

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

# **HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи**

*МОНОГРАФІЯ*

**Донецьк  
ДВНЗ «ДонНТУ»  
2013**

УДК 658:65.012.32

Н 86

Рекомендовано до друку Вченою радою ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (протокол №8 від 22.11.2013).

**Рецензенти:**

**Г.В. Назарова**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського національного економічного університету;

**І.В. Петенко**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці Донецького державного університету управління.

**Науковий редактор:**

**І.Б. Швець**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «Донецький національний технічний університет».

**HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія /**  
Н 86 за заг. ред. І.Б. Швець. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 176 с.

ISBN 978-966-377-179-3

Досліджено особливості сучасної соціально-трудової сфери. Виявлено проблеми взаємодії суб'єктів державного та регіонального регулювання ринку праці в Україні. Оцінено неформальний сектор ринку праці в Україні на засадах його сегментації. Визначено перспективи подальшого розвитку соціального страхування. Удосконалено технології управління персоналом в контексті забезпечення надійності працівників. Інтегровано технології управління знаннями з технологіями управління персоналом. Доведено, що знання є компонентом людського капіталу. Обгрунтовано роль персоналу в формуванні економічної захищеності підприємства. Сформовано якісні компетенції персоналу та проведено їх оцінку. Розроблено систему показників оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства та проведено оцінку ефективності системи управління персоналом торговельного підприємства.

Монографія підготовлена за матеріалами науково-практичної конференції «HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи» в рамках I Міжнародного наукового форуму «Нова економіка» (м. Ялта, 2013 р.). Монографія призначена для науковців, викладачів, студентів економічних спеціальностей та практиків з управління персоналом.

**УДК 658:65.012.32**

ISBN 978-966-377-179-3

© ДВНЗ «ДонНТУ», 2013

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ СФЕРИ.....	7
1.1 Проблеми взаємодії суб'єктів державного та регіонального регулювання ринку праці в Україні .....	7
<b>Чевганова В.Я., Галайда Т.О.</b> <i>(Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)</i>	
1.2 Економічна оцінка неформального сектора ринку праці в Україні на засадах його сегментації.....	14
<b>Швець І.Б., Следь О.М.</b> <i>(ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)</i>	
1.3 Комплекс методів досягнення соціальної відповідальності персоналу підприємства.....	24
<b>Кратт О.А., Кляус Д.П.</b> <i>(ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)</i>	
1.4 Дослідження чинників зростання продуктивності праці.....	36
<b>Ткаченко А.М., Гончарук П.А.</b> <i>(Запорізька державна інженерна академія)</i>	
1.5 Перспективи подальшого розвитку соціального страхування.....	43
<b>Поторочин С.О.</b> <i>(ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)</i>	
1.6 Засади особистісного успіху майбутніх менеджерів у командній діяльності.....	48
<b>Шевчук Т.О.</b> <i>(Уманський національний університет садівництва)</i>	
Перелік посилань до розділу 1.....	53
РОЗДІЛ 2 НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	59
2.1 Удосконалення технології управління персоналом в контексті забезпечення надійності працівників.....	59
<b>Сочинська-Сибірцева І.М.</b> <i>(Кіровоградський національний технічний університет)</i>	
2.2 Особливості впровадження сучасних управлінських технологій.....	66
<b>Коваленко Т.В.</b> <i>(ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)</i>	
2.3 Інтеграція технологій управління знаннями з технологіями управління персоналом.....	74
<b>Шимановська-Діаніч Л.М., Лисенко М.О.</b> <i>(ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»)</i>	
2.4 Наукові принципи формування управлінського персоналу.....	83
<b>Шульгіна Т.С.</b> <i>(ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)</i>	

2.5	Концептуальні підходи до управління мотиваційним потенціалом персоналу.....	93
	<b>Котова Н.І.</b> (ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)	
2.6	Удосконалення методів обґрунтування чисельності управлінського персоналу.....	98
	<b>Чумаченко О.В.</b> (ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)	
	Перелік посилань до розділу 2.....	110
РОЗДІЛ 3	ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	115
3.1	Знання як компонент людського капіталу.....	115
	<b>Подлужна Н.О.</b> (ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)	
3.2	Перспективи інноваційного розвитку трудового потенціалу підприємств хімічного сектора виробництва.....	122
	<b>Ткаченко А.М., Вагуліч А.М.</b> (ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»)	
3.3	Роль персоналу в формуванні економічної захищеності підприємства.....	128
	<b>Пожусва Т.О.</b> (Запорізька державна інженерна академія)	
3.4	Стимулювання суб'єктів господарювання до активізації інвестування у людський капітал.....	134
	<b>Захарова О.В., Колобова В.В.</b> (ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)	
3.5	Формування якісних компетенцій керівників як необхідна умова розвитку підприємств.....	143
	<b>Позднякова С.В.</b> (ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)	
3.6	Оцінка компетенцій випускника ВУЗу для будівельної компанії.....	148
	<b>Львович І.Я., Преображенський А.П.</b> («Воронезький інститут високих технологій») <b>Китасва К.О.</b> (ТОВ будівельна компанія «Акцент», м. Вороніж)	
3.7	Система показників оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства.....	153
	<b>Захарова О.В., Городничук Н.В.</b> (ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)	
3.8	Оцінка ефективності системи управління персоналом торговельного підприємства.....	160
	<b>Лутай Л.А.</b> (Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського)	
	Перелік посилань до розділу 3.....	165
ПІСЛЯМОВА.....		172

## ПЕРЕДМОВА

Сучасний соціально-економічний і політичний розвиток багатьох країн відбувається під впливом світових та європейських інтеграційних процесів. Не залишається осторонь цих тенденцій і Україна, яка визначила свою орієнтацію на європейські інтеграційні структури та намагається ефективно діяти в різних інтеграційних об'єднаннях держав колишнього СРСР. Головні міжнародні партнери висувують ряд вимог до України, і за розробленою світовою спільнотою системою стандартів оцінюють соціальні та економічні процеси, що відбуваються в країні. Водночас, загострення останнім часом політичних протиріч в Україні безпосередньо відображається як на співпраці з державами світу, так і на соціально-економічному розвитку країни. За цих умов проявляються існуючі проблеми, пов'язані з якісним відтворенням трудового потенціалу. Виникає гостра потреба розв'язання актуальних соціально-економічних проблем з одночасною перебудовою системи управління в державі та регіонах за умови підпорядкування державної політики досягненню стратегічних цілей людського розвитку країни. Тому назрілою необхідністю є дослідження цих проблем з метою їх своєчасного подолання та визначення стратегії і перспектив соціально-економічного розвитку держави.

На сучасному етапі в Україні відбуваються певні трансформаційні зміни, які полягають у застосуванні інноваційних підходів до формування соціально-трудових відносин та новітніх методів їх регулювання. Саме у соціально-трудої сфері під впливом зміни економічних відносин відбуваються найсуттєвіші трансформаційні перетворення. Тому дослідження проблем, пов'язаних з ринковою трансформацією соціально-трудових відносин та євроінтеграційними процесами, перед якими Україна постане у найближчий час, є вкрай актуальним. Основними проблемами, які характеризують сучасний ринок праці України, є диспропорції між попитом і пропозицією робочої сили, висока середня тривалість безробіття, неефективна зайнятість, збільшення неформальної зайнятості, недостатня кількість новостворених робочих місць, збільшення дефіциту кваліфікованих кадрів, що перешкоджає розвитку галузей економіки. Отже, існуюча система регулювання зайнятості має формуватися за такими напрямками: стимулювання підприємницького інвестування розвитку нових форм зайнятості; визначення джерел фінансування політики зайнятості і встановлення жорсткого контролю за їх витрачанням; наближення законодавчої бази України до законодавства країн Європейського Союзу, удосконалення законодавчих положень, що стосуються регулювання зайнятості населення; запровадження єдиних нормативно-методичних підходів до організації профорієнтації та профнавчання всіма соціальними інститутами.

Світ, в якому ми живемо, змінюється дуже швидкими темпами і, перш за все, принципово відрізняється за своїми якісними ознаками. Так, галузі, що визначають сучасний розвиток науково-технічного прогресу, започаткували

своє існування наприкінці ХХ століття і сьогодні продовжують змінювати світ. Звичайно, що створення сучасних технологій практично у будь-якій галузі досягло такого рівня складності, що робочу силу колишньої якості, як складову виробничого процесу, абсолютно неможливо для цього використовувати. Тому підприємницький підхід вимагає постійного впровадження нововведень до всіх процесів, які відбуваються на підприємствах, а це вимагає від персоналу постійного оновлення знань задля відповідності вимогам техніки і технології. Інноваційними процесами неможливо управляти за допомогою застарілих інструкцій та виробничих технологій. Тому набуває особливої актуальності питання розробки, впровадження та використання новітніх технологій управління персоналом на сучасному підприємстві.

Сучасний розвиток суспільства в значній мірі визначається якістю відтворення людського капіталу, який стає головною складовою будь-якої соціально-економічної системи. Суттєвою відмінністю сучасної економічної парадигми розвитку суспільства від минулої, що була заснована на технократичному підході і передбачала пріоритетний розвиток матеріально-технічної бази виробництва, є абсолютне визнання людського капіталу головною рушійною силою розвитку держави, яка здатна забезпечити сталий та динамічний розвиток економіки України шляхом створення та використання новітніх технологій. Ця тенденція підтверджується зростанням значущості якісно нового суспільного продукту, яким є знання. Розробка цього унікального продукту та його подальше використання багатьма підприємствами дозволяє створювати нові технології, які в подальшому самі формують нові знання. Недостатня увага з боку держави до проблем відтворення людського капіталу в Україні, саме який генерує знання, може призвести до його продуктивного використання іншими, більш розвиненими країнами, у тому числі в якості дешевої робочої сили. Тому ефективна система формування, використання та нагромадження людського капіталу в сучасних умовах має стати головною передумовою поступового розвитку економіки країни, що буде важливим переходом від кількісних факторів зростання до якісних.

Пропонована читачам монографія підготовлена за матеріалами науково-практичної конференції "HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи", яка проходила в рамках I Міжнародного наукового форуму "Нова економіка" (м. Ялта, 2013 р.). Викладені у монографії наукові погляди, теоретичні розробки та практичні рекомендації не претендують на свою досконалість та безперечність у своєму теперішньому вигляді. Автори намагались показати власний підхід щодо проблематики управління людськими ресурсами як однієї із основних передумов розвитку економіки країни у найближчі роки. Зрозуміло, що окремі теоретичні, методичні та практичні положення даної монографії можуть носити дискусійний характер. Разом з тим ми сподіваємося, що викладений у цій книзі матеріал стане у нагоді науковцям, викладачам, студентам економічних спеціальностей та практикам з управління людськими ресурсами під час вивчення окремих аспектів дослідження закономірностей розвитку соціально-економічної сфери України та створення власних наукових і практичних розробок.

## РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ СФЕРИ

### 1.1 Проблеми взаємодії суб'єктів державного та регіонального регулювання ринку праці в Україні

Регулювання ринку праці як складової загальної економічної системи займає одне з центральних місць у вирішенні проблем забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України та її регіонів і потребує глибоких теоретичних досліджень.

Всі явища та процеси, які відбуваються на ринку праці, прямо чи опосередковано впливають на стан економіки регіону та країни в цілому. Економічна система регіону впливає на ринок праці, а зміни на ринку праці впливають на зміни всіх ринків факторів виробництва.

Створення дієвої системи регулювання сфери зайнятості є складовою державної соціальної політики. Сфера зайнятості виступає як один з основних об'єктів регіонального управління, оскільки вона безумовно є однією з ключових підсистем регіону. Поглиблення економічних реформ зумовлює необхідність здійснення адекватної державної та регіональної політики на ринку праці та застосування ефективних механізмів регулювання усього циклу відтворення робочої сили, включаючи професійну підготовку та всі складові економічної активності населення.

Проблеми регулювання ринку праці та зайнятості населення знайшли своє відображення в працях багатьох провідних вітчизняних науковців, зокрема: А. Ачкасова, С. Бандура, О. Бендесюка, Д. Богині, В. Васильченка, О. Волкової, В. Гриньової, О. Грішнєвої, М. Долішнього, Т. Заяць, С. Злупка, А. Колота, Е. Лібанової, С. Мельника, В. Міненко, У. Садової, Л. Семів, Д. Стеценка, В. Онікієнка, В. Петюха та інших. Проте питання державного і регіонального регулювання ринку праці та зайнятості в регіоні й розроблення напрямів їх удосконалення з метою досягнення балансів інтересів суб'єктів ринку праці на принципах соціального партнерства залишаються досить актуальними.

Метою даного дослідження є обґрунтування пріоритетних напрямів взаємодії суб'єктів регулювання ринку праці на регіональному рівні.

Ринок праці є складною системою суспільних відносин, в якій відбувається обмін праці людини на засоби, необхідні для підтримання відповідного рівня її життєдіяльності; система взаємодії споживачів праці та її постачальників; механізм узгодження інтересів роботодавців як пред'явників попиту на робочу силу та найманих працівників як продавців робочої сили [65].

Основними проблемами, які характеризують сучасний ринок праці України, є: диспропорції між попитом і пропозицією робочої сили; висока середня тривалість безробіття; неефективна зайнятість; загострення проблеми забезпечення галузей економіки кваліфікованими кадрами;

збільшення неформальної зайнятості; недостатня кількість новостворених робочих місць тощо [39].

За даними Державної служби статистики, середньооблікова кількість штатних працівників продовжує скорочуватися в усіх регіонах України. Станом на 1 червня 2013 року кількість зареєстрованих безробітних в Україні становила 501,0 тис. осіб, а на одну вакансію у середньому претендувало 7 осіб. Така ж тенденція зберігається і в цілому в світі. За прогнозами Міжнародної організації праці число безробітних людей в 2013 році збільшиться на 5,1 мільйона осіб та досягне рівня 202 млн., а в 2014 році число безробітних збільшиться ще на 3 мільйони осіб [56].

Прогнози свідчать, що у найближчі роки національний ринок праці буде характеризуватися подальшим скороченням населення у працездатному віці у зв'язку з демографічною кризою та трудовою міграцією населення за межі України; збереженням тенденцій перевищення пропозиції робочої сили над попитом, старіння і скорочення кадрового складу висококваліфікованих робітників, невідповідності професійно-кваліфікаційного рівня підготовки кадрів у професійно-технічних і вищих навчальних закладах освіти потребам ринку праці; наявністю високого рівня неефективної зайнятості; збереженням низьких темпів створення нових робочих місць; наявністю напруженості на ринку праці у сільській місцевості [39].

Регулювання процесів зайнятості населення в Україні проходить на трьох основних рівнях: державному, регіональному, на рівні підприємства. Основною метою політики регулювання процесів зайнятості є досягнення максимальної узгодженості дій на всіх цих рівнях [4]. Державне регулювання ринку праці та зайнятості є частиною активної соціально-економічної політики держави і здійснюється Міністерством праці і соціальної політики України, Державною службою зайнятості через їх структурні та регіональні підрозділи, в тому числі шляхом розробки і реалізації державних і регіональних програм зайнятості [41].

Разом з тим, макроекономічне регулювання ринку праці не може охопити всіх його аспектів, урахувати особливості територій. Тому дуже важливим рівнем регулювання ринку праці є регіональний. На цьому рівні вивчають стан ринку праці, співвідношення попиту та пропозиції робочої сили з урахуванням специфіки кожного регіону [4].

Механізм регулювання ринку праці включає в себе чотири групи заходів з активізації ринку праці, а саме:

1) зі стимулювання пропозиції праці (сприяння професійній підготовці, працевлаштуванню, зайнятості, у тому числі самозайнятості, скоординована міграційна політика, диференційована система надання допомоги тощо);

2) зі стимулювання попиту на працю (створення нових робочих місць, субсидювання зайнятості, організація громадських робіт тощо);

3) з узгодження попиту та пропозиції робочої сили (інформаційна й консультативна діяльність для осіб, які шукають роботу, професійне тестування, різні програми професійної реабілітації тощо);



4) з надання допомоги регіональному розвитку (фінансова, інформаційно-консультативна допомога підприємству, регіональні програми зайнятості тощо) [4].

Реалізацію даного комплексу заходів покладено на обласні, міські та районні центри зайнятості. Саме на регіональному рівні є можливість диференційовано підходити до вдосконалення механізмів регулювання ринку праці, здійснювати організаційно-методичне забезпечення реалізації політики зайнятості та розвитку ринку праці в конкретному регіоні.

Можливості збалансованого розвитку регіональних ринків праці значною мірою залежать від комплексності розв'язання нагальних проблем та узгодженості дій на різних рівнях управління [41].

З метою удосконалення механізму взаємодії державного та регіонального регулювання ринку праці та зайнятості населення при розробці й впровадженні регіональних програм зайнятості важливо не лише базуватись на державних програмах, але й враховувати специфіку завдань соціально-економічного розвитку регіону, зокрема: підвищення ефективності використання його трудового потенціалу; зростання рівня економічної активності населення з урахуванням демографічних та міграційних процесів, а також інші якісні характеристики трудового потенціалу регіону.

Важливим моментом є узгодження та уточнення функцій виконавчих структур та посилення їх взаємодії з державною службою зайнятості. Забезпечення ефективного відтворення і використання продуктивних сил регіону є одним із стратегічних завдань формування та реалізації регіональної політики розвитку ринку праці [17].

Регулювання регіонального ринку праці в Полтавській області здійснюється в рамках співпраці органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування у напрямі координації дій щодо забезпечення виконання державних програм. Зокрема, в області прийняті та впроваджуються Стратегія регіонального розвитку Полтавської області до 2015 року, обласна Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Успішна Полтавщина – заможна територіальна громада. Будуємо разом», регіональна Програма розвитку внутрішнього виробництва на 2012-2015 роки «Модернізація – стратегічний вибір Полтавщини», Програма економічного і соціального розвитку Полтавської області на 2013 рік, Програма зайнятості населення Полтавської області на 2013-2017 роки та інші. Всього на реалізацію обласних комплексних та цільових програм із обласного бюджету у 2012 році спрямовано понад 113 млн. грн. Позитивний досвід щодо підвищення ініціативи населення у вирішенні актуальних питань розвитку територій був набутий у ході реалізації цільових Програм впровадження в області Проекту Європейського Союзу (ЄС) та Програми Розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» [48].

В Полтавській області успішно діє Регіональна рада з питань взаємодії органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади. В результаті проведення Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку

місцевого самоврядування, в липні 2013 року в Кабінеті Міністрів України серед 811 проектів, які представляли усі регіони країни, найактивнішими учасниками Конкурсу визнано органи місцевого самоврядування Дніпропетровської, Запорізької, Донецької, Миколаївської, Луганської, Волинської, Полтавської, Рівненської областей та Автономної Республіки Крим. На підставі висновків Дирекції і Експертної комісії та за результатами обговорення Рада Конкурсу затвердила перелік проектів-переможців та обсяги їх фінансування з Державного бюджету у 2014 році. У цьому переліку названі 4 районні та 4 міські ради, 8 сільських та селищних рад, а також 8 районів Полтавської області [48].

З метою удосконалення механізмів державного і регіонального регулювання ринку праці та зайнятості в Полтавській області приймаються регіональні програми зайнятості населення. Програма зайнятості населення Полтавської області на 2013-2017 роки розроблена на виконання рішення Ради регіонів і у відповідності статті до 18 Закону України «Про зайнятість населення» та статті 24 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та затверджена на засіданні Полтавської обласної ради. В основу Програми покладено завдання, визначені Програмою сприяння зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2017 року, положення Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями, Територіальної угоди між Полтавською обласною державною адміністрацією, Полтавським обласним об'єднанням організацій роботодавців, Полтавським регіональним відділенням Українського союзу промисловців і підприємців та Полтавською обласною радою професійних спілок, відповідних галузевих угод, а також Програми економічного та соціального розвитку Полтавської області. Метою Програми визначено розширення можливостей реалізації права громадян на гідну працю, підвищення їх доходів. Реалізація Програми покладена на структурні підрозділи облдержадміністрації, райдержадміністрації, міськвиконкоми, обласний центр зайнятості у взаємодії з об'єднаннями роботодавців та профспілкових організацій [53].

Основними напрямками щодо поліпшення ситуації у сфері зайнятості населення Полтавського регіону визначено:

1. Розширення сфери застосування праці та стимулювання заінтересованості роботодавців у створенні нових робочих місць (передбачено здійснення 35 заходів)

2. Підвищення професійного рівня та конкурентоспроможності економічно активного населення ( передбачено 16 заходів).

3. Підвищення мобільності робочої сили на ринку праці та удосконалення регулювання трудової міграції (передбачено 8 заходів).

4. Сприяння зайнятості громадян, які потребують соціального захисту і не здатні на рівних конкурувати на ринку праці (передбачено 21 захід) [53].

Проблемним питанням в регіоні залишається залучення до праці осіб з обмеженими можливостями, працевлаштування молоді, розвиток малого і

середнього бізнесу, підвищення рівня самозайнятості населення, підготовки кадрів та підвищення кваліфікації з метою забезпечення потреб у конкурентоспроможній робочій силі галузей господарства області.

Станом на 1 липня 2013 року чисельність зареєстрованих безробітних в Полтавській області становила 20,6 тис. осіб, з яких більшу половину склали жінки, майже 40% – молодь віком до 35 років, кожен третій належав до осіб, які мають додаткові гарантії щодо сприяння у працевлаштуванні, кожен другий зареєстрований безробітний – мешканець сільської місцевості [47].

З метою вивчення становища молоді, сприяння діяльності молодіжних організацій, допомоги молодим людям у реалізації їх творчих можливостей та ініціатив, залучення молоді до активної участі в економічному розвитку регіону створено відповідно до пріоритетів економічного розвитку Полтавщини «Обласний молодіжний центр» Полтавської обласної ради. Серед успішних проектів даної установи – відкриття школи «Молодь обирає бізнес», а також підписання Меморандуму про співпрацю з відділом представництва Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва у Дніпропетровській та Полтавській областях з метою створення умов для розвитку молодіжного підприємництва [40].

Удосконалення системи регулювання ринку праці потребує тісної взаємодії суб'єктів управління у даній сфері на державному рівні (внесення відповідних доповнень до трудового законодавства, прийняття нормативних документів щодо регламентації трудової діяльності малозахищених верств населення), та на регіональному рівні (організація Державною службою зайнятості центрів реабілітації, підготовки і працевлаштування осіб з обмеженими можливостями; посилення координації дій з Міністерством праці і соціальної політики України і галузевими міністерствами).

Необхідність удосконалення механізмів взаємодії суб'єктів державного і регіонального регулювання ринку праці обумовлена зростанням значущості регіону в країні, структурою господарства, наявністю ресурсів, рівнем економічного і соціального розвитку, проблемами у сфері ринку праці і зайнятості населення в умовах відкритої економіки та подолання наслідків світової фінансової кризи.

За показником індексу конкурентоспроможності регіонів України у 2012 році Полтавська область займала 9 позицію з 27 регіонів. Водночас, у 2012 році порівняно з 2011 роком область погіршила свої результати за деякими складовими, зокрема істотно послабшали позиції ефективності ринку праці (18-е місце, втрата 9 позицій) [29]. У 1 кварталі 2013 року Полтавська область займала 8-е місце в загальному рейтингу регіонів, але за показником розвитку ринку праці займала лише 21-у позицію [49].

Серед проблем регулювання регіонального ринку праці особливо слід відзначити невирішені питання регулювання нетрадиційних, або як їх ще називають нестандартних форм зайнятості.

Розповсюдження системи нетрадиційної зайнятості в Україні (зокрема запозиченої праці) все більше проявляє недоліки, які притаманні вітчизняній

системі соціально-трудових відносин. Діюче трудове законодавство України не допускає тристороннього оформлення трудових договорів, воно не містить такого поняття як «лізинг персоналу» або «позикова праця». Передумовою правового розвитку аутстафінгу могла б стати ратифікація Україною Конвенції Міжнародної організації праці №181 і Рекомендацій №188, спрямованих на регулювання діяльності приватних агентств зайнятості, що здійснюють наймання працівників спеціально для надання їхньої праці третім особам. Першочерговими заходами для забезпечення більшої гнучкості ринку праці повинні стати: удосконалення правового поля, орієнтованого на сприяння розвитку зайнятості в інноваційному напрямку, у тому числі регулювання трудових веб-відносин [22].

Таким чином, серед проблем подальшого вдосконалення регулювання регіонального ринку праці важливе значення має посилення та поглиблення взаємодії суб'єктів державного і регіонального управління, а саме концентрація зусиль і ресурсів для розвитку і своєчасного забезпечення конкурентоспроможною робочою силою потреб пріоритетних для держави і регіону галузей за ознаками експортоспроможності, високотехнологічності й значущості для економічної безпеки держави та регіону, а також вирішення поточних та перспективних проблем розвитку регіонального ринку праці.

Політика зайнятості на регіональному рівні повинна вирішувати завдання по досягненню стратегічних і тактичних цілей, більш повно використовувати наявні можливості і шукати нетрадиційні шляхи розв'язання проблем зайнятості [16].

Як свідчить досвід інших країн, позитивні результати можуть бути досягнуті при децентралізації політики зайнятості з метою пристосування її до регіональних умов, оскільки регіональне регулювання підвищує значення місцевих ініціатив, місцевих органів влади в розвитку економіки регіонів в цілому та розвитку ринку праці зокрема. Практика свідчить, що без регулюючої ролі державних інститутів ринок праці функціонує неефективно, і проблеми регулювання регіонального ринку праці як економічної системи потребують глибоких теоретичних досліджень. Водночас, регулюючий вплив держави не повинен перешкоджати реалізації вимог ефективності соціально-економічного розвитку територій.

Метою державної та регіональної політики на ринку праці в Україні на сучасному етапі розвитку економіки є запобігання масовому безробіттю через забезпечення ефективної зайнятості населення та соціальний захист.

Задля досягнення даної мети необхідно створення умов щодо співпраці місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, об'єднань профспілок і роботодавців, громадських організацій, представників місцевих громад для розроблення регіональної політики не лише в сфері регулювання зайнятості, але й розроблення комплексної політики розвитку регіонального ринку праці, яка б враховувала завдання економічного та соціального розвитку у комплексі із заходами розвитку пріоритетних сегментів ринку праці та трудового потенціалу територій.

Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновок, що регулювання ринку праці та зайнятості населення в Україні потребує розроблення й впровадження нового механізму державного та регіонального регулювання розвитку ринку праці, який би поєднував комплекс важелів законодавчого, економічного, соціального та адміністративно-організаційного впливу на ринок праці, а також передбачав взаємодію державного та регіонального регулювання.

Основними заходами щодо вдосконалення механізму взаємодії суб'єктів державного та регіонального регулювання ринку праці можуть стати:

- розроблення стратегічних програм створення нових робочих місць з метою збалансування чисельності економічно активного населення з розвитком пріоритетних галузей економіки;

- створення спеціалізованих навчальних центрів на базі високотехнологічних підприємств та укладання договорів регіональних служб зайнятості з підприємницькими структурами з метою підготовки та перепідготовки конкурентоспроможної робочої сили;

- орієнтація демографічної політики на створення умов розширеного відтворення людського потенціалу, забезпечення взаємоузгодженості демографічної та соціальної політики;

- створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу, послаблення фіскальної політики щодо приватної власності та підприємництва з метою створення робочих місць в цьому секторі та розвитку сегменту самозайнятості населення;

- удосконалення механізму соціального захисту та соціального забезпечення безробітних та осіб з обмеженою конкурентоздатністю на ринку праці, організація спеціалізованих центрів соціальної реабілітації;

- сприяння розвитку інноваційних (нетрадиційних, нестандартних) форм зайнятості, створенню віддалених робочих місць для окремих сегментів ринку праці, для чого необхідно внести зміни до чинного трудового законодавства та Закону України «Про зайнятість населення»;

- збільшення масштабів застосування оплачуваних громадських робіт з урахуванням потреб регіонів, галузей та підприємств у робочій силі;

- організація співпраці місцевих органів влади та самоврядування з роботодавцями, центрами зайнятості, кадровими та рекрутинговими агенціями, навчальними закладами та молодіжними центрами з метою забезпечення молоді робочими місцями та надання допомоги у профорієнтації.

Значення регулювання сфери зайнятості для соціально-економічного розвитку та її тісний взаємозв'язок з іншими підсистемами регіону вимагає постійних наукових пошуків у теоретико-методологічному обґрунтуванні пріоритетних напрямів покращення ситуації у сфері регулювання ринку праці, яка склалася сьогодні, та розробленні механізмів подолання негативних явищ та суперечностей з метою збереження соціально-економічної безпеки країни та її регіонів. Взаємодія суб'єктів державного та

регіонального регулювання ринку праці може забезпечити умови економічного зростання та соціально-економічного розвитку регіонів України та вирішувати поточні та перспективні проблеми у сфері зайнятості та розвитку і ефективного використання трудового потенціалу.

## **1.2 Економічна оцінка неформального сектора ринку праці в Україні на засадах його сегментації**

Політичні та соціально-економічні трансформації в Україні на початку 90-х років минулого сторіччя зумовили виникнення нових явищ у сфері зайнятості населення, одним з яких є сегментація ринку праці за формами власності і статусу діяльності, поширення неформального сектора. Значення неформального сектора ринку праці для економіки України є неоднозначним. З одного боку він сприяє забезпеченню додаткової зайнятості населення та збільшення його доходів, стримує падіння рівня життя і зростання безробіття. Разом з тим неформальна зайнятість створює безліч соціальних проблем, до яких належать відсутність соціальних гарантій і контроль умов праці, втрата працівниками рівня кваліфікації та професійних навичок. Економічна діяльність суб'єктів неформального сектора здійснюється без офіційної реєстрації, супроводжується погіршенням умов праці та соціальної захищеності працівників, повним або частковим приховуванням доходів і, як наслідок, ухиленням від сплати податків, передбачених чинним законодавством. Прихована зайнятість формує додаткові умови для розвитку кримінального середовища і обумовлює втрату коштів державного бюджету через приховування доходів від оподаткування. Зменшення негативного впливу функціонування неформального сектора економіки потребує негайного втручання органів державного управління та впровадження відповідних регулюючих заходів.

Рішення проблеми регулювання неформального сектора економіки вимагає проведення достовірної оцінки масштабів неформального сектора ринку праці, його складу і структури, позитивних і негативних наслідків його функціонування. Важливою є також розробка цілісної концепції регулювання неформальної зайнятості з метою ліквідації «тіньового» сегменту ринку праці та зменшення негативного впливу незареєстрованих видів економічної діяльності на соціально-економічний розвиток регіонів.

Незважаючи на те, що неформальний сегмент відіграє істотну роль у складі ринку праці, це явище є недостатньо дослідженим і висвітлюється в науковій літературі значно менше, ніж інші аспекти ринку праці. Дослідження сучасного стану проблеми та наукових робіт свідчить про наявність істотних відмінностей не тільки кількісних оцінок, а й якісних підходів до визначення сутності та складових неформального сектора ринку праці. Відсутня також науково обґрунтоване визначення неформального сектора і загальноприйняті критерії класифікації працівників за ознакою формальної чи неформальної зайнятості. Крім того, неформальна зайнятість

в Україні є досить специфічним явищем, яке істотно відрізняється від неформального сектора ринку праці інших країн, що ускладнює застосування міжнародних рекомендацій та світового досвіду його оцінки і регулювання.

Аналіз існуючих дефініцій поняття «неформальна економічна діяльність», «неформальна зайнятість» показав, що ці визначення застосовуються найчастіше для характеристики хоча і близьких за змістом, але не тотожних явищ. І, навпаки, для характеристики одного і того ж феномена різні автори використовують різну термінологію. Дефініції «чорна», «сіра», «тіньова», «прихована», «неофіційна», «підпільна», «незарєєстрована», «не декларована», «неформальна» виступають як синоніми одного і того ж явища, так і характеристики різних форм зайнятості. Досить точно і містко визначення неформальної економіки запропонував Е. Фейдж: «неформальна економіка охоплює ті види економічної діяльності, які пов'язані з ухиленням від витрат і виключенням з виплат і прав, що містяться в законах і нормативно правових документах, які регулюють відносини власності, ліцензування діяльності, трудові відносини, кредитування та системи соціального забезпечення» [68, с.992]. На думку автора, неформальний сектор не охоплює кримінальну діяльність, пов'язану з виробництвом нелегальних товарів або послуг. На відміну від ряду авторів, у досліджуваній феномен включена будь-яка діяльність домашніх господарств, яка не пов'язана з виробництвом продукції на продаж.

Вперше поняття «неформальний» як характеристика трудової діяльності був використаний К. Хартом при дослідженні міських ринків праці в Гані [62, с.532-536]. Надалі поняття «неформальний сектор» стало частиною досліджень бідності та зайнятості в країнах, що розвиваються. Незважаючи на відмінності неформальних ринків праці в країнах Європи, Африки та Латинської Америки, можна стверджувати про існування загального підходу до їхнього дослідження. Трактуючи неформальні ринки праці аналогічним чином, 15 Міжнародна конференція статистики праці в 1993 році затвердила офіційне визначення та запропонувала підхід до статистичного вимірюванню неформального сектора. За визначенням МОП, неформальний сектор являє собою сукупність виробничих одиниць, зайнятих виробництвом товарів і послуг з метою забезпечення роботою і доходами осіб, які беруть участь у їх створенні. Як правило, ці виробничі одиниці мають низький рівень організації виробництва, повністю або часткового не мають поділу праці і капіталу як факторів виробництва і відрізняються малим масштабом діяльності. Трудові відносини засновані переважно не на угодах із відповідними гарантіями, а на випадковій зайнятості або споріднених і особистих відносинах [34].

Існування неформального сектора тісно пов'язане з формальним сектором [66; 72]. Підприємства неформального сектора можуть виступати постачальниками, субпідрядниками підприємств формального сектора, утворюючи єдиний виробничий ланцюг. Саме їх існування може бути обумовлено нездатністю відповідати нормам чинного законодавчого або іншого регулювання. Підприємства формального сектора можуть діяти

всупереч формальному регулюванню. Практика приховування заробітної плати або усного найму є поширеною як у неформальному, так і у формальному секторах. Навпаки, частина зайнятості на підприємствах неформального сектора може здійснюватися у повній відповідності з чинним адміністративним, трудовим та податковим законодавством. Ідея про взаємопроникнення формального і неформального в економічній діяльності має два важливі наслідки. По-перше, вона дозволяє перейти від дослідження формального і неформального секторів до дослідження формальної і неформальної економіки, включаючи формальну і неформальну зайнятість. Одне з поширених визначень пропонує відносити до неформальної економічної діяльності, спрямованої на отримання доходів, таку діяльність, яка є контрольованою з боку держави, тобто вона здійснюється в умовах, коли аналогічні види діяльності контролюються державою [69]. Однак, як тільки ми погоджуємося, що неформальні відносини не пов'язані з певним сектором економіки або формами виробничих одиниць, стає очевидною необхідність переходу до визначення неформальної зайнятості на основі так званого «підходу на основі характеру зайнятості» (employment-based definition), в основі якого покладені індивідуальні особливості зайнятості. Схематично «карта» зайнятості в залежності від типу виробничої одиниці може бути представлена у вигляді матриці (рис. 1.1).

	<i>Формальний сектор</i>	<i>Неформальний сектор</i>
<i>Формальна зайнятість</i>	<b>формальна зайнятість у формальному секторі</b>	<b>формальна зайнятість у неформальному секторі</b>
<i>Неформальна зайнятість</i>	<b>неформальна зайнятість у формальному секторі</b>	<b>неформальна зайнятість у неформальному секторі</b>

*Рис. 1.1 Матриця статусів зайнятості*

На одному полюсі знаходиться робота, здійснювана відповідно до умов письмового трудового договору відповідно до чинного законодавства. На іншому – зайнятість на основі усних домовленостей. Між ними знаходиться широкий спектр робіт, виконуваних з деякими порушеннями законодавства: будь-то в частині декларованого розміру заробітку або режиму праці та відпусток. Перша ситуація може бути визначена як формальна зайнятість. Друга і третя разом складають «підпільну» зайнятість. При цьому повністю незареєстрована зайнятість (за наймом на основі усних домовленостей чи індивідуальне підприємництво без патенту чи ліцензії) ми визначаємо як неформальну, тоді як перехідні форми між формальною та неформальною зайнятістю утворюють тіньову зайнятість. Для уточнення видів зайнятості



пропонується модифікована матриця статусів (рис. 1.2). Надалі, досліджуючи формальну зайнятість, ми будемо мати на увазі зайнятість «умовно формальну», яка являє собою сукупність формальної та тіньової зайнятості.

	<i>Формальний сектор</i>	<i>Неформальний сектор</i>
<i>Формальна зайнятість</i>	<b>формальна зайнятість у формальному секторі</b>	<b>формальна зайнятість у неформальному секторі</b>
<i>Тіньова зайнятість</i>	<b>тіньова зайнятість у формальному секторі</b>	<b>тіньова зайнятість у неформальному секторі</b>
<i>Неформальна зайнятість</i>	<b>неформальна зайнятість у формальному секторі</b>	<b>неформальна зайнятість у неформальному секторі</b>

*Рис. 1.2 Модифікована матриця статусів зайнятості*

Основними причинами виникнення неформального сектора ринку праці в Україні в сучасних умовах є:

- ненавмисне ухилення від реєстрації, яке виникає через відсутність офіційної регламентації певного виду економічної діяльності, наявності бюрократичних перешкод для реєстрації, порушення звітності внаслідок незнання законодавчих актів;
- вимушене ухилення від реєстрації, яке обумовлено неможливістю розвитку або виживання виробничої одиниці без тіньової економічної діяльності;
- ініціативне ухилення від реєстрації, яке обумовлено прагненням одержання надприбутку.

Дослідження неформального сектора ринку праці в Україні дозволяє виділити основні напрямки незареєстрованої трудової діяльності в Україні, серед яких:

- виконання робіт або надання послуг, дозволених чинним законодавством, які не є зареєстрованими (ремонтно-будівельні роботи на замовлення населення, медичне обслуговування поза офіційних спеціалізованих установ, репетиторство);
- одержання плати за роботи і послуги, які відповідно до законодавства є безкоштовними (оплата безкоштовних медичних та освітніх послуг, хабара посадовим і не посадовим особам);
- отримання додаткової плати понад законного тарифу (додаткова оплата населенням послуг, що надаються працівниками комунального та побутового обслуговування, надання житла в оренду без оформлення);
- отримання доходів від злочинів (торгівля наркотиками, грабіж, проституція, рекет).

Важливою рисою українського неформального сектора ринку праці є його значне розшарування і поляризація. На одному полюсі можна виділити

зайнятих з досить високим рівнем доходів, які діють з метою отримання додаткових доходів через ухилення від сплати податків. На другому - представники малозабезпечених верств населення та осіб із зниженою дієздатністю, для яких можливості працевлаштуватися у формальному секторі економіки є обмеженими. Характерною особливістю українського незареєстрованого ринку праці є поступове зникнення межі між формальним і неформальним секторами. Через погіршення ситуації на ринку праці низький рівень життя населення, зростання безробіття відбувається відтік зайнятих з формального сектора в неформальний. Особливістю національного неформального сектора є те, що значна частина зайнятих підтримують постійний зв'язок з формальним сектором, населення має широкі можливості отримання доходів, що не підлягають обліку, на підприємствах і в організаціях формального сектора [64, с.85].

Досвід країн з масовою неформальною зайнятістю свідчить про те, що вона не зникає автоматично із створенням нових робочих місць у формальному секторі. Заборонні заходи щодо скорочення неформального сектора ринку праці також виявляються неефективними. Скорочення неформального сектора в результаті посилення політики держави призведе до істотного зростання безробіття, оскільки значна частина неформально зайнятих не зможе працевлаштуватися у формальному секторі. Для тих, хто працює в неформальному секторі на умовах вторинної зайнятості, така політика призведе до істотного зниження рівня життя. Крім того, в результаті заборони неформальний сектор ринку праці може прийняти кримінальну форму.

Неформальна зайнятість забезпечує населення додатковим доходом. Особливо це стосується працівників, які є зайнятими в формальному секторі економіки, але у вільний від основної роботи час здійснюють свою діяльність за фахом на незареєстрованому ринку праці. Такі види послуг не тільки дозволяють отримати додатковий заробіток працівникам, але є також привабливими для споживачів зазначених послуг, оскільки коштують значно нижче у порівнянні з послугами, наданими спеціалізованими установами. Таким чином, споживчий сегмент ринку стимулює розвиток певної частини неформального сектора ринку праці, створюючи істотний попит на незареєстровані послуги [42, с.21].

Однією з головних рис незареєстрованого ринку праці в Україні є його неоднорідність, що виявляється в диференціації мотивів до здійснення неформальної трудової діяльності. Істотна неоднорідність обумовлює необхідність поділу неформального сектора ринку праці на окремі сегменти, кожний з яких охоплює більш-менш однорідні групи суб'єктів з приблизно однаковими характеристиками і стереотипами поведінки. Неоднорідність неформального сектора ринку праці полягає в існуванні двох протилежних полюсів. На одному полюсі знаходяться найбільш соціально вразливі категорії населення і найменш кваліфікована робоча сила. На іншому полюсі - представники великого бізнесу, які здійснюють незареєстровану діяльність з метою ухилення від сплати податків. Між цими протилежними полюсами

існує великий діапазон видів неформальної зайнятості в залежності від соціального статусу, рівня освіти та кваліфікації, а також мотивів працівників [8, с.5-7]. Для формування окремих сегментів неформального сектора ринку праці використано такі ознаки його угруповання за видами: характеристика складу (професійно-кваліфікаційний рівень працівників, їх соціальний статус), причини виникнення, види діяльності, джерело і розмір доходу. У результаті дослідження було сформовано три сегменти незареєстрованого ринку праці в Україні:

- сегмент «А» - «вуличний»;
- сегмент «В» - «професійний»;
- сегмент «С» - «корпоративний».

Характеристика сегментів неформального сектора ринку праці за професійно-кваліфікаційними та соціальними характеристиками працівників була здійснена на основі врахування рівня освіти та кваліфікації, виявлення професійної групи і соціального статусу працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

*Сегментування неформального сектора ринку праці за складом працівників*

Сегменти	Професійно-кваліфікаційна характеристика	Соціальний склад
Сегмент «А» - «вуличний»	- відсутність освіти, спеціальності, професії; - недостатній рівень кваліфікації; - наявність фізичних та соціальних обмежень; - низький соціальний статус.	- самозайняті; - дрібні фермери; - пенсіонери за віком та інвалідністю; - особи, які не досягли працездатного віку.
Сегмент «В» - «професійний»	- наявність середньої та вищої освіти; - володіння професією, спеціальністю; - досить високий рівень кваліфікації; - володіння професійними знаннями або цінними навичками; - поєднання неформальної діяльності з офіційною зайнятістю.	- представники «середнього класу» та інтелігенції; - наймані працівники; - державні службовці; - кваліфіковані робітники; - власники малого та середнього бізнесу.
Сегмент «С» - «корпоративний»	формування на організаційному рівні.	власники та працівники великого бізнесу.

Сегмент «А» складається переважно з громадян, які не мають вищої, а іноді навіть середньої або спеціальної освіти. Наслідком цього є відсутність професії або спеціальності, мінімальний рівень професійної кваліфікації. Такі працівники не в змозі виконувати трудові функції на досить високому рівні, а перелік завдань, які можуть бути ними вирішені, є занадто обмеженим. Найчастіше в цей сегмент потрапляють молоді люди з неблагонадійних сімей, які з дитинства мають схильність до споживання алкоголю та із іншими шкідливими звичками. Сегмент також формується з людей зрілого віку внаслідок їх обмежених можливостей освітнього та професійного

розвитку. Окремою складовою частиною цього сегмента є люди з розумовими чи психічними вадами, можливості працевлаштування яких у формальному секторі є обмеженими. До «вуличного» сегменту також слід віднести літніх людей, які мають залишкову працездатність, оскільки вони не можуть більше виконувати кваліфіковану роботу і втратили свої основні професійні навички. Головною ознакою даного сегменту є невисокий соціальний статус громадян. Досліджуючи цей сегмент, особливу увагу слід приділити соціально небезпечним групам населення, які формують маргінальний прошарок суспільства. Представники цих груп досить часто вибирають нелегальні форми заробітку і заборонені законом види діяльності. Поширення таких видів діяльності становить загрозу соціальному розвитку держави, створюючи криміногенну обстановку в суспільстві. Послуги, що надаються представниками даного сегмента, і продукція, яка ними пропонується, найчастіше має дуже низьку якість, є ненадійною і небезпечною для життя і здоров'я споживачів [18, с.347-350].

«Професійний» сегмент за своїм соціальним складом можна охарактеризувати як групу представників «середнього» класу та інтелігенції. Його основу складають громадяни, які мають середню спеціальну, а частіше вищу освіту, які володіють певною професією або спеціальністю і мають достатньо високий рівень кваліфікації. До цього сегменту можна віднести працівників творчих професій, які здійснюють незареєстровану діяльність, власників фермерських господарств, які не є офіційно зайнятими. Окремо у складі цього сегмента слід назвати роботодавців, які здійснюють оплату праці найманих працівників у «конвертах», уникаючи сплати відповідних нарахувань на заробітну плату. Особливою складовою цього сегмента є державні службовці, працівники освіти та охорони здоров'я, які отримують хабарі, або беруть плату за послуги, що є безкоштовними згідно чинного законодавства. Ця група поповнюється кваліфікованими працівниками певної сфери, які отримують за надані послуги оплату, що перевищує встановлені тарифи. Відмінною особливістю цього сегмента є поширене поєднання працівниками формальної зайнятості з неформальною, як за основним видом діяльності, так і в інших сферах. Продукція, що виробляється працівниками цього сегмента і надані ними послуги, відрізняються високою якістю, надійністю, ринковою привабливістю та помірною вартістю. Попит з боку споживачів на товари та послуги даного сегмента є досить високим, що не лише підтримує його існування, а й стимулює його розвиток [19].

«Корпоративний» сегмент складається з ділових кіл, груп представників великого бізнесу та ділової еліти. Цей сегмент формується не на індивідуальному, а на організаційному рівні і об'єднує як власників великого бізнесу, так і найманих працівників, які займають керівні посади, представників адміністративних органів.

Виділені сегменти неформального сектора ринку праці істотно відрізняються за причинами виникнення неформальної зайнятості та мотивами, які спонукають населення до ухилення від реєстрації та сплати податків (табл.1.2). Разом з тим професійно-кваліфікаційний склад населення

визначає найбільш характерні види економічної діяльності для кожного сегмента і розмір передбачуваного доходу.

Таблиця 1.2

*Характеристика сегментів неформального сектора ринку труда*

Сегменти	Причини виникнення	Види діяльності	Дохід
Сегмент А «вуличний»	- обмежені можливості працевлаштування у формальному секторі; - складність або економічна недоцільність здійснення процедури офіційної реєстрації.	- вулична торгівля; - рослинництво та тваринництво; - надання побутових послуг.	мінімальний (єдине джерело)
Сегмент В «професійний»	- отримання додаткового доходу; - забезпечення додаткової зайнятості; - реалізація власних професійних прагнень.	- репетиторство; - надання медичних послуг; - здійснення ремонтно-будівельних робіт; - надання інших кваліфікованих послуг.	дорівнює або перевищує первинний дохід (додаткове або вторинне джерело)
Сегмент С «корпоративний»	- ухилення від сплати податків; - прагнення отримання надприбутків.	- промисловість; - комерційна діяльність; - сільське господарство.	надприбуток (альтернативне джерело)

Однією з головних причин виникнення неформальної зайнятості, яка становить основу «вуличного» сегмента, є обмежені можливості працевлаштування громадян у формальному секторі економіки. Ці обмеження обумовлені фізичними або психічними вадами людей, відсутністю освіти і достатнього рівня професійних прагнень і мотивації. Працівники з незадовільними професійно-кваліфікаційними характеристиками, відсутністю спеціальної освіти, навичок та природних здібностей можуть отримати або статус безробітного або нестабільне місце у тіньовому секторі економіки. Таким чином, ринок праці виконує «оздоровлюючу» і стимулюючу функцію, позбавляючи національну економіку «нежиттєздатних» елементів, і стимулюючи їх до розвитку і самовдосконалення. Однак існує ще одна вага причина здійснення незареєстрованої діяльності працівниками «вуличного» сегмента - недосконалість процедури державної реєстрації або її економічна недоцільність. Так, для громадян, які здійснюють епізодичну продаж продукції, вирощену у власному підсобному господарстві, оформлення статусу самозайнятості, отримання необхідних дозволів та сплата єдиного податку може повністю нівелювати отриманий дохід, або навіть викликати збитки. Низький професійно-кваліфікаційний рівень працівників цього сегмента стає причиною того, що вирішення питань належної реєстрації знаходиться поза їх досвіду та компетенції.

Рівень доходу, який отримує населення в рамках «вуличного» сегмента, є вкрай низьким. Він може виконувати тільки відтворювальну функцію, забезпечуючи людей виключно продуктами харчування і предметами першої

необхідності. У більшості випадків для громадян, які реалізують свою працездатність у цьому сегменті, така діяльність є єдиним джерелом доходу. Використання жорстких, заборонних методів і фіскальних інструментів може тільки погіршити ситуацію, позбавляючи певну категорію громадян єдиного можливого способу отримання доходів і способу виживання в сучасних економічних умовах, що може призвести до загострення криміногенної ситуації та зростання соціальної напруженості в суспільстві. Оскільки обсяги доходу, створеного в цьому секторі, є незначними, недоотримання коштів державного бюджету буде мінімальним, що радикально не вирішує проблеми поповнення дохідної частини держбюджету [38, с.96-102].

Для працівників «професійного» сектора основною рушійною силою, яка спонукає їх до незареєстрованої діяльності, є прагнення отримати додатковий дохід. Неформальна зайнятість є для таких громадян вторинним джерелом доходу, який іноді перевищує заробіток за основним місцем роботи. Більшість таких працівників, залишаючись справними платниками податків за місцем первинної зайнятості, вважають, що мають моральне право здійснювати додаткову діяльність. Актуальним залишається питання національного менталітету, який формувався десятиліттями, пройшов ряд трансформацій за роки незалежності і в процесі становлення придбав певні сталі риси. Серед таких рис слід назвати недовіру до державної влади і державної економічної та соціальної політики, небажання вносити свій внесок у соціально-економічний розвиток країни [55, с.320-339].

Причиною неформальної зайнятості громадян у сегменті «В» може бути не тільки бажання отримувати додатковий дохід, а й прагнення забезпечити себе додатковою зайнятістю, яка може бути цікавою з точки зору професійного інтересу. Таке додаткове заняття може збігатися з діяльністю за основним місцем роботи або істотно відрізнятися від початкової зайнятості за змістом. У даному випадку неформальна вторинна зайнятість здійснюється з метою більш повної професійної реалізації, розвитку навичок за профілем своєї професії, набуття професійного досвіду, освоєння нових навичок. Незареєстрованою така діяльність часто залишається не через небажання платити податки, а внаслідок пасивності і ліні, стримуючі активну життєву позицію і перехід до конкретних дій щодо легалізації діяльності. Отримання додаткового доходу не є головним мотивом для даної категорії громадян і може розглядатися тільки як вторинний результат.

Найбільшу загрозу для дохідної частини державного бюджету складає сегмент «С» - «корпоративний». Основним мотивом виникнення неформальної, тіньової діяльності в цьому сегменті є прагнення власників бізнесу отримувати надприбуток. В даний час в Україні створені сприятливі умови для розвитку цього сегмента. Інтереси власників великого бізнесу лобіюються при прийнятті політичних рішень, внесенні змін і поправок до чинного законодавства. Політика подвійних стандартів, яка реалізується сьогодні на багатьох великих національних підприємствах, з одного боку, декларує соціальну відповідальність бізнесу як головну цінність компанії, а з

іншого - відсутній «фундамент», який передбачає повну сплату податків і заробітної плати. Основними видами діяльності цього сегменту є промисловість, будівництво, сільське господарство, комерційна діяльність. Найбільш ефективними методами подолання негативних явищ, пов'язаних з неформальною зайнятістю в корпоративному сегменті, є впровадження жорстких контролюючих методів і фіскальних інструментів.

Дослідження складу, структури і вартісних показників у розрізі виявлених сегментів дозволили отримати кількісну оцінку неформального сектора ринку праці Донецького регіону (табл. 1.3). Найбільшу питому вагу в структурі зайнятості належить професійному сегменту неформального сектора ринку праці, яка сягає більше 40%. Однак частка цього сегмента у вартісній структурі валового продукту складає всього близько 15%. Найбільшу питому вагу за показником валового прибутку в структурі неформального сектора ринку праці регіону займає корпоративний сегмент. У структурі отриманого прибутку вуличний сектор приховує більше 12% доходів, професійний - близько половини, а корпоративний - більше 40%.

Таблиця 1.3

*Кількісна оцінка сегментів неформального сектора ринку праці*

Сегменти	Структура зайнятих, %	Структура валового продукту, %	Питома вага у чисельності незареєстрованих зайнятих, %	Питома вага у прихованому прибутку, %
Сегмент А «вуличний»	28,2	8,6	28,2	12,3
Сегмент В «професійний»	41,5	15,3	41,5	47,5
Сегмент С «корпоративний»	30,3	76,1	30,3	40,5

З метою зменшення негативного впливу функціонування неформального сектора ринку праці може бути використана система організаційно-економічних заходів, які диференційовані залежно від особливостей сегментів неформальної зайнятості. Так, для «вуличного» сегмента доцільним є мінімальне втручання податкових органів (низька ефективність фіскальних і стимулюючих методів державної політики), впровадження програм з підготовки та перепідготовки кадрів на базі центрів зайнятості, посилення державного контролю якості продукції та послуг, організація громадських та тимчасових робіт з участю центрів зайнятості. Для «професійного» сегмента такими заходами регулювання мають стати:

- створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу;
- регулювання заробітної плати працівників бюджетного сектору;
- активізація компанії по боротьбі з корупцією та хабарництвом;
- посилення контролю за ринком оренди житла;

– поширення ідеї громадянської відповідальності населення з метою поступової трансформації національної свідомості та забезпечення сталого розвитку.

Як заходи державного регулювання для «корпоративного» сегмента пропонуються наступні: посилення державного контролю повноти і своєчасності сплати податків, повне використання фіскальних інструментів державного регулювання, впровадження стимулюючих інструментів податкової політики, поширення концепції соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством і дотримання світових норм корпоративного громадянства.

Таким чином, основними інструментами регулювання неформального сектора ринку праці та наслідків його функціонування залишається податкова політика, в рамках якої необхідно використовувати не тільки фіскальні, а й стимулюючі інструменти. Дослідження сегментів неформального сектора ринку праці показує, що найбільш раціональним в сучасних умовах і одночасно найбільш складним для реалізації є трансформація національного менталітету. Необхідні радикальні зміни у свідомості громадян з метою прийняття ідеї відповідальності за своє майбутнє і майбутнє наступних поколінь. Це охоплює не тільки сферу індивідуальної цивільної відповідальності, а й сферу корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Очевидно, що початок процесу трансформації національної свідомості має бути пов'язаний з підвищенням рівня довіри громадян до держави в результаті впровадження відкритої, прозорої та справедливої політики планування і контролю доходів і видатків державного бюджету.

### **1.3 Комплекс методів досягнення соціальної відповідальності персоналу підприємства**

Сучасному етапу розвитку теорії та практики науки управління персоналом притаманна актуалізація питань, пов'язаних із соціальною відповідальністю сторін. Вивчення нормативних і правових актів констатувало відсутність на законодавчому рівні регулювання соціальної відповідальності у трудових відносинах, а, отже, методи з її формування визначаються сторонами самостійно. Оскільки сторонами трудових відносин є працівник та роботодавець, то на внутрішньофірмовому ринку праці має бути дотримано паритет інтересів сторін у частині взаємної відповідальності.

У публікаціях з управління персоналом та з питань соціальної відповідальності сторін представлено три підходи до їх вивчення. У межах першого автори комплексно розглядають теоретичні та практичні аспекти управління кадрами підприємств, проте соціальна відповідальність сторін трудових відносин не досліджується або висвітлена незначною мірою. Прихильниками цього підходу є О. Разінькова, В. Половинко та Г. Захарчин [54; 51; 28]. Другий підхід стосується вивчення соціальної відповідальності



бізнесу перед суспільством, навколишнім середовищем і морально-етичного боку ведення господарської діяльності. Дослідники розробляють стратегії та методи формування іміджу підприємства, підвищення економічних результатів і поліпшення добробуту суспільства, не зачіпаючи внутрішньофірмовий ринок праці, або обмежуються загальними рекомендаціями з його регулювання. Прихильники підходу – F. Ho, H.-M. Wang, V. Scott, Н. Богдан и В. Божкова [70; 6; 7]. Сутність третього підходу полягає в управлінні персоналом підприємства в контексті соціальної відповідальності сторін. При цьому увагу авторів зосереджено тільки на обов'язках роботодавця. Цим шляхом йдуть S. Valentine, G. Fleischman, Л. Кузнецова, Г. Гибадатова та М. Ішкініна [73; 35; 31].

Реферування джерел дозволяє констатувати таке. По-перше, багатоаспектність підходів у розгляданні питань соціальної відповідальності сторін у взаємозв'язку з управлінням персоналом. По-друге, соціальну відповідальність працівника не представлено в роботах дослідників. По-третє, формування відповідальності розглядається як монолітний процес, без урахування розвитку трудових взаємовідносин на підприємстві.

Оскільки трудова взаємодія працівника і роботодавця неминує еволюціонує в часі, то можна говорити про наявність «життєвого циклу» у формуванні соціальної відповідальності у взаємовідносинах сторін. Цикл складається з трьох етапів, кожен з яких включає унікальний комплекс методів реалізації соціально-відповідальної кадрової політики.

Перший етап охоплює інтервал становлення трудових відносин. На ньому кадрова служба підприємства взаємодіє із зовнішнім середовищем (ВНЗ, службою зайнятості, кадровими агентствами, потенційними працівниками). По суті, відбувається пошук і найм робочої сили. Має місце встановлення початкових правил і норм поведінки сторін. У результаті утворюється система взаємодії між працівником та роботодавцем; відбувається ознайомлення і входження нового персоналу у внутрішню трудову культуру.

Другий етап охоплює інтервал розвитку системи взаємодії сторін трудових відносин. Працівник повною мірою освоює технологічні процеси з новаторських позицій. У свою чергу, роботодавець збирає, систематизує і накопичує інформацію про професійні й особистісні якості працівника, особливості його трудової поведінки, взаємодії з іншими працівниками та керівництвом, його мотиви і цілі. На цьому етапі здійснюється пошук найбільш оптимальної форми взаємовідносин.

Третій етап – «зрілість» – характеризується сталими нормами і правилами поведінки сторін. Працівник повністю адаптувався в трудовому колективі і до корпоративної культури, йому відомі вимоги, що ставляться роботодавцем до праці, і шляхи розв'язання поставлених завдань. Роботодавець чітко уявляє мотиви і прагнення кожного працівника, який досяг цієї стадії. На даному етапі значно зростає вигода від довгострокових трудових взаємовідносин сторін. Ця обставина вимагає розвитку комплексу методів з стимулювання і збереження трудового потенціалу.

Виділення етапів у розвитку трудових відносин працівника і роботодавця має на увазі встановлення відповідних часових меж у «життєвому циклі» формування соціальної відповідальності. Оскільки на підприємстві тривалість професійно-кваліфікаційних відносин сторін характеризується стажем працівника, то першому етапу відповідає персонал зі стажем роботи до одного року, другому – до п'яти років, третьому – понад п'ять років. У соціально-відповідальній поведінці значима обопільна відповідальність сторін, отже, необхідно диференціювати методи відносно працівника і роботодавця. На рис. 1.3 наведено комплекс науково-практичних методів для першого етапу «життєвого циклу» формування соціальної відповідальності персоналу підприємства.

Взаємодія роботодавця із зовнішнім середовищем здійснюється у трьох напрямках. Перший – встановлення зв'язку з державною службою зайнятості. Маються на увазі не лише аспекти відносин, що законодавчо регламентуються (надання інформації службам зайнятості про поточну і передбачувану наявність вакансій, звіти про рух робочої сили та ін.), але і спільний аналіз потреби в робочій силі на локальному ринку праці в частині затребуваності конкретних типів фахівців. Це припускає спільні дії підприємств галузі.

Другий напрям – пошук професіоналів із використанням рекрутингових агентств (хедхантерів). У цьому випадку заповнення вакантних посад не обмежується формальним підходом (розміщення оголошень, надання відомостей про вакансії), а припускає активний пошук фахівців.

Третій напрям – взаємодія із системами відтворення кадрів. Сьогодні, підприємства пасивно співпрацюють із системою освіти, тобто не впливають на відтворення кваліфікованих кадрів. У контексті взаємодії необхідно займати активну позицію в частині: розміщення замовлень на підготовку кадрів (з урахуванням прогнозованої потреби в них), спільної розробки навчальних програм, надання ВНЗ технічної бази для навчання і практики, створення науково-дослідних лабораторій на базі ВНЗ, гранти на розробку або модернізацію технологій тощо.

Дії роботодавця на першому етапі спрямовані на формування основ соціально-відповідальної поведінки персоналу і сприяють адаптації нових кадрів до корпоративної культури. Створюються передумови для гармонійних трудових взаємовідносин сторін у довгостроковому періоді. Дії роботодавця по відношенню до внутрішнього середовища підприємства (див. рис. 1.3) включають:

- регулювання формального боку трудових відносин. Оскільки основними внутрішніми документами, фіксуючими обов'язки сторін, є колективний і трудовий договори, то необхідно закріпити гарантію забезпечення праці за професією та кваліфікацією за умови повної відповідності якостей працівника вимогам посадових інструкцій.

У ситуації неповної відповідності передбачити обов'язкове підвищення кваліфікації та отримання відповідної освіти;



Рис. 1.3 Методи зі становлення соціальної відповідальності на першому етапі «життєвого циклу» формування персоналу підприємства

- формування соціально-відповідальної корпоративної культури, яка має враховувати національну культуру та менталітет [6, с.135] і відповідати сучасним концепціям управління персоналом [28, с.135]. Культура включає

моральну відповідальність кожного індивіда [7, с.148], пропаганду ідей колективізму, патронаж, відповідальність персоналу під час виконання посадових обов'язків, за вчинки і дії усередині організації і поза нею, впровадження методів вдосконалення вмінь і навичок, забезпечення соціальної підтримки працівників (соціальний пакет, місця культурного відпочинку на території підприємства), забезпечення умов для колективного дозвілля тощо;

- організацію ефективної системи горизонтальної і вертикальної взаємодії. Завдання роботодавця – забезпечити професійну взаємодію працівників на горизонтальному рівні (регулярні семінари, трудові збори, кейси зі спільного розв'язання професійних завдань та ін.); на вертикальному рівні створити умови для ефективного спілкування між керівниками і підлеглими (системи прямих поштових звернень працівників, опитування, анкетування, відкритий діалог із представниками колективу тощо);

- створення або вдосконалення системи заохочення працівників, яка повинна бути водночас індивідуальною для кожного працівника, та універсальною для застосування [54, с.118]. Своєчасна виплата заробітної плати, та її гідна величина – одна з умов соціальної відповідальності робітника [31, с.180-181]. Але, окрім матеріальних винагород, слід передбачити варіанти нематеріального стимулювання: грамоти, «дошки пошани», розширення повноважень («керівник на день»), додаткові привілеї, офіційний вихідний, нагорода відповідно до побажань працівника, публічне заохочення і нагородження кращих працівників за результати праці, якість праці, відповідальну поведінку, раціоналізаторські і новаторські ідеї тощо;

- забезпечення соціального пакету послуг. Його структура визначається фінансовими можливостями підприємства з урахуванням чинного законодавства. Соціальний пакет може включати: компенсацію транспортних витрат, ощадні фонди, організацію харчування на підприємстві, стипендіальні програми, оплата медичних послуг та оздоровчих послуг (санаторії, курорти, бази відпочинку), програми виховання і навчання дітей (виділення коштів на дитсадки, школи або оплата їх послуг), іменні стипендії, спортивні і культурні заходи коштом підприємства, комплекси страхування, створення власних баз відпочинку, пансіонатів, дитячих таборів, надання приміщень для культурного дозвілля і відпочинку у перервах, проведення концертів і культурних заходів як силами персоналу, так і із залученням сторонньої організації;

- складання психологічного портрету кожного працівника. Оскільки характер професійної діяльності і соціально-відповідальна поведінка працівника залежить від його особистісних рис [70, с.425; 73, с.161; 35, с.299], слід формувати трудову середовище з їх урахуванням. Це припускає наявність штатного психолога або психологів, які вивчають особу кожного працівника з моменту вступу на роботу, для забезпечення максимально припустимих (у рамках можливостей підприємства) умов комфортної праці і професійного зростання. Встановлення цілей і мотивів поведінки трудящих. Виявлення й усунення негативних аспектів трудової взаємодії (конфлікти,

трудові спори, чинники психологічного характеру тощо).

Методи формування соціальної відповідальності з боку працівника припускають наявність відповідних умов на підприємстві: соціально-відповідальна культура, рекомендації і схвалення керівництва, кадрових служб, штатного психолога. Соціально-відповідальні дії індивіда розпочинаються з його позиції відносно професійно-кваліфікаційної відповідності. При працевлаштуванні працівник повинен розуміти, що від його кваліфікації і професіоналізму залежать результати комерційної діяльності підприємства. Оскільки новий співробітник рівною мірою може як мати переконання працевлаштування за фахом, так і не мати, ця міра спрямована на формування майбутньої лінії поведінки працівника для його прагнення до відповідності вимогам посади. У контексті цієї міри потрібна система заохочень :

- нагородження за своєчасне або дострокове підвищення кваліфікації;
- популяризація ідеї відповідності;
- вплив «ветеранів праці» на думку нових працівників у контексті патронажу і патерналізму (трудові бесіди і збори, семінари, майстер-класи).

Формування соціальної відповідальності нового працівника розпочинається з ознайомлення і прийняття правил поведінки, встановлених на підприємстві. Для використання принципів відповідальної поведінки у повсякденній трудовій діяльності працівників з боку роботодавця потрібний контроль їх діяльності, навчання й інформування персоналу про поведінку в нестандартних, конфліктних та ситуаціях, характерних для робочого процесу, правилам і нормам поведінки, прийнятим у рамках соціально-відповідальної кадрової політики, заохочувати участь у соціально-культурній діяльності трудящих. Регулярно збирати нових співробітників для з'ясування наявності проблем і причин дискомфорту (анонімне опитування). З боку працівника очікується активне залучення до процесу виробництва за участю кураторів (досвідченіших працівників), що припускає вивчення досвіду, що мається, на підприємстві, у частині виконуваних обов'язків, підходів до праці та її результатів.

Дії працівника на робочому місці припускають дотримання двох принципів. Перший – максимальний професіоналізм у праці. У разі відсутності навичок або знань консультиватися або отримувати допомогу від досвідчених співробітників, що реалізується за наявності ефективної системи горизонтальної взаємодії. Досягнення подібного здійснюється за допомогою матеріального і нематеріального заохочення за найбільшу і кваліфіковану допомогу новим працівникам, при цьому вибір заохочуваного визначається як працівниками, шляхом опитування, голосування (анонімного і відкритого), так і керівництвом підприємства.

Другий принцип – особиста відповідальність за результати своєї праці і праці колег, націленість на якісну працю. Окрім ідеологічної роботи, у рамках корпоративної культури, що проводиться керівництвом і відповідними службами підприємств, потрібна система заохочень, що відмічає якість виконаної роботи, її своєчасність, роботу бригади, ділянки,

цеху, відділу, підрозділу у цілому. Слід розглядати організацію праці у вигляді заходу змагання, оцінка результатів якого робиться із сукупністю ключових параметрів.

Усі дії працівника на першому етапі контролюється персоналом зі значним стажем роботи на цьому підприємстві, що включено в систему цінностей корпоративної культури. Оскільки нові працівники можуть бути представлені як молодими фахівцями (випускники ВНЗ і ПТУ), так і професіоналами, що сформувалися, то не може бути однакового підходу до контролю їх діяльності. Відповідальність слід розподіляти залежно від компетенції працівника. Для досвідченіших кадрів – висока міра самостійності з мінімальним втручанням у трудову діяльність і рішення, що приймаються, та навпаки – для працівників із незначним професійним досвідом.

Другий етап «життєвого циклу» трудових відносин характеризується накопиченням досвіду взаємодії та взаємозбагачення працівника і роботодавця. На цьому етапі формується оптимальна форма трудових взаємовідносин. На рис. 1.4 надано комплекс методів другого етапу «життєвого циклу» формування соціальної відповідальності сторін.

Методи роботодавця на другому етапі знаходяться у тісному взаємозв'язку між собою і походять із результатів, досягнутих у рамках попереднього етапу. Згідно із рис. 1.4, перша дія роботодавця з досягнення соціальної відповідальності – це забезпечення умов для трудової діяльності відповідно до психологічного профілю. Працівники розподіляються за професійно-кваліфікаційними якостями, і мають відмінність у мотивах поведінки, визначуваних їх психотипом. З боку роботодавця, по можливості, необхідно забезпечувати умови праці для робітника способи мотивації відповідно до його психологічного профілю, який визначається у рамках першого етапу. Дії працівника сполучені із типом його поведінки, який спрямований на досягнення особистого успіху, процес розв'язання поставлених завдань, прагнення допомоги оточуючим, розширення сфери соціальної взаємодії [13, с. 240-243]. Відповідно до цього розподілу необхідно коригувати сферу трудової взаємодії і надати можливість для кар'єрного зростання, творчої праці, соціально-трудової роботи.

Друга дія – планування трудової кар'єри припускає формування плану професійного і кар'єрного зростання. Оскільки перше має на увазі професійне становлення працівника впродовж усієї трудової діяльності, то розглядати слід внутрішньоорганізаційне зростання. План складається з урахуванням особових потреб працівника (психологічний профіль) і може включати вертикальне і горизонтальне зростання, зміну профілю праці у рамках підприємства (наприклад, з виробничого на дослідницький), керівництво соціально-трудовами організаціями на підприємстві і кураторство нових працівників.

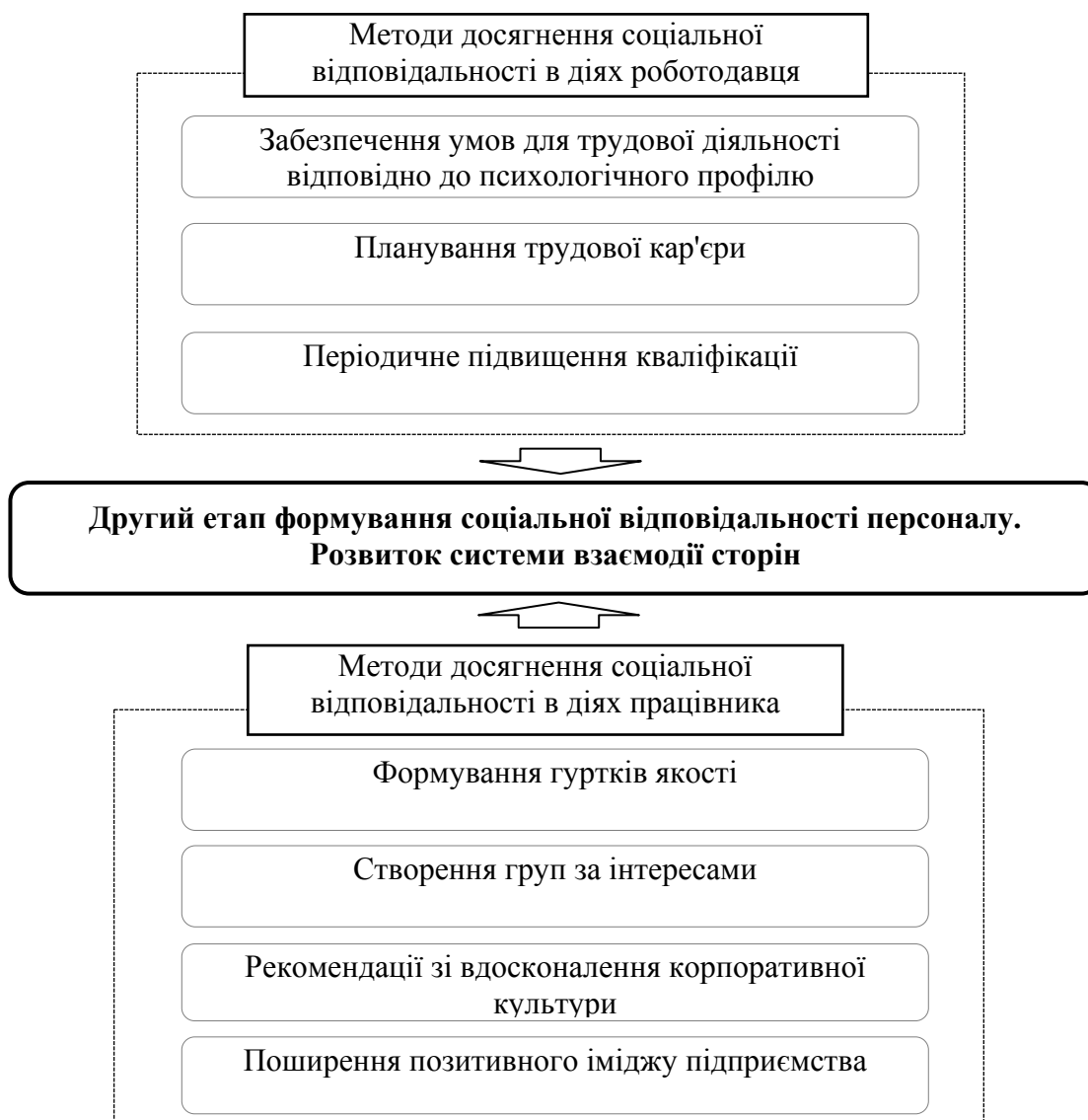


Рис. 1.4 Методи із становлення соціальної відповідальності на другому етапі «життєвого циклу» формування персоналу підприємства

Третя дія – періодичне підвищення кваліфікації. Обов'язкове підвищення кваліфікації для працівників у рамках повчальних програм підприємства, залучення професіоналів зі сторони для проведення семінарів і навчання, використання систем освіти для підвищення професіоналізму трудящих. Підвищення кваліфікації або перекваліфікація здійснюються відповідно до плану трудової кар'єри, переваг працівника і потреб роботодавця. Персонал, якості якого повною мірою відповідають вимогам обійманої посади, проходить підвищення кваліфікації в робочому порядку, детермінованому специфікою підприємницької діяльності і посадою.

Методи працівника щодо досягнення соціальної відповідальності спрямовані на вдосконалення якості своєї праці і колективу. У контексті другого етапу працівник вже становить самостійну трудову одиницю, якій мінімальною мірою потрібен контроль із боку більш досвідчених працівників. Основні завдання працівника – поліпшення професійних умінь і

навичок за допомогою взаємодії з колективною соціалізацією. Відповідно до рис. 1.4, до методів працівника належать:

– створення гуртків якості. Добровільне об'єднання працівників ділянки, цеху, відділу в невеликі групи для обговорення, виявлення і подолання проблем у виробничій і трудовій діяльності, розгляд раціоналізаторських ідей та пропозицій, розв'язання питань з організації робочих місць, передачі досвіду та знань. Гуртки якості повинні курируватися найбільш досвідченими працівниками. З боку роботодавця потрібне заохочення об'єднань і популяризація їх дії на підприємстві;

– формування груп за інтересами. Для покращення морально-психологічної обстановки, створення спільності та колективізму на підприємстві доцільна добровільна організація працівників за культурними інтересами: спортивні хобі, творчість, театральні колективи, команди для участі у розважальних заходах (КВК, інтелектуальні ігри.). З боку роботодавця потрібні популяризація культурних об'єднань і створення умов для колективного дозвілля: клуби, обладнані приміщення, спортивні майданчики тощо;

– рекомендації із вдосконаленню корпоративної культури. Розвиток підприємства супроводжується змінами в його корпоративній культурі [1, с.154; 30, с.90]. Тому, потрібно постійне її коригування відповідно до умов, що змінюються. Оскільки нові працівники повною мірою ознайомлені з правилами і нормами поведінки, прийнятими на підприємстві, але все ще знаходяться у процесі новаторського освоєння виробництва й аспектів трудової культури, то з їх боку очікується критичний підхід до осмислення аспектів корпоративної культури і надання рекомендацій щодо її поліпшення. З боку роботодавця потрібні наявність ефективної роботи системи вертикальної взаємодії персоналу (передбачається у рамках першого етапу) та регулярне опитування працівників із питань корпоративної культури (раз на квартал, рік, після завершення інноваційних процесів тощо);

– поширення позитивного іміджу підприємства – здійснюється у рамках нетрудової діяльності, яка, з одного боку зачіпає суб'єкти трудових відносин внутрішньофірмового ринку праці, з іншого, припускає взаємодію з індивідуумами, не залученими у діяльність підприємства. Дії працівника припускають поширення трудових і морально-етичних принципів, визначених корпоративною культурою: створення (керування) творчих гуртків для дітей (технічні, музичні, учбові та ін.), спортивних команд, популяризаторська діяльність (публікація власних періодичних видань, розміщення інформації в Інтернеті, робота зі ЗМІ), волонтерська діяльність.

Третій етап «життєвого циклу» трудових взаємовідносин характеризується збереженням і примноженням позитивного і взаємовигідного діалогу працівника та роботодавця. З боку роботодавця потрібні заходи зі стимулювання подальшої професійної діяльності працівника у рамках його трудової кар'єри з урахуванням особистісного психологічного профілю, розвиток умінь і навичок, зміцнення довгострокових трудових відносин. З боку працівника очікується сформоване



почуття відповідальності за результати праці і діяльність колективу, і передбачається значна роль у формуванні соціальної відповідальності працівників. На рис. 1.5 надано комплекс методів для третього етапу «життєвого циклу» соціальної відповідальності сторін.

Методи роботодавця на третьому етапі складаються з чотирьох дій. Перша припускає систему горизонтальної і вертикальної ротації працівників. Ротація спрямована на стимулювання трудової діяльності, створення кадрового резерву і здійснюється за ініціативою працівника, керівництва або кадрової служби з урахуванням психологічних потреб особи. Горизонтальна ротація припускає розширення професійного профілю. Найбільшою мірою підходить для працівників, які прагнуть до отримання нових знань, професійного розвитку і які досягли максимально можливого рівня виконуваних обов'язків або зазнають «втому» від виконуваної роботи [12, с.33; 11, с.385]. Вертикальна ротація застосовна для працівників із прагненнями до кар'єрного зростання і здатних виконувати передбачувані обов'язки, з одного боку, і для зниження ризику кадрового «голоду», з іншого [12, с.35]. Система ротації припускає періодичність її виконання. Оскільки вона має позитивні і негативні боки, є необхідність моніторингу її результатів й оцінки перспектив.

Інші три дії роботодавця, представлені на рис. 1.5, спрямовані на створення основ для довгострокових трудових відносин. Надання додаткових соціальних пільг припускає розширення соціального пакету залежно від стажу роботи. У рамках дії здійснюються такі заходи: забезпечення розширеного медичного страхування, додаткові путівки в місця відпочинку для членів сімей зі збільшенням суми покриття вартості путівок коштами підприємства, надання талонів на бензин на особистий транспорт, участь в програмах житлового будівництва (виділення коштів або пайова участь у будівництві житла), надання кредитів співробітникам на пільгових умовах та інше.

Система збільшення оплати праці і заохочень за вислугу років здійснюється з моменту найму працівника. Проте на третьому етапі збільшення розмірів заохочень і заробітної плати має бути вище, ніж для працівників із стажем менше п'яти років. Це дозволить матеріально стимулювати зацікавленість трудящих у збереженні робочого місця і «довічному» працевлаштуванні.

Підтримка ветеранів праці є одним із складників соціальної відповідальності. Для формування довгострокових трудових відносин працівника та роботодавця рекомендується створення додаткового пенсійного фонду. Кошти з фонду перераховуються працівникові після завершення трудової кар'єри на цьому підприємстві та при виході на пенсію. Дія спрямована на підвищення зацікавленості персоналу в підтримці системи професійного відтворення кадрів і своєчасне звільнення посади.



*Рис. 1.5 Методи із становлення соціальної відповідальності на третьому етапі «життєвого циклу» формування персоналу підприємства*

Методи формування соціальної відповідальності з боку працівника більшою мірою пов'язані з процесом передачі професійних знань новим робітникам, створенням спільності колективу і включають п'ять дій.

Перша – раціоналізаторські пропозиції. Працівник із стажем роботи на підприємстві більше п'яти років адаптований у колективі та освоїв правила і норми корпоративної культури, а, отже, реалізував її першого і другого етапів. Його професія і кваліфікація відповідають або відповідатимуть у короткостроковому періоді вимогам посадових інструкцій і він має усі необхідні знання і вміння для виконання поточних посадових обов'язків. Із цих позицій відповідальність працівника полягає у критичній оцінці аспектів трудових і виробничих процесів. Результатами оцінки є рекомендації із впровадження змін і нововведень у процеси виробництва, раціоналізаторські

пропозиції.

Друга дія – консультація і допомога новим працівникам. У рамках корпоративної культури і програми кураторства, соціально-відповідальною позицією персоналу зі значним стажем роботи буде повне сприяння адаптації нових працівників, що припускає допомогу на робочому місці у розв'язання технічних, виробничих й організаційних питань; допомога в соціалізації працівників у колективі й ознайомлення із прийнятими нормами поведінки на підприємстві. З боку роботодавця очікується: заохочення найбільш активної частини персоналу в матеріальній і нематеріальній формі; організація трудових зборів, на яких професіонали дають відповіді на загальні запитання.

Третя – проведення навчальних програм для молодих і малодосвідчених кадрів. Підвищення кваліфікації працівників із недостатньою освітою, освітою, що не відповідає вимогам посадових інструкцій й регулярній політиці підприємства з підвищення кваліфікації. Створення за власною ініціативою навчальних груп, в які включаються працівники на основі інформації про їх професійні якості, що збирається у процесі спільної праці. У групах вивчаються позитивний і негативний досвід працівників і пропонуються рішення щодо оптимізації їх трудової діяльності. З боку роботодавця передбачається надання приміщень й устаткування, заохочення усіх учасників процесу. Рекомендується публічне висвітлення діяльності груп.

Четверта дія – створення духу колективізму. Оскільки найбільш досвідчений персонал є носієм трудових і культурних традицій, прийнятих на підприємстві, соціально-відповідальною позицією буде поширення прийнятої системи цінностей і сприяння у створенні спільності працівників. З одного боку, більшою мірою захід припускає залучення керівної категорії працівників, що мають загальне уявлення про підзвітну їм групу людей; з іншого, потрібне повне сприяння кожного працівника. Мета може бути досягнута за допомогою спільного культурного або спортивного дозвілля, залучення працівників до обговорення виробничих і невиробничих питань, відкритого спілкування з кожним співробітником, дотримання внутрішньої дисципліни (усвідомлена відповідність правилам, прийнятим у колективі) тощо.

П'ята дія – кураторство об'єднань робітників. Патронаж нових і малодосвідчених працівників сприяє швидшому професійно-кваліфікаційному входженню в посаду. Об'єднання працівників можуть припускати спільну діяльність у рамках трудових інтересів і проведення дозвілля. Залежно від спрямованості змінюється форма кураторства – від помірно-авторитарного керівного стилю до надання рекомендацій із напрямках діяльності. Необхідно розуміти, що управління подібними об'єднаннями припускає наявність лідерських якостей у працівників й особисту зацікавленість. Для найбільшої ефективності потрібна особиста ініціатива працівника. З боку роботодавця висунення кураторів передбачається в обмежених випадках (на прохання трудящих, для штучно

створеного об'єднання працівників) і з урахуванням психологічного профілю трудящого.

Таким чином, за допомогою розділення на етапи «життєвого циклу» формування соціальної відповідальності персоналу і виділення методів з боку працівника і роботодавця дозволило досягти такого. По-перше, визначено напрями для кожної зі сторін залежно від стажу персоналу, що дало змогу встановити необхідні методи відповідно до розвитку трудових відносин. По-друге, методи досягнення соціальної відповідальності на вищих етапах припускають повну реалізацію всіх методів на попередніх етапах. По-третє, дії працівників припускають прямий або непрямий контроль із боку роботодавця. По-четверте, відповідальність працівника розширюється з розвитком трудових відносин. По-п'яте, запропонований комплекс методів дозволяє повною мірою забезпечити послідовне формування соціальної відповідальності персоналу підприємств.

#### **1.4 Дослідження чинників зростання продуктивності праці**

Усю сукупність процесів (явищ), що відбуваються на підприємствах різних галузей народного господарства, умовно поділяють на дві групи – традиційні та інноваційні. Традиційні процеси (явища) характеризують звичайне функціонування народного господарства, його галузей і підприємств, а інноваційний – розвиток останніх на якісно новому рівні. Протягом тривалого періоду, коли економіка функціонувала й розвивалася переважно за рахунок екстенсивних факторів (застосування постійно зростаючого обсягу суспільних ресурсів – персоналу, виробничих фондів), у виробництві домінували традиційні еволюційні процеси. Оскільки екстенсивні фактори практично себе вичерпали або стали економічно не вигідними, розвиток та інтенсифікація сучасного виробництва мають базуватися переважно на нових рішеннях у галузях технології, техніки, організаційних форм і методів господарювання. Опрацювання, прийняття та реалізація таких рішень і становить зміст інноваційних процесів [32, с.389]. Тому позитивний ефект інновацій полягає в тому, що вони зазвичай не тільки спрямовують економіку на інтенсивний шлях розвитку, але передусім забезпечують прискорення зростання продуктивності чинників виробництва [57, с.28].

Вагомий внесок у дослідження економічної сутності «продуктивності праці» зробили такі вчені, як Волгін М.А., Володькіна М.В., Грішнова О.А., Зайцев Н.Л., Лукашевич В.М., Маркс К., Пеліхов Є. Ф. та Сінк Д.С. Вони намагалися найбільш точно розкрити зміст продуктивності праці та обґрунтувати чинники, що впливають на неї.

Метою дослідження є систематизація наукових підходів до трактування поняття «продуктивність праці» та аналіз основних заходів і чинників, які сприяють підвищенню зростання продуктивності праці.

Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП) слід розрізняти поняття «продуктивність» і «продуктивність праці».

Продуктивність – це ефективність використання ресурсів – праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва різних товарів і надання послуг [25, с.97].

Щодо тлумачення терміну «продуктивність праці», різні вчені-економісти трактують його по-різному.

Так, в економічній енциклопедії за редакцією С.В. Мочерного продуктивність праці трактується як ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг [23, с.118].

На думку Г.Т. Завіновської продуктивність праці – це ефективність витрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції [21, с.98]. З цим визначенням згодна й більшість інших авторів книг, що вивчають продуктивність праці, таких як Волгін М.А., Володькіна М.В., Грішнова О.А., Зайцев Н.Л., Лукашевич В.М. та Пеліхов Є. Ф. Всі вони є прибічниками трудової теорії вартості, та вбачають у продуктивності праці джерело та узагальнюючий показник ефективності виробництва [37, с.57].

Але протиставити цьому визначенню можна тлумачення продуктивності праці західними вченими, які є прибічниками теорії факторів виробництва. Вони вважають, що треба відрізнити продуктивність усіх чотирьох факторів виробництва: продуктивність праці, продуктивність землі, продуктивність капіталу та продуктивність підприємництва. На їхню думку, загальна ефективність або продуктивність підприємства буде відбиватися сумою продуктивності факторів виробництва, а продуктивність праці – один з показників його ефективності [37, с.57].

Проте, ми будемо користуватися визначенням продуктивності праці згідно точки зору прибічників трудової теорії вартості.

Можна розрізняти такі види показника продуктивності праці: працівника або на даній виробничій ділянці, підприємстві; локальна продуктивність праці – це продуктивність праці в регіоні або галузі; а суспільні продуктивність праці – це продуктивність праці по народному господарству економіці країни в цілому [14, с.266].

На думку Грішнкової О.А. на рівень продуктивності праці на підприємств впливають рівень екстенсивного використання праці, інтенсивність праці ті техніко-технологічний стан виробництва [21, с.382]. З нею погоджується Лукашевич В.М. і дає таке визначення впливаючим чинникам.

Екстенсивна характеристика праці відбиває ступінь використання робочого часу та його тривалість у зміну за умов незмінності інших характеристик Екстенсивне використання робочого часу має наочну межу: законодавчі встановлену тривалість робочого дня та робочого тижня.

Інтенсивність праці характеризує ступінь її напруженості в одиницю часу та вимірюється кількістю витраченої за цей час енергії людини. Чим вища інтенсивність праці, тим вища її продуктивність. Максимальний рівень

інтенсивності визначається фізіологічними та психологічними можливостями людського організму [37, с.60].

Отже, рівень екстенсивного використання праці й інтенсивність праці – це важливі фактори зростання продуктивності праці, які, однак, мають чіткі обмеження, тобто не можуть використовуватися нескінченно.

Джерелом зростання продуктивності праці, яке не має меж, є техніко-технологічне вдосконалення виробництва під дією науково-технічного прогресу. За кілька останніх десятиріч у розвинених країнах рівень екстенсивного використання праці зменшився більше ніж удвічі, інтенсивність праці не зростала, а продуктивність збільшилася в кілька разів, що проявилось у значному зростанні добробуту і рівня споживання всіх верств працюючого населення. Тобто саме за рахунок науково-технічного прогресу продуктивність праці зростає так швидко, що дає можливість виробляти все більше і більше споживчих благ меншою кількістю праці [21, с.383].

Підвищення продуктивності є вираженням загального економічного закону, економічною необхідністю розвитку суспільства і має такі цілі:

- стратегічну – підвищення життєвого рівня населення. За рахунок зростання продуктивності в країнах, що переходили до ринкової економіки, досягалося від 40 до 90% життєвого рівня;

- найближчу – підвищення ефективності діяльності галузей і підприємств, а також реальне зростання особистих доходів працівників [25, с.99].

Фактори зростання продуктивності праці – це вся сукупність рушійних сил і причин, що призводять до збільшення продуктивності праці. Оскільки зростання продуктивності праці має надзвичайно велике значення як для кожного підприємства окремо, так і для суспільства в цілому, вивчення факторів і пошук резервів цього зростання стає важливим завданням економічної теорії та практики [21, с.386].

Слушною є думка Завіновської Г.Т., яка погоджується з зарубіжними економістами та пропонує виділяти дві основні групи факторів продуктивності: зовнішні (які не контролюються), внутрішні (які контролюються).

Зовнішні фактори включають політичні, соціальні й економічні аспекти розвитку суспільства; урядові рішення та інституційні механізми; наявність фінансів, транспорту, комунікацій і сировини. Вони перебувають поза контролем з боку окремого підприємства.

Внутрішні фактори – це ті, які перебувають в зоні контролю окремого підприємства і поділяються на «тверді» та «м'які».

«Тверді» (стійкі, сталі) включають в себе:

- виріб – його якість, призначення, дизайн, тобто якою мірою він відповідає вимогам, що ставляться до нього споживачем, ринком;

- технологію й устаткування – впровадження нових технологій, зменшення простоїв устаткування та підвищення ефективності діючих

виробничих потужностей, модернізація устаткування, усунення вузьких місць тощо;

– сировину – охоплює такі важливі аспекти, як підвищення ефективності використання ресурсів, управління матеріалами, розвиток ефективних джерел постачання.

«М'які» (змінні) фактори включають:

– якість робочої сили, підвищення ефективності її використання за допомогою подальшого удосконалення мотивації праці, поліпшення її поділу та кооперації, участі всіх категорій працівників в управлінні підприємством;

– організаційні системи та методи – динамічність і гнучкість структури підприємства, удосконалення організації виробництва та праці, трудових методів;

– стилі та методи управління – вплив їх на організаційну структуру, кадрову політику, планування діяльності підприємства [25, с.108-109].

Володькіна М.В. використовує схожу класифікацію, проте до внутрішніх факторів, окрім вище перелічених, вона відносить ще й природні умови та географічне розміщення підприємств [15, с.91].

Лукашевич В.М. виділяє чотири групи внутрішніх факторів:

– матеріально-технічні фактори – пов'язані з використанням нової техніки, нових видів сировини та матеріалів (модернізація обладнання, заміна морально застарілого обладнання новим, підвищення рівня механізації виробництва, автоматизації виробництва, впровадження нових прогресивних технологій, використання нових видів сировини, прогресивних матеріалів та інших заходів);

– організаційно-технічні фактори – визначаються рівнем організації праці, виробництва та управління (удосконалення організації управління виробництвом, удосконалення організації виробництва, удосконалення організації праці);

– соціально-економічні фактори (матеріальна та моральна зацікавленість у результатах праці, як індивідуальна, так і колективна, зміна форм власності на засоби виробництва та результати праці, рівень кваліфікації працівників, якість їх професійної підготовки та загальний культурно-технічний рівень);

– соціально-психологічні фактори (якість трудових колективів, їх соціально-демографічний склад, рівень дисциплінованості, трудової активності та творчої ініціативи працівників, система ціннісних орієнтацій, стиль керівництва у підрозділах і на підприємстві у цілому тощо).

До зовнішніх факторів він пропонує віднести такі:

– якість державного економічного механізму;

– соціально-економічні умови у суспільстві та регіоні;

– ситуація на національному та світовому ринках;

– рівень кооперації з іншими підприємствами;

– природні умови тощо [37, с.67-68].

Аналогічну класифікацію внутрішніх факторів продуктивності праці наводить Зайцев Н.Л. [26, с.311].

Заслуговує уваги класифікація факторів продуктивності, запропонована Грішновою О.А., яку, на наш погляд, варто використовувати, бо вона є більш розширеною та зручною.

За рівнем керованості:

– ті, якими може керувати господарюючий суб'єкт (управління, організація, трудові відносини, кваліфікація і мотивація персоналу, техніка і технологія, умови праці, інновації тощо);

– ті, що знаходяться поза сферою керування господарюючого суб'єкта (політичне становище в країні та в світі, рівень розвитку ринкових відносин, конкуренція, науково-технічний прогрес, загальний рівень економічного розвитку, якість і кількість економічно активного населення країни, культура, моральність, соціальні цінності, наявність природних багатств, розвиток інфраструктури тощо).

За змістом:

– соціально-економічні, що визначають якість робочої сили, що використовується;

– матеріально-технічні, що визначають якість засобів виробництва;

– організаційно-економічні, що визначають якість поєднання робочої сили із засобами виробництва.

За сферою виникнення та дії:

– на внутрішньовиробничі – ті, що виникають і діють безпосередньо на рівні підприємства чи організації;

– галузеві і міжгалузеві, що пов'язані з можливістю покращання кооперативних зв'язків, концентрації та комбінування виробництва, освоєння нових технологій і виробництв на рівні всієї галузі або кількох суміжних галузей народного господарства;

– регіональні – це фактори підвищення продуктивності праці, характерні для даного регіону (наприклад, створення вільної економічної зони);

– загальнодержавні – це такі фактори, які спричиняють підвищення продуктивності праці в усій країні (наприклад, зміцнення здоров'я та підвищення освітнього рівня населення, раціональне використання трудового потенціалу тощо) [21, с.386-388].

Пеліхов Є.Ф. підкреслює, що у планово-економічній роботі застосовують трохи іншу класифікацію факторів зростання продуктивності праці, яку називають типовою класифікацією. Відповідно до неї, на зростання продуктивності праці впливають такі фактори:

– структурні зрушення у виробництві (зміна питомої ваги окремих видів продукції або виробництва в загальному обсязі продукції);

– підвищення технічного рівня виробництва (комплексна механізація й автоматизація виробничих процесів, впровадження передової технології, модернізація діючого устаткування; підвищення якості продукції,



поліпшення використання матеріалів, палива, енергії);

– удосконалювання керування, організації виробництва та праці (удосконалювання керування виробництвом, збільшення норм і зон обслуговування, скорочення втрат робочого часу, втрат від браку);

– зміна обсягу виробництва продукції;

– введення в дію й освоєння нових підприємств [50, с.75].

Вивчення впливу факторів на результативні показники дозволяє визначити резерви підвищення ефективності роботи підприємства.

Так, резерви підвищення продуктивності праці – це невикористані можливості економії витрат праці (як живої, так і уречевленої), які виникають унаслідок дії тих чи інших факторів (удосконалення техніки, технології, організації виробництва і праці тощо). Рівень продуктивності праці залежить від ступеня використання резервів.

Завіновська Г.Т. пропонує наступну класифікацію резервів підвищення продуктивності праці.

За часом використання розрізняють поточні та перспективні резерви.

Поточні резерви можуть бути використані залежно від реальних можливостей протягом місяця, кварталу або року.

Використання перспективних резервів передбачається у майбутньому через рік або кілька років згідно з довгостроковими планами підприємства.

За сферою виникнення розрізняють загальнодержавні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, внутрішньовиробничі резерви.

До загальнодержавних належать такі резерви, використання яких впливає на зростання продуктивності праці в економіці загалом і, які пов'язані з недовикористанням науково-технічного прогресу, нераціональним розміщенням підприємств і неефективною демографічною та територіальною зайнятістю населення, недостатнім використанням ринкових механізмів і методів господарювання тощо.

Регіональні резерви пов'язані з можливостями поліпшеного використання продуктивних сил даного регіону.

Міжгалузеві резерви – це можливості поліпшення міжгалузевих зв'язків, своєчасне, точне і якісне виконання договорів щодо кооперованих поставок, використання можливостей однієї галузі для підвищення продуктивності праці в іншій. Так, значному підвищенню продуктивності праці в обробних галузях промисловості сприяє поліпшення якості продукції в сировинних галузях.

Галузеві резерви – це резерви, пов'язані з можливостями підвищення продуктивності праці, які характерні для даної галузі економіки й зумовлені недостатнім використанням техніки і технології виробництва, прогресивних досягнень і передового досвіду, недоліками в спеціалізації, концентрації та комбінуванні виробництва тощо.

Внутрішньовиробничі резерви виявляються та реалізуються безпосередньо на підприємстві.

Велике значення цих резервів полягає в тому, що підприємство є первинним стрижнем економіки і на ньому виявляються та

використовуються всі попередні резерви. Внутрішньовиробничі резерви зумовлені недостатньо ефективним використанням техніки, сировини, матеріалів, а також робочого часу, наявністю цілодобових і внутрішньозмінних витрат часу, а також прихованим безробіттям. Отже, внутрішньовиробничі резерви можна поділити на:

- резерви зниження трудомісткості продукції;
- резерви поліпшення використання робочого часу [25, с.14-115].

Лукашевич В.М. вважає, що кожний вид резервів можна розглядати відносно певного фактора, а всю сукупність резервів доцільно класифікувати у відповідності із класифікацією факторів. Це дає можливість при проведенні аналізу з'ясувати основні причини витрат та невиробничих витрат праці за кожним фактором та визначити шляхи їх усунення [37, с.68-69].

На думку Грішної О.А. основне значення для економіста та менеджера має класифікація внутрішньовиробничих резервів за змістом, оскільки вона безпосередньо допомагає виявити можливості підвищення продуктивності праці на конкретному підприємстві.

Так само, як і фактори, резерви зростання продуктивності праці за змістом поділяються на три групи;

- соціально-економічні, що визначають можливості підвищення якості робочої сили, яка використовується;
- матеріально-технічні, що визначають можливості застосування більш ефективних засобів виробництва;
- організаційно-економічні, що визначають можливості вдосконалення поєднання робочої сили із засобами виробництва [21, с.388-389].

Ми повністю погоджуємося з Грішною О.А. та з запропонованою нею класифікацією резервів підвищення продуктивності праці.

Для найбільш повного використання резервів зростання продуктивності праці на підприємствах розробляються програми управління продуктивністю, в яких визначаються види резервів, конкретні терміни та заходи з їх виявлення та реалізації, плануються витрати на ці заходи і очікуваний економічний ефект від їх впровадження, призначаються відповідальні виконавці, розробляються системи мотивації працівників з досягнення запланованого рівня продуктивності [21, с.394].

Виходячи з наведених неоднозначних підходів, можна дійти висновку, що продуктивність праці є досить суперечливою та дискусійною за змістом економічною категорією. Кожному підприємству слід приділяти належну увагу підвищенню продуктивності праці, для цього потрібно розглядати науково-технічні, технологічні та соціально-економічні передумови зростання продуктивності праці в тісному взаємозв'язку. Також доцільно враховувати обмеженість ресурсів, яка є характерною для сучасних умов господарювання. А невичерпними ресурсами підвищення продуктивності праці залишаються науково-технічний прогрес, технічне, технологічне й організаційне вдосконалення виробництва, поява нових матеріалів, видів енергії тощо.

## 1.5 Перспективи подальшого розвитку соціального страхування

Незважаючи на наявність суттєвих позитивних перетворень у соціально-економічному розвитку України, політика держави у сфері соціального страхування залишається практично незмінною. Водночас, демократичні перетворення в суспільстві вимагають відповідних змін правового регулювання та соціально-захисних відносин. В Україні на порядок дня життя поставило питання про удосконалення системи соціального страхування, оскільки формування нової системи соціально-трудових відносин і створення відповідного правового механізму їх регулювання є необхідною і важливою складовою ринкових перетворень.

Проблеми реалізації, розвитку та реформування в сфері соціального страхування, досліджувалися в роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених як В. Бігдаш [5], Н. Бондар, Ю. Діденко [9], В. Гречко [20], Д. Карамішев [33], І. Приймак [52], О. Солдатенко [58], Г. Третяк [60], Л. Четверикова [63]. Однак слід зазначити, що багато проблем загальнообов'язкового державного соціального страхування усе ще залишаються поза увагою науковців та урядовців, що знижує ефективність дієвої соціальної політики за напрямом соціального захисту населення держави. Недостатньо приділяється уваги дослідженню процесів в сфері соціально-трудових відносин, що в свою чергу стимулює зростання дисбалансу відрахувань до фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування та соціальних виплат.

Метою є дослідження сучасного стану та перспектив подальшого розвитку в сфері соціального страхування.

Принципи державної політики у галузі охорони праці, які визначено законодавством України, спрямовані на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, адаптацію трудових процесів до спроможностей працівника з урахуванням стану його здоров'я і психологічного стану. Одним із основних показників стану охорони праці є рівень виробничого травматизму та професійної захворюваності. Так аналіз стану виробничого травматизму та професійних захворювань в Україні за I квартал 2012 р. доводить, що у порівнянні з аналогічним періодом 2011 р. кількість страхових нещасних випадків збільшилася на 0,6% (з 2824 до 2840). Чисельність смертельно травмованих осіб збільшилась на 1,4% (з 143 до 145). Найбільша кількість страхових нещасних випадків зареєстрована у Донецькій (35,0%), Луганській (11,7%) і Дніпропетровській (9,1%) областях. Чисельність травмованих осіб у цих областях складає близько 55,8% від загальної кількості травмованих по Україні. Також, серед причин нещасних випадків переважають організаційні – 68% (1933 нещасних випадків), через технічні причини сталося – 12% (351) нещасних випадків, психофізіологічні – 20% (557) нещасних випадків [44].

Аналізуючи становище щодо професійних захворювань, можна відмітити наступне, у I кварталі 2012 р., у порівнянні з аналогічним періодом 2011 р., кількість професійних захворювань збільшилась на 4,5% (з 1241 до

1297). Найбільша кількість професійних захворювань зареєстрована у Донецькій (29,9%), Луганській (25,8%), Дніпропетровській (19,2%) і Львівській (10,6%) областях. Кількість профзахворювань у цих областях складає близько 85,4% від загальної кількості по Україні. Водночас аналіз професійної захворюваності по галузям промисловості свідчить, що найвищий рівень профзахворюваності спостерігається у вугільній, металургійній та машинобудівній галузях [44].

За статистичними даними Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань прослідковується негативна динаміка: за I квартал 2012 р. з бюджету Фонду потерпілим (членам їх сімей) виплачено 980,1 млн. грн., що на 111,2 млн. грн., або на 12,8% більше, ніж у I кварталі 2011 р. Середньомісячний розмір страхової виплати, що призначається на одного потерпілого (члена його сім'ї), має постійну тенденцію до зростання, за I квартал 2012 р. він склав 1097,8 грн., що на 221,8 грн., або на 25,3% більше в порівнянні з середньомісячним розміром виплати за I квартал минулого року [45].

Поряд із економічними чинниками, важливу роль у поглибленні проблем соціального страхування працюючого населення відіграють соціально-економічні фактори – умови зайнятості та ситуація на ринку праці. З метою подолання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці та сприяння у працевлаштуванні соціально незахищених верств населення державна служба зайнятості постійно співпрацює з роботодавцями: здійснює під їхні потреби професійне навчання безробітних, надає їм дотації для створення робочих місць. Так у листопаді 2011 р. чисельність найманих працівників становила 10 млн. 498 тис. осіб, що на 175 тис. осіб менше ніж у відповідному місяці 2010 р. Чисельність найманих працівників у квітні 2012р. становила 10 млн. 613 тис. осіб, що на 49 тис. осіб більше, ніж у квітні 2011 р. Таке становище може свідчити про рішучість дій з боку держави стосовно подолання безробіття в країні, що не може не позначатися на надходження та видатки Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, рис. 1.6. [43].

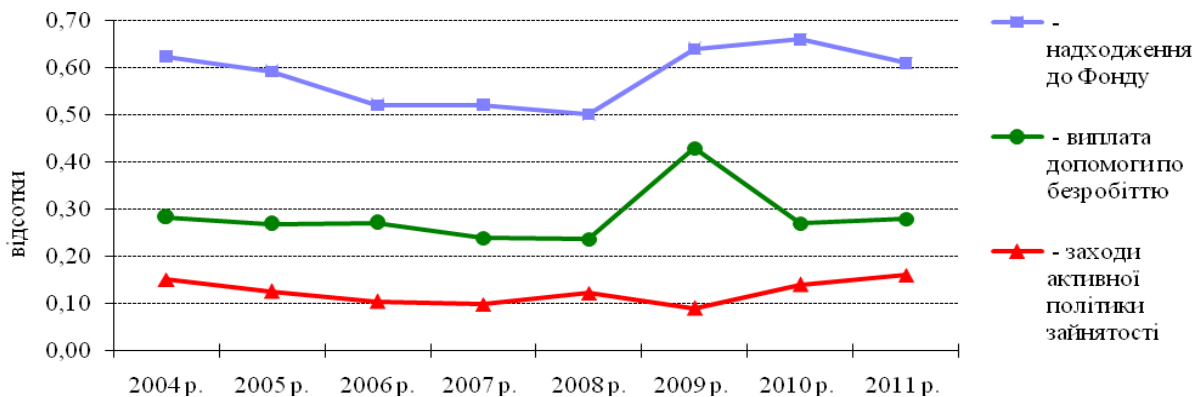


Рис. 1.6 Питома вага надходжень та видатків Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття до ВВП за 2004-2011 рр.

Як зазначено у розділі «Забезпечення надходження доходів» у Програмі робіт Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України на 2012 рік, основним проблемним питанням в тарифній політиці Фонду є відсутність механізмів реалізації основного принципу страхування від нещасного випадку на виробництві в частині диференціації страхового тарифу з урахуванням умов і стану безпеки праці на кожному підприємстві. Діючі підходи до формування страхового тарифу забезпечують диференціацію лише на рівні виду економічної діяльності, що не в повній мірі забезпечує економічну зацікавленість роботодавців створювати безпечні умови праці на підприємстві [61].

Таблиця 1.4.

*Порівняння обсягів відрахувань до Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань*

Клас професійного ризику виробництва	За попередньою редакцією Закону	За новою редакцією Закону			Відсоток збільшення страхового внеску, %
	страховий тариф до фактичних витрат на оплату праці, %	розмір єдиного соціального внеску до фактичних витрат на оплату праці, %	частка внеску за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, %	страховий тариф до фактичних витрат на оплату праці, %	
1	2	3	4	5	6
1	0,56	36,76	1,7954	0,66	17,86
2	0,57	36,77	1,8221	0,67	17,54
3	0,58	36,78	1,8488	0,68	17,24
4	0,59	36,79	1,8755	0,69	16,95
5	0,60	36,80	1,9022	0,70	16,67
6	0,62	36,82	1,9555	0,72	16,13
7	0,63	36,83	1,9821	0,73	15,87
8	0,65	36,85	2,0353	0,75	15,39
9	0,66	36,86	2,0619	0,76	15,15
10	0,68	36,88	2,115	0,78	14,71
11	0,70	36,90	2,168	0,80	14,29
12	0,72	36,92	2,221	0,82	13,89
13	0,73	36,93	2,2475	0,83	13,70
14	0,75	36,95	2,3004	0,85	13,33
15	0,80	37,00	2,4324	0,90	12,50
16	0,84	37,04	2,5378	0,94	11,91
17	0,86	37,06	2,5904	0,96	11,63
18	0,93	37,13	2,774	1,03	10,75
19	0,96	37,16	2,8525	1,06	10,42
20	0,97	37,17	2,8787	1,07	10,31
21	0,98	37,18	2,9048	1,08	10,21
22	0,99	37,19	2,9309	1,09	10,10
23	1,06	37,26	3,1133	1,16	9,44
24	1,10	37,30	3,2172	1,20	9,09
25	1,13	37,33	3,2949	1,23	8,85
26	1,19	37,39	3,4501	1,29	8,40
27	1,25	37,45	3,6048	1,35	8,00
28	1,31	37,51	3,759	1,41	7,63
29	1,38	37,58	3,9383	1,48	7,25

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5	6
30	1,40	37,60	3,9894	1,50	7,14
31	1,41	37,61	4,0149	1,51	7,09
32	1,45	37,65	4,1169	1,55	6,90
33	1,46	37,66	4,1423	1,56	6,85
34	1,57	37,77	4,4215	1,67	6,37
35	1,58	37,78	4,4468	1,68	6,33
36	1,66	37,86	4,6487	1,76	6,02
37	1,67	37,87	4,6739	1,77	5,99
38	1,76	37,96	4,8999	1,86	5,68
39	1,77	37,97	4,9249	1,87	5,65
40	1,79	37,99	4,975	1,89	5,59
41	1,80	38,00	5,0	1,90	5,56
42	1,83	38,03	5,0749	1,93	5,46
43	1,85	38,05	5,1248	1,95	5,41
44	1,90	38,10	5,2493	2,00	5,26
45	1,91	38,11	5,2742	2,01	5,24
46	1,99	38,19	5,4726	2,09	5,02
47	2,04	38,24	5,5962	2,14	4,90
48	2,06	38,26	5,6456	2,16	4,86
49	2,08	38,28	5,6949	2,18	4,81
50	2,25	38,45	6,1118	2,35	4,44
51	2,27	38,47	6,1606	2,37	4,41
52	2,32	38,52	6,2825	2,42	4,31
53	2,34	38,54	6,3311	2,44	4,27
54	2,37	38,57	6,4039	2,47	4,22
55	2,46	38,66	6,6218	2,56	4,07
56	2,54	38,74	6,8147	2,64	3,94
57	2,81	39,01	7,4596	2,91	3,56
58	2,82	39,02	7,4833	2,92	3,55
59	2,90	39,10	7,6726	3,00	3,45
60	3,28	39,48	8,5613	3,38	3,05
61	3,56	39,76	9,2052	3,66	2,81
62	3,70	39,90	9,5238	3,80	2,70
63	3,99	40,19	10,1767	4,09	2,51
64	4,20	40,40	10,6436	4,30	2,38
65	6,41	42,61	15,2781	6,51	1,56
66	6,52	42,72	15,4963	6,62	1,53
67	13,50	49,70	27,3642	13,60	0,74

Водночас аналіз діяльності Фонду соціального страхування свідчить, що Фонд не застосовує знижки страхового внеску при визначенні розміру страхового тарифу для підприємств, що регламентується Постановою КМУ № 1423 [27]. На те є декілька причин, однією з яких є перевищення фактичних витрат Фонду на відшкодування шкоди потерпілим на підприємствах понад суми їх страхових внесків. До таких підприємств належить більшість підприємств вугільної промисловості. На промислових підприємствах інших видів економічної діяльності процент витрат Фонду на відшкодування шкоди потерпілим коливається в межах середнього значення, але для таких підприємств розрахунок знижки згідно з діючою шкалою також не відбувається. Одночасно існує мала кількість підприємств, на яких процент витрат Фонду на відшкодування шкоди потерпілим на виробництві відповідного класу професійного ризику є суттєво нижчим за середній, але

Фонд соціального страхування не застосовує і до них практику нарахування знижки страхового внеску.

З огляду на вищезазначене формується становище, коли держава замість вирішення проблем за допомогою вже існуючих економічних механізмів, взагалі нехтує ними, а на томість, ухиляється від виконання своїх соціальних обов'язань, нарікає на тому, що існуюче положення вимагає впровадження нових механізмів і інструментів.

Сучасне положення призводить до того, що держава часто використовує страхові ресурси не за цільовим призначенням, позбавляючи законного права застрахованих на використання накопичених страхових коштів у повному обсязі. Аналіз діяльності Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності свідчить про наступне: станом на січень 2011 р. фінансовий дефіцит бюджету сягнув понад 750 млн. грн., а заборгованість з виплати допомоги по тимчасовій непрацездатності по Україні становив понад 480 млн. грн. [46].

Таким чином, до найважливіших системних перешкод на шляху формування ефективного соціального страхування в Україні можна віднести наступне:

- відсутність національної доктрини формування інститутів соціального страхування, можливості розвитку яких були б науково обґрунтовані та органічно пов'язані з розміром та системами заробітної плати і податковими системами, станом та політикою на ринку праці, демографічним положенням;

- збереження правового закріплення власності коштів обов'язкового соціального страхування за державою, що деформує правовідносини у цій сфері, позбавляє працівників та членів їх родин законного права на цей ключовий ресурс їхнього соціального захисту, знижує їх статус, що перетворює власників зазначених коштів в тих, що отримують допомогу [33].

Дослідження проблем соціального страхування свідчать про те, що система соціального страхування потребує невідкладних заходів щодо її реформування, розробки системи комплексних науково-обґрунтованих заходів, які повинні враховувати профіль, специфіку та особливості функціонування й удосконалення в Україні соціальної політики. Таким чином для вирішення проблем у сфері соціального страхування, пропонується:

- підвищити ефективність використання та контроль за бюджетними коштами;

- напрацювати інноваційні методи вирішення застарілих проблем;

- розвивати ринок соціальних послуг;

- впровадити щорічну комплексну оцінку зміни ситуації з соціального страхування на основі моніторингу кількісних показників соціального страхування та соціального розвитку країни та окремих її регіонів;

- здійснити деталізоване дослідження тих механізмів соціального страхування за видами економічної діяльності, які сприяють виникненню дефіциту бюджету пов'язаних з соціальними виплатами;
- розробити методологічні підходи щодо факторної оцінки з настання соціальних виплат за причинами, у тому числі на регіональному рівні;
- здійснити типологізацію регіонів України за подібністю чинників поширення настання соціальних виплат за причинами;
- запровадити шляхом більш чітких та соціально справедливих міжгалузевих співвідношень в оплаті праці з метою усунення впливу на суттєві розриви в її розмірах, особливо серед галузей-монополістів.
- здійснити диференціацію розміру мінімальної заробітної плати на галузевому рівні з урахуванням особливостей характеру роботи цих галузей;
- розробити та впровадити системи прогресивного оподаткування;
- посилити контроль за правомірним наданням соціальних виплат;
- розробити та запровадити нові форми контролю та методичних рекомендацій з перевірки всіх статутних напрямів діяльності Фондів державного соціального страхування;
- удосконалити функціонування інформаційного обміну між Пенсійним фондом України і Фондами державного соціального страхування в умовах дії Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування».

### **1.6 Засади особистісного успіху майбутніх менеджерів у командній діяльності**

Щоб досягнути успіху в командній праці – треба не лише працювати, а й спілкуватись. Будувати стосунки, ділити успіхи та невдачі, приймати свою частку відповідальності, розуміти інших, конструктивно розв'язувати конфлікти, а ще – відчувати, співпереживати і багато іншого, такого, без чого не можливі гармонійні стосунки. Щось з цього переліку і справді можна розвинути, читаючи книжки або навчаючись у тренінгах, однак здебільшого йдеться про специфіку внутрішнього світу людини, зокрема її цінності. Не декларовані – суспільні, не розтиражовані – кіносеріальні, не обов'язкові – корпоративні, а прийняті, створені, ті, якими ми користуємося, сприймаючи світ, приймаючи рішення; ті, якими ми керуємося у взаємодії з іншими, ті, що наповнюють змістом наші життєві ролі, зокрема «гарного колеги», «командного гравця», «людини справи».

Ідеї, що успішність особистості в спільній праці залежить від певних компетенцій: знань (подекуди інтуїтивних), умінь, навичок, а також особистісних якостей, які допомагають вибудовувати взаємини, - знаходимо у багатьох дослідників. К.Аржиніс називає їх міжособистісною компетенцією, П.П.Горностай [2] – рольовою, М.М.Заброцький [24] комунікативною, В.М.Куніцина [36] пише про соціальну компетентність,



Л.А.Петровська про компетентність у спілкуванні, Е.Портер [71] про компетентність у взаєминах. Ключовими, необхідними для якісного життя та праці вважає компетенції міжособистісного спілкування та соціальної взаємодії І.О.Зимня; до структури життєвої компетентності як вміння жити повно та продуктивно вносить їх Л.В.Сохань [59].

Популярними у науці та практиці є поняття специфічних форм та видів інтелекту, зв'язаних насамперед із комунікативно-перцептивними компетенціями. Йдеться про інтерперсональний, соціальний, практичний, емоційний інтелект. Саме останній як здібності усвідомлювати і розуміти, а також керувати власними емоціями та емоціями інших людей найчастіше вивчається при прийомі на роботу та розвивається у командних тренінгах.

Більшість тестів на емоційний інтелект побудовані на одній з двох його найвідоміших моделей – Д.Гоулмана, або ж Дж. Майера та П.Саловея . За першою моделлю емоційним інтелектуалом вважається той, хто по-перше усвідомлює свої емоції, через що має точну самооцінку та впевненість у собі; по-друге, – здатен регулювати власний емоційний стан, контролювати емоційні збурення, реагувати адекватно в різних ситуаціях; по-третє, йдеться про вміння мотивувати себе, дивитися у майбутнє, емоційно відчувати його, переживаючи здобутки; по-четверте, – здатність емпатувати – відчувати інших людей, їх стан, потреби, прагнення і по-п'яте, – ця людина має володіти соціальними навичками, тими, які ще називають м'якими: толерантністю, комунікабельністю, тактовністю, чуйністю тощо. За другою моделлю увага звертається на розвиток здатностей адекватно сприймати, використовувати, розуміти та управляти емоціями власними та інших людей.

Якщо звернутися до досліджень зв'язку командної праці та емоційного інтелекту, то доведено його вплив на ефективність лідерства та керівництва (С.Вольф, Е.Пескосолідо, В.Друскат), продуктивність діяльності та конструктивне вирішення міжособистісних конфліктів (Дж.Лука, П.Гарріконе, П.Джордан, А.Трош).

Що ж до критики емоційного інтелекту, як фактора, що дозволяє прогнозувати професійний успіх (Е. Ф.Ланді, Е.Лок , Р.Ріда, Ф.Коккінакі), то тут вказується, перш за все, на суперечливість даних різних дослідників, зокрема через відсутність згоди у змісті самого феномену. Адже його визначення різняться, від самого переліку поведінкових компетенцій, які, наприклад, реально розвинути у тренінгу, до диспозиційних особистісних рис, що формуються протягом усього життя людини.

Приймаючи критику, відомий дослідник емоційного інтелекту П.Джордан доводить, що окрім термінологічних та концептуальних проблем варто звертати увагу і на сферу предикції. Цікаво, що за результатами мета-аналізів успіх у командній діяльності і справді високо корелює з показниками емоційного інтелекту.

Ще одним напрямком досліджень ефективності командної діяльності є аналіз так званої «контекстуальної ефективності», пов'язаної не з кваліфікацією чи фаховими компетенціями, а з контекстом діяльності, що сприяє відчуттю психологічного добробуту: атмосферою, стосунками,

комунікаціями (В.Борман та С.Мотовідло). На думку Ф.Подсакова та колег, контекстуальну ефективність забезпечує поведінка учасників команди, яка знаходиться поза межами нормативно-рольової регуляції, така, що не зв'язана з посадами, статусами, ієрархією, а відображує світоглядні уявлення, є проекцією внутрішнього світу людей, розкриває їх емоції та переживання.

За огляду на результати окремих досліджень, як от Дж. Ван Скоттера і С.Мотовідло, така поведінка сприяє успіху, оскільки запускає в дію феномени інтерперсональної фасилітації – підсилює ефективність діяльності одне одного, адже низький рівень конфліктності, взаємопідтримка, приємні співбесідники – все це створює відповідну атмосферу, бажання бути поруч, прагнути спільної мети. З іншого боку, є данні, що надмірні прояви такої поведінки навпаки знижують ефективність спільної праці (Ф.Подсаков, С.Макензі), адже люди, центровані на налагодженні та підтримці стосунків – менше часу витрачають на виконання безпосередніх обов'язків, чим знижують власну продуктивність та відволікають від справ інших. Також йдеться про завищену «особисту ціну», адже гарні взаємини ховають у собі ризики «рольового перевантаження», коли співробітники стають одне одному і «братом і сватом», через що знижується критичність в оцінці результатів праці, виникають проблеми із розподілом відповідальності. До того ж це може спровокувати сімейні конфлікти, адже завелика значимість роботи і відповідно значний час поза домом сприймається родиною як «нелюбов» та «наувага» (М.Боліно, В.Турнлей).

На суперечливість даних щодо впливу організаційного громадянства на успішність у спільній діяльності вказують у своєму мета-аналізі й Н.Подсаков з колегами. Дослідники вважають, що їх причина – зосередженість на наслідках такої поведінки, а не на її причинах та механізмах. Так, радше сімейні конфлікти є причиною того, що людина «закохується» у роботу та колег, а не навпаки; а бажання «спілкуватись а не працювати» є негативним наслідком організаційного громадянства взагалі, а особливістю внутрішнього світу конкретної людини.

Отже, причини успішності у спільній праці або навпаки, нездатності працювати у команді, варто шукати саме в «стосункових» характеристиках, в тому як людина буде взаємини з іншими, як ставиться до їх проблем, радостей, наскільки розуміє та відчуває. Однак не варто забувати, що соціальні компетенції, і емоційний інтелект, і організаційна поведінка – є радше наслідками, індикаторами тих процесів, що відбуваються у внутрішньому світі особистості. А внутрішній світ росте і розвивається разом з людиною. У вже дорослих людях добре відчутні відголоси того як ставились до людей та праці в родині, як переживались професійні успіхи та невдачі, як долались перешкоди, які книжки читались.

Тож вивчати голі соціальні компетенції, емоційний інтелект чи організаційне громадянство – навряд чи варто. Разом з цим слід спробувати зрозуміти чим живе людина, що для неї цінно і важливо бо ж «закоханість у колег і роботу» може бути не ознакою майбутнього успіху, а пробою втечі від особистих невдач.

Мета дослідження полягає в огляді та аналізі перспектив досліджень центрованих на вивченні передумов особистого успіху в команді, насамперед тих, що пов'язані із життєвим, внутрішнім світом особистості, таких, що фокусуються на життєвих цінностях та командних ролях у їх ціннісному змісті.

Значна кількість інструментів аналізу «командності» побудовані саме на ціннісно-рольових параметрах. Як правило – це опитувальники, що складаються з переліку запитань, у результаті відповідей на які, людині виставляється психологічний діагноз щодо того, які цінності вона сповідує та які ролі грає. І те, і інше вибирається з переліку варіантів, запропонованого авторами. Зрозуміло, що за науково обґрунтованими тестами стоять дослідження, в ході яких власне у були виділені списки типових ролей, що їх грають люди у командах та типових цінностей, за якими будується їхнє життя. Такий аналіз зручний насамперед тим, що дає чітку картинку того, що людина перед нами показує чи впишеться вона в команду, а також дозволяє порівнювати різних людей.

Найвідоміші командні тести – тест рольової самоперцепції М.Белбіна [2] та тест сильних сторін Е.Портера [71].

Під час роботи з опитувальниками учасникам пропонується класична схема оцінки себе, свого ставлення до інших, своєї поведінки тощо. Твердження описані у певних, однакових для всіх, узагальнених вербальних формулах. Саме в цьому криються ризики різного розуміння тверджень, а також відсутності у досвіді людей ситуацій, які в них описуються.

Вивчити ціннісно-рольові характеристики особистості, як і її ціннісно-рольові очікування, а також зняти згадані ризики, зокрема, зберегти автентичність у суб'єктивній семантиці та подієвій каузальності можна шляхом аналізу відображення командної інтеракції в імпліцитних теоріях. Ці теорії, створені самими людьми і базуються вони не на наукових аксіомах, фактах спостережень чи результатах експериментів, – а на життєвому досвіді. Батьківські настанови, висновки, зроблені з власних успіхів та невдач, реакції значимих людей на вчинки та події, прочитані книжки, втрачена дружба, віднайдена любов... – саме це, події конкретного життя, конкретної людини їх будівельний матеріал, іноді усвідомлені, а здебільшого неявні, невідрефлексовані самими творцями, вони, тим не менше, визначають як ми інтерпретуємо події, які приймаємо рішення, за чим обираємо друзів, що цінуємо в діяльності тощо.

І хоча досліджень імпліцитних теорій командної взаємодії не багато, їх результати не лише дозволяють зрозуміти, що для людини означає працювати у команді, а й дають прогностичний матеріал, дозволяють говорити про тенденції у ставленні до діяльності, прагнення результатів, розвитку стосунків.

Так, Ю.С.Белецька [3], вивчаючи імпліцитні теорії взаємин в організаціях, довела, що їхня складність безпосередньо пов'язана із поведінковою гнучкістю та, як наслідок, конструктивністю у взаєминах.

Так, люди, що пояснюють поведінку інших на основі більшої кількості параметрів та бачать за нею більше причин, – здатні конструктивніше розв'язувати конфлікти та попереджати їхнє виникнення, також вони мають більше симпатиків та легше налагоджують міжособистісні стосунки. Що ж до змісту теорій, то виокремлено певні мета критерії, своєрідні ціннісно-рольові вектори самооцінки та оцінки інших, які є найпершими та визначальними у сприйнятті, інтерпретації вчинків, способі взаємин для конкретної людини. Наприклад, для одних – орієнтація «на справу», для інших – «на себе, самопрезентацію».

Перші оцінюватимуть поведінку та вчинки колег по команді, обиратимуть друзів, прийматимуть рішення перш за все через призму того, йде чи не все це на користь діяльності справи; другі – на користь собі, власному іміджу, можливостям саморозвитку.

О.В.Растянніков встановив залежність компетентності у спільній творчій діяльності та імпліцитних уявлень про неї. Так, свідчать про низьку компетентність і найбільш вадять командній ефективності – імпліцитні теорії, названі автором поблажливо-конкурентними. За ними групова робота бачиться побудованою на гострих суперечках, напруженій конкуренції, самоуправлінні без чіткої структури лідерства і керівництва. Найефективнішими вважаються розвивально-співтворчі уявлення, за якими на місце суперечок ставиться виголошення кожним своєї точки зору, але лише такої, що несе конкретне рішення, також схвалюється система правил, що регулюється лідером, наприклад, заборона на критику заради критики, гаєння часу на розмови або з'ясування стосунків.

П.Колеман [67] отримав дані щодо того, що поведінка у ситуаціях взаємодії «менеджер/підлеглий» цілком пояснюється змістом імпліцитних теорій про розподіл влади. Так, явлення про те, що слід і чого не слід робити керівникам та підлеглим, як мають спілкуватися ті та інші, якою мірою бути активними, якою директивними, навіть якою брутальними чи безапеляційними – все це визначає, як поводитиметься людина у кожній з ролей. Один і той же самий учасник досліджень різко змінював свою поведінку, змінюючи роль менеджера на роль підлеглого і навпаки. Дані перегукуються із результатами стенфордського експерименту Ф.Зімбардо, що інтерпретуються через вплив соціальної ролі та статусу на поведінку людини.

Складність дослідження імпліцитних теорій пов'язана, насамперед, із ризиками втрати автентичності їхнього змісту, адже основне завдання – дати уявлення про певну частину реальності, так, щоб уникнути спотворень; іншими словами – зробити щось на зразок світлин, зліпка суб'єктивного сприймання об'єктивного світу. Одним зі способів попередження можливих втрат на автентичності є вибір релевантного інструментарію, розробка адекватної дослідницької процедури. Важливо у кожному випадку дати можливість досліджуванам вільно висловлювати свої погляди та ставлення до подій, явищ, людей, їхніх вчинків, не обмежуючи їх стандартизованими відповідями на стандартизовані запитання.

Зміст імпліцитних теорій командних взаємин можна вивчати під час бесіди або інтерв'ю, з'ясовуючи які вимоги та очікування має людина щодо командної праці, з ким саме і за яких умов їй би працювалося краще, а кого вона не бачить серед своїх колег. Також цілком можлива робота з проєктивним матеріалом, коли, переглядаючи фото, досліджуваний висловлює своє розуміння змісту світлин або, коментуючи відеосюжети, проговорює ставлення до подій, що розгортаються на тлі командної діяльності. Можна скористатись шкальними методиками. Наприклад, модифікацією семантичного диференціалу, запропонувавши учасникам дослідження оцінити за біполярними шкалами, полюси яких – антонімічні особистісно-ціннісні характеристики (наприклад, комунікативний/мовчазний, відвертий/закритий) гіпотетичних носіїв командних ролей (наприклад, успішний член команди, член команди на якого можна покластись, людина, з якою я хотів би працювати в одній команді).

У кожному випадку, завдання – отримати оригінальну картину оптимальних командних взаємин. Сенс командної праці для різних людей різний і його розуміння дасть можливість не лише поставити діагноз «командний гравець» чи «одинак», але й спрогнозувати успішність конкретної людини у конкретній команді (через аналіз співзвучності ціннісно-рольових очікувань), допомогти у формуванні команд (через пропозицію спільної праці людям з консонантними очікуваннями та цінностями) та сприяти командному розвитку (через рефлексію ціннісного змісту взаємин для кожного з учасників команди).

Імпліцитні теорії командних взаємин, реконструйовані із максимальним збереженням своєї структурно-змістової автентичності, можуть розглядатися як першоджерело тих ціннісно-рольових параметрів, що лежать в основі сприймання інших людей, регуляції взаємин. Вони відображають стратегії, потреби та очікування від спільної діяльності.

### Перелік посилань до розділу 1

1. Бала О. І. Модель розвитку корпоративної культури на підприємстві / О. І. Бала // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук. праць. – 2010. – №20.14. – С. 153-157.
2. Белбин М.Р. Команды менеджеров: секреты успеха и причины неудач / Р.Мереди́т Белбин. – М.: НИРРО, 2003. – 303 с.
3. Белецкая Ю.С. ИмPLICITные теории организационных межличностных отношений: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. псих. наук: спец. 19.00.05 «Социальная психология» / Юлия Сергеевна Белецкая: Ин-т психологии РАН. – М., 2003. – 32 с.
4. Бендесюк О.О. Державне регулювання зайнятості населення / О.О. Бендесюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – №5. – С. 11-17. [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
[http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dtr\\_ep/2009\\_5/files/EC509\\_03.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2009_5/files/EC509_03.pdf)

5. Бігдаш В. Стан та напрямки розвитку соціального страхування в Україні / В. Бігдаш // Наук. зап. – Острог, 2005. – Вип. 7, ч. 2. – С. 8-15.
6. Богдан Н. Н. Концепция социальной ответственности современных организаций / Н. Н. Богдан, Т. В. Климова, В. Ю. Мамаева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – №2. – С. 130-138.
7. Божкова В. В. Соціально-відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання / В. В. Божкова, Л. Ю. Сагер // Механізм регулювання економіки. – 2010. – №1. – С. 145-153.
8. Бокун Н. Теневая экономика: понятие, классификации, информационное обеспечение / Н. Бокун, И. Кулибаба // Вопросы статистики. – 1997. – №7. – С. 3-10.
9. Бондар Н. Соціальне страхування в Україні: труднощі існування в трансформаційній економіці / Н. Бондар, Ю. Діденко // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – №1. – С. 12-15.
10. Верховна Рада України. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 №2464-VI. [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2464-17>.
11. Важинська В. В. Механізм розвитку людського капіталу на виробничому рівні / В. В. Важинська // Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ: сб. науч. трудов. – 2010. – №2. – С. 384-388.
12. Ведерніков М. Д. Теоретичні основи ротації персоналу / М. Д. Ведерніков, А. В. Крисько // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2011. – №16. – С.33-36.
13. Вихристюк М. О. Використання соціоніки для вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу підприємств машинобудівної галузі / М. О. Вихристюк, Б. Ю. Юхнов // Машинобудування: зб. наук. праць. – 2011. – №7-8. – С. 235-245.
14. Волгін М.А. Економіка праці: (соціально-трудова відносина) / Под ред. Н.А. Волгіна, Ю.Г. Одегова. – М: Видавництво «ІСПИТ», 2003. – 736 с.
15. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 196 с.
16. Галайда Т.О. Інноваційні методи формування регіональної політики на ринку праці / Т.О. Галайда // Економіка і регіон. – №2(33). – 2012. – С. 25-29.
17. Галайда Т.О. Методологічні засади формування регіональної політики на ринку праці / Т.О. Галайда, С.Б. Бейгул // Економіка і регіон. – №30-С. – 2011. – С. 207-212.
18. Гершуни Дж. Бюджеты времени и неформальная экономическая деятельность / Дж. Гершуни // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. – М.: Логос, 1999. – С. 343-355.

19. Гимпельсон В.Е. Занятость в неформальном секторе России: угроза или благо? / В.Е. Гимпельсон // Препринт WP4/2002/03. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 54 с.
20. Гречко В. Реформирование социального страхования – концептуальные подходы / В. Гречко // Вестник государственного социального страхования. – 2005. – №5. – С. 6-9.
21. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. – 559 с.
22. Гук Н.А. Законодавче забезпечення трансформації зайнятості: порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду / Н.А. Гук // Ефективна економіка. – №7. – 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=634>
23. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С.В. Мочерний. Т.3. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
24. Заброцький М.М. Топографія комунікативної компетентності педагога / Михайло Михайлович Заброцький // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2009. – Т.7: Екологічна психологія. – Вип.19. – С. 272-276.
25. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
26. Зайцев Н.Л. Економіка організації: Підручник для вузів. – 2-е вид., Перераб. і доп. / Н.Л. Зайцев. – М.: Видавництво «Іспит», 2004. – 624 с.
27. Законодавство України. Постанова КМУ від 13 вересня 2000 р. №1423 Київ «Про затвердження Порядку визначення страхових тарифів для підприємств, установ та організацій на загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання». [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uapravo.net/data2008/base56/ukr56312.htm>.
28. Захарчин Г. М. Теоретико-прикладні аспекти управління персоналом у сучасних умовах / Г. М. Захарчин // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць. – Луганськ : СХУ ім. В. Даля, 2011. – №23. – С. 134-140.
29. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2012 опубліковано Фондом «Ефективне управління» за підтримки Всесвітнього економічного форуму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.feg.org.ua/docs/FEG\\_report\\_2012\\_body\\_ua\\_20.11.2012.pdf](http://www.feg.org.ua/docs/FEG_report_2012_body_ua_20.11.2012.pdf)
30. Зеркаль А. В. Розвиток корпоративної культури на машинобудівних підприємствах / А. В. Зеркаль // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету: економічні науки. – 2012. – №3. – С. 89-100.
31. Ишкинина М. Х. Социальная ответственность предприятия перед работниками / М. Х. Ишкинина // Вестник ВЭГУ. – 2013. – №2. – С. 179-183.
32. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

33. Карамишев Д., Карамішева Л. Соціальне страхування як механізм реалізації соціальної політики держави / Д. Карамішев. Л. Карамішева. [електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/pubupr/2011-1/doc/3/02.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2011-1/doc/3/02.pdf)
34. Конвенції та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці / Міжнародне бюро праці. – Женева, 1999. – Т. 1, 2. – 560 с.
35. Кузнецова Л. Соціальна відповідальність бізнесу: методологічні аспекти управління людським потенціалом / Л. Кузнецова, Г. Гибадатова // Риск: ресурси, інформація, снабження, конкуренція. – 2010. – №3. – С. 296-300.
36. Куниця В.Н. Соціальна компетентність і соціальний інтелект: структура, функції, взаємозв'язок / Валентина Николаевна Куниця // Теоретичні та прикладні питання психології: під ред. А.А.Крылова. – 1995. – Вип.1. – Ч.1. – С. 49-61.
37. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. – Львів: "Новий Світ-2000", 2008. – 248 с.
38. Мазур І.І. Детінізація економіки України: теорія та практика / І.І. Мазур / Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – К.: ВГЦ Київ. ун-т, 2006. – 239 с.
39. Мельник С.В. Механізм регулювання соціально-трудової сфери України [монографія] / С.В. Мельник – К.: «Соцінформ», 2009. – 768 с.
40. Меморандум про співпрацю з Молодіжним центром праці у Полтавській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://www.dkrp.gov.ua/info/1662>
41. Міненко В.Л. Удосконалення механізмів взаємодії державного і регіонального регулювання ринку праці / В.Л. Міненко // Державне будівництво. – №1. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/dok/2/02/pdf>
42. Неформальна економіка як глобально-історичне явище // Тенева економіка: економічний і соціальний аспекти. – М.: ІНИОН, 1999. – С. 13-29.
43. Офіційний веб-сайт. Державна служба зайнятості: статистична інформація. [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua/control/uk/statdatacatalog/list>.
44. Офіційний веб-сайт. Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України: аналіз страхових нещасних випадків на виробництві та профзахворювань за І квартал 2012 року. [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.social.org.ua/view/2666>.
45. Офіційний веб-сайт. Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України: відшкодування матеріальної шкоди потерпілим. [електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.social.org.ua/activity/kompensac\\_activity](http://www.social.org.ua/activity/kompensac_activity)
46. Офіційний веб-сайт. Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності: на лікарняний – краще з понеділка? [електронний



- ресурс]. – Режим доступу: [http://www.fse.gov.ua/fse/control/uk/publish/article?art\\_id=415280&cat\\_id=43542](http://www.fse.gov.ua/fse/control/uk/publish/article?art_id=415280&cat_id=43542)
- 47.Офіційний сайт Полтавського обласного центру зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [\[http://www.dcz.gov.ua/pol/control/uk/publish/category?cat\\_id=10155](http://www.dcz.gov.ua/pol/control/uk/publish/category?cat_id=10155)
- 48.Офіційний сайт Полтавської обласної ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oblrada.pl.ua/index.php/home>
- 49.Оцінка результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій за січень-березень 2013 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zhitomir-region.gov.ua/doc/001\\_ocinka.pdf](http://zhitomir-region.gov.ua/doc/001_ocinka.pdf)
- 50.Пеліхов Є.Ф., Іванова О.А., Сумець О.М. Економіка сучасного: підприємства: Навч.-метод, і практ. посіб. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 344 с.
- 51.Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: моногр. / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова. – М.: Информ-Знание, 2002. – 484 с.
- 52.Приймак І. Аналіз системи особистого страхування в Україні: проблеми та перспективи / І. Приймак, Х. Сиротюк // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 1. – С. 302-306.
- 53.Програма зайнятості населення Полтавської області на 2013-2017 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adm-pl.gov.ua/page/proekt-programa-zaynyatosti-naselennya-poltavskoyi-oblasti-na-2013-2017-roki>
- 54.Разинькова О. П. Управление персоналом предприятия в условиях нестабильного производства: моногр. / О. П. Разинькова. – Тверь: ТГТУ, 2006. – 144 с.
- 55.Робертс Б. Неформальная экономика и семейные стратегии / Б. Робертс // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. – М.: Логос, 1999. – 412 с.
- 56.Ситуація на ринку праці України // Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/category?cat\\_id=50720](http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/category?cat_id=50720)
- 57.Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. – К.: Знання, 2011. – 423 с.
- 58.Солдатенко О.В. Добровільне медичне страхування як джерело фінансового забезпечення медичної галузі / О.В. Солдатенко // Фінансове право. – 2010. – №1 (11). – С. 31-34.
- 59.Сохань Л.В. Життєва компетентність особистості в технології життєтворчості /Лідія Василівна Сохань // Життєва компетентність особистості: за ред.. Л.В.Сохань, І.Г.Єрмакова, Г.М.Несен. – К.: Богдана, 2003. – С. 160-178.
- 60.Третьяк Г. Страхование жизни – надлежащая основа социальной защиты / Г. Третьяк // Економічний часопис. – 2005. – №2. – С. 44-47.

61. Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України. Постанова від 20 грудня 2011 р. №73 Про затвердження Програми робіт Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України на 2012 рік.
62. Харт К. Неформальні доходи і городська занятість в Гані (1973) / К. Харт // Неформальна економіка. Росія і мир / Под ред. Т. Шанина. – М.: Логос, 1999. – 576с.
63. Четверикова Л. Суть соціальної політики та аналіз її моделей в соціальних державах / Л. Четверикова // Соціогуманітарні проблеми людини. – 2005. – №1. – С. 68-74.
64. Шелудько Н.М. Проблема тіньової економіки в Україні / Н.М. Шелудько // Фінанси України. – 2002. – №9. – С. 80-87.
65. 100 термінів і понять соціально-трудової сфери. Енциклопедичний словник / Під заг. ред. С.В. Мельника. – Луганськ, 2005. – 220 с.
66. Chen M. Supporting Workers in The Informal Economy: A Policy Framework / M. Chen, R. Jhabvala, F. Lund // ILO WP on the Informal Economy. – 2002. – №2002/2. – P. 316-332.
67. Coleman P. A tale of two theories: Implicit theories of power and power-sharing in organizations / Peter T. Coleman // Power and Independence in Organizations [D. Tjosvold & Wisse (Eds)]. – New York: Cambridge University Press, 2009. – 377 p.
68. Feige E. Defining and Estimating Underground and Informal Economies: The New Institutional Economics Approach / E. Feige // World Development. – 1990. – Vol. 18. – №7. – P. 989-1002.
69. Heeringa, S.G., 1997. Russia Longitudinal Monitoring Survey (RLMS). Sample Attrition, Replenishment, and Weighting in Rounds V-VII. <http://www.cpc.unc.edu/projects/rlms/project/samprep.pdf>.
70. Ho F. N. A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effects of Cultural and Geographic Environments / Foo Nin Ho, Hui-Ming Deanna Wang, Scott J. Vitell // Journal of Business Ethics. – 2012. – №107. – P. 423-433.
71. Porter E.H. Relationship awareness theory: manual of administration and interpretation / Elias H. Porter: with additional sections and appendices Michele L. Rollins. – Carisbad, CA: Personal Strengths Pub., 1996. – 145 p.
72. Sassen S. Informalization in advanced market economies / S. Sassen // ILO Discussion Paper. – №20. – 1997. – 31 p.
73. Valentine S. Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction / S. Valentine, G. Fleischman // Journal of Business Ethics. – 2008. – №77. – P. 159-172.

## РОЗДІЛ 2

### НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 2.1 Удосконалення технології управління персоналом в контексті забезпечення надійності працівників

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується необхідністю забезпечення надійності функціонування всіх секторів національної економіки, що залежить, у першу чергу, від готовності й спроможності персоналу на належному рівні виконувати свої професійні обов'язки. У зв'язку з цим особливого значення набуває завдання створення ефективної системи забезпечення надійності персоналу.

Менеджери підприємств намагаються мати у своєму підпорядкуванні не лише вдалий склад працівників, які б максимально відповідали поставленим завданням, але й шукають можливості для його збереження, розвитку та підвищення надійності. Надійність є однією з важливих складових професійної придатності співробітників як державних, так і недержавних підприємств. Працівники, що володіють такою якістю, зберігають моральну стійкість і лояльність до підприємства, відчують себе «прив'язаними» до нього, сама робота представляє для них високу мотиваційну значимість, а її втрата оцінюється як серйозна життєва невдача.

Слід мати на увазі, що ступінь надійності залежить від різних причин і може змінюватися у людей у зв'язку зі зміною умов, виникненням нестандартних і особливо екстремальних (надзвичайних), кризових ситуацій. У цих ситуаціях дуже ймовірний прояв ненадійності у тих людей, які не вважають себе зобов'язаними по відношенню до моральних вимог або ж володіють деякими особистісними недоліками.

Відсутність теоретично обґрунтованої та практично апробованої системи, яка б враховувала особливості соціально-економічної та політичної ситуації в суспільстві й об'єктивні можливості активізації резервів «людського фактора», негативно відбивається на виконанні головного завдання системи управління персоналом – забезпечення високого рівня професіоналізму та надійності персоналу підприємств.

Вирішити це завдання можливо лише шляхом використання ефективної технології відбору, збереження та розвитку персоналу з метою підвищення якісних характеристик та забезпечення надійності кожного працівника. Тому в сьогоденних умовах вкрай актуальним є вдосконалення існуючих технологій впливу на персонал підприємства.

Технологія управління персоналом підприємства покликана оптимізувати процес управління завдяки вибору раціональних методів, операцій та процедур прийняття управлінських рішень з метою ефективного впливу на людську складову підприємства.

Дослідженню теоретичних, методичних і практичних питань вибору, впровадженню і використанню технологій управління присвячені наукові праці провідних зарубіжних вчених: М. Бадаві, Т. Базарова, Л. Байерса,

Ф. Герцберга, Дж. Грейсона, Л. Дейвіса, Г. Десслера, П. Друкера, О. Єгоршина, О. Кібанова, Е. Маслова, М. Мескона, Ф. Тейлора, В. Травіна, Х. Фольмута, Д. Харрінгтона, С. Шекшні та ін.

Широке коло питань, пов'язаних із характеристикою складових елементів технології управління персоналом, вимірюванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на систему управління персоналом, розглянуто такими українськими вченими, як О. Амоша, Д. Богиня, А. Воронкова, В. Герасимчук, О. Грішнова, С. Довбня, М. Дороніна, А. Колот, Н. Лук'яненко, О. Новікова, Л. Фільштейн, Н. Чумаченко, Г. Щокін, О. Ястремська.

Слід зазначити, що на теперішній час розроблено лише концептуальні підходи щодо операцій і процедур управління персоналом на рівні підприємства. Проте, функціонування вітчизняних підприємств в умовах сталого розвитку обумовлює необхідність формування технології управління персоналом, як в теоретико-методичному, так і в практичному плані. Зокрема, потребують визначення складові елементи технології професійного відбору персоналу та методичні підходи до оцінки надійності працівників.

Метою дослідження є вивчення сучасних технологій управління персоналом, виокремлення найбільш актуальних і значимих складових елементів технології професійного відбору працівників та визначення конкретних шляхів забезпечення надійності персоналу підприємств.

Під технологією управління персоналом ми розуміємо сукупність прийомів, способів і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання ефективних кінцевих результатів трудової діяльності.

В системі сучасного менеджменту найбільшого розвитку отримали наступні типи технологій управління: лінійна технологія управління, управління по відхиленнях, управління по результатах, управління по цілях, управління по ситуації [51, с.233].

Лінійна технологія управління характеризується чіткою послідовністю окремих управлінських фаз, які впливають одна з одної і змінюються у відповідності із заздалегідь ухваленими планами. Головним недоліком такої технології вважають низьку пристосованість підприємства до мінливого оточуючого середовища.

Управління по відхиленнях здійснюється шляхом фіксації відхилень від запланованих дій і впровадження заходів щодо усунення небажаного впливу. Ефект даної технології проявляється у концентрації часу на більш важливих напрямках у сфері управління, фільтрації і розподіленні інформації для прийняття управлінських рішень, підвищенні обґрунтованості прийнятих рішень і скороченні їх кількості, зростанні продуктивності праці персоналу та взаємодії функціональних підрозділів.

Управління по результатах полягає в уточненні наступних управлінських дій в залежності від ступеню досягнення запланованих результатів на попередній фазі. Завдяки даній технології підприємство має гарантію, що всі процеси, продукти і послуги сприяють досягненню бажаних

результатів. Управління по результатах ґрунтується на чітко встановленій відповідальності персоналу і потребує систематичного моніторингу всіх процесів на підприємстві.

Управління по цілях характеризується як систематичний та організований підхід, який дозволяє менеджерам сконцентруватися на поставлених цілях і досягненні найкращих результатів. Сам термін «управління по цілях» вперше був введений в теорію і практику менеджменту Пітером Друкером і означав передбачення можливих результатів діяльності та планування відповідних шляхів їх досягнення. Важливим елементом даної технології є вимір і порівняння поточної ефективності діяльності персоналу із прийнятими стандартами.

Управління по ситуації – це оперативне управління, яке здійснюється як доповнення до стратегічного і перспективного. Зміст даної технології полягає у прийнятті управлінських рішень по ходу виникнення проблем у відповідності із ситуацією, що склалася на підприємстві. Використання технології управління по ситуації здійснюється в декілька етапів: аналіз ситуації, в якій опинилося підприємство; оцінка властивостей існуючих моделей управління; вибір прийнятної ефективною моделі в конкретній ситуації.

Дослідження виробничого та управлінського процесів, які відбуваються на підприємствах доводять, що процес управління технологічно можна поділити на три основні цикли [52, с.272]:

1. Інформаційний цикл, який передбачає пошук, збирання, оброблення, передачу і зберігання науково-технічної, економічної, оперативно-виробничої, облікової та іншої інформації. Ці роботи здебільшого виконують фахівці та технічні виконавці.

2. Логіко-розумовий цикл, сутність якого полягає у розробленні та прийнятті управлінських рішень (дослідження, удосконалення техніко-економічних рішень та прогнозів). Ці роботи виконують фахівці та функціональні менеджери підприємств.

3. Організаційний цикл, який передбачає організаційний вплив на об'єкт управління з метою реалізації управлінського рішення (пошук і залучення персоналу, визначення посадових обов'язків, доведення завдань до виконавців, організація трудового процесу персоналу, оперативне управління, координація, стимулювання, зворотний зв'язок). Ці роботи виконують лінійні менеджери.

Технологія управління є провідним компонентом управлінського процесу, який складає основу системи управління, що найбільш повно і розгорнуто її характеризує, і є найскладнішим елементом для аналізу та дослідження. Зауважимо, що система управління персоналом виробничого підприємства потребує формалізації за умови виокремлення технології управління персоналом для ефективного використання її менеджерами у практичній діяльності.

Формування технології управління персоналом дає можливість визначити найважливіші категорії цього процесу, до яких слід віднести

функції, принципи, методи та прийоми впливу на персонал. Ефективна технологія управління персоналом покликана здійснити раціоналізацію процесу управління шляхом вибору оптимальних методів та прийомів для досягнення мети в кожній функціональній підсистемі. Отже, ефективні технології управління персоналом забезпечують менеджерів нетрадиційними інструментами для виявлення, використання і розвитку прихованих можливостей підприємства.

Об'єктивна необхідність розробки методичних рекомендацій щодо впровадження технології управління персоналом доводиться результатами наступних досліджень. Консультанти з організаційного розвитку виробничих підприємств вважають, що лише 10% працівників можуть чітко та зрозуміло сформулювати цілі власної діяльності на підприємстві і тільки половина з них відповідає уявленню керівництва [17, с.23]. Відсутність розуміння персоналом підприємства кінцевої мети власних дій – неясність мети, як наслідок – використання неефективних методів досягнення стратегічних цілей підприємства, знижує ефективність використання не лише людських ресурсів, але й матеріально-технічних, фінансових та інформаційних.

Наявність у керівництва виробничих підприємств зловживання особово-орієнтованою системою управління, де значна увага приділяється особистим характеристикам та якостям «вагомого» працівника, який зможе компенсувати окремі недоліки або відсутність технології управління персоналом. На відміну від процесно-орієнтованої системи управління, де співробітник має володіти певними характеристиками, знаннями та вміннями, досягнення результату відбувається завдяки використанню певних інструментів і дотриманню певних регламентів відповідної технології.

Відсутність систематичності, ігнорування переваг комплексного підходу до процесу управління і можливостей технології управління персоналом під час вирішення проблем виробничо-господарської діяльності підприємства проявляється у застосуванні звичних для керівництва, але застарілих методів управління. Вирішення поточних завдань має ґрунтуватися на передбаченні, а не тільки на набутому досвіді, тому вся практична діяльність виробничого підприємства має бути зорієнтована на розробку та впровадження ефективних методів функціонування в реальних і перспективних внутрішніх та зовнішніх умовах. На вітчизняних підприємствах існує проблема повної відсутності сталої технології прийняття стратегічних рішень, що суттєво позначається на технології прийняття рішень в системі управління персоналом.

Результати досліджень свідчать, що у більшості випадків на підприємствах із розбалансованими показниками діяльності та нестійким рівнем розвитку процес прийняття рішень в системі управління персоналом відбувається відповідно до набутого досвіду керівництва і носить інтуїтивний характер. Оскільки технологія управління персоналом є суттєвим інструментом успішного функціонування складових елементів системи управління персоналом, перелік означених недоліків свідчить про те, що

технологія потребує вдосконалення шляхом вивчення і розвитку її складових.

Основна увага в забезпеченні фінансово-економічної безпеки діяльності підприємства має бути зосереджена на попередженні та недопущенні випадків порушення лояльності працівників, а саме посилені надійності персоналу.

Одним із ключових елементів системи управління персоналом, який сприяє підвищенню надійності персоналу є проведення якісного відбору кадрів. Під професійним відбором ми розуміємо процес виокремлення з кандидатів осіб, відповідно до їх індивідуально-типологічних та особистісних якостей, потенційно здатних забезпечити ефективно виконання функціональних обов'язків.

На жаль, дослідження практики діяльності кадрових служб вітчизняних підприємств свідчить про те, що тільки в порівняно невеликій кількості підприємств серйозно ставляться до використання ефективних технологій професійного відбору працівників. Як правило, тестування в процесі відбору є формальним, без застосування психологічних методів [39, с.95].

Крім того, необхідно враховувати, що стандарти відбору склалися у вузькій сфері професійної діяльності – у професіях типу «людина-техніка-соціально-психологічне середовище». Велика кількість професій, вагомі соціально-психологічні фактори успішної діяльності людей потребують диференційованого підходу у формуванні задач і критеріїв відбору персоналу відповідно до особливостей конкретних посад і робочих місць.

Одним із критеріїв, що ілюструє реальний стан професійної відповідності та надійності персоналу, є плинність кадрів. Плинність працівників і стабільність кадрового складу є формами прояву двох найважливіших взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих характеристик – рухливості і стійкості, об'єктивно необхідних підприємству в сучасних умовах функціонування.

Рухливість кадрів – необхідна умова підтримки відповідності і пропорційності між факторами виробництва.

Поряд з рухливістю залишається необхідним збереження відносної стійкості працівників стосовно професії, зайнятого робочого місця, трудового колективу, що є важливою передумовою ефективного формування і використання як особистого фактора, так і речових факторів виробництва.

Змінюваність персоналу на підприємстві виникає в силу різних причин і забезпечується шляхом руху частини працівників навколо робочих місць (обороту кадрів). Однією з таких форм є плинність.

Характеризуючи цей показник, треба враховувати, що плинність буває необхідна, тобто у зв'язку із змінами в організації виробництва, з причин скорочення штату працівників, а також – зайва.

Зайва плинність примушує підприємство витратити велику кількість коштів на виплату вихідної допомоги, компенсацію невикористаної відпустки, ліквідацію заборгованості із заробітної плати працівникам, які звільняються, та витратити кошти на набір, відбір, організацію робочого

місця, професійну орієнтацію, навчання на робочому місці та адаптацію новоприйнятих працівників.

Підвищена плинність персоналу призводить до економічних втрат особливо на тих підприємствах, які приділяють увагу розвитку своїх кадрів і направляють кошти на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників. Тому питання стабілізації колективу набувають особливої актуальності при визначенні шляхів забезпечення надійності персоналу.

Забезпечення стабільності кадрового складу підприємства – важливий фактор ефективності управління персоналом. Справа в тому, що змінюваність працівників пов'язана з тимчасовою бездіяльністю їх та робочих місць; падінням продуктивності праці у тих, хто прийняв рішення про звільнення і тих, хто прийшли на підприємство щойно, на період адаптації; з втратами від браку і погіршенням якості продукції в тих випадках, коли професійно-кваліфікаційні характеристики нових працівників не повною мірою відповідають вимогам вакантних робочих місць. Вона пов'язана також з невикористанням освітнього потенціалу осіб з вищою і середньою спеціальною освітою, прийнятих на роботу не за професією, з додатковими витратами на навчання нових працівників, їх пристосування до вимог виробництва.

Усунути зайву плинність персоналу можливо шляхом використання сучасних технологій професійного відбору працівників.

Слід зазначити, що традиційним технологіям психологічної і психофізіологічної діагностики, які використовуються кадровими службами у процесі професійного відбору персоналу, бракує науково-методичного обґрунтування [18; 28]. Кадрові служби застосовують, як правило, застарілі методики та програмно-технічні засоби оцінки кандидатів на посаду. Заходи щодо підвищення якості пошуку та відбору працівників мають фрагментарний характер. Все це свідчить про нагальну потребу впровадження нових технологій управління персоналом, які дозволять якісно змінити, істотно вдосконалити і стандартизувати процедуру професійного відбору працівників, оперативного моніторингу надійності людського фактора.

З цією метою доцільно відтворити та активізувати функціонування в структурі кадрового підрозділу психологічної служби, яка на основі професіограм і психограм буде здійснювати діагностику нейродинамічних, індивідуально-типологічних та особистісних характеристик людини.

Отже, ефективна технологія управління персоналом передбачає впровадження в процедуру професійного відбору спеціальних психофізіологічних досліджень, які дозволять алгоритмізувати процес розробки скринінгових (поліграфних) перевірок, тобто виявляти інформацію про кандидата, яку він з певних причин намагається приховати під час обстеження та вивчення його даних.

Поліграфні опитування – це комплекс спеціальних тестів, технічних засобів, програмного та інформаційного забезпечення. Застосування їх до кандидата на посаду дає можливість виявити приховану ним інформацію.



Закордонна практика свідчить, що перевірка надійності людського фактора здійснюється шляхом професійного відбору персоналу, планових і позапланових перевірок. Професійний відбір кандидатів обов'язково проводиться за сталими схемами: бесіда з експертом-психологом, психофізіологічне тестування та спеціальне психофізіологічне дослідження.

В США надійність людського фактора розраховується через відношення кількості проведених поліграфічних опитувань до загальної чисельності населення і виражається у відсотках. Показник ефективності сягає від 4,5% до 5%, що орієнтовно складає біля 10 000 000 перевірок за рік. Якщо він менше 1,5%, то проведення поліграфічних опитувань вважається малоефективним. До складу загальної кількості перевірок входять: перевірки, пов'язані з процедурою профвідбору кадрів, планові та позапланові скринінги, службові розслідування та заходи по боротьбі зі злочинністю. Частка перевірок з використанням поліграфів у числі заходів по боротьбі зі злочинністю становить від 10% до 12% від загальної кількості перевірок. А кількість поліграфів і спеціалістів, задіяних у профвідборі та перевірках, коливається в межах 10-15% від загальної кількості поліграфів і фахівців. Всього в США експлуатується до 15000 поліграфів і приблизно стільки ж спеціалістів [28, с.84].

В Україні професійний відбір із застосуванням поліграфічних опитувань проводиться лише для особового складу органів внутрішніх справ. Проте, практика діяльності вітчизняних підприємств в умовах жорсткої конкуренції, промислового шпіонажу диктує необхідність розробки заходів фінансово-економічної безпеки шляхом забезпечення надійності персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що ступінь надійності персоналу значною мірою залежить від обраної технології професійного відбору працівників. Одним з перспективних шляхів удосконалення системи професійного відбору, є впровадження спеціальних психофізіологічних технологій, у тому числі поліграфічних. Використання комп'ютерних поліграфів в процесі відбору персоналу необхідно розглядати як важливу умову створення дієвої системи забезпечення надійності персоналу підприємств.

У перспективі удосконалення складових технологій управління персоналом доцільно здійснювати за функціональними підсистемами: технологія планування потреби в персоналі; технологія пошуку, відбору і залучення персоналу; технологія розставлення та обліку персоналу; технологія професійного та соціального розвитку працівників; технологія оцінювання персоналу; технологія стимулювання та мотивації персоналу.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку розробки методики оцінки рівня надійності персоналу і побудови регресійних моделей залежності результативних показників діяльності підприємства від рівня надійності персоналу.

## 2.2 Особливості впровадження сучасних управлінських технологій

Входження України у європейське співтовариство як рівноправного партнера пов'язане із процесами підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У період глобалізації та інтернаціоналізації економіки країни, розвитку інформаційних технологій, посилення конкуренції та інтеграційних процесів стратегія підприємства найбільшою мірою має бути зорієнтована на замовника. При цьому суттєво підвищуються вимоги до якості виробництва, технологій та персоналу підприємств.

Забезпечення конкурентоспроможності за рахунок поліпшення якості та зниження собівартості, оптимізації ціноутворення, підвищення іміджу підприємства повністю залежить від проведення реінжинірингу, ступеня інтелектуалізації бізнес-процесів, рівня вдосконалення системи управління персоналом та її інтеграції в загальні виробничі процеси [41, с. 4]. Одним із головних завдань посилення ринкових позицій українських підприємств є досягнення високого рівня якості продукції, виробництва та праці, що відповідає міжнародним вимогам. У сучасних економічних умовах якість стає пріоритетним завданням і головним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Упровадження систем якості обумовлює активну участь у цьому процесі всього персоналу, залучення до забезпечення якості процесів кожного працівника.

Питання стандартизації системи управління персоналом відповідно до вимог стандартів ISO розглядалися переважно в російській економічній літературі такими вченими, як Н.В. Михайлова, Л.І. Федорова, О.Н. Шинкаренко та Є.В. Шубенкова [34; 65]. Аналізу концепцій управління персоналом у системі менеджменту якості й адаптації кадрової політики українських підприємств до вимог ISO присвячені роботи таких українських учених, як А.В. Вакулєнко, О.М. Криворучко та В.Г. Шинкаренко [8; 24; 65]. Водночас актуальним залишається питання щодо впровадження сучасних принципів менеджменту якості в системі управління персоналом з врахуванням особливостей трудового менталітету працівників.

Основні принципи трансформації української системи управління персоналом відповідно до міжнародних стандартів ISO передбачають аналіз змісту стандартів ДСТУ ISO 9001 та 9004 з метою встановлення взаємозв'язку вимог стандартів і елементів системи управління персоналом. Так, у стандарті ДСТУ ISO 9001:2008 «Система менеджменту якості. Вимоги» визначено, що «персонал, який залучено до робіт, що впливають на якість продукції, повинен бути компетентним, тобто мати необхідну освіту, професійну підготовку, кваліфікацію і досвід» [49, с.5]. Аналізуючи вимоги стандарту ДСТУ ISO 9004:2001 «Система менеджменту якості. Методичні настанови щодо поліпшення діяльності», необхідно відзначити обов'язковість створення сприятливих умов на підприємстві для залучення працівників і їх професійного зростання, що має передбачати розробку та реалізацію заходів з напрямів:

- забезпечення регулярної підготовки та планування просування по

службі;

- визначення відповідальності та повноважень працівників;
- визначення індивідуальних та колективних цілей, управління показниками процесів і оцінка результатів;
- сприяння залученню працівників до визначення цілей і прийняття рішень;
- відзначення досягнень та винагороди;
- сприяння відкритому обміну інформацією;
- постійне аналізування потреб своїх працівників;
- створення умов для стимулювання нововведень;
- забезпечення ефективної колективної праці;
- забезпечення обміну пропозиціями та думками;
- здійснення поточного моніторингу рівня задоволеності працівників;
- вивчення мотивів працевлаштування та причин звільнення працівників [50, с.16].

Зазначені вимоги, насамперед, стосуються зміни змісту та принципів корпоративної культури підприємства, яка має сприяти реалізації принципів загального управління якістю. При цьому політика управління якістю на підприємстві шляхом формування нової корпоративної культури, має бути спрямована на постійне залучення персоналу у процес управління вдосконаленням виробництва. У цих умовах найбільш важливим та дієвим елементом корпоративної культури є система стимулювання, що враховує інтереси працівників і спонукає їх до ефективної якісної діяльності. Відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001 передбачається впровадження принципово нового для багатьох вітчизняних підприємств підходу, що полягає у формуванні компетенцій і забезпеченні обізнаності персоналу на підставі впровадження комплексного та системного процесів підготовки й перепідготовки працівників (рис. 2.1). Саме тому вимоги компетентності, обізнаності, залученості та підготовки поширюються на весь персонал.

У стандарті ДСТУ ISO 9004:2001 декларується, що для сприяння залученню працівників і усвідомлення цілей підприємства загальна та професійна підготовка мають урахувувати такі напрями його розвитку: політику та цілі підприємства, його організаційні зміни та розвиток, вплив діяльності підприємства на суспільство, ініціювання та впровадження процесів поліпшення, переваги, що забезпечуються творчою та новаторською діяльністю, програми інтегрування нових працівників та програми періодичного підвищення кваліфікації персоналу, який уже проходив підготовку [50, с.17]. Результативність зазначених заходів слід оцінювати шляхом використання інструментів, визначених у стандарті ISO 9001, а саме: аудиту системи управління якістю, зокрема оцінювання системи управління персоналом, аналізу рекламацій споживачів або покупців продукції, аналізу якості продукції, яка не відповідає встановленим вимогам.

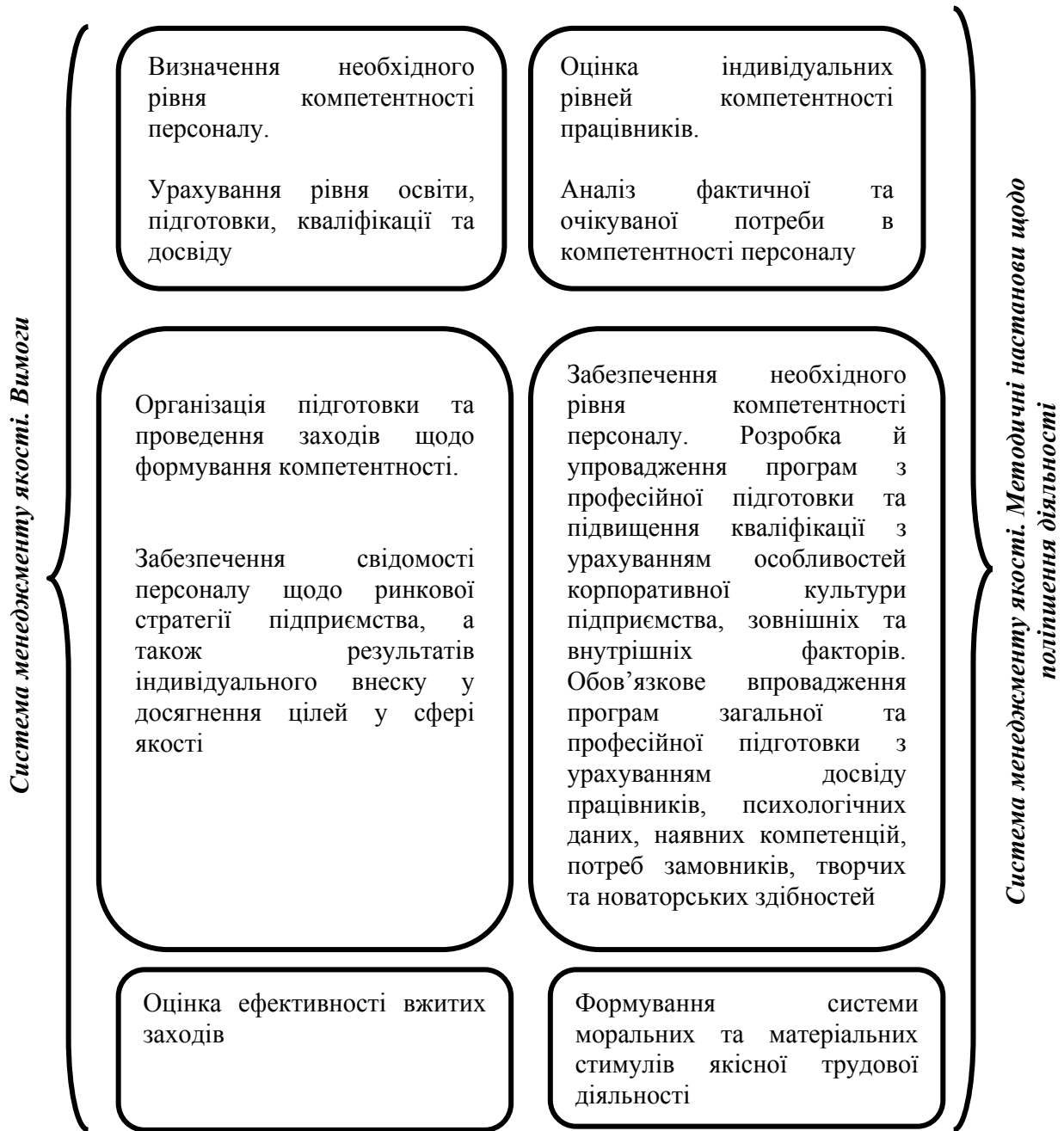


Рис. 2.1 Взаємозв'язок вимог ДСТУ ISO 9001:2008 та ДСТУ ISO 9004:2001 щодо формування компетенцій та забезпечення обізнаності персоналу

Система управління якістю повністю орієнтується на умови та вимоги глобального ринку. Ця система спрямована на безперервне поліпшення діяльності підприємства, що ґрунтується на підвищенні трудової активності та творчої діяльності працівників. Однією із ключових проблем є використання колективних форм і методів пошуку, аналізу й вирішення поставлених питань, постійна участь у процесах поліпшення якості всього персоналу підприємства. Водночас практичний досвід упровадження

міжнародних стандартів якості на українських підприємствах свідчить про наявність суттєвих проблем, які стримують їх упровадження:

- відсутність реальної підтримки з боку керівництва;
- відсутність (або наявність слабкої) довіри працівників до керівництва;
- відсутність атмосфери довіри в підрозділі;
- відсутність почуття «єднання» у колективі;
- відсутність атмосфери щиросердної комфортності у працівників;
- незначна матеріальна зацікавленість працівників у певному рівні заробітної плати і, як наслідок, пошук додаткової роботи за межами підприємства;
- відсутність моральних стимулів для прояву своєї активності в підрозділі;
- відсутність практики заохочення ініціативи працівників з боку безпосереднього керівництва [36, с.17].

Упровадження принципів загального управління якістю обумовлює необхідність створення якісно нового менеджменту на підприємстві. Тому принципово важливим є дослідження трудових цінностей та мотивів, заради яких працівник здійснює свою трудову діяльність, що відбивається на особливостях формування трудового менталітету працівників українських підприємств.

Як стверджує Д.П. Богиня, для впровадження і зміцнення ринкових основ і кращих європейських стандартів життя вкрай необхідним є урахування особливостей і джерел національного трудового менталітету, пошук забезпечення його якісних змін [4, с.49]. Трансформація трудового менталітету є процесом довгостроковим, при цьому консерватизм суспільної та індивідуальної трудової свідомості з позитивними й негативними рисами може гальмувати процеси економічного розвитку будь-якої країни.

Останніми роками трудова свідомість українського працівника зазнала істотних змін, і в цей час парадигма її розвитку знаходиться на етапі адаптації до ринкових умов. Становлення розвинутих ринкових відносин в економіці України спричиняє зміну відносин у політичних, економічних і соціальних сферах суспільства, визначаючи трансформацію світогляду і менталітету людей, рівень розвитку яких впливає на ефективність змін, що відбуваються. На цей час питання особливостей формування трудового менталітету й оцінки його впливу на трудову активність працівників розглядалися в економічній літературі такими українськими вченими, як Д.П. Богиня, М.В. Семикіна [5; 47]. Дослідження особливостей формування трудового менталітету в системі матеріального стимулювання працівників було здійснено О.Ю. Сердюк, Я.П. Полянською [48]. Аналізу трансформації трудових ціннісних орієнтацій працівників в умовах підприємств металургійної галузі присвячені роботи Л.Л. Бунтовської [7]. Необхідність проведення діагностування ціннісних орієнтацій працівників шляхом

визначення мотиваційного потенціалу та застосування результатів у контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001 зазначається О.В. Стахів [55].

При розгляді питання трансформації трудової свідомості українського працівника насамперед необхідно визначити сутність таких понять, як «трудова ментальність» і «трудова цінність». Найбільш повне визначення поняття «трудова ментальність» наведено М.В. Семикіною, яка визначає, що «трудова ментальність за своєю соціально-економічною сутністю узагальнено відображає рівень національної трудової свідомості суспільства, соціальних груп і верств населення, окремих індивідів, їх ціннісних орієнтацій, що обумовлюють, у свою чергу, спонукальні мотиви певної трудової поведінки» [47, с.44]. На думку автора, трудова цінність – це, насамперед, цінності, заради яких працівник здійснює свою трудову діяльність. Таким чином, із метою сприяння високої трудової активності й участі персоналу при впровадженні основних принципів міжнародних стандартів якості з урахуванням особливостей трудового ментальності основну увагу варто приділити факторам, що визначають спрямованість трудової поведінки працівника або групи працівників на сучасному етапі розвитку суспільства.

Особливості формування трудових цінностей і трудового ментальності робітників промислового підприємства досліджено в роботах Г.Л. Хайета та О.Л. Єськова. Авторами зроблено висновки, що у зв'язку з економічними перетвореннями, переходом на якісно новий рівень розвитку виробництва, зміною форм власності, заміною старих форм господарювання новими відбувається трансформація трудових цінностей працівників підприємства, зміна трудового ментальності, що, в остаточному підсумку, призводить до підвищення конкурентоспроможності робочої сили, продуктивності праці й ефективності виробництва [59, с.96-118]. Однак у реальних умовах не завжди спостерігається трансформація трудового ментальності в бік підвищення конкурентоспроможності робочої сили, що пов'язано із впливом на формування трудового ментальності не тільки виробничих факторів, але й цілої низки соціально-демографічних факторів.

Структурна модель соціально-демографічних факторів, що впливають на трудову ментальність, була розроблена Д.П. Богинею [5, с. 6]. На його думку, до основних соціально-демографічних факторів належать такі: демографічні зміни у країні, стан ринку праці, у тому числі зростання прихованого безробіття, позитивні та негативні тенденції в соціальній сфері, зміни національної та психологічної свідомості людей. Отже, в інтересах дослідження особливостей формування трудового ментальності працівників, слід приділити увагу розгляду відповідних показників, які характеризують соціальні та економічні умови в країні.

Результати аналізу динаміки постійного населення України по вікових групах переконливо свідчать, що чисельність населення старше 65 років у 2011 р. збільшилася на 0,4 млн. осіб порівняно з 1997 р., водночас відбулося зменшення чисельності дітей у віці до 14 років на 2,7 млн. осіб [54, с.337]. Тобто у країні відбувається старіння населення як за рахунок збільшення чисельності населення літнього віку, так і за рахунок постійного скорочення

чисельності дітей. Така ситуація знаходить своє відображення у формуванні трудового менталітету. Збільшення частки осіб старше працездатного віку посилює демографічне навантаження на непрацездатне населення. Високий і постійно зростаючий рівень старіння робочої сили (у середньому в Україні кожна п'ята економічно активна особа є старшою за 50 років, а кожна чотирнадцята – старша працездатного віку) створює певні перешкоди для нормалізації процесів відтворення робочої сили, запровадження новітніх технологій і відповідної перекваліфікації працівників, що у свою чергу обумовлює специфічність умов щодо приведення у відповідність системи управління персоналом до міжнародних стандартів якості [6, с.24]. Водночас Л.М. Ємельяненко зауважує, що в сучасних умовах «професійний склад зайнятих не відповідає завданням інноваційного розвитку, тобто спостерігається перерозподіл зайнятості на користь некваліфікованої робочої сили (чисельність представників найпростіших професій зростає при скороченні чисельності фахівців і кваліфікованих робітників), що свідчить про домінування в економіці України застарілих технологій і відсутність будь-яких інноваційних процесів» [13, с.53].

При впровадженні міжнародних стандартів якості та залученні персоналу до якісно нового менеджменту потрібно мати на увазі, що на цей час основну частину економічно активного населення України становлять працівники, трудова свідомість яких формувалася за часів командно-адміністративної системи управління. У цих умовах можливою є лише поступова трансформація трудової свідомості працівника, який має характеризуватися творчою ініціативністю, здатністю до інновацій, швидкою адаптацією та перенавчанням, високою мотивацією щодо успішної діяльності підприємства. Отже, такі зміни передбачають створення адаптованої системи управління персоналом з огляду на відповідний віковий склад працівників і вже сформований тип трудової поведінки.

Одним із впливовіших чинників формування трудового менталітету є особливості соціальної захищеності працівників. У цей час на переважній більшості підприємств не приділяється достатньої уваги соціальним та економічним потребам працівників, поширеними є випадки, коли роботодавці порушують чинне трудове законодавство, не виконуючи необхідних соціальних обов'язків щодо працівників. З іншого боку надання державою соціальних гарантій потребує створення відповідних державних централізованих фондів, компетенцією яких буде здійснення діяльності у сфері соціально-трудова відносин [62, с.18]. Як відзначає А.М. Колот, у соціально-трудова сфері важливо забезпечити посилення ролі не лише держави, а й інститутів громадського суспільства, слід оновити алгоритм взаємовідносин між профспілками, об'єднаннями роботодавців, політичними партіями, іншими громадськими організаціями, посилювати їх потенціал щодо соціальної згуртованості суспільства [20, с.19]. У протилежному разі соціальні гарантії, прийняті на державному рівні і покликані підвищити рівень соціального захисту певних категорій громадян, призводять до порушення прав мало захищеної категорії людей.

Особливості трудового менталітету тісно пов'язані із проблемою матеріального забезпечення населення. Останніми роками для основної частини працівників трудова діяльність перестала бути ефективним способом задоволення потреб. Це пов'язано з тим, що державними органами дотепер не відрегульовано питання співвідношення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, що знаходить своє підтвердження в матеріалах статистичної звітності. Практично третина населення країни, тобто 33,3% усього населення, у 2007 р. одержувала заробітну плату нижче прожиткового мінімуму [53, с.36].

Водночас розмір посадового окладу (тарифної ставки) працівника першого тарифного розряду, який згідно із законодавством має на 20% перевищувати прожитковий мінімум, унаслідок прийняття Кабінетом Міністрів України Постанови №939 від 25 жовтня 2008 р. з 1 грудня 2008 р. став нижчим від розміру мінімальної заробітної плати, що визначена законом (з 1 січня 2009 р. посадовий оклад працівника першого тарифного розряду становить 545 грн., у той час як мінімальний рівень заробітної плати – 605 грн.) [27, с.7]. У результаті цього значна частина населення змушена шукати роботу, яка найчастіше, не пов'язана із професією та кваліфікацією працівника й у більшості випадків не є зареєстрованою державною службою зайнятості, що відбивається в підвищенні показників неформальної зайнятості населення. Державний комітет статистики й податкові органи України не мають інформації про доходи як мінімум 20% населення країни, що, за експертними оцінками, отримує близько 40% сукупних доходів фізичних осіб. На думку Ю.М. Маршавіна, відсутність цілеспрямованості в пошуку своєї «ніші» на зареєстрованому ринку праці та наполегливих дій щодо розвитку й підтримання власної конкурентоспроможності стали однією із причин переходу багатьох осіб найманої праці й підприємців у тіньовий ринок праці, а інших – у категорію економічно пасивного населення [32, с.136]. Унаслідок недостатнього рівня заробітної плати та низької мотивації до чесної та сумлінної праці відбуваються зміни в духовних та інтелектуальних цінностях молоді. Потреба швидкого збагачення превалює над поступовим кар'єрним зростанням і підвищенням кваліфікації працівника. Потреби нижчих рівнів є прерогативою задоволення вищих, якщо такі взагалі є. З цього приводу І.Б. Швець підкреслює необхідність впровадження комплексного духовного впливу на розвиток особистості задля нивелювання таких факторів, як низький рівень духовного розвитку населення, моральна деградація, відсутність зацікавленості в чесній і сумлінній праці [62, с.15].

Розглядаючи особливості функціонування системи управління персоналом при впровадженні міжнародних стандартів якості на українських підприємствах, мають бути враховані певні риси національної самобутності українського працівника, а саме:

– орієнтація на духовні цінності, із якими пов'язані такі стереотипи й особистісні риси, як прагнення до справедливості, совісність, альтруїзм, широта душі, схильність до філософського сприйняття життя;



- міцність традицій і ритуальність поведінки;
- виражена схильність іти за неформальним лідером;
- орієнтація на краще майбутнє як джерело оптимізму, надії, що все станеться саме собою;
- необов'язковість, непрактичність;
- орієнтація на швидке вирішення життєво важливих проблем, із чим пов'язані такі поведінкові стереотипи, як уміння зібратися й організуватися в екстремальній ситуації, трудовий героїзм, працьовитість, жертвеність. Отже вищезазначені риси найбільшим чином впливають на трудову поведінку й обумовлюють трудову активність українських працівників.

Теоретичні підходи до напрямів трансформації трудової ментальності українських працівників згідно з визначеними ментальними якостями сформульовано В.М. Колпаковим та Г.А. Дмитренко (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

*Ментальні якості українських працівників та можливі напрями їх зміни (в умовах підприємства) [11, с.247]\**

Ментальні якості українських працівників	Напрями зміни ментальних якостей українських працівників в умовах підприємства
Правовий нігілізм, а саме ігнорування або зневага щодо знання та використання в поточній діяльності певних інструкцій, законодавчих та адміністративних актів	Здійснення заходів щодо обов'язкового та детального доведення рішень керівництва до кожного працівника, ретельного контролю щодо виконання або невиконання завдань, чіткого дотримання трудового законодавства та трудових інтересів працівників
Прагнення швидкого отримання результату без ретельного докладання будь-яких зусиль	Установлення взаємозв'язку результатів праці та професійної підготовки працівників із високою оплатою праці. Економія на заробітній платі без урахування результатів праці є головною перешкодою цього прагнення
Надія, що все станеться саме собою	Установлення показників щодо результатів праці для кожного працівника та формування системи стимулювання відповідно до досягнутих показників. При встановленні показників результативності діяльності необхідно забезпечити повне усвідомлення працівником щодо змісту показників та технологій досягнення
Безвідповідальність у системі управління	Формування механізму зворотного зв'язку, що передбачає формування системи комунікацій керівників, постійний контроль виконання стратегічних цілей та корегування їх у процесі реалізації, перегляд стратегії та навчання, а також обов'язковий зв'язок винагороди та досягнутих показників
Невміння цінити робочий час	Здійснення постійного контролю щодо несвоєчасності або недостатнього рівня якості виконання завдань

\* Авторами визначено п'ять ментальних якостей українських працівників, які на їх погляд, найбільшим чином впливають на трудову поведінку та відрізняють українських працівників від працівників США, Німеччини, Японії та інших економічно розвинутих країн.

Водночас у цей час в Україні спостерігається виникнення суперечливого характеру ціннісних орієнтирів. Орієнтири, що накопичені в попередні роки господарювання, такі як відчуття причетності до трудового колективу підприємства, «патерналізму» з боку держави, ввійшли в суперечність із новими формами господарювання – орієнтацією на індивідуалізм, підприємницькими особистими здібностями працівника, необхідністю підвищення якості й конкурентоспроможності робочої сили.

Упровадження на підприємстві нових ідей сучасного менеджменту якості передбачає зосередження уваги на створенні групових ціннісних орієнтацій, що не суперечить традиційній практиці, і вже знайшло своє відображення у трудовому менталітеті українських працівників. У цьому випадку варто сформуванню такої системи управління персоналом, що орієнтує працівників на виробничу співучасть, зацікавленість у кінцевих результатах діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці. Гармонічне сполучення інтересів працівника з інтересами та стратегічними цілями підприємства, а також відповідність системи стимулів і очікувань винагороди з боку працівника підприємства неминуче приведе до підвищення трудової активності працівників, і взагалі ефективності діяльності всього підприємства. Дотримання основних принципів міжнародних стандартів якості має передбачати формування конкурентоспроможного персоналу з урахуванням змін трудового менталітету українських працівників, що є однією з важливих сучасних особливостей в управлінні персоналом. Дослідження формування трудового менталітету дозволяє визначити конкретні риси трудової свідомості та трудові цінності працівників підприємства, які стримують або сприяють залученню персоналу до процесів поліпшення якості, що має бути враховано для забезпечення високої трудової активності й участі персоналу в процесах функціонування системи загального управління якістю на підприємствах.

### **2.3 Інтеграція технологій управління знаннями з технологіями управління персоналом**

З метою забезпечення дієвості всі технології управління організаціями потребують постійного оновлення відповідно до сучасних тенденцій соціально-економічного розвитку. Однією з таких тенденцій є визнання знань унікальним факторним ресурсом інноваційного розвитку організації. Трансдисциплінарне походження наукового напрямку «управління знаннями» зумовлює необхідність його дифузії і в усі інші управлінські технології, бо процес формування цілісної, науково-обґрунтованої системи управління знаннями передбачає трансформацію усіх підсистем управління організації. Найбільшої трансформації зазнає саме підсистема управління персоналом, оскільки саме вона покликана забезпечувати постійну реалізацію майже всіх основних завдань з управління знаннями. Таким чином, технології з управління знаннями потребують інтеграції в систему управління

персоналом організації. Ця інтеграція, в свою чергу, забезпечить оновлення системи управління персоналом організації у відповідності з новітніми технологіями управління.

Дослідженню проблем, щодо технологій управління присвячені наукові праці таких вчених, як М. Армстронг, Т. Базаров, Л. Байєрс, Б. Генкін, Ф. Герцберг, Л. Дейвіс, Г. Десслер, П. Друкер, О. Єгоршин, О. Кібанов, Е. Маслов, М. Мескон, Ф. Тейлор, В. Травін, С. Шекшня та ін.

Вагомий науковий внесок у теоретичні та практичні дослідження управління знаннями зробили такі зарубіжні та українські дослідники, як М. Алаві, А. Бліннікова, К. Вііг, Р. Вечерковські, Ю. Вовк, А. Воронкова, А. Гапоненко, Т. Давенпорт, М. Дженекс, П. Друкер, Г. Жаворонкова, М. Зелени, Н. Коба, В. Кушерець, Д. Лейбовіц, Д. Ліднер, М. Марінічева, Б. Мільнер, І. Нонака, І. Отенко, І. Павленко, Л. Прусак, З. Румянцева, К. Свейбі, В. Смірнова, М. Станковський, О. Шкурупій та ін.

Питання, щодо технологій управління персоналом, розглянуті такими українськими вченими, як О. Амоша, Д. Богиня, В. Герасимчук, О. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Колот, О. Новікова, Л. Фільштейн, Н. Чумаченко, Г. Щокін, О. Ястремська та ін.

З огляду на те, що дисципліна «управління знаннями» є досить новою, не вирішеними залишаються багато теоретико-методичних проблем щодо управління знаннями організацій, а саме проблеми інтеграції нових технологій управління знаннями та традиційних технологій управління персоналом.

Метою даного дослідження є пропозиція конкретних рекомендацій щодо інтеграції технологій управління знаннями з технологіями управління персоналом.

На думку К. Поппера технології містять програму і методологію діяльності з вирішення конкретного завдання [40]. Технологізація управління передбачає, перш за все, дроблення управлінського процесу на окремі процедури та операції, з подальшою регламентацією виконання процедур і операцій [43].

Технологія управління персоналом – це послідовність взаємопов'язаних етапів, операцій, дій, що покликані спрямувати діяльність персоналу на реалізацію поставлених цілей.

На нашу думку технологія управління знаннями організації – це спосіб реалізації процесу управління знаннями організацій шляхом цілеспрямованого управлінського впливу на нього з метою впорядкування його протікання та досягнення запланованих результатів; поділу цього процесу на внутрішньо взаємопов'язані між собою етапи; поєднання цих етапів в процедуру виконання поетапних дій; координацію і спрямування цих поетапних дій на формування системи управління знаннями організацій, що дозволяє втілити теоретичні положення за допомогою методичних рекомендацій в практичну діяльність з управління знаннями організації.

Інтеграцію технологій управління персоналом та технологій управління знаннями організацій ми пропонуємо здійснювати відповідно до наступних етапів управління розвитком системи управління знаннями.

На першому етапі необхідно здійснити діагностику сучасного стану, провести оцінку організаційно-економічного забезпечення та проаналізувати стан інформаційно-технологічного забезпечення існуючої системи управління знаннями та системи управління персоналом організації, що є необхідною основою для визначення подальших напрямів інтеграції цих систем.

Другим етапом є планування заходів щодо формування чи вдосконалення системи управління знаннями. На цьому етапі необхідно розробляти, затверджувати та коригувати стратегічні плани формування чи вдосконалення системи управління знаннями організації як доповнення до загальної стратегії розвитку організації та персонал стратегії. На тактичному рівні необхідно розробляти поточні плани заходів щодо участі працівників у процесі управління знаннями, та впровадження відповідних технологій.

Третім етапом управління розвитком системи управління знаннями є організація заходів щодо її формування або вдосконалення. Для реалізації цього етапу необхідно затвердити рішення про необхідність формування системи, повідомити працівників про формування цієї системи. Також необхідно організувати навчання персоналу, а саме провести лекції, семінари щодо ролі та сутності управління знаннями, нових обов'язків і системи винагороди за активну участь у процесі управління знаннями, способів активізації участі працівників у процесі управління знаннями, технічних і функціональних можливостей нових програмних продуктів. Необхідно доповнити і затвердити посадові інструкції працівників організації новими обов'язками щодо участі в процесі управління знаннями.

Для активізації участі працівників у процесах управління знаннями необхідно організувати роботу творчих команд з управління знаннями та різноманітних груп за інтересами, що на нашу думку, забезпечить необхідний рівень інтеграції зусиль усіх працівників щодо формування та розвитку системи управління знаннями організації.

Щоб організувати процес розвитку системи управління знаннями організації пропонуємо залучити зовнішніх і внутрішніх консультантів, розробивши та затвердивши відповідні програми співпраці.

Четвертим етапом управління розвитком системи управління знаннями організації є мотивація участі працівників у формуванні цієї системи. Щоб реалізувати цей етап, необхідно:

– розробити систему оцінки активності участі працівників у процесі управління знаннями. Для цього пропонуємо проводити анкетування керівників функціональних підрозділів, щодо активності та вагомості внеску їхніх підлеглих у розвиток системи управління знаннями організації. Проте актуальним є автоматизація процесу такої оцінки за допомогою сучасних інформаційних систем, що сприяло б підвищенню його якості та швидкості;

– відповідно до запропонованої системи оцінки необхідно розробити

систему заохочень активної участі працівників у реалізації процесу управління знаннями організації відповідно до виявлених результатів. Наприклад, визначати щомісяця найбільш активного працівника, який зробив найбільш вагомий внесок у розвиток системи управління знаннями, скласти рейтинг працівників залежно від активності і вагомості участі у процесі управління знаннями;

- організувати тренінгові заняття для всіх працівників організації, на яких тренери продемонстрували б процедуру, ефективність і особисту користь для кожного працівника організації, участі в процесі управління знаннями в повсякденній роботі;

- створити культуру знань організації, що пропагувала б участь у процесі управління знаннями, як фактора здобуття особистого та професійного успіху, престижу, поваги співробітників і керівництва, що створювала б сприятливу для обміну знаннями атмосферу та мотивувала б працівників, споживачів, постачальників і керівників до взаємного обміну знаннями;

- створити умови, культуру та систему мотивації участі в роботі команд із управління знаннями та груп за інтересами.

На п'ятому етапі управління розвитком системи управління знаннями організації необхідно забезпечити реалізацію процесу управління знаннями організації, дотримуючись розроблених нами методичних рекомендацій:

По-перше, необхідно провести оцінку необхідних і наявних знань в організації. За організацію цього етапу, як і за попередні, повинні відповідати в основному керівники та фахівці відділу чи служб управління персоналом об'єднавши свої зусилля із працівниками відділів інформаційно-технічного забезпечення (підтримки).

Щоб оцінити необхідні і наявні знання організації необхідно зробити такі кроки:

- оцінити потреби в знаннях організації;
- оцінити наявні знання організації.

Для цього ми рекомендуємо організаціям визначити ключові групи знань, що необхідні для забезпечення та розвитку всіх ключових процесів організації, наприклад – стратегічні, оперативні та тактичні та визначити потребу в них.

Далі необхідно визначити обсяг і якість існуючих знань організації, для цього ми пропонуємо провести визначення існуючих знань, а саме:

- визначення існуючих знань організації у формі інформаційних ресурсів, що вже формалізовані та закодовані в зручній для їх розповсюдження та зберігання формі. Для цього згідно зі структурою стратегічних, операційних, тактичних знань необхідно організувати пошук знань організації, знайти місце розташування цих знань, оцінити їхню якість, корисність, актуальність. Результати етапу визначення існуючих знань будуть слугувати основою для усіх подальших етапів управління знаннями;

- визначення індивідуальних знань працівників організації, а саме їх

професійних знань. Для цього, на нашу думку, необхідно провести оцінку та аналіз професійних знань кожного працівника відповідно до структури та змісту необхідних знань. Тобто до програми атестації працівників необхідно внести також і оцінку їхніх знань згідно з попередньо визначеною потребою в них. Таким чином, цей етап необхідно здійснити лінійним керівникам працівників у формі співбесіди, а також за допомогою тестування професійних знань і вмінь відповідно до посади та спеціальності. Об'єктом даної оцінки будуть професійні знання працівників, а суб'єктом оцінки – лінійні керівники цих працівників. Висновки оцінки професійних знань необхідно зафіксувати у відповідний звіт про якість і склад знань, досвіду та рівня кваліфікації працівників організації;

– визначення корисних для організацій індивідуальних знань споживачів, постачальників, партнерів, конкурентів та ін. контрагентів організації.

По-друге необхідно організувати формування бази знань організації, а для цього необхідно виконати такі завдання:

– формування бази знань організації з наявних знань;  
– визначення напрямів для подальшого поповнення бази знань організації.

Після проведення оцінки необхідних знань організації та виявлення існуючих знань, що важливі для реалізації успішної діяльності організації, необхідно всі виявлені знання зібрати і помістити в базу знань організації. Для цього варто провести класифікацію та формалізацію існуючих знань, тобто розподілити наявні знання за групами. Перетворити важливі індивідуальні знання працівників, споживачів, керівників, партнерів і таке інше шляхом опитування, складання працівниками звітів, пропозицій, статей, анкетування споживачів і пайовиків, моніторингу та досліджень важливих предметних сфер і таке інше у знання організації у формі інформаційного ресурсу.

База знань організації повинна містити перетворені у форму інформаційного ресурсу індивідуальні знання працівників (та інших важливих осіб), обсяги, якість і цінність яких будуть нарощуватися. База знань повинна забезпечувати колективний доступ до знань організації; підтримку процесу прийняття рішень і навчання, а не лише зберігання знань; зберігання історії розвитку знань; формування загально-організаційного інтелектуального потенціалу.

База знань повинна виконувати такі функції:

– навчання, оскільки вона повинна містити уроки (наприклад інформаційні уроки та інструкції, уроки успіху, приклади проблем і способів їх вирішення);

– зберігання оптимальних рішень, які повинні вносити в базу працівники організації України, отримавши успішний досвід вирішення проблеми;

– оновлення, сортування, зберігання важливої зовнішньої та

внутрішньої інформації, зберігання її історії;

– розвиток знань у формі інформаційного ресурсу, що знаходяться в цій базі знань.

Головною вимогою до бази знань є забезпечення доступу до знань у формі інформаційного ресурсу, до інформації та даних, що там зберігаються. Для цього необхідно, щоб сховище знань мало відповідне програмне забезпечення аналітичної обробки даних. Таким забезпеченням, на нашу думку, може бути „...система OLAP – клас програмного забезпечення, що забезпечує користувача можливістю в режимі реального часу отримувати відповіді на різноманітні аналітичні запити. OLAP забезпечує зручні, швидкодіючі засоби доступу, перегляду та аналізу ділової інформації” [33].

Оскільки організації можуть бути розташовані в різних містах і областях, а база знань організації та її вміст повин бути доступний усім працівникам, то для зберігання цих знань необхідно використовувати відповідні веб-технології. Такою технологією, на нашу думку, може стати „...корпоративний інформаційний портал, що є оболонкою для структурування будь-яких внутрішніх і зовнішніх інформаційних ресурсів.” [23].

Інформаційний портал організації (ІПО) призначений для створення єдиного інформаційного простору в організації і дозволяє інтегрувати в єдине ціле різноманітні додатки, надаючи їм єдиний інтерфейс доступу.

ІПО – це складне технологічне рішення, зокрема щодо організації взаємодії з існуючими додатками, сховищами даних, OLAP-системами (системи аналітичної обробки інформації в реальному часі, що дозволяє швидко отримувати відповіді на багатомірні аналітичні запити [31]), системами електронного документообігу та підтримки прийняття рішень.

Основне завдання ІПО – створення та підтримка єдиного інтегрованого середовища для щоденної роботи співробітників з ресурсами організації та інформаційними ресурсами Інтернету.

Таке застосування віртуального простору з метою управління знаннями організації забезпечить прискорення обміну даними, інформацією, та знаннями у формі інформаційного ресурсу, оптимізує витрати людських, фінансових та інших ресурсів на їх обробку (в порівнянні з іншими технологіями зберігання знань), значно збільшить доступний обсяг інформації в цих організаціях, оптимізує форму представлення інформації та реалізацію головної мети інформаційно-технологічного забезпечення процесу управління знаннями – створення доступу до знань та забезпечення їх повторного використання. Впровадження цієї технології забезпечить більш оперативну роботу відділу управління персоналом і реалізацію його основних цілей.

Створення ІПО дозволить автоматизувати оцінку внеску кожного працівника у формування системи управління знаннями чи у реалізацію процесу управління знаннями. Наприклад за допомогою рубрики у форумі ІПО, в якій би працівники публікували результати використання створених або отриманих знань і таким чином забезпечували б їх розповсюдження.

Наступним кроком є визначення напрямів поповнення дефіциту знань працівників організації та бази знань організації. Для цього ми рекомендуємо проводити зіставлення необхідних стратегічних, оперативних і тактичних знань організації з існуючими знаннями, що були попередньо виявлені. Виявлений дефіцит повинен стати основою для визначення напрямів поповнення необхідних для організації знань.

Процес формування бази знань організації бути перманентним, оскільки потреба в знаннях, їх наявність чи навпаки, дефіцит постійно змінюється, тому база знань потребує постійного оновлення.

По-третє, необхідно забезпечити здобуття необхідних знань для організації працівниками, керівниками, та іншими учасниками процесу управління знаннями. На цьому етапі необхідно заповнити дефіцит знань організації (знання, досвід, кваліфікацію, здатність персоналу до участі в процесах управління знаннями), що був визначений попередньо. Для цього необхідно спочатку визначити оптимальні джерела отримання необхідних для організації знань. Ці джерела повинні відповідати таким вимогам: оптимальність співвідношення; вартості та практичної корисності знань; новизни, унікальності та невеликої швидкості старіння знань; насиченості та можливості перетворити отриману інформацію в знання, в досвід та в нові вдосконалені знання організації; доступності та відсутності загрози інформаційній безпеці організацій; доступність і достовірність інформації та знань у формі інформаційного ресурсу; обсягу інформації та знань, швидкості обробки цих обсягів працівниками й інформаційними системами організації.

Після визначення джерел здобуття знань необхідно організувати процес здобуття знань працівниками організації.

Окрім навчання, підвищення кваліфікації працівників, надання консультацій і та ін., необхідно організувати процес отримання знань працівниками з бази знань. Тому відділу з управління персоналом доцільно організувати навчання працівників користуватися базою знань та ІІО та отримувати за допомогою цих технологій доступ до знань, полегшуючи процес їх здобуття.

Відповідальність за реалізацію цього етапу повинен нести кожен працівник організації, тому відділу з управління персоналом доцільно вжити таких організаційних заходів:

- обов'язки кожного працівника організації доповнити обов'язком здобуття знань, зробивши відповідні зміни в посадових інструкціях;
- виділити на здобуття та розвиток індивідуальних знань робочий час;
- розробити систему мотивації за здобуття та створення нових знань.

Таким чином, головним завданням на етапі здобуття знань є забезпечення працівників організації доступом до всіх необхідних джерел знань, формування та розвиток майстерності працівників організацій отримувати необхідні знання з обраних ними джерел найбільш оптимальним і продуктивним способом.

По-четверте, необхідно забезпечити такий етап управління знаннями,



як їх застосування. Саме застосування знань є одним із головних етапів управління знаннями організації. Активність застосування створених або отриманих знань працівниками в процесі прийняття рішень, вирішення щоденних проблем і завдань визначає ефективність системи управління знаннями організації. Здобуті працівниками організації індивідуальні теоретичні знання в процесі їх практичного застосування, адаптації до конкретної ситуації трансформуються у нові практичні індивідуальні знання, тобто розвиваються і набувають нових властивостей, значення і нарощують свою цінність.

По-п'яте, необхідно забезпечити реалізацію такого наскрізного, тобто перехідного етапу між усіма іншими етапами процесу управління знаннями організації, як розповсюдження та обмін знаннями. Наприклад, з бази знань організації знання необхідно розповсюдити між працівниками, працівники в процесі здобуття знань вилучають їх із бази знань або здобуті знання з інших джерел вносять до бази знань; здобутими знаннями, наприклад, на курсах підвищення кваліфікації чи на конференції працівники організації повинні обмінюватися з колегами і розповсюджувати актуальні знання організації; в процесі застосування знань працівники обмінюються досвідом та знаннями і формують власну стратегію поведінки, створюють нові знання, засновані на новому досвіді; отримавши нові знання та досвід, доповнивши здобуті досвід і знання новим досвідом і знаннями, працівники повинні формалізувати розвинуті знання у зручну для обміну та зберігання форму; створені нові знання працівники повинні вносити в базу знань організації, таким чином розповсюджуючи свої знання. Отже, обмін (багатосторонній рух знань між їх носіями) та розповсюдження (односторонній рух знань) знань організації пов'язує між собою всі процеси управління знаннями, а ефективність цього етапу є визначальним для кожного наступного та переднього етапів процесу управління знаннями.

Організаційно-економічне та інформаційно-технологічне забезпечення розповсюдження та обміну знаннями організації повинні забезпечувати:

- вільний доступ працівників організації до внутрішніх і зовнішніх джерел знань;
- швидкий і зручний пошук необхідних знань у базі знань організації, серед працівників або серед зовнішніх джерел знань і оперативне отримання необхідних знань;
- організацію розповсюдження та обміну знаннями організації за допомогою сучасних інформаційних систем і технологій;
- забезпечення інформаційної та інтелектуальної безпеки бази знань організації та каналів обміну знаннями між працівниками організації;
- створення умов для безпосереднього міжособистісного обміну знаннями організації (наприклад, у тематичних групах чи в ході неформального спілкування);
- розвиток сприятливих умов для засвоєння та розвитку отриманих знань працівниками організації в результаті навчання та підвищення кваліфікації.

З метою реалізації перелічених завдань обміну та розповсюдження знань організації запропоновано організувати роботу творчих команд з управління знаннями організації та груп за різними інтересами. Ефективність обміну та створення знань залежить від колективної участі працівників організації в процесі управління знаннями. Саме колективна участь у процесі управління знаннями команд і груп за інтересами, на нашу думку, забезпечить необхідний рівень дебюрократизації комунікаційних зв'язків між працівниками організації, сприятиме розвитку культури управління знаннями організації; підвищить активність участі працівників у процесі управління знаннями, надасть необхідний досвід управління знаннями та забезпечить ефективність процесів обміну, розповсюдження, здобуття та створення нових знань.

Також важливим інформаційно-технологічним елементом забезпечення етапу розповсюдження та обміну знаннями повинен стати ІПО, описаний вище, що значно полегшить співпрацю творчих команд з управління знаннями організації у відповідній спілці, а також співпрацю різних груп за інтересами, що територіально віддалені між собою. Доцільно організувати також неформальне спілкування між працівниками організації за допомогою ІПО.

Для забезпечення етапу розповсюдження знань організації пропонуємо на основі ІПО організувати публікацію електронного науково-практичного журналу організації для того, щоб формалізувати та зберегти знання якими будуть обмінюватися працівники. Публікація такого журналу дозволить залучити працівників до процесу формування бази знань організації, а саме до процесів формалізації, класифікації, кодифікації та зберігання актуальних знань організації. Публікація такого журналу дозволить значно скоротити кошти на пошук, виокремлення, формалізацію та кодифікацію актуальних індивідуальних знань працівників організації, що є найбільш цінними, але і найбільш складними для обробки процесом. Таким чином, кожен працівник, який здобув нові знання, повинен визначити їхнє значення та можливість використання іншими працівниками, закодувати ці знання в найкращу, на його думку, форму для передачі (наприклад, задокументувати) та опублікувати в електронному науково-практичному журналі організації.

Також доцільно в рамках ІПО створити форум організації з метою організації простору для спілкування творчих команд і груп із управління знаннями в реальному режимі часу. Саме неформальне спілкування здатне забезпечити підвищення ефективності процесу обміну та розповсюдження знань організації.

По-шосте, необхідно вдосконалити організаційно-економічне та інформаційно-технологічне забезпечення такого етапу процесу управління знаннями організації, як створення нових знань. Створення нових знань є результатом трансформації знань на всіх попередніх етапах процесу управління знаннями. Знання, які збирають спеціалісти з інформаційних технологій організації з різних джерел і вносять до бази знань організації, а потім розповсюджують серед працівників у процесі збору та

розповсюдження трансформуються між їхніми видами, а працівники, в свою чергу, отримують нові знання, обмінюються ними, застосовують нові знання у своїй практичній діяльності, коригуючи їх зміст у процесі застосування, створюють нові знання, що значно відрізняються від попередньо отриманих саме своїм практичним змістом, актуальністю та практичною значущістю.

Щоб активізувати процес створення нових знань організації необхідно, оптимізувати реалізацію попередніх етапів процесу управління знаннями та наступних етапів управління розвитком системи управління знаннями організації. Саме створення нових знань та їх формалізація є перехідним етапом від попереднього до наступного рівня розвитку процесу управління знаннями організації.

Отже, ми розробили рекомендації, щодо поетапної реалізації заходів з управління розвитком системи управління знаннями, що в сукупності являють собою технологію управління знаннями. Реалізація цих рекомендацій передбачає активну участь усіх працівників організації. Організувати цю участь повинні працівники відділу з управління персоналом значно доповнивши свої стандартні технології управління новими технологіями з управління знаннями організації. Проте не вирішеними залишаються проблеми мотивації активної участі працівників у процесі управління знаннями, що визначає напрям подальших досліджень.

## **2.4 Наукові принципи формування управлінського персоналу**

Створення та підтримання стійких конкурентних переваг підприємств можливе за умови наявності збалансованої чисельності персоналу, в якій формування персоналу відіграє визначальну роль. Практика діяльності вітчизняних підприємств підтверджує, що послідовне застосування наукових принципів та ефективних методів формування персоналу дає змогу отримати високу результативність його діяльності та підвищити конкурентоспроможність й прибутковість підприємства.

Формування управлінського персоналу, як управлінський процес, має ґрунтуватися на певних принципах, дотримання яких дозволить забезпечити досягнення цілей підприємства. Відповідно до існуючого в економічній теорії розуміння сутності категорії "принцип" виділяється два взаємопов'язаних підходи. Згідно з першим підходом, принципи являють собою основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності, якими суб'єкт управління керується у своїй діяльності [69, с.38]. Другий підхід трактує сутність цієї категорії як "встановлені, загальноприйняті, поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів" [12, с.76].

Метою дослідження є обґрунтування наукових принципів формування персоналу, яке має здійснюватися із врахуванням складових цього процесу: планування, маркетингу та адаптації персоналу, кожній з яких можуть бути притаманні певні принципи. Тобто принципи формування персоналу являють собою синтез існуючих наукових принципів управління персоналом,

маркетингу та планування, які у поєднанні покликані забезпечити ефективність процесу формування персоналу.

Так як планування є однією із важливих і самостійних складових формування персоналу, воно має базуватися на комплексі принципів, вихідних положень та основних правил, що йому притаманні. Від того, які принципи будуть закладені в основу планування персоналу і як вони реалізуються в практичних умовах значною мірою залежить дієвість цього етапу формування персоналу.

Наукові принципи планування персоналу мають ґрунтуватися на загальних принципах планування діяльності підприємства. Можна вважати, що принципи планування персоналом є похідним процесом від принципів планування діяльності підприємства, або такими, що конкретизують загальні принципи планування стосовно процесу планування персоналу. Тому необхідним є аналіз існуючих принципів планування в аспекті їх адаптації до процесу формування персоналу.

Принципи планування визначають характер та зміст як поточної, так і перспективної діяльності підприємства. Дотримання принципів планування у практичній діяльності створює передумови для ефективної роботи підприємства і зменшує можливість виникнення негативних результатів планування. Загальні принципи планування вперше були сформульовані А. Файолем [42, с.209; 41], який в якості основних вимог до розробки програми дій або планів підприємства запропонував чотири принципи:

– принцип необхідності планування, що передбачає обов'язкове застосування планів при виконанні будь-якого виду трудової діяльності;

– принцип безперервності планів, який полягає в тому, що на кожному підприємстві процеси планування, організації та управління виробництвом, як і трудова діяльність, є взаємопов'язаними між собою і мають здійснюватися постійно та безперервно;

– принцип гнучкості планів, що припускає можливість коригування встановлених показників і координації планово-економічної діяльності підприємства;

– принцип точності планів, що передбачає врахування впливу багатьох чинників, серед яких фінансовий стан підприємства, ринкова стратегія та інші.

Пізніше Р. Акофф доповнив принципи А. Файоля принципом єдності (системності, холізму), який наголошує на необхідності системного характеру планування [1].

В подальшому сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями основні принципи планування були доповнені та розвинені. Так на думку Л.О. Бескровної [3], С.В. Мочерного [37] мінливість умов внутрішнього і зовнішнього середовища вимагають дотримання принципу гнучкості та пристосування планів підприємства. Принципу гнучкості планів при плануванні чисельності персоналу дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни умов діяльності та надає можливість процесу планування персоналу змінювати свій напрям з виникненням певних обставин.

В.Є. Москалюк [44], Д. Хан [60], Г.М. Тарасюк і Л.І. Шваб [56] наголошують, що процесу планування має бути безперервним. Принцип безперервності в плануванні полягає в тому, що процес планування на підприємстві має здійснюватися постійно в межах виробничо-господарчого циклу. Необхідність дотримання даного принципу при плануванні персоналу обумовлена невизначеністю зовнішнього середовища, яке робить необхідним поступове коректування очікувань підприємства та відповідні виправлення та уточнення планів з формування та розвитку персоналу.

Л.В. Штефан [66, с.108], О.О. Кобец [16], довели необхідність використання передового досвіду і впровадження прогресивних методів планування, що покладено авторами в основу принципу перспективності. Реалізація зазначеного принципу для планування персоналу здійснюється шляхом розробки та запровадження випереджальних норми та вимоги до планування чисельності та кваліфікації персоналу.

Ряд науковців, серед яких З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [63, с.384], М.Х. Корецький, [21, с. 148] виділяють принцип несуперечливості, який передбачає наявність тісного взаємозв'язку і погодженості різних видів планування. В аспекті планування персоналу така погодженість передбачає перш за все узгодженість чисельності управлінського персоналу з іншими категоріями персоналу, а також взаємозв'язок витрат на управлінський персонал з іншими видами витрат і результатами діяльності підприємства при їх плануванні.

Серед інших принципів планування Г.Я. Гольдштейн [10], Б.М. Мізюк [35, с.308] в своїх працях виділяють принцип економічності, що передбачає, необхідність порівняння витрат на планування із одержуваними від них вигодами. Принцип економічності при плануванні персоналу спрямований на забезпечення доцільної чисельності персоналу із мінімум витрат на маркетинг і адаптацію.

На думку Я.В. Крушельницької [25], Л.В. Балабанової [2], формування системи безперервного планування персоналу має ґрунтуватися на досягненнях фундаментальних і прикладних наук у сфері планування, що є основою принципу науковості. Цей принцип має бути одним із головних принципів планування персоналу яке передбачає використання великої кількості наукових методів визначення перспективної та поточної потреби у персоналі.

Як зазначають Т. Говорушко, Н. Богацька, В.В. Іванова повсюдне та обов'язкове застосування планів при виконанні будь-якого виду трудової діяльності передбачає принцип необхідності планування. Цей принцип при плануванні персоналу є особливо важливим, оскільки його дотримання відповідає сучасним економічним вимогам раціонального використання обмежених ресурсів на підприємствах.

Проаналізувавши існуючі підходи науковців до визначення принципів планування, можна зробити висновок, що їх перелік та склад є різним в залежності від конкретних цілей дослідження. Тому в статті розглядається сукупність принципів що мають певну практичну цінність під час розробки

принципів планування персоналу.

Друга складова процесу формування персоналу, яка пов'язана з маркетингом, також має складний та комплексний за ступенем реалізації характер, що впливає на кількісний склад принципів забезпечення її ефективності. Питанням визначення принципів та особливостей процесу маркетингу присвячено наукові праці багатьох дослідників. Так, основні принципи маркетингу були сформульовані М. Бейкером [30]:

- досягнення кінцевого результату діяльності відповідно до довгострокових цілей підприємства;
- орієнтація не лише на поточний, а й на довгостроковий результат діяльності підприємства;
- застосування у взаємозв'язку тактики та стратегії активного пристосування до вимог споживачів;
- цілеспрямований вплив на попит споживачів з метою його належного формування;
- комплексність, тобто здійснення різноманітних маркетингових дій як системи взаємозалежних заходів.

Сучасні науковці розвивають та доповнюють принципи М. Бейкера. Принцип альтернативізму як наявність широкого кола можливих варіантів вибору виділяють Ел Райз і Дж. Траут, В.Я. Стефанишин. Отже, сучасні тенденції розвитку економіки вимагають від підприємств дотримання принципу альтернативізму та гнучкості при підборі та залученні персоналу. Активне пристосування до вимог ринку, завчасне визначення тих заходів, які дозволяють мінімізувати появу чи вплив ризиків діяльності та обумовлює можливість залучення висококонкурентного персоналу з найкращими професійними якостями.

На думку А.Ф. Павленко і А.В. Войчак до основних принципів маркетингу також має бути віднесено принцип постійного та цілеспрямованого впливу на попит споживачів який передбачає взаємозумовлений і взаємоузгоджений розвиток системи маркетингу. В маркетингу персоналу цей принцип реалізується шляхом створення позитивного іміджу і репутації підприємства як роботодавця та є необхідною умовою для досягнення підприємством стійкого та довготривалого ділового успіху.

Принцип орієнтації діяльності підприємства на нововведення та довгострокову перспективу як концентрацію всіх зусиль на пріоритетних напрямках діяльності виділяють Ф. Котлер і Г. Армстронг, О.М. Скібіцький, Т.О.Зайчук. Принцип орієнтації діяльності підприємства на нововведення та довгострокову перспективу обумовлює підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства та має досягатися шляхом впровадження новітніх технологій його пошуку, відбору та розвитку.

Для швидкого реагування на попит споживачів ряд науковців в своїх працях визначають доцільність дотримання принципу спрямування стратегії і тактики підприємства на вимоги споживачів. Так на думку О.О. Шубіна "...єдність стратегії та тактики виробника має здійснюватися з метою

активної адаптації до змінних вимог споживачів при одночасному впливі на формування та стимулювання потреб" [68, с.19]. Як вказує М.П. Мальська "...спрямованість на досягнення результату діяльності підприємства має здійснюватись із застосуванням тактики й стратегії активного пристосування до вимог потенційних покупців" [29]. Принцип органічного поєднання маркетингових стратегії й тактики базується на оперативному пристосуванні до потреб ринку праці, які постійно змінюються. Даний принцип реалізується шляхом моніторингу ринкового середовища, пошуку та створення резерву персоналу на підприємстві.

Ефективність підприємницької та маркетингової діяльності на думку Г. Ассель, П. Дойль можлива лише шляхом дотримання принципу комерційності. В маркетингу персоналу цей принцип реалізується шляхом здійснення випереджальних дій щодо впровадження нововведень по задоволенню потреб підприємства у висококваліфікованому персоналі в необхідній кількості і у зазначені терміни.

Необхідність дотримання принципу науковості в маркетинговій діяльності обґрунтовує В.С. Федоренко наголошуючи про "необхідність орієнтації всієї науково-дослідної та виробничо-торгової діяльності на ринок, урахування потреб ринку" [58]. За твердженням В.П. Волкова "...маркетинг як спосіб діяльності в умовах ринкових відносин, має ґрунтується на принципі наукового підходу до вирішення маркетингових проблем, тобто систематичному аналізі, використанні програмно-цільового методу управління маркетингових досліджень, а також зворотного зв'язку". М.В. Корж зазначає про "...необхідність здійснення науково-дослідницького підходу до вирішення маркетингових задач" [22]. Принцип наукового обґрунтування маркетингу персоналу базується на глибокому аналізі ринкових чинників, кон'юнктури ринку, законодавства. Використання цього принципу вимагає наявності достатньої інформаційної бази, здійснення глибокого наукового аналізу всіх ринкових елементів та залучення висококваліфікованого персоналу.

Необхідність диференційованого підходу до ринку, тобто принцип сегментації ринку обґрунтовують Л.В. Балабанова, В. Руделіус. Сегментація ринку є основою побудови маркетингової діяльності з персоналу на підприємстві. Маркетингова сегментація обумовлює більш чітке і цілеспрямоване здійснення маркетингу персоналу та його орієнтацію на вибір кращих джерел пошуку персоналу.

Таким чином узагальнення підходів науковців дозволило зробити висновок, що маркетинг персоналу має ґрунтуватися на комплексі науково обґрунтованих принципів маркетингу, які обумовлюють орієнтацію підприємств на досягнення певного економічного результату.

Визначені основні принципи маркетингу визначають конкретні напрями діяльності підприємства та дозволяють зайняти конкурентні позиції на ринку, знизити ризик і міру невизначеності, збільшити ймовірність ухвалення вірних управлінських рішень за рахунок кращої обізнаності і розуміння стану та динаміки зовнішніх та внутрішніх чинників, які

впливають на діяльність підприємства

Формування персоналу є управлінським процесом, що обумовлює необхідність врахування відповідних принципів управління. Основу класичних принципів управління сформулювали представники концепції наукової організації праці: Ф. Тейлор у 1911 р. в роботі "Принципи та методи наукового менеджменту", Г.Емерсон у 1912 р. в роботі "Дванадцять принципів продуктивності" та А. Файоль у 1916 р. в роботі "Загальне та промислове управління". Запропоновані Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем принципи стали базовими та отримали свій подальший розвиток у сучасних системах управління.

Принципи як базисні характеристики виникнення та розвитку наукового знання сформульовані на основі пізнання закономірностей та практичного досвіду функціонування системи. При цьому у сфері управління персоналом принципи не носять догматичний характер, а є достатньо гнучкими. Зазначимо, що досі не сформувався єдиний погляд стосовно кількісної структури принципів в управлінській діяльності. Так, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник виділяють такі принципи управління: цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя [26, с.18]. Л.А. Полонська поділяє усі принципи менеджменту на такі групи: загальні та структурно-функціональні принципи управління підприємством, принципи, що визначають взаємовідносини у колективі (принципи управління людьми), принципи, що сприяють формуванню особистості працівника [45, с.33].

О.В. Крушельницька зазначає, що "...управління ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, плановірність, єдність розпоряджень, поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління, контроль за виконанням рішень" [25, с.17]. На думку О.З. Редькви персонал у сучасних швидкозмінних і висококонкурентних умовах функціонування підприємств потребує не стільки управління, стільки спрямування, тобто "...система менеджменту має бути націлена на максимально продуктивне використання специфічних навичок і знань кожного працівника" [46, с.139]. Тому серед основних принципів управління автор виділяє готовність до взаємного компромісу, формування взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтацію на досягнення лояльності персоналу, зменшення загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі, прозорість, відкритість підприємства для працівників та інноваційність в управлінні персоналом.

Отже, на сучасному етапі розвитку економіки України принципи менеджменту мають ґрунтуватися на законах розвитку суспільства та відображати соціально-трудова відносини в колективі. Однією з умов збалансування інтересів персоналу та адміністрації підприємства є дотримання принципу пристосованості системи управління персоналом до змін цілей об'єкта управління та умовам його роботи. Реалізація даного принципу можлива шляхом формування загальнокорпоративних цінностей та



підвищення лояльності персоналу шляхом розвитку корпоративної культури, управління талантами, підвищення почуття відповідальності у кожного працівника.

Найактуальнішим принципом менеджменту є поєднання в колективах досвідчених і молодих працівників. Створення і підтримка системи наставництва на підприємстві дає змогу здійснювати спадкоємність кадрів і системи управління персоналом загалом. Г.В. Щокін зазначає, що "...ключовим принципом менеджменту є принцип підбору та розміщення кадрів за їх діловими та персональними якостями, що передбачає: спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників, забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації, чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника, комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами, комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання" [57, с.17].

Принцип удосконалення управлінських орієнтацій передбачає дотримання пропорцій між функціями управління, направленими на розвиток підприємства, і функціями, що забезпечують діяльність підприємства. В.А. Савченко вважає, що оптимальне співвідношення зазначених функцій – 1:3. Цей принцип має бути реалізовано шляхом вчасного передбачення змін зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства та врахування тенденцій його розвитку.

Не менш важливим принципом є відповідність кваліфікації та досвіду працівників вимогам робочого місця (посади). З метою вчасного виявлення невідповідностей та попередження виробничих проблем має проводитись регулярна атестація персоналу, методи здійснення якої мають варіюватися залежно від рівня посади.

Такий принцип менеджменту, як особиста економічна зацікавленість персоналу в результатах праці, передбачає зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці. Напрямом реалізації цього принципу є створення гнучкої системи матеріального й нематеріального стимулювання, яка б сприяла зацікавленості персоналу у розвитку й реалізації наявних здібностей.

Динамізм сучасного суспільства сприяє постійному вдосконаленню процесів і методів менеджменту, що передбачає принцип застосування досягнень науки в сфері управління. Даний принцип вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах.

Реалізація принципу необхідності забезпечення умов для постійного підвищення кваліфікації персоналу через впровадження програм кар'єрного зростання персоналу, дає змогу підвищувати його конкурентоспроможність та сприяти досягненню ефективності виробництва. Система управління персоналом має бути спрямована на забезпечення найкращих умов для роботи працівників з урахуванням

технічних, організаційних, економічних, психофізіологічних і соціальних факторів їх діяльності.

Таким чином, система управління персоналом у сучасних швидкозмінних і висококонкурентних умовах функціонування підприємств має бути націлена на максимальне продуктивне використання персоналу та побудована на принципах не стільки управління, стільки спрямування персоналу.

Порівняльний аналіз загальних принципів планування, маркетингу й менеджменту дозволив зробити висновок про наявність спільних рис між більшістю розглянутих принципів досліджуваних процесів, що дало змогу сформулювати основні наукові принципи формування управлінського персоналу (рис. 2.2). Наведені на рисунку принципи формування управлінського персоналу охоплюють усі складові цього процесу на кожному з етапів його здійснення. Комплексне дотримання зазначених принципів створює умови для скорочення ризиків втрати часу й коштів та дозволяє максимізувати ефективність здійснення формування управлінського персоналу підприємств.

Можливість врахування різних варіантів задоволення потреби у персоналі за умови гнучкого та швидкого реагування на зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища забезпечується шляхом дотримання принципу еластичності та гнучкості формування персоналу. Необхідність додержання цього принципу обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку економіки країни відбувається велика кількість змін та має місце невизначеність стосовно деяких процесів та явищ, і саме вчасне реагування на них забезпечує ефективність процесу формування персоналу. Гнучкість формування персоналу полягає в здатності цього процесу швидко та правильно змінювати свій напрямок при змінних умовах діяльності, мати альтернативи вибору джерел забезпечення персоналом та певні резерви й приймати ефективні рішення.

Взаємозв'язок і взаємодія між ієрархічними рівнями управління та структурними підрозділами для досягнення оптимального професійно-кваліфікаційного складу персоналу можлива лише шляхом дотримання принципу спадкоємності персоналу та управлінських орієнтацій. Цей принцип вимагає коротко- та довготривалого прогнозування, розробки стратегічних та тактичних дій, що мають забезпечувати надійність та безперервність процесу формування персоналу. Послідовність та наступність дій по формуванню персоналу має бути спрямовано на забезпечення підприємства персоналом достатньої кількості та необхідної якості.

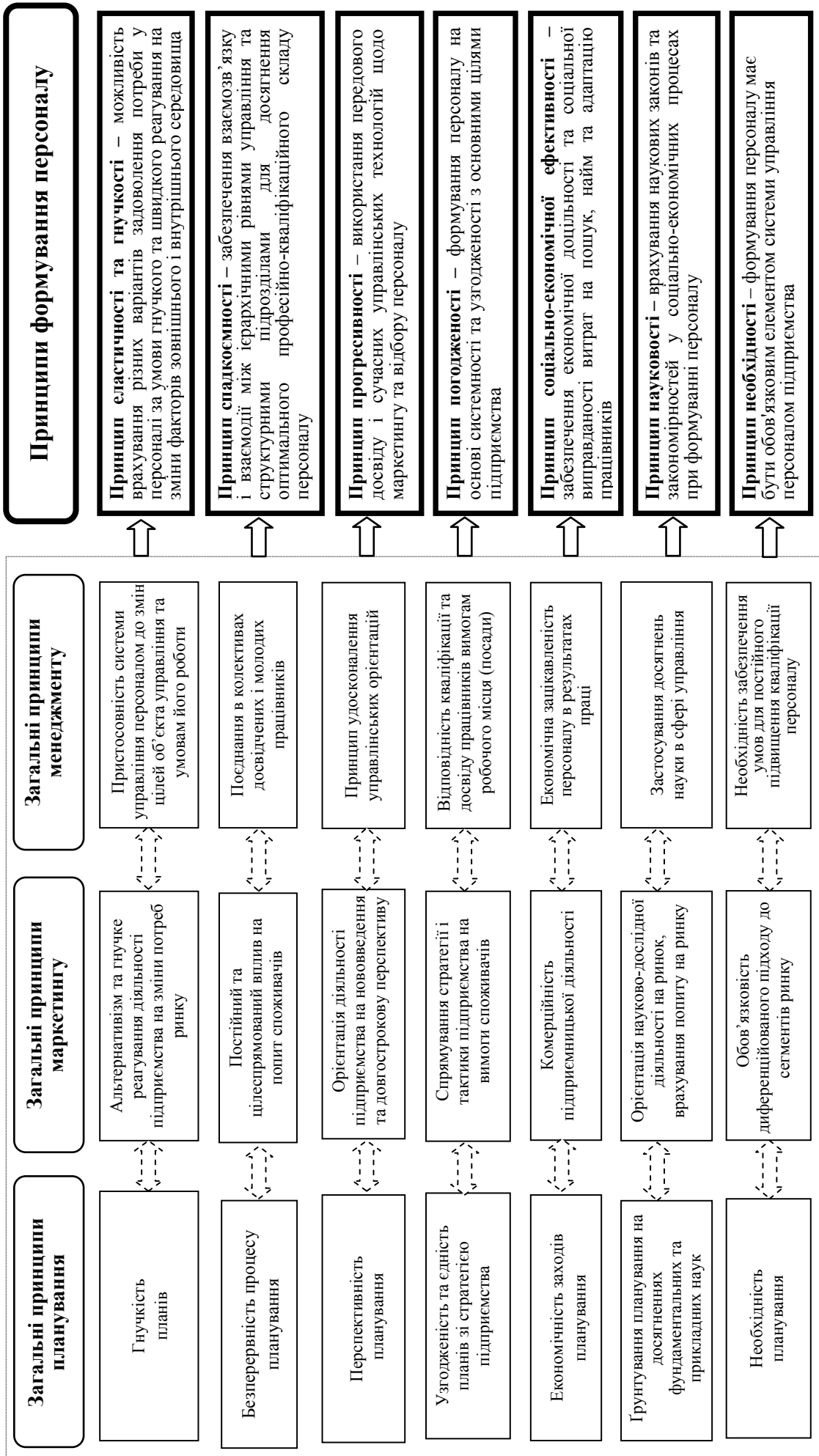


Рис. 2.2 Визначення наукових принципів формування управлінського персоналу

Складні сучасні ринкові умови функціонування підприємств обумовлюють необхідність використання передового досвіду формування персоналу, тобто має бути забезпечено використання прогресивних управлінських технологій. Принцип прогресивності процесу формування персоналу передбачає необхідність проведення відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, врахування впливу зовнішніх й внутрішніх факторів, які впливають на його чисельність і якість на ринку праці та розробки перспективних планів з урахуванням сучасних тенденцій та можливих коливань.

Формування персоналу має здійснюватися на основі принципу системності та погодженості з основними цілями підприємства, що буде сприяти взаємодії та скоординованості дій усіх ланок управління підприємством. Цей принцип передбачає координацію і інтеграцію всіх складових формування персоналу, тобто всі елементи даного процесу мають бути орієнтовані на досягнення визначеної мети. Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між щодо автономними ланками системи формування персоналу по горизонталі мають бути в цілому узгоджені з основними цілями підприємства і синхронізовані в часі.

Дотримання принципу соціально-економічної ефективності процесу формування персоналу має забезпечувати економічну доцільність та соціальну виправданість витрат на пошук, найм та адаптацію працівників. Економічна привабливість процесу формування персоналу обумовлює ефективне та раціональне використання трудових ресурсів. Цей принцип передбачає найбільш ефективну і економічну організацію формування персоналу, загальне зниження долі витрат на систему управління в витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У випадку, якщо після заходів щодо удосконалення процесу формування персоналу збільшилися витрати на управління, то вони мають перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їх здійснення.

Принцип науковості формування персоналу полягає в тому, що плани мають складатися з урахуванням механізмів дії економічних законів розвитку суспільства і виробництва та наукових досягнень. Врахування наукових законів та закономірностей у соціально-економічних процесах при формуванні персоналу передбачає більш повне пізнання і використання об'єктивно діючих економічних законів, які мають сприяти підвищенню конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Принцип необхідності формування персоналу означає, що формування персоналу має бути обов'язковим елементом системи управління персоналом підприємства. Цей принцип особливо важливий в умовах вільних ринкових відносин, оскільки його дотримання відповідає сучасним економічним вимогам раціонального використання обмежених ресурсів на всіх підприємствах.

Усі сформульовані принципи формування персоналу мають бути обов'язковим елементом системи формування персоналу підприємства та

реалізовуватися у взаємодії. Розглянуті принципи носять комплексний характер та охоплюють всі етапи формування персоналу на підприємстві. Врахування обґрунтованих наукових принципів формування персоналу дозволяє створити умови для забезпечення максимальної збалансованості якісної та кількісної структури персоналу підприємства задля забезпечення його конкурентоспроможності та високої ефективності. Забезпечення комплексного дотримання запропонованих наукових принципів формування персоналу у довгостроковій перспективі вимагає подальшого вдосконалення методичного апарату формування персоналу підприємства та розробки системи вимог до побудови механізму його здійснення.

## **2.5 Концептуальні підходи до управління мотиваційним потенціалом персоналу**

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств та економічного зростання в умовах обмеженості ресурсів обумовлює потребу пошуку шляхів максимального використання трудового потенціалу працівників. Це, в свою чергу, актуалізує проблему мотивації трудової діяльності, орієнтованої на досягнення цілей підприємства. В практиці впливу на мотивацію праці використовується безліч способів, проте вони не є сталими. Окрім того, один і той же самий чинник в різних умовах по-різному впливає на працівників щодо ефективної праці. Багатоплановість проблеми забезпечення мотивації ефективної діяльності персоналу, неспрацювання в сучасних умовах існуючих систем і способів мотивації обумовлюють актуальність опрацювання загальної методології, розробки конкретних методів, засобів, механізмів, інструментів, за допомогою яких активізується трудова діяльність, орієнтована на досягнення максимально можливого ефекту праці. Потребують визначення концептуальні підходи до управління мотиваційним потенціалом персоналу.

Теоретичні питання мотивації людської поведінки взагалі, та праці зокрема, розглядалися у працях психологів, соціологів, економістів, управлінців. Вагомий внесок у розробку мотиваційних теорій належить представникам економічної науки: К. Альдерферу, Л. Брентано, М. Веберу, Т. Веблену, Д. Вруму, Ф. Герцбергу, Е. Локу, Е. Лоулєру, Д. Макрегору, Д. МакКлеланду, А. Маслоу, А. Маршаллу, Е. Мейо, Д. Міллу, Л. Портеру, А. Сміту, Ф. Тейлору, А. Файолю, Х. Хекхаузену та ін. Окремі аспекти цієї проблеми вивчалися вченими колишнього Союзу РСР та країн близького зарубіжжя: М. Волгіним, Б. Генкіним, А. Здравомисловим, В. Іноземцевим, Р. Колосовою, Ю. Кокіним, В. Куліковим, С. Струмлінім, Р. Фатхутдіновим, Р. Яковлєвим та ін. В Україні різні аспекти мотивації праці досліджували С. Бандур, Д. Богиня, А. Гальчинський, О. Грїшнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Долішній, О. Єськов, Ю. Зайцев, Т. Заяць, С. Злупко, М. Карлін, Є. Качан, М. Кім, А. Колот, Т. Костишина, Г. Куліков, В. Лагутін, В. Мандибура,

В. Новіков, В. Онікієнко, О. Павловська, І. Петрова, М. Семікіна, В. Стешенко, С. Тютюнникова, А. Чухно та інші.

Незважаючи на численні дослідження за даною тематикою, існування класичних теорій і методів мотивації та нових підходів до формування систем мотивації, на практиці вони не спрацьовують і не забезпечують стовідсоткове мотивування персоналу на досягнення цілей підприємства, організації, установи, тобто не дають очікуваного ефекту. Однією з причин є відсутність їх орієнтації на задоволення наявних і можливих мотиваційних потреб працівників, які не є не статичними, а змінюються в часі та під впливом мінливих зовнішніх та внутрішніх чинників. Залишаються недостатньо розробленими теоретико-методологічні та методичні проблеми, пов'язані із вдосконаленням механізму мотивації на основі виявлення невикористаних резервів щодо забезпечення її ефективності в умовах, що змінюються (мотиваційних резервів). У зв'язку з цим актуалізується питання управління мотиваційним потенціалом персоналу.

Управління мотиваційним потенціалом потребує, перш за все, визначення його сутності. Використання поняття «мотиваційний потенціал» є важливим для з'ясування, наскільки працівники задовольняють об'єктивні потреби підприємства (роботодавця), – звідси і концепція управління мотиваційним потенціалом визначається двома взаємоорієнтованими векторами спрямованості: орієнтація на результат і орієнтація на працівника.

Вперше категорію мотиваційного потенціалу запровадили в ХІХ столітті в психології, де його розуміли як силу того впливу, який чинить на енергетику мотиву даний стимул [15]. При цьому зазначалося, що сила мотиву залежить від багатьох чинників.

Існуючі підходи до трактування цього поняття здебільше базуються на визначенні його через соціально-психологічні ресурси індивіда та організаційно-економічний ресурс підприємства, що є частиною мотиваційного ядра персоналу підприємства, які відображують сукупність мотивів трудової поведінки робітника в процесі реалізації його трудового потенціалу. Його розглядають як категорію, в основі якої лежать поняття «трудова активність» та «трудова активність» [38]. Такий підхід має сенс. Виходячи з такого підходу, мета управління мотиваційним потенціалом полягає у: формуванні та підвищенні трудового потенціалу персоналу; визначенні способів і ефективності його реалізації; стимулюванні підвищення власного трудового потенціалу до рівня, обумовленого робочим місцем і стратегічними цілями підприємства (компанії, фірми), формуванні і розвитку стереотипів трудового поводження, мотивів, установок, узгодженими із цінностями корпоративної культури.

Однією з перших досліджувати категорію «мотиваційний потенціал» в контексті трудового потенціалу почала російський соціолог Н.І. Шаталова, розуміючи його як можливість працівника відповідати вимогам, що пред'являються робочим місцем до його ставлення до праці [61]. Розвиваючи ідеї Н.І. Шаталової, мотиваційний потенціал можна розглядати як сукупність усіх значущих для працівника мотивів трудової діяльності, які визначають

його ставлення до праці і реалізуються або можуть бути реалізовані в його виробничий поведінці, за наявності необхідних організаційних умов. В такій трактовці мотиваційного потенціалу враховується можливість впливу на його формування (через виявлення нереалізованих внутрішніх мотивів і потреб працівника), що забезпечує ефективність його управління.

Завданням управління мотиваційним потенціал є його реалізація в тій мірі, яка має відповідати потребам виробництва (підприємства, роботодавця). Він може відповідати цим потребам, бути недостатнім і надмірним, тобто яка міра готівкових ресурсів працівника відносно до своєї роботи реалізується в конкретних умовах. Окрім того, важливим є дослідження не тільки мотивів, які спонукають людину працювати на конкретному підприємстві (організації), але й мотивів, які спонукають працювати ефективно, і більше того, мотивів-резервів, які за певних умов сприятимуть ефективній діяльності працівника (потенційних мотивів).

Дещо обмеженим є визначення мотиваційного потенціалу В.Зарубою та І.Парфентенко, які розуміють його як «сукупність таких мотивів (відносин інтересу, установок) економічних суб'єктів у його внутрішньому та зовнішньому середовищі, які завдяки своїй діяльній реалізації впливають або можуть суттєво впливати на його діяльність» [14]. Такий підхід не враховує можливість впливу на зміну мотиваційних потреб, що є дуже актуальним для сучасних умов господарювання, що швидко змінюються, та унеможливорює управління безпосередньо мотиваційним потенціалом.

Розглядаючи мотиваційний потенціал працівника як складову трудового потенціалу, доцільним є не тільки визначення рівня готовності працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок [19], але й розробка заходів щодо управління свідомим формування мотиваційних умов діяльності.

При управлінні мотиваційним потенціалом персоналу слід враховувати вплив на працівника мотиваційного середовища, яке базується на ставленнях працівників до мотиваційних заходів і уявляє сукупність умов, чинників і безпосередньо мотивуючих і стимулюючих заходів, реалізація яких має забезпечувати ефективність професійної діяльності персоналу та досягнення цілей роботодавця. В значній мірі це стосується мотиваційного середовища, що виникає на основі нематеріальних мотивів персоналу (оскільки в сучасних умовах господарювання мотиваційне середовище, засноване на матеріальній мотивації персоналу, має стабілізуючу дію, орієнтовану на утримання на підприємстві найбільш цінних висококваліфікованих співробітників; а мотиваційне середовище на основі нематеріальної мотивації в більшій мірі стимулює працівників до активної роботи з повною віддачею сил).

Вибір мотиваторів і мотиваційних заходів обумовлюються рівнями, на яких формується система мотивації: індивідуальна; сегментована (для окремих груп) та корпоративна (загальна для всього підприємства). Кожна система потребує визначення домінуючих потреб персоналу та недієвих на

момент формування системи мотивації мотиваторів, які б за певних умов забезпечували позитивний вплив на ефективність його діяльності. Завданням управління є визначення останніх з подальшим включенням до чинних систем мотивації підприємств.

Ефективність управління мотиваційним потенціалом визначається мірою впливу мотиваційних факторів на ефективність роботи персоналу і забезпечується оновленням систем мотивації за результатами моніторингу мотиваційного потенціалу та мотиваційного середовища, яке створює умови для дії мотиваторів. Тому такий моніторинг є обов'язковою складовою системи управління мотиваційним потенціалом.

Управління мотиваційним потенціалом персоналу потребує створення відповідних механізмів і визначення чинників, що впливають на його формування та реалізацію. В цьому контексті трактування мотиваторів як чинників, що спонукають людину до трудової та ефективної діяльності повинно розглядатися з урахуванням зовнішніх щодо працівника впливів та внутрішніх спонукальних сил (зовнішні та внутрішні мотиватори) [19]. При цьому зовнішні формуються, розвиваються та реалізуються за рівнями управління соціально-трудових відносин, внутрішні є складовими структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Окремо слід зупинитися на стадіях формування, розвитку, реалізації мотиваційного потенціалу, оскільки на кожній з них сутність управління змінюється. Кожна стадія обумовлюється впливом характерних для неї чинників впливу. У зв'язку з цим актуалізується питання визначення: чинників, що формують мотиваційний потенціал; чинників, що впливають на його розвиток; чинників, які сприяють забезпеченню ефективності. Послідовність стадій може змінюватися, проте стадія формування є першою.

На формування мотиваційного потенціалу окрім внутрішніх мотиваторів ( потреб) суттєво впливають зовнішні. Вони можуть послабляти (негативно впливати) або посилювати (позитивно впливати) на його формування. Їх обумовлюють: політична сфера (втрата властивих українському народові соціальних цінностей; «втручання» політичних партій в господарсько-економічну діяльність підприємств; відсутність національної доктрини духовного та етичного виховання населення); правова сфера (орієнтація вітчизняного законодавства на міжнародні стандарти без необхідного врахування можливостей їх використання та специфіки їх дії в Україні; закріплення у суспільстві стереотипів орієнтації на неправову поведінку); соціальна сфера (відсутність необхідних умов для забезпечення відтворення та розвитку трудового потенціалу; незахищеність значної частини працюючих від соціально-економічних загроз безпечної життєдіяльності; погіршення якості, доступності освіти для різних верств населення України; незатребуваність відповідальності власника (роботодавця) за несприятливі, небезпечні умови праці, високий рівень виробничого травматизму і професійної захворюваності; незадовільна



організація системи державного та колективно-договірного регулювання зайнятості, оплати та охорони праці; поглиблення диференціації доходів, поширення бідності серед працюючого населення тощо) недостатня моральність, духовність та етичне виховання населення); економічна сфера (зростання економічних злочинів, тіньової економіки, криміналізація економічних відносин; структурно-технологічна деформованість економіки); науково-технологічна сфера.

У загальному вигляді чинники, що формують мотиваційний потенціал і реалізуються під час праці, за критерієм результативності і ефективності діяльності класифікуються за такими групами: чинники-мотиватори, чинники-демотиватори, нейтральні чинники, чинники-некротиватори. Новою категорією є останні.

Введення поняття «некротиватори» обумовлено сучасними потребами. Вперше в економіці поняття з префіксом «некро-» впроваджено В.Ляшенко [64] при визначенні характеристики нинішнього стану промисловості Донбасу та її найближчих перспектив як «некроіндустріалізм» (стан економіки, що характеризується стійкою тенденцією до падіння виробництва, збитковості промислових підприємств і, як наслідок, масовим безробіттям, зубожінням населення та ранньою смертністю). Адаптуючи це поняття до мотивації персоналу, враховуючи сучасну практику недовіри чинних систем мотивації, під некротиваторами слід розуміти мотиватори, які маючи позитивний або негативний вплив на діяльність персоналу та ефективність праці й забезпечення ефекту, в конкретних сучасних умовах втратили свою мотивуючу (демотивуючу) сутність (припинили будь-який вплив).

Що стосується інших груп чинників, то їх сутність є зрозумілою та визначеною на сьогодні: чинники-мотиватори обумовлюють позитивний вплив на діяльність персоналу та ефективність його праці; чинники-демотиватори – негативний вплив; нейтральні чинники – не мають ніякого впливу. З точки зору управління мотиваційним потенціалом стержневими є мотиватори, демотиватори та некротиватори. Тому для забезпечення ефективного управління персоналом та реалізації його мотиваційного потенціалу доцільним є визначення основних мотиваторів, демотиваторів і некротиваторів з побудовою так званої мотиваційної карти. Кількість мотиваторів, що включаються до карти не повинно перевищувати 10, в іншому випадку вони не забезпечуватимуть значного впливу на працівників і не спонукатимуть їх до ефективної праці. Виявлені демотиватори та некротиватори разом із чинниками та умовами, які можуть перетворити їх на мотиватори, доцільно включати до карти повністю.

Слід зазначити, що доцільним є побудова мотиваційних карт для кожного конкретного працівника, групи працівників і персоналу підприємства в цілому. Такі мотиваційні карти є основою формування мотиваційних профілів персоналу підприємства з подальшим визначенням частки кожного профілю та розробкою мотиваційних заходів і дієвих, з точки

зору забезпечення ефективності праці персоналу, систем мотивації підприємства.

Оскільки не всі складові елементи мотиваційного потенціалу персоналу рівнозначні за своїм рівнем впливу на ефективність його діяльності, то постає питання щодо оцінки їх впливу на результативність персоналу та вимірювання мотиваційного потенціалу як такого. Існуючі підходи до визначення мотиваційного потенціалу персоналу базуються на вимірюванні вмотивованості роботи з використанням так званого «мотиваційного потенційного балу» або мотиваційного потенціалу роботи (складається з п'яти характеристик: різноманітність роботи, закінченість роботи, значущість роботи, автономність в роботі, зворотній зв'язок). Ступінь вмотивованості персоналу або мотиваційний потенційний бал розраховується як добуток автономності в роботі, зворотного зв'язку та середньої арифметичної суми показників різноманітності, закінченості та значущості праці. Такий підхід до оцінки мотиваційного потенціалу персоналу має сенс, проте не в повній мірі розкриває його сутність та не забезпечує визначення його рівня використання й можливості його подальшого розвитку (зростання). Цей показник не може стовідсотково виступати і в якості міри мотивації персоналу. Отже, показник виміру мотиваційного потенціалу потребує подальшого доопрацювання.

Підсумовуючи, в цілому мотиваційний потенціал персоналу може бути позитивним, негативним і нейтральним (в залежності від домінуючої групи чинників). Саме позитивний мотиваційний потенціал персоналу підвищує його конкурентоспроможність, оскільки забезпечує ефективність праці, тому управління має за мету його досягнення.

Для управління мотиваційним потенціалом підприємством потрібна чітка і злагоджена робота усіх ланок управління підприємством. Створення на підприємстві систем управління мотиваційними потенціалами персоналу (індивідуальної, групової корпоративної систем) повинно відбуватися в складі систем стратегічного управління підприємствами.

## **2.6 Удосконалення методів обґрунтування чисельності управлінського персоналу**

Становлення ринкових відносин призвело до відмови держави від прямого втручання в управління багатьма процесами діяльності підприємства, в тому числі у сфері праці. Результатом скасування державного регулювання питань в області праці стало припинення централізованої діяльності з розробки та впровадження прогресивних норм і нормативів в деяких галузях. Розробка нормативних матеріалів на рівні підприємства не набула широкого застосування внаслідок значної трудомісткості процесу та невисокої технологічної бази більшості підприємств. Внаслідок цього суттєво знизилася питома вага працівників, які займаються нормуванням праці, а наявна нормативно-методична база

застаріла та не повною мірою враховує рівень організації сучасного виробництва.

Найбільш складним завданням є нормування праці управлінського персоналу. Праця даної категорії працівників безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне та якісне виконання виробничого процесу. При цьому ця праця є переважно розумовою з високим ступенем психологічного навантаження та відповідальності за результати своєї діяльності. Діючі методики нормування праці управлінського персоналу недостатньо адекватні специфіці практичних аспектів реалізації технічних і організаційних сторін управлінської праці; майже не враховують вплив психофізіологічних факторів; не супроводжуються економічним обґрунтуванням витрат на нормування управлінської праці. При цьому вимоги, що пред'являються до якості управлінської праці, свідчать про необхідність застосування норм та їх комплексного обґрунтування. Загалом актуальність дослідження проблеми нормування чисельності управлінського персоналу визначається:

- необхідністю підвищення обґрунтованості й коректності прийнятих управлінських рішень;

- недостатньою теоретичною й практичною опрацьованістю проблеми визначення чисельності управлінського персоналу;

- необхідністю аналізу й узагальненню накопиченого до теперішнього часу вітчизняного й закордонного досвіду в нормуванні управлінської праці.

Постійна потреба в розробці та вдосконаленні методів організації та планування праці обумовила той факт, що значна кількість науковців займалась розробкою означеної проблеми. До зарубіжних теоретиків, що заклали основи наукового управління та нормування праці можна віднести праці Г. Ганта, Ф. та Л. Гилбретів, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, Г. Емерсона, а також російських учених А.К. Гастєва, О.А. Єрманського, П.М. Керженцева, П.Ф. Петроченка, С.Г. Струмиліна.

Продовженням теоретичних і практичних досліджень в області організації, нормування та оплати праці стали роботи визнаних російських та вітчизняних учених таких, як В.В. Адамчук, Є.Г. Антосенков, А.Д. Гальцов, Б.М. Генкин, Н.А. Горелов, А.Ф. Зубкова, В.М. Іоффе, Е.Д. Каткульський, А.Я. Кибанов, В.В. Куликів, Ю.Г. Одегов, В.М. Рисс, Г.Э. Слезингер, Н.Л. Софінський. Дослідники намагалися визначити норми праці з урахуванням факторів, що впливають на ці норми.

У цілому дослідження вітчизняних і закордонних літературних джерел демонструє, що на сьогоднішній день вирішення питань щодо нормування праці управлінського персоналу є недостатньо відпрацьованими. Не існує ґрунтовних методичних рекомендацій з нормування управлінської праці, що відповідали б таким принципам нормування праці як прогресивність, максимальна відповідність норм суспільно необхідним витратам праці, наукова та організаційно-технічна обґрунтованість, єдності застосованих норм, рівної напруженості.

За діючими методиками розробки нормативів та норм врахування психофізіологічного навантаження на робітників вимагає складних та специфічних досліджень, що є економічно не вигідними для організації даної роботи в рамках окремого підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення методів нормування праці працівників, які здійснюють управлінські функції, з дотриманням наступних вимог:

- урахування специфіки, змісту, характеру та предмету праці персоналу даної категорії;
- забезпечення гнучкості отриманих нормативів їх адаптованості до змінних зовнішніх та внутрішніх умов виробництва адекватних конкретному підприємству;
- економічно вигідними.

Метою дослідження є удосконалення методичних рекомендацій з нормування праці управлінського персоналу з урахуванням конкретних виробничих умов та психофізіологічних можливостей управлінських працівників.

Аналіз методів нормування праці управлінського персоналу показує, що рівень необхідних витрат праці досліджуваної категорії працівників обумовлений великою кількістю факторів, тому єдиного, універсального методу нормування існувати не може. Для обґрунтування оптимальної чисельності управлінського персоналу значна кількість авторів рекомендує застосовувати різні методи математичного моделювання. Ці методи, особливо регресійні, безперечно в більшій мірі, ніж інші відповідають рішенню завдань по вдосконалюванню нормування управлінської праці. Однак, через складність визначення показників, що використовуються в розрахунках при плануванні персоналу на вітчизняних підприємствах, дані методи не знаходять широкого застосування.

Найбільш широко розрахунок показників управлінської діяльності здійснюється на основі укрупнених нормативів чисельності й типових структур апарата управління організацій. Однак, такий розрахунок потребує наявності нормативних матеріалів відповідної якості та проведення кореляційного аналізу оцінки впливу на чисельність управлінського персоналу різних факторів по функціях управління. Разом з тим, при відсутності чітких методик проведення цього аналізу неминуче призводить до неоефективності.

Дослідження закордонного досвіду свідчить про те, що методики нормування управлінської праці істотно відрізняються від вітчизняних. Закордонні автори, як правило, використовують метод спостережень, згідно якого нормування праці відбувається шляхом фіксування часу, затраченого на обробку певного виду документів. Норми встановлюються шляхом арифметичних операцій з обов'язковим урахуванням складності документів й особливостей роботи. При цьому є спроби оцінки психофізіологічного навантаження на працівників. Так, в системі *Work Factors System* нормування рухів, пов'язаних з розумовою працею, побудовано на врахуванні даних

психофізіології про швидкість, тривалість реакції людини на зовнішні подразники [70].

Одним з найбільш простих варіантів організації нормування управлінської праці в рамках підприємства є використання таких методів дослідження робочого часу як: фотографія та хронометраж. Разом з тим, ці методи не враховують психофізіологічного навантаження на працівника. Тому отримані на основі хронометражу та фотографії норми доцільно доповнити дослідженням психофізіологічного стану працівників.

Реалізацію запропонованих заходів викладено на основі діяльності відділу кадрів купного підприємства хімічної промисловості розташованого в Донецькій області. На підприємстві має місце надлишок працівників в кадровій службі, що потребує корегування чисельності означеної категорії персоналу. Про надлишок персоналу у відділі кадрів свідчить недостатня завантаженість працівників. Проведена фотографія робочого часу (табл.2.2) демонструє наявність значних втрат часу у відділі.

Таблиця 2.2

*Фотографія робочого часу працівника відділу кадрів*

№ п/п	Найменування витрат робочого часу	Поточний час у годинах й хвиликах	Тривалість (хв.)	Індекс
	Початок спостереження	8.25		
1.	Прихід на робоче місце	8.35	5	ПТД
2.	Підготовка робочого місця	8.40	5	ПЗ
3.	Оформлення документів при прийманні на роботу	9.20	40	ОП
4.	Одержання й ознайомлення з електронною поштою	9.50	20	ОП
5.	Оформлення переведення в інший підрозділ або на іншу посаду	9.45	5	ОП
6.	Оформлення заявок на видачу пропусків	10.15	30	ОП
7.	Відхід по особистих потребах	10.20	5	ВОП
8.	Робота з документами	11.00	40	ОП
9.	Оформлення наказів	11.50	50	ОП
10.	Відхід по особистих потребах	12.00	10	ВОП
11.	Обідня перерва	13.00	60	
12.	Оформлення відпустки	13.30	30	ОП
13.	Розмова з товаришем по службі на особисту тему	13.50	20	ПТД
14.	Оформлення листка тимчасової непрацездатності	14.10	20	ОП
15.	Одержання й ознайомлення з електронною поштою	15.30	80	ОП
16.	Робота з трудовими книжками	16.00	30	ОП
17.	Оформлення документів при звільненні працівника	16.50	50	ОП
18.	Відхід по особистих потребах	17.00	10	ВОП
19.	Складання плану наступного дня	17.10	10	ОП
20.	Вимикання комп'ютера, наведення порядку на робочому місці	17.20	15	ПЗ
21.	Закінчення роботи	17.30	5	ПЗ
	Разом		480	

Так, фактичні витрати часу склали:

- підготовчо-завершальний час – 30 хв.;
- оперативний час – 400 хв.;
- відпочинок та особисті потреби – 25 хв.;
- порушення трудової дисципліни – 25 хв.

За отриманими даними резерв часу складає 40 хвилин. Двадцять п'ять хвилин – порушення трудової дисципліни, 15 – приховані втрати часу на відпочинок та особові потреби.

Вивчення фактичних витрат часу було проведено на основі хронометражних спостереження по окремих видах операцій, що виконуються у відділі кадрів. Хронометраж проведено наступним чином:

- 1) розкладено операцію на складові елементи;
- 2) розраховано тривалість виконання кожного окремого елемента;
- 3) оброблено результати спостереження та встановлення середньої тривалості елементів.

При цьому було застосовано такий вибірковий спосіб спостережень як вимірювання окремих повторюваних елементів операції.

В табл. 2.3 наведено результати хронометражного спостереження операції «Прийом на роботу».

Таблиця 2.3

*Результати хронометражного спостереження операції «Прийом на роботу»*

№ п/п	Елемент операції	Порядковий номер виміру							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ознайомлення із заявою працівника про прийом на роботу	00:15	00:35	00:07	00:10	00:12	00:09	00:20	00:25
2	Копіювання документів працівника	05:50	04:30	04:32	06:25	03:57	05:05	05:32	06:18
3	Створення в ІС фізичної особи	06:02	04:45	04:45	06:45	04:11	05:25	05:47	06:35
4	Внесення даних працівника в програму	16:03	15:47	14:30	16:40	14:26	15:50	16:21	16:33
5	Видання наказу про прийом на роботу	16:13	15:55	14:43	16:54	14:35	16:01	16:30	16:43
6	Видання трудового договору	17:18	17:02	15:58	18:04	15:41	17:12	17:42	17:49
7	Переміщення працівника зі списку фізичних осіб у необхідний підрозділ	17:26	17:09	16:04	18:14	15:49	17:19	17:51	17:55
8	Перевірка працівником особистих даних	17:59	17:52	16:58	18:51	16:31	18:14	19:16	18:38

## Продовження табл. 2.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Підписання працівником трудового договору й наказу про прийом	18:07	18:01	17:05	18:59	16:41	18:35	19:31	18:48
10	Внесення запису в трудову книжку працівника	20:28	20:26	20:00	21:44	19:17	21:02	22:18	21:38
11	Оформлення особистої картки	36:03	37:46	35:54	38:00	39:18	40:36	41:03	38:33
12	Внесення запису в книгу обліку трудових книжок і вкладишів до них	37:06	38:51	36:49	38:52	40:03	41:37	41:51	39:26

Для підвищення сталості хронометражного ряду з нього було виключено дефектні спостереження: надто короткі чи надто довгі. Розрахунки наведено в табл. 2.4. Сірим кольором відзначено максимальні значення тривалості елемента операції, які згодом було виключено з підрахунку для забезпечення сталого хронометражного ряду. Репрезентативність отриманих даних було перевірено за допомогою коефіцієнта варіації.

Таблиця 2.4

*Формування сталого хроноряду операції «Прийом на роботу»*

№ п/п	Елемент операції	Порядковий номер виміру								K <sub>вар</sub>
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Ознайомлення із заявою працівника про прийняття на роботу	15	35	7	10	12	9	20	25	0,26
2	Копіювання документів працівника	335	235	265	375	225	296	312	353	0,17
3	Створення в ІС фізичної особи	12	15	13	20	14	20	15	17	0,18
4	Внесення даних працівника в програму	601	662	585	595	615	625	634	598	0,04
5	Видання наказу про прийняття на роботу	10	8	13	14	9	11	9	10	0,18
6	Печатка трудового договору	65	67	75	70	66	71	72	66	0,05
7	Переміщення працівника зі списку фізичних осіб у необхідний підрозділ	8	7	6	10	8	7	9	6	0,17
8	Перевірка працівником особистих даних	33	43	54	37	42	55	85	43	0,17
9	Підписання працівником трудового договору й наказу про прийняття	8	9	7	8	10	21	15	10	0,24
10	Внесення запису в трудову книжку працівника	141	145	175	165	156	147	167	170	0,08
11	Оформлення особистої картки	935	1040	954	976	1201	1174	1125	1015	0,09
12	Внесення запису в книгу обліку трудових книжок і вкладишів до них	63	65	55	52	45	61	48	53	0,12

Показники середньої тривалості, що визначені зі сталого хронометражного ряду, прийнято за нормальну тривалість елементів і в

подальшому використано як вихідні дані для розробки трудових нормативів чи їх коригування. Результати розрахунків наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

*Розрахунок оперативного часу на операцію «Прийом на роботу»*

№	Елемент операції	Т <sub>зар.</sub>	Т <sub>сер.</sub>
1	Ознайомлення з заявою працівника про прийняття на роботу	53	10,60
2	Копіювання документів працівника	2096	299,50
3	Створення в 1С фізичної особи	126	15,75
4	Внесення даних працівника в програму	4915	614,38
5	Видання наказу про прийняття на роботу	84	10,50
6	Видання трудового договору	552	69,00
7	Переміщення працівника зі списку фізичних осіб у необхідний підрозділ	61	7,63
8	Перевірка працівником особистих даних	307	43,86
9	Підписання працівником трудового договору й наказу про прийняття	67	9,57
10	Внесення запису в трудову книжку працівника	1266	158,25
11	Оформлення особистої картки	8420	1052,5
12	Внесення запису в книгу обліку трудових книжок і вкладишів до них	442	55,25
Загальний час виконання операції		2346,7с	
		0,65 г.	

Отримані результати порівняно з нормативними показниками витрат часу на операцію «Прийом на роботу» (табл. 2.6), які були взяті з Міжгалузевих укрупнених нормативів часу на роботи з комплектування й обліку кадрів.

Таблиця 2.6

*Порівняння нормативного показника витрат часу на операцію «Прийом на роботу» з фактичним значенням*

Найменування нормативу операції	Одиниця виміру люд.	Норматив часу, годин	Оперативний час по хронометражі
Оформлення документів при прийманні на роботу	Один працівник, прийнятий на роботу	0,74	0,65

Нормативний показник витрат часу на операцію «Прийом на роботу» становить 0,74 години. За розрахунковими даними, отриманими на основі хронометражного спостереження, фактичний оперативний час на виконання операції «Прийом на роботу» склав 0,6 години. Фактичне значення вийшло менше нормативного на 0,14 години, що обумовлено застосуванням автоматизованої системи обліку.

Аналогічно було виконано виміри по операції «Переведення на іншу посаду або в інший підрозділ», «Надання відпустки», «Оформлення листка тимчасової непрацездатності», «Внесення запису в трудову книжку», «Звільнення працівника». Порівняння нормативних показників всіх видів операцій з фактичними значенням наведені в табл. 2.7.



Таблиця 2.7

*Порівняння нормативних показників всіх видів операцій з фактичними значеннями*

№ п/п	Найменування нормативу операції	Одиниця виміру	Норматив часу, год.	Оперативний час, год.	Відхилення	
					год.	%
1	Оформлення документів при прийманні на роботу	Один прийнятий працівник	0,74	0,65	-0,09	-12,16
2	Оформлення переведення в інший підрозділ або посаду	Один працівник	0,38	0,07	-0,31	-81,32
3	Оформлення відпустки	Один працівник	0,11	0,08	-0,03	-24,55
4	Оформлення листка тимчасової непрацездатності	Один листок	0,05	0,07	0,02	36,00
5	Запис у трудову книжку (вкладиш) відомостей про роботу, заохочення й нагородження	Один запис	0,07	0,17	0,10	142,86
6	Оформлення документів при звільненні працівника	Один робітник, що звільняється	0,39	0,17	-0,22	-56,41

Оперативний час виконання операції «Переведення на іншу посаду або в інший підрозділ» виявився менше нормативного на 0,31 години через застосування програми 1С. Аналогічними є результати дослідження операцій «Надання відпустки», «Звільнення працівника», де оперативний час менше нормативного. Разом з тим нормативний показник витрат часу на операцію «Оформлення листка тимчасової непрацездатності» більше нормативного на 0,02 години, що обумовлено необхідністю реєстрації лікарняних аркушів в автоматизованій програмі обліку 1С «Зарплата й Керування персоналом». Також норматив часу на виконання операції «Запис у трудову книжку» вище нормативного, це обумовлено великою чисельністю робітників, класифікацією їх трудових книжок по автоколонах і розміщення у різних сейфах. Підводячи підсумки, можна відмітити, що діючі нормативні матеріали не повністю враховують фактичні виробничі умови підприємства.

Розрахунок трудомісткості робіт відділу кадрів відповідно до проведених хронометражних спостережень наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

*Розрахунок загальної трудомісткості виконуваних відділом кадрів робіт за рік згідно розрахованих нормативів*

№ п/п	Виконувані операції	Розрахункова норма часу	Кількість операцій за рік	Загальна трудомісткість, годин
1.	Приймання на роботу	0,65	179	116,35
2.	Переведення співробітника	0,08	45	3,60
3.	Надання відпустки	0,09	1247	112,23
4.	Оформлення лікарняного	0,07	1752	122,64
5.	Внесення запису в трудову книжку	0,18	392	70,56
6.	Звільнення працівника	0,18	168	30,24
	Разом	x	x	455,62

В табл. 2.9 наведено розрахунок трудомісткості робіт за діючими нормативами.

Таблиця 2.9

*Розрахунок загальної трудомісткості виконуваних відділом кадрів робіт за рік згідно діючих нормативів*

№ п/п	Виконувані операції	Норма часу	Кількість операцій за рік	Загальна трудомісткість, годин
1	Приймання на роботу	0,74	179	132,46
2	Переведення співробітника	0,38	45	17,1
3	Надання відпустки	0,11	1247	137,17
4	Оформлення лікарняного	0,05	1752	87,6
5	Внесення запису в трудову книжку	0,07	392	27,44
6	Звільнення працівника	0,39	168	65,52
	Разом	x	x	467,29

За даними, наведеними в табл.2.8 та табл. 2.9, маємо розбіжність часу виконання однієї і тієї ж кількості робіт. При цьому при визначенні загальної трудомісткості робіт використовувалися або лише нормативні дані, або лише розрахункові. Перевищення фактичної тривалості над нормативною свідчить про неефективну працю робітників відділу кадрів. Тому для обґрунтування необхідної чисельності кадрових робітників обираємо найменшу тривалість виконання операції. Економію часу на наведений обсяг робіт наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

*Розрахунок економії часу після впровадження нових нормативів*

№ п/п	Виконувані операції	Розрахункова норма часу	Норма часу	Прийнята норма часу	Економія часу на операцію	Кількість операцій за рік	Загальна економія, годин
1.	Приймання на роботу	0,65	0,74	0,65	0,09	179	16,11
2.	Переведення співробітника	0,08	0,38	0,08	0,30	45	13,5
3.	Надання відпустки	0,09	0,11	0,09	0,02	1247	24,94
4.	Оформлення лікарняного	0,07	0,05	0,05	0,02	1752	35,04
5.	Внесення запису в трудову книжку	0,18	0,07	0,07	0,11	392	43,12
6.	Звільнення працівника	0,18	0,39	0,18	0,21	168	35,28
7.	Разом						167,99

За даними табл. 2.10 отримано економію часу, що дорівнює 167,99 годин. Фактично це складає 35,95% від нормативного часу виконання. Таким чином для виконання заданого обсягу робіт потрібно на 35,95 відсотків менше працівників. З урахуванням того факту, що в відділі кадрів працює 6 осіб маємо змогу скоротити їх чисельність до 4 осіб ( $6 \cdot (1 - 0,3595)$ ).

Скорочення персоналу на дві особи отримано розрахунковим шляхом та не враховує психофізіологічних можливостей працівників. Для того, щоб остаточно визначити кількість персоналу, який можна скоротити слід визначити ступінь трудового навантаження на робітників в нових умовах роботи.

Серед показників, що дозволяють оцінити рівень працеспроможності управлінського робітника доцільним уявляється обрання такого показника як увага. З одного боку, від того наскільки уважно працює робітник залежить якість виконуваного завдання. З іншого, критичне зниження уваги свідчить про втому працівника.

Увага людини має п'ять основних властивостей: перемикання, розподіл, обсяг, стабільність, зосередженість. Перемикання уваги проявляється у швидкості, з якою працівник може переводити свою увагу з одного об'єкта на інший. З перемиканням уваги пов'язано два різнонаправлені процеси: включення й відволікання. Ці характеристики обумовлені такими властивостями нервової системи людини як лабільність, збудливість і гальмування. Відповідні властивості нервової системи безпосередньо визначають якість уваги. Розподіл уваги полягає в здатності розсередити її, паралельно виконувати кілька видів діяльності, робити кілька різних дій. Обсяг уваги – кількість інформації одночасно здатної зберігатися в сфері підвищеної уваги (свідомості) людини. Зосередженість уваги (неуважність) – ступінь концентрованості уваги на одних об'єктах і відволіканні від інших. Стабільність уваги – здатність протягом тривалого часу зберігати стан уваги на якому-небудь об'єкті, предметі діяльності, не відволікаючись і не послабляючи увагу.

В психології не існує єдиної методики визначення п'ятьох означених властивостей уваги. Для рішення поставленої задачі найбільш простою та ефективною уявляється методика оцінки стабільності уваги. Даний показник оцінюється точністю виконаної роботи та її продуктивністю. Точність дорівнює кількості переглянутих літер за 10 хв. і обчислюється по формулі:

$$K = \frac{m}{n} \cdot 100, \% \quad (2.1)$$

де  $K$  – точність;

$n$  – кількість літер, які необхідно було викреслити;

$m$  – кількість літер, правильно викреслених під час роботи.

Отримане значення точності виконання завдання у відсотках переводиться у бали за допомогою спеціальних таблиць.

Продуктивність також оцінюється в балах за допомогою кількості правильно відмічених літер. Одержання інтегрального показника стабільності уваги ( $A$ ) здійснюється по формулі:

$$A = B + C, \quad (2.2)$$

де В и С – бальні оцінки продуктивності й точності відповідно.

В табл. 2.11 наведено середні результати стабільності уваги працівників через кожну годину роботи за умови виконання стандартних обов'язків повним складом персоналу.

Таблиця 2.11

*Оцінка стабільності уваги*

Показники	Результати								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість переглянутих за 10 хв., літер	1668	2200	2169	2280	1771	1645	1730	1834	1500
Кількість правильна викреслених літер	609	640	626	619	515	487	583	565	575
Кількість літер, які слід викреслити	728	728	728	728	728	72	728	728	728
Точність виконання завдання, %	84	88	86	85	71	67	81	78	79
Оцінка точності, бали	11	14	13	13	2	9	9	7	7
Оцінка продуктивності, бали	9	13	13	13	10	1	10	11	7
Оцінка стабільності уваги, бали	20	27	26	26	12	10	19	18	14

Дослідження доводить, що стабільність уваги змінюється протягом робочого дня. Найбільший її рівень відмічається на початку роботи – 27 балів. Суттєво знижується після перерви та складає 10 балів, однак до кінця робочого дня увага підвищується та коливається від 19 до 14 балів.

Аналогічні дослідження було проведено в умовах при яких функції шістьох працівників було розподілено на чотири особи. В табл. 2.12 наведено рівень уваги при виконанні функцій повним складом – 6 осіб та скороченим – 4 особи.

Таблиця 2.12

*Стабільність уваги працівника протягом дня до та після збільшення виконуваних функцій*

Показник	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00
Стабільність уваги працівників до збільшення виконуваних функцій	20	27	26	26	12	10	19	18	14
Стабільність уваги працівників після збільшення виконуваних функцій	18	23	23	22	11	10	17	16	12

На підставі кількісних даних (табл. 2.12) побудовано графік динаміки стабільності уваги роботи (рис. 2.3).

За отриманими даними можна зробити висновок, що стабільність уваги працівників перебуває на задовільному рівні. Результати дозволяють побачити спади стабільності уваги, які можна пояснити фізіологічними особливостями втомлюваності людини протягом робочого дня. При виконанні функцій меншою чисельністю персоналу стабільність уваги дещо знижується, однак це несуттєво відбивається на якості праці. Додатково було досліджено ступінь перемикання уваги, рівень її розподілу, обсяг та сконцентрованість. Оцінка стану уваги працівників свідчить про його

задовільний рівень після скорочення чисельності, що дозволяє зробити висновки про доцільність скорочення чисельності працівників відділу кадрів на 2 особи.

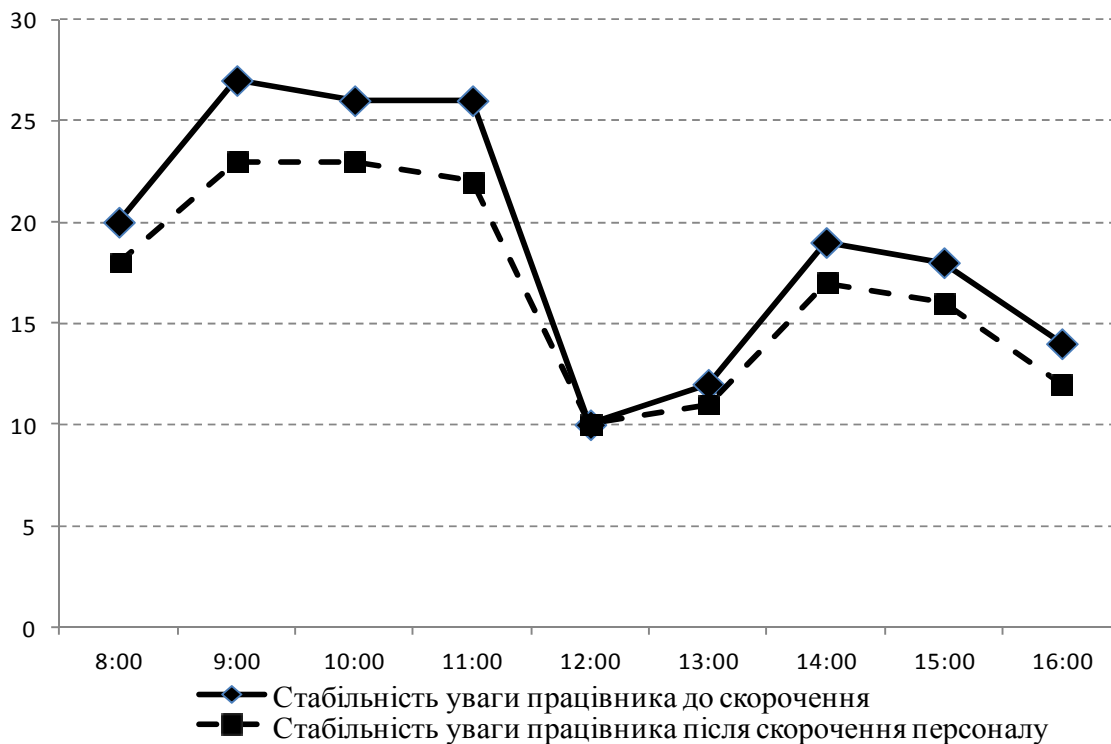


Рис. 2.3 Динаміка стабільності уваги

Наведена методика дозволяє враховувати навантаження на кожного з працівників служби, що, у свою чергу, сприяє запобіганню виникнення так званого «синдрому професійного вигорання». Методика є достатньо простою, а тому прийнятною для використання на рівні підприємства. Вона дозволяє створити рівнонапружені умови праці для фахівців, що працюють у відділі кадрів, а також працівників, з аналогічним характером праці, таких як економісти, бухгалтери тощо.

Разом з тим рекомендована методика обґрунтування оптимальної чисельності працівників вимагає подальшого розвитку та удосконалення. Вона орієнтована на певну категорію працівників і є дещо спрощеною. Загалом наведена методика обґрунтування оптимальної чисельності персоналу потребує уточнення методичних засад досліджень витрат часу для кожної категорії персоналу окремо, а також наукового обґрунтування методів оцінки психофізіологічного навантаження працівників. Вирішення цих питань дозволить підприємству самостійно визначати оптимальну чисельність персоналу з урахуванням фактичних умов роботи, суспільно необхідних норм витрат праці та забезпечити дотримання норм психофізіологічного навантаження на працівників.

**Перелік посилань до розділу 2**

1. Бакалавр економіки: Хрестоматія в 3-х томах. Т. 2. / Под общ. ред. В.И. Видяпина; Рос. экон. академия им. Г.В. Плеханова; Центр кадрового развития. – М.: Триада, 1999. – 1050 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
3. Безкровна Л.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / Безкровна Л.О., Ісайко Т.А., Жуковська Л.Е. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 116 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://metod.onat.edu.ua/ru/metod/download/320/ua>
4. Богиня Д.П. Гуманістичні орієнтири управління конкурентоспроможністю людського розвитку / Д.П. Богиня // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: В 2 т. – Т.2 / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – С. 41-51.
5. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. – №3. – С. 3-10.
6. Бойченко Г. Вплив демографічних чинників на функціонування ринку праці / Г. Бойченко // Україна: аспекти праці. – 2007. – №8. – С. 24-29.
7. Бунтовская Л.Л. К вопросу о трансформации трудового менталитета рабочих в условиях рыночных отношений / Л.Л. Бунтовская, Ю.В. Христианович // Социально-экономические аспекты промышленной политики: сб.науч. тр. в 2 т. – Т.2 / НАН Украины, ИЭП.– Донецк, 2004 – С. 204-210.
8. Вакуленко А.В. Концепція управління персоналом в системі менеджменту якості / А.В. Вакуленко // Персонал. – 2001. – №2. – С. 31-34.
9. Волков В.П. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств / В.П. Волков, О.Ю. Сова. // Економічний простір. – 2008. – №11. – С. 69-77.
10. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: уч. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 94 с.
11. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособ. / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
12. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Ред. рада: Б.Д. Гаврилишин та ін. – К.: Академія; Тернопіль: Акад. нар. госп-ва, 2002. – Т. 3. – 952 с.
13. Ємельяненко Л.М. Макроекономічна оцінка відтворення інтелектуального потенціалу України / Л.М. Ємельяненко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. – Т.2. – Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 46-62.
14. Заруба В.Я., Парфентенко І.А. Ціннісноорієнтоване управління мотиваційними умовами діяльності підприємства // Механізм регулювання економіки, 2007. – №4 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/2007\\_4/4\\_2.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/2007_4/4_2.pdf).

15. Ильин Е.П. Мотивационный потенциал различных видов стимуляции // Е.Ильин. Мотивация и мотивы, 2003. – 290 с. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://sbiblio.com/biblio/archive/ilin\\_motiv/05.aspx](http://sbiblio.com/biblio/archive/ilin_motiv/05.aspx).
16. Кобец Е.А. Планирование на предприятии: уч. пособие / Е.А. Кобец. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 130 с.
17. Козачук Н. Системный подход к подбору персонала / Н. Козачук // Управление персоналом – Украина. – 2008. – № 04(175). – С. 23-28.
18. Кокун О. М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 265 с.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу // Бібліотека економіста / [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://library.if.ua/books/116.html>.
20. Колот А.М. Соціальна згуртованість як доктрина забезпечення стійкості розвитку суспільства в умовах глобальних викликів / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2009. – №7. – С. 11-19.
21. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посібн. / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дадій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
22. Корж М. В. Маркетинг машинобудівного виробництва: монографія / М.В. Корж. – Краматорськ: ДДМА, 2006. – 192 с.
23. Корпорація „Атлас” : корпоративний інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://archive-ua.com/page/74652/2012-07-05/http://www.atlas.ua/ukr/portal.html>.
24. Криворучко О.М. Оцінка якості управління персоналом організації / О.М. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №4 (94). – С. 98-105.
25. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К., «Кондор», – 2003. – 296 с.
26. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
27. Мазурок П. Особливості формування соціально-інституціонального ринку праці у трансформаційній економіці України / П. Мазурок, А. Шахно // Україна: аспекти праці. – 2010. – №5. – С. 3-10.
28. Малхазов О., Кокун О. Профвідбір та впровадження новітніх технічних засобів у роботі з персоналом // Соціальна психологія. – 2005. – №4 (12). – С. 84-90.
29. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://pidruchniki.ws/17800226/turizm/funktsiyi\\_marketingu](http://pidruchniki.ws/17800226/turizm/funktsiyi_marketingu)
30. Маркетинг / Під ред. М. Бейкера. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.
31. Мартич Алла. Через знання – к звездам [Электронный ресурс] / Алла Мартич // Управление компанией: сайт. – Режим доступа: <http://management.web-standart.net>.
32. Маршавін Ю.М. Формування інституційної підсистеми регулювання ринку праці України / Ю.М. Маршавін // Формування ринкової економіки: зб.

- наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. – Т.2 Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 131-139.
33. Матеріали вільної енциклопедії „Вікіпедія” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/OLAP>.
34. Михайлова Н. Современный менеджмент и кадры / Н. Михайлова, Л. Федорова // Стандарты и качество. – 2003. – №11. – С. 44-48.
35. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: Вид-во "Магнолія-2006", 2009. – 544 с.
36. Момот О.І. Економічний механізм управління якістю виробничої діяльності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.04.00 «Економіка та управління підприємствами» / О.І. Момот; ДонНТУ. – Донецьк, 2008. – 35 с.
37. Мочерний С.В. Основи економічних знань: Запитання і відповіді. / С. В. Мочерний. – К., 1996. – 192 с.
38. Мюллер Е., Беляев Е., Гагаринский А. Особенности формирования системы мотивационных нормативов на промышленных предприятиях // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011. – №2. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.generaldirector.ru/library>.
39. Організаційні проблеми формування стійкої системи підвищення ефективності національної економіки України: Монографія. – Під редакцією Л.М. Фільштейна. – Кіровоград: «КОД», 2009. – 388 с.
40. Открытое общество и его враги / [пер. с англ. под ред. В.Н. Садовского]. – М.: Феникс: Международный фонд “Культурная инициатива”, 1992. – Т.1: Чары Платона. – 448 с.
41. Панков В. Профессионалы работают у того, кто их для себя готовит / В. Панков, И. Тупик // Менеджер по персоналу. – 2005. – №5. – С. 4-15.
42. Петришин Н.Я., Федак Т.В. Принципи формування та реалізації технологій стратегічного планування на машинобудівних підприємствах / Н.Я. Петришин, Т.В. Федак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип.19.11. – С. 209-211.
43. Пирогов В. И. , Завьялов С. К., Мукушев Г. Р. / В. И. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев // Технологизация – путь совершенствования управления предприятием. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://econom.nsc.ru/econo/Arhiv/ReadStatiy/2007\\_05/Pirogov.htm](http://econom.nsc.ru/econo/Arhiv/ReadStatiy/2007_05/Pirogov.htm).
44. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За ред. Москалюка В.Є. – К.: КНЕУ, 2002. — 252 с.
45. Полонская Л.А. Управление персоналом / Л.А. Полонская. – Донецк: ДИТБ, 2001. – 173 с.
46. Редьква О.З. Актуальні принципи формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств / О.З. Редьква // Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. – №2 (5). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Sepid/2011\\_2/2011\\_2/11rozvuk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Sepid/2011_2/2011_2/11rozvuk.pdf)



47. Семикіна М. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту / М. Семикіна // Україна: аспекти праці. – 2001. – №4. – С. 40-46.
48. Сердюк О.Ю. Трудовой менталитет в системе мотивационного управления / О.Ю. Сердюк, Я.П. Полянская // Вісник Хмельницького національного університету. – В 2-Х Т. – Т.1.– Хмельницьк, 2003. – С. 170-173.
49. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008) // Стандарт. – К.: Держстандарт України, 2008. – 25 с.
50. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2001) // Стандарт. – К.: Держстандарт України, 2001. – 60 с.
51. Сочинська–Сибірцева І. М. Впровадження креативних технологій управління персоналом в практику діяльності підприємств // Вісник Донецького національного університету, сер. В: Економіка і право. – Т.1 – 2012. – 386 с.
52. Сочинська–Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах // Бізнес Інформ – 2012. – №10 (417) – 290 с.
53. Спасенко Ю. Експлуатація найманої праці як чинник розповсюдження тіньової заробітної плати і тіньових доходів / Ю. Спасенко // Україна: аспекти праці. – 2009. – №4. – С. 34-38.
54. Статистичний щорічник України за 2011 рік / за ред. О.Г. Осауленка; Держкомстат України. – К.: Консультант, 2012. – 558 с.
55. Стахів О. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, його моніторинг і застосування в контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001 / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – №8. – С. 42-48.
56. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Навч. Посіб. – К.: Каравела, 2003. – 432 с.
57. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щекин; 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
58. Федоренко В.С. Маркетинг. Навч. посібник. / В.С. Федоренко – Черкаси, 2004. – 162 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slv.com.ua/book/16/1362.html>
59. Хайет Г.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды / Г.Л. Хайет, А.Л. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – 554 с.
60. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
61. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: учеб. пособие для вузов [Текст] / Н.И. Шаталова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 399 с.
62. Швец И.Б. Экономические основы формирования средств на оплату, стимулирование труда и социальную компенсацию / И.Б. Швец, Е.В. Чумаченко; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2001. – 240 с.
63. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібн. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

64. Шибалов Є. Некроіндустріалізм: назад у майбутнє // Дзеркало тижня. Україна / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/internal/nekroindustrializm-nazad-u-maybutnye.html>.
65. Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000 / О.Н. Шинкаренко. – М.: Дело и сервис, 2007. – 368 с.
66. Штефан Л.В. Бізнес-планування як один з напрямків підготовки інженерів-педагогів / Л.В. Штефан, В.С. Кошелева // Проблеми інженерно-педагогічної освіти Вип.13: збірник наук. праць/ Укр. інж. – пед. академія. – Х.: УПА, 2006. – С. 108-116.
67. Шубенкова Е.В. Тотальное управление качеством: учеб. пособ. / Е.В. Шубенкова. – М.: Экзамен, 2005. – 256 с.
68. Шубин А.А. Маркетинг синтетических моющих средств: монография / А.А. Шубин, Д.П. Лойко, Т.П. Писаренко. – Донецк: ДонГУЭТ, 2006. – 243 с.
69. Якимчук М.К. Проблеми управління в органах прокуратури України: теорія і практика: монографія / М.К. Якимчук. – К.: НАН України, Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького, 2001. – 74 с.
70. Work Factor (WF) system. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.themethodsengineer.com/2012/09/work-factor-wf-system.html>.

## РОЗДІЛ 3

### ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

#### 3.1 Знання як компонент людського капіталу

Багато українських та зарубіжних учених працюють над проблемою визначення сутності категорії знання з теоретичного та практичного застосування. Особливої уваги набуває визначення категорії знання на рівні підприємства, тому що знання розглядаються як стратегічний ресурс, що створює його конкурентні переваги. Наслідком цього є упорядкування, деталізація та розвиток сутності поняття знання. Тому стає актуальним визначення тих видів знань, якими володіє підприємство та його персонал, що дійсно мають цінність для нього та корисні у виробничому процесі. Знання є основним елементом багатьох видів капіталів, серед яких є людський, інтелектуальний та інноваційний. Саме знання об'єднують ці види капіталів та раціональне їх використання дає можливість збільшення фінансових результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Огляд наукових джерел не дає вичерпного розуміння місця терміну «знання» в понятті «людський капітал». Немає єдиної думки щодо тих видів знань, які саме формують людський капітал. Так, у роботі Л. Едвінсона визначено взаємодію між процесами «управління знаннями» та «управління інтелектуальним капіталом» [99, с.18-19]. У монографії І.Б. Швець та С.В. Позднякової досліджено взаємозв'язок категорій «компетентність» та «людський капітал» [97, с.54-58]. Дослідження О.А. Грішнєвої [15, с.108] присвячено визначенню взаємозв'язку елементів поняття «компетентність» з категоріями «людський капітал» та «трудова потенція». О.Ю. Амосов та Н.Л. Гавкалова розглядають існування синтезованого капіталу, який враховує інноваційний компонент, що створено на основі взаємодії інтелектуального, соціального та людського капіталів на регіональному рівні [1]. С. Вовканич та Л. Семів досліджують функціонування людського та інтелектуального капіталу в економіці знань та пояснюють співвідношення цих понять на основі ресурсного, синергетичного, інтеграційного та діяльнісного підходів [8]. В.Л. Іноземцев та А.М. Колот визначають сутність інтелектуального капіталу та здійснюють його структурне й функціональне порівняння із людським капіталом [33; 42]. Незважаючи на велику кількість публікацій, не визначено взаємозв'язку між людським капіталом та знаннями тих видів знань, які його формують. Тому метою дослідження є визначення взаємозв'язку між знаннями та людським капіталом, уточнення видів знань, які його формують. Вирішення цієї мети дозволить виявити місце знань у системі управління підприємством та формувати ефективну політику щодо розвитку персоналу.

Людський капітал є узагальнюючою категорією в теорії управління знаннями. Існує багато визначень категорії «людський капітал», але вони мають спільні характеристики, які розкривають її зміст. Цій категорії

притаманні характеристики капіталу. При цьому, економічні словники трактують значення поняття «капітал» як «створені людиною ресурси, що використовуються для виробництва товарів і послуг, які приносять дохід» [59, с. 313] та «у широкому значенні – це все, що здатне приносити дохід, або ресурси, створені людьми для виробництва товарів і послуг. У більш вузькому значенні – це вкладене в діло, працююче джерело доходу у вигляді засобів виробництва [81, с.146]. Тобто людський капітал, взагалі, та знання, зокрема, відповідають загальній характеристиці капіталу – це ресурси, які приносять дохід.

У результаті дослідження наукових літературних джерел встановлено, що людський капітал складається з багатьох елементів, а знання є невід’ємною його частиною. На основі знань людини, які отримані на протязі життя, формується людський капітал. Так, С. Фішер, В. Дорнбуш, К. Шмалензи [92], Л. Туроу [105, с.15.], Т. Шульц [104], Е. Долан і Д. Ліндсей [18, с.256.], Ф. Махлуп [103] указують на те, що людський капітал це природжені, виробничі, фізичні та розумові здібності людини, її знання та талант. Акцентується також увага на тому, що ці здібності та знання придбані в результаті освіти та формального навчання [18, с.256]; навчання на робочому місці [104]; практичного досвіду [18, с.256]. У роботах А. Добриніна [17], С. Дятлова [20], Р. Капелюшнікова [35], І. Швець та С. Позднякової [97, с.56] запас знань та здібності людини також визначаються як основні компоненти людського капіталу, але додаються ще інші – запас здоров’я та мотивації, креативність та культура, мобільність. Найбільшого значення в його структурі мають знання. Саме вони формують кваліфікацію, компетентність, досвід персоналу. Інші компоненти дозволяють раціональне використання цих знань. Наприклад, відповідний стан здоров’я обумовлює бажання й можливості людини працювати та використовувати свій запас знань, збільшення періоду активної трудової діяльності, розвиток професіональних здібностей, зацікавленість у результатах. У відповідності зі змістовними та процесуальними теоріями мотивація людини визначається її потребами та моделлю поведінки при певних зусиллях для досягнення поставленої мети. При цьому на підприємстві можна використовувати знання й навчання в якості нагороди й мотивуючого фактора. Це можливо за рахунок надання можливості додаткового навчання та участі в тренінгах тими співробітниками, які домоглися найкращих результатів у роботі, і чії успіхи отримали визнання колег по службі. Для того, щоб мотивувати працівників до продовження навчання й свого розвитку на підприємстві, необхідно зробити додаткові знання перевагою. Це покращить стан людського капіталу за рахунок росту рівня знань і практичних навичок людей, що буде сприяти розвитку підприємства.

За визначенням О.А. Грішної, категорія “людський капітал” є складним структурно-системним об’єктом соціально-економічного дослідження, що характеризує сукупність сформованих і розвинутих внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій

індивідів, що перебувають в їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють росту продуктивності праці й завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника та національного доходу [16, с.34]. Це визначення вказує на можливість отримання доходів від використання знань людського капіталу на рівні індивіда та держави. Таким чином, категорія «людський капітал» представляє продуктивні здібності людини, до яких належать знання, та, з іншого боку, враховує необхідність інвестиційного процесу для отримання цих знань. Але «стратегія розвитку економіки має бути заснована на знаннях і не повинна обмежуватися лише інвестиціями в людський капітал з метою підвищення рівня освіти. Її слід спрямувати на забезпечення відкритого доступу до інновацій і знань та їх поширення й передбачати залучення інвестицій у ті процеси, які є рушійними важелями підвищення здатності акумулювати та використовувати знання з метою трансформації нематеріальних активів у матеріальні здобутки» [91, с.17]. Тому отримання та розвиток знань не завжди є результатом інвестування, а формування людського капіталу відбувається на основі інвестиційних процесів. Отримання знань повинно пропагуватися в усіх навчальних закладах для молоді, на підприємствах для персоналу. І якщо інвестиційні ресурси є обмеженими, то необхідно створювати умови для саморозвитку людей, підвищення мотивації щодо отримання знань. Так, на ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод» впроваджено багаторівневу систему оплати праці, яка розроблена міжнародною консалтинговою компанією «Хей Груп», що забезпечило підвищення рівня заробітної плати та мотивації праці. Вона стимулює працівників до отримання додаткових знань. На підприємстві для усіх виробничих та управлінських кадрів визначено компетенцію «вдосконалення професійних знань» у межах цінності «Професіоналізм» (табл. 3.1). Це обумовлює прагнення працівників до отримання нових професійних знань та підвищує внутрішню мотивацію, що сприяє покращенню якості людського капіталу на підприємстві.

А.А. Чухно вказує на те, що «людський капітал як економічна категорія, знаменує собою новий етап у розвитку людини і його праці, коли в одній особі поєднуються і власник знань, як основного виробничого ресурсу, так і власник умінь їх використовувати в процесі виробництва» [95, с.12]. Тобто людина є носієм знань, які можливо використовувати на виробництві, і сама вирішує доцільність їх використання у виробничих завданнях. Але існування поняття «людський капітал» вказує на те, що для ефективного процесу отримання знань необхідно мати певний запас здоров'я, природні та фізичні здібності, мати зацікавленість у їх придбанні, діяти та жити в умовах, які сприяють розповсюдженню знань, доступність до грошових коштів, щоб інвестувати їх у саморозвиток. Активізація процесів придбання знань можлива при пропагуванні нової ідеології в суспільстві, насамперед, для молоді, яка б свідчила, що отримання знань – це модно й актуально. Потрібно підвищувати престиж у сфері науки та навчання. Культивування такого образу життя повинно відбуватися в усіх навчальних закладах та на підприємствах.

Таблиця 3.1

Поведінкові індикатори компетенції «Професійні знання» для персоналу ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод»		Рівень «Лінійний менеджер»	Рівень «Керівник підрозділу»
Компетенція	Рівень «Не керівник»	Поведінкові індикатори	
Вдосконалювати професійні знання	Здобуває знання та навички, необхідні для виконання його професійних завдань: вивчає інструкції до обладнання, періодично підвищує кваліфікацію.	Цілеспрямовано вдосконалює свої знання та навички через навчання, обмін досвідом, вивчення літератури та ЗМІ.	Цілеспрямовано вдосконалює свої знання, навички, розширює кругозір через навчання, аналіз експертних думок, вивчення літератури, ЗМІ, участь у конференціях.
	Обмінюється знаннями з колегами.	Організовує засвоєння робітниками й застосування у роботі необхідних знань і навичок.	Організує процес пошуку і впровадження в роботу підрозділу кращих професійних методик, технологій, підходів.
	Визнає свої помилки і коригує свої дії надалі.	Виступає наставником для робітників, допомагає їм розвивати професіоналізм у повсякденній роботі.	Забезпечує проведення оцінки та розвитку співробітників у відповідності з цілями й завданнями підрозділів і компанії в цілому.
Вносить пропозиції щодо оптимізації робочих процесів.	Вносить пропозиції і коригує свої дії надалі.	Проводить аналіз успіхів і невдач на своїй ділянці робіт, коригує свої дії надалі.	Проводить систематичний аналіз ефективності використовуваних професійних методів і підходів та впроваджує необхідні зміни в діяльність підрозділу.
		Пропонує шляхи підвищення ефективності робіт і мінімізації витрат.	Забезпечує проведення оптимізації робіт підрозділу для зниження витрат і підвищення ефективності.

Треба враховувати, що запас знань постійно змінюється в людини під впливом її розвитку, старіння та забуття знань, які не використовуються, психологічних особливостей і мотивацій, придбаються нові знання та професіоналізм, змінюються умови життєдіяльності та коло спілкування тощо. Це фактори, які змінюють якість людського капіталу за рахунок компоненту «знання».

Людський капітал містить різні види знань, які орієнтовані на виконання професійних обов'язків (табл. 3.2). Андре Горц вказує на існування окремих категорій «людський капітал» та «капітал знань». Він визначив, що при використанні людського капіталу користуються попитом знання, які «засновані на досвіді, на кмітливості, здатності до орієнтації, самоорганізації й знаходженні спільної мови, інакше кажучи на форми живого знання, що здобуваються в повсякденному спілкуванні, що належать до повсякденної культури» [13]. Отже, у теперішній час цінується поведінка та мотивація робітника, а не витрачений робочий час. Знання як капітал розглядаються як форму, яку можливо відділити від свого матеріального та людського носія. При цьому, може зростати суспільна корисність та зменшуватися товарна вартість знання як капіталу, якщо воно стає доступним для інших. Таким чином, знання, які містяться в людському капіталі, повинні відповідати вимогам роботодавців. Їм властиві ознаки неявного, некодифікованого знання, яке важко передати іншим людям. До знань як капіталу належать явні та ті, які можна кодифікувати та розповсюджувати з метою отримання прибутку. Наприклад, викладачі одного і того ж предмету будуть володіти однаковими знаннями з запропонованого підручника, але викладати студентам будуть неоднаково. Кожен викладач буде використовувати допоміжні знання, свій досвід, вміння пояснити, з можливостями прикладів, що вплинуть на рівень знань людського капіталу.

На думку Т.Є. Степанової [84, с.70], до людського капіталу слід включати ті знання, які визначають творчу сторону діяльності суб'єктів, мають у кінцевому рахунку суспільну корисність, прикладне значення й дозволяють суб'єкту отримувати відповідний дохід.

При цьому, виявлено негативні тенденції впливу знань на людський капітал – «інформаційні шуми» ведуть до появи незатребуваних, «мертвих» знань; поряд із потребами в міждисциплінарних знаннях посилюється необхідність у вузькопрофесійних знаннях, що веде до однобічності в розвитку індивіда, з'являється більш утилітарний, прагматичний підхід в оцінці знань, і вибір робиться на користь тих, які здатні принести йому дохід, незважаючи на негативні наслідки для людського капіталу в цілому (створення нових видів зброї і т. п.); накопичення досвіду, що є джерелом помилок і неправильних типів поведінки; здатність до генерації нових знань, обумовлена, насамперед, свідомістю індивіда і тільки коригує економічними факторами, у тому числі рівнем освіти [84, с.81].

*Види знань, які формують людський капітал*

Ознака	Види знання, які формують людський капітал
Ієрархія наукових категорій	Терміни; поняття; факти; закони; теорії; методологічні; оцінні; закономірності; парадигми; концепції; гіпотези; ідеї.
Рівень функціонування знання	Буденне; спеціалізоване (наукове, релігійне, філософське); професійне, практичне.
Засіб відображення й перетворення об'єктів дійсності	Мереологічне (класифікаційно-описові); реляційне (про властивості речей); операційне (у результаті перетворення дозволяють встановити закони відповідності).
Засіб вживання	Експериментальне (набуті шляхом дослідження); епістемічне (знання про пізнання); процедурне (про те, що людина вмє робити зі знаннями).
Форма існування	Неявне.
Можливість оцінки	Істинне.
Об'єкт вивчення	Емпіричне; теоретичне.
Якість здобутих результатів	Знання назв, імен; знання сенсу назв, імен; фактуальне знання; знання визначень; порівняльне, зіставне знання; знання протилежностей, суперечностей, антонімів; асоціативне; класифікаційне; причинне, знання причинно-наслідкових стосунків, знання підстав; процесуальне, алгоритмічне, процедурне; технологічне; імовірнісне; абстрактне; методологічне.
Джерело придбання	Наукове; навчальне.
Засіб формування	Рефлексивне (базується на вже існуючому); інтуїтивне (продукується несподівано і є новим).
Без чіткої ознаки	Практичне знання (професійне знання, підприємницьке знання, знання навичок фізичної праці; інші практично застосовувані типи знання); інтелектуальне знання.
Концептуальний рівень	Ідеалістичне (знання при систему понять); систематичне (знання систем, схем, методів); практичне (вміння прийняти рішення); автоматичне.
Засіб структування та фіксації знань	Інтелектуальне (знання «що?»); втілене (знання «як?»); знання, що відображено в культурі; вбудоване; закодоване.
Рівень розвитку «професійного інтелекту»	Когнітивне знання, набір фактів(знати «що?»); системне розуміння (знати «чому?»); розвинені навички (знати «як?»); самомотивована творчість (знати «хто?»).
Термін придатності	Сучасне; новопридбане.
Без чіткої ознаки	Живе та суб'єктивне.

О.В. Корицький вважає, що «людський капітал охоплює точні й мовчазні знання, які індивідууми дійсно використовують, у той час як знання взагалі є більш широким поняттям, що охоплює інформацію та рутину, які в принципі доступні для індивідуумів. У такому аналізі можна ефективно



використовувати введений Карлом Поппером поділ знань на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні знання, це те, що записано і чекає свого використання, у той час, як суб'єктивні знання (людський капітал) позначають запас знань, який реально впливає на суб'єктивний процес прийняття рішень. У цьому сенсі, тільки об'єктивні знання можуть безперервно накопичуватися в часі, у той час як людський капітал сприяє виборчому засвоєнню знань кожним новим поколінням індивідумів» [44, с.317]. Таким чином, знання в людському капіталі використовуються вибірково, що буде потрібним у визначеній виробничій ситуації, а знання в цілому можна накопичувати необмежено, якщо дозволять розумові й фізичні можливості людини. Отже, необхідно втручатися в процес отримання знань людиною, тому що вони можуть бути використані при необхідності людським капіталом на підприємствах, що розширить можливості робітника при вирішенні виробничих завдань.

Висновки. Таким чином, визначено структуру людського капіталу, до якої належать запас знань та здібності людини, досвід та навички, запас здоров'я та мотивації, мобільність. Найбільшого значення в його структурі мають знання. Саме вони формують кваліфікацію, компетентність, досвід персоналу. Інші компоненти дозволяють раціональне використання цих знань. На основі знань людини, що отримані на протязі життя, формується людський капітал.

Встановлено, що для ефективного процесу отримання знань необхідно мати певний запас здоров'я, природні та фізичні здібності, мати зацікавленість у їх придбанні, діяти та жити в умовах, які сприяють розповсюдженню знань, доступність до грошових коштів, щоб інвестувати їх у саморозвиток.

Досліджено, що людський капітал містить різні види знань, які орієнтовані на виконання професійних обов'язків та повинні відповідати вимогам роботодавцям. Знання, які є основним компонентом людського капіталу, властиві ознаки неявного, некодифікованого знання, яке важко передати іншим людям. Встановлено, що такі знання мають суспільну корисність, прикладне значення й дозволяють людині чи підприємству отримувати дохід.

Досліджено, що знання в людському капіталі використовуються вибірково, що буде потрібним у визначеній виробничій ситуації, а знання в цілому можна накопичувати необмежено, якщо дозволять розумові й фізичні можливості людини. Отже необхідно втручатися в процес отримання знань людиною, тому що вони можуть бути використані при необхідності людським капіталом на підприємствах, що розширить можливості робітника при вирішенні виробничих завдань.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення єдності категорій знання, інтелектуальний та інноваційний капітали підприємства.

### 3.2 Перспективи інноваційного розвитку трудового потенціалу підприємств хімічного сектора виробництва

У період переходу України до ринкових відносин, розвиток вітчизняної хімічної та нафтохімічної галузі відбувався таким чином, що проблеми накопичувалися швидше, ніж вирішувалися. Кризові явища ще більше загострили проблеми хімічного виробництва, що негативно позначилося на фінансових результатах діяльності підприємств галузі та збереженні трудового потенціалу хімічних підприємств. Вважаємо, вихід з кризи хімічної і нафтохімічної галузі можливий за умов визначення факторів, які впливають на його стабільність, а також шляхів інноваційного розвитку галузі з урахуванням європейського досвіду.

Формування інноваційної моделі розвитку України та її регіонів осмислено в монографії за загальною редакцією В.І. Дубницького [86]. Проблеми ефективного використання трудових ресурсів стали об'єктом наукових досліджень Н. Кирич, О.І. Замори, Ю.М. Богдана [38; 31; 6]. Основним тенденціям інноваційної діяльності для різних галузей економіки промисловості присвячено праці Р.М. Скупського, М.В. Волосюк, Ю.О. Васютинської, Н.Л. Кузьмінської [78; 7]. Проте дослідження, пов'язані з ефективним використанням трудового потенціалу та формуванням інноваційної моделі розвитку в хімічній галузі виробництва практично відсутні.

Метою дослідження є оцінка стану хімічного виробництва в посткризовий період і визначення перспектив інноваційного розвитку трудового потенціалу підприємств хімічної галузі є актуальним завданням.

Хімічна галузь виробництва є стратегічно значимою для української економіки, адже має один з найбільших рейтингів міжгалузевого споживання. Асортимент продукції, яку виробляє хімічна галузь, складає до 20 тис. найменувань. На початку кризового періоду у 2008 році хімічна і нафтохімічна галузь у структурі промислового виробництва становила 6,1%, у структурі експорту її частка складала 9% [83, с.264].

Хімічна галузь об'єднує 200 підприємств, де працює понад 350 тис. людей. Таким чином, розвиток хімічної промисловості суттєво впливатиме на інші галузі виробництва та економіку країни в цілому.

Світові кризові явища загострили проблеми у хімічному секторі виробництва. Так, у 2008 році відбулося падіння обсягів виробництва, індекс хімічної і нафтохімічної промисловості становив 91,4% від попереднього року, у 2009 році – 77,0%. У 2010 році цей показник зростає до 122,2% порівняно з 2009 роком, в 2011 році – 114,4% порівняно з 2010 роком [83, с.66]. У 2012 році індекс виробництва становив 96,2% по відношенню до базового 2010 року [87].

Результати аналізу фінансової діяльності підприємств галузі свідчать про негативні тенденції протягом останніх років (рис 3.1). Сумарний збиток роботи підприємств галузі у 2010 році складав 3572,6 млн грн, у 2011 році – 3623 млн грн [82, с.3].

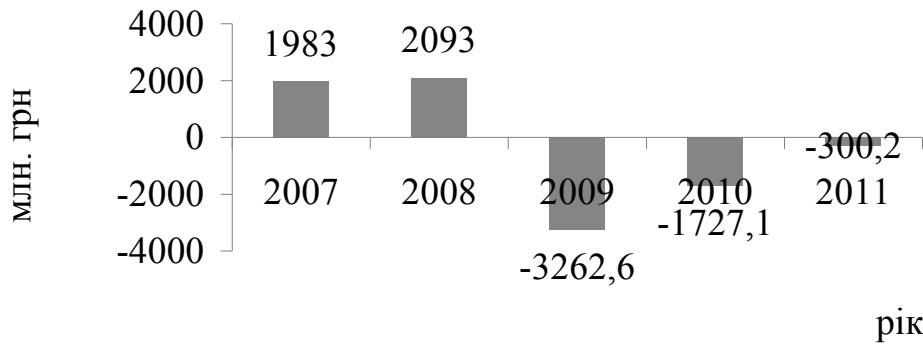


Рис. 3.1 Результати фінансової діяльності підприємств хімічної галузі виробництва за період 2007-2011рр.

Результати аналізу використання трудового потенціалу підприємств хімічної галузі подано в табл. 3.3. За даними цієї таблиці можна визначити, що у 2011 році відбулося скорочення промислового персоналу на 2,5 %, однак зменшується на 1,9% частка працівників, які перебувають у відпустках без збереження заробітної плати. Зменшується також на 3,9 % частка працівників, працюючих у режимі неповного робочого дня. Середня заробітна плата в 2011 році порівняно з 2010 роком зростає на 22,5 % у хімічному виробництві, для виробництва пластмасових та гумових виробів на 16,7 %. Динаміка середньогалузевої заробітної плати протягом 2004-2011 років має тенденцію до зростання, однак у секторі виробництва пластмасових та гумових виробів її приріст відбувається меншими темпами. Для хімічної галузі саме цей сектор належить до високотехнологічного виробництва, однак рівень його розвитку має більші потенціальні можливості в нашій країні.

Таблиця 3.3

Динаміка змін трудових показників для підприємств хімічної галузі виробництва

Показник	Рік		Відхилення	
	2010	2011	абсол.	відносне
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб, у т.ч.:	159,0	155,1	-3,9	2,5
– хімічне виробництво	108,3	105,3	-3,0	2,8
– гумові та пластмасові вироби	50,7	49,8	-0,9	1,78
Частка працівників, які перебувають у відпустках без збереження заробітної плати, %	4,9	3,0	-1,9	-
Частка осіб, працюючих у режимі неповного робочого дня, %	23,4	19,5	-3,9	-
Середня заробітна плата, грн				
– хімічне виробництво	2586	3169	583	22,5
– гумові та пластмасові вироби	1880	2194	314	16,7

\*розроблено за даними [40]

За результатами аналізу використання трудових ресурсів можна визначити, що в хімічному секторі виробництва відбулася оптимізація кількісного складу персоналу.

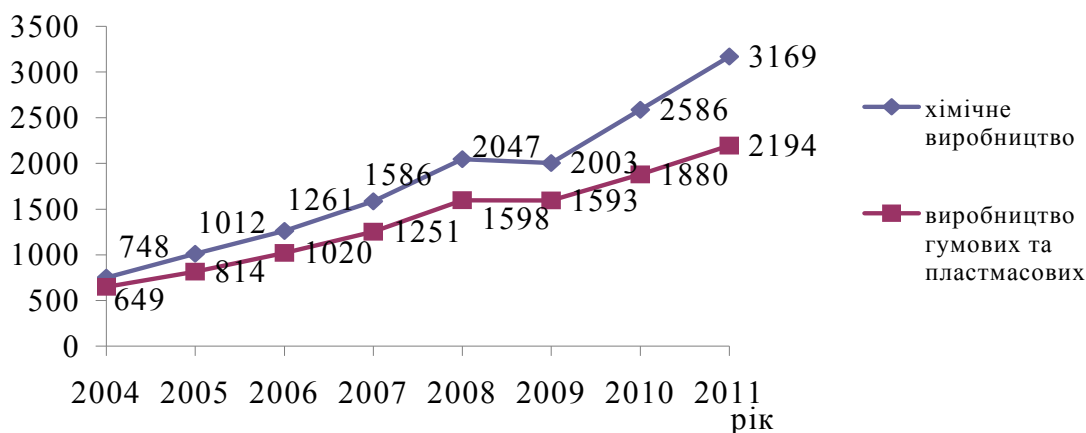


Рис. 3.2 Динаміка середньої зарплатної плати в хімічній та нафтохімічній промисловості за 2004-2011 рр.

Для подолання кризових явищ у хімічному виробництві доцільним є реалізація комплексу заходів: модернізація наявних виробничих потужностей, перехід до ресурсощадних технологій, використання нових джерел сировини (там, де це можливо), реструктуризація виробництва для збільшення частки високотехнологічних продуктів, створення умов для збереження кваліфікованого персоналу та підготовка менеджменту для управління інноваційними проектами в хімічній галузі виробництва.

В імпорті 2011 року найбільша частка (38 %) припадала на виробництво пластмас у первинних формах і виробів з них. Споживання полімерних матеріалів (ПМ) мало позитивну тенденцію навіть у період кризи. Найбільша частина первинних ПМ (37 %) переробляється в пакувальній індустрії. Це обумовлено тим, що ці матеріали забезпечують надійний захист товару від забруднення, пошкодження і розкладу. Такі захисні властивості є особливо необхідними для пакування продуктів харчування. Однак, не зважаючи на це, ПМ мають низку суттєвих недоліків. Так, для отримання синтетичних ПМ потрібні непоновлювані природні ресурси (нафта і газ). Для України ця сировина є імпортованою, тому значні коливання світових цін на цей ресурс суттєво впливають на виробництво первинних форм ПМ і виробів на їх основі. Ще одним недоліком є їх стабільність у природних умовах після закінчення життєвого циклу, тобто полімерний продукт зберігає свою первинну форму протягом тривалого часу. Відходи полімерної упаковки необхідно переробляти чи знищувати, однак у нашій країні вони накопичуються на звалищах. Ця проблема набуває в Україні катастрофічних масштабів і потребує негайного вирішення.

Аналіз світових тенденцій розвитку хімічного виробництва свідчить, що інноваційним підходом для секторального виробництва пластмас є біотехнології. Широта використання біотехнології та галузі застосування

зробили біоіндустрію важливим фактором розвитку економіки провідних європейських країн. Стрімке зростання біотехнологій за останні п'ять років пояснюється тим, що біовиробництво дає можливість вирішити низку глобальних проблем. Зокрема, використання біоматеріалів дозволяє суттєво зменшити антропогенний вплив на природне середовище, усуває проблему утилізації відходів, біоресурси виступають у якості альтернативни для такої сировини як нафта і газ.

Багато розвинених країн розглядають біотехнології як найбільш перспективну галузь інвестування. Світова криза лише посилила тенденцію, яка намітилася за останні роки. У європейських країнах діє системна стратегія розвитку біотехнології, для реалізації якої протягом 2000-2013 рр. було витрачено понад 50 млрд євро. Упровадження біотехнологій в країнах Євросоюзу повинно перевести до 20 % потужностей хімічної промисловості на біосировину. Європейські підходи до розвитку біотехнології мають насамперед екологічну спрямованість, і основною тенденцією останніх п'яти років є збільшення частки природної сировини замість нафти і газу у виробництві хімічної та нафтохімічної продукції.

Використання біотехнологій для вітчизняної хімічної промисловості є доцільним у секторі виробництва пластмас та виробів з них. Нові біополімерні матеріали за своїми характеристиками не поступаються синтетичним, а за можливістю розкладання у природному середовищі після закінчення життєвого циклу мають суттєві переваги. В умовах компостування біополімери повністю розкладаються на безпечні компоненти, які беруть участь у природному циклі. Суттєвою перевагою біорозкладних полімерів є і можливість отримувати їх з сировини рослинного походження, яка належить до поновлюваних ресурсів (зерно, кукурудза, картопля тощо). Використання рослинної сировини відкриває нові можливості для розвитку сільськогосподарської галузі України та створення нових робочих місць у депресивних регіонах.

Критерії, за якими визначається можливість заміни традиційних ПМ їх біоконкурентами, визначаються регіональними масштабами. У європейських країнах розвиток біоматеріалів обумовлений як їх вартістю, так і екологічними аспектами. Найбільш динамічний розвиток ринку біополімерів спостерігається в Італії, Великобританії, Німеччині. Цьому сприяє законодавча база цих країн, програми з окремого збирання відходів, обмеження на використання упаковки з синтетичних ПМ, звільнення від податку на утилізацію відходів, посилення екологічних вимог до упаковки. Сприятливі умови для розвитку ринку біополімерів склалися за останні роки в Японії. Обмеженість території, наявність законодавчої бази з утилізації відходів, податкові пільги при використанні біополімерної упаковки сприяють її адаптації на ринку. Нині третина всіх світових фірм у сфері розробки і виробництва біополімерів є японськими.

За останні роки у проектах на біопластики беруть участь багато інтернаціональних корпорацій – це Coca-Cola, Procter&Gamble, Toyota, Mitsubishi, Sony та ін. Тому цілком логічно, що за останнє десятиліття частка

біополімерів у загальному обсязі світового виробництва ПМ зростає від 1,5 % у 2000 році до 4,8 % у 2010. За прогнозами у 2020 році біопластик становитиме п'яту частину світового ринку ПМ. Нині найбільш динамічно виробництво біоматеріалів розвивається у країнах з інноваційною економікою.

Отже, ринок біополімерів перебуває на стадії формування. На нашу думку, формування українського ринку біополімерів є дуже актуальним.

У формуванні вітчизняного ринку вирішальними є наступні чинники:

1. Сировинний чинник – доступна сировина вітчизняного походження.
2. Трудовий чинник – кваліфікований склад працівників, який має досвід отримання мономеру з рослинної сировини шляхом біотехнологічних процесів і володіє методами отримання полімерних форм.

3. Технологічний чинник – розробки в галузі молекулярної біології, прогрес у галузі створення композитів з використанням біоматеріалів, реалізація пілотних проектів з виробництва біополімерів, розробка технологій органічного рециклінгу відходів, наявність технологій, обладнання і досвіду виробництва.

4. Економічний чинник – зростання вартості традиційних ресурсів (нафти і газу), підвищення конкурентоспроможності біополімерів за рахунок підвищення збору на утилізацію відходів від пластмас, заборона використання окремих традиційних ПМ у якості упаковки, зменшення податків для виробників біополімерів.

5. Політичний чинник – нормативно-законодавчі акти, державна і регіональна підтримка.

6. Соціальний чинник – інформованість населення про характеристики біополімерів і їх переваг перед синтетичними ПМ, підготовка населення до системи роздільного збирання відходів.

З наведених чинників в Україні склалися три перші, а решту необхідно формувати. Але головними складовими для розвитку в Україні власного ринку біополімерів є ресурсні та трудові можливості (країна має потужну сировинну базу, адже вирощує зернові культури; є кваліфікований персонал, який має досвід у галузі різних видів ферментації і виробництва полімерів та виробів з них). Важливим фактором є і те, що наша країна територіально наближена до європейського та азійського ринків.

Показники виробництва зернових культур в Україні подано в табл. 3.4. Дані виробництва сільськогосподарської сировини в Україні свідчать про зростання його обсягів. В останні роки суттєво збільшується виробництво кукурудзи і темпи зростання у 2011 році мають найбільше значення: у 3 рази зростають до 2007 року; практично удвічі до 2010 року. Несприятливі погодні умови 2012 року негативно вплинули на врожай пшениці та кукурудзи. Та все ж за рахунок збільшення посівних площ врожай кукурудзи за останні два роки є рекордним.

Таблиця 3.4

*Динаміка виробництва зернових культур в Україні*

Рік	Виробництво зерна			Виробництво кукурудзи на зерно		
	Тис. тонн	Темпи росту, %		Тис. тонн	Темпи росту, %	
		базові	ланцюгові		базові	ланцюгові
2007	13 938	–	–	7421	–	–
2008	25 885	185,7	185,7	11447	154,3	154,3
2009	20 886	149,8	80,7	10486	141,3	91,6
2010	16 851	120,9	80,7	11953	161,1	114,0
2011	22 324	160,2	132,5	22838	у 3 р.	191,1
2012	15800	113,4	70,78	20900	у 2,8 р.	91,51

\*розроблено за даними [83; 87].

Більша частина української кукурудзи експортується. Основними покупцями української кукурудзи у 2012 році були європейські країни, у серпні–жовтні в ці країни було відвантажено 70 % експорту кукурудзи. До країн-імпортерів увійшли також Японія, Корея, Єгипет, Іран. У 2013 році до країн-імпортерів приєднався і Китай. Протягом останніх трьох років кукурудза використовується як сировинний ресурс для виробництва біополімерів і біопалива. Уважаємо, в Україні надзвичайно важливо розширити використання зернових за рахунок їх глибокої переробки у високотехнологічні продукти, зокрема в біополімери. Формування власного ринку біополімерів сприятиме розвитку внутрішнього непродовольчого ринку зернових, реалізації інноваційних шляхів розвитку хімічної промисловості, більш якісного використання трудового потенціалу підприємств хімічної галузі виробництва.

Аналіз діяльності підприємств хімічного сектора виробництва та використання трудового потенціалу галузі у посткризовий період засвідчив, що галузь має системні проблеми, які зберігаються на сучасному етапі.

Досвід багатьох розвинених країн світу переконує, що вихід з кризового стану будь-якої галузі виробництва полягає у використанні інноваційних підходів. Для хімічної промисловості України є сприятливі умови для реалізації інноваційного розвитку в секторі виробництва пластмас і виробів з них. Упровадження інноваційних біотехнологій у хімічному секторі виробництва дасть можливість:

- розпочати структурну перебудову галузі зі збільшенням частки високотехнологічної продукції;

- створити нові робочі місця для населення з різним рівнем кваліфікації;

- використовувати трудовий потенціал хімічних підприємств на більш якісному рівні;
- зменшити залежність від імпортованої сировини (нафти і газу), поступово переходити до поновлюваних джерел сировини (зернові культури);
- сформувати гарантований ринок збуту вітчизняної рослинної сировини.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні чинників, які будуть мати вплив на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств хімічної галузі.

### **3.3 Роль персоналу в формуванні економічної захищеності підприємства**

В умовах сьогодення персонал установи чи суб'єкта господарювання доцільно розглядати як самостійний об'єкт захисту від різних загроз. Це визначається рядом чинників, що відображають як майнові, так і немайнові інтереси роботодавця. По-перше частка співробітників в результаті обіймання посади є носіями конфіденційної інформації. По-друге певну загрозу для власників має ймовірність втрати цінних для них кадрів з числа керівництва та провідних фахівців. По третє у зв'язку з наявністю спеціалізації та технологічних особливостей праці деяких співробітників суб'єкта господарювання виникає додаткова проблема, щодо необхідності оперативного заміщення внаслідок виробничої необхідності [43, с.68]. Тому кожен суб'єкт господарювання має належним чином забезпечити кадрову складову економічної безпеки підприємства чи установи.

Питання, які пов'язані з дослідженням кадрової складової економічної безпеки присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, зокрема таких, як: Іванюта Т.М., Заїчковський А.О., Протопова Н.А., Козаченко А.В., Ортинський В.Л. та інші.

Метою дослідження є виклад основних результатів дослідження кадрової складової економічної безпеки.

Кожен суб'єкт господарювання при розробці стратегії розвитку своєї установи має приділяти увагу кадровій складовій економічної безпеки. Слід зазначити, що належному формуванню даної складової заважає низка нагальних потреб, зокрема:

- руйнування кадрово-технологічного потенціалу країни в цілому;
- не врегульованість соціально-трудова відносин;
- зростання економічної злочинності;
- наявність загального сегменту тіньової економіки в народногосподарському комплексі;
- невідповідна до сучасних вимог компетенція деяких управлінських структур суб'єкта господарювання;



– відсутність пріоритетів належного соціально-економічного розвитку тощо.

Окрім того слід врахувати ще й те, що наша країна переживає непростий період свого розвитку, а необхідні зміни в усіх сферах суспільного життя відбуваються з великими складнощами. Перехід до нових форм державного управління та господарювання ускладнююся через:

- неузгодженість правової бази;
- відсутність науково обгрунтованої концепції реформ;
- політичну нестабільність;
- ірраціональність мислення;
- складну ситуацію в економічній системі;
- недостатність досвіду у підприємців;
- криміналізацію бізнесу;
- та через розкрадання, корупцію, шахрайство в органах державної влади та різного роду фальсифікації [34, с.5].

Всі вище згадані причини призвели до значних втрат у соціальній та економічній сферах життя в нашій державі. У сучасних умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємству необхідно адаптуватися, вдосконалюватися та розробляти нові способи забезпечення кадрової складової економічної безпеки для досягнення цілей, поставлених перед суб'єктом господарювання [65, с.160].

Кадрова складова економічної безпеки підприємства останнім часом набула особливої актуальності, але незважаючи на це, переважна більшість, існуючих на сьогодні розробок в сфері присвячені різним аспектам регіональної і національної безпеки, і значно меншою мірою – питанням кадрової складової економічної безпеки суб'єкта господарювання [12, с.225].

У зв'язку з усім вище сказаним, особливо важливими стають пошуки нових, нестандартних рішень та механізмів їхньої дії, а також наукове обгрунтування ефективності засобів забезпечення належного рівня кадрової складової економічної безпеки підприємства [65, с.160].

Об'єктом економічної безпеки підприємства є звичайна операційна фінансова та інша діяльність підприємства, безпеку яких необхідно забезпечити.

Суб'єктами економічної безпеки є керівництво (менеджери) підприємства та його пірсонал.

Предметом економічної безпеки підприємства є діяльність суб'єктів економічної безпеки, яка знаходить своє віддзеркалення в реалізації принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів щодо забезпечення економічної безпеки, спрямованих на об'єкт економічної безпеки [22, с.491].

Оскільки однією з важливих функцій економічної безпеки підприємства є запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), необхідно визначити джерела негативних впливів. Вони можуть бути:

1) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств (організацій)-конкурентів);

2) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках обраного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форсмажорні обставини тощо) [11, с.415]. Залежно від суб'єктної обумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер [21, с.13]. Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають не з вини певного підприємства або його окремих працівників. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи саме підприємства в цілому або окремих його працівників (передусім керівників і функціональних менеджерів) [23, с.467].

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування на даному етапі та високий потенціал розвитку в майбутньому [23, с.467].

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

– забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

– забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;

– досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;

– досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративної діяльності;

– мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

– якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації) [21, с.13];

– забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

– ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [96, с.511].

Основною метою загальних заходів безпеки є запобігання виникнення можливих загроз та їх здійснення, розробка і дотримання так званих нормативів безпеки, а метою спеціальних заходів безпеки є припинення дії загрози на будь-якій стадії її реалізації [21, с.16].

Загроза за своєю суттю це небезпека на стадії переходу з можливості в дійсність, як наявна чи потенційна демонстрація готовності суб'єкта господарювання завдати шкоди іншим. Також до загроз відносять процеси та явища, які можуть негативно вплинути на господарську діяльність підприємства [36, с.31].

Отож до головних загроз, які перешкоджають забезпеченню

економічної безпеки відносять:

- різноспрямованість економічних інтересів держави, регіонів і підприємств;
- низький рівень мотивації працівників до попередження загроз і їх незацікавленість в кінцевих результатах діяльності підприємства;
- перевага значної частини дебіторської та кредиторської заборгованості на балансі підприємства;
- значна зношеність активної частини основних засобів [47, с.158].

Всі ризики й загрози можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками. Так, залежно від:

- можливості їхнього прогнозування виділяють передбачувані і непередбачувані ризики та загрози;
- джерела виникнення ділять на об'єктивні та суб'єктивні;
- можливості запобігання виділяють фактори форс-мажорні і нефорсмажорні;
- ймовірності настання всі деструктивні чинники можна розділити на явні, тобто реально існуючі, видимі, і латентні, тобто приховані, ретельно замасковані;

- за ступенем ймовірності – неймовірні, малоймовірні, імовірні, досить імовірні, цілком імовірні;

- об'єкта зазіхання: персоналу, майна, техніки, інформації, технологіям, діловому реноме тощо;

- природи їхнього виникнення миша виділити: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські та інш.

- величини втрат або збитку, до якого може призвести дія деструктивного чинника, ризики та загрози можна підрозділити на ті, які викликають труднощі, значні й катастрофічні.

- міри віддаленості у часі: безпосередню, близькі (до 1 року), далекі (понад 1 рік); в просторі: на території підприємства; території, прилягаючої до підприємства; на території регіону, країни; на закордонній території. Ця класифікаційна ознака була вперше запропонована вченим Мак-Маком В.П. [21, с.16].

В свою чергу загрози кадровій складовій економічної безпеки – це дія дестабілізуючих природних факторів і/або суб'єктивних, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушенням законів і норм, що може спричинити потенційні або реальні витрати для організації [21, с.15]. А згідно з Законом України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 поняття «загрози економічній безпеці підприємства» визначаються як наявність таких потенційних або реальних умов, факторів чи дій фізичних та юридичних осіб, що порушують нормальну роботу, а також здатні заподіяти великої шкоди підприємству [37, с.64].

Для запобігання загрози втрати кадрової складової економічної безпеки підприємству необхідно постійно враховувати весь спектр численних факторів від яких залежить ефективна діяльність суб'єкта господарювання.

До факторів гарантування кадрової складової економічної безпеки підприємства належать:

– адаптивність стратегічного потенціалу підприємства, що визначається не тільки внутрішніми, а й зовнішніми впливами. Це означає, що як і вся система, стратегічний потенціал підприємства має граничні можливості адаптації до умов виробництва, що змінюються;

– залежність підприємства від інтенсивності кооперованих його зв'язків із постачальниками різного роду ресурсів;

– охорона комерційної таємниці підприємства, з одного боку, і нагромадження інформації про можливе втручання інших економічних агентів у діяльність підприємства – з іншого;

– рівень можливого ризику прийнятих рішень. Важливо потрапити в зону допустимого ризику, тобто в зону, де величина можливих втрат від прийняття того чи іншого рішення не перевищує [96, с.511-512].

Загальна схема процесу організації кадрової складової економічної безпеки включає такі дії (заходи), що здійснюються послідовно. Або одночасно:

– формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав. Інформації, технології та устаткування);

– стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;

– стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);

– загальнотактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;

– тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);

– оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (організації);

– здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;

– загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки [23, с.467-469].

Забезпечення кадрової складової економічної безпеки припускає втілення, аналіз та оцінку існуючих загроз за кожною з функціональних складових і розробку на їх основі системи заходів, що попереджують та протидіють виникненню кризових явищ на підприємстві [3, с.182].

Після вивчення зазначених елементів системи кадрової складової економічної безпеки підприємства маємо перейти до складання її концепції. Концепція визначається як система поглядів, ідей, цільових установок, пронизаних єдиним, визначаючим задумом, основною думкою, що містить постановку та шляхи вирішення виявлених проблем [21, с.109].

Концепція кадрової складової економічної безпеки підприємства – це офіційно затверджений документ, в якому відображена система поглядів, вимог та умов організації заходів безпеки персоналу та власності

підприємства [55, с.149].

Приблизна структура концепції виглядає так:

I. Опис проблемної ситуації в сфері кадрової складової економічної безпеки підприємства:

– перелік потенційних загроз для безпеки підприємства, їх класифікація і ранжування;

– причини і фактори виникнення загроз;

– негативні наслідки загроз для підприємства.

II. Механізм забезпечення кадрової складової економічної безпеки підприємства:

– визначення об'єкту і предмету кадрової складової економічної безпеки підприємства;

– формулювання політики та стратегії кадрової складової безпеки підприємства;

– принципи забезпечення кадрової складової економічної безпеки;

– цілі та завдання забезпечення кадрової складової безпеки підприємства;

– критерії і показники кадрової складової економічної безпеки підприємства;

– створення організаційної структури з управління системою кадрової складової безпеки підприємства.

III. Заходи з реалізації засобів кадрової складової економічної безпеки підприємства:

– формування підсистем загальної системи кадрової складової безпеки підприємства; визначення суб'єктів кадрової складової економічної безпеки підприємства та їх ролі;

– розрахунок засобів та визначення методів забезпечення кадрової складової економічної безпеки;

– контроль і оцінка процесу реалізації концепції [21, с.110].

Отже концепція кадрової складової економічної безпеки підприємства це досить містке і комплексне поняття, і висновки про її склад та систему безпеки на підприємстві, можна робити тільки після детального вивчення документів, що регулюють діяльність підприємства, також необхідно додати, що на стадії розробки концепції доцільно надати максимально розгорнуту характеристику економічних загроз з метою цілеспрямованого визначення їх протидії [55, с.151].

Нажаль сьогодні більшість українських підприємств працюють в нестабільному економічному та суспільно-політичному середовищі, в умовах складних інфляційних процесів, переживають глибокий спад виробництва і перебувають у критичному стані. Саме тому зміцнення кадрової складової економічної безпеки підприємства здатне відіграти винятково важливу роль у його подальшій діяльності і набуває неабиякої актуальності для суб'єкта господарювання [11, с.414].

Для українських підприємств є досить нагальним обґрунтування підходів щодо формування кадрової складової економічної безпеки

підприємства. виходячи з того, що сьогодні більшість українських підприємств працюють в нестабільному середовищі і залежно від суб'єктивної обумовленості негативні впливи на кадрову складову економічної безпеки можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Об'єктивними вважаються такі об'єктивні впливи, які виникають не з волі конкретного підприємства або його окремих працівників. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників (передусім керівників і функціональних менеджерів). Головна мета забезпечення кадрової складової економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому.

### **3.4 Стимулювання суб'єктів господарювання до активізації інвестування у людський капітал**

Основною передумовою виходу України з фінансово-економічної нестабільності та подолання перешкод на шляху до вступу в ЄС є утвердження економіки, яка базується на інноваційному розвитку промислового комплексу країни, прискоренні технологічного переобладнання та впровадженні новітніх соціально-економічних методів управління. Разом із тим, запровадження економіки інноваційного типу підвищує вимоги до якості та продуктивності трудових ресурсів та вимагає активізації процесів інвестування у професійний і соціальний розвиток працівників. За цих умов, все більш актуальним постає питання стосовно методів стимулювання інвестиційної активності як роботодавців, так і найманих працівників у напрямі забезпечення формування, нагромадження та розвитку людського капіталу.

Серед останніх наукових досліджень щодо проблем розвитку трудового потенціалу України необхідно відзначити аналітичну доповідь О.О. Кочемировської [45], в якій проаналізовано основні причини недостатньої участі роботодавців у покращенні якості трудового потенціалу та пасивного ставлення найманих працівників щодо власної ролі на ринку праці. А також наукові праці В.А. Савченко [73; 74], в яких автор, з метою стимулювання професійного розвитку виробничого персоналу, пропонує впровадження ефективних механізмів спонукання роботодавців і найманих працівників щодо здійснення інвестицій у персонал. Окрім того, варто звернути увагу на наукові праці О.С. Заклекта-Берестовенко [28; 27], в яких автор визначає роль держави та її податкової політики в активізації процесів розвитку персоналу вітчизняних підприємств та обґрунтовує необхідність впровадження податкових пільг для суб'єктів господарювання, які системно реалізують програми професійного навчання працівників, що, на думку автора, сприятиме забезпеченню прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Тим часом, у

дослідженнях Н.М. Гвоздик [9] та В.М. Жуковської [26] розглядаються проблеми застосування механізмів соціального партнерства для стимулювання інвестицій у людський капітал, оскільки, забезпечення високої якості робочої сили можливе лише за умов узгодження інтересів усіх учасників трудових відносин: держави, роботодавців та найманих працівників.

Попри те, що дослідженню різних аспектів активізації процесів нагромадження та розвитку людського капіталу приділяється значну увагу з боку багатьох вітчизняних науковців та практиків, низький рівень інвестиційної активності суб'єктів господарювання у цій сфері свідчить про актуальність окресленої проблеми та вимагає подальшого комплексного дослідження методів стимулювання інвестиційних процесів розвитку людського капіталу на вітчизняних підприємствах.

Метою роботи є дослідження основних аспектів стимулювання інвестування у професійний та соціальний розвиток трудових ресурсів в Україні та обґрунтування необхідності розробки та впровадження комплексу дієвих організаційно-економічних заходів у напрямі активізації процесів здійснення інвестування у людський капітал на підприємстві.

Сучасні світові тенденції становлення економіки інноваційного типу та розвитку інформаційного суспільства обумовлені загостренням глобальної економічної конкуренції та динамічними трансформаційними тенденціями навколишнього середовища, що зумовлює необхідність підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та збільшення питомої ваги інноваційної продукції у ВВП. Інтенсивність розвитку науки та високотехнологічного виробництва посилює вимоги до якості трудових ресурсів і обґрунтовує доцільність створення безперервної системи професійного розвитку працівників промислових підприємств. За таких умов, виникає потреба у впровадженні на вітчизняних підприємствах нового підходу щодо управління персоналом, основою якого має стати ставлення до професійного та соціального розвитку персоналу не як до витрат, а як до довгострокових інвестицій у людський капітал [64, с.126].

Досвід багатьох розвинених країн світу свідчить про те, що основним чинником реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства, за умов жорсткої конкуренції, виступає інтенсивне інвестування у нагромадження та розвиток людського капіталу [76, с.180]. Провідна роль у процесі забезпечення формування та розвитку людських ресурсів повинна належати державі, яка має обширні можливості та необхідні організаційні ресурси для прямого і непрямого впливу на цей процес за допомогою впровадження дієвих механізмів політики у сфері освіти, науки, охорони здоров'я, культури, оборони тощо. Разом із тим, за нинішніх умов нестабільності економіки та обмеження фінансових можливостей, держава не спроможна за кошти держбюджету здійснювати у повному обсязі інвестування професійного та соціального розвитку трудових ресурсів відповідно до потреб сучасного виробництва, тому це має реалізовуватися безпосередньо за рахунок суб'єктів господарювання та

самих власників людського капіталу. У такому разі, держава зобов'язана впливати на активізацію інвестиційних процесів у напрямі нагромадження та розвитку людського капіталу через здійснення регулюючої і стимулюючої функцій, а також через впровадження заходів фінансового, організаційно-правового та мотиваційного характеру.

Одним із найважливіших економічних важелів державного регулювання інвестиційних процесів у напрямі нагромадження та розвитку людського капіталу є податкова політика держави. Яка визначається як нерегульований політико-правовий чинник та може справляти як стримуючий, так і стимулюючий вплив на здійснення суб'єктами господарювання процесів інвестування у людський капітал [28, с.37]. Це пояснюється тим, що податкове навантаження впливає на рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства і, тим самим, спонукає чи стримує суб'єктів господарювання до здійснення будь-якої інвестиційної діяльності, зокрема інвестицій у людський капітал. Отже, надмірне податкове навантаження спричиняє обмеження фінансових та інвестиційних можливостей підприємств та змушує їх обирати швидкоокупні інвестиційні проекти, залишаючи поза увагою інвестиції у людський капітал, які мають довгостроковий стратегічний характер і які, за думкою багатьох провідних науковців [64; 98; 14; 24; 94], є більш важливим джерелом економічного зростання за інвестиції у фізичний капітал. У зв'язку з цим, держава повинна стимулювати та спонукати суб'єктів господарювання до поживлення процесів інвестування у людський капітал за допомогою надання преференцій та податкових кредитів, як це практикується у більшості розвинених країн світу, в яких на законодавчому рівні не тільки прописані конкретні податкові механізми щодо підвищення економічної зацікавленості роботодавців до інвестування у професійний розвиток працівників, а й також відповідними законами затверджено обов'язковий характер зазначених цих виплат та напрямів їх використання [32, с.144].

Так, у Великобританії та Франції застосовується податкова схема «податок+дотація» до тих підприємств, які здійснюють інвестиції у професійний розвиток власного персоналу. Відповідно до цієї схеми передбачається встановлення фіксованого податку на професійне навчання працівників на виробництві від загального фонду заробітної плати підприємства. Витрати роботодавців на професійний розвиток персоналу повертається державою за поданням обґрунтованих рахунків. У разі, коли підприємство виділяє менше коштів на професійний розвиток працівників, ніж передбачено фіксованим податком, різниця коштів залишається у бюджеті [19]. У таких країнах як Бельгія, Данія та Нідерланди роботодавці спільно з профспілками за сприянням уряду формують спеціалізовані фонди щодо розвитку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, умови використання яких та розмір внеску передбачаються колективними договорами. Наприклад, у Данії фонд сприяння навчанню трудових ресурсів формується за рахунок відрахувань роботодавців у розмірі 8%-го податку на валовий фонд оплати праці, а також



внесків профспілок та урядових субсидій [70]. Дещо інший підхід щодо стимулювання роботодавців у напрямі пожвавлення та підтримки інвестування у людський капітал практикується урядом США, а саме: підприємства, які за власний рахунок фінансують професійний розвиток молоді, мають право на повне звільнення від сплати податків [32, с.145]

Як свідчить досвід провідних країн світу, із метою активізації процесів інвестування у професійний розвиток трудових ресурсів, на законодавчому рівні використовується ціла низка ефективних стимулюючих методів, а саме:

- встановлення обов'язкового фіксованого податку на потреби навчання працівників від загального фонду оплати праці персоналу підприємства;

- спрямування роботодавцями коштів, відповідно до визначеного законодавством порядку, у спеціалізовані фонди зі сприяння професійного розвитку трудових ресурсів;

- надання державних преференцій та дотацій або зменшення розміру податків підприємств, які за власні кошти здійснюють професійне навчання своїх працівників та молоді.

Таким чином, світовий досвід у сфері державної політики щодо активізації та підтримки інвестування професійного розвитку трудових ресурсів має стати прикладом для удосконалення вітчизняної законодавчої бази щодо забезпечення високої якості та конкурентоспроможності людського капіталу як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях.

В Україні стимулювання професійного розвитку персоналу на законодавчому рівні до прийняття Податкового кодексу України регулювалось Законом України «Про оподаткування прибутку підприємства», відповідно до якого витрати платника податку на навчання відносилися до валових витрат виробництва та обігу у розмірі не більше 3% фонду оплати праці. Як засвідчила практика, зазначені обмеження щодо розмірів віднесення до валових витрат виробництва та обігу витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників не спонукали суб'єктів господарювання до збільшення обсягів інвестування у розвиток людського капіталу, крім того цього було недостатньо для формування дієвого механізму активізації процесів інвестування у розвиток трудових ресурсів [74, с.147].

З моменту прийняття 02.12.2010 р. Податкового кодексу відбулися суттєві зміни у податковій політиці держави, що здійснює позитивний вплив на інвестиційні можливості суб'єктів господарювання, зокрема інвестування у розвиток персоналу вітчизняних підприємств. Так, у Податковому кодексі України було знято обмеження відносно включення до валових витрат виробництва та обігу витрат на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації персоналу. Тобто, згідно з чинним законодавством, зазначені витрати відносяться до витрат подвійного призначення та можуть бути включені до оподаткованих витрат, що дає змогу зменшити об'єкт оподаткування.

Разом із цим, витрати, що мають подвійне призначення при визначені оподаткованого прибутку, згідно із статтею 140 Податкового кодексу, характеризуються частковою пов'язаністю з провадженням господарської діяльності платника податку. У зв'язку з цим, наявні певні обмеження щодо складу таких витрат:

– по-перше, витрати платника податку на первинну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників обмежено робітничими професіями, крім того, допускається відносити такі витрати до оподаткованих витрат у разі, коли законодавством передбачено обов'язковість періодичної перепідготовки або підвищення кваліфікації;

– по-друге дозволено включати до валових витрат витрати на навчання та/або професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації працівників не тільки у вітчизняних, але й у закордонних навчальних закладах, за умови, якщо наявність сертифікату про освіту в таких закладах є обов'язковою для виконання певних умов ведення господарської діяльності;

– по-третє, платник податку може відносити до оподаткованих витрат витрати на навчання та/або професійну підготовку фізичних осіб (незалежно від того, чи перебувають такі особи в трудових відносинах із платником податку), які уклали з ним письмовий договір (контракт) про взяті ними зобов'язання щодо відпрацювання у платника податку після закінчення вищого та/або професійно-технічного навчального закладу та отримання спеціальності (кваліфікації) не менше трьох років. У разі розірвання такого договору (контракту) платник податку зобов'язаний збільшити дохід у сумі фактично здійснених ним витрат на навчання та/або професійну підготовку, які були включені до складу його витрат. Внаслідок такого збільшення доходу, згідно з Податковим кодексом, нараховується додаткове податкове зобов'язання та пеня у розмірі 120% облікової ставки Національного банку України, що діяла на день виникнення податкового зобов'язання з податку, який мав би сплатити платник податку у встановлений строк у тому разі, якщо б він не користувався зазначеною податковою пільгою, обчислені до суми такого податкового зобов'язання та розраховані за кожен день недоплати, закінчуючи днем збільшення доходу [63; 57].

Вищезазначене положення статті 140 Податкового кодексу України спрямоване на стимулювання роботодавців щодо здійснення інвестування у професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників робітничих професій безпосередньо на виробництві, а також має сприяти інвестуванню коштів у професійну підготовку потенційних працівників, що у перспективі забезпечуватиме підприємство-інвестора робітничими кадрами. Однак, відповідно до цього положення, поза увагою залишилися спеціалісти, менеджери та керівники підприємств, тобто передбачається, що їх професійний розвиток буде фінансуватися за власний рахунок або за кошти роботодавців. Із чого можна зробити висновок, що інвестування професійного розвитку спеціалістів, менеджерів та керівників залишатиметься на низькому рівні. У зв'язку з цим, варто переглянути положення статті 140 Податкового кодексу та включити до подвійних витрат

витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації не тільки працівників робітничих професій, а всіх категорій персоналу.

Також, до подвійних витрат відносяться витрати на організацію навчально-виробничої практики за профілем основної діяльності платника податку, що забезпечують його господарську діяльність, осіб, які навчаються у вищих та професійно-технічних закладах [63; 57]. Тобто зазначені витрати теж можна включати до оподаткованих витрат, що має підвищити рівень зацікавленості роботодавців щодо інвестування коштів у розвиток молоді, сприяє налагодженню зв'язків підприємств із освітніми закладами, тим самим створюючи підґрунтя для забезпечення підприємства молодими кадрами у перспективі.

Крім того, статтею 140 Податкового кодексу України передбачено, що до подвійних витрат включаються витрати пов'язані з науково-технічним забезпеченням господарської діяльності підприємства, витрати на винахідництво і раціоналізацію господарських процесів, витрати на проведення дослідно-експериментальних та конструкторських робіт, пов'язаних із основною діяльністю платника податку, а також витрати з урахування роялті та придбання нематеріальних активів для використання їх у господарській діяльності платника податку [63; 57]. Дане положення Податкового кодексу здійснюватиме позитивний вплив на пошук процесів інвестування суб'єктами господарювання розвитку інтелектуальної складової людського капіталу та модернізацію і технологічне переоснащення промислових підприємств.

Водночас, необхідно відзначити, що Податковий кодекс України містить деякі положення, які опосередковано впливають на стимулювання суб'єктів господарювання щодо здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності загалом, що може також спричинити позитивні зрушення у процесах інвестування у людський капітал. Так, у Податковому кодексі регламентується поступове зниження ставки податку на прибуток підприємств з 25% у 2010 р. до 16% з 01.01.2014 р., зменшуючи тим самим податковий тягар на прибуток підприємства. До того ж, діючим законодавством передбачається використання нового методу податкового обліку при розрахунку податку на прибуток підприємств, а саме методу «нарахування», відповідно до якого, податкове зобов'язання виникає вже за фактом здійснення операції (відвантаження товару або фактичного надання послуги), незалежно від того, коли було здійснено за це оплату. Тобто застосування методу «нарахування» відстрочує термін сплати податкового зобов'язання та дає можливість направляти авансові платежі у певні складові виробничого процесу [63; 57]. У зв'язку з цими змінами у податковому законодавстві, у підприємств виникає можливість збільшувати обсяги інвестування у свої пріоритетні напрями розвитку, такі як забезпечення підвищення науково-технічного рівня виробництва та нагромадження людського капіталу.

Проведений аналіз Податкового кодексу України свідчить про те, що вітчизняне законодавство не передбачає можливості надання субсидій,

податкових кредитів або податкових канікул для тих суб'єктів господарювання, які постійно інвестують у професійний розвиток персоналу, як це практикується у розвинутих країнах світу та, як показує досвід, значною мірою впливає на активізацію процесів інвестування професійного та соціального розвитку трудових ресурсів. Тому доцільно було б включити такі заходи щодо стимулювання професійного розвитку трудових ресурсів до положень Податкового кодексу України. Оскільки, роботодавці, які постійно вкладають кошти у розвиток своїх працівників, мають отримати право на одержання державної підтримки у формі субсидій та преференцій. Це має підвищити зацікавленість як роботодавців, так і самих працівників у реалізації безперервного навчання та професійного розвитку, що, в свою чергу, забезпечить формування конкурентоспроможного ринку праці в Україні та сприятиме утвердженню економіки, заснованої на знаннях. Крім того, віднесення інвестицій у людський капітал до складу поточних витрат підприємства може здійснювати негативний вплив на прийняття стратегічних рішень керівництвом підприємств щодо фінансування розвитку персоналу, через те, що витрати, на відміну від активів, значно обмежують довгострокові фінансово-економічні переваги підприємства [32, с.151]. Тому було б більш доцільним перейняти світовий досвід щодо стимулювання та підтримки здійснення суб'єктами господарювання процесів інвестування у розвиток людського капіталу, а саме: запровадити фіксований податок для розвитку трудових ресурсів та створити на державному рівні спеціалізовані фонди зі сприяння навчанню персоналу підприємств.

Застосовування одних тільки податкових стимулюючих заходів замало для формування дієвого механізму активізації процесів інвестування у розвиток людського капіталу, оскільки розглянуті положення Податкового кодексу України із стимулювання носять лише рекомендаційний характер, тим самим не створюючи необхідних умов щодо запровадження обов'язкового інвестування суб'єктами господарювання професійного та соціального розвитку трудових ресурсів [32, с.151]. Підґрунтям для формування ефективного механізму стимулювання суб'єктів господарювання щодо активізації інвестування у людський капітал має стати нормативно-правова база у сфері державного регулювання розвитку трудового потенціалу країни. В Україні державне регулювання політики інвестування у професійний розвиток працівників на рівні підприємства здійснюється цілою низкою нормативно-правових положень та актів, таких як: Кодекс законів про працю, Податковий кодекс України, Закон України «Про професійний розвиток працівників», Закони України: «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування, Закон України «Про зайнятість населення» та ін.

Закон України «Про професійний розвиток працівників», прийнятий 12.01.2012 р., було розроблено та впроваджено з метою регулювання та забезпечення ефективного функціонування системи професійного розвитку працівників підприємств, установ та організацій, проведення для них

атестації та підтвердження кваліфікації за результатами неформального навчання. Відповідно до цього нормативно-правового акту фінансування професійного розвитку працівників має здійснюватися роботодавцями за власний рахунок, а також з інших можливих та незаборонених законодавством джерел. Окрім того, у зазначеному законі визначено зобов'язання роботодавців щодо забезпечення підвищення кваліфікації працівників не рідше ніж один раз на п'ять років, що сприятиме підвищенню рівня інтенсивності здійснення інвестицій у розвиток людського капталу. Ураховуючи велике значення соціального партнерства у сфері забезпечення професійного розвитку трудових ресурсів, Законом «Про професійний розвиток працівників» передбачено участь роботодавців, професійних спілок, навчальних закладів, інших громадських організацій у професійному навчанні та підтвердженні кваліфікації працівників [30]. Отже, Закон України «Про професійний розвиток працівників» сприяє створенню необхідних умов для підвищення відповідальності та поінформованості роботодавців щодо необхідності та економічної доцільності професійного розвитку працівників в умовах сучасного виробництва.

З 1 січня 2013 р. набрав чинності новий закон «Про зайнятість населення», який було розроблено та впроваджено з метою вирішення трьох основних завдань щодо забезпечення зайнятості населення України: по-перше, впровадження дієвих стимулів для роботодавців щодо створення нових робочих місць; по-друге, вирішення проблеми працевлаштування молоді; по-третє, підтримка людей зрілого віку, які є неконкурентоспроможними на ринку праці. Відповідно до положень зазначеного нормативно-правового акту держава зобов'язується компенсувати роботодавцям витрати пов'язані із сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за створення нових робочих місць, а також за працевлаштування осіб із низькою конкурентоспроможністю на вітчизняному ринку праці [29].

Крім того, з метою сприяння професійного розвитку молоді та перспектив її подальшого працевлаштування, законом передбачено для студентів вищих навчальних закладів та учнів професійно-технічних навчальних закладів, що здобули професію (кваліфікацію) за освітньо-кваліфікаційним рівнем «кваліфікований робітник», «молодший спеціаліст», «бакалавр», «спеціаліст» та продовжують навчання на наступному освітньо-кваліфікаційному рівні, мають право проходити стажування за професією (спеціальністю), за якою здобувається освіта, на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання, на умовах, визначених договором про стажування у вільний від навчання час. У разі, коли в період стажування особа, зазначена у частині першій цієї статті, виконує професійні роботи, підприємство, організація або установа за всі роботи, виконані відповідно до наданих завдань, здійснює виплату їй заробітної плати згідно з установленими системами оплати праці за нормами, розцінками, ставками (окладами) з урахуванням коефіцієнтів, доплат і надбавок [88].

Отже, новий Закон України «Про зайнятість населення» має покращити ситуацію на вітчизняному ринку праці, стимулюватиме роботодавців до здійснення інвестування коштів у створення нових робочих місць та фінансування професійного розвитку персоналу і молоді, в наслідок чого поліпшиться інвестиційний клімат в державі в цілому. Через надання компенсацій та пільг підприємствам, які створюють робочі місця та сприяють професійному розвитку молоді, утворюються сприятливі умови для формування механізму активізації процесів інвестування у людський капітал на рівні підприємства.

Формування дієвого механізму активізації процесів інвестування у розвиток людського капіталу повинно ґрунтуватися на принципах соціальної згуртованості, збалансування інтересів усіх учасників інвестиційного процесу та результативності. Тому важливо повніше використовувати потенціал соціального партнерства для стимулювання інвестицій у професійний та соціальний розвиток працівників. Усі суб'єкти взаємодії (державні органи влади, роботодавці, навчальні заклади, професійні спілки та інші громадські організації) мають взяти на себе частину відповідальності за збільшення обсягів інвестування у нагромадження та розвиток людського капіталу, а також за підвищення його якості та конкурентоспроможності.

Налагодження результативної взаємодії між ринком праці та освіти через формування партнерських стосунків дозволить зменшити витрати роботодавців на повторне навчання молодих фахівців та робітників при прийнятті їх на роботу, що створить сприятливі умови для працевлаштування молоді, а також підвищить рівень зацікавленості роботодавців в інвестуванні коштів на цілі професійного розвитку персоналу [32, с.317]. Для формування партнерських стосунків між підприємствами та навчальними закладами необхідно: спільно планувати напрями взаємодії; забезпечувати фінансування пріоритетних проектів; розвивати матеріально-технічну базу навчального процесу; впроваджувати у навчальний процес новітні методи організації праці; підвищувати мотивацію щодо забезпечення безперервного навчання упродовж всього періоду трудової діяльності тощо [56, с.71]. Роль держави у формуванні соціального діалогу щодо питань розвитку трудових ресурсів полягає у запровадженні довгострокової стратегії створення сприятливих умов щодо здійснення інвестиційних процесів на засадах узгодження інтересів усіх без виключення сторін соціально-трудова відносин та досягнення економічного і соціального результатів.

Досягнення стійкого економічного зростання та запровадження інноваційної моделі розвитку економіки зумовлює необхідність формування дієвого механізму активізації інвестиційних процесів у напрямі формування, нагромадження та розвитку людського капіталу, який має враховувати особливості прийняття рішень на трьох рівнях управління: державному, рівні підприємства та окремого індивіда. У зв'язку з цим, для формування зазначеного механізму в Україні необхідно здійснити ряд заходів, які б носили стимулюючий характер, а саме:

– запровадити сприятливий інвестиційно-податковий режим для підприємств, які постійно інвестують кошти у розвиток людського капіталу, через надання їм преференцій та податкових кредитів;

– здійснювати державну підтримку розвитку людського капіталу шляхом формування відповідного правового поля та надання суб'єктам господарювання дотацій і субсидій з метою професійного розвитку трудових ресурсів;

– визначити можливості та шляхи впровадження провідного світового досвіду щодо фінансування професійного розвитку трудових ресурсів за рахунок передбачених законодавством обов'язкових відрахувань з доходів підприємств у спеціалізовані фонди зі сприяння професійного навчання;

– сформувати сприятливі умови для налагодження функціонування соціального партнерства між всіма учасниками процесів формування, нагромадження та розвитку людського капіталу.

### **3.5 Формування якісних компетенцій керівників як необхідна умова розвитку підприємств**

Перехід від індустріального суспільства до постіндустріального, інтенсивний розвиток інформаційних технологій зменшують значення факторів природного і соціального середовища, підсилюючи роль творчих сил особистості, які беруть участь у виробничій діяльності. З цієї причини ефективність сучасної економіки, включаючи процес матеріального виробництва, все більшою мірою визначається наявністю і розвитком інтелектуально-творчого потенціалу й інформаційних ресурсів, у порівнянні з традиційними факторами економічного розвитку сучасного суспільства. Поява нових знань у різних сферах потребує суттєвого підвищення ролі науки в розвитку суспільства. За даними ОЕСР на одиницю вкладених у науку коштів віддача складає приблизно в п'ять разів більше [85, с.28]. Означена ситуація виявляється можливою тільки при високому рівні якості освіти і професійної підготовки, при наявності налагоджених механізмів функціонування науки, її зв'язків з виробництвом і поширенням знань.

В умовах економічного зростання виробництва переважна більшість підприємств України відчуває потребу у кваліфікованих працівниках, що визначається невідповідністю ринку освітніх послуг потребам ринку праці. На сьогоднішній день у виробництві існує близько 7 тисяч професій, у той час як професійно-технічні навчальні заклади здійснюють підготовку працівників тільки 550 професій [10, с.23]. Це вимагає удосконалювання системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств. Порушена система підготовки працівників національного господарства, істотні зміни на ринку праці, що обумовлюють нові вимоги до його учасників, а також демографічний спад призвели до нестачі професійно-компетентного персоналу на багатьох підприємствах. Тому виникла необхідність закріплення і навчання існуючих кадрів, що для

підприємств означає підвищення якості підготовки працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з цілями і задачами самого підприємства, що у свою чергу веде до зростання продуктивності праці і зниження плинності кадрів. Як свідчать дослідження трудової мотивації працівники зацікавлені в роботі на підприємствах, які забезпечують можливість не тільки здійснювати свої професійно-функціональні обов'язки, але й створюють умови для самореалізації шляхом постійного підвищення професійних знань, умінь та навичок [25, с.91; 46]. Якість навчання персоналу є однією з умов, що впливає на якість отриманих знань і, як наслідок, на ефективність використання професійних характеристик працівників. Водночас якість навчання залежить не тільки від здібностей людини, яку навчають, але й від фахівців, що здійснюють навчання.

Французький вчений Гай Ле Ботер виділив цілісну систему навчання. На його думку, для створення якісного навчання, та як наслідок і якісної компетентності необхідна злагожденість дій осіб, які залучені у процесі навчання [101]. Управління якістю освіти має бути орієнтованим на оволодіння процесами освіти. Забезпечення якості процесів навчання стає можливим через комплекс заходів, за допомогою яких досягаються бажані кінцеві результати. Управління якістю формування компетентності являє собою безперервний процес, що має забезпечувати декілька напрямків: по-перше, контролювати рівень володіння отриманих в процесі формування та розвитку компетенцій, по-друге, забезпечувати наявність тих виробничих здібностей персоналу, через використання яких стає можливим отримання бажаного кінцевого результату діяльності підприємства [53; 89].

Для досягнення процесів формування компетентності високої якості необхідно дотримуватися наступних принципів:

- виявлення процесів формування компетентності і залучення до них процесу навчання;
- забезпечення високої ймовірності отримання компетентності шляхом створення сприятливих умов для здійснення постійного дієвого контролю;
- забезпечення високого рівня професіоналізму осіб, які беруть участь у процесі формування компетентності.

Сформовану в результаті навчання компетентність можна вважати якісною за умов наявності декількох складових якості, основними з яких є наступні:

- якість адміністративних рішень, що складається з сукупності прийнятих управлінських рішень, необхідних дій та осіб, які беруть безпосередню участь у розробці та впровадженні політики формування компетентності;
- якість проектування стосується певних рішень, дій та фахівців, які визначають сукупність потреб та розробляють на їх основі нормативні вимоги до процесу навчання, систему контрольних показників;



– якість програмування передбачає розробку необхідних методичних рекомендацій щодо формування та можливого поточного коригування навчальних програм;

– якість формування компетентності визначається складом та кваліфікацією фахівців, які покликані формувати та розвивати виробничі здібності працівників безпосередньо на виробництві з використанням існуючих знань, умінь та навичок працівників;

– якість отриманої компетентності передбачає не тільки отримання необхідного рівня володіння певними професійними та особистісними характеристиками персоналом, а й забезпечення необхідних умов для одержання бажаного кінцевого результату від залучення та використання одержаних компетенцій;

– якість оцінки компетентності визначається відповідністю й ефективністю заходів, спрямованих на оцінку використання компетенцій з метою поліпшення якості бізнес-процесів та їх результатів.

Взаємозв'язок складових якості формування компетентності представлена на рис. 3.3. Аналіз складових якості процесу формування компетентності свідчить про наявність певної послідовності у формуванні кожної складової та остаточного результату. Якщо політика формування компетентності є обґрунтованою, а будь-яка із складових якості не була досягнута, то існує можливість повернення до попередньої складової. З метою уникнення вищезазначеної ситуації необхідно створити комплекс заходів за контролем процесів формування якісних компетенцій.

### ЯКІСТЬ КОМПЕТЕНЦІЇ

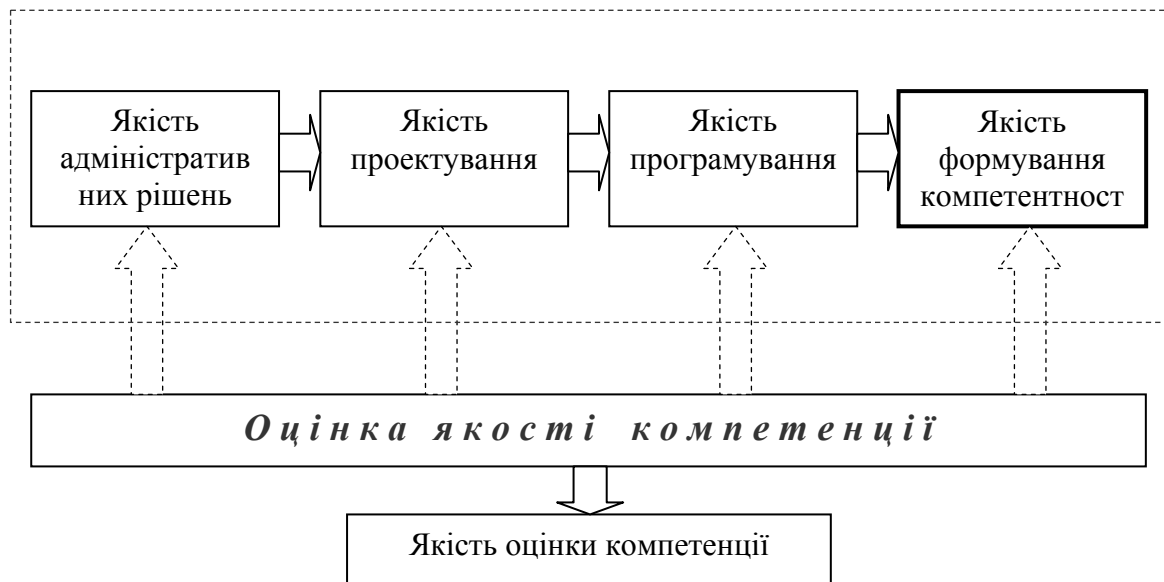


Рис. 3.3 Взаємозв'язок складових якості компетенцій

Для кількісної оцінки будь-якої складової якості компетенції можуть бути використані наступні критерії, основними з яких являються: термін створення необхідної компетенції, достатній рівень володіння компетенцією

працівником, сукупність колективних компетенцій за видами, вартість формування необхідної компетенції.

Критерій терміну створення необхідної компетенції є підтвердженням відповідності встановлених термінів формування компетентності вимогам завдань, при виконанні яких використовуються відповідні компетенції [100]. Для визначення оптимальної кількості часу, потрібного для створення якісної компетенції, необхідним є виконання наступних вимог:

- розрахунок бюджету часу формування необхідної компетентності;
- конкретизація в нормативних вимогах до навчання календарних планів та термінів, яких потрібно дотримуватись.

У деяких випадках термін створення компетентності може перевищувати період, який може бути в наявності. Необхідно завчасно прийняти відповідне управлінське рішення, в якості якого може бути рішення про зміну терміну виконання встановленого завдання, або оптимізація (скорочення) часу формування компетентності за умови наявності такої можливості.

Достатній рівень володіння конкретною компетенцією являє собою сукупність сформованих в процесі навчання знань, умінь та навичок у працівника, що має бути досягнутий для одержання ефективного результату при виконанні встановленого завдання.

Сукупність колективних компетенцій у даному контексті являє собою, з одного боку, взаємодію колективних компетенцій певного виду, тобто виробничих здібностей декількох працівників для досягнення кінцевого результату, з другого боку – вимір рівня досягнення цієї взаємодії і синергії між компетенціями.

Критерій вартості являє собою результат оптимізації співвідношення результату до витрат, а також є виміром отриманої ефективності від використання сформованих компетенцій персоналу.

В умовах постійної зміни техніки і технології необхідним стає підвищення кваліфікації персоналу підприємства для задоволення зростаючих вимог ринку та спроможності виробляти нову та модифіковану продукцію більш високої якості. Працівник, який постійно розвиває виробничі здібності, стає здатним здійснювати функціональні обов'язки із застосуванням сучасних більш досконаліх, прогресивних прийомів, способів та методів. Тому актуальною стає розробка комплексу заходів щодо забезпечення необхідної якості процесу формування професійних здібностей персоналу [102]. Такий процес має здійснюватися при певних умовах, що сприятимуть створенню процесу формування компетентності високої якості, тобто тих професійних характеристик персоналу, що є дійсно необхідними для отримання кінцевого результату підприємства. Необхідні умови для створення якісного формування компетентності та їх характеристика наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

*Необхідні умови для створення якісного формування компетентності та їх характеристика*

Умови	Характеристика
1. Відповідність обраної політики підприємства	відповідність планам розвитку та кінцевим цілям підприємства
2. Взаємозв'язок з процесами управління персоналом на підприємстві	узгодження процесів управління персоналом та методів формування компетентності
3. Впровадження у процес підготовки осіб, які беруть участь у навчальному процесі	відповідальність осіб-учасників процесів формування компетентності
4. Дотримання нормативної та законодавчої бази	дотримання державних норм, стандартів, законів, угод, а також внутрішніх правил регулювання соціально-трудових відносин
5. Ефективність обраних засобів	забезпечення процесів формування компетентності людськими, фінансовими і матеріальними ресурсами; здійснення контролю над використанням всіх видів ресурсів

Після впровадження заходів щодо створення процесу формування компетентності високої якості та отримання професійних характеристик у вигляді знань, умінь та навичок певного рівня володіння необхідною є оцінка ефективності процесів формування та використання виробничих здібностей персоналу.

Ефективність формування і використання компетентності управлінського персоналу має бути оціненою на етапі виявлення проблем та визначення, аналізу і оцінки можливих шляхів їх вирішення. Визначення ефективності використання професійних здібностей працівників управлінських посад являє собою інструмент удосконалення не тільки системи управління персоналом, а й діяльності підприємства в цілому. Оскільки від рівня володіння ключовими компетенціями керівниками та якості виконання ними своїх функціональних обов'язків залежить ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства, необхідно стає оцінка ефективності використання професійних здібностей управлінського персоналу та спрямування у разі необхідності заходів щодо їх подальшого розвитку.

Оцінка ефективності використання компетентності управлінського персоналу являє собою багатоаспектний аналіз діяльності підприємства та має здійснюватися за умови дотримання наступних вимог:

- загальна ефективність діяльності підприємства має оцінюватися через досягнення виробничих, економічних і соціальних цілей;
- виконання плану економічного і соціального розвитку;
- наявність стійкого фінансового стану підприємства;
- відповідність техніко-технологічного рівня та організації виробництва об'єктивним вимогам його розвитку в умовах ринку;
- відповідність якості продукції, робіт, послуг світовим стандартам.

Очікуваний ефект від формування якісної компетентності має перевищувати витрати підприємства на програми формування та розвитку необхідних знань, умінь та навичок у працівників управлінської посади. Збільшення прибутку підприємства від використання системи компетентності керівників обумовлено більш якісним виконанням обов'язків та функцій працівниками управлінських посад завдяки оволодінню сучасними методами роботи, новими технологіями та їх застосуванню в професійній діяльності.

Отже, запропоновані рекомендації до формування якісних компетенцій та оцінки їх ефективності дозволяють якісно сформувані, розвинути як професійні, так і комплексні компетенції та оцінити ефективність від використання конкретних знань, умінь та навичок, або системи компетентності. Дослідження якості створення компетенцій дає можливість виявити недоліки на кожному етапі загального процесу формування знань, умінь та навичок та спрямувати необхідні заходи для їх покращення в короткостроковий період, що дозволить підвищити ефективність процесів управління персоналом на промислових підприємствах.

### **3.6 Оцінка компетенцій випускника ВУЗу для будівельної компанії**

Конкуренція в будівельній галузі, як показує аналіз, визначається не співвідношенням технологій і ресурсів, а правильно побудованою стратегією управління головними компетенціями співробітників. При цьому важливе місце займають знання співробітників в сфері інновацій, а також можливості менеджерів щодо використання цих знань для підвищення статусу компанії. Крім того, для підприємства важливі інструменти управління і розвитку, що дозволяють працювати з ключовими бізнес-процесами та компетенціями персоналу (чітка постановка завдання, встановлений план роботи в команді, тренінги тощо).

В умовах кризи будівельні компанії досить часто мають проблеми неефективного застосування людського потенціалу, що може призвести до плинності кадрів і кінцевого продукту з невисокою якістю. Можна сказати, що організація системи управління персоналом являє собою творчу задачу, яку кожна компанія вирішує по-своєму. Велике значення має вибір моделей компетентності персоналу.

Модель компетентності являє собою систему, яка містить такі основні складові: бізнес-функції, розроблені метрики для продуктивності, власне компетенції (навички, вміння і знання) [48]. У функції входять обов'язки (або завдання) співробітника. Метрики визначають те, з якою продуктивністю потрібно виконувати функції конкретному співробітнику, який знаходиться на певній посаді. Метрики повинні співвідноситися з поточною стратегією компанії і давати можливість порівняння роботи різних співробітників в часі. Число метрик визначається залежно від компанії.

Компетенції являють собою вміння, навички та знання, необхідні для здійснення професійної діяльності. Дослідники визначають три базові види компетенцій: корпоративні, професійні та управлінські [52]. Оскільки компетенції є однією з ключових складових, то потрібно розробляти відповідні інструменти для роботи з ними. Серед методів, що дозволяють проводити збір інформації, необхідної для аналізу роботи можна відзначити різні види спостереження, інтерв'ю та проведення анкетування [51].

Методи спостереження включають пряме спостереження, проведення аналізу використовуваних методів і способів вибору поведінки. При прямому спостереженні співробітники сприймають поведінку власне протягом робочого процесу. При аналізі методів роботи застосовується WMA-модель [50]. Для будівельної галузі цей підхід застосовуємо, оскільки використовується ручна праця або різні повторювані дії. При аналізі проводиться відстеження часу, необхідного для того, щоб виконати дії і виконання рухів.

При визначенні вибору моделей поведінки може бути застосована методика Джона Фленаганом [67], що спирається на техніку вибору штампів поведінки з точки зору набору методик, застосовуваних при описі поведінки людини. При цьому в якості джерел інформації в методі є співробітники й інші люди, які пов'язані з робочим процесом.

Проведення інтерв'ю дає можливість формулювання індивідуальних питань для співробітників та менеджерів. Якщо інтерв'ю структуроване, то в ньому виділяються певні обов'язки співробітника і формулюються певні питання. Якщо в інтерв'ю не проводиться структурування, то питання заздалегідь не готуються.

Метою даної роботи було моделювання процесів оцінки компетенцій випускників ВНЗ для будівельної компанії.

Для досягнення мети необхідно було вирішити завдання:

1. Провести огляд методів оцінки компетенцій.
2. Розглянути алгоритм оцінки компетенцій випускників вузу.
3. Програмно реалізувати алгоритм оцінки компетенцій.

Розглянемо розроблену нами програму для оцінки компетенцій персоналу.

У головному меню програми розташовані вісім кнопок: «Файл», «Підбір», «Допомога», «База даних», «Претендент», «Оптимальний», «Діаграма», «Вихід» (рис 3.4).

Кнопка «Файл» – містить меню, в якому знаходиться інформація про розробників і пункт «Вихід».

Кнопка «Підбір» – відкривається меню, де можна вибрати базу даних, можливих претендентів, і відповідну людину.

Кнопка «Допомога» – здійснюється допомога при роботі з програмою.

Кнопка «База даних» – відкривається база даних студентів.

Кнопка «Претендент» – випускник, який підходить за всіма параметрами роботодавцю.

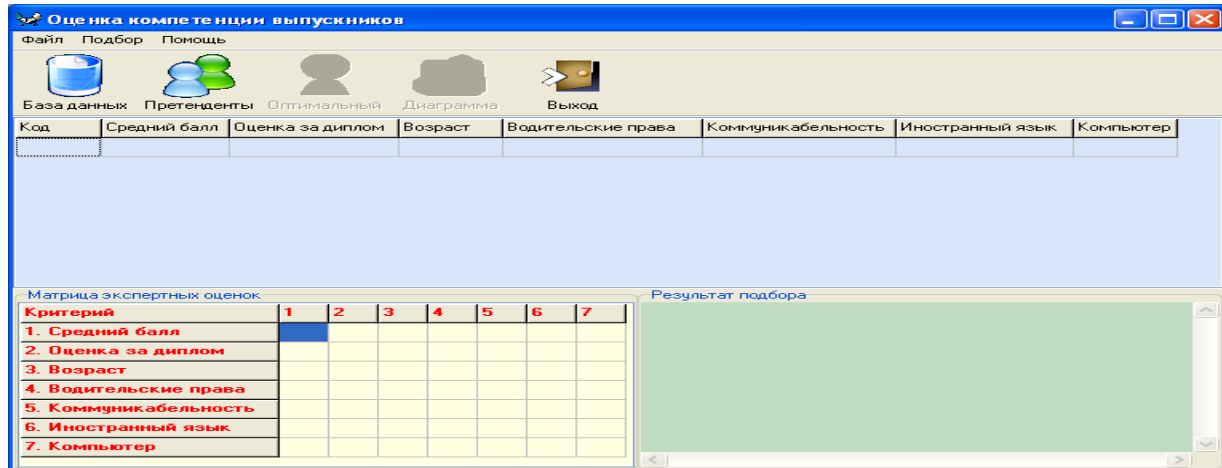


Рис. 3.4 Головне вікно програми

Кнопка «Оптимальный» – випускник, який оптимально підходить за всіма параметрами.

Кнопка «Диаграмма» – оцінка варіантів по роках випуску.

Кнопка «Вихід» – вихід з програми.

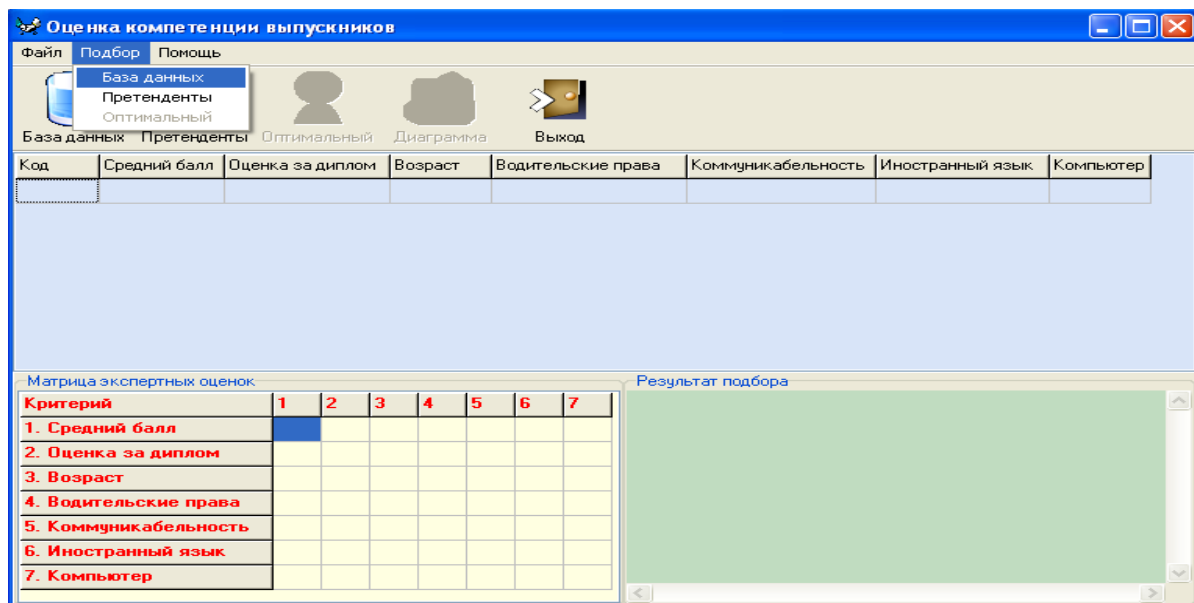


Рис. 3.5 Вибір бази даних

На рис. 3.5 показано як проводиться відбір претендентів з бази даних (рис. 3.6).

Оцінка компетенцій випускників проводилася з використанням методу аналізу ієрархій [72; 71].

Балл	Код	ФИО	Специальность	Телефон	Адрес	Средний_балл	Оценка_за_диплом	Возраст	Водитель	Коммуник	Иностранн	Компьютер
6,443	1	Петров В.О.	САПР	14000	Мира	3,66	4,86	27	1	0,11	0,23	0,47
57,825	2	Сидоров А.О.	САПР	12000	Проспект патриотов	4,27	3,75	24	1	0,63	0,57	0,61
7,266	3	Бодрова Н.В.	ФТТ	55000	Проспект патриотов	4,98	4,53	28	1	0,04	0,79	0,38
6,103	4	Иванов А.И.	САПР	8500	Мира	4,13	3,8	26	0	0,58	0,1	0,76
6,382	5	Андросова Н.В.	ИС	8740	Мира	4,71	3,77	29	0	0,82	0,49	0,03
12,787	6	Багно О.П.	ИС	15800	Жукова	3,61	3,14	21	0	0,76	0,97	0,15
12,499	7	Богданова Т.Ф.	ИС	6500	Березовая роша	3,24	4,29	27	1	0,66	0,83	0,42
6,538	8	Мамлеев М.Р.	САПР	11000	Пешестрелецкая	3,63	3,91	26	1	0,76	0,35	0,38
16,305	9	Сафонова О.А.	ИС	15700	Менделеева	3,8	4,55	25	1	0,49	0,08	0,49
11,496	10	Герасимов М.С.	ВМ	22000	Бульвар Победа	3,14	3,5	21	0	0,61	0,12	0,05
5,619	11	Журова О.Е.	ВМ	18200	Лизюкова	3,29	4,6	21	0	0,41	0,52	0,19
7,106	12	Гузев К.М.	ВМ	16400	Хользунова	4,28	4,86	24	0	0,93	0,25	0,63
26,902	13	Козлова О.Е.	ВМ	12300	60 Армии	3,54	4,76	27	1	0,93	0,63	0,46
16,984	14	Мухомов Т.В.	ИН	13550	20-летия Октября	3,38	4,63	27	1	0,48	0,83	0,33
27,286	15	Иванов М.С.	ИН	18800	Комарова	4,65	4,13	28	1	0,93	0,63	0,85
20,232	16	Паршина Н.В.	БМ	18000	Остужева	3,41	4,67	30	0	0,64	0,21	0,14
5,977	17	Загоруйко А.В.	БМ	28000	Березовая роша	3,68	4,61	28	1	0,2	0,05	0,02
12,984	18	Лицкевич О.В.	БМ	22600	20-летия Октября	3,6	3,32	23	1	0,33	0,92	0,5
14,883	19	Гвоздевский А.А.	САПР	16000	Артамонова	4,19	3,61	28	0	0,58	0,7	0,61

Рис. 3.6 База даних студентів

При проведенні тестового експерименту програма сортувала випускників за заданими критеріями роботодавців. При цьому програма написана мовою високого рівня Delphi 7 із заданою базою даних (рис. 3.7).

Код	Средний балл	Оценка за диплом	Возраст	Водительские права	Коммуникабельность	Иностранный язык	Компьютер
1	3,66	4,86	27,00	1,00	0,11	0,23	0,47
3	4,98	4,53	28,00	1,00	0,04	0,79	0,38
4	4,13	3,80	26,00	0,00	0,58	0,10	0,76
5	4,71	3,77	29,00	0,00	0,82	0,49	0,03
8	3,63	3,91	26,00	1,00	0,76	0,35	0,38
11	3,29	4,60	21,00	0,00	0,41	0,52	0,19
12	4,28	4,86	24,00	0,00	0,93	0,25	0,63
17	3,68	4,61	28,00	1,00	0,20	0,05	0,02

Критерий	1	2	3	4	5	6	7
1	1	6	2	4	5	4	7
2	6	1	2	5	4	0	4
3	2	2	6	5	2	5	9
4	4	5	5	1	9	1	8
5	5	4	2	7	1	8	5
6	4	0	5	1	8	1	7
7	7	4	9	8	5	7	1

Рис. 3.7 Результат роботи програми – підбір потенційних працівників по 10 бальній шкалі

При натисканні на кнопку «Оптимальный» виводиться повна інформація (рис. 3.8).

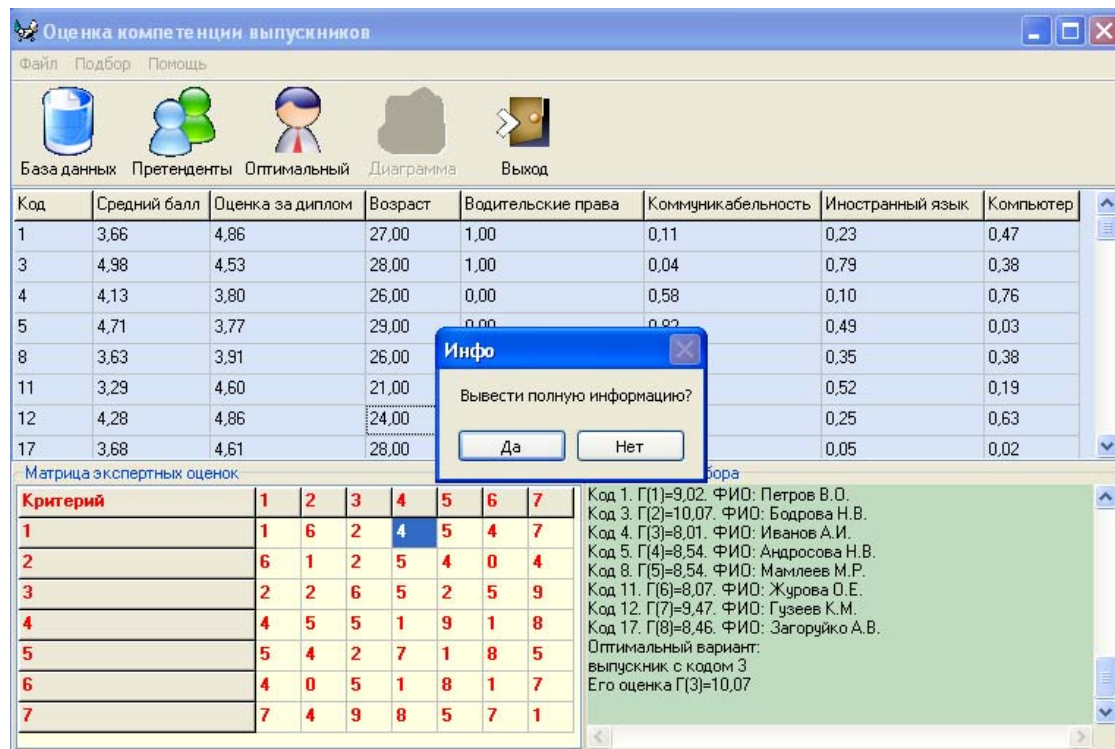


Рис. 3.8 Висновок оптимальних випускників

У програмі існує можливість виведення інформації для кожного випускника (рис. 3.9).

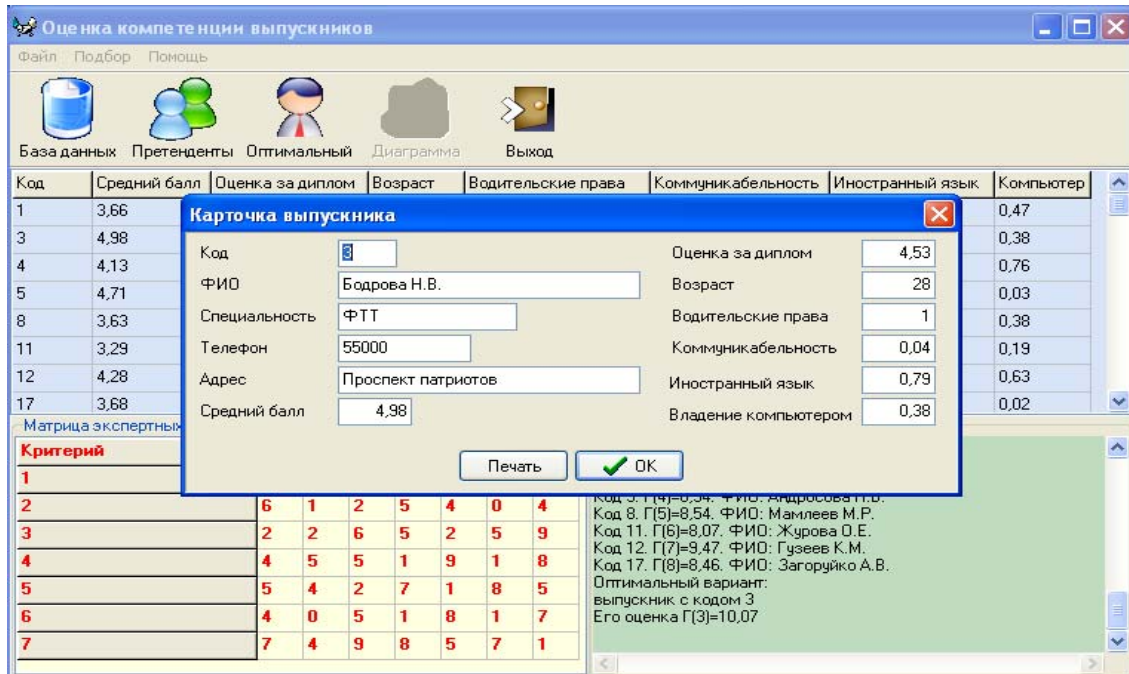


Рис. 3.9 Висновок картки випускників

При натисканні на кнопку «Діаграма» проводиться висновок оцінки варіантів (рис. 3.10).



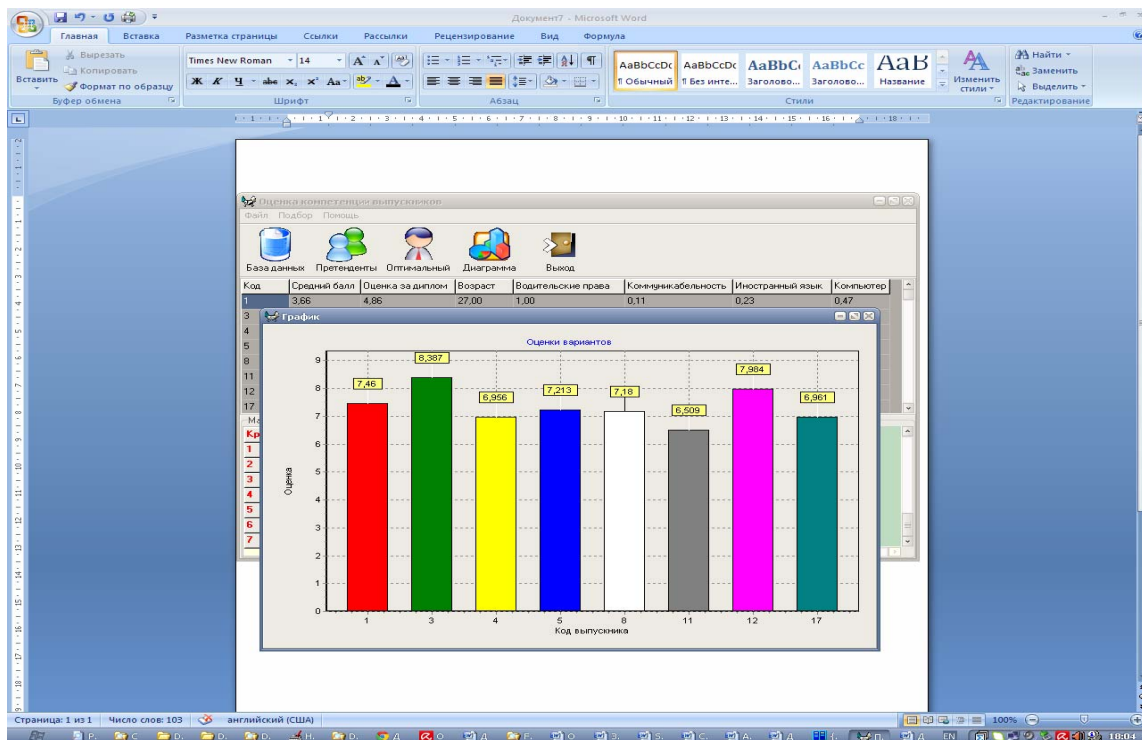


Рис. 3.10 Висновок оцінки варіантів випускників

У роботі на основі аналізу сучасних підходів з оцінки рейтингу був розроблений алгоритм і побудовано математичну модель оцінки компетенцій випускників дере для роботи в будівельній компанії. На основі створеного алгоритму, в середовищі візуального програмування Delphi 7 був розроблений програмний продукт, що дозволяє вирішити поставлене завдання. Отримані практично важливі результати стали можливими з використанням розробленого алгоритму.

### 3.7 Система показників оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства

Сучасний етап розвитку економіки України вимагає від промислових підприємств активізації зусиль для досягнення стабільних умов функціонування та набуття можливостей поступового економічного зростання у найближчій перспективі. В основу такої активізації має бути покладено інтенсифікацію всіх без виключення складових виробничо-господарської діяльності з акцентуванням уваги на управлінні персоналом, як найбільш дієвому важелі розвитку та набуття конкурентоспроможності. При цьому формування професійного потенціалу працівника відбувається, у першу чергу, за рахунок безперервного здійснення процесу професійного навчання, досягнення якості якого зумовлює якість трудових ресурсів і якість праці та впливає на формування достатньої якості продукції й ефективності діяльності підприємства.

Найбільшу складність для керівництва підприємства викликає процедура оцінки якості професійного розвитку персоналу через відсутність збалансованої комплексної системи показників, які б давали змогу всебічно здійснити таку оцінку з мінімальними втратами часу та коштів. Існуючі підходи до оцінки якості професійного розвитку на переважній більшості промислових підприємств мають ряд недоліків і неповною мірою відповідають вимогам міжнародних стандартів, а також не враховують стратегічних завдань діяльності підприємства. Отже, існує нагальна потреба у вдосконаленні системи показників оцінки якості професійного розвитку персоналу шляхом уточнення змісту та критеріїв оцінки існуючих і обґрунтування доцільності впровадження нових показників.

Враховуючи те, що професійний розвиток персоналу є складовим процесом системи менеджменту якості підприємства та згідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2009 підприємство має здійснювати її оцінку шляхом розрахунку показників результативності кожного зі складових процесів [77]. Водночас існують труднощі з визначенням показників результативності, а саме, розрахунок показників здійснюється для системи в цілому, не враховуючи особливості всіх складових підсистем в межах системи розвитку персоналу. Отже, необхідно визначити систему показників оцінки якості розвитку персоналу з урахуванням особливостей дії всіх складових системи задля забезпечення результативності функціонування загальної системи менеджменту якості підприємства. При цьому якість системи позначається на якості процесів і, відповідно, на якості кінцевих результатів [54, с.27-28].

В економічній літературі досліджено й обґрунтовано застосування значної кількості показників, за допомогою яких можна оцінити різні аспекти ефективності та результативності професійного розвитку персоналу та якості даного процесу. Так, В.А. Савченко пропонує здійснювати розрахунок річного економічного ефекту від збільшення обсягу прибутку підприємства у результаті професійного навчання персоналу та інтегрального показника річного економічного ефекту від упровадження заходів із професійного навчання персоналу підприємства, який розраховується підсумуванням річних економічних ефектів за кількома складовими показниками, що комплексно характеризують даний процес [75, с.104-105].

О.Б. Марцінковська визначає коефіцієнт якості персоналу як показник, що є прямо пропорційним рівню підготовки робочої сили та обернено пропорційним витратам на її здійснення [49]. Тобто, на її думку, за умов ринкових відносин, має досягатися збалансованість між певним рівнем професійного розвитку робочої сили та витратами на її утримання.

Т.В. Коваленко, з метою забезпечення принципу системності, пропонує одночасно використовувати декілька показників комплексної оцінки системи управління персоналом, серед яких, до показників, що характеризують якість процесу професійного розвитку відноситься такі: відсоток працівників, які мають суміжні професії та спеціальності; рівень забезпеченості кадровим резервом певних посад; відсоток робітників, які перевиконують норми часу; відсоток працівників, які проходять навчання; кількість раціоналізаторських

пропозицій та винаходів на одного працівника та ступінь участі персоналу в гуртках якості [39].

На думку О.В. Захарової слід проводити діагностику ефективності інвестування у людський капітал за допомогою цілісної системи показників, до складу яких серед іншого мають бути віднесені: рентабельність інвестування у людський капітал, коефіцієнт фінансової ефективності інвестування у людський капітал, інтенсивність вибуття перспективних працівників та ін. [32, с.226-244]. Комплексне використання пропонованих автором показників під час аналізу призвано забезпечити оцінку якісної складової результативності інвестування у людський капітал.

Досліджуючи досягнутий рівень інтенсивності процесів професійного розвитку персоналу на рівні підприємства, М.І. Хромов пропонує розраховувати відносні темпи зміни фактичних значень вихідних показників порівняно з їх рівнями, що спостерігалися у попередніх періодах [93, с.88 - 91]. Як вихідні можуть бути обрані такі об'ємні показники як: заробітна плата; інвестиції у професійний розвиток персоналу, доходи підприємства від використання людського капіталу та капіталізація підприємства, що безпосередньо формується за рахунок людського чинника. Основним критерієм ефективності обраної політики професійного розвитку персоналу підприємства на думку автора є наявність тенденції зростання розрахованих показників. Оцінку ж ефективності професійного розвитку автор пропонує здійснювати за допомогою розрахунку коефіцієнтів поточної ефективності використання людського капіталу, стратегічної ефективності та ефективності інвестицій в людський капітал, які пропонується визначати як для роботодавця, шляхом співвідношення базового та досягнутого рівнів доходів підприємства, так і безпосередньо для працівника через співвідношення заробітної плати та обсягу інвестованих коштів [93, с.91-92].

О. Нікітін і К. Осмінін акцентують увагу на необхідності урахування такої складової результативності професійного навчання, як психологічна задоволеність працівника процесом навчання та обсяг нагромадженого під час нього людського капіталу, для чого обґрунтовують необхідність розрахунку таких показників, як: набуті навички і знання; задоволеність співробітника набутими знаннями, навичками і рівень практичного застосування їх у роботі; задоволеність керівника набутими знаннями і навичками працівника та цінністю їх для підприємства; підвищення продуктивності; підвищення складності завдань; зменшення витрат часу на виконання робіт, проектів, підвищення якості виконуваних робіт; економія матеріалу і зменшення зносу обладнання за рахунок підвищення професійних навичок і експлуатації [58, с.76-79]. Загальну результативність професійного навчання персоналу підприємства автори пропонують розраховувати як співвідношення витрат на навчання персоналу, яке за результатами було визнано як результативне, до обсягу витрат, які було спрямовано на забезпечення процесу навчання протягом оцінюваного періоду.

Ю.Г. Одегов пропонує здійснювати розрахунок ефекту впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці і якості продукції.

Розрахунок даного показника спрямовано на підвищення рівня наочності процедури оцінки ефективності вкладень у професійний розвиток персоналу, розумінню впливу людського фактора на бізнес-результат та отриманню зручного інструменту контролю результативності заходів щодо навчання персоналу. Також автор обґрунтовує необхідність здійснення розрахунку таких показників ефективності навчання, як: ступінь задоволеності запитів у навчанні, кількість раціоналізаторських та інноваційних ініціатив, що було реалізовано та доля робітників, які пройшли професійне навчання. Разом з тим, пропонується розрахунок комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом шляхом розрахунку інтегрального показника [61, с.328-331]. Заслуговує на увагу також запропонований автором підхід до розрахунку коефіцієнта якості набору персоналу, який має бути обов'язково врахованим при оцінці якості професійного розвитку персоналу [60, с.275].

О.В. Міхалкіна визначає та обґрунтовує доцільність розрахунку таких показників оцінки професійного розвитку, як коефіцієнти: кваліфікованості, освітнього рівня робочих та спеціалістів, підвищення кваліфікації кадрів, стабільності кадрів та відповідності робочих місць типовим. Також автором запропоновано визначення економічного ефекту від інвестицій як для робітника, що навчається, так і для підприємства [90, с.259, 396-397].

В.М. Колосок пропонує розраховувати показники ефективності витрат із фінансування стратегії розвитку персоналу підприємства та показник суми витрат із фінансування стратегії розвитку персоналу, у розрахунку на одного працівника. Водночас автором запропоновано систему показників розвитку персоналу промислового підприємства, до складу яких було включено такі: показник раціональності використання кадрів; коефіцієнт відповідності кваліфікації кадрів; питома вага працівників, що одержали за свою працю моральну винагороду; питома вага раціоналізаторів та винахідників серед працівників та ін. [41, с.223-236].

Отже, за результатами дослідження було встановлено значну кількість показників оцінки, які з різних боків дозволяють здійснити оцінку окремих аспектів якості професійного розвитку персоналу. Однак, із метою покращення якості проведення оцінки підпроцесу професійного розвитку персоналу та підвищення рівня обґрунтованості висновків, пропонується систематизувати та удосконалити показники оцінки якості професійного розвитку персоналу, для чого необхідно більш детально провести аналіз існуючих показників оцінки якості професійного розвитку персоналу та на основі даного аналізу запропонувати нові показники.

Аналіз існуючих показників слід проводити для кожного з підпроцесів процесу розвитку персоналу, рис. 3.11. Необхідність виконання цієї умови пов'язана із тим, що підпроцес професійного розвитку персоналу формується на підставі результатів здійснення передуючих йому підпроцесів (планування, організація, набір та відбір персоналу, профорієнтація та адаптація персоналу та оцінка персоналу).

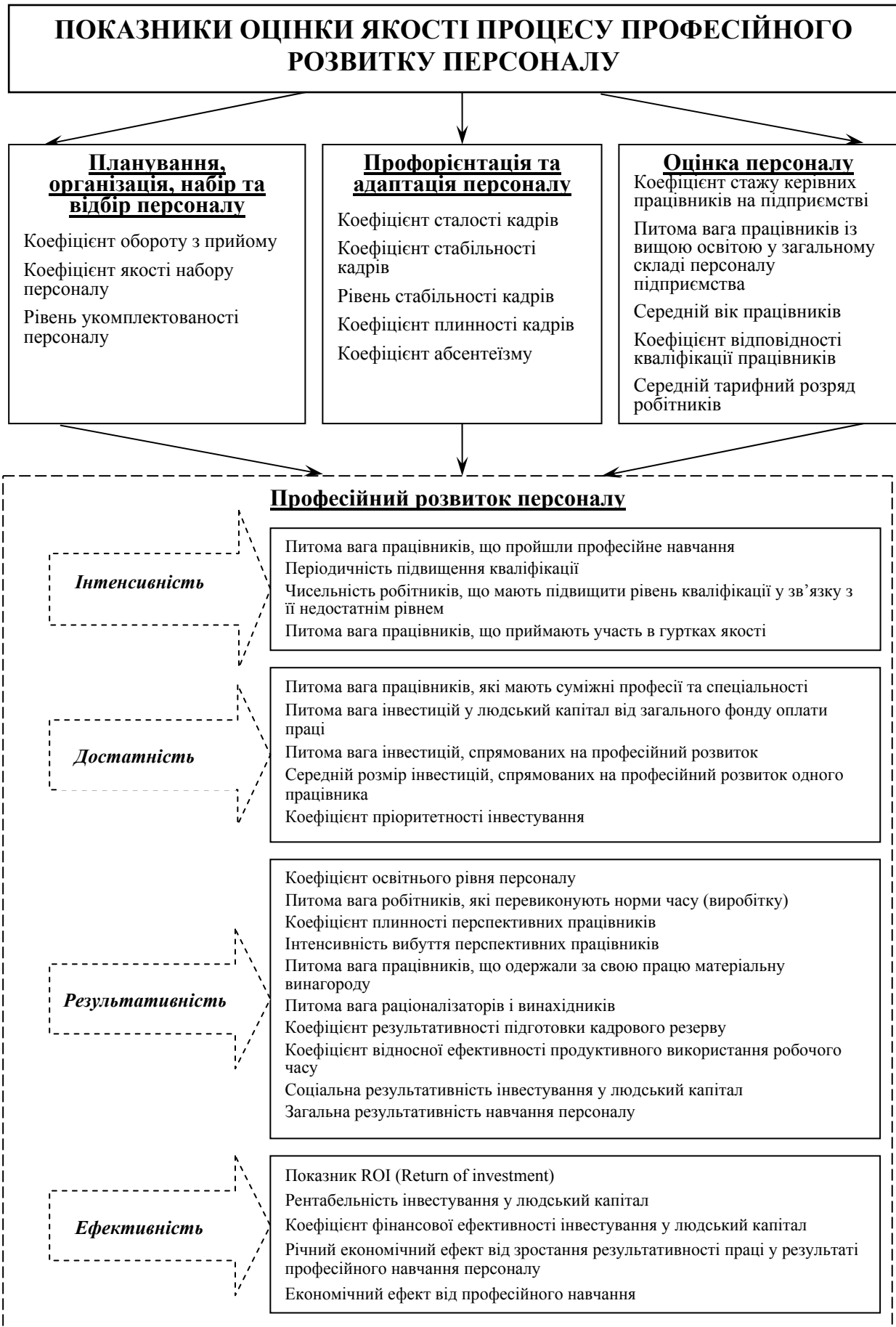


Рис. 3.11 Система показників оцінки якості професійного розвитку

Якість здійснення кожного підпроцесу формує загальну якість результатів праці, яка, у свою чергу, успадковує якість процесів та якість організаційно-управлінської системи. Управління якістю кінцевої продукції чи послуг здійснюється через управління якістю всією системою, яка впливає на якість процесів і, відповідно, на якість результатів [54, с.27-28]. Реалізація у практичних умовах цього ланцюга цілей буде свідчити про виконання одного з основних принципів менеджменту – принципу відображення якості.

Оцінку професійного розвитку персоналу слід здійснювати комплексно з урахуванням всіх етапів його протікання та інтересів всіх зацікавлених сторін. Якісна підготовка та проведення процедури професійного навчання персоналу вимагає якомога більш повного врахування організаційних умов, здатних вплинути на його результати, і подальшого визначення досягнутого рівня продуктивної та ефективної віддачі від навчання. Чим ретельніше буде визначеною потреба в навчанні персоналу, тим краще зміст і форми навчання будуть співвіднесені з цілями і завданнями діяльності підприємства, а тим самим скоріше буде отримано соціально-економічний ефект від професійного розвитку персоналу. Висока віддача від навчання можлива лише в тому випадку, якщо організація буде тримати під постійним контролем питання, пов'язані з ефективністю навчання персоналу. Саме тому існує необхідність у доповненні існуючої системи показників оцінки результативності професійного розвитку персоналу узагальнюючим показником, який би дозволив встановити залежність між кінцевим результатом діяльності підприємства та розміром інвестицій, спрямованих на професійний розвиток персоналу. В якості такого показника пропонується використовувати коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, який може бути розрахованим шляхом співвідношення темпів зростання прибутку підприємства та темпів зростання інвестицій у професійний розвиток персоналу, що дозволяє кількісно охарактеризувати фінансово-економічну та непрямо соціальну складові ефективності інвестування:

$$K_{\text{епр}} = \frac{T_{\text{зр}}^{\text{Пр}}}{T_{\text{зр}}^{\text{Іпрп}}}, \quad (3.1)$$

де  $T_{\text{зр}}^{\text{Пр}}$  – темпи зростання прибутку підприємства;

$T_{\text{зр}}^{\text{Іпрп}}$  – темпи зростання інвестицій у професійний розвиток персоналу.

Критеріями оцінки рівня даного показника є:

– якщо  $K_{\text{епр}} > 1$ , то інвестування у професійний розвиток персоналу є доцільним як з економічної, так і з соціальної точок зору;

– якщо  $K_{\text{епр}} < 1$ , то окупність інвестування у професійний розвиток персоналу або ще не настала завдяки нетривалому періоду часу, який

пройшов із моменту початку інвестування підприємством коштів у професійний розвиток, або спостерігається досить низький рівень продуктивної віддачі від інвестованих у цей процес коштів.

Для здійснення вірних висновків та обґрунтування практичних рекомендацій щодо доцільності інвестування у професійний розвиток персоналу відносно отриманих значень коефіцієнта ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу можна скористатися табл. 3.6.

Таблиця 3.6

*Рекомендації щодо доцільності інвестування у професійний розвиток персоналу на базі аналізу можливих співвідношень складових показника ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу*

Показники	Можливі співвідношення значень		
$T_{зр}^{Пр}$	>1	=1	<1
$T_{зр}^{Іпрп}$	>1	>1	=1
$K_{епр}$	>1 <1	<1	<1
Рекомендації щодо доцільності інвестування у професійний розвиток персоналу	Не зважаючи на те, що інвестиції у професійний розвиток персоналу дозволили отримати соціально-економічну віддачу, слід здійснити комплексний аналіз результативності всіх форм професійного розвитку, що використовуються на підприємстві та спрямувати подальші зусилля на інтенсифікацію найбільш ефективних з них	Інвестиції у розвиток персоналу підприємства мають довгострокове стратегічне значення для економіки в цілому, тому, позитивний вплив на рівень прибутковості підприємства має досягатися поступово. Важливим завданням підприємства є налагодження ефективного управління заходами з розвитку персоналу	Задля вчасного запобігання ймовірності повної або часткової втрати інвестованих коштів або очікуваного ефекту від їх здійснення підприємство має впроваджувати диференціювання відповідальності за певні негативні наслідки інвестування у професійний розвиток персоналу

Розрахунок пропонованого показника слід здійснювати з певною періодичністю, а отримані результати мають слугувати вихідною інформаційною базою для здійснення моніторингу загальної якості та результативності створеної системи управління персоналом та управління підприємством загалом.

Розроблену систему показників оцінки якості професійного розвитку персоналу, доповнену запропонованим показником та із обґрунтуванням критеріїв зміни кожного показника, має бути покладено в основу розробки комплексної системи управління якістю професійного розвитку персоналу підприємства.

### 3.8 Оцінка ефективності системи управління персоналом торговельного підприємства

Ефективна система управління персоналом (СУП) – не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, але й соціально орієнтоване управління, спрямоване до кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів [4, с.10].

С. Апенько, Ю. Одегов, В. Пугачов, А. Рачинський, Т. Синявець та інші вчені зосереджували увагу на вивченні сутності, видів та засобів оцінки ефективності системи управління персоналом. Проте, незважаючи на чималу кількість досліджень, в економічній науці все ще немає єдиного підходу до розуміння сутності та видів оцінки ефективності СУП торговельних підприємств. Відсутня і систематизована методика оцінки ефективності СУП, а численним спробам вирішити цю проблему, властива безліч дискусійних моментів. Деякі дослідження взагалі є дуже абстрактними.

В останні роки підприємства почали приділяти більше уваги організації системи і процесу управління персоналом. Унаслідок цього вони почали перебудовувати існуючі системи управління персоналом. Але не завжди і не скрізь зміни підвищують ефективність роботи персоналу і відповідають дійсним потребам. Це обумовлює необхідність дослідження ефективності системи управління персоналом. Оскільки визначення ефективності системи управління персоналом дозволить надати більш об'єктивну оцінку рівня розвитку системи управління персоналом.

Метою дослідження є визначення підходів щодо сутності та видів ефективності системи управління персоналом, дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах торгівлі та надання рекомендацій щодо її вдосконалення.

В економічній літературі немає єдиного підходу до визначення ефективності управління персоналом і системи управління персоналом. Вирішення питань, пов'язаних з визначенням змісту поняття ефективності управління персоналом і її оцінкою, є актуальним для нового наукового напрямку – контролінгу й аудиту персоналу, оскільки його основна функція полягає в коментуванні процесів і явищ, що протікають в організації, з погляду їхньої фінансово-економічної ефективності для прийняття управлінських рішень.

Управління сучасним підприємством вимагає від контролінгу персоналу вирішення питань оптимізації не тільки витрат на персонал, а також всіх процесів і ресурсів (інформаційних, трудових, часових) у СУП, виявлення проблем і ризиків управління персоналом для розробки управлінських рішень з їх усунення [80].

Аналіз спроб визначення критеріїв ефективності дозволяє зробити висновок, що дослідження цієї проблематики відбуваються у двох напрямках. У першому ефективність визначається з урахуванням лише економічних



критеріїв. Незважаючи на різні доповнення, у межах цього напрямку ефективність залишається «одновимірною», оскільки виражається саме у грошовому еквіваленті. Представники другого напрямку вважають, що під час визначення ефективності повинні враховуватись не лише і, навіть, не стільки економічні аспекти, скільки соціально-політичні, психологічні тощо. Даний підхід враховує багатовимірність, багатоаспектність поняття ефективність. Але у цьому випадку складно запропонувати зручні й універсальні критерії визначення ефективності [68].

У літературних джерелах існують різні підходи щодо різноманітності видів ефективності. Усі автори виділяють три види ефективності, але мають місце чотири основні думки щодо їх складу. В. Бовикін [5, с.85] серед усіх видів ефективності вирізняє внутрішню, зовнішню та загальну. А. Кібанов, В. Травін, Б. Генкін розрізняють загальну, економічну та соціальну види ефективності. Ю. Одегов пропонує використовувати економічну, соціальну та функціональну види ефективності. Проте при визначенні економічної ефективності необхідно зважати, що її основний зміст не враховує особливостей управління персоналом. Тому за умов оцінки економічної ефективності управління персоналом доцільно враховувати не мінімальні, а оптимальні витрати, оскільки економія на працівниках не обумовить якісні результати роботи підприємства. С. Апенько [2] виділяє три види ефективності: економічну, потребу, цільову. Використання поняття потребової ефективності стосовно управління персоналом також є дискусійним. По-перше, потреби суб'єктів і об'єктів СУП суперечать одна одній. По-друге, потребу ефективність дуже важко виміряти й оцінити.

Визначення категорії «ефективність системи управління персоналом» вчені тлумачать на свій розсуд. Наприклад, на думку В. Пугачова [66, с.26] ефективність системи управління персоналом – це досягнення організаційних (стосовно комерційних організацій – прибутковості та стабільності підприємства і його адаптованості до майбутніх змін ситуації при мінімальних витратах на персонал) і індивідуальних (задоволеності працею та перебуванням на підприємстві) цілей. Ю. Одегов ефективною називає таку систему прийняття рішень з управління персоналом організації, що є конкурентоспроможною з позиції виготовлюваної продукції (послуг), самої організації і роботи в ній [62, с.182]. Можливо погодитись з думкою А. Рачинського [69], що оцінка ефективності здатна і має виконувати різноманітні і масштабні завдання. По-перше, оцінює систему у частині вірогідності інформації, дотримання законодавства, ефективності і результативності діяльності окремих підрозділів. По-друге, проводить аналіз і оцінку ефективності системи управління персоналом і пропонує методи зниження ризиків. По-третє, оцінює відповідність системи управління організацією принципам загальноорганізаційного управління.

Беручи за основу модель проведення комплексного аудиту системи управління персоналом, запропоновану Т. Синявець [79], було здійснено зовнішню, внутрішню та загальну оцінку ефективності СУП за методикою, наведеною у табл. 3.7. Узагальнена характеристика зовнішньої та

внутрішньої ефективності системи управління персоналом торговельних підприємств розглянута в табл. 3.8.

Таблиця 3.7

*Етапи процесу оцінки ефективності системи управління персоналом*

Етапи оцінки ефективності СУП			
Оцінка зовнішньої ефективності СУП	Коефіцієнт вагомості	Оцінка внутрішньої ефективності СУП	Коефіцієнт вагомості
дослідження комунікацій з зовнішніми суб'єктами (A1)	0,05	аналіз доцільності пріоритетів функціонування СУП (B1)	0,05
вивчення механізмів включення СУП до системи управління підприємством (A2)	0,08	дослідження елементів СУП (B2)	0,10
визначення протиріч між СУП та іншими системами підприємства (A3)	0,10	вивчення взаємозв'язків між елементами системи (B3)	0,10
оцінка взаємодії СУП з системою управління підприємством в цілому (A4)	0,10	визначення прихованих протиріч всередині СУП (B4)	0,05
аналіз протиріч між СУП і системою управління підприємством (A5)	0,07	аудит методів, технологій і процедур кожної підсистеми (B5)	0,10
дослідження соціально-трудоких відносин (A6)	0,10	оцінка рівня розвитку системи (B6)	0,10
<i>Проміжні підсумки</i>		<i>Проміжні підсумки</i>	
<i>Результати оцінки</i>			

Досліджувані підприємства у табл. 3.8 наведено у такій послідовності: 1 – ПрАТ «Баренс шоколад», 2 – ТОВ «Аріанда», 3 – ТОВ «Бісквіт», 4 – ТОВ «Віола», 5 – ТОВ «Діад», 6 – ТОВ «Фудсервіс», 7 – ТОВ «Кондитер», 8 – ТОВ «Кендитрейд», 9 – ТОВ «Смак», 10 – ПрАТ «Фірма Юг», 11 – ТОВ «Онікс», 12 – ТОВ «Лісар-Дон», 13 – ПрАТ «Торгсервіс», 14 – ТОВ «Круасан», 15 – ТОВ «Аладін», 16 – ПрАТ «Валентина».

Експертна оцінка відбувалась за п'ятибальною шкалою. Бальну оцінку за кожним параметром ефективності було зважено на відповідний коефіцієнт вагомості та отримано зважену оцінку ефективності СУП.

Виходячи з максимально можливої оцінки у 5 балів, було розроблено відповідну шкалу узагальненої оцінки ефективності та проведено ранжування підприємств за отриманими показниками (табл. 3.9).

За результатами оцінки всі досліджувані підприємства отримали середній та високий (ТОВ «Фудсервіс», ПрАТ «Баренс шоколад») рівень оцінки ефективності СУП. Наближується до показників високого рівня ефективності СУП ТОВ «Онікс». У ТОВ «Віола» рівень ефективності СУП є найнижчим з усіх підприємств.

## Узагальнена оцінка ефективності системи управління персоналом

Рівень	Параметри ефективності	Коефіцієнт ваго мості	Бальна оцінка / зважена оцінка																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Зовнішня ефективність	A1	0,05	5	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	
			0,25	0,20	0,20	0,15	0,20	0,25	0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15
	A2	0,08	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
			0,24	0,24	0,24	0,24	0,16	0,24	0,24	0,24	0,16	0,24	0,24	0,24	0,24	0,16	0,24	0,16	0,16
	A3	0,10	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2
			0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,10	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20
A4	0,10	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	
		0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,20
A5	0,07	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	
		0,21	0,14	0,14	0,07	0,14	0,21	0,14	0,14	0,14	0,07	0,14	0,14	0,21	0,21	0,21	0,21	0,14	0,14
A6	0,10	4	1	2	1	1	4	4	2	2	1	3	4	2	3	2	2	1	
		0,40	0,10	0,20	0,10	0,10	0,40	0,20	0,20	0,10	0,10	0,30	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,10
Внутрішня ефективність	Проміжна оцінка 1	0,50	1,70	1,18	1,28	0,96	1,00	1,70	1,28	1,10	0,96	1,33	1,65	1,27	1,55	1,27	1,05	1,00	
			4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3
	B1	0,05	0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,20	0,15	0,15	0,15
			4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
	B2	0,10	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,50	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20
			4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
B3	0,10	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	
		3	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2
B4	0,05	0,15	0,10	0,10	0,05	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	
		4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
B5	0,10	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	
		5	3	4	3	3	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
B6	0,10	0,50	0,30	0,40	0,30	0,30	0,50	0,50	0,50	0,40	0,30	0,30	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	
		2,05	1,50	1,70	1,40	1,55	2,15	1,75	1,55	1,55	1,50	1,80	1,95	1,60	1,75	1,70	1,55	1,45	
Результати оцінки	1	3,75	2,68	2,98	2,36	2,55	3,85	3,03	2,65	2,46	3,13	3,60	2,87	3,30	2,97	2,60	2,45		

*Ранжування підприємств за результатами узагальненої оцінки ефективності СУП*

Бальна оцінка	Рівень ефективності СУП	Результат оцінки ефективності СУП, бали	Ранжування підприємств
5 - 3,68 балів	високий	3,85	ТОВ «Фудсервіс»
		3,75	ПрАТ «Баренс шоколад»
3,67- 2,34 балів	середній	3,60	ТОВ «Онікс»
		3,30	ПрАТ «Торгсервіс»
		3,13	ПрАТ «Фірма Юг»
		3,03	ТОВ «Кондитер»
		2,98	ТОВ «Бісквіт»
		2,97	ТОВ «Круасан»
		2,87	ТОВ «Лісар-Дон»
		2,68	ТОВ «Аріанда»
		2,65	ТОВ «Кендитрейд»
		2,60	ТОВ «Аладін»
		2,55	ТОВ «Діад»
		2,46	ТОВ «Смак»
		2,45	ПрАТ «Валентина»
2,36	ТОВ «Віола»		
2,33-1 балів	низький	-	-

Таким чином, у процесі оцінки ефективності були виявлені наступні недоліки СУП майже всіх досліджуваних підприємств: недостатня цілісність, недостатня відповідність СУП структурі управління, недосконалий взаємозв'язок СУП з середовищем, неповне закріплення функцій в організаційних документах, наявність неохоплених аспектів кадрової роботи, незначне використання сучасних принципів, методів, технологій управління персоналом, недостатня гнучкість СУП, не завжди присутній доцільний зворотний зв'язок. Тобто, рівень розвитку системи управління персоналом у цілому є середнім і потребує рекомендацій щодо вдосконалення та модернізації.

Тому подальші дослідження будуть спрямовані на розробку науково-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення СУП торговельних підприємств та підвищення, за рахунок цього, ефективності системи управління персоналом.

**Перелік посилань до розділу 3**

1. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Управление синтезированным капиталом: инновационный аспект // Бизнес-информ. – 2010. – №10. – С. 111-113.
2. Апенько С.Н. Эффективность системы оценки персонала / С.Н. Апенько // Человек и труд. – 2003. – № 10. – С. 73-74.
3. Афанасьев М.В., Білоконенко Г.В. Економічна діагностика: навч.-метод. посібник / Харьковський національний економічний ун-т. – Х.: ІНЖЕК. 2007. – 296 с.
4. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга: монография / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева. - Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
6. Богдан Ю. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства [Текст] / Ю.М. Богдан // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №3. – С. 181–185.
7. Васютинська Ю. Основні тенденції інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості [Текст] / Ю.О. Васютинська, Н.Л. Кузьмінська // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7. – С. 97–105.
8. Вовканич С., Семів Л. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань // Вісник НАН України. – 2008. – № 3. – С. 13-23.
9. Гвоздик Н.М. Міжрівневий механізм стимулювання інвестицій в людський капітал у системі споживчої кооперації / Н.М. Гвоздик // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – 2010. – Вип.98. – С.157-164.
10. Гнибіденко І.Ф. Актуальні аспекти підготовки кадрів: стан, проблеми, перспективи / І.Ф. Гнибіденко // Економіка промисловості. – 2004. – №4 (26). – С. 23-27.
11. Голяш І., Галушка Н. Проблеми зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах загострення світової економічної кризи // Журнал європейської економіки. – 2008. – №4 – С. 413-423.
12. Городня Т.А., Мойсеєнко І.П. Економічна та фінансова діагностика: Навч. посіб. – Львів: «Магнолія 2006», 2009. – 282 с.
13. Горц Андрэ Знание, стоимость и капитал. К критике экономики знаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://intelros.ru/pdf/logos\\_4/gorc.pdf](http://intelros.ru/pdf/logos_4/gorc.pdf)
14. Горячук В.Ф. Інвестиції у людський капітал та віддача від них / В.Ф. Горячук // Економіка: реалії часу. – 2012. – №1 (2). – С.34-39.
15. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2000. – 255 с.
16. Грішнова О. Економічна природа і значення категорії людський капітал / О. Гришнова, Л. Тартична // Україна: аспекти праці. – №7. – 2003. – С. 33-37.

17. Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренкова. – СПб.: Наука, 1999. – 246 с.
18. Долан Э. Дж., Линдсей Д. Е. Микроэкономика. – СПб., 1994. – 446 с.
19. Дяків О.В. Європейський досвід регулювання взаємодії освіти та ринку праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej11/txts/zmist.htm>.
20. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала / С.А. Дятлов. – СПб.: СПбУЭФ, 1999. – 243 с.
21. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: Навч. посібник. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
22. Економіка підприємства: Підручник / За загальною редакцією Й.М. Петровича. – 2-е вид., випр. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 580 с.
23. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
24. Єськов О.Л. Значення інвестування в розвиток людського капіталу / О.Л. Єськов, В.С. Савельєва // Бізнес Інформ. – 2011. – №7 (2). – С.38-39.
25. Желнина Е.В. Система непрерывного обучения персонала организации / Е.В. Желнина // Кадры предприятия. – 2006. – №4. – С. 91-106.
26. Жуковська В.М. Партнерський потенціал у забезпеченні професійного розвитку персоналу підприємств торгівлі / В.М. Жуковська // Економіка Крима. – 2011. – №2 (35). – С.235-239.
27. Заклекта-Берестовенко О. Податкова політика держави як фактор стратегічного управління розвитком персоналу підприємства / О. Заклекта-Берестовенко // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – Тернопіль, 2010. – №15. – С. 110-112.
28. Заклекта-Берестовенко О.С. Податкова політика держави як фактор стратегічного управління розвитком персоналу підприємства / О.С. Заклекта-Берестовенко // Інноваційна економіка. – 2012. – №12. – С. 35-38.
29. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI (редакція від 11.08.2013 р.) / Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
30. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.12 №4312-VI (редакція від 01.01.2013 р.) / Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17/ed20120112>.
31. Замора О. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів [Текст] / О.І. Замора // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №4. – С. 85–91.
32. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.

33. Иноземцев В.В. поисках разумной стратегии / В. Иноземцев // Мировая экономика и международные отношения. – 2006. – №7. – С. 124-128.
34. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. [для студ. Вищ. Навч. закл.] – К.: Центр учбової Літератури, 2009. – 256 с.
35. Капелюшников Р.И. Теория человеческого капитала / Р.И. Капелюшников // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.libertarium.ru/10624](http://www.libertarium.ru/10624).
36. Карпунь І.Н. Санація підприємств: Підручник. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 448 с.
37. Карпунь І.Н. Фінансова санація та банкрутство підприємств (в модулях): Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 432 с.
38. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства [Текст] / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2009. – №3. – С. 39–42.
39. Коваленко Т. Система показників комплексної оцінки управління персоналом / Т. Коваленко // Економічний аналіз: зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9, ч. 1. – 2011. – С. 148-153.
40. Ковеня Т. Підсумки роботи підприємств хімічної та нафтохімічної промисловості України за 2011 рік [Текст] / Т.В. Ковеня // Хімічна промисловість України. – 2012. – №4. – С. 3-15.
41. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія / В.М. Колосок, О.А. Богачов, А.В. Алістаєва; Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь: ПДТУ, 2011. – 244 с.
42. Колот А. Соціально-трудова аспекти забезпечення стійкого розвитку національної економіки / А. Колот, С. Григорович. // Україна: аспекти праці. – 2006. – №4. – С. 8-15.
43. Коноплева И.А., Богданов И.А. Управление безопасностью бизнеса: Учебное пособие для вузов / Под ред. И.А. Коноплевой. – М.: ИНФРА-М.. 2000. – 448 с.
44. Корицкий А.В. Человеческий капитал как фактор экономического роста регионов России: монография / А.В. Корицкий; науч. ред. Т.В. Григорова; Сибирский университет потребительской кооперации. – Новосибирск, 2010. – 368 с.
45. Кочемировська О.О. Напрями оптимізації державної політики в сфері розвитку трудового потенціалу України: аналіт. доп. / О.О. Кочемировська. – К.: НІСД, 2013. – 38 с.
46. Кузнецов С. Технологии управления, основанного на знаниях / С. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №6. – С. 85-89.
47. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посібник. – 2-ге видання, переоблене і доповнене. – Львів: «Магнолія 2006», 2006. – 208 с.
48. Маращ А. URL: <http://hrm.ru/competence-based-hr-menedzhment>.

49. Марцінковська О. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації / О. Марцінковська, О. Легкий // Економічний аналіз: зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9, ч. 1. – 2011. – С. 203-206.
50. Методи аналізу роботи / Довідник з управління персоналом, 2010, № 7. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal / 330/112558 />
51. Методи аналізу роботи / Довідник з управління персоналом, 2010. URL: <http://hr-portal.ru/article/metody-analiza-raboty>
52. Метод критичних ситуацій за Джону Фленегану. URL: <http://vikent.ru/enc/4571/>
53. Миллс Р. Компетенции / Р. Миллс; пер. с англ. – М.: НІРРО, 2004. – 128 с.
54. Момот А.И. Экономический механизм управления качеством: монография / А.И. Момот. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.
55. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 180 с.
56. Мудра О.В. Розвиток людського капіталу підприємства в контексті системи соціального партнерства / О.В. Мудра // Вісник Донецького університету економіки та права. – №2. – 2011. – С.70-72. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_gum /VDie/2011\\_2/index.html](http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_gum /VDie/2011_2/index.html).
57. Науково-практичний коментар до Податкового кодексу: в 3 т. / кол. авторів [заг. редакція М.Я. Азаров]. – К.: Міністерство фінансів України, Національний університет ДПС України, 2011. – 942 с.
58. Никитин А. Как требует стандарт / А. Никитин, К. Осминин // Служба кадров и персонал. – 2009. – №1. – С. 76-79.
59. Новый иллюстрированный энциклопедический словарь / Ред. кол.: В.И. Бородулин, А.П. Горкин, А.А. Гусев и др. – М.: Большая Рос. энцикл., 2000. – 912 с.
60. Одегов Ю.Г. Аудит и контролинг персонала: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.
61. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
62. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. - М.: Экзамен, 2002. – 255 с.
63. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI (редакція 13.11.2013 р.) / Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
64. Подра О.П. Інвестиції в професійне навчання як інструмент накопичення специфічного людського капіталу / О.П. Подра // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». Випуск 5/2. – 2011. – С. 126-132.
65. Протопова Н.А. Механізм формування та забезпечення економічної безпеки підприємства // Держава та регіони. – 2010. – №5 – С. 160-164.



66. Пугачев В.П. Управление персоналом / В.П. Пугачев. – М.: Экзамен, 2004. – 416 с.
67. Равен Джон Компетентність в сучасному суспільстві URL: [http://www.xliby.ru/delovaja\\_literatura/kompetentnost\\_v\\_sovremennom\\_obshestve/p6.php](http://www.xliby.ru/delovaja_literatura/kompetentnost_v_sovremennom_obshestve/p6.php).
68. Рачинський А.П. Ефективність систем управління персоналом органів державної влади / А.П. Рачинський [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2009\\_2/09rapodv.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2009_2/09rapodv.pdf).
69. Рачинський А.П. Управлінський аудит в системі управління персоналом / А.П. Рачинський [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R\\_5/08rapsup.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R_5/08rapsup.pdf).
70. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників / Затверджено Наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 564 від 3.12.2008 р. // Довідник кадровика. – 2009. – №3. – С. 44-55.
71. Сааті Т. Л. Прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій. – М.: Радіо і зв'язок, 1989. – 316 с.
72. Сааті Т. Л. Прийняття рішень при залежностях і зворотних зв'язках: Аналітичні мережі. - М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 360 с.
73. Савченко В. Механізми посилення зацікавленості роботодавців і найманих працівників щодо підвищення професійного рівня персоналу організації / В.Савченко // Професійне навчання на виробництві: зб. наук. праць: вип. III / редкол.: Н.Г. Ничкало (голова) [та ін.]. – К.: Наук. світ. – 2009. – С. 31-41.
74. Савченко В.А. Стимулювання професійного навчання працівників в умовах нестабільності економіки / В.А. Савченко // Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання населення: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (29-30 листопада 2012 р., м. Київ): у 2 ч. – Ч.2 / уклад.: Л.М. Капченко, С.О. Тарасюк, Л.Г. Авдєєв та ін. – К.: ІПК ДСЗУ, 2012. – 306 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ipk-dszu.kiev.ua/ponn/books/parts/index/downloads/materialy\\_6\\_naukovo-praktychnoi\\_konferencii\\_29i30-11-2012\\_chast\\_2.pdf](http://ipk-dszu.kiev.ua/ponn/books/parts/index/downloads/materialy_6_naukovo-praktychnoi_konferencii_29i30-11-2012_chast_2.pdf)
75. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
76. Семикіна М.В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства / М.В. Семикіна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №5 (35). – С. 178-185.
77. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. – [Чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с.
78. Скупський Р. Конкурентоспроможність аграрного сектора економіки як похідна інноваційного розвитку [Текст] / Р.М. Скупський, М.В. Волосяк // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2012. – №11. – С. 150–154.

79. Синявец Т. Комплексный аудит системы управления персоналом / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lawmix.ru/bux/52356>.
80. Синявец Т.Д. Теоретические подходы к определению эффективности управления персоналом / Т.Д. Синявец [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Uzsienio%20leidiniai/Voronezh/eko/2005-01/eko0501\\_15.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Uzsienio%20leidiniai/Voronezh/eko/2005-01/eko0501_15.pdf).
81. Современный экономический словарь / Сост. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 479 с.
82. Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ukrstat.org/uk/plansite/plan\\_publ.htm](http://ukrstat.org/uk/plansite/plan_publ.htm)
83. Статистичний щорічник України за 2008 рік [Текст] / за ред. О.Г. Осауленко. – К.: Інформаційно-аналітичне агентство, 2009. – 566 с.
84. Степанова Т.Е. Диалектика знаний и человеческого капитала // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2004. – № 12. – С. 68-74.
85. Сухарев О., Макаренко Т. Теоретические основы и оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал / О. Сухарев, Т. Макаренко // Инвестиции в России. – 2004. – №8. – С. 28-38.
86. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу [Текст]: монография / под. общ. ред. В.И. Дубницкого, И.П. Булеева. – Донецк: Юго-Восток, 2011. – Т. 1. – 573 с.
87. Україна в цифрах 2011 [Текст]: статистичний зб. / за ред. О.Г. Осауленко. – К.: Держкомстат України, 2012. – 250 с.
88. Україна продовжує вдосконалювати трудове законодавство. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uspp.org.ua/laws /23.ukraina-prodovzhu-vdoskonalyuvati-trudove-zakonodavstvo.htm>.
89. Управление компетентностью // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.raup.perm.ru/publication.asp?id=420](http://www.raup.perm.ru/publication.asp?id=420)
90. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии. Монография / под. ред. Михалкиной Е.В. Южный федеральный университет. – Ростов-на-дону: Изд-во ЮФУ, 2013. – 428 с.
91. Федулова Л.І. Державна політика розбудови економіки знань: особливості реалізації антикризової стратегії / Л.І. Федулова, Т.М. Корнєєва // Фінанси України. – 2009. – №10. – С. 3-17.
92. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономическая теория. – М.: Юнити, 2002.
93. Хромов М.І. Імперативи розвитку людського капіталу: монографія / М.І. Хромов. – Донецьк: Ноулідж, 2011. – 326 с.
94. Хромов М.І. Інвестиції в людський капітал: особливості визначення та критерії оцінки ефективності / М.І. Хромов // Економіка промисловості. – 2010. – №2. – С. 188-195.
95. Чухно А.А. Модернизация экономики и экономическая теория // Экономика Украины. – 2012. – №9. – С. 4-12.

96. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-ге вид. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.
97. Швець І.Б., Позднякова С.В. Оцінка нагромадження людського капіталу на промислових підприємствах. – Донецьк: ДонНТУ-Норд-Пресс, 2011. – 172 с.
98. Шурпа С.Я. Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах / С.Я. Шурпа // Економіка и управление – 2010. – №6. – С. 125-129.
99. Эдвинссон Лейф Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. – М.: Инфра-М, 2005. – 248 с.
100. Fisher Irving “Senses of Capital”, Econ. J., VII (June 1897), pp. 201 – 202; он же, The Nature of Capital and Income. London: Macmillan & Co., 1927, pp. 5, 51-52, 68; он же, The Theory of Interest. New York: Augustus M. Kelley, 1965. – P. 77-92.
101. Guy Le Boterf. L’ingenierie des compétences / Le Boterf Guy. – Paris: Editions d’organisation, 1998. – 416 p.
102. Labruffe Alain. Les compétences / A. Labruffe. – Saint-Denis la plaine: AFNOR, 2009. – 260 p.
103. Machlup F. The Economics of Informations and Humen Capital. Princeton, 1984. – 665 p.
104. Shulltz T.W. Investment in Human Capital / T.W. Shulltz. – N.Y.: The Free Press, 1971. – 134 p.
105. Thurow L. Investmentin Human Capital / L. Thurow. – Belmont, 1970. – 149 p.

## ПІСЛЯМОВА

Результати теоретичних та науково-практичних досліджень визначають гостру потребу удосконалення управління персоналом на підставі визначення особливостей соціально-економічної сфери, оцінки людського капіталу в контексті соціально-економічного розвитку, застосування стратегічного управління з використанням внутрішніх та зовнішніх важелів забезпечення його ефективного запровадження і розвитку на основі новітніх технологій управління персоналом.

Сучасні перетворення в економіці відбуваються без урахування потреб формування трудового потенціалу та без оцінки і прогнозування якісних та кількісних змін персоналу, що обумовлює дефіцит кваліфікованих кадрів, неефективне функціонування кадрового потенціалу, його постаріння, низьку інноваційну та трудову активність. Поглиблення економічних реформ зумовлює необхідність здійснення адекватної державної та регіональної політики на ринку праці, застосування ефективних механізмів регулювання загального циклу відтворення робочої сили, включаючи професійну підготовку та всі складові економічної активності населення.

Вирішення основних проблем сучасного ринку праці, а саме диспропорцій між попитом і пропозицією робочої сили, високої середньої тривалості безробіття, неефективної зайнятості, збільшення неформальної зайнятості потребують удосконалення механізму взаємодії державного та регіонального регулювання ринку праці та зайнятості населення. Вкрай важливим при розробці й впровадженні регіональних програм зайнятості є врахування специфіки соціально-економічного розвитку регіону, демографічних та міграційних процесів, якісних характеристик трудового потенціалу регіону.

Аналіз теоретико-методологічних підходів до обґрунтування пріоритетних напрямів регулювання ринку праці визначає основні заходи вдосконалення механізму взаємодії суб'єктів державного та регіонального регулювання ринку, серед яких мають бути: збалансування чисельності економічно активного населення з розвитком пріоритетних галузей економіки на основі розробки та запровадження стратегічних програм створення нових робочих місць; запровадження підготовки та перепідготовки конкурентоспроможної робочої сили в новостворених спеціалізованих навчальних центрах на базі високотехнологічних підприємств; створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу, самозайнятості населення; запровадження інноваційних форм зайнятості, створення віддалених робочих місць для окремих сегментів ринку праці; збільшення масштабів застосування оплачуваних громадських робіт з урахуванням потреб регіонів, галузей та підприємств у робочій силі; організація співпраці місцевих органів влади та самоврядування з роботодавцями, центрами зайнятості, кадровими та рекрутинговими агенціями, навчальними закладами та молодіжними центрами з метою забезпечення молоді робочими місцями та надання допомоги у профорієнтації.

Аналіз законодавства з питань регулювання соціально-трудових відносин показує, що в Україні створено певну нормативну базу для розвитку трудового потенціалу. Проте можливості її використання обмежуються через відсутність законодавчо встановленої соціальної відповідальності сторін. Встановлено етапи «життєвого циклу», за якими формується соціальна відповідальність у взаємовідносинах сторін: становлення трудових відносин і формування основ соціально-відповідальної поведінки персоналу, сприяння адаптації нових кадрів до корпоративної культури; стимулювання та збереження трудового потенціалу шляхом збереження і розвитку діалогу працівників та роботодавців.

Методи формування соціальної відповідальності пропонується розглядати диференційовано для кожної із сторін соціально-трудових відносин. З боку роботодавця в якості таких методів мають бути нормативне закріплення гарантій праці, формування соціально-відповідальної корпоративної культури, створення або вдосконалення системи заохочення працівників, яка має бути індивідуальною для кожного працівника та універсальною для застосування, планування трудової кар'єри та періодичне підвищення кваліфікації, горизонтальна та вертикальна ротація працівників, надання додаткових соціальних пільг і гарантій, запровадження недержавних форм соціального страхування тощо. Методи формування соціальної відповідальності з боку працівника припускають наявність соціально-відповідальної культури, професійно-кваліфікаційної відповідності, формування гуртків якості, створення груп за інтересами, раціоналізаторські пропозиції, створення колективістського духу, здійснення навчальних програм для молодих і малодосвідчених кадрів, кураторство об'єднань робітників. Запропоновані методи створюють основи для довгострокових трудових відносин.

Підставою для формування та розвитку стратегічного управління персоналом є дослідження теоретико-методологічних підходів до визначення особистісного успіху майбутніх менеджерів у командній діяльності. Узагальнення наукових розробок щодо визначення міжособистісних компетенцій, специфічних форм та видів інтелекту, ефективності командної діяльності на основі застосування тестів дозволяють визначити чинники успішності спільної праці, які пов'язані із життєвим, внутрішнім світом особистості і які фокусуються на життєвих цінностях та командних ролях у їх ціннісному змісті. Для діагностики спільної праці пропонуються до впровадження командні тести рольової самоперцепції М.Белбіна та сильних сторін Е.Портера, бесіди та інтерв'ю, фото-, відеосюжети як складові інструментів імпліцитних теорій командної взаємодії.

На підставі регулювання соціально-трудових відносин та визначення чинників руйнування трудового потенціалу запропоновано систему комплексних науково-обґрунтованих заходів з удосконалення системи соціального страхування із врахуванням профілю, специфіки та особливостей функціонування соціальної політики. До основних напрямів удосконалення соціального страхування слід віднести: підвищення ефективності

використання та контролю за бюджетними коштами та коштами фондів соціального страхування, розвиток ринку соціальних послуг, впровадження щорічної комплексної оцінки зміни стану соціального страхування на основі моніторингу кількісних показників соціального страхування та соціального розвитку країни й окремих її регіонів, запровадження факторної оцінки надання соціальних виплат за причинами.

Недостатнє використання технологій HR-менеджменту в контексті розвитку трудового потенціалу обумовлює удосконалення технологій професійного відбору персоналу та розвитку методичних підходів до оцінки надійності працівників. До технологій, яким слід віддавати перевагу, віднесено: застосування психологічними службами професіограм і психограм для діагностики нейродинамічних, індивідуально-типологічних та особистісних характеристик працівника; використання психофізіологічних досліджень щодо алгоритмізації процесу розробки скринінгових (поліграфних) перевірок, поліграфні опитування з метою виявлення інформації, прихованої кандидатом на вакантну посаду.

Визначено особливості впровадження сучасних управлінських технологій, які полягають у використанні принципів та інструментів, визначених у міжнародних стандартах ISO щодо якості менеджменту на підприємстві, формування компетенцій та забезпечення обізнаності персоналу, трансформації трудового менталітету в бік підвищення конкурентоспроможності робочої сили.

Обґрунтовано необхідність інтеграції технологій управління знаннями з технологіями управління персоналом, які розглядаються як послідовність взаємопов'язаних етапів, операцій, дій, покликаних спрямувати діяльність персоналу на реалізацію поставлених цілей, серед яких: моніторинг стану інформаційно-технологічного забезпечення існуючої системи управління знаннями та системи управління персоналом організації; планування та реалізація заходів щодо формування та вдосконалення системи управління знаннями; мотивація участі працівників у формуванні цієї системи; забезпечення реалізації процесу управління знаннями організації.

Неефективність існуючих в практиці управління систем мотивації обумовили потребу визначення концептуальних підходів до управління мотиваційним потенціалом персоналу як сукупності усіх значущих для працівника мотивів трудової діяльності, які реалізуються або за певних умов можуть сприяти його ефективній діяльності. Запропоновано класифікувати чинники, що формують мотиваційний потенціал і реалізуються під час праці, за критерієм результативності і ефективності діяльності за такими групами: чинники-мотиватори, чинники-демотиватори, нейтральні чинники, чинники-некротиватори. Визначена доцільність побудови на їх основі мотиваційних карт для кожного працівника, групи працівників і персоналу підприємства в цілому з подальшою розробкою мотиваційних заходів і систем мотивації.

Можливості забезпечення ефективної діяльності персоналу гальмуються застарілою нормативно-методичною базою нормування праці та складністю праці управлінського персоналу. Узагальнення підходів щодо

обґрунтування чисельності управлінського персоналу дозволило обґрунтувати методика визначення оптимальної чисельності управлінських кадрів на основі хронометражу та фотографії з урахуванням психофізіологічного стану та навантаження на працівника.

Досягнення стратегічної мети розвитку трудового потенціалу обумовлює потребу дослідження його як складової людського капіталу в контексті соціально-економічного розвитку. Аналіз сутності людського капіталу та знання як його компоненти дозволяє узагальнити види знань, що формують людський капітал і орієнтовані на виконання професійних обов'язків; визначити структуру людського капіталу, до якої належать: запас знань та здібності людини, досвід та навички, запас здоров'я та мотивації, мобільність.

Необхідною умовою розвитку підприємств виступає формування якісних компетенцій керівників. Узагальненою категорією, яка відображає комплекс професійно-кваліфікаційних ознак персоналу, є якість компетенції. Проведені дослідження визначили взаємозв'язок складових якості формування компетенцій: якості адміністративних рішень, якості проектування, якості програмування, якості формування компетентності, якості отриманої компетентності та якості оцінки компетентності. Запропоновано критерії кількісної оцінки будь-якої складової якості компетенції, основними з яких є: термін створення необхідної компетенції, достатній рівень володіння компетенцією працівником, сукупність колективних компетенцій за видами, вартість формування необхідної компетенції.

Сучасні стандарти якості персоналу залишаються недосяжними за умов відсутності інвестицій у його розвиток. У монографії запропоновано комплекс заходів для формування дієвого механізму активізації процесів інвестування у формування, нагромадження та розвиток людського капіталу. Вони стосуються стимулювання державою суб'єктів господарювання до пошуків процесів інвестування у людський капітал шляхом спрямування роботодавцями коштів, відповідно до визначеного законодавством порядку, у спеціалізовані фонди зі сприяння професійного розвитку працівників; надання державних преференцій та дотацій або зменшення розміру податків підприємств, які за власні кошти здійснюють професійне навчання працівників та молоді.

Для об'єктивності оцінки рівня розвитку системи управління персоналом (СУП) запропоновано методика оцінки її ефективності із використанням факторно-критеріальної моделі за етапами. Методикою передбачено розробку науково-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення СУП за результатами узагальненої оцінки її ефективності.

Запропоновані авторами науково-практичні рекомендації за результатами досліджень визначають проблеми і перешкоди на шляху розвитку персоналу та одночасно надають конструктивні рішення для їх розв'язання.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**HR-МЕНЕДЖМЕНТ:  
ПРОБЛЕМИ, СТРАТЕГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Монографія

Коректор *Позднякова С.В.*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 10,15. Обл.-вид. арк. 11,06.  
Тираж 300 прим. Замовлення № 1004.

Видавництво Державний вищий навчальний заклад «Донецький національний технічний університет», 83001, м. Донецьк, вул. Артема, 58., к. 1.312, тел. (062)301-08-67.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2982 від 21.09.2007.

Надруковано: ТОВ «Друк-Інфо», 83001, м. Донецьк, вул. Артема, 58, к. 1.113.