

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ
«ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-
ТРУДОВОЇ СФЕРИ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА»

КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ
2023 РІК

УДК 331.322:331.101

ББК

Рекомендовано до друку Вченою радою

Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка
(протокол № 5 від 27.04.23)

Рецензенти:

Віталій Лаврук – доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем ЗВО «Подільський державний університет»;

Дмитро Васильківський – доктор економічних наук, професор завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету.

Проблеми та перспективи розвитку соціально-трудової сфери: теорія, методологія, практика. Колективна монографія. Кам'янець-Подільський 2023

–

У монографії викладено результати наукового дослідження, що присвячене проблемам та перспективам розвитку соціально трудової сфери. Значна увага приділяється розвитку пріоритетних напрямків які дозволять модернізувати та вдосконалити соціально-трудові відносини. Та покращити демографічну та соціальну політику в Україні

ЗМІСТ

Андрейцева І.А. Рівень життя населення України: підходи до аналізу та сучасний стан	4
Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І. Розвиток сучасних HR-технологій у контексті формування декомпозиційно-синтетичного підходу	58
Глушко Т.В., Мантур-Чубата О.С., Данілкова А.Ю. Інноваційний HR-інжиніринг на засадах компетентісного підход	115
Горбатюк О.В. Соціальні концептуальні положення організаційно-економічного забезпечення мотивації персоналу	162
Данілкова А.Ю., Глушко Т.В., Мантур-Чубата О.С. Контролінг персоналу у сучасній бізнес-організації: реалії, проблеми, застосування	217
Лаврук О.С. Становлення і розвиток організаційної культури в системі управління персоналом	263
Лисак В.Ю. Основи формування та використання людського капіталу	305
Мантур-Чубата О.С., Глушко Т.В., Данілкова А.Ю. HR-бюджетування в антикризовому управлінні бізнесом	366
Матвейчук Л.О., Польовий П.В. Цифрові компетентності кадрового потенціалу органів публічної влади в контексті становлення сервісної держави	409
Олійник Н. Ю. Функціонування організаційних процесів у контексті ефективного управління.....	424
Олійник О.С. Соціально-трудова питання в сфері гостинності: вітчизняний та зарубіжний досвід	487
Семендяк В.М. Практика оцінювання персоналу в сучасних умовах господарювання	536
Славіна Н.А. Управління персоналом підприємства на засадах ситуаційного менеджменту.....	589
Ткачук В.В. Теоретичні аспекти взаємозв'язку управлінських та виробничих процесів в системі діяльності сучасного підприємства	632
Чернушкіна О.О. Ринок праці в системі соціально-трудоких відносин: регіональний аспект.....	675

РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН

1.1. Теоретичні аспекти та методичні підходи оцінки рівня життя населення

За умов сьогодення людина є найбільш цінним ресурсом, має володіти певним рівнем доходів, мати відповідний освітньо-професійний потенціал, належні умови життя, культурний розвиток, соціальні права і гарантії. З огляду на зазначене, ключовим завданням соціальної політики України є забезпечення належного рівня життя населення нашої країни.

Нині в Україні поглиблюється соціальне розшарування, що спричиняє скорочення можливостей задоволення основних соціальних потреб населення. Досі залишається низьким рівень життя населення.

Основною проблемою в Україні залишається подолання бідності, оскільки значна частина зайнятого населення країни має низький рівень доходів, який є важливою характеристикою добробуту. Суттєва диференціація умов і рівня життя українського населення, нерівномірність розвитку регіонів, поширення масштабів безробіття, а також вплив світової фінансової кризи стримують динаміку соціально-економічного зростання країни та підсилюють соціальне напруження [1]. Тому зміни розвитку сучасного українського суспільства вимагають позитивних зрушень у національній економіці та пошуку ефективних методів підвищення рівня життя населення. Рівень життя населення є одним з параметрів стану економічної системи, необхідною умовою її розвитку, зумовлює необхідність дослідження цього питання. Проаналізуємо становлення і розвиток соціально-економічної категорії «рівень життя».

Сучасна економічна наука має суттєвий досвід у дослідженні цієї проблеми. Вітчизняні та зарубіжні вчені разом із категорією «рівень життя» використовують поняття «матеріальний добробут», «спосіб життя», «якість життя», «добробут», тощо. Країни пострадянського простору використали інші підходи щодо вивчення проблеми рівня та якості життя, що зумовлено особливістю розвитку соціально-економічних процесів.

Категорія «рівень життя» стала використовуватися в 20-і роки минулого століття з метою: обґрунтування суспільства загального добробуту в умовах суспільної власності на засоби виробництва; для спостереження за доходами та іншими показниками матеріального добробуту населення; для збалансування платоспроможного попиту з виробництвом товарів народного споживання.

Для соціалістичного суспільства характерним було підвищення рівня задоволення потреб населення, й ключовою умовою був однаковий доступ до матеріальних благ для всіх членів суспільства, тому наукове дослідження здійснювалося за допомогою аналізу рівня життя населення.

Західні дослідники акцентували увагу на розподілі доходів і розширенні населення за їх рівнем. Інші дослідження здійснювалися для встановлення мінімальних соціальних гарантій. Зокрема, дослідження сімейних бюджетів у США, які розпочалися ще з кінця XIX століття, сприяли обґрунтуванню розміру мінімальних соціальних гарантій. Цей напрям досліджень здійснювався до середини XX століття. Подальші дослідження, в 60-ті роки XX ст., соціально-економічного становища населення в країнах з ринковою економікою вийшли на новий рівень, оскільки проста характеристика доходів незадовольняла потреби поглибленого наукового аналізу.

За умов зростання розриву в доходах різних майнових груп окремої країни та суттєвих відмінностей між бідними та багатими країнами, зумовили необхідність формування нової системної категорії, яка об'єднувала би найбільш важливі галузі життєдіяльності людини.

Це сприяло поштовху для переоцінки поняття «рівень життя» та категорій синонімів. В той же період виникла концепція якості життя, яка в значала доступність охорони здоров'я, освіти, чистого природного середовища, послуг культури та розваг, необхідних умов праці та ін. Ключова відмінність концепції якості життя від попередніх підходів – у проведенні дослідження на основі суб'єктивних оцінок.

Радянські науковці визначили поняття «якість життя» як спробу західних вчених приховати чинник становища людини в суспільстві, власність на засоби виробництва, як передумову становлення держави загального добробуту. Використання значної кількості показників для характеристики якості життя, не дозволяє отримати однозначну відповідь на запитання, чи стало всім жити краще, водночас спроба впровадження єдиного інтегрального індикатора зустрічається зі складнощами визначення вагових коефіцієнтів. Наступний етап зумовлений виникненням концепції людського розвитку – фокусування уваги на людині, найбільш повне задоволення її потреб, усебічний розвиток її здібностей.

Проаналізуємо поняття «вартість життя», яке традиційно вживалося для визначення умов задоволення матеріальних потреб. Зокрема, вартість життя – грошова оцінка благ та послуг, спожитих в середньостатистичному домогосподарстві впродовж визначеного періоду, відповідають задоволенню певних потреб. У ринковій економіці термін «вартість життя» трансформувався і характеризує вартість споживчого набору, необхідного

для нормального життя. Дослідження завершується розрахунком обсягів недоспоживання, які вказують на невідповідність доходів окремих груп населення, для забезпечення необхідних благ та послуг.

Подальша еволюція категорій залишила у науковому обігу два основних поняття: «рівень життя» та «якість життя». При цьому інші терміни не зникли, а займають проміжне місце і можуть трактуватися як компоненти рівня життя або якості життя (поняття «матеріальне становище населення», «рівень задоволення потреб», «вартість життя»).

Розглянемо подібність і відмінність категорій «рівень життя» і «якість життя».

Концепція якості життя розглядає сукупність умов, які визначають фізичне, розумове та соціальне благополуччя людини, при цьому враховуються не лише об'єктивні фактори (оцінки за об'єктивними показниками), але й суб'єктивне сприйняття людиною рівня свого добробуту, задоволеність своїм життям.

Отже, концепція якості життя містить усі взаємовідносини людини з навколишнім середовищем, які характеризують міру задоволення потреб та ступінь відповідності реальних можливостей очікуванням [2; 3; 4].

Оцінка якості життя за об'єктивними характеристиками за суттю є рівнем життя у широкому значенні з врахуванням задоволення різноманітних додаткових потреб людини.

Щодо категорії «якість життя» у широкому значенні розглядають задоволеність населення своїм життям з врахуванням різних потреб та інтересів. Цей термін включає показники рівня життя як соціально-економічної категорії, умови праці та відпочинку, житлові умови, соціальну забезпеченість та соціальні гарантії, охорону здоров'я та освіти, систему право-

порядку та дотримання прав людини, показники збереження навколишнього середовища, наявність вільного часу та можливості якісного його використання, а також суб'єктивні відчуття спокою, комфортності та стабільності [5, с. 462].

Якість життя у вузькому сенсі характеризує вищезгадані характеристики, але без показників доходів, споживання, вартості життя. В такому значенні поняття «якість життя» подібний до «способу життя».

Для ринкової економіки концепція якості життя була зумовлена необхідністю спрямувати діяльність людей на подолання негативних наслідків «суспільства споживання», проте для країн з низьким рівнем життя «якість життя» спричинена необхідністю переходу від виживання до розвитку. Окремі дослідники вказують на недоцільність використання поняття «якість життя» у широкому значенні і критикують учених радянської доби за впровадження терміну «народний добробут», який перетворився у «якість життя». Таке пояснення має ідеологічний характер: «Як провідна характеристика існування населення..., категорія «рівень життя» може вважатися станом «добробут» лише тоді, коли його сукупні параметри досягають таких кількісних і якісних рівневих значень, які відповідають стандартам життя, що вкладаються у зміст цього поняття категорія «рівень життя» за своїм змістом є більш широким поняттям, ніж «добробут», оскільки, крім останнього, може включати до свого складу і його антиподи – ... «малозабезпеченість», «бідність», «злидні» [6, с. 21-22].

Підсумуємо, категорія «рівень життя» визначається оцінкою відповідності споживання окремих груп населення певним стандартам.

Багато дослідників розглядає рівень життя у широкому розумінні. Розширене визначення поняття «рівень життя» подібне до трактування

«якість життя». Зокрема, за визначенням Гур'єва В.І.: «Рівень життя – це складна комплексна соціально-економічна категорія, яка відображає ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб. ... Це і розмір реальних доходів зайнятих, і рівень споживання населенням матеріальних благ та послуг, і забезпеченість населення житлом, і, нарешті, зростання рівня освіченості, ступінь розвитку медичного і культурно-побутового обслуговування громадян, стан навколишнього середовища» [7, с.27]. Таке трактування рівень життя ототожнюється з якістю життя.

Учена Єлісеєва І. вказує на відмінність між рівнем та якістю життя, а саме, що рівень життя в широкому трактуванні включає умови життя, праці, побуту та дозвілля, показники здоров'я та освіти, навколишнього середовища тощо; проте в такому випадку доцільніше вживати категорію «якість життя» [8, с.64].

Отже, аналіз усіх визначень рівня життя та схожих понять, дозволяють узагальнити, що у науковій практиці найбільш поширеними є дві категорії : «рівень життя» та «якість життя».

Поняття «рівень життя» являє собою сукупність чітко визначених статистичних характеристик матеріального становища населення.

Під категорією «якість життя» розуміють сукупність умов життєдіяльності людини та її взаємовідносини з навколишнім середовищем. Варто зауважити, що термін «якість життя» покращило розуміння сутності рівня життя через розширення задоволення низки додаткових потреб.

Дослідження історичного розвитку суспільства в міжнародному аспекті доводить, що рушійною силою прогресу є бажання кожної людини підвищити свій життєвий рівень.

Між науковцями триває дискусія щодо необхідності дослідження рівня життя як системної категорії призводить до компромісу у її трактуванні.

Рівень життя є багатогранною, системною категорією, яка включає низку відносин і умов, які визначають життєдіяльність і розвиток людей. Рівень життя характеризує міру задоволення різноманітних потреб населення за певний проміжок часу.

Український дослідник В. Мандибур розкрив сутність даної категорії: «сукупність відносин і умов, які визначають життя, працю, побут і інтелектуально-культурний розвиток людей, досягнутий в суспільстві на певний проміжок часу ступінь задоволення різноманітних потреб населення, включаючи реальні економічні джерела та соціально-правові гарантії забезпечення життєдіяльності населення» [9, с. 28].

Вчена Л. Черенько справедливо вказувала, що «різні дослідники з різних галузей науки неоднаково розуміють термін «рівень життя» і використовують різні його трактування. Ця категорія є складною та багатогранною, і не може бути чітко визначена як у загальному розумінні, так і щодо окремих її складових» [10, с. 18].

Рівень життя як соціально-економічна категорія характеризується різними аспектами. Раніше він визначався незначною кількістю показників, головним з яких був показник доходів, однак за умов сьогодення це поняття містить характеристики не лише окремого домогосподарства, але й усього суспільства в цілому

Головною метою економічного розвитку країни є створення умов для найбільш повного задоволення зростаючих матеріальних і духовних потреб людей. Рівень задоволення цих потреб прийнято вважати характеристикою рівня життя населення [11].

Окремі вчені визначають рівень життя як можливості забезпечення гідного існування «дохідно-майнові можливості населення, які забезпечують задоволення його матеріальних і духовних потреб при обмеженнях, заданих вартістю життя» [12, с.6].

На думку В. Бобокова: «у сучасній інтерпретації поняття «рівень життя» характеризує не як такі доходи людей, а виражає у грошовій і умовно грошовій формі споживання ними різноманітних споживчих комплектів» [13, с.58]. Такий підхід передбачає одночасне застосування двох термінів: рівня життя та якості життя.

Серед подібних термінів рівень життя має першочергове значення в період соціально-економічної нестабільності, дозволяє дослідити чинники та запропонувати вектор політики на майбутнє. У порівнянні з якістю життя, рівень життя – це економічна категорія, яка підлягає кількісному виміру.

Узагальнимо, рівень життя – це міра задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб населення. Однак варто відзначити, що рівень життя – це динамічний процес, на який впливає низка чинників економічного, політичного і соціального характеру. Обрахувати рівень життя досить складно, оскільки він залежить від потреб суспільства і обмежується можливостями щодо їх задоволення.

Нині рівень життя можна також визначити як соціально-економічну категорію, яка пов'язана зі стандартом нормального життя для суспільства. Модель рівня життя передбачає гарантії забезпечення певного мінімуму і життєвих стандартів, які сприймаються населенням.

Багатоаспектність зазначеної категорії передбачає використання різних підходів в оцінюванні рівня життя населення. Учені-статистики О.

Лугінін і С. Білоусова рекомендують для розрахунку життєвого рівня населення використовувати три групи показників [14, с. 525]:

- економічні показники, які характеризують рівень матеріального добробуту (макроекономічні; матеріальної забезпеченості; витрат і споживання матеріальних благ);
- соціальні показники, для оцінювання суспільно-політичного та інтелектуального рівня розвитку населення (зайнятість населення; освітній рівень; стан здоров'я населення; стан довкілля);
- демографічні показники (показник середньої очікуваної тривалості життя; коефіцієнт смертності немовлят; коефіцієнт дитячої смертності; коефіцієнт материнської смертності).

Інший дослідник, А. Мармоза, пропонує використовувати сім груп показників [15, с. 573]:

- 1) узагальнюючі показники (індекс вартості життя, ВВП на душу населення, національний наявний дохід, фонд кінцевого споживання);
- 2) доходи населення (номінальні, реальні, наявні, розмір заробітної плати, пенсій, стипендій, допомог);
- 3) споживання і витрати населення (загальний обсяг споживання та споживання за основними продуктами і товарами, споживчі та грошові витрати);
- 4) грошові заощадження;
- 5) нагромадження майна і житла;
- 6) соціальна диференціація населення (розподіл населення за доходами і споживанням продуктів харчування);
- 7) рівень і межа бідності.

Основні показники рівня життя населення можна знайти на сайті Міністерства соціальної політики України, на якому щоквартально публікується інформація [16]: індекс споживчих цін; середня заробітна плата штатних працівників; мінімальна заробітна плата; середній розмір пенсії разом із цільовою грошовою допомогою; мінімальна пенсія; мінімальний розмір допомоги по безробіттю; прожитковий мінімум; співвідношення між середніми заробітною платою і пенсією та прожитковим мінімумом.

Вказані показники відображають лише кількісні характеристики рівня життя населення України. Раніше, Державна служба статистики України до 2017 р. (включно) видавала збірник «Соціальні індикатори рівня життя населення України», який включав розділи: макроекономічні показники; демографічна ситуація; охорона здоров'я та безпека; зайнятість населення; показники матеріальної забезпеченості населення; рівень та структура особистого споживання; житлові умови населення; показники соціальної напруги.

Науковці Інститута демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України запропонували досліджувати основні елементи рівня життя та їхніх змін за кожним елементом, яке неможливе при застосуванні єдиного інтегрального показника. Використання інтегрального показника для оцінювання рівня життя дозволяє отримати лише узагальнену інформацію про динаміку змін або для проведення міжнародних порівнянь.

Для оцінки рівня життя населення використаємо систему показників для проведення поглибленого аналізу задля з'ясування впливу загальної соціально-економічної ситуації в країні, виявлення основних тенденцій

соціального розвитку та передбачення змін окремих елементів рівня життя.

Аналіз здійснюється за певним алгоритмом, поетапно. На першому етапі оцінюються передумови підвищення рівня життя за системою економічних індикаторів. Рівень життя населення суттєво залежить від стану економіки країни, оскільки високий рівень життя неможливий при занепаді економічної ситуації.

На другому етапі розраховуються показники матеріального становища, аналізуються умови проживання населення в цілому та окремих соціально-демографічних груп, досліджується соціальне середовище.

Оцінка матеріального становища населення здійснюється за трьома напрямками:

- 1) досліджують поточні надходження домогосподарств та їх використання (за показниками доходів і витрат);
- 2) аналізують показники споживання (за витратами домогосподарств);
- 3) оцінюються накопичені ресурси (рухоме та нерухоме майно).

Поточні надходження домогосподарств аналізуються за показниками грошових та сукупних доходів. Розрахунки здійснюються в цілому та за окремими соціально-демографічними групами населення.

В оцінюванні матеріального становища населення важливим елементом є аналіз структури доходів. Далі визначається частка елементів структури доходів домогосподарств: оплата праці, доходи від підприємницької діяльності, доходи від власності, доходи від продажу продукції з особистого підсобного господарства, натуральні доходи від особистого підсобного господарства, пенсії, соціальні трансферти, грошова допомога від родичів та інших осіб, доходи від продажу власного майна, інші надход-

ження. З огляду на те, що пільги та субсидії становлять значну частку в сукупних доходах населення, тому доцільно дослідити зміну питомої ваги трудових доходів. До трудових доходів належать надходження людини (домогосподарства) у результаті трудової, підприємницької та індивідуальної діяльності. Трудові доходи містять:

- заробітну плату, виплати, допомоги за основним місцем роботи;
- оплату праці на інших роботах, у тому числі виплати, допомоги, заробіток у натуральній формі;
- доходи від підприємницької та індивідуальної діяльності;
- виплати заборгованості із заробітної плати.

Важливим етапом аналізу доходів населення є оцінка купівельної спроможності, що базується на зміні кількості продуктивних наборів, які можна придбати за середньомісячну заробітну плату, середню пенсію, середню стипендію студентів. В Україні широкі верстви населення більшу частину бюджету витрачають на харчування, отже частка продуктового кошика має велике значення. Розрахунки необхідно проводити не за всією сукупністю домогосподарств, а знаходити найбільш типову частину населення. Проведені дослідження засвідчили, що таким вимогам відповідають 4-7 децильних груп населення (розподіл децильних груп проводиться за середньодушовими витратами у розрахунку на одну особу). Це дозволяє уникнути впливу нетипових коливань у споживанні найбіднішого і найзабезпеченішого прошарків населення.

Для вивчення напрямів використання доходів оцінюється структура витрат за цільовим призначенням. Аналіз здійснюється в розрізі соціально-демографічних груп, у територіальному аспекті, з використанням вартісних оцінок за видами й способами споживання.

Дослідження витрат домогосподарств здійснюється за групами:

- на харчування;
- на непродовольчі товари;
- на послуги;
- на заощадження та придбання нерухомості;
- інші витрати, які не включені до перерахованих груп.

Оцінка сукупних витрат здійснюється в цілому за населенням і за домогосподарством – у еквіваленті на одну умовну особу, що зумовлено існуванням у домогосподарстві умовно-постійних витрат (плата за житло та паливо), тобто має місце заощадження на розмірі домогосподарства. В

основу розрахунку витрат на умовну особу використано еквівалентну шкалу, за якою першому члену домогосподарства присвоюється коефіцієнт 1, а всім іншим – 0,7 (наприклад, домогосподарство з трьох осіб має у своєму складі 2,4 умовних особи: $1 + 0,7 + 0,7 = 2,4$).

За витратами домогосподарств аналізуються показники споживання продовольчих, непродовольчих товарів та послуг. Споживання харчових продуктів та якість харчового раціону оцінюються за існуючим рівнем та структурою, а також за кількісними та якісними змінами у споживанні основних продуктів.

Основними показниками споживання продовольчих товарів є кількісні показники харчування населення (кг на місяць у розрахунку на одну особу) у розрізі різних груп продуктів харчування (хліба та хлібопродуктів, картоплі, молока, фруктів, м'яса та м'ясопродуктів, яєць, риби та рибопродуктів, овочів). Більш детальний аналіз передбачає порівняння структури фактичного та нормативного споживання основних продуктів харчування.

Структура харчового раціону людини аналізується в розрізі білків, жирів та вуглеводів. Збалансованість структури харчування є основним чинником нормального фізіологічного розвитку людини та її ефективної життєдіяльності. Ключовим критерієм раціональності харчування слугує енергетична цінність добового раціону.

Окрім кількісних та якісних показників досліджується самооцінка населенням рівня споживання. Зокрема, важливими показниками самооцінки є частка сімей, які не змогли забезпечити собі достатній рівень харчування та частка сімей, які відмовлялися собі у найнеобхіднішому, крім харчування. Споживчі можливості населення характеризують також показники питомої ваги сімей, у яких були випадки голодування серед дорослих та частки, які не змогли включити до раціону м'ясні або рибні продукти.

Оцінка майнових характеристик домогосподарств включає розрахунок частки населення, яке має окремі товари тривалого користування (в середньому по країні, у міських поселеннях, у сільській місцевості) та володіє базовим та інноваційним наборами товарів тривалого використання; має у власності житло; володіє земельною ділянкою.

Базовий набір товарів тривалого використання необхідний для забезпечення домогосподарству мінімальних зручностей і включає: холодильник, пральну машину, кольоровий телевізор. До розширеного майнового набору, крім зазначеного, належать відеомагнітофон та автомобіль. Інноваційний майновий набір, який є ознакою сучасного життя, включає комп'ютер, супутникову антени та відеокамеру.

Аналіз нагромаджених ресурсів передбачає розрахунок частки населення, яке володіє житлом (квартирою, індивідуальним будинком) та питомої ваги квартир і будинків, які знаходяться у приватній власності. Також

оцінюється розподіл домогосподарств за типом власності їх житла (приватне, власність кооперативу, відомче, наймане у фізичних осіб), в залежності від розміру населеного пункту (велике місто, мале місто, село). Власність на житло розглядається як чинник зниження для населення ризику потрапити в категорію бідних та злиденних.

Основними показниками стану економічної системи, які визначають умови формування рівня життя в країні, є:

- величина валового внутрішнього продукту на душу населення, тис. грн;
- індекс споживчих цін, %;
- частка оплати праці найманих працівників у ВВП, %;
- рівень економічної активності населення, %;
- розмір фонду оплати праці в розрахунку на одного працівника, тис. грн;
- кількість малих підприємств (на 10 тисяч наявного населення);
- рівень безробіття (за методологією МОП), %.

Одним із важливих показників, який впливає на рівень життя у суспільстві та характеризує вартість товарів і послуг, вироблених у країні і призначених для кінцевого споживання, накопичення та експорту є обсяг валового внутрішнього продукту. Між величинами ВВП та особистого споживання існує причинно-наслідковий зв'язок, який у макроекономіці називають ефектом мультиплікатора: зниження обсягів ВВП зумовлює зменшення особистого споживання, і навпаки, зростання обсягів ВВП – збільшує величину особистого споживання.

Індекс споживчих цін свідчить про зміну в часі вартості підтримки певного рівня життя населення й належить до важливих інструментів регу-

лювання різних видів грошових доходів населення, визначення соціально-економічної політики країни.

Рівень економічної активності населення – один із показників використання людських ресурсів у суспільній праці. Показник економічної активності безпосередньо впливає на величину доходів населення від трудової діяльності і на рівень життя.

Розмір фонду оплати праці в розрахунку на одного працівника показує, яка сума надходить до працівника у результаті розподілу коштів, авансованих роботодавцями на залучення робочої сили. Доходи від трудової діяльності становлять найбільшу частку в грошових доходах працюючого населення, й справляють значний вплив на рівень його життя.

Світова практика свідчить, що обов'язковою передумовою забезпечення гідного рівня життя членів суспільства є розвиток малого бізнесу. За рахунок відкриття малих підприємств створюються нові робочі місця; вони є більш пристосованими до виживання в конкурентному середовищі. Тому показник кількості малих підприємств слугує індикатором суспільного добробуту.

Система показників матеріального становища включає цілу низку соціально-економічних характеристик, які характеризують матеріальний добробут населення.

Доходи й витрати: середньомісячна номінальна заробітна плата, грн; середньомісячна реальна заробітна плата, грн; – середній розмір пенсії, грн; співвідношення середньої заробітної плати та середньої пенсії; співвідношення середньої і мінімальної заробітної плати; співвідношення середньої і мінімальної пенсії; середньодушові сукупні доходи домогосподарств, грн/міс; середньодушові грошові доходи домогосподарств,

грн/міс; купівельна спроможність доходів; частка доходів від трудової діяльності в сукупних доходах, %; питома вага грошових доходів у сукупних доходах домогосподарств, %; частка соціальних трансфертів у сукупних доходах домогосподарств, %; питома вага витрат на харчування в сукупних витратах домогосподарств, %; частка витрат на непродовольчі товари в сукупних витратах, %;

показники споживання: кількість спожитих продуктів харчування за основними групами (кг, за місяць у розрахунку на одну особу); енергетична цінність добового раціону харчування, ккал на 1 особу; співвідношення реального та нормативного споживання продуктів харчування за основними групами; частка домогосподарств, які не змогли забезпечити собі достатній рівень харчування, %; частка домогосподарств, у яких були випадки голодування серед дорослих, %; частка домогосподарств, які не змогли включити до раціону м'ясні або рибні продукти хоча б двічі на тиждень, %; витрати домогосподарств на послуги охорони здоров'я та придбання медичних препаратів: частка в сукупних витратах домогосподарства, %;

витрати домогосподарств на житлово-комунальні послуги: частка в сукупних витратах домогосподарства, %;

витрати домогосподарств на відпочинок і культурні заходи: частка в сукупних витратах домогосподарства, %;

витрати домогосподарств на освіту: питома вага в сукупних витратах домогосподарства, %;

витрати домогосподарств на відвідування кафе та ресторанів: питома вага в сукупних витратах домогосподарства, %;

витрати домогосподарств на придбання одягу та взуття: частка в сукупних витратах домогосподарства, %;

витрати домогосподарств на придбання товарів особистого догляду: частка в сукупних витратах домогосподарства, %;

майнові характеристики: забезпеченість основними товарами тривалого використання, штук на 100 сімей; частка сімей, які не володіють основними товарами тривалого використання, %; частка населення, яке має інноваційний набір товарів тривалого використання, %; частка населення, яке має у власності житло, %; розподіл населення за типом власності на житло; розподіл власників житла за типом місцевості, типом житла та його кількісними характеристиками; частка населення, яке має у володінні земельну ділянку, %.

Доходи й витрати населення. У системі вивчення рівня життя населення показники доходів займають одне з центральних місць. Важливе значення мають джерела доходів, які інформують про засоби існування та соціально-економічний статус домогосподарства. Традиційно значна частина прибутків населення має надходити у грошовій формі. Тому висока частка грошової складової у сукупних надходженнях домогосподарств є позитивним свідченням не лише рівня життя, а й загального стану економіки.

Найбільш важливим джерелом доходів значної частини населення є заробітна плата, тому аналіз починається з оцінки цього показника. Досліджується динаміка середньомісячної заробітної плати (номінальної та реальної), визначається співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати. Чим вищий даний показник, тим більше економічних чинників, які стимулюють найманих працівників до реалізації своїх здіб-

ностей до праці, і навпаки. Однак у випадку високого рівня цього співвідношення порушується соціальна справедливість в суспільстві.

Дослідження витрат населення доцільно вивчати разом з оцінкою доходів. Витрати населення – широка інформаційна база для дослідження матеріального становища, що потребує особливої уваги.

Витрати домогосподарств включають усі види витрат на споживання і на неспоживчі цілі. Аналіз особливостей формування та розподілу витрат населення дозволяє розглянути сфери матеріального становища, які не доступні при використанні інших елементів матеріального добробуту. Частка витрат на харчування в сукупних витратах домогосподарств є індикатором матеріального забезпечення сім'ї.

Рівень матеріального становища населення за умов сьогодення визначається не лише кількістю споживання продуктів харчування, непродовольчими товарами, а й забезпеченістю та рівнем споживання різних послуг. Чим більше ресурсів населення може використати на задоволення своїх потреб у різноманітних послугах, тим вищим є рівень матеріального добробуту.

У групі послуг виділяють оплату житла і комунальні послуги; побутові; освітні; транспортні; послуги зв'язку; дитячих дошкільних установ; санаторно-курортних установ і будинків відпочинку; медичні послуги; послуги фізичної культури та спорту; установ культури, мистецтва та інших установ дозвілля; правові; страхові і фінансові послуги; туристично-екскурсійні; ритуальні послуги та ін.

Реальну спроможність наявних доходів забезпечити задоволення потреб населення характеризує купівельна спроможність доходів, яка використовується для виміру зміни вартості незмінного рівня життя. Він

визначається співвідношенням номінальних середньодушових грошових доходів з величиною прожиткового мінімуму, результатом якого є умовна кількість наборів прожиткового мінімуму, що припадає на середньодушовий грошовий дохід.

Споживання. Споживання є суттєвим складовою матеріального становища населення. Основним показником є рівень індивідуального споживання (середній розмір споживання певних товарів та послуг на душу населення). Оцінка споживання здійснюється у розрізі продовольчих, непродовольчих товарів та послуг.

При вивченні споживання продовольчих товарів досліджуються питання якості харчування, зокрема, існуючий рівень та структура харчування, а також дається характеристика кількісних та якісних змін у споживанні основних продуктів. Особлива увага приділяється калорійності харчування; порівнюються реальний та нормативний показники середньодобової енергетичної цінності спожитих продуктів.

Оцінка споживчих витрат на непродовольчі товари та послуги здійснюється у розрізі укрупнених груп: одяг і взуття, житло, вода, електроенергія, газ та інші види палива, поточний ремонт, меблі, предмети домашнього побуту, побутова техніка та щоденне обслуговування житла, охорона здоров'я, транспорт, зв'язок, відпочинок і культура, освіта, інші товари та послуги.

Майнові характеристики домогосподарств України . Одним зі джерел нерівності доходів фахівці називають власність. До основних майнових характеристик домогосподарств належать забезпеченість товарами тривалого використання, наявність у власності житла, земельної ділянки, фінансових активів. Аналіз проводиться із використанням показ-

ників частки населення, що має у власності житло, володіє земельною ділянкою. Досить інформативним є показник питомої ваги квартир та будинків, які перебувають у приватній власності. Власність на житло та землю є джерелом покращення фінансового становища домогосподарств у майбутньому та додатковий елемент захисту від несприятливого впливу чинників зовнішнього середовища. Забезпеченість населення товарами тривалого використання є індикатором суспільного добробуту, який може свідчити про нагромаджений дохід. За поширеністю товари тривалого використання поділяють на традиційні та такі, що є рідкісними в домогосподарствах України. У дослідженні оцінюється частка домогосподарств, які мають майнові набори, необхідні для мінімальних зручностей та активного способу життя. Виокремлюють базовий, розширений та інноваційний майнові набори товарів тривалого використання.

Умови проживання. Оцінка умов проживання населення містить три групи показників, які характеризують рівень забезпеченості населення житлом, якісні параметри житла, рівень розвитку та доступність закладів соціальної інфраструктури.

Забезпеченість житлом: кількість сімей, які перебували на обліку для одержання житла та поліпшення житлових умов, тис.; кількість сімей, які одержали житло та поліпшили житлові умови, тис.; загальна площа введених в експлуатацію житлових будинків, тис. кв. м; частка домогосподарств, які мають окреме житло, %; частка домогосподарств, які мешкають у комунальних квартирах та гуртожитках, у частині індивідуального будинку, %; середній розмір житлової площі, кв. м у розрахунку на одну особу; середня кількість кімнат у розрахунку на одну особу;

якісні характеристики житла: частка міського населення, що мешкає у будинках з водогоном, %; частка міського населення, що мешкає у будинках з каналізацією, %; частка міського населення, що мешкає у будинках з центральним опаленням, %; частка сільського населення, що мешкає у будинках з водогоном, %; частка сільського населення, що мешкає у будинках з каналізацією, %; частка сільського населення, що мешкає у будинках з централізованим газопостачанням, %; частка міського населення, що має набір базових зручностей для міста (гаряче водопостачання, ванну або душ, домашній телефон), %; частка сільського населення, що має набір базових зручностей для села (централізоване газопостачання, водопровід, каналізацію), %;

рівень розвитку та доступність закладів соціальної інфраструктури: частка сільських населених пунктів, що не мають відділень зв'язку, %; частка сільських населених пунктів, віддалених від найближчого пункту зв'язку на відстань понад 5 км, %; частка сільських населених пунктів з чисельністю дітей дошкільного віку від 20 осіб та більше, що не мають дитячих дошкільних закладів, %; частка сільських населених пунктів, де проживають діти віком 7-17 років, та віддалені від найближчої школи на відстань понад 10 км, %; частка сільських населених пунктів, віддалених від найближчого лікарняного закладу первинної допомоги на відстань понад 5 км, %; частка сільських населених пунктів з чисельністю мешканців понад 500 осіб, які не мають підприємств служби побуту, %; частка сільських населених пунктів з чисельністю мешканців понад 500 осіб, що не мають закладів культури, %.

Показники забезпеченості житлом. Величина загальної та житлової площі житла в розрахунку на одну особу використовується для оцінки комфортабельності житлового фонду.

Забезпеченість сімей окремим житлом є однією з серйозних проблем в Україні, тому підвищення цього показника є ключовим завданням житлової політики держави.

Комфортабельність житла забезпечується не лише його ізолюваністю, а й таким поквартирним розселенням, коли кількість кімнат у помешканні становить $(n-1)$, де n – число членів домогосподарства. Тому в дослідженнях умов життя домогосподарств особлива увага приділяється показнику кількості кімнат у розрахунку на одну особу.

З огляду на кращі кількісні показники житла на селі, показник кількості кімнат слід розглядати окремо за міською та сільською місцевістю.

Одним показників життєвого рівня, що визначається на основі даних Деркомстату України, є динаміка забезпечення населення житлом за рахунок нового будівництва, покращення якісних характеристик житла. Для оцінювання аналізуються показники кількості сімей, які перебували на черзі на отримання житла; кількості сімей, які одержали житло впродовж року; загальної площі введених в експлуатацію житлових будинків.

Оцінка якісних характеристик житла. Показником мінімальної комфортності житла є частка населення, яке має базові зручності, для міста й села використовується різний набір базових зручностей. Для міста – це гаряче водопостачання, ванна або душ, домашній телефон; для сільської місцевості – централізоване газопостачання, водогін, каналізація. Якісні характеристики житла суттєво залежать від часу його будівництва. Сучасні будинки обладнані зручностями: водогоном, каналізацією, газопостачанням. При оцінці житлових умов розраховується частка населення, яке мешкає в багатоквартирних будинках, які побудовані понад 30 років тому і не мали капітального ремонту. Відсутність капітального ремонту

протягом тривалого часу є свідченням погіршення матеріального становища домогосподарств.

1.2. Аналіз рівня життя населення України

Проаналізуємо окремі показники, які характеризують рівень життя населення України.

За період дослідження динаміка основних показників матеріального добробуту населення свідчать про їхнє зростання. Впродовж 2018-2021 років в Україні спостерігається позитивна тенденція щодо покращення рівня матеріального забезпечення домогосподарств.

Таблиця 1

Середньомісячна заробітна плата, пенсії, їхні співвідношення з державними мінімальними стандартами та гарантіями за 2018-2022 рр.

Роки	Середньо-місячна зарплата, грн.	Середньо-місячна пенсія, грн.	Мінімальна зарплата, грн.	Мінімальна пенсія, грн.	Співвідношення середньої і мінімальної зарплати, разів	Співвідношення середньої і мінімальної пенсії, разів
2018	8865	2479,2	3723	1435	2,38	3,58
2019	10497	2465,7	4173	1640	2,52	4,26
2020	11591	3083	4723	1706,3	2,45	3,76
2021	14014	3507,3	6041,7	1852,3	2,32	4,0
2022	14577	3991,5	6550	1980,5	2,22	3.65

Джерело: складено на основі [17].

Згідно даних Державної служби статистики України, номінальна середньомісячна заробітна плата, нарахована на одного штатного працівника у 2022 р., порівняно з 2021 р. зросла лише на 4% і становила 14577 грн., чим суттєво перевищила розмір мінімальних стандартів і гарантій, які діяли в 2022 р., зокрема: в 2,22 раза розмір мінімальної заробітної плати (6550 грн) (табл. 1). Однак за 2018-2021 рр. прослідковується значне зростання середньомісячної зарплати (на 58,1%) і мінімальної зарплати (на 62,3%). Варто зауважити, що співвідношення середньої і мінімальної

заробітної плати та середньої і мінімальної пенсії за період характеризувалися певними коливаннями, що зумовлено різною інтенсивністю зростання цих соціально-економічних показників.

Лише середньомісячній заробітній платі було характерне рівномірне зростання (рис. 1).

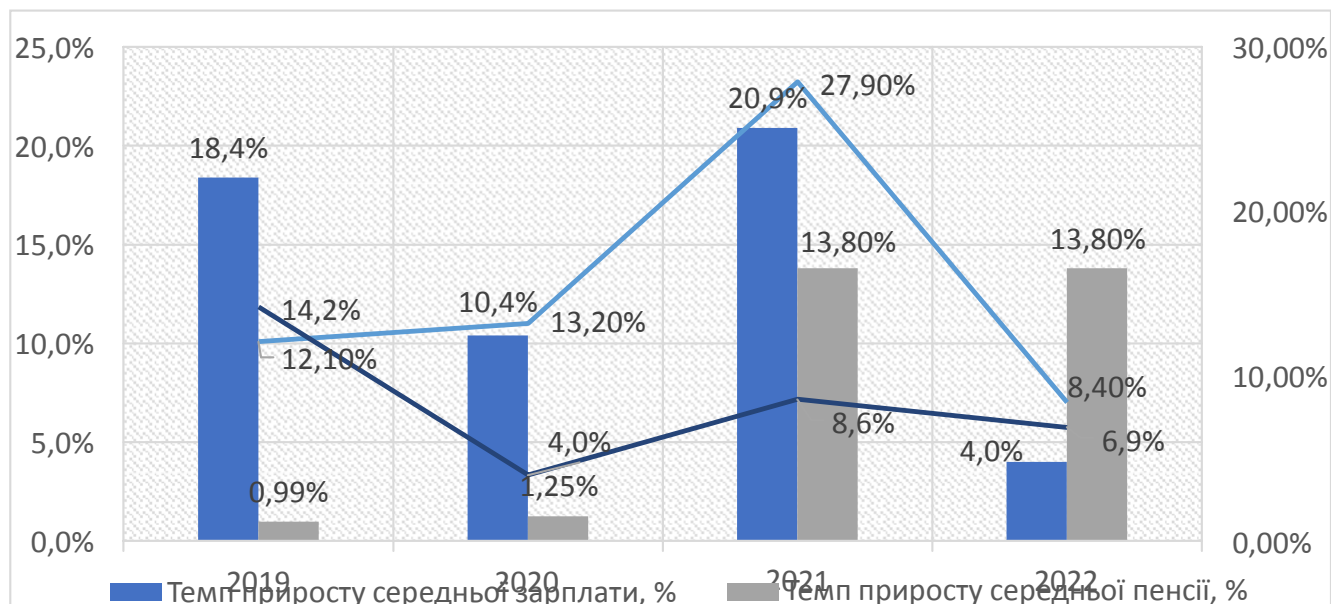


Рис.1. Темпи приросту обсягу середньомісячної та мінімальної заробітної плати і середньої та мінімальної пенсії за 2018–2022 рр., %

Джерело: побудовано на основі [17].

Середній розмір пенсії впродовж періоду зростав нерівномірно і менш інтенсивно за середньомісячну зарплату; у 2021 р. середній розмір пенсії зріс у 1,14 рази (середній розмір заробітної плати – у 1,21 рази). Водночас коефіцієнт зростання розміру мінімальної пенсії за 2018-2022 рр. становив 1,38 раза, а мінімальної заробітної плати – відповідно 1,76 раза, що свідчить про незбалансованість залежності між важливими показниками рівня життя населення України.

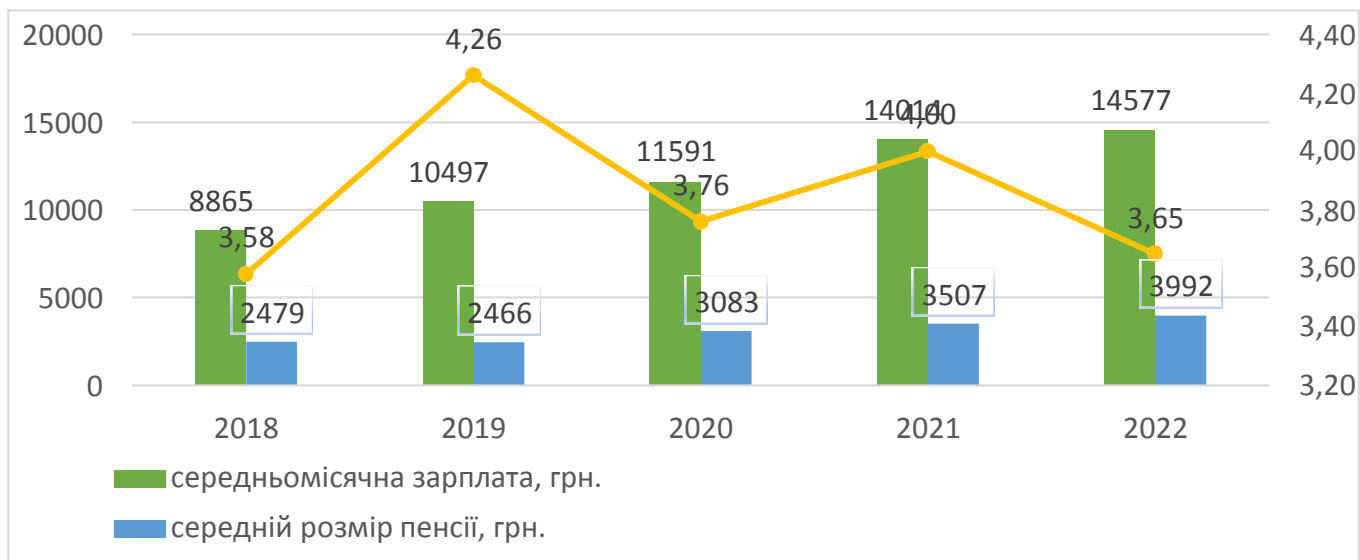


Рис. 2. Динаміка середньомісячної заробітної плати, середнього розміру пенсій та їх співвідношення за 2018–2022 рр.

Джерело: побудовано на основі [17].

Динаміка співвідношення середньомісячної зарплати до середнього розміру пенсії свідчить про нерівномірність динаміки пропорцій основних економічних параметрів для працездатного і непрацездатного населення. Найбільший розрив між зарплатою і пенсією спостерігався у 2019р. (4,26 разів), найменший в 2022р. – 3,55 разів. Так, порівняльний аналіз середньої заробітної плати і середньої пенсії виявив зменшення розриву між показниками матеріального добробуту найманих працівників та особами пенсійного віку (рис. 2).

Темпи приросту важливих соціально-економічних індикаторів свідчать про послідовність державної політики щодо забезпечення потреб населення України. Зокрема, найбільший приріст середньої зарплати спостерігався в 2021р. (20,9%), найменший в 2022р. – 4%, що зумовлено війною в Україні. Подібна ситуація характерна для зростання середньої пенсії і відповідно найвищий приріст у 2021р. – 13,8%, найнижчий у 2019р. – 0,99%. Динаміка зростання мінімальної зарплати і мінімальної

пенсії подібна, що свідчить про дотримання принципу випередження зростання розміру заробітної плати порівняно з пенсійним забезпеченням.

Таблиця 2

Динаміка сукупних ресурсів та витрат домогосподарств за 2018-2021 рр.

Роки	Сукупні ресурси		Сукупні витрати	
	грн. на місяць	темп приросту	грн. на місяць	темп приросту
2018	9904.1	х	9778.2	х
2019	12118.5	22.4	9670.2	-1.0
2020	12432.3	2.6	9523.6	-2.0
2021	14490.6	16.6	11243.4	16.1
в середньому	х	13.9	х	4.4

Джерело: складено на основі [17].

Дані вибіркового обстеження умов життя домогосподарств в Україні впродовж 2018-2021 рр. виявили значне зростання рівня сукупних ресурсів та витрат населення. Зокрема, у 2021 р. сукупні ресурси майже у 1,5 раза перевищили показники 2018р., і відповідно рівень сукупних витрат зріс у 1,1 разів. Найбільше зростання сукупних ресурсів населення було у 2019 р., темп приросту становив 22,4%, а розмір сукупних витрат навпаки скоротився – на 1%. Загалом, за період у середньому сукупні ресурси зросли на 13,9%, сукупні витрати – на 4,4% (табл. 2). Отже, зростання доходів населення випереджало зростання витрат, що вказує на стабілізацію процесів формування доходів населення. З огляду на те, що на добробут населення впливають соціальні та територіальні ознаки розташування домогосподарств, доцільно проаналізувати розміри та джерела їх формування. Динаміка співвідношення сукупних ресурсів та витрат залежно від типу проживання свідчить, що найвищий рівень спостерігався в домогосподарствах великих міст. У середньому рівень сукупних витрат домогосподарств у сільській місцевості становив 89,1 % від рівня витрат домогосподарств великих міст.

Таблиця 3

Співвідношення сукупних ресурсів і витрат у домогосподарствах України залежно від типу проживання за 2018-2021 рр., разів

Тип домогосподарства	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Велике місто	1.166	1.287	1.348	1.325
Мале місто	1.204	1.306	1.288	1.324
Сільська місцевість	1.232	1.275	1.312	1.298
У цілому по Україні	1.192	1.253	1.305	1.316

Джерело: складено на основі [17].

Рівень сукупних ресурсів у сільських домогосподарствах в середньому становив 87,2% від доходів домогосподарств великих міст. Дещо краща ситуація в домогосподарствах малих міст, проте їхні показники нижчі значень великих міст і по Україні загалом (табл. 3).

Таблиця 4

Співвідношення сукупних ресурсів і витрат у домогосподарствах України залежно від типу домогосподарства за 2018-2021 рр., разів

Тип домогосподарства	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Домогосподарство з дітьми	1.214	1.304	1.320	1.322
Домогосподарство без дітей	1.180	1.275	1.322	1.311
У цілому по Україні	1.192	1.253	1.305	1.316

Джерело: складено на основі [17].

Подібна ситуація спостерігається щодо сукупних ресурсів і витрат між домогосподарствами з дітьми та без дітей. Так, у 2021 р. середньодушові витрати домогосподарств з дітьми (у розрахунку на умовно дорослого) становили 76,9% відповідного показника домогосподарств без дітей і суттєво були меншими середніх значень по Україні. Така ж тенденція простежується щодо сукупних ресурсів (табл.4). Проведене дослідження динаміки сукупних ресурсів і витрат, їхнього співвідношення дозволив уза-

гальнити, мають місце позитивні тенденції щодо покращення матеріального становища населення України загалом.

Для з'ясування рівня матеріального добробуту населення України доцільно розглянути структуру доходів домогосподарств (табл. 5).

Таблиця 5

Структура сукупних доходів домогосподарств України
за 2018-2021 рр., %

Вид доходу	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Оплата праці	54.5	57.3	58.3	59.8
Доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості	6	6.5	5.8	5.7
Доходи від продажу с.г. продукції	2.5	2.4	2.2	2.5
Пенсії, стипендії, пільги та субсидії	23.1	20.3	21.2	20.2
Грошова допомога від родичів, інших осіб та інші грошові доходи	7	6.6	6.8	6.1
Вартість спожитої продукції, отриманої з особистого підсобного господарства	3.8	3.6	3.3	3.0
Інші надходження	3.1	3.3	2.4	2.7

Джерело: складено на основі [17].

Аналіз структури доходів за 2018-2021 рр. встановив, що основним джерелом сукупних доходів домогосподарств України залишаються трудові доходи. Впродовж періоду їхня частка постійно зростала й перевищила 70% усіх сукупних доходів домогосподарств, що є свідченням їх вагомості як основного чинника покращення добробуту населення. Важливим елементом трудових доходів є оплата праці працівників. За період питома вага оплати праці працівників постійно зростала. Зокрема, її частка зросла на 5,3%, і у 2021 р. становила 59,8%. Іншим суттєвим джерелом формування доходів є соціальні трансферти, частка яких дещо скоротилася з 23,1 до 20,2 %. За останні роки структурні зрушення грошової допомоги від родичів дещо уповільнилися – на 0,9 % (табл. 5).

Структура сукупних доходів за типами домогосподарств України за
2018-2021 рр.,%

Вид доходу	Тип населеного пункту			Тип домогосподарства	
	велике місто	мале місто	сільська місцевість	домого сподарство з дітьми	домого сподарство без дітей
2018р.					
Оплата праці	67.8	61	50.2	70.2	52.6
Доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості	6.5	8.2	6	8.1	5.6
Доходи від продажу с.г. продукції	0	0.8	7.3	2	2.6
Доходи від власності	0	0.6	4.7	0.8	2.1
Пенсії, стипендії, пільги та субсидії	18.7	22.4	23.2	10.9	30.2
Грошова допомога від родичів, інших осіб та інші грошові доходи	5.1	4.3	4.2	5	4.3
Інші доходи	1.9	2.7	4.4	3	2.6
2021р.					
Оплата праці	69.5	62.3	52.7	71.9	54.1
Доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості	6.8	6.6	6.3	8.3	5
Доходи від продажу с.г. продукції	0	0.3	7.6	2.4	2.1
Доходи від власності	0.3	0.5	5.3	1.2	2.4
Пенсії, стипендії, пільги та субсидії	18	23.2	21.6	9.4	30.9
Грошова допомога від родичів, інших осіб та інші грошові доходи	3.5	3.9	2.9	3.4	3.4
Вартість спожитої продукції, отриманої з особистого підсобного господарства	-	-	-	-	-
Інші доходи	1.9	3.2	3.6	6.8	2.1

Джерело: складено на основі [17].

Варто відзначити, що частка оплати праці у структурі доходів домогосподарств суттєво відрізняється, залежно від типу населеного пункту та типу домогосподарства. Так, питома вага оплати праці у структурі доходів домогосподарств у великих містах, на 16,8% перевищує її частку в домогосподарствах у сільській місцевості (табл. 6). Логічно, що частка заробітної плати у структурі доходів домогосподарств з дітьми, перевищує її рівень в домогосподарствах без дітей. У 2021 р. частка заробітної плати у структурі сукупних доходів домогосподарств з дітьми становила 71,9 %, у домогосподарствах без дітей – 54,1 %.

Отже, за досліджуваний період у структурі сукупних доходів домогосподарств України відбувається стабільне зростання частки оплати праці та соціальних трансфертів. Окрім зазначеного намітилася тенденція до зменшення доходів від підприємницької діяльності, частки грошової допомоги від родичів, питомої ваги пільг та субсидій. Також, у 2021 р. відбулося зменшення частки доходів від продажу сільськогосподарської продукції, що певним чином вказує на покращення матеріальних статків населення.

Наступним кроком дослідження рівня життя населення України є аналіз структури витрат домогосподарств. Структура сукупних витрат домогосподарства характеризує співвідношення їхніх ресурсів, які були витрачені для задоволення продовольчих і не продовольчих потреб.

В Україні основною статтею сукупних витрат домогосподарств залишаються витрати на харчування (рис. 3), проте за 2018-2021 рр. спостерігалось поступове зменшення частки цих витрат з 52,8% в 2018 р. до 50,1% в 2021 р.

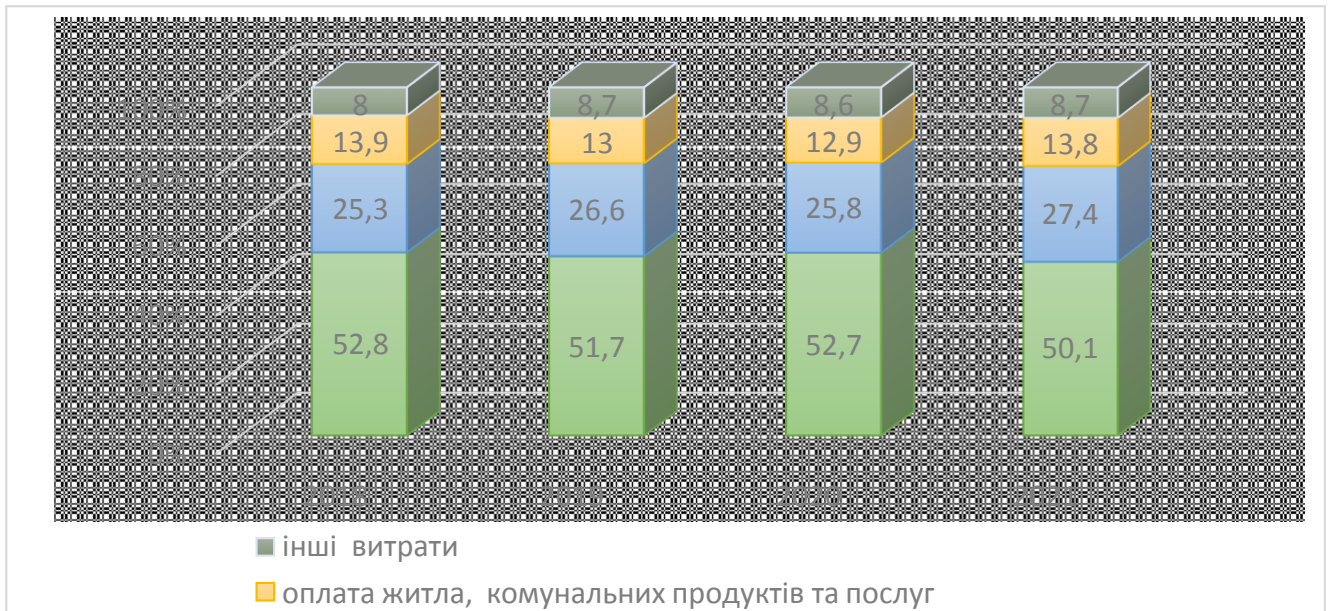


Рис. 3. Структура сукупних витрат домогосподарств України за даними обстежень умов життя домогосподарств за 2018–2021 рр., %

Джерело: побудовано на основі [17].

Найсуттєвіше зменшення частки витрат на харчування спостерігалось в 2021 р. У попередніх роках ця тенденція мала ознаки скорочення, проте її інтенсивність є більш уповільненою. Водночас спостерігається протилежна тенденція зростання питомої ваги витрат на непродовольчі товари, послуги. У 2021 р. їхня частка у структурі витрат домогосподарств України перевищувала п'яту частину (27,4%).

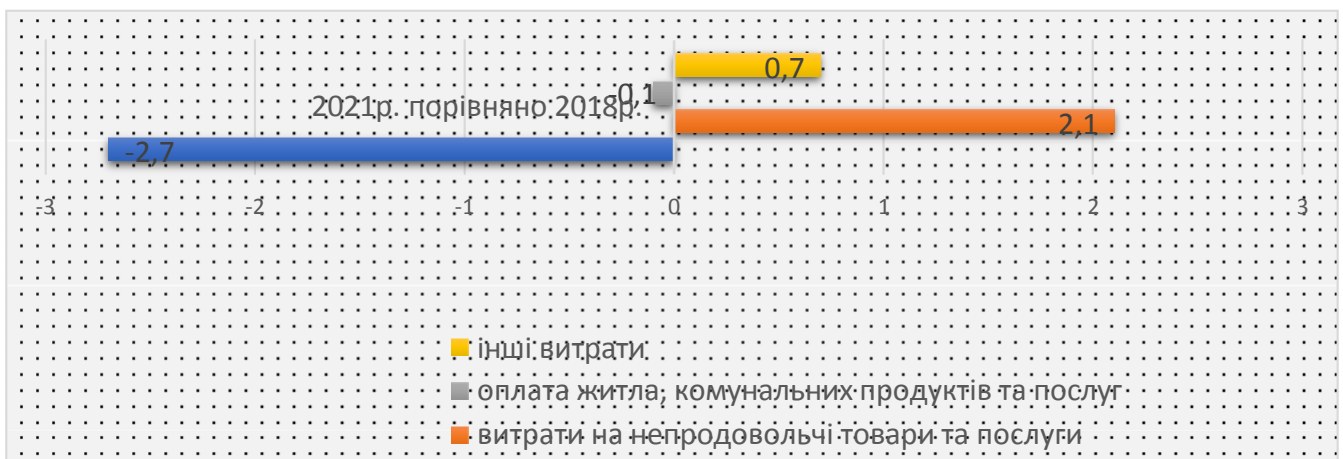


Рис. 4. Зміна структура сукупних витрат домогосподарств України за даними обстежень умов життя домогосподарств за 2018–2021 рр., %

Джерело: побудовано на основі [17].

При порівнянні з 2018 р. частка витрат на харчування у структурі витрат домогосподарств скоротилася на 2,7 в. п. Такі структурні зрушення є свідченням покращення рівня матеріального добробуту населення, оскільки частка витрат на харчування серед витрат домогосподарства є чутливим показником, що віддзеркалює рівень життя населення країни. Частка витрат на оплату житла, комунальних продуктів і послуг в 2021 р. становила 13,8%, що на 0,1% нижче рівня 2018 р. (13,9%). Рівень життя населення в значній мірі залежить від їхньої купівельної спроможності, що є узагальнюючим статистичним показником. Оцінка купівельної спроможності населення проводиться за вартістю продуктового кошика, який розраховується на основі витрат на продукти харчування. Динаміка вартості продуктового кошика та його порівняння з основними соціальними стандартами є індикатором матеріального добробуту населення країни, що вказує на якість доходів різних соціальних груп. Дані розрахунків на основі вибіркового обстеження умов життя домогосподарств свідчать, що вартість продуктового кошика має тенденцію стабільного зростання.

Таблиця 7

Показники динаміки вартості продуктового кошику на місяць у розрахунку на одну особу та реальної заробітної плати за 2018-2021 рр.

	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Вартість продуктового кошика, грн.	1781.1	2027.0	2189.0	2393.0	3250.0
Темп зростання вартості продуктового кошика, %	-	13.8	8	9.3	35.8
Темп зростання вартості реальної зарплати, %	-	24.6	9.7	9.9	-9.6

Джерело: складено на основі [17].

Згідно даних таблиці 7 можемо відзначити, що темпи зростання вартості продуктового кошика свідчать про існування стабільної тенденції порівняно з динамікою приросту реальної заробітної плати населення. Позитивним є те, що, починаючи з 2020 р., темп зростання реальної зарплати перевищує зростання вартості продуктового кошика, що свідчить про зростання купівельної спроможності населення. Проте у 2022 р. спостерігається спад темпу зростання реальної зарплати щодо вартості продуктового кошика внаслідок значного зростання інфляції, ситуація суттєво погіршилася у порівнянні з 2019 р. Для проведення детального обстеження рівня життя населення необхідно оцінити купівельну спроможність різних соціально-економічних груп, зокрема, найманих працівників та осіб пенсійного віку.

Дані про співвідношення середньомісячної заробітної плати та середнього розміру пенсії до вартості продуктового кошика за 2018–2022 рр. відображені в таблиці 8.

Таблиця 8

Порівняльна характеристика вартості продуктового кошика щодо основних індикаторів матеріального добробуту населення України за 2018–2022 рр.

Роки	Вартість продуктового кошика, грн.	Середньо місячна зарплата, грн.	Середній розмір пенсії, грн.	Купівельна спроможність, разів	
				середньо місячної зарплати	середнього розміру пенсії
2018	1781.1	8865	2479.2	4.98	1.39
2019	2027.0	10497	2465.7	5.18	1.22
2020	2189.0	11591	3083	5.30	1.41
2021	2393.0	14014	3507.3	5.86	1.46
2022	3250	14577	3991.5	4.48	1.23

Джерело: складено на основі [17].

Найбільшою купівельною спроможністю характеризується середньомісячна заробітна плата найманих працівників.

Оцінка динаміки купівельної спроможності населення за 2018-2021 рр. виявив тенденцію до її зростання серед працюючого населення та осіб пенсійного віку.

Проте сьогодні її рівень є недостатнім, в 2022 р. на середньостатистичну зарплату можна було купити 4,48 продуктового кошика, у 2018 р. – 4,98 продуктового кошика.

Негативна тенденція спостерігається щодо купівельної спроможності середнього розміру пенсії. Зокрема, на середню пенсію

в 2018 р. можна було придбати 1,39 продуктового кошика,
у 2022 р. – лише 1,23 продуктового кошика.

Отже, відбулося зниження купівельної спроможності пенсії, хоча, починаючи з 2020 р. по 2021 р. її спроможність несуттєво зростала.

Дослідження споживання продуктів харчування базується на кількісних та якісних показниках. Кількісні показники передбачають аналіз кількості кілограмів продуктів, спожитих однією особою щомісяця, якісні показники – енергетичної цінності і вмісту поживних речовин (білків, жирів, вуглеводів) у середньодобовому раціоні однієї особи за продуктами, спожитими у домогосподарстві.

Крім того аналіз якості харчування розглядає нормативне споживання за основними групами харчування та збалансованість, що є важливим критерієм раціонального харчування.

Зокрема, у 2021 р. порівняно з 2018 р. відбулися позитивні зміни у структурі споживання продуктів харчування населенням України: майже всі її елементи зросли впродовж періоду, скоротилася лише кількість

спожитих молочних продуктів, картоплі, цукру, хліба, овочів та рослинних жирів всіма без винятку типами домогосподарств, не залежно від місця їх проживання.

Таблиця 9

Динаміка споживання основних продуктів харчування населенням України у 2018–2021 рр. в залежності від типу домогосподарства, кг за місяць на 1 особу

Групи продуктів	2018			2019			2020			2021		
	з дітьми	без дітей	Україна	з дітьми	без дітей	Україна	з дітьми	без дітей	Україна	з дітьми	без дітей	Україна
М'ясо і м'ясопродукти	4.2	5.8	4.9	4.5	5.9	5.1	4.6	6.1	5.2	4.6	5.9	5.1
Молоко і молочні продукти	16.4	22.1	19.1	16.8	21.3	19	16.6	21.5	18.9	16.4	21.7	18.8
Яйця, шт	18	23	19	18	23	20	18	22	19	17	21	19
Риба та рибні продукти	1.1	1.7	1.4	1.3	1.7	1.5	1.1	1.7	1.4	1.2	1.6	1.4
Цукор	2.3	3.1	2.7	2.3	3	2.6	2.2	2.8	2.4	2	2.6	2.3
Олія та інші рослинні жири	1.2	1.7	1.5	1.2	1.7	1.4	1.2	1.6	1.4	1.1	1.4	1.3
Картопля	5.5	7	6.3	5.6	6.8	6.2	5.2	6.4	6	5	6	5.8
Овочі та баштанні	7.3	10.7	8.9	7.4	10.5	8.8	7.3	10.7	8.7	7.2	10.1	8.5
Фрукти, ягоди, горіхи, виноград	3.6	4.3	3.8	3.8	4.4	4	3.5	4.1	3.7	3.8	4.1	3.9
Хліб і хлібні продукти	7	9.6	8.3	6.8	9.3	8.1	6.8	9	8	6.5	8.7	7.6

Джерело: складено на основі [17].

Серед домогосподарств, які мають дітей, у 2021 р. в середньому за місяць було спожито лише 4,6 кг м'яса та м'ясопродуктів на особу (що є меншим за показник в країні – 5,1 кг), тоді як у бездітних сім'ях споживання цих продуктів було на рівні 5,9 кг.

Загалом в домогосподарствах з дітьми споживання усіх без винятку продуктів є гіршим, ніж в домогосподарствах без дітей (табл. 9).

Рівень споживання риби та рибопродуктів у сім'ях з дітьми є меншим в 1,3 раза за 2021 р., ніж у сім'ях без дітей, і в 1,5 разів порівняно з 2018 р. Окрім того, споживання молока та молочних продуктів в домогосподарствах з дітьми все ще залишається в 1,3 раза меншим, ніж у сім'ях без дітей (2018 р. – 1,3 раза).

Якщо середньомісячне споживання однією особою картоплі та хліба в бездітних сім'ях становило 16,6 кг, а в сім'ях з дітьми вже 12,5 кг

у 2018 р., тоді в 2021 р. споживання зменшилося до 14,7 та 11,5 кг відповідно.

Подібна ситуація притаманна щодо споживання овочів, олії та інших рослинних жирів, що є основним джерелом постачання в організм вуглеводів, макро- та мікроелементів, проте зросло споживання фруктів та ягід, риби та м'яса.

Проведемо більш детальний аналіз кількісних показників споживання харчових продуктів шляхом порівняння структури реального та нормативного споживання основних продуктів харчування.

Згідно з розробками КНДІ, які мають на меті визначення норм потреби в основних продуктах харчування населення України, структура споживання складається з 10 основних груп харчових продуктів, усереднені кількісні норми щодо кожної групи продуктів коригуються кожні п'ять років відповідно до змін у суспільстві.

Співвідношення фактичного і нормативного споживання продуктів харчування за основними групами у 2018 та 2021 рр.

Групи продуктів	2018		2021	
	фактичне споживання кг за місяць на особу	співвідношення між фактичним та нормативним споживанням	фактичне споживання кг за місяць на особу	співвідношення між фактичним та нормативним споживанням
М'ясо і м'ясопродукти	4.9	1.11	5.1	1.16
Молоко і молочні продукти	19.1	1.59	18.8	1.57
Яйця, шт	19	1.06	19	1.06
Риба та рибні продукти	1.4	1.27	1.4	1.27
Цукор	2.7	1.35	2.3	1.15
Олія та інші рослинні жири	1.5	1.97	1.3	1.71
Картопля	6.3	0.80	5.8	0.73
Овочі та баштанні	8.9	0.97	8.5	0.96
Фрукти, ягоди, горіхи, виноград	3.8	0.72	3.9	0.74
Хліб і хлібні продукти	8.3	0.99	7.7	0.93

Джерело: складено на основі [18].

Так, за обрахунками впродовж 2018-2021 рр. населення України відчуває «дефіцит» у споживанні сезонних, а тому більш дорогих, проте важливих для життєдіяльності організму продуктів харчування:

фруктів, ягід, винограду, горіхів, – на 26 %,

овочів та баштанних – на 6 %,

проте більш дешеві продукти споживаються домогосподарствами надмірно:

на 57 % молока та молочних продуктів,

на 6 % яєць, риби та рибопродуктів на 27%,

на 71 % олії та рослинних жирів.

Особливої уваги заслуговують чинники, що впливають на кількісні показники харчування – тип проживання населення.

Таблиця 11

Динаміка споживання основних продуктів харчування населенням

України залежно від типу проживання за 2018-2021 рр., кг

за місяць на 1 особу

Групи продуктів	2018			2019			2020			2021		
	усі домогосподарства	у міській місцевості	у сільській місцевості	усі домогосподарства	у міській місцевості	у сільській місцевості	усі домогосподарства	у міській місцевості	у сільській місцевості	усі домогосподарства	у міській місцевості	у сільській місцевості
М'ясо і м'ясопродукти	4.9	5.2	4.2	5.1	5.4	4.5	5.2	5.4	4.6	5.1	5.4	4.6
Молоко і молочні продукти	19.1	19	19.2	19	18.9	19.2	18.9	18.8	19.2	18.8	19	18.5
Яйця,шт	19	20	18	20	20	19	19	20	19	19	19	18
Риба та рибні продукти	1.4	1.4	1.3	1.5	1.5	1.4	1.4	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4
Цукор	2.7	2.6	2.9	2.6	2.5	2.9	2.4	2.3	2.8	2.3	2.1	2.6
Олія та інші рослинні жири	1.5	1.4	1.6	1.4	1.4	1.5	1.4	1.3	1.5	1.3	1.2	1.4
Картопля	6.3	5.3	8.4	6.2	5.2	8.3	6	4.9	7.7	5.8	4.7	7.6
Овочі та баштанні	8.9	8.8	9.1	8.8	8.6	9.1	8.7	8.5	9.2	8.5	8.3	9
Фрукти, ягоди, горіхи, виноград	3.8	4.4	2.6	4	4.7	2.6	3.7	4.3	2.7	3.9	4.5	2.8
Хліб і хлібні продукти	8.3	7.7	9.6	8.1	7.4	9.4	8	7.3	9.5	7.6	7	8.9

Джерело: складено на основі [17].

Так, у містах збільшується споживання м'яса на 0,8 кг, молока на 0,5 кг, фруктів на 1,7 кг, проте скорочується споживання хліба на 1,9 кг, цукру на 0,5 кг, картоплі на 2,9 кг, овочів на 0,7 кг, тобто відбулося зростання продуктів харчування, які насичені білками та вітамінами, що необхідні

для життєдіяльності людини. Дана тенденція зумовлена традиціями і рівнем доходів в українському суспільстві.

На фоні загального покращення кількісних показників харчування якісні показники є досить низькими, тобто українським домогосподарствам притаманна дуже висока калорійність харчування (2677 ккал), що не є свідченням того, що організм людини отримує необхідну кількість поживних речовин, до того ж головною проблемою залишається незбалансованість харчування населення України загалом.

Раціональне харчування – найважливіша умова збереження здоров'я, нормального росту та розвитку організму людини. Основними принципами раціонального харчування є:

- 1) співвідношення між енерговитратами людини та енергоцінністю їжі;
- 2) збалансованість їжі за поживними речовинами;
- 3) різноманітність харчових продуктів;
- 4) споживання в необхідній кількості мікро- та макроелементів.

За 2018-2021 рр. за всіма показниками середньодобове споживання населенням України макро- та мікроелементів, що входять до складу продуктів харчування, залишається майже незмінним і коливається у межах встановлених норм.

З огляду на те, що домогосподарства відчують дефіцит у споживанні фруктів, ягід, винограду, овочів, риби в організмі людини виникає дисбаланс вітамінів та мінеральних речовин, що може завдати шкоди здоров'ю.

Середньодобове споживання населенням України основних макро- та мікроелементів у складі продуктів харчування
(у розрахунку на одну особу)

	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Калорійність, ккал	2706	2691	2674	2677
Протеїн, г	84.3	84.3	83.9	82.3
Жири, г	90.8	91.8	92.7	95.2
Кальцій, мг	872	879	880	879
Залізо, мг	20.2	19.9	19.7	19.4
Ретинол, мкг	1034	1049	1055	1051
Еквівалент ретинолу, мкг	2297	2310	2301	2328
Еквівалент ретинолу і бета-каротину, мкг	1418	1435	1440	1440
Тіамін, мг	1.8	1.8	1.8	1.8
Рибофлавін, мг	2.6	2.6	2.6	2.6
Ніацин, мг	18.6	18.5	18.4	18.1
Аскорбінова кислота, мг	136	135	133	135

Джерело: складено на основі [17].

Так, впродовж періоду вміст у продуктах харчування кальцію перевищував встановлену норму у 800 мг на добу в середньому на 79 мг, але споживання навіть у достатній кількості цієї речовини не гарантує засвоєння її організмом, оскільки це залежить від збалансованого надходження до організму фосфору (у співвідношенні 1:1,5) та магнію (1:0,5). Через відсутність даних щодо споживання кальцію і заліза окремими групами населення, можна опосередковано робити висновки про їх баланс в організмі людини на підставі відповідності споживання фруктів, круп та м'яса нормам. Фактичний вміст заліза в організмі трохи перевищує норму, яка становить 10-15 мг, що зумовлено споживання харчових продуктів зі значним його вмістом (табл. 12).

Поряд із зменшенням загальної частки у витратах на харчування за 2018-2021 рр. зростала частка витрат на послуги та непродовольчі товари.

Витрати домогосподарств на непродовольчі товари у 2018 р. становили 25,3% загальних сукупних витрат. Витрати домогосподарств з дітьми становили 40,2% проти 24,7% витрат бездітних домогосподарств. Однак за 2021 р. у структурі витрат, поряд із зменшенням частки витрат на харчування, відбулося і зменшення частки витрат на непродовольчі товари (до 24,2%) та послуги (26,1%), тоді як збільшилася до 8,7% частка витрат на інші товари та послуги (особистий догляд, соціальна допомога, страхування тощо).

Таблиця 13

Структура сукупних витрат за типами домогосподарств України, 2018-2021 рр., на одну особу на місяць

Тип домогосподарства	2018р.				2021р.			
	Непродовольчі товари, грн	Послуги, грн.	Непродовольчі товари, %	Послуги, %	Непродовольчі товари, грн	Послуги, грн.	Непродовольчі товари, %	Послуги, %27
Сім'ї з дітьми								
з 1-нією дитиною	4137.9	1335.2	40.6	13.1	3806.8	2384.8	27.5	16.8
з 2-ма дітьми	4097.2	1263.8	40.2	12.4	3779.3	2991.8	24.2	19.8
з 3-ма дітьми	3363.4	978.4	33	9.6	4119.2	1978.6	26.8	12.9
Сім'ї без дітей								
всі члени сім'ї працездатного віку	1727.4	1035.1	24.7	14.8	2844.1	1523.1	26.1	14
всі члени сім'ї непрацездатного віку	1713.4	1021.1	24.5	14.6	2355.7	1171.8	26.2	13
Україна	2498.6	1222.1	28.5	13.9	2952.9	1004.9	27.9	9.5

Джерело: складено на основі [17].

Так, у 2021 р. в домогосподарствах, усі члени якого працездатного віку, частка витрат на послуги скоротилася на 0,7%, хоча витрати на непродовольчі товари зросли на 1,7% щодо рівня 2018р. У сім'ях з двома дітьми також спостерігається зростання витрат на послуги (7,4%) та скорочення витрат на придбання непродовольчих товарів (16%). Оскільки основні

статті витрат домогосподарств спрямовані саме на забезпечення харчування та оплати житлово-комунальних послуг, тому досить мала частка – 8,7 % залишається на охорону здоров'я, освіту, відпочинок і культуру тощо (табл. 13).

Життя сучасної людини неможливо уявити без наявності в неї матеріальних благ у вигляді нагромадженого майна. Таким майном може бути житло, земельна ділянка, товари тривалого користування, фінансові активи. Внаслідок недостатньої статистичної інформаційної бази, неможливо у повному обсязі розглянути всі види накопиченого майна, яким володіє населення країни.

Таблиця 14

Частка домогосподарств країни, які мають окремі товари тривалого користування в залежності від місцевості проживання, %

	По Україні		Міські поселення		Сільська місцевість	
	2018 р.	2020р.	2018р.	2020р.	2018р.	2020р.
Холодильники	98.2	98.7	97.9	98.4	98.6	99.4
Морозильні камери	23.1	29.8	16.2	21.4	37.3	47.4
Пральна машина	90	92.1	91.6	93.2	86.7	89.9
Електропило сос	80.2	82.2	84.1	85.4	72	75.6
Телевізор кольоровий	94.7	96.4	94	95.5	96.3	98.1
Цифровий фотоапарат, фотоапарат	11.1	11.2	12.4	13.5	8.5	6.2
Персональний комп'ютер	36.4	36.3	42.1	41.6	24.7	25.2
Мікрохвильова піч, мультиварка	53.6	63.8	57.9	67.6	44.7	55.9
Кухонний комбайн	17.2	18.1	20.7	20.6	10	12.9

Швейна машина	20.7	22.3	20.1	21.3	21.9	24.3
Велосипед	41.4	48.1	29.7	37.3	65.7	70.8
Моторолер, мопед, скутер	3.9	4	2.4	1.9	6.9	8.5
Мотоцикл, сноумобіль	1.8	1.6	0.9	0.8	3.9	3.2
Автомобіль, мікроавтобус	23.8	28.8	22.6	26.7	26.3	33
Супутникова антена	29	27.5	19.2	16.9	49.1	49.7
Кондиціонер	11	15	14.9	19.5	3.1	5.7
Посудомийна машина	1.7	1.8	2.3	2.3	0.5	0.9
Ноутбук, нетбук	32.4	36.3	38.4	42.4	20.1	23.5
Планшет	17.8	21.4	21.4	24.8	10.4	14.2

Джерело: складено на основі [17].

Протягом досліджуваного періоду в Україні загалом значно поліпшилися показники володіння кольоровим телевізором, кухонним комбайном, ноутбуком, автомобілем, кондиціонером. Так, частка тих домогосподарств, що мають кольорові телевізора впродовж чотирьох років зросла на 1,7 %; тих, хто має кухонний комбайн – на 0,9%; ноутбук – на 3,9%, автомобіль – на 5%, кондиціонер – на 4% тощо. Поступово зросла частка тих домогосподарств, які мають такі традиційні товари тривалого вжитку, як холодильник (на 0,5%), пральну машину (на 2,1%) та пилосос (на 2%) тощо. Проте існують відмінності у користуванні окремих товарів в залежності від місця проживання, зокрема користувачів цифрового фотоапарату у сільській місцевості на 7,3% менше порівняно з міськими жителями, подібна ситуація щодо персонального комп'ютера – на 16,4%, кондиціонера – на 13,8%, планшета – на 10,6% (табл. 14).

Найчастіше, рівень добробуту домогосподарства безпосередньо впливає на кількісні показники наявності у побуті певних товарів. Як видно з

таблиці 15, зі зменшенням рівня матеріального добробуту, відповідно знижується і рівень забезпеченості домогосподарств країни товарами тривалого вжитку.

Це стосується як традиційних товарів тривалого вжитку (холодильник, пральна машина, кольоровий телевізор, пилосос), так і високовартісних та рідковживаних товарів (комп'ютер, кондиціонер, сонячні батареї, автомобіль тощо).

Таблиця 15

Розподіл домогосподарств країни у 2020р. за наявністю товарів тривалого користування, залежно від рівня матеріального добробуту, %

	З рівнем середньодушових доходів понад 8000 грн. у місяць	З низьким рівнем добробуту (до 3000 грн.)
Холодильники	99.7	98.7
Морозильні камери	28	29.8
Пральна машина	96.1	92.1
Електропилосос	92.8	82.2
Телевізор кольоровий	95.8	96.4
Цифровий фотоапарат, фотоапарат	18.1	11.2
Персональний комп'ютер	49.8	36.3
Мікрохвильова піч, мультиварка	78.6	63.8
Кухонний комбайн	26	18.1
Швейна машина	20.1	22.3
Велосипед	41	48.1
Моторолер, мопед, скутер	4.7	4
Мотоцикл, сноумобіль	4.6	1.6
Автомобіль, мікроавтобус	37.2	28.8
Супутникова антена	26	27.5
Кондиціонер	24.1	15
Посудомийна машина	3.2	1.8
Ноутбук, нетбук	47.3	36.3
Планшет	29.6	21.4
Сонячні батареї	0.2	0

Джерело: складено на основі [17].

У 99,7 % більш заможних домогосподарств є холодильник, проти 98,7% домогосподарств з низьким добробутом; 96,1% заможних домогосподарств мають пральну машину, проти 92,1% домогосподарств з низьким рівнем добробуту тощо. Практично 92,8% заможних домогосподарств мають електропилосос, проти 82,2% домогосподарств з низьким рівнем матеріального добробуту.

Отже, рівень забезпеченості традиційними товарами менш заможних домогосподарств не суттєво поступається аналогічним показникам щодо більш заможних домогосподарств. На відміну від цього, рівень наявності високовартісних та рідковживаних товарів серед домогосподарств з високим рівнем добробуту більш як в 1,5 разів перевищує показники домогосподарств з низьким рівнем добробуту. Так, лише 28,8% домогосподарств з низьким рівнем добробуту мають автомобіль, проти 37,2% домогосподарств з високим рівнем добробуту тощо.

У структурі існуючих матеріальних активів сімей житло можна вважати одним із найвагоміших активів.

Таблиця 16

Характеристика житлового фонду України, млн. м²

	2018р.	2019р.	2020р.
Весь житловий фонд	993.3	1011.4	1014.8
Міський житловий фонд	605.5	621.3	624.9
Сільський житловий фонд	387.8	390.1	389.9

Джерело: складено на основі [17].

За період 2018-2020 рр. в Україні спостерігаються незначне зростання житлового фонду, а саме: він збільшився на 21,5 млн. м², що становить 2,2 %.

Проте існують суттєві відмінності за типом місцевості, міський житловий фонд зріс на 3,2%, а сільський лише – на 0,5% (табл.16).

Розподіл домогосподарств за типом їх житла, %

	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Окрема квартира	46.7	46	46.4	46.5
Комунальна квартира	0.9	0.4	0.3	0.5
Індивідуальний будинок	47.5	49.3	49.2	49
Частина індивідуального будинку	1.9	2	2	2
Гуртожиток	3	2.3	2.1	2

Джерело: складено на основі [17].

Одним з важливих показників, які характеризують житлові умови населення країни, є рівень забезпеченості окремим житлом. Аналіз розподілу домогосподарств за типом їх житла свідчить, що у 2021 р. у структурі переважає забезпечення будинком (49%) та окремими квартирами (46,5%). За період скоротилася проживання населення у комунальних квартирах до 0,5% і в гуртожитках до 2%. Обстеження умов життя домогосподарств України у 2021 р. 95,5% домогосподарств мали окреме житло. Однак 2,5% домогосподарств усе ще перебувають у комунальних квартирах та гуртожитках, тобто взагалі не мають окремого житла.

Отож, можна узагальнити, що відбулось покращення житлових умов домогосподарств України.

Розподіл домогосподарств за типом власності житла, %

	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Приватна власність	95.3	94.6	94.5	94.6
Державне	0.5	0.5	0.4	0.2
Відомче	0.3	0.2	0.3	0.3
Наймають у фізичних осіб	3.9	4.7	4.8	4.9

Джерело: складено на основі [17].

Дані табл. 18 вказують, що частка житлового фонду, що перебуває у приватній власності переважає (94,6%), водночас скоротилася питома ва-

га житлового фонду, що знаходиться у державній власності. Окрім того, зросла частка домогосподарств, які наймають житло у фізичних осіб.

Не зважаючи на те, що більшість домогосподарств країни має окреме житло, розмір цього житла не завжди відповідає існуючим на сьогодні нормам. Згідно Житлового кодексу України для комфортного і безпроблемного життя одному українцю необхідно щонайменше 13,56 м² загальної площі, в тому числі житлової – 9 м². Державний комітет статистики України для більш глибокого аналізу житлової площі домогосподарств пропонує розбивати її на такі групи: житлова площа до 7,5 м², 7,5-9,0 м², 9,1-13,65 м² та понад 13,65 м².

Таблиця 19

Розподіл домогосподарств за розміром житлової площі на одну особу, %

	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
До 7.5 м ²	9.1	8.2	7	8.3
7.5 - 9 м ²	5	5.4	4.5	6.6
9.01 – 13.65 м ²	24.7	22	23.8	21
13.66 - 20 м ²	26.9	27.8	29.1	26.7
20.01 - 25 м ²	10	10.8	10.6	11.9
Понад 25.01 м ²	24.3	25.8	25	25.5

Джерело: складено на основі [17].

Водночас у 35,9% домогосподарств країни, площа житла все ще не відповідає нормі мінімальної санітарної площі, тобто загальна площа житла на особу в цих домогосподарствах менше, ніж 21 м².

При недостатньому рівні загальної площі житла відповідно й житлова площа буде недостатньою. Так, якщо прийняти за норму житлову площу в розмірі 9 м² на особу, тому у 2021 р. лише у 85,1% населення житлова площа на особу перевищувала цю норму. Житло решти (тобто 14,9% населення країни) не відповідає навіть такій незначній житловій нормі.

За даною розбивкою в кожному дванадцятому (8,3%) домогосподарстві країни житлова площа на особу є меншою, ніж 7,5 м².

Часто кількісні показники не дозволяють отримати повну уяву про умови проживання домогосподарств країни. На відміну від цього, показники облаштування житла зручностями демонструють сьогоденний стан житла. Саме ці показники можна вважати показником достатнього матеріального становища домогосподарства. Тому, відсутність хоча б елементарних складових комфортності житла для кожного окремого населеного пункту можна класифікувати як позбавлення комфорту житла або недостатню комфортність житлових умов.

Таблиця 20

Обладнання житлового фонду за типами місцевості, %

	2018р.		2019р.		2020р.	
	міська	сільська	міська	сільська	міська	сільська
Питома вага загальної житлової площі, обладнаної Водопроводом	78.1	37.4	78.2	38.3	78.2	38.6
Каналізацією	76.9	33.8	77.1	34.5	77.1	34.8
Опаленням	78.5	55.4	78.6	55.2	78.6	55.5
Газом	82.2	84.3	81.8	83.7	81.5	83.2
Гарячим газопостачанням	62.4	24.4	61.6	25	61	25.2

Джерело: складено на основі [17].

До елементарного набору вигід у містах можна віднести одночасну наявність водопроводу, каналізації, опалення, газу. Для сільської місцевості відповідно – одночасну наявність центрального газопостачання, водопроводу та каналізації. У містах у середньому рівень недостатньої комфортності житла становив у 2020 р. 78,8%. У сільській місцевості рівень недостатньої комфортності житлових умов домогосподарств – 52,2%.

Ще однією з вагомих характеристик матеріального добробуту населення країни може бути наявність у володінні домогосподарства земельної ділянки.

Таблиця 21

Розподіл земельної площі, яка знаходиться у користуванні домогосподарств, за напрямом їх використання, %

	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Для вирощування продукції лише для власних потреб	16.2	15.6	16.8	17.6
Для вирощування продукції лише для власних потреб і на продаж	9.2	14	9.5	11.1
Здається в оренду	73.6	68.8	72.9	70.3
Лише для відпочинку	0	0	0	0
Тільки почали освоювати та інше	1	1.6	0.8	1

Джерело: складено на основі [17].

Вид використання земельної ділянки має пряму залежність від розміру населеного пункту. Зі зменшенням розміру населеного пункту стрімко зростає питома вага домогосподарств, які здають в оренду свої земельні ділянки, та знижується частка тих, хто вирощує продукцію лише для власних потреб.

Отже, серед домогосподарств, які мають земельні ділянки, 17,6% використовують їх для вирощування продукції лише для власних потреб, 70,3% – здається в оренду, винятково для відпочинку взагалі нічого не використовується і лише 1% почали освоювати земельні ділянки (табл. 21).

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати про невисокий України рівень життя населення України. Динаміка доходів населення виявила стабільну тенденцію зростання реальних доходів, що зумовило створення передумов покращення матеріально-

го добробуту населення. За останні роки структура доходів домогосподарств України змінювалася досить повільно, що вказує на стабільність формування їхніх джерел. Зменшення структурних зрушень у формуванні доходів домогосподарств супроводжувалося позитивними тенденціями зростання головних джерел доходів, а саме: оплати праці найманих працівників, соціальних трансфертів. Проте рівень доходів в Україні все ще залишається на досить низькому рівні, структура витрат свідчить про низький рівень життя населення (частка витрат на харчування становить 50,1%). В Україні спостерігається суттєва диференціація сукупних ресурсів і витрат у розрахунку на одного умовно дорослого серед мешканців різного типу населених пунктів проживання та різного соціально-демографічного складу домогосподарств, що спричиняє дисбаланс матеріальної забезпеченості населення України. Структура витрат домогосподарств України за останні роки набувала ознак, які притаманні для суспільства з ринковою економікою: зменшення питомої ваги витрат на харчування та зростання частки на непродовольчі товари та послуги. Такі процеси свідчать про якісні зміни в рівні життя населення країни. Аналіз купівельної спроможності середньої заробітної плати та середнього розміру пенсій виявив позитивну тенденцію зростання купівельної спроможності середньостатистичних доходів населення України. Проте для неї характерні повільні темпи, що свідчить про низький рівень купівельної спроможності населення.

Таким чином, протягом 2018-2021 рр. відбувається повільне покращення якісних характеристик споживання харчових продуктів населенням України, проте культура харчування залишається ще на недостатньому рівні. Раціон домогосподарств став більш збалансованим. Проте, при не-

значному збільшенні частки жирів у раціоні відбувається незначне скорочення кількості білків, що свідчить про намагання максимально вітамінізувати їжу, збільшити в харчуванні споживання овочів, фруктів та ягід, зменшити кількість тваринних жирів, частково заміщуючи їх рослинними, обмежувати вживання цукру та кондитерських виробів.

Споживання населення України у 2021 р. все ще залишається на низькому рівні та незбалансованим, проте варто відзначити, що впродовж 2018-2021рр. навіть за наявності негативних явищ намітилися позитивні зрушення. Впродовж періоду відбувалося поступове покращення у структурі витрат населення України за рахунок збільшення частки загальних сукупних витрат на непродовольчі товари та послуги й одночасного зменшення витрат на харчування. Однак ці тенденції змінилися у 2021 р., коли при подальшому незначному зменшенні витрат на продукти харчування, також відбулося і зменшення частки витрат на непродовольчі товари. Оскільки основна частина сукупних витрат домогосподарств спрямована на забезпечення харчування та оплати житлово-комунальних послуг, то рівень споживання населення України є все ще низьким. У домогосподарствах до складу яких входять лише особи пенсійного віку, через низький рівень споживання не в змозі забезпечити собі належне лікування та підтримку здоров'я. Водночас для сімей з дітьми більш вагомю проблемою є спроможність забезпечити собі бажану освіту (рівень, якість, певний заклад) чи належно провести дозвілля.

Отже, можна стверджувати, що низький рівень матеріального добробуту окремих верств населення не дає їм можливості накопичувати майно у вигляді високовартісних та рідковживаних товарів тривалого користуван-

ня, але при цьому вони мають достатній рівень забезпеченості традиційними товарами тривалого користування.

Проведене дослідження виявило, що у країні більшість домогосподарств мають житло, земельні ділянки та хоча б мінімальний набір товарів тривалого користування.

Список використаних джерел

1. Ватченко О.Б., Козенко Д.С. Дослідження рівня життя населення в Україні. *Держава та регіони*. 2010. № 4. С. 22-28.
2. Schneider M. The «Quality of Life» and Social Indicators Research. *Public Administration Review*. 1976. № 36(3). P. 297-305.
3. Myers D. Community-Relevant Measurement of Quality of Life: A Focus on Local Trends. *Urban Affairs Quarterly*. 1987. № 32 (1). P. 108-125.
4. Вимірювання якості життя в Україні. Аналітична доповідь /Лібанова Е.М., Гладун О.М., Лісогор Л.С. та ін. Київ, 2013. URL: https://www.idss.org.ua/monografii/UNDP_QoL_2013_ukr.pdf (дата звернення: 09.03.2023).
5. Жеребин В., Романов А. Уровень жизни населения. Основные категории, характеристики и методы оценки. Москва, 2002. 592 с.
6. Мандибура В.О. Рівень життя населення України та проблеми реформування механізмів його регулювання. Київ: Парламентське вид-во, 1998. 256 с.
7. Гурьев В. И. Основы социальной статистики. Методы. Системы показателей. Анализ. Москва: Финансы и статистика, 1991. 177 с.
8. Статистика / под ред. И.И. Елисеевой. Москва: Высшее образование, 2009. 566 с.

9. Мандибура В. О. Рівень життя населення та механізми його регулювання: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.09.01. Київ, 1999. 44 с.
10. Черенько Л. М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія Київ, 2021. 423 с.
11. Гончарова С.Ю., Радущко Ю.П. Показники оцінки рівня життя населення в Україні. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С.114-117. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-114_117.pdf (дата звернення: 09.03.2023).
12. Жеребин В. Н., Ермакова Н. А. Уровень жизни населения – как он понимается сегодня. *Вопросы статистики*. 2000. № 8. С. 3-11.
13. Бобков В. Уровень социального неравенства. *Экономист*. 2006. №3. С. 58–66.
14. Лугінін О. Є., Білоусова С. В. Статистика: підруч. Київ, 2005. 580 с.
15. Мармоза А. Т. Економічна статистика: підруч. Київ, 2017. 600 с.
16. Офіційний веб-сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 09.03.2023).
17. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.03.2023).
18. Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-p#Text> (дата звернення: 09.03.2023).

Ведерніков М. Д., д.е.н., професор

Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Зелена М. І., к.е.н., доцент

РОЗВИТОК СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ДЕКОМПОЗИЦІЙНО-СИНТЕТИЧНОГО ПІДХОДУ

Цифровізація та інформатизація бізнес середовища сприяли істотним змінам в системі управління персоналом та кадрової політики в усіх сферах діяльності. Сьогодні компанії розвивають кадрову політику з радикально іншим підходом до створення нових робочих місць, управління людським капіталом, зважаючи на нові тенденції світового ринку праці, до яких варто віднести зміну попиту та пропозиції робочої сили, вирівнювання оплати праці, посилення процесів трудової міграції, нестабільність в сфері зайнятості, що увійшла в пряму залежність від рівня освіти, та, саме головне, заміщення старих професій найбільш перспективними, основаними на знаннях генних і цифрових технологій, що, в свою чергу, призведе до переміщення робочої сили зі сфери матеріального виробництва в інформаційну та сферу послуг. Тому, в сфері управління людським капіталом актуальним стає пошук нових HR-технологій управління персоналом.

У сучасних умовах становлення ринкової економіки існує потреба в розробленні HR-технологій до управління персоналом з усвідомленням того, що основним ресурсом організації є її працівники, а за її межами – споживачі продукції, її якість і конкурентоспроможність, забезпеченням якої виступає персонал. HR-технології, на яких основоположним є

система управління персоналом, потребують постійного удосконалення та уточнення, оскільки ринковий простір функціонування організацій має тенденцію до змін, тому з метою створення високоефективної системи управління персоналом, необхідно дослідити суть та значення HR-технологій.

Швидке впровадження HR-технологій управління персоналом змінюють способи ведення бізнесу і комунікацію людей у системі управління персоналом організації. Визначення необхідності розвитку даної системи стає потребою у застосуванні в організаціях HR-технологій управління персоналом.

Розвиток теоретичних та методичних основ HR-технологій управління персоналом здійснено в працях багатьох видатних вітчизняних вчених: Швець І., Третьяк О., Лобзи А., Семиноженка В., Салової Н., Данюка В., Колота А., Сукова В., Мажник Л., Танькова К. та ін.. Теоретичні та прикладні аспекти проблем формування управлінських операцій, процедур та технологій управління знайшли відображення в роботах Магури М., Василенка І., Турчинова О., Іванкіної Л., Чижова М., Кібанова А., Друкера П., Горелика С. та багатьох інших.

Досягнення високих результатів діяльності організації неможливе без запровадження інноваційних HR-технологій управління персоналом. Перспектива у використанні традиційних методів, способів та інструментів кадрового менеджменту є вичерпаною, саме тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів переноситься у площину розвитку інноваційних HR-технологій.

Незважаючи на різноманіття наукових досліджень в даній сфері, сучасні HR-технологій управління персоналом у більшості організацій майже не

використовуються.

Таким чином, дослідження питань впровадження HR-технологій управління персоналом в сучасних умовах господарювання, вимагає дедалі більшої уваги.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково обґрунтованих пропозицій щодо вирішення проблем формування і удосконалення HR-технологій управління персоналом організації для підвищення ефективності їх діяльності.

На сучасному етапі зміни епох та під час переходу від традиційного суспільства до суспільства інформаційного значний вплив мають інновації та поява інноваційних соціальних технологій в управлінні трудовими колективами.

Управління персоналом в організаціях незалежно від форми власності є потужним інструментом забезпечення конкурентоспроможності і розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом, орієнтованої на вимоги ринкової економіки [1].

Система управління персоналом, яка існує в організаціях включає такі підсистеми: підбір та найм фахівців;

аналіз та планування;

оцінювання персоналу;

здійснення навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

атестація і ротація кадрів;

контроль оплати праці;

мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин в організаціях, створення умов праці, соціальний

розвиток, кадрова безпека.

Порівняльний аналіз традиційних і сучасних систем управління персоналом в організаціях подано в таблиці 1 [2, с. 214–223].

Таблиця 1

Аналіз систем управління персоналом в організаціях

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Акцент на оперативні завдання	Акцент на стратегію підприємства
Стабільність як основа прогресивного розвитку	Адаптація системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний вплив	Людський фактор
Головний ресурс – це організаційна структура	Головний ресурс – це кадри підприємства
Розподіл завдань за спеціальністю	Оптимальне групування завдань
Зовнішній контроль	Самоконтроль та самодисципліна
Жорстка вертикальна організаційна структура	Гнучка горизонтальна структура із забезпеченням ефективної взаємодії підрозділів
Авторитарний стиль управління	Управління як взаємодія усіх членів організації в загальному успіху
Внутрішня конкуренція	Співпраця колективу
Не зацікавленість працівників в успіху організації	Орієнтація на спільний результат сукупним впливом
Вузкий спектр інтересів в діяльності підприємства	Зацікавленість в суспільних інтересах
Низька схильність до ризику	Впровадження інновацій у зв'язку з ризиками

Науковець П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові принципи істотно суперечать реальності та є непродуктивними [3, с. 196]. На нашу думку, існує важливий принцип в управлінні персоналом – це використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників та окремих працівників у різних видах ситуацій. Різні способи впливу, набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються персонал-технологією або технологією управління персоналом [4, с. 61–

64].

Відповідно до загальнонаукових позицій, персонал-технологію розуміють як механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом та з метою повного й ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що наявні на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.

На теперішній час у виробництві технологія управління персоналом розуміється як наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємозв'язку між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим потенціалом організації.

Під час управління персоналом виділяють декілька видів персонал-технологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та інші. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – орієнтовані на встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами організації, індивідуальні – зосереджені на конкретизації управлінських дій стосовно певного працівника (рис. 1) [5, с. 389–396].

Розроблення і впровадження персонал-технологій роботи з кадрами в організації включає сім типових етапів:

- 1) здійснення діагностики кадрової ситуації;
- 2) корегування діючих положень;
- 3) підготовка та погодження проекту технології;
- 4) підтвердження розробленої технології;

- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) здійснення навчання персоналу нової технології;
- 7) назначення відповідальних за впровадження технології.

Дані персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології [6, с. 207].



Рис. 1. Технології управління персоналом

Реалії сьогодення свідчать про те, що розвиток будь-якого бізнесу є неможливим без ефективного використання трудового потенціалу підприємства із застосуванням персонал-технологій.

Сучасні персонал-технології характеризуються активним використанням нових підходів і їх стратегічною спрямованістю. Під

технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його найманні, використанні, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [7, с. 33].

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом. Оптимізацію можливо здійснити через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань. Саме персонал-технології сприяють мінімізації витрат на управління персоналом підприємства, що впливає на підвищення ефективності його використання [8, с. 55].

В наукових публікаціях персонал-технології поділяють на такі групи [9, с. 125]: персонал-технології організації праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології, що використовуються при найманні персоналу; персонал-технології, що підвищують ефективність використання трудового потенціалу; персонал-технології з контролю праці; інформаційні персонал-технології.

У сучасній практиці управління персоналом підприємств в Україні достатньо активно використовують такі персонал-технології, як «хмарні технології», коучинг, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, дауншифтінг, рекрутинг, кадровий консалтинг, аудит персоналу, реінжиніринг тощо.

Але слід зазначити, що підприємства західної Європи використовують

такі персонал-технології, які не поширені в Україні [10, с. 290].

Хмарні технології дозволяють поширювати використання програмних продуктів в управлінні персоналом, що значно спрощує виконання поставлених завдань перед кадровою службою підприємства. Частіше за все використовують автоматизовані програмні продукти в менеджменті персоналу для створення звітів і розрахунку затрат та бюджету [11, с. 168].

Важливим чинником при виборі програмного продукту для виконання завдань менеджменту є доступність великій кількості учасників, підвищення мобільності виконавців, легкості у використанні та підвищення продуктивності. Тому все більша кількість керівників підприємств обирають «хмарні технології» і також самі стають учасниками ІТ-ринку. Бурхливий розвиток хмарних сервісів робить їх використання більш ефективним, але іноді, і більш ризикованим, хоча основною перевагою застосування даної технології в управлінні трудовим потенціалом є економічність. Можливість втрати конфіденційної інформації про співробітників підприємства підвищує ризики кадрової безпеки і потребує на увагу з боку керівництва щодо роботи з базами даних [12, с. 388].

Та робота кадрової служби не обмежується вище зазначеними завданнями. Велика кількість користувачів таких сайтів та швидкість поширення інформації є запорукою достатнього числа претендентів і швидкого підбору потрібних робітників. Щоб зменшити час пошуку претендентів також доцільно проводити співбесіди, або тестування on-line. Можливо також з допомогою хмарних технологій організувати та налаштувати автоматичний пошук анкет і резюме, підбір претендентів у

відповідності до зазначених вимог [13, с. 17].

Важливим фактором ефективності роботи з персоналом підприємства залишається його підготовка, навчання або підвищення кваліфікації. Інтернет технології дозволяють проводити консультації, конференції on-line, а в «хмарі» можна розмістити навчальні матеріали (відео уроки, лекції, слайди) з визначення часу можливості їх використання. Хмарні технології є надзвичайно зручним і ефективним інструментом для проведення опитувань серед працівників щодо діючої стратегії підприємства, а також дають можливість кожному співробітнику відслідковувати свої показники ефективності роботи та розуміти власний внесок для досягнення загальної мети [14, с. 35].

Розглянемо можливості застосування сучасних персонал-технологій на прикладі підприємств за видами економічної діяльності в таблиці 2 [15, с. 41].

Як видно з таблиці 2 найбільш поширеними серед персонал-технологій в Україні є автоматизовані інформаційні системи, реінжиніринг, рекрутинг та коучинг. В сучасних умовах діяльності підприємств, підбір персоналу є найважливішим фактором, що впливає на виручку та прибуток підприємств. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє об'єднати відділи підприємств і полегшити керівництво підрозділами підприємств та оперативно отримувати дані про стан і розвиток персоналу [16].

За даними, представленими в таблиці 2 можна зробити висновок, що процес управління персоналом в сучасних українських підприємствах проходить з використанням інформаційних систем та технологій та автоматизованих робочих місць HR-спеціалістів. Адже не всі персонал-

технології однаково поширюються на підприємствах різних видів економічної діяльності. Так, найменше поширення сучасних персонал-технологій мають підприємства будівництва та підприємства, що займаються операціями з нерухомості.

Таблиця 2

Матриця застосування бізнес технологій на підприємствах України за видами діяльності

Підприємства	Сучасні персонал-технології													
	харні технології	лізинг	аутсорсинг	аутстафінг	коучинг	хедхантинг	рекрутинг	скрининг	«плетіння мереж»	реінжиніринг	внутрішній маркет	таємний покупець	автоматизовані інформаційні системи	АРМ праці
Добувна і переробна промисловість	*	*	*		*		*	*	*	*	*		**	*
Будівництво	**				*	*	*	*		*	*		**	*
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт транспортних засобів і мотоциклів	**	*		*	*	*	*	*	*		*	*	**	*
Сільське господарство	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*		**	
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	**	*		*	*		*	*	*	*	*	*	**	**
Тимчасове розміщення й організація харчування	**	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	**	*
Інформація та телекомунікації	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	*
Фінансова та страхова діяльність	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	*
Операції з нерухомістю	*	*		*	*		*	*	*	*		*		

*- початкове використання;

** - тривале використання.

Взагалі, найбільшу частку серед сучасних персонал технологій займає «скринінг» персоналу та застосування «хмарних технологій». Використання Office 365 разом з Microsoft Teams і Planner на виробництві посилює можливість працівника активно впливати на управлінські рішення, чим обумовлює ефективність зворотного зв'язку системи управління. Поєднання автоматизації бізнес-процесів з хмарними технологіями в провідній компанії України Into-Sana дозволило скоротити середній показник часу на погодження договорів на 60%. Також позитивними результатами використання хмарних технологій стало підвищення рівня залученості працівників з 50 до 70%, та зменшення витрат на програмне забезпечення працівників [17].

Але, застосування приватних хмар може виходити з під контроль топ-менеджерів підприємств, внаслідок їх приватної юрисдикції. Досвід застосування персонал-технологій підприємств свідчить про те, коли, наприклад, HR-менеджери обирають в якості провідної персонал-технології реінжиніринг, це, в свою чергу, вимагає використовувати у купі такі персонал-технології, як коучинг та рекрутинг, що призводить до постановки нових задач з пошуку працівників та вибору методів підвищення ефективності їхньої праці [18, с. 48].

На рисунку 2 представлено місце персонал-технологій в системі управління трудового персоналу підприємства [19].

Отже, персонал-технології є важливим елементом системи управління трудовим потенціалом будь-якого підприємства. Також персонал-технології виступають інструментальним засобом топ-менеджерів в реалізації поставлених завдань і цілей на досягнення очікуваних результатів з використанням методів впливу на трудовий потенціал

підприємства [20].



Рис. 2. Місце персонал-технологій в системі управління трудовим потенціалом підприємства

Саме персонал-технології дають мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання. Розглянемо роль сучасних персонал-технологій у формуванні трудового потенціалу підприємства (рис. 3) [21, с. 54].

У сучасній практиці управління персоналом достатньо активно використовують такі персонал-технології:

- коучинг;
- лізинг персоналу; аутсорсинг,
- аутстафінг, дауншифтінг;
- рекрутинг;

кадровий консалтинг;

аудит персоналу, реінжиніринг тощо.

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань [22].

Таким чином, персонал і на рівні сучасної науки менеджменту, і на рівні практики розглядається як рушійна сила вирішення проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю функціонування будь-якого підприємства. Управління персоналом перетворюється на важливу складову системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок ідей, підходів, енергії персоналу. Система кадрового менеджменту українських підприємств потребує покращення методів роботи з персоналом і застосування досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду [23].

Це вимагає кардинальних змін у баченні ролі персоналу в розвитку сучасного підприємства, в розумінні важливості його професійного зростання, що стає стратегічним завданням вже підприємства, а не лише самого працівника.. Відповідно, стратегічного значення набуває балансування між застосуванням традиційних організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових методів управління та пошуком набору нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал [24].



Рис. 3. Роль персонал-технологій у формуванні трудового потенціалу

Суттєве пришвидшення процесів розвитку передових технологій сприяє значному посиленню їх проникнення в усі сфери економічного та соціального життя, зокрема у процеси управління організаціями та ведення бізнесу. При цьому цифрові перетворення змінюють способи здійснення управлінської діяльності, трансформують процеси управління змінами, ведуть до появи цифрового мислення та революціонізують досвід працівників, вимагаючи актуалізації існуючих HR-технологій [25].

Швидкість переходу від традиційного до високотехнологічного способу ведення економічної діяльності поряд із ефективним використанням наявного людського капіталу визначає сьогодні рівень конкурентоспроможності компанії та вимагає побудови HR-стратегії нового типу, що базується на активному використанні передових технологій та забезпечує високу продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність [26]. Цифровий HR передбачає використання соціальних мереж та цифрових платформ, аналітики великих обсягів даних, хмарних сервісів, можливостей штучного інтелекту, доповненої реальності, спеціальних мобільних додатків, що одночасно із наданням значних переваг у здійсненні HR-діяльності веде до посилення крос-функціональності фахівця, збільшує компетентнісні та професійні вимоги [27, с. 249].

Перехід до цифрової економіки значним чином трансформує усі традиційні функції управління компанією, і в першу чергу, сферу управління персоналом (HR). В той же час, у цій сфері спостерігається вагомий обсяг проблем і перешкод, які необхідно долати одночасно із впровадженням інновацій та змін у стратегію і тактику здійснення HR-діяльності [28, с. 190]. Дослідження свідчать про наявність значного

розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси та технології для удосконалення HR-процесів та такими, що займають позицію вичікування [29, с. 41]. Пасивне спостереження веде до вагомих втрат конкурентоспроможності, оскільки компанії не тільки лишаються можливості інвестувати у власний людський капітал, але й у найближчій перспективі ризикують втратити доступ до робочої сили з унікальними якостями та характеристиками, що сьогодні визначає успішність розвитку та виживання компаній на ринках [30]. Сфера праці під впливом роботизації та автоматизації набуває характеристик волатильності, що одночасно представляє загрозу у вигляді труднощів із залученням людського капіталу необхідної кількості та якості, а з іншого боку, надає можливості більш повного розкриття потенціалу та талантів наявних людських ресурсів, яке без використання передових HR-технологій уповільнюється або втрачає необхідну релевантність [31].

Цифровізація HR тісно пов'язана зі зміною споживчої поведінки, коли із розвитком технологій користувачі підвищують вимоги до зручності користування і швидкості доступу до продуктів та сервісів, їх наявності на різноманітних цифрових додатках та платформах портативних смарт-пристроїв, високої продуктивності при зниженні вартості [32]. Такий підхід спричинив поступове формування властивостей цифрового HR, що дозволяє задовольняти потреби нових поколінь у особистому доступі до соціальних мереж і корпоративних ресурсів, всебічній взаємодії з мультимедіа можливостями, навчанні за потребою, а також спроможний забезпечити нові перспективи рекрутингу та онбордингу, створювати та інтегрувати сторонні дані про працівників з різноманітних соціальних та

медіа платформ, активно використовує штучний інтелект і великі бази даних для управління талантами, прийняття рішень, здійснення HR-аналітики [33, с. 87].

Поняття цифрового HR об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для покращення роботи як працівників, так і кандидатів, удосконалення та опрацювання їх досвіду. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво компаній та HR-департаменти повинні будувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом [34]. При цьому перехід до цифрової трансформації повинен базуватись на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, дослідженні переваг та недоліків наявних цифрових технологій, а також галузевих обмежень і потенційних партнерів.

При цьому найбільш актуальним використання можливостей цифрового HR є для компаній на стадії росту і розширення, великих та міжнародних компаній, з високою значущістю інвестиційної привабливості та значною кількістю відкритих вакансій, або ж таких, що надають особливої уваги якісному підбору та адаптації працівників [33]. В інших випадках можливості цифрового HR дозволяють значно поліпшити виконання HR-функцій, підвищити ефективність використання людського капіталу та покращити HR-бренд [34].

За даними Міжнародного центра передового досвіду у сфері управління персоналом та змінами Великобританії на сьогодні у світі лише 39% керівників вважають, що їх компанії успішно працюють в умовах цифрового суспільства, 37% відчувають впевненість у своїй здатності

реорганізувати власні людські ресурси й адаптуватись до нових реалій через застосування аналітики та штучного інтелекту, а 27% визнають наявність труднощів при переході в цифрове середовище, оскільки не розглядають HR як чинник створення цінності, ігнорують можливості аналітики та в цілому бояться використання штучного інтелекту і навіть не розробляють планів цифровізації [35, с. 72]. Серед всього обсягу інвестицій в цифровізацію HR-процесів близько половини (49%) спрямовано на впровадження програмних рішень з управління людським капіталом, третина (32%) охоплює впровадження хмарних сервісів, а у найближчій перспективі планується збільшити інвестиції у прогнозу аналітику, покращені рішення в сфері автоматизації процесів, штучний інтелект (рис. 4) [35, с. 73].

Зупинимось більш докладно на можливостях, що надає цифрова трансформація HR.

1. Широке застосування інтегрованих мобільних додатків та автоматизація HR-процесів. Використання частіше за все представлене у вигляді цифрових мобільних інструментів, вбудованих у автоматизовану систему управління компанією [30]. Дозволяє здійснювати як прості функції менеджменту (управляти часом, визначати місце зустрічей, відстежувати переміщення та повідомляти про запізнення, доставляти мультимедіа повідомлення, в тому числі навчальні, контролювати рівень стресу і регулювати перебіг робочого дня, оптимізувати плани дій) так і специфічні HR-функції (он-лайн рекрутинг, автоматизація HR-сервісів, відстеження та оцінка якості, он-лайн навчання, розвиток і кар'єрне просування, нарахування компенсацій, управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації, забезпечення зворотного зв'язку) [31].

Можливості інтегрованих мобільних додатків використовуються в моделях компаній Uber, Uklon, Arbnb, KFC.

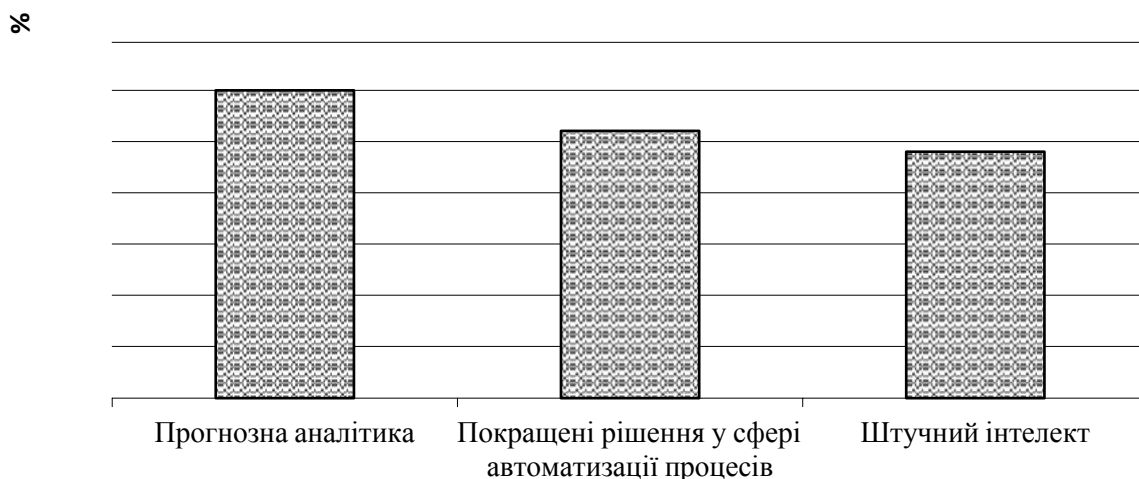


Рис. 4. Цифрові продукти і рішення HR, у які планується збільшення інвестицій

2. Цифрова інтеграція з хмарними сервісами. Перевагою застосування хмарних сервісів у HR є подолання комунікаційних бар'єрів, підвищення продуктивності та залученості, збереження часу, централізація обміну даними та їх збереження. Хмарні сервіси дозволяють полегшувати процес рекрутингу (потокове опрацювання запитів з багатьох джерел, автоматична обробка інформації для прийняття рішення та інструменти швидкого зворотного зв'язку), покращувати якість трудового життя (за рахунок полегшення комунікацій типу «підлеглий-керівник», автоматизації оцінки та рейтингування, досягнення більшої справедливості та довіри до результатів), розширювати доступність інновацій (збереження та поширення креативних ідей), зменшувати робоче перевантаження (автоматизація рутинної роботи, зменшення витрат часу та ресурсів на оформлення та зберігання супроводжуючих документів), підвищувати безпеку зберігання HR-інформації (зменшення ризику несанкціонованого доступу до інформації та її втрати) [35, с. 75].

Широко застосовується компаніями, що вже мають досвід роботи з хмарними сервісами, зокрема Talentsoft, Android, Twitter.

3. Прогнозна people-аналітика. Застосовується для візуалізації та аналізу великих обсягів даних у глобальному вимірі та масштабі, поєднує в собі методи прогнозних сценаріїв розвитку та інтелектуального аналізу, виступає ефективним інструментом для прийняття рішень і їх прогнозування з метою уникнення суб'єктивності мислення людини [31]. Використання HR-аналітики надає великим даним сенсу та значущості, оскільки вони тепер не просто зберігаються, а піддаються аналізу і оцінці, збільшує цінність бізнесу за рахунок більш ефективного використання ресурсів, веде до прийняття більш обґрунтованих та об'єктивних рішень, знижує вартість вирішення проблем, дозволяє постійно залишатись в тренді. Частіше за все можливостями аналітики користуються великі компанії, що мають значний обсяг персоналу та здійснюють інші види аналітики даних, наприклад ритейлери Amazon, Walmart, Tesco [32, с. 214].

4. Доповнена реальність (VR). Застосування технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку, зменшує гендерний розрив у працевлаштуванні. Віртуалізація внутрішнього простору дозволяє новим кандидатам миттєво скласти уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань в середині компанії, зрозуміти, чи розділяють вони бачення, цінності та корпоративну культуру, полегшити процеси онбордингу та адаптації, одночасно з тим надаючи рекрутерам інформацію щодо їх поведінки, особистісних характеристик та особливостей. Окрім цього доповнена реальність трансформує процеси навчання і розвитку, дозволяючи максимально повно зануритись у отримуваний досвід, зробити його

унікальним, що в подальшому вплине на якість професійних та когнітивних навичок, сприятиме розвитку емпатії та розуміння [23, с. 28]. Також використання подібних технологій може зменшувати гендерний тиск, дозволяючи відстежувати зміну поведінки та вчитись регулювати її (з метою уникнення недопустимих ситуацій, некоректних дій, помилкових рішень) [24]. Приклади застосування VR є у мережі готелів Hilton, офісах DeutscheBank та компанії Vantage Point.

5. Штучний інтелект (AI). Штучним інтелектом (AI) називають технологію, яка використовується для виконання завдань, що потребують певного рівня інтелекту, іншими словами, це інструмент, навчений людиною робити інтелектуальні операції, які вміє робити тільки людина. Його відмінність від звичайного програмного забезпечення полягає в швидкості обчислень значної кількості нових якісних даних завдяки вдосконаленим алгоритмам. Інтегровані програмні продукти, продумані алгоритми відповідей на дії та слова користувачів дозволяють створити «образ людини», здатної ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, новими співробітниками, які проходять адаптаційне навчання, спеціалістами з пільг та компенсацій при нарахуванні зарплат та бонусів, HR-менеджерами та лінійними керівниками під час створення аналітичних звітів [25]. Це забезпечує більше потенціалу, більше часу та бюджету та більш точну інформацію для управління людьми. AI допомагає ефективно автоматизувати багато функцій бек-офісу для надійних HR-транзакцій та надання послуг за допомогою технологізованих чат-ботів [26].

Поширення використання штучного інтелекту в HR-менеджменті відкриває нові можливості та переваги для компаній [27]:

1) економія на пошуку кваліфікованого персоналу та запобігання втрат інтелектуального капіталу в результаті ймовірних втрат кваліфікованих фахівців.

Наприклад, автоматизація процесів навчання дозволяє зберегти знання та технології, накопичені в компанії, убезпечуючи їх втрату в результатів плинності фахівців, які володіють цими знаннями.

2) збільшення конфіденційності, яка вимагається від людей, що при виконанні HR-функцій отримують доступ до персональних даних;

3) скорочення часу персоналу HR-підрозділів на виконання адміністративних завдань (призначення та контроль проходження навчальних курсів, розрахунок зарплат, первинний відбір кандидатів, перевірка їх компетентностей, тощо), а відповідно і значна економія трудовитрат компанії;

4) підвищення точності у виконанні HR-функцій за рахунок зменшення кількості та частоти людських помилок при адмініструванні процесів відбору, навчання, розрахунку винагород, тощо;

5) зменшення упередженості у прийнятті рішень щодо персоналу.

Водночас, застосування штучного інтелекту в HR-менеджменті накладає на компанії нові зобов'язання, що трансформує характер виконання специфічних функцій з управління людьми [28, с. 189]. Щоб отримати максимальний обсяг переваг від передових технологій, компетенції HR мають бути чітко визначеними, співвіднесеними із вимогами бізнесу, диференційованими за функціями, ролями та рівнями, оновлюватись у вірно обрані проміжки часу, застосовуватись до виконання будь яких функцій HR-менеджменту [29].

На сьогодні можна визначити три основні функціональні сфери HR-

менеджменту, де простежується розмежування компетенцій та відповідальності у виконанні завдань на такі, що можуть бути автоматизовані із застосуванням технологій AI, та такі, що вимагають безпосередньої участі HR-фахівця - це рекрутинг, кар'єрне просування, навчання та розвиток персоналу (табл. 3) [20].

З іншого боку, цифровізація HR вимагає оволодіння неспецифічних, крос-функціональних компетенцій, заснованих на технічних характеристиках програмного забезпечення та особливостях управління ним. Для прикладу розглянемо компетентнісні обмеження, що накладає технологія використання чат-ботів у сфері HR [21]:

1) створення, обслуговування (оновлення та переналаштування) чат-ботів вимагає наявності HR-фахівців з додатковими навичками програмування та використання IT-технологій;

2) інтеграційні можливості: доступність даних обмежена через тенденцію HR до SAAS, тобто програмне забезпечення стає оплачуваною послугою;

3) обмеженість використання серед персоналу старших вікових груп, які не сприймають новітні технології, не реагують вчасно на їх повідомлення, не готові вести діалог з чат-ботами.

Очевидність переваг від новітніх технологій стимулює бізнес активно впроваджувати технології штучного інтелекту в HR-менеджменті. Мережа готелів Hilton щорічно отримує 30 тисяч заявок від претендентів на роботу в колл-центрах. На першому етапі відбору алгоритми штучного інтелекту (чат-бот AllyO) проводять первинний відбір підходящих кандидатів: система запитує, скільки годин на день може приділяти роботі кандидат, чи має доступ до високошвидкісного інтернету, який потрібен

для роботи, тощо а потім робить висновок про професійну придатність кандидата. На другому етапі співбесіди Hilton використовує технологію відео-інтерв'ю HireVue, яка аналізує, як кандидат відповідає на питання, а також фіксує мікровирази обличчя, які присутні на ньому лише частки секунди. Система штучного інтелекту вивчає всіх кандидатів, самонавчаючись і вдосконалюючи свої алгоритми. Зазначені алгоритми найму скоротили потребу в рекрутерах для підбору персоналу в колл-центри корпорації на 23% [22].

Таблиця 3

Трансформація компетенцій HR-менеджера під впливом цифровізації
HR-технологій

Функціональна сфера	Компетенції та відповідальність	
	Виконуються AI	Застосовуються ручні HR-процедури
Рекрутинг	Обробка великих обсягів даних щодо знань, умінь, навичок та особистісних характеристик кандидатів, збір і аналіз інформації щодо кандидатів з різноманітних цифрових джерел	Відкриття вакансії, визначення переліку професійно-кваліфікаційних вимог кандидата на посаду, його ціннісних орієнтацій та вимог до особистісних якостей, прийняття остаточного рішення про найм
Кар'єрне просування	Відстеження історії кар'єрного просування, аналітика можливостей кар'єрного зростання, оцінка продуктивності та професійної поведінки працівника	Здійснення кар'єрного коучингу, ідентифікація найбільш підходящих кар'єрних траєкторій, впровадження та реалізація системи організаційного менторства, розробка кар'єрних планів та переліку кар'єрних вимог
Навчання та розвиток персоналу	Досягнення більш ефективної передачі, відстеження та оцінки результатів системи корпоративного навчання, індивідуалізація підходів до реалізації навчання з урахуванням особистісних характеристик працівника	Розробка та впровадження систем корпоративного навчання, здійснення інструкційного дизайну, бюджетування програм навчання та розвитку, прийняття рішення про впровадження найбільш ефективної системи

В Україні компанія Deloitte створила в 2019 році чат-бота D.TalCa (Deloitte Talent Candidate), який підбирає та пропонує вакансію, що найбільш підходить кандидату. В компанії його називають Деталька, він готовий проводити первинне інтерв'ю навіть вночі, рекомендує пошукачам вакансії в Deloitte, знайомить з компанією, її історією та подіями. Унікальність ботів у тому, що із набуттям знань вони можуть вчитися і ставати «розумнішими». Спеціалісти HR-департаменту компанії впевнені, що з часом він зможе повністю замінити підготовку резюме кандидатами та ручний аналіз таких резюме, який проводить команда з рекрутингу [22].

Компанія «Автомир Вінниця» в 2019 році почала розробку чат-боту на платформі Telegram для автоматизації процедури адаптації (онбордингу) нових працівників. Новачка підписують до сторінок компанії, і в діалоговому форматі пропонують йому ознайомитись з історією бізнесу, продуктовою лінійкою, умовами сервісу та стандартами обслуговування клієнтів. Кожен блок знань завершується тестуванням, яке дозволяє корегувати програму стажування, а також певною рефлексією від перших днів роботи: «Як пройшов твій перший день? Хочеш зайти на чашку кави обговорити його?», чим забезпечується інтеграція дистанційного навчання з живим спілкуванням з HR-менеджером.

В умовах притоку на ринки праці покоління міленіалів (до 2030 року їх частка становитиме 75%) технології штучного інтелекту дозволять задовільнити їх вимоги до характеру роботи, оскільки, згідно опитування FlexJobs 85% міленіалів віддають перевагу роботі з можливістю дистанційного спілкування, і тому спілкування через чат-ботів стане, на наш погляд, нормою виконання адміністративних HR-функцій [13].

Штучний інтелект також допоможе у прогнозуванні людської поведінки, що за висновками новітньої поведінкової економіки є визначальним чинником розвитку економічних систем (домогосподарств та компаній, міст та регіонів, національних економік, глобальної економіки). Консолідуючи та всебічно проаналізувавши висловлювання, настрої та наміри людей у соціальних мережах, а також інші джерела публічних даних, людську поведінку можна змоделювати за допомогою автономних навчальних машин [13]. Це дає новий вимір стратегічному плануванню робочої сили на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях.

Сфера управління персоналом знаходиться сьогодні під впливом значних технологічних викликів і можливостей, викликаних процесами цифровізації економіки і суспільства. Передові технології охоплюють не лише процес організації та ведення бізнесу, а й усі функціональні складові підприємницької діяльності. У сучасному світі неможливе ефективне управління персоналом без використання сучасних персонал-технологій у будь-якій сфері діяльності. Зазвичай ефективність управління персоналом залежить від обраних для застосування керівництвом механізмів та методів, за допомогою яких буде проводитися процес управління персоналом в установі. Застосування сучасних персонал-технологій є однією з найголовніших умов розвитку колективу, а отже, зростання рейтингу (репутації) установи як наслідок збільшення продуктивності праці працівників та їх зацікавленості у своїй праці.

Із самого початку існування людства його праця мала усвідомлений характер і була певною мірою організована. Щоденні справи вимагали узгодженості дій членів общини, певного підпорядкування одних людей волі інших. З розвитком цивілізацій процеси управління ускладнювалися,

у них з'являлися елементи передбачення, розрахунків, і ті, хто вмів це робити, ставали жрецькими, фараонами, міністрами. Вони втілювали мудрість, владу і володіли багатством у своїх суспільствах. Розвиток науки «управління персоналом» здійснювався із загальними етапами розвитку управлінської науки. Засновником класичної школи управління вважається Ф. Тейлор. До нього двигуном підвищення продуктивності праці був принцип «пряника» – скільки зробиш, стільки й одержиш. Проте цей принцип до початку ХХ століття вичерпався [14].

Процеси управління людьми здійснювалися в усіх цивілізаціях і різних суспільних формаціях. Результати діяльності більшості підприємств свідчать про те, що одним із найважливіших факторів ефективного їх функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, який зможе в екстремальних умовах вирішувати певні проблеми та досягати поставлених цілей. Проблема управління персоналом на сучасному етапі перебуває в центрі уваги керівництва кожного підприємства [18]. Організація не може функціонувати без людей, навіть за інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу. Тому важливу роль у процесі виробництва на підприємстві відіграє саме людський капітал, а управління персоналом є однією з найважливіших функцій, що покладається на керівника підприємства. Адже саме від організації управління персоналом на підприємстві залежить кінцевий результат його діяльності [29].

Однією зі складових підприємства як цілісної виробничо-господарської системи, поряд із управлінням діяльністю, є управління персоналом. Управління персоналом – це специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи,

трудо́ві колективи [30]. Управлінню персоналом властиві системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи. Система управління персоналом забезпечує ефективність роботи на підприємстві людських ресурсів і здійснює усунення недоліків, які виникають у процесі роботи. Чинники, що впливають на формування цієї системи, наведено на рис. 5 [25]. У процесі формування системи управління персоналом підприємства слід урахувувати як зовнішні, так і внутрішні чинники [26].

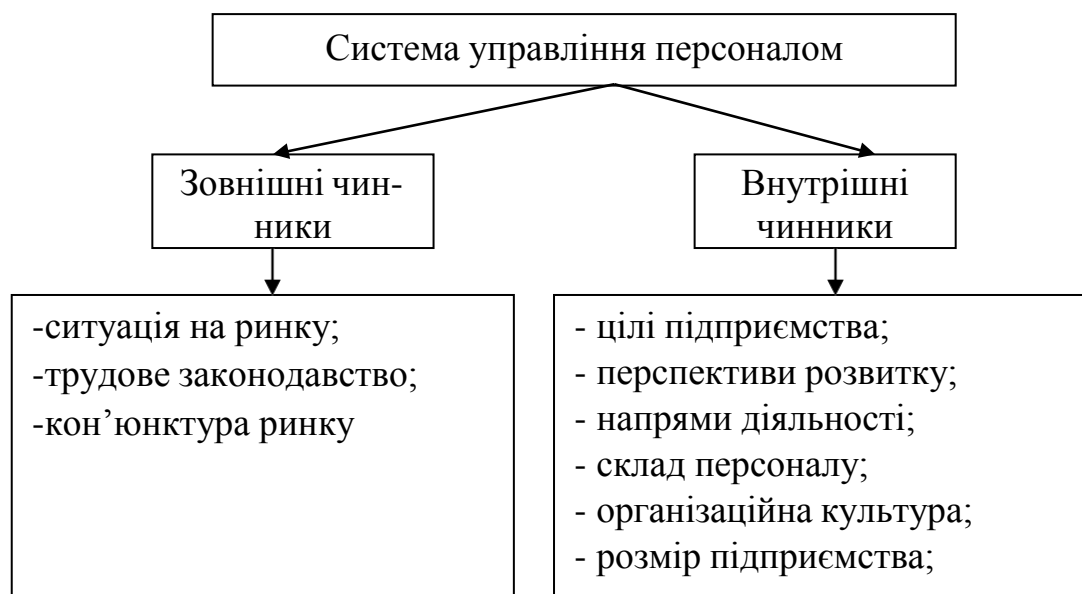


Рис. 5. Чинники впливу на формування системи управління персоналом

До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці (трудодефіцитна або трудонадлишкова), вимоги трудового законодавства, кон'юнктура. Відповідно до внутрішніх належать: цілі підприємства, напрям діяльності підприємства, склад персоналу (сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками), організаційна культура

(сукупність норм, цінностей, якими керуються члени організації), особливості кадрового менеджменту, перспективи розвитку, розмір підприємства. Система управління персоналом підприємства – це сукупність елементів, які пов’язані між собою, цілковите використання яких забезпечить ефективне управління персоналом. Ефективність управління персоналом залежить від ефективності механізмів та методів, за допомогою яких буде здійснюватися процес управління персоналом. Управління персоналом традиційно здійснюється на основі принципів: демократичного централізму; науковості; плановості; єдності розпорядництва; першої особи; поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; відбору, підбору і розстановки кадрів; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень та ін. (рис. 6) [25].

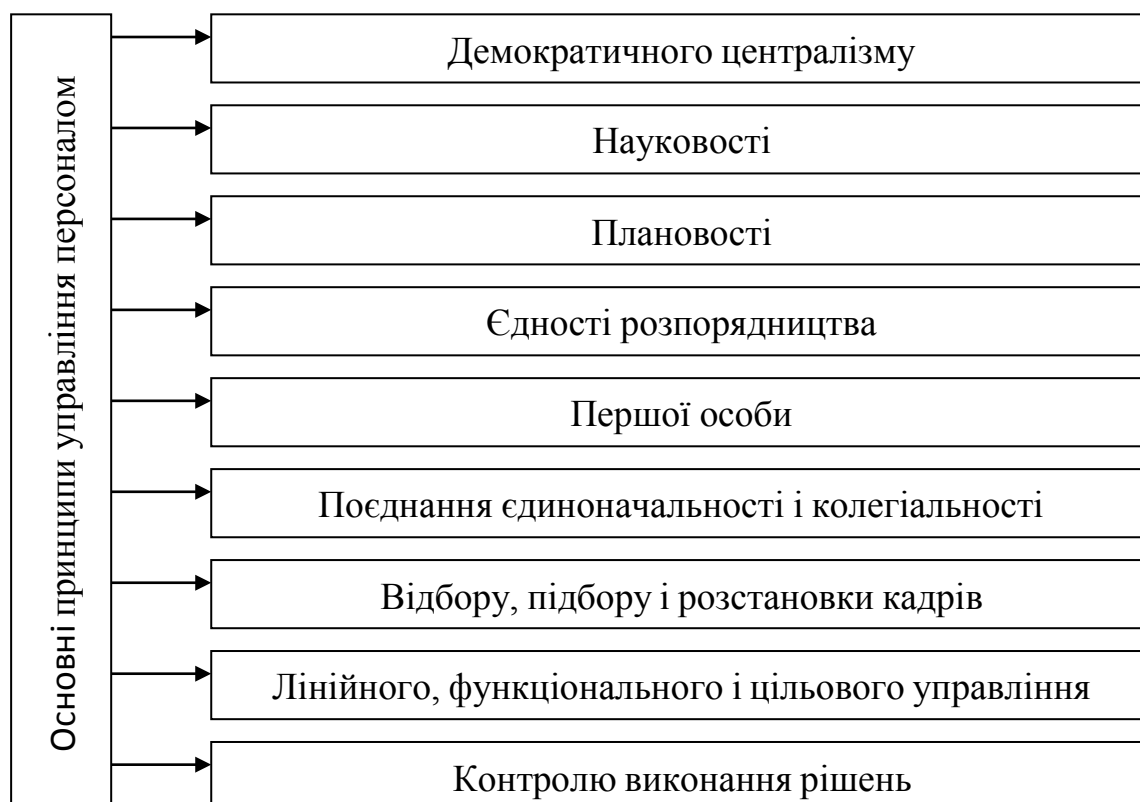


Рис. 6. Основні принципи управління персоналом

Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських

дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом підприємства, фірми для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб [27]. Вирізняють три групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, які різняться між собою способами і результативністю впливу на персонал (табл. 4) [23].

Методи і принципи управління персоналом на різних підприємствах можуть комбінуватися по-різному, їх ефективність залежить від багатьох факторів. Щоб система управління персоналом ефективно працювала і відповідала всім тим стратегічним цілям, які стоять перед організацією, необхідно, щоб керівник дотримувався основних положень і норм у процесі управління кадрами.

Можна зауважити, що високий результат управління персоналом досягається лише тоді, коли вся система методів управління персоналом реалізується відразу. Керівництву важливо пам'ятати і про чинники впливу на формування системи управління персоналом.

Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами, показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плинність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат у колективах.

Відповідно, наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство [27].

Методи управління персоналом

Методи	Характеристика
Адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> - Формування структури органів управління. - Затвердження адміністративних норм і нормативів. - Правове регулювання. - Видання наказів, вказівок і розпоряджень. - Інструктування. - Набір, відбір і розставлення кадрів. - Затвердження методик і рекомендацій. - Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації. - Розробка іншої регламентуючої документації. - Встановлення адміністративних санкцій і заохочень.
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - Техніко-економічний аналіз. - Техніко-економічне обґрунтування. - Техніко-економічне планування. - Економічне стимулювання. - Фінансування. - Мотивація трудової діяльності. - Оплата праці. - Кредитування. - Ціноутворення. - Участь у прибутках і капіталі. - Оподаткування. - Встановлення економічних норм і нормативів. - Страхування. - Встановлення матеріальних санкцій і заохочень.
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> - Соціально-психологічний аналіз. - Соціально-психологічне планування. - Створення творчої атмосфери. - Участь працівників в управлінні. - Соціальна та моральна мотивація. - Задоволення культурних і духовних потреб. - Формування колективів, груп. - Створення нормального психологічного клімату. - Встановлення соціальних норм поведінки. - Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності.

Ефективне управління персоналом нині є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не

буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. Напрацювань вітчизняної економічної школи, на жаль, не завжди вистачає для адекватного оцінювання проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому вважаємо за доцільне проведення комплексного аналізування, узагальнення та спроби адаптування зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки [26].

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів HR-технологій [29]: багатоланкові; комунікаційні; індивідуальні та інші.

Багатоланкові HR-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових відносин між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того чи іншого працівника (рис. 7) [30].



Рис. 7. Основні види технологій управління персоналом

Усі HR-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології (рис. 8) [11].

Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застаріння знань, умінь і навичок персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії [16].

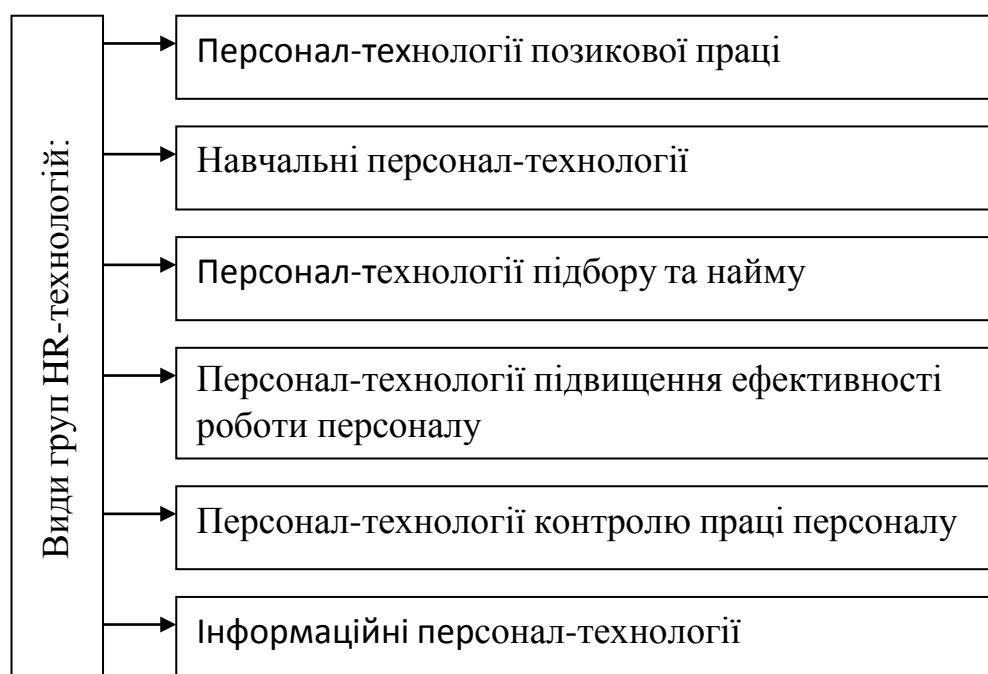


Рис. 8. Види груп HR-технологій

Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності має здійснюватися через формування системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здатності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи

розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 5) [22].

Таблиця 5

Новітні методи розвитку персоналу

Метод	Опис, можливість застосування
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб.
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення.
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку рішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Розвиток HR-технологій має світовий характер, більшість із них розробили та почали використовувати провідні європейські, американські та японські компанії, кожна з яких має свої особливості, тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих назв із персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання [13].

Отже, безперечно неможливо одразу впровадити усі сучасні HR-технології, але потрібно намагатися йти до мети їхньої реалізації. Головне – потрібно розуміти, що деякі сучасні персонал-технології підходять окремим галузям, а деякі – ні.

На сьогоднішній час наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку є новітня система управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Керівникам потрібно не тільки брати на озброєння кадрові технології, а й використовувати у своїй практиці HR-технології з управління персоналом [34]. Будь-яка установа (підприємство) для модернізації свого колективу повинна використовувати інноваційні HR-технології та новітні методи розвитку персоналу. Ці засоби сприяють розвитку персоналу, а отже й розвитку установи (підприємства).

За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології систематизовано за групами та охарактеризовано (табл. 6) [25].

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованих компаній працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість [26]. Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у

вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці.

Таблиця 6

Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем.	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал.	
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з	

	урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінженіринг	Радикальна перебудова бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками	Оцінювання персоналу, атестація та ротация

	правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Аут-технології поділяють на дві групи [27]: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.

Значний обсяг теоретичних напрацювань, достатня розробленість положень щодо організаційної поведінки як галузі знань зумовили зміщення акценту досліджень з питань вивчення закономірностей поведінки персоналу на питання впливу на персонал. У розробленні технологій управління персоналом необхідно врахувати наявні напрацювання. Попри їх наявність, майже всі автори, які розглядають технології управління персоналом, не конкретизують її структуру, що є серйозним упущенням, адже властивості будь-якого складного об'єкта, який має власну структуру, залежать не лише від складу елементів, але і від зв'язків між ними [20]. На-

явні підходи (табл. 7) і послужили основою для використання декомпозиційно-синтетичного підходу до побудови технології управління персоналом.

Таблиця 7

Підходи до виділення складових технології управління персоналом

Підхід	Складові технології управління персоналом
Функціональний	Організація наймання, відбір, приймання персоналу, оцінка персоналу, професійна орієнтація персоналу, адаптація персоналу, навчання персоналу, управління кар'єрою та службово-професійним просуванням, мотивація, організація праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку, звільнення персоналу
Елементний	Інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та справочинне забезпечення системи управління персоналом
Системний	Підсистеми планування та маркетингу персоналу, управління найманням та обліком персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення нормальних умов праці, управління розвитком персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком, розвиток організаційної структури управління, правове забезпечення системи управління персоналом, інформаційне з абезпечення системи управління персоналом
Проектний	Проектування структури організації, оцінка потреби в персоналі, аналіз кадрової ситуації в зовнішньому середовищі, аналіз діяльності, посадові інструкції, залучення потенційних кандидатів на роботу, оцінка кандидатів, конкурсний відбір і адаптація персоналу, нормування праці, оцінка праці, атестація персоналу, формування резерву кадрів, планування кар'єри, програми стимулювання праці, навчання персоналу
Інструментальний	Облік кадрів, розрахунок матеріального винагородження, підбір персоналу, профілювання посад, оцінка персоналу, управління навчанням і розвитком персоналу, управління кар'єрою персоналу, управління мотивацією
Процедурно-орієнтований	Забезпечення кадрового документообігу, урахування відпрацьованого часу, нарахування заробітної плати, аналіз персоналу підприємства залежно від поставленого завдання, мотивація персоналу, управління резервом кадрів, навчання та перепідготовка персоналу, підбір персоналу, конкурсний набір персоналу

Метою розробки технології управління персоналом на промисловому підприємстві у контексті формування декомпозиційно-синтетичного підходу є розроблення технології управління персоналом в контексті формування бажаної організаційної поведінки з використанням декомпозиційно-синтетичного підходу.

Незалежно від вибраного підходу до виділення складових технології управління персоналом на підприємстві, у структурі технології пропонується виокремити три різні за призначенням блоки, які забезпечують якість технології, у тому числі в контексті формування або коригування організаційної поведінки.

Наявність нормативного блоку в технології управління персоналом обумовлена вимогами держави щодо здійснення окремих процедур і відображення інформації про них. Він представлений здебільшого процедурами щодо відображення відпрацьованого часу, оформлення необхідних документів (особова картка, трудова книжка, накази про прийняття на роботу, просування по службі, звільнення тощо).

Нормативний блок обов'язковий, його наявність залежить не від управлінських рішень на підприємстві, а визначається ззовні. Складність реалізації нормативного блоку незначна, оскільки всі процедури стандартні та змінюються не часто [20].

Запитозумовлений блок має інші характеристики: він реалізується відповідно до потреб і запитів керівництва підприємства. Основною причиною його реалізації є періодичні потреби користувачів інформації. Це зумовлює його альтернативний характер і неможливість попереднього визначення складності реалізації. Наявність тільки нормативного блоку технології управління персоналом, який частіше за все необхідний,

оскільки визначається нормативними вимогами, свідчить про мінімально можливу технологію управління персоналом, яка для потреб управління персоналом підприємства має формальний характер, оскільки орієнтована не на потреби підприємства, а на нормативні вимоги з боку держави [25].

Системноорієнтований блок призначений забезпечити системний характер управління персоналом підприємства, хоча за характером блок є альтернативним (табл. 8).

Таблиця 8

Характеристика технології управління персоналом залежно від наявності блоків технології управління персоналом

Наявність блоків технології управління персоналом	Характеристика технології управління персоналом		
	Мінімально необхідна	Варіативна	Повна
Нормативний			
Запитозумовлений			
Системно-орієнтований			

Поєднання нормативного та запитозумовленого блоків дозволяє говорити про варіативну технологію управління персоналом, що, з одного боку, забезпечує виконання нормативних вимог, але, з іншого боку, дозволяє задовольняти запити окремих користувачів інформації про персонал підприємства. Проте системності управлінського впливу в таких умовах немає. Нарешті, лише поєднання трьох із представлених блоків дозволяє говорити про наявність повної та такої, що забезпечує виконання всіх завдань з управління персоналом, технології управління. Виокремлені три блоки хоча в сукупності й формують технологію управління персоналом, але можуть функціонувати й незалежно один від одного, що дозволяє розглядати різні стани технології управління персоналом на підприємстві [21].

Передумови розроблення технології управління персоналом схематично представлено на рисунку 9.



Рис. 9. Передумови розроблення технологій управління персоналом промислового підприємства

Логіка побудови технології управління персоналом відповідно до де-

композиційно-синтетичного підходу полягає в послідовній побудові або виборі складових технології управління персоналом на основі прямих причинно-наслідкових зв'язків між ними. За основу побудови технології управління персоналом узято відомий, доведений у теорії [22] і апробований на практиці підхід управління за цілями, відповідно до якого всі заходи з побудови починаються з установлення кінцевої мети, яка й визначає подальший вибір інструментів, здійснювані заходи тощо.

Мета використання технології управління персоналом може полягати у формуванні відповідної організаційної поведінки, забезпеченні певних характеристик персоналу або результатів його праці, забезпеченні задоволення потреб підприємства у персоналі тощо [22]. Сукупність описаних передумов розробки технології управління персоналом у своїй взаємодії і формує необхідну технологію управління персоналом, яка забезпечує його належну поведінку, сприяє досягненню цілей, які поставлені перед персоналом підприємства [23].

Порядок побудови технології управління персоналом в контексті формування необхідної організаційної поведінки розроблено відповідно до вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу (рис. 10).

Відповідно до представленої логіки побудови технології управління персоналом мета визначає використовувані в технології управління персоналом результати та форму їх представлення. Але склад таких результатів і форми їх представлення мають бути визначені ще до початку вибору процедур управління персоналом і конкретизації суб'єктів впливу, щоб забезпечити можливість вимірювання та збору необхідної первинної інформації [23].



Рис. 10. Логіка побудови технології управління персоналом промислового підприємства відповідно до вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу

Після визначення результатів і форми їх представлення необхідно визначити завдання та процедури, які мають увійти до складу технології управління персоналом. Конкретний характер завдань і процедур залежить від багатьох чинників (поточний стан системи управління персона-

лом, чисельність персоналу, використовуваний стиль управління тощо) і визначається потребами підприємства та поставленими цільовими результатами [24].

Конкретизація завдань і процедур, що виконуються в технології управління персоналом, дозволяє перейти до визначення суб'єкта впливу, після чого реверсом здійснюється розподіл визначених завдань і процедур у складі суб'єкта впливу та уточнення порядку їх реалізації. Після цього можна уточнити склад необхідного забезпечення, яке визначається потребами суб'єкта впливу та специфікою вибраних завдань і процедур як складових технології управління персоналом. Цільовий характер формування забезпечення забезпечує достатній, але не надмірний характер його змісту, оскільки забезпечення всіх видів у такому разі відбувається залежно від напрямів його використання. Це забезпечить, з одного боку, гнучке та ненадмірне, а, з іншого боку, цілком достатнє для використання розробленої технології управління персоналом.

Послідовне проходження визначених етапів відповідно до логіки розроблення технології управління персоналом і з вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу дозволяє сформуванню у необхідній взаємозалежності складові технології і на їх основі сформуванню цілісної та дієвої технології управління персоналом відповідно до особливостей підприємства [24].

Представлена логіка побудови технології управління персоналом промислового підприємства відповідно до вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу слугувала підґрунтям розроблення порядку побудови технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки (рис. 11).

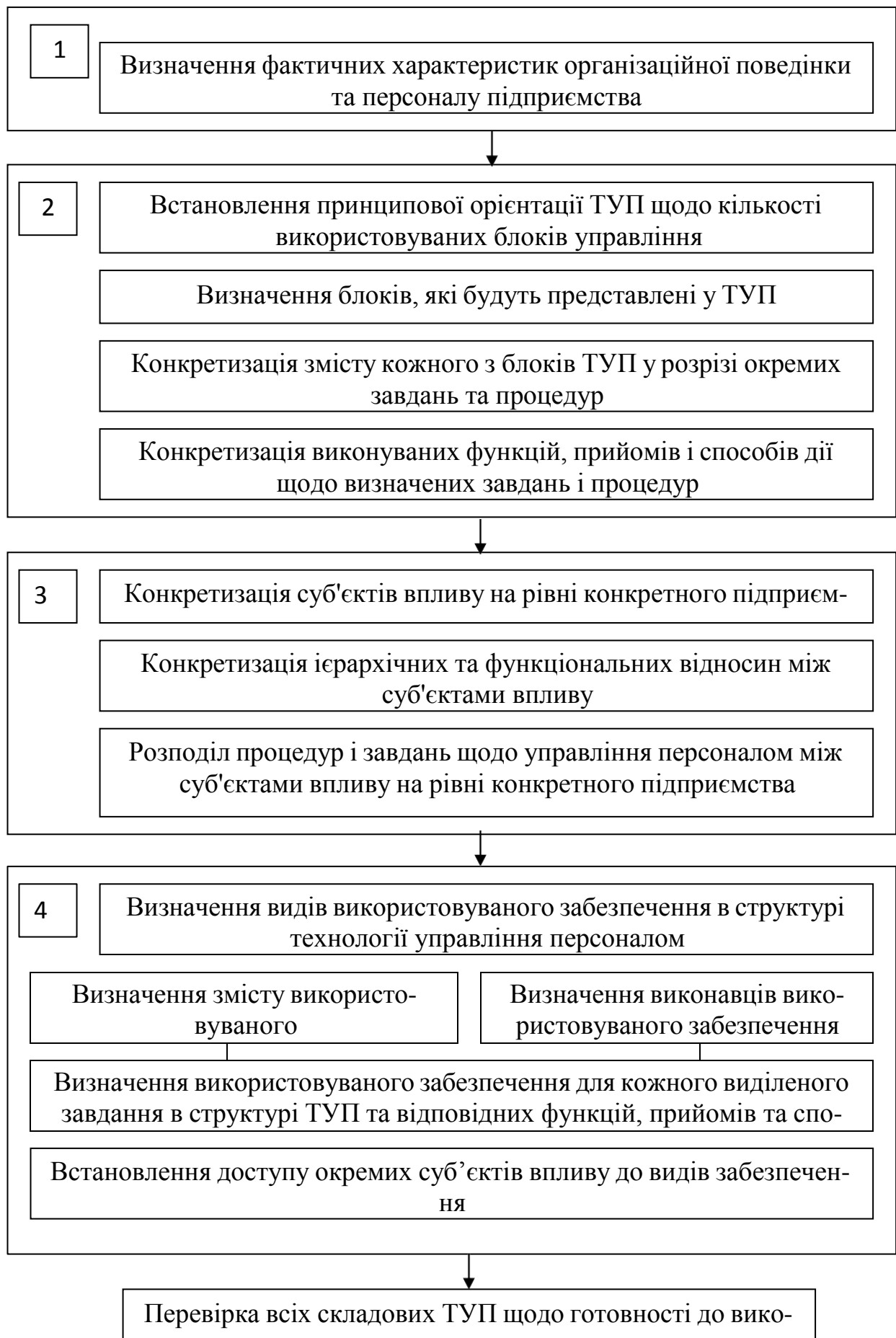


Рис. 11. Порядок побудови технології управління персоналом промислового підприємства у контексті організаційної поведінки

Принципова відмінність між логікою та порядком у цьому випадку полягає в тому, що логіка відображає принципову логічну та хронологічну послідовність дій, а порядок конкретизує зміст логіки відповідно до встановленої хронологічної послідовності та містить сукупність конкретних етапів, які мають бути здійснені для побудови технології управління персоналом.

Цифрами на рисунку 3.3 позначені окремі етапи розробленого порядку – постановчий (1), інструментальний (2), розподільчий (3) і забезпечувальний (4). Побудова технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки починається з постановчого етапу.

На цьому етапі визначаються цільові характеристики організаційної поведінки та персоналу промислового підприємства, які мають бути досягнуті, використовувані результати впливу, які є вимірниками наслідків здійснених заходів і цільовими орієнтирами майбутніх заходів, та їх представлення.

Крім того, на постановчому етапі оцінюються наявні характеристики організаційної поведінки та персоналу підприємства. Така оцінка є «відправною» точкою подальших дій.

На інструментальному етапі насичуються блоки технології управління персоналом промислового підприємства конкретними діями, заходами та інструментами. Вибір змісту технології управління персоналом має базуватися, з одного боку, на потребах підприємства щодо технології управління персоналом, а, з іншого боку, технологія має будуватися залежно від ресурсних обмежень підприємства. Порівняння потреб підприємства та його ресурсних обмежень дозволяє визначити принципову орієнтацію технології управління щодо кількості використовуваних блоків –

мінімально можлива, варіативна, повна, можливе уточнення спрямованості технології управління персоналом.

Після визначення принципової орієнтації технології управління персоналом щодо кількості використовуваних блоків відбувається визначення використовуваних блоків: лише нормативний блок, нормативний і запитозумовлений, усі три блоки або будь-яка їх комбінація. На підставі визначення кількості використовуваних блоків і загальної орієнтації технології управління персоналом проводиться конкретизація змісту кожного з блоків технології у розрізі окремих завдань і процедур з подальшою конкретизацією виконуваних функцій, прийомів, способів дії щодо визначених завдань і процедур.

Інструментальний етап побудови технології управління персоналом промислового підприємства у контексті організаційної поведінки може бути доволі тривалим, оскільки у ньому передбачається детальне опрацювання всіх завдань, процедур, прийомів дії щодо управління персоналом підприємства. Але тривалість і складність на інструментальному етапі розроблення технології управління персоналом абсолютно себе виправдає під час її використання, коли для виконання кожної складової блоків технології управління персоналом без додаткових витрат часу та зусиль уже можуть бути використані готові інструменти.

На розподільчому етапі здійснюється розподіл визначених завдань, дій і процедур у складі технології управління персоналом між суб'єктами управління. Для цього слід [24]:

- конкретизувати суб'єкти впливу на конкретному підприємстві залежно від його організаційної структури, наявного розподілу повноважень, наявності або відсутності відповідних структурних підрозділів тощо;

- конкретизувати характер ієрархічних і функціональних відносин між суб'єктами впливу (їх підпорядкованість, гетерархічні або ієрархічні зв'язки, пов'язаність окремих функцій у ході реалізації;

- розподіляти процедури та завдання з управління персоналом між суб'єктами впливу.

Результатом розподільчого етапу є визначення конкретних дій, термінів їх реалізації (конкретний час, постійно або періодично). За результатами інструментального етапу забезпечується логічна та змістова єдність технології управління персоналом, а за результатами розподільчого етапу – хронологічна та організаційна.

Розроблений порядок побудови технології управління персоналом промислового підприємства у контексті організаційної поведінки завершується забезпечувальним етапом, метою якого є створення забезпечення як важливого складника технології управління персоналом. Для цього, перш за все, визначаються види забезпечення у структурі технології управління персоналом. Після цього необхідно визначити зміст забезпечення та його виконавців. Виконавці можуть бути подібними до суб'єктів впливу (частково), а можуть і відрізнитися від них. Види забезпечення та його зміст слугують підставою визначення забезпечення для кожного завдання у структурі технології управління персоналом і відповідних функцій, прийомів і способів дії.

Це дозволяє надалі виконувати завдання щодо управління персоналом, використовувати результативно, обґрунтовано та швидко прийоми та способи дії без додаткових витрат часу. Після визначення змісту забезпечення має бути встановлений доступ окремих суб'єктів впливу до видів забезпечення технології управління персоналом. Цей захід необхідний у кон-

тексті збереження комерційної таємниці та запобігання нерозповсюдженню важливої для підприємства інформації. Реалізація цього заходу не впливає на використання технології управління персоналом, бо кожен суб'єкт впливу має можливість отримувати необхідну для нього інформацію, але при цьому не отримує «зайвої» інформації, що не потрібна для виконання визначених для нього завдань.

Після проходження всіх етапів перевіряються всі складові технології управління персоналом щодо готовності до використання. Така перевірка може відбуватися у формі пілотного проекту, моделювання ситуацій, що виникають на практиці управління персоналом, у ході ділових ігор тощо. Така перевірка не обов'язкова, але бажана, оскільки дозволяє уникнути можливих помилок і диспропорцій у складі технології управління персоналом підприємства ще до її практичного використання, оскільки на етапі використання внести необхідні зміни буде складніше.

Побудова технології управління персоналом промислового підприємства у контексті організаційної поведінки з розробленням виділених складових технології, може, і є повільною, але вона дозволяє крок за кроком, відповідно до наявних зв'язків між складовими технології та представленої логіки її розроблення, побудувати саме ту технологію управління персоналом, яка є обґрунтованою, дозволяє скоригувати організаційну поведінку та максимально відповідає потребам підприємства.

Представлено можливості використання сучасних персонал-технологій в управлінні трудовим потенціалом підприємств. На основі проведеного аналізу використання сучасних інструментів управління персоналом авторами розроблено матрицю застосування персонал-технологій на підприємствах України за видами діяльності.

Зробено висновки про необхідність використання сучасних персонал-технологій на підприємствах для підвищення ефективності формування та розвитку трудового потенціалу. Доведено, що «хмарні технології» виступають в якості основи для сучасних персонал-технологій. Також зроблено наголос на те, що хоча використання «хмарних технологій» є досить привабливим для підприємства, але воно несе в собі певні небезпеки.

Розглянуто загальносвітові тенденції суттєвих технологічних змін у сфері HR-менеджменту, проаналізовано глибину проникнення передових технологій в основні бізнес-процеси, висвітлено позитивні та негативні ефекти трансформації професійної діяльності людей. Визначено передові драйвери розвитку сфери праці в контексті пришвидшення темпів цифровізації економіки та їх вплив на кількісні і якісні характеристики пропозиції людського капіталу, що призводять до необхідності перегляду існуючих HR-технологій та їх удосконалення на основі технологій штучного інтелекту, доповненої реальності, хмарних сервісів тощо. Сформульовано революційні акценти трансформації діяльності HR-менеджера, спричинені можливостями застосування нових цифрових платформ, додатків, систем та способів автоматизації управління HR-процесами, а також компетентістні та професійні виклики фахівців HR-сфери, пов'язані із необхідністю адаптації до швидкоплинних цифрових рішень, інтелектуалізації та роботизації бізнес-процесів. Обґрунтовано переваги та недоліки впровадження передових HR-технологій у практику діяльності українських підприємств як невід'ємної складової бізнес та HR-стратегій.

Досліджено сучасні HR-технології у системі управління персоналом на

підприємстві. Проведено вибір шляхів залучення та відбору персоналу і залежність їх від багатьох факторів: стану ринку праці, профілю вакансії, корпоративної культури підприємства, її фінансових можливостей. Розглянуто сучасні HR-технології, серед яких особливу увагу приділено рекрутингу, executive, head hunting, прелімінарінгу та їх застосуванню у системі управління персоналом на підприємстві.

Досліджено комплексний процес управління персоналом, який включає: моніторинг потреби організації в персоналі, наймання, підбір, вивільнення, розвиток, оцінювання, атестацію персоналу. На сьогоднішній час наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку є новітня система управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Керівникам

потрібно не тільки брати на озброєння кадрові технології, а й використовувати у своїй практиці HR-технології з управління персоналом.

На основі формування декомпозиційно-синтетичного підходу запропонована розробка технології управління персоналом промислового підприємства. Пропонується виокремити три різні за призначенням блоки, які забезпечують якість технології, у тому числі в контексті формування або коригування організаційної поведінки. Послідовне проходження визначених етапів відповідно до логіки розроблення технології управління персоналом і з вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу дозволяє сформуванню у необхідній взаємозалежності складові технології і на їх основі сформуванню цілісної та дієвої технології управління персоналом відповідно до особливостей підприємства.

Список використаних джерел

1. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на

ефективність роботи підприємства. Електронний інституціональний депозитарій Приазовського державного технічного університету. URL: <http://eir.pstu.edu/>.

2. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. Київ : КНЕУ, 2015. С. 214–223.

3. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

4. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1(1). С. 61–64.

5. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389–396.

6. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

7. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.

8. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 463 с

9. Minbaeva D.B. (2015). HRM practices and MNC knowledge transfer. Personal Review. Vol. 34. No 1. P. 125–144.

10. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес-Інформ. 2018. № 11. С. 290–294.

11. Гавкалова Н.Л., Соболев В.Г. Классификация концепций управления, Бизнес-Информ. 2011. № 9. С. 168–171.
12. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. Бізнес-Інформ. 2017. № 4. С. 388–392.
13. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>
14. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія / С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. Херсон: Олді-плюс, 2018. 348 с.
15. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
16. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: Підручник, частина друга / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 410 с
17. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.І. Палеха ; Міністерство освіти і науки України. Київ : Ліра-К, 2016. 336 с.
18. Цифрова трансформація у сфері hr-процесів: напрями, проблеми та можливості / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Н.П. Базалійська // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Випуск 66. С. 39-48.
19. Juliy Boiko, Natalia Bazaliyska, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena

(2021). Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization / J. Boiko, N. Bazaliyska, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena // 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2021) : (15-17 Sept. 2021). Deggendorf, Germany, Germany 2021.

20. Педько А.Б., Черніков В.Г. Практичні аспекти використання аутсорсингу на підприємствах чорної металургії. Економіка і суспільство. Вип.18, 2018. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/69.pdf.

21. Волянська-Савчук Л.В. Стратегічний hr-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, М.І. Зелена, Н.П. Базалійська // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Випуск 59. С. 52-64.

22. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.

23. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. – Київ: НАДУ, 2019. – 28 с.

24. Emma Kennedy. How VR is transforming HR / CNN Business [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-bizevolved/index.html>

25. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-forhuman-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-forhuman-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-)

[opportunities-and-functions.pdf](#).

26. Nigel Guenole, Chris Lamb, and Sheri Feinzig. Competencies in the AI era. IBM Talent Management Solutions. 2018. 6 p.

27. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V. & Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. No. 9 (1). P. 249–260.

28. Волянська-Савчук Л. В., Царук В. Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. Бізнес-навігатор: наук.-вироб. журн. 2018. № 2 (45). С. 189–196.

29. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с. 7.

30. Гетьман, О. О., & Царюк, С. Ю. (2018). Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). Глобальні та національні проблеми економіки, (21), 536-541.

31. Wernbom, J., Tidemand, K., & Sneiders, E. (2020). Benefits of Implementing Marketing Automation in Recruitment. In Á. Rocha, H. Adeli, L. Reis, S. Costanzo, I. Orovic, F. Moreira (Eds.), Trends and Innovations in Information Systems and Technologies. WorldCIST 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol. 1159, (pp. 234-241). Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-45688-7_24.

32. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К. : КНЕУ, 2015. – С. 214–223.

33. Осадчий, В. В. (2019). Мобільні технології у професійній підготовці студентів економічних спеціальностей. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*, 7(1), 43-53. DOI: <https://doi.org/10.32919/uesit.2019.01.04>.

34. Свінцицька, О. М., Богоявленська, Ю. В., & Ліханова, В. О. (2017).

35. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Інфраструктура ринку*, (14), 183–188. Взято з http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/34.pdf.

36. Стрільчук П. М. Управління персоналом організації на засадах впровадження HR-технологій (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів) : дипломна робота магістра : 051 Економіка / П. М. Стрільчук; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2021. 104 с.

Глушко Т.В., старший викладач

Мантур-Чубата О.С., к.е.н., доцент

Данілкова А.Ю., к.е.н., старший викладач

ІННОВАЦІЙНИЙ HR-ІНЖИНІРИНГ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

В часи турбулентності та інтенсифікування інноваційних, інформаційних, технічних та соціальних процесів перед підприємствами все більш гостріше постає питання формування системи інноваційного HR-інжинірингу. Ефективність функціонування кожного підприємства в значній мірі визначається формуванням та діяльністю людських ресурсів. Саме персонал забезпечує економічний розвиток організації, її конкурентоспроможність, надходження прибутків, досягнення стратегічної мети організації [18].

2020 рік сколихнув людство, і без того нестабільний та швидкоплинний світ перетворився на реальність, яка змінюється щохвилини. Сьогодні ми можемо бути впевнені лише в одному – у змінах вони були є і будуть. Міжнародна наука і практика напрацювала потужний інноваційний інструментарій HR – інжиніринг, визначним показником якого є ефективність ведення бізнесу. Світовий досвід ведення бізнесу свідчить, що важливим чинником успішної діяльності підприємства є якісний HR-інжиніринг, який розглядається як основний ресурс будь якого підприємства і є її основним потенціалом.

Щоб забезпечити формування та впровадження системи інноваційного HR – інжинірингу необхідно застосовувати компетентісний підхід, тобто забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом, здатним

до інновацій, креативу та роботи в нестабільних умовах.

Тому питання впровадження інноваційного HR – інжинірингу набуває сьогодні особливої ваги та актуальності, зокрема, в умовах турбулентності економіки.

Існуюча система HR – інжинірингу в управлінні, на думку ряду експертів (Турчинов А.І., Кононенко Т.А., Магомедов К.О; Бабосов Є.М., Вайнілович Е.Г., Бабосова Є.С., Макарова Г.В.), не тільки не сприяє підвищенню ефективності управління, але іноді і стримує розвиток кадрів.

Питаннями ефективного HR – інжинірингу вивчають науковці Поділля: Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Базалійська Н.П., Глушко Т.В., та інші [14; 17].

Саме тому, актуальною є проблема розробки, апгрейду та впровадження системи інноваційного HR-інжинірингу для забезпечення високих результатів роботи в довгостроковій перспективі, що, у свою чергу, дасть можливість створити нові умови розвитку і підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Тому що людський капітал і вміння ним ефективно керувати, є найпотужнішим джерелом конкурентної переваги, адже саме персонал впроваджує в життя стратегічні плани.

Актуальність і важливість питань впровадження системи HR – інжинірингу зумовили вибір теми дослідження, його мету і завдання.

Метою даного дослідження було вивчення питання інноваційного HR – інжинірингу на основі компетентісного підходу на підприємстві. Для досягнення даної мети було поставлено такі завдання дослідження:

- розглянути інноваційний HR - інжиніринг на засадах компетентісного підходу;

- запропонувати шляхи удосконалення системи HR-інжинірингу на підприємстві.

- запропонувати впровадження програми розвитку інноваційного HR-інжинірингу на підприємстві на основі компетентісного підходу;

Об'єктом дослідження виступила система HR-інжинірингу на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення системи інноваційного HR-інжинірингу.

Методами дослідження було використано: абстрактно – логічний для окреслення мети і завдань дослідження; комплексно – системний підхід для дослідження сутності системи HR-інжинірингу; методи порівняння та групування; табличний і графічний методи; методи кількісного та якісного аналізу.

Практична значущість результатів дослідження полягає у розробці напрямів, технологій та заходів інноваційного HR-інжинірингу на підприємстві [18].

Для українських підприємств управління персоналом, зокрема інноваційний HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки вітчизняні підприємства потребують впровадження нових світового рівня HR-технологій для змін у системі управління і здійснення виробничої діяльності [16, с. 304-308; 17].

Необхідно розглянути сутність поняття «інжиніринг» – це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а

також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів» [16, с. 304-308].

Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства [14].

В даному випадку інжиніринг виконує роль докорінної зміни уже установленної системи управління персоналом. Фундаментальним завданням керівника підприємства є поєднання особливостей діяльності підприємства та застосування нових технологій, побудова ефективної системи управління персоналом. Саме тому впровадження системи інноваційного HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дає можливість вирішити парадигму управлінських завдань [6; 35].

Система HR-інжинірингу – комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують весь процес планування, організації, контролю, управління людськими ресурсами. Сюди входить аналіз, найм, облік, мотивація, оцінка, розвиток, компетентності персоналу та інші допоміжні складові, що забезпечують успішне ведення бізнесу та управління людьми.

Успішне ведення бізнесу включає в себе види робіт, що безпосередньо пов'язані із системою HR-інжинірингу. Структура бізнес- процесів представлена (рис. 1.).

Така бізнес- програма дасть можливість налагодити систему HR-інжинірингу на підприємстві.

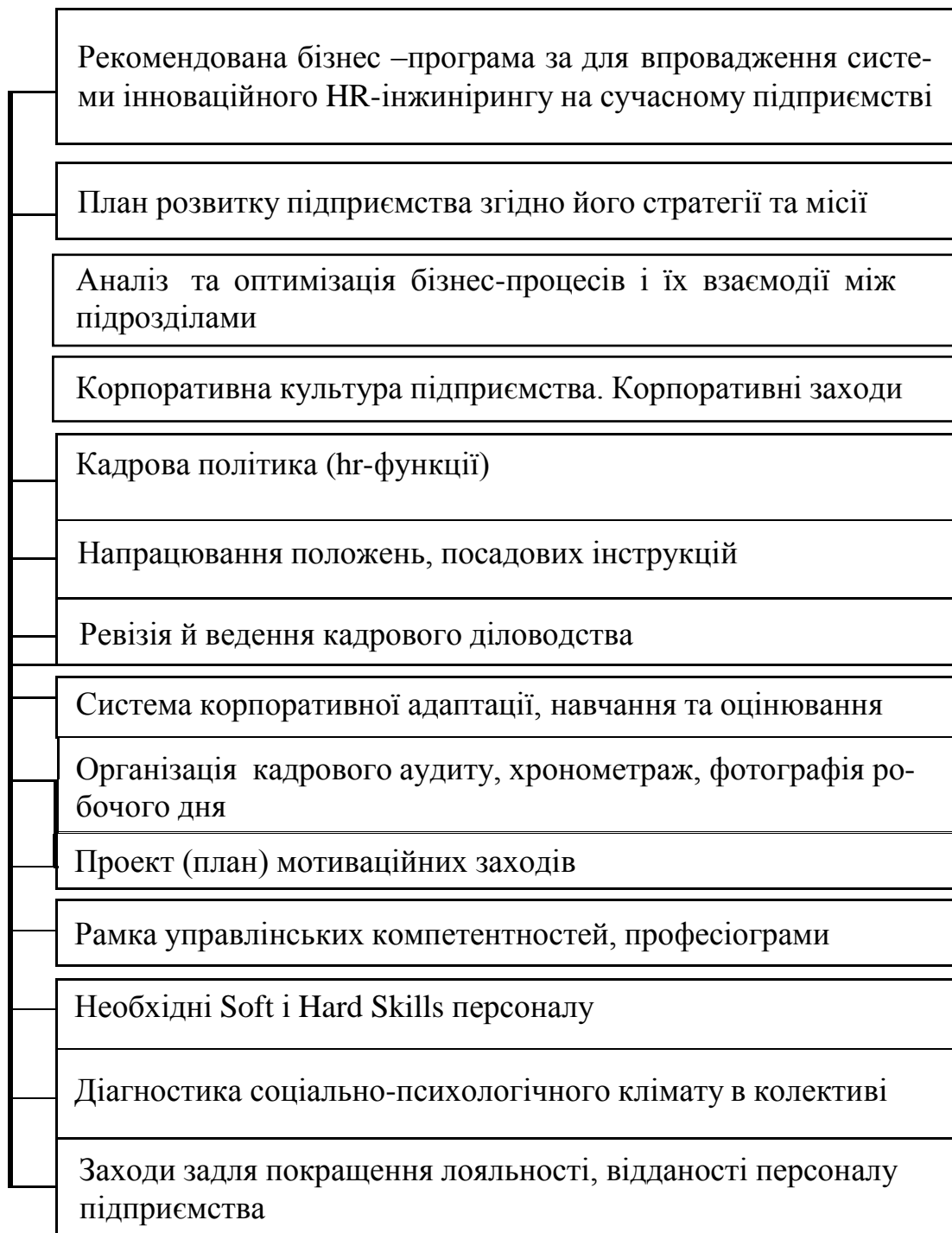


Рис. 1. Рекомендована бізнес- програма

Розроблено автором на основі джерела [16, с. 304-308]

HR у сучасних умовах зводиться до наступного: зважаючи на те, що діяльність підприємства націлена на ефективну та продуктивну роботу з метою отримання прибутку і що зазначеного можна досягти завдяки забезпеченню підприємства високопрофесійним штатом працівників - особистість виступає джерелом доходу підприємства. Серед факторів, що ви-

значають успішність ведення бізнесу, першорядне значення набувають людські ресурси, що складають основне джерело економічного зростання підприємства [18, с. 107-111].

У наш час HR на підприємстві потребує удосконалення та системності, а так як з початком 2022 року вся інфраструктура країни зазнала змін, то сфера економіки, в тому числі управління персоналом потребує змін у підборі, навчанні, оцінці та подальшому розвитку персоналу[40, с.96-99].

Для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної індустрії, доцільним є ефективне застосування досвіду зарубіжних країн у HR-управлінні. При цьому слід зважати на специфіку та особливості українських підприємств, враховувати ментальність українців. Будь-яка сфера економіки нашої країни потребує структурованого підходу і поєднання власних елементів у єдиний механізм [43].

Ефективний HR–інжиніринг повинен допомагати організації забезпечувати її компетентними кадрами на сьогодні і у довгостроковій перспективі.

2020-2022 роки сколихнув людство, і без того нестабільний та швидкоплинний світ перетворився на реальність, яка змінюється щохвилини. Сьогодні ми можемо бути впевнені лише в одному – у змінах вони були є і будуть. В найближчі десятиліття вчені прогнозують, що 50% усієї роботи буде виконуватися за допомогою роботів та новітніх, інноваційних технологій та штучного інтелекту, а 50 % - становитиме людська праця. Майже половина усталених професійних навичок стануть не актуальними. Можна уже спостерігати як Soft Skills витісняють деякі Hard Skills. [17].

Міжнародна наука і практика напрацювала потужний інноваційний ін-

струментарій HR – інжиніринг, визначним показником якого є ефективність ведення бізнесу. Підвищення професіоналізму в управлінському процесі тісно пов'язане з розвитком системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Існуюча система кадрової діяльності в управлінні, на думку ряду експертів (Турчинов А.І., Кононенко Т.А., Магомедов К.О; Бабосов Є.М., Вайнілович Е.Г., Бабосова Є.С., Макарова Г.В.), не тільки не сприяє підвищенню ефективності управління, але іноді і стримує розвиток кадрів. Кадрова діяльність потребує модернізації, активізації впровадження інноваційних підходів [19].

Досягнення успішної діяльності будь якого підприємства неможливе без постійного оновлення підходів до процесів HR – інжинірингу. Потенціал тих методів, процесів, способів та інструментів HR – інжинірингу уже майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання ресурсів праці направлений на розвитку інноваційного HR – інжинірингу. Багато досліджень проведено в цьому напрямку, але з щоденними глобальними змінами питання інноваційного HR – інжинірингу є нагальним питанням[19].

Інноваційна діяльність – це сукупність дій, процесів, механізмів, які спрямовані випуск та просування нових технологій, технік, продуктів, винаходів, товарів, та послуг.

Але в Україні, так як в світі, у всіх галузях та напрямках відбуваються зміни, то підходи до вивчення та дослідження інноваційної політики потрібно постійно удосконалювати. Особливо після падіння економіки, рівня розвитку країни, необхідно відновлюватися, застосовувати різні нові підходи, методи, стратегії. Це й стосується інноваційної діяльності як один із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності країни [19].

Потенціал людської праці України це основний конкурентний інструмент національної економіки України. Саме тому необхідно приділяти важливу увагу зростанню освітньо-наукового потенціалу.

Тому що, сучасне суспільство вимагає різностороннього, гармонійного та постійного розвитку особистості, індивідуальної свідомості та формуванню на цій основі висококваліфікованих фахівців та професіоналів [20] саме тому крім формальної освіти такими популярними стають «неформальна» та «інформальна» освіта.

Термін «неформальна» освіта став дуже популярний в Україні, тому він раніше уже став популярний в Європейському просторі освіти і професії. В Законодавстві існує ще термін «інформальна» освіта для швидкої перекваліфікації чи підвищення професійних знань працівників без відриву від виробництва.

Загалом роботодавці ставляться до можливості «неформального» та «інформального» навчання позитивно, тому що це концепція навчання продовж життя (professional development). В Європі уже утвердилася концепцію MICRO-CREDENTIALS – мікрокваліфікація, то враховуючи розвиток сьогодення – скоро в Україні варто очікувати таких змін. Це свідчить про те, що інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються внаслідок людської діяльності.

Інноваційний HR-інжиніринг – результат впровадження нововведень у стандартні кадрові технології управління, спрямовані на підвищення ефективності кадрової роботи як апарату управління та отримання економічного, соціального чи іншого ефекту.

Основними принципами інноваційної політики є наступні (рис.2.) [19].

Інноваційний HR-інжиніринг розглядається як новітня методологія сис-

темно-структурної організації управління людськими ресурсами, що інтегрує персонал з організаційною структурою, бізнес-процесами, некомічною системою, інформаційною системою і іншими підсистемами корпоративної структури організації, застосовуючи компетентісний підхід.



Рис. 2 - Принципи інноваційної політики

Слід зважати на те, що для кожного підприємства HR-інновації мають індивідуальний характер, але всі вони напряму пов'язані з нововведеннями в управлінні персоналом.

Однією із сучасних інновацій кадрового управління будь якого підприємства чи організації є компетентісний підхід. Технологія якого націле-

на на оцінку компетентності кадрів, з її допомогою аналізується співвідношення знань та навичок у різних галузях діяльності. Дозволяє виявляти рівень компетентності співробітників, які не мають достатньої кваліфікації для здійснення їхньої професійної діяльності [19].

Компетентнісний підхід передбачає не засвоєння окремих знань і умінь, та оволодіння ними в комплексі. Об'єктивні потреби інноваційного розвитку дали життя новій концепції навчання. Вона заснована на формуванні та розвитку творчої особистості.

Проблемою в процесі компетентісного підходу є метод самонавчання та самостійного накопичення знань працівником. Розглянемо деякі методи розвитку та навчання персоналу (рис 3.) [20].

Тренінг – це метод, який націлений як навчити ефективних моделей поведінки в робочому процесі та перевірити їх застосування.

Коучинг – це метод в якому тренер (коуч) допомагає працівнику розкрити в собі здібності та навички та допомагає вирішити певні завдання, використовуючи особистий професіоналізм, досвід.

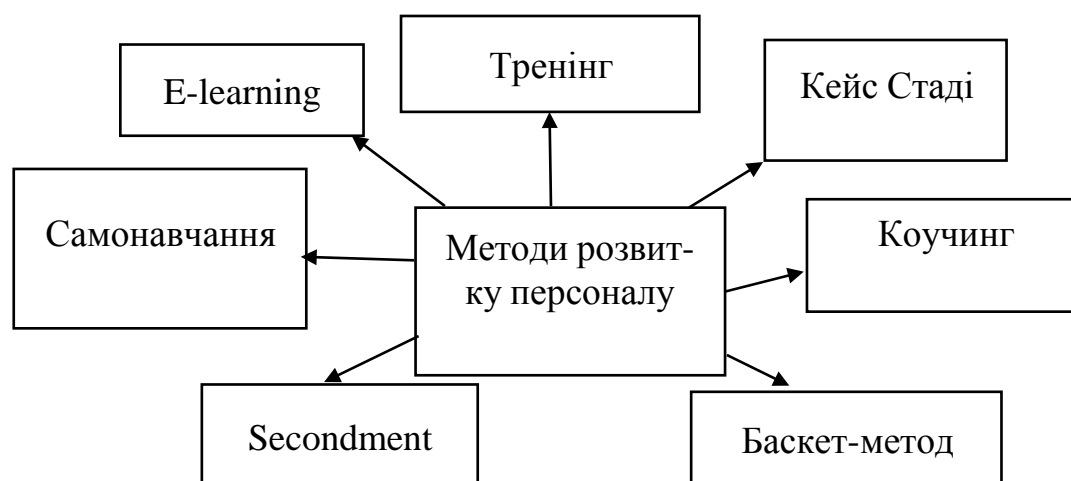


Рис. 3 - Основні інноваційні методи розвитку персоналу

Secondment (невеличке «відрядження») цей метод схожий на внутрішню ротацію, тобто працівника на певний період відправляють на інше мі-

ще роботи, тобто в інший відділ з майбутнім поверненням до основних обов'язків. E-learning (електронне, дистанційне навчання) – метод за допомогою даного методу можна навчатись дистанційно за допомогою електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ [19].

Баскет-метод – використовується для виявлення основних навичок, умінь, які потрібні потенційному працівнику для своєї посади. Застосовується процес імітації ситуацій «керівної діяльності», в якій працівник може відчувати себе в ролі керівника.

Кейс-стаді – метод розбору реальних практичних ситуацій, які відбуваються в процесі виконання робочих обов'язків та виявлення варіантів їх рішення [54, с.147-150].

Самонавчання це метод самостійного та свідомого прийняття рішення до розвитку в різних умовах(онлайн чи офлайн), який проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів.

В Японії використовують «проактивний підхід», в успішному веденні бізнесу, який полягає в швидкому розпізнаванні недоліки, їх виправлення. Такий підхід перетворює невдачу на успіх, тобто «Успіх це зворотна сторона невдачі». Команда підприємства стає набагато ефективнішою, якщо вона «починає бачити кінцеву мету успіху підприємства». Тільки використовуючи вид управління «делегування керівництва», а не «делегування виконання».

Тобто вся команда націлена на результат, а відповідальність за результат покладена на весь колектив, робота якого базується на принципі співпраці. Сюди ж включається взаємне навчання, взаємовплив і взаємна вигода.

Важливою рисою компетентності керівника – здатність слухати, щоб глибоко зрозуміти іншу людину і подивитися на ситуацію з точки зору іншого колеги.

Це потужний навик глибокого розуміння один одного серед усього колективу, що дає їм можливість втілювати творчі рішення, досягати компромісів та альтернатив. Така корпоративна команда націлена на «синергію», що проявляється в цінності відмінностей між людьми в їх ментальності та емоційній сфері [19].

Грамотна, професійно організована робота з персоналом – найважливіше основа економічної ефективності компанії в цілому.

Проблеми управління персоналом виникають на багатьох підприємствах. однак, як показує практика, вирішення багатьох кадрових питань залежить від керівництва підприємства, але потрібен попередній аналіз ситуації.

Є ще одна проблема в управлінні персоналом, яка часто зустрічається які зустрічаються у вітчизняних компаніях. Мова йде про відсутність уніфікованої системи роботи з персоналом. Така система передбачає вивчення здібностей в фахівців, які працюють в організації [20].

Розглядаючи основні технологічні прийоми управління, можна виділити найважливіші:

- при підборі персоналу підвищена увага приділяється бізнесу та особистим якостям претендентів;
- HR-спеціалісти здійснюють роботу з використанням різних технологій підбору персоналу;
- новим співробітникам надається допомога в ефективній адаптації.

Надалі технологічний процес HR – інжинірингу полягає в розробці по-

вноцінної системи мотивації, спрямованої на збільшення продуктивності праці. Технології управління персоналом – це інструмент впливу, який допомагає досягнення цілей успішної діяльності підприємства [20].

Технологія HR – інжинірингу передбачає [13]:

- проведення бізнес-оцінки претендентів;
- профорієнтація;
- адаптація персоналу;
- розвиток ділової кар'єри;
- кар'єрне просування та управління;
- мотивація діяльності;
- забезпечення інформаційних, правових та нормативно-методичних аспектів управління [54].

Забезпечити стійкий розвиток і виживання підприємства в умовах перманентної трансформації національної економіки допоможуть критерії ефективності, в яких на першому місці стоїть:

- простота управління, яка полягає в наявності проміжних етапів в просуванні до головної мети;
- надійність, якщо відпрацьована така технологія, то в разі непередбачуваних умов завжди є запасний план;
- ефективність;
- простота використання;
- практичність [19].

Всесвітньо економічний форум –(The World Economic Forum) створений у 1970 році, проводиться щороку, де беруть участь близько 2500 вищих керівників бізнесу, політичних лідерів, обраних інтелектуалів і журналістів, щоб обговорити найбільш актуальні питання, які стоять перед

ЛЮДСТВОМ.

За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, у наступні 5 років на нас чекають скорочення близько 90 млн. робочих місць, проте буде створено близько 100 млн. нових. Попри автоматизацію та застарівання певних професій, ряд галузей економіки будуть бурхливо розвиватися. Серед них[51]:

- E-COMMERCE або електронна комерція – діяльність пов'язана з поширенням, рекламуванням, просуванням продажем товарів та послуг через Інтернет.

- BIG DATA або методи обробки великого обсягу даних з метою подальшого їх використання для вирішення різних завдань. Зазвичай ці дані створює людина. Наприклад, інформація з інтернету, соціальних мереж, блогів, ЗМІ, форумів, сайтів, показання різних пристроїв, датчиків, відеореєстраторів, розумних гаджетів, смартфонів, стільникового зв'язку, відомості компаній, архіви, внутрішні дані підприємств та організацій.

- CLOUD TECHNOLOGY – хмарні технології або технології, що передбачають віддалену обробку та зберігання даних: пошта Gmail, Hotmail, Google, OneDrive, Dropbox, Google Play, App Store, Microsoft Store [11, с.33-42].

Найбільш затребуваними професіями будуть в галузі штучного інтелекту та машинного навчання, зростатиме запит на фахівців з аналізу даних і вчених, які працюють з великими даними, творців додатків і програмного забезпечення процесів, необхідні будуть аналітики процесу управління, фахівці з Діджитал маркетингу, просування і продажу товарів та послуг в інтернеті і стратегії, які працюють з базою даних, а також управлінці пов'язані з бізнес –сервісами.

2020 показав рекордний і абсолютний прорив у онлайн освіті, а з 2022 року, як війна сколихнула всю країну, у 4 рази збільшилась кількість людей, які пройшли онлайн курси, а у 9 разів державні онлайн програми з перекваліфікації.

Під впливом Ковід 19 та обмежень на пересування онлайн освіта стає необхідною та набуває популярності. Готуємося до того, що навчатися та підвищувати кваліфікацію ми будемо протягом життя [11, с.33-42].

Компетентності (Soft скіли), які ми можемо розвивати вже сьогодні:

- Аналітичне мислення та інноваційність. Необхідно не просто розуміти, що відбувається у світі, але й придумувати нові варіанти вирішення сьогоднішніх завдань.

- Активне навчання та побудова стратегій. Оскільки світ дуже швидко змінюється, нам потрібно буде постійно адаптуватися до нього та підвищувати свою кваліфікацію. Отже, вчитися ми будемо постійно. І тут важливо самостійно визначати, які нові знання й коли саме потрібно освоїти.

- Вирішення складних завдань в умовах обмеженого часу.

- Критичне мислення та аналіз. Вміння проводити власні дослідження виявляти невірні і помилкові уявлення, бачити підводні камені, читати між рядків через постановку правильних питань, перевірку фактів.

- Креативність та ініціативність. Це не просто креативність, а вміння просувати ідеї, яких нині надлишок. Адже ідея без реалізації нічого неварта.

- Лідерство та соціальний вплив. У сучасному світі лідерства без соціального впливу не існує. Соціальний вплив- це вміння вести за собою та своїми ідеями.

- Технології та все, що з ними пов'язано.

- Програмування [11, с.33-42].

Стійкість та вміння працювати в умовах нескінченних змін і невизначеності, які нам яскраво продемонстрували 2020-2022рр.

Уміння аргументувати, формулювати й обґрунтовувати ідеї. Недостатньо придумати щось, важливо відстояти свою ідею, зрозуміло розповісти про неї іншим людям.

Стратегічною перевагою України у післявоєнний період буде розвиток інноваційної складової, в тому числі й інноваційного HR-інжинірингу. Так, широкий спектр наукових досліджень, вміння практично застосувати комерціалізацію інноваційних результатів, кваліфікаційні кадри сприяють інноваційному розвитку країни, що відповідає ідеології стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період приблизно до 2030 року [18].

Весь світ, в тому числі і Україна, у 2022 році знаходиться всередині глобальних викликів та змін, які ми спостерігаємо і до сьогодні. Дещо змінилося докорінно, щось ще в процесі постійних змін та адаптації. Технології HR-інжинірингу також це відчули, та основний його процес інновацій та прогрес ще чекає в майбутньому.

Ще в 2021 році була запланована національна економічна стратегія, основним завданням якої був пошук розвитку інновацій та людського капіталу. В 2022 році плани змінилися і тепер у післявоєнний період Україна буде дивувати світ. Ми впевнені і точно знаємо, що спроможні стрибнути в майбутнє і віримо, що наша держава буде розвиватись з компетентними кадрами [17].

Проведено багато опитувань та науково-соціологічних досліджень за результатами яких точно можна сказати, що українці налаштовані:

- відбудувати та підносити країну з нуля, будувати її на новому еко-

номічному та інноваційному фундаменті, без корупції. Це буде країна в якій найвищим благом є права Людини і справедливість;

- створювати принципово нову систему державного управління. Це буде нова міська інфраструктура, нова енергетика і промисловість, нова прогресивну система освіти, нова інфраструктура держави, нові адаптивні державні інститути.

Одними з основний та найважливіших пріоритетів країни є: наука; інновації; підприємництво; розвиток HR-інжинірингу;и права людини і свободи; безпека і захист прав власності [17].

Сильними сторонами України є такі складові: розвиток людського капіталу та досліджень, знання та результати наукового пошуку, креативність. Це й не дивно, так як людський капітал є чи не найсильнішою складовою нашої держави. Наші науковці, видатні особи, велика частина інтелектуального потенціалу розкидана по всьому світу[18; 20].

У книзі «Ділова місія» автор Коносукє Мацусіта стверджував, що «Найкращий тип управління - це коли всі працівники залучені до діяльності компанії, в результаті чого кожен з них може зробити внесок, у межах своїх можливостей, у реалізація спільної мети».

Один лідер не може краще керувати організацією ніж «загальна мудрість» усієї команди, якій він платить зарплату. Коносукє Мацусіта стверджував, що «волонтаристський або дикий (лютий) стиль управління, який базується на одній особі- не може бути довготривалим». Саме тому, «колективна мудрість» є визначальним елементом будь-якого підприємства сьогодні [18].

Ведення успішної діяльності підприємства та бізнес-процесів завжди здійснюється людьми, тобто трудовим персоналом підприємства. Сама ж

ідея інноваційного HR-інжинірингу у професійному та кар'єрному рості персоналу [2].

Тому добір кандидатів для формування команди може реалізовуватись, за допомогою HR-інжинірингу та власної системи компетенції як до ТОП-менеджменту так і до працівників. Формування професійної компетентності є результатом успішного становлення нових методів розвитку в контексті конкретної ситуації, цінностей, здоров'я і знання

Технології управління персоналом дозволяють вирішити кадрові проблеми кожного підприємства. З їх допомогою забезпечується висока ефективність управління співробітниками. [1].

Світовий досвід ведення бізнесу свідчить, що важливим чинником успішної діяльності підприємства є якісний HR-інжиніринг, який розглядається як основний ресурс будь якого підприємства і є її основним потенціалом. Управління персоналом – це найбільш складний управлінський процес в організації як з точки зору аналізу самого процесу діяльності, так і аналізу результатів цієї діяльності [11, с.33-42].

Саме тому, особливої актуальності набуває розробка і впровадження системи HR-інжинірингу для забезпечення високих результатів роботи в довгостроковій перспективі, що, у свою чергу, дасть можливість створити нові умови розвитку і підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Тому що людський капітал і вміння ним ефективно керувати, є найпотужнішим джерелом конкурентної переваги, адже саме персонал впроваджує в життя стратегічні плани[11, с.33-42].

Розглянемо на прикладі підприємства А систему HR-інжинірингу. На основі вихідних даних проаналізовано, як здійснюється управління на підприємстві та запропоновано технології інноваційного HR-інжинірингу.

Згідно штатного розпису підприємства є 8 відділів, які забезпечують успішну роботу підприємства:

1. Адміністрація
2. Відділ технічного контролю
3. Комерційна служба (Відділ збуту (маркетингу), Відділ збуту)
4. Фінансовий відділ
5. Виробництво
6. Відділ розвитку
7. Служба підтримки
8. Бухгалтерія

Оцінка динаміки, складу і структури штатного розпису на підприємстві потребує аналізу руху працівників (табл.1) [17].

Таблиця 1

Аналіз руху робочої сили на підприємстві А

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, од.	Темп приросту, %	Темп приросту, од.	Темп приросту, %
	1-й рік	2-й рік	3-й рік.	2-й-/1-го р.р.	2-й-/1-го р.р.	3-й-/2-го р.р.	3-й-/2-го р.р.
К-сть прийнятих штатних працівників	37	13	24	-24	35,14	11	184,62
К-сть звільнених штатних працівників	38	31	23	-7	81,58	-8	74,19
Облікова к-сть штатних працівників, (у відпустці по догляду за дитиною)	6	5	5	-1	83,33	0	100,00
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	154	137	131	-17	88,96	-6	95,62

З таблиці бачимо, що загальна кількість працівників з першого по тре-

тій роки мала тенденцію до зменшення (рис. 4) [17].

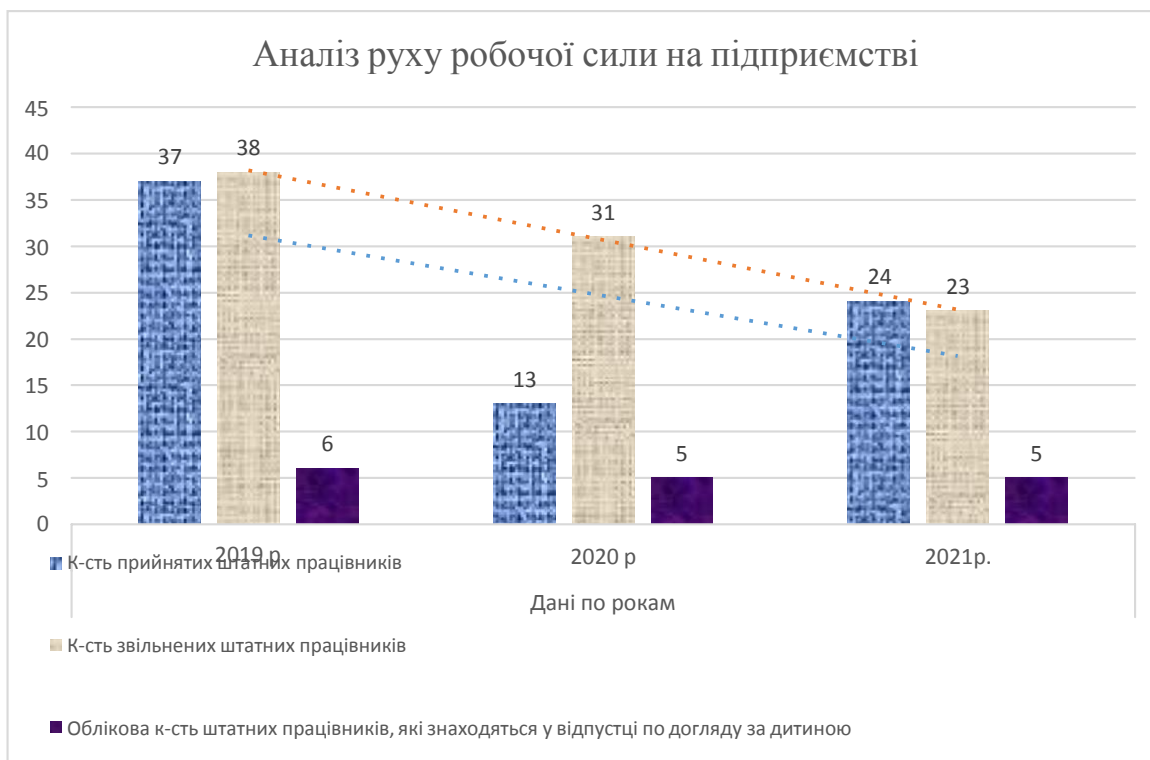


Рис. 4. Аналіз руху робочої сили на підприємстві А

В 2020 році кількість працівників на підприємстві А зменшилася на 17 осіб. Така тенденція пов'язана з нестабільною економічною ситуацією в Україні, під час Ковід-19, що спричинила великі простой виробництва продукції та надання різних послуг.

В контексті вище наведеного нами, в ході дослідження, було проведено аналіз системи HR-інжинірингу на підприємстві А, в результаті якого була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом даного підприємства та виявлені її сильні та слабкі місця.

Розглянуто систему HR-інжинірингу на підприємстві в контексті її суті, стратегії, змісту та елементів управління, основних принципів.

Суттю системи управління персоналом є робота з працівниками відповідно до концепції розвитку підприємства (рис. 5) [17].

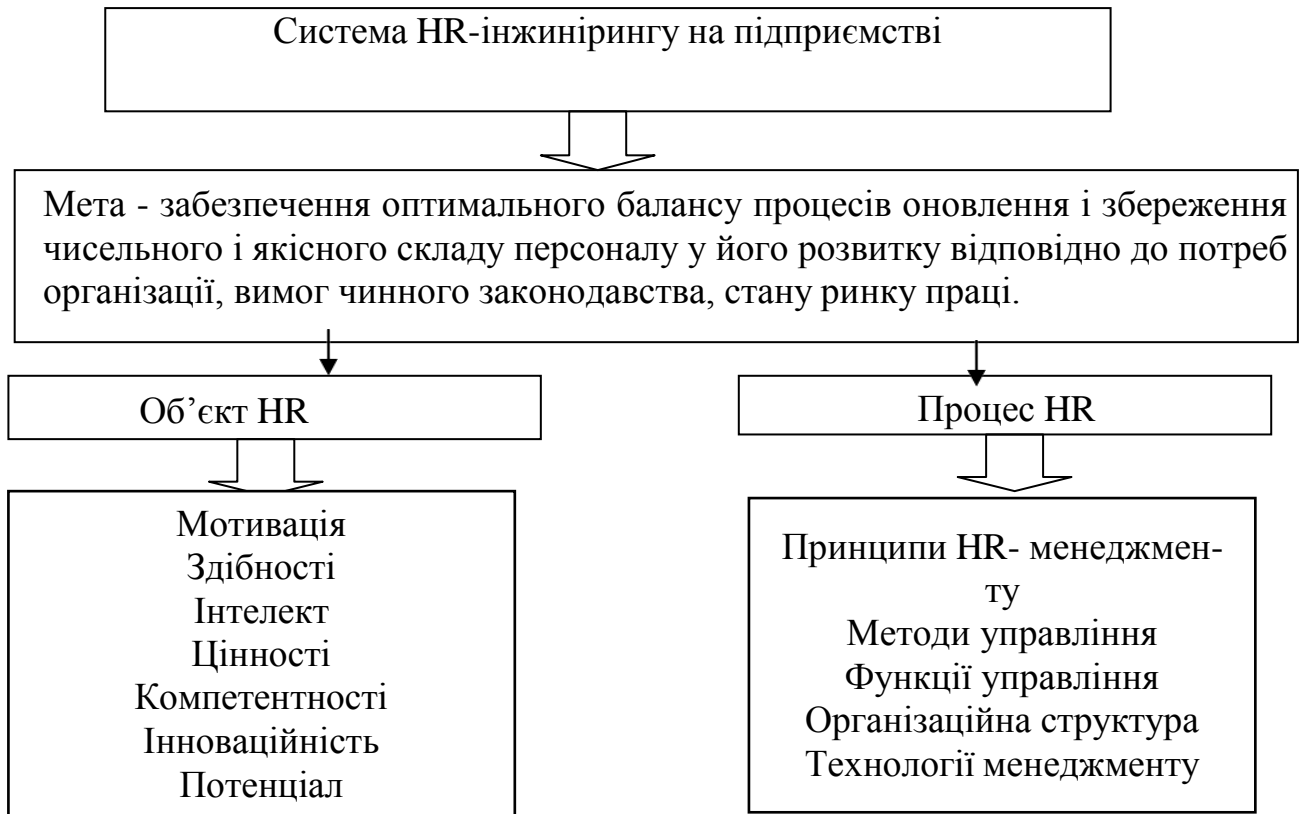


Рис.5. Система HR-інжинірингу на підприємстві А

В функціональному відношенні управління персоналом в організації включає ряд найважливіших елементів, які представлені на рис 6 [18].

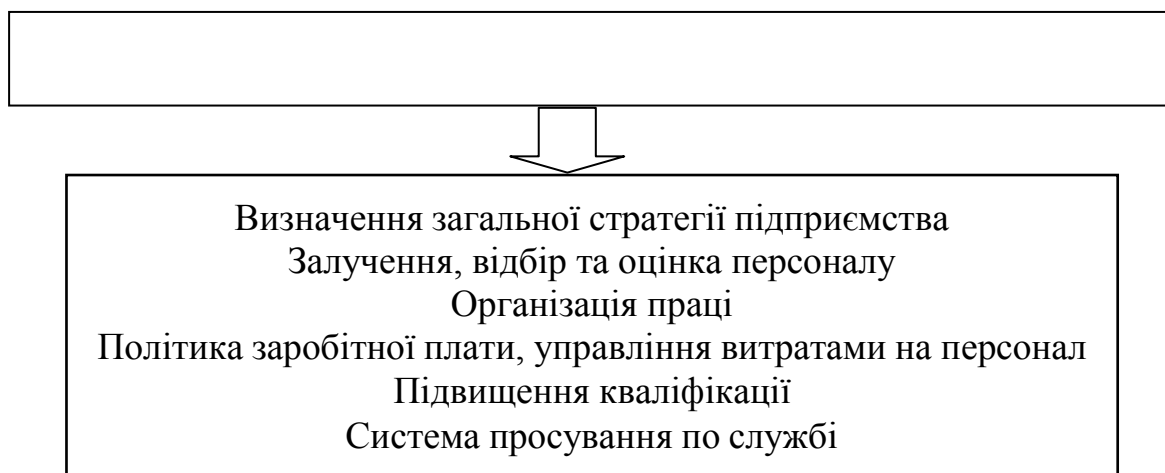


Рис.6. Елементи HR-інжинірингу на підприємстві А

Зміст HR-інжинірингу на підприємстві охарактеризовано наступним чином [11, с.33-42]:

1. визначення потреби в кадрах із урахуванням стратегії розвитку підприємства;
2. система комплектування кадрів;
3. загальна і професійна підготовка кадрів;
4. компетентності персоналу;
5. мотивація працівників підприємства до ефективнішої праці;
6. організація діяльності HR-відділу з метою забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом та соціальним захистом працівників.

Для реалізації вище наведених цілей перед управлінським апаратом підприємства поставлені наступні завдання, а саме: забезпечення організації працівниками необхідної кваліфікації; обґрунтування співвідношення між організаційною та технічною структурою виробничого потенціалу; забезпечення умов для високопродуктивної праці робітників [18].

В системі HR-інжинірингу підприємства А чітко сформульовані вимоги до керівників і працівників, які є специфічними для різних функціональних напрямків, і зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають у наступному:

- робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу, відділу, цеху;
- керівники підрозділів активно задіяні у прийнятті всіх кадрових рішень;
- керівники несуть відповідальність за реалізацію стандартів управління персоналом.

Окрім того, на керівників покладено обов'язки сприяння працівникам у розвитку професійних умінь і навичок [48].

Керівний вплив на діяльність товариства здійснюється за допомогою

управлінських методів, що є способами здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління підприємством. У таблиці 2. представлено аналіз управлінських методів, що застосовуються на підприємстві [18].

Таблиця 2

Методи управління персоналом на підприємстві А

Група методів	Види методів	Рівень менеджменту
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	вищий
	Посадові інструкції	вищий
	Статут і організаційна структура	вищий
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	вищий
Економічні	Система заробітної плати	середній
	Система преміювання	середній
	Матеріальна допомога	середній
	Матеріальні пільги і привілеї	середній
Соціально- психологічні	Переконання	низький
	Похвала і осуд	низький
	Примус, спонукання	низький

Як бачимо, серед адміністративних методів на досліджуваному підприємстві застосовуються дисциплінарна відповідальність, стягнення, посадові інструкції, накази, розпорядження тощо. Економічні методи представлені системами заробітної плати, преміювання та заохочувальних і компенсаційних виплат. Як соціально-психологічні методи застосовуються похвала, переконання, спонукання, примус і осуд.

За результатами аналізу системи HR-інжинірингу на підприємстві можна виділити суттєвий недолік - це відсутність HR-відділу. Враховуючи, що штат підприємства складається з понад 100 працівників, а попередні роки кількість персоналу сягала до 150 осіб, то підприємству вкрай необхідно створити HR-відділ [54].

Обов'язки щодо вирішення кадрових питань та ведення кадрової документації покладено на бухгалтера по заробітній платі за додаткову оплату.

А підбір, адаптація персоналу відбувається без системного підходу. Результатами співбесіди є інтуїтивний підбір кадрів. Що таке співбесіда за компетенціями ніхто не знає. Це також є причиною плинності кадрів та частими звільненнями працівників за останні роки.

Щоб покращити господарську діяльність підприємства, продуктивність праці, збільшити прибуток підприємства, запропоновано створити HR-відділ або відділ управління персоналом (рис.7) [14, с.103-105].

Зрозуміло, що у даний момент в країні дуже не стабільна ситуація і розширювати штат, чи відкривати новий відділ- це є великий ризик, але можна запропонувати для залучити HR-спеціаліста на умовах аутсорсингу або ввести нову посаду HR –менеджер [18].

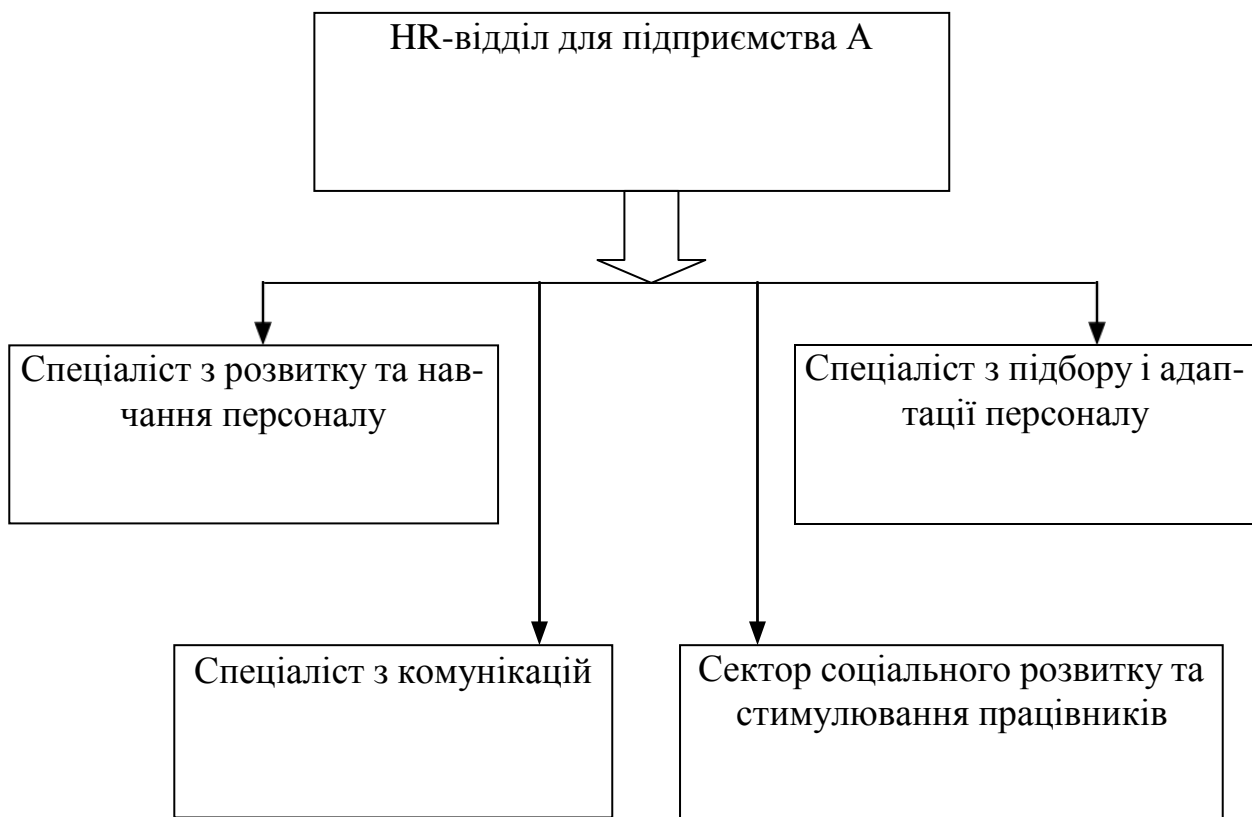


Рис. 7. Пропозиція створення HR-відділу

Також, в процесі дослідження підприємства, виявлено, що на підприємстві відсутня система заходів щодо підвищення професійних компетентностей і кваліфікації персоналу. Проходження курсів підвищення кваліфікації на підприємстві відбувається за ініціативою самих працівників. Причиною цього є нестача фінансових можливостей на такі заходи, хоча фінансування професійного навчання покладаються на роботодавця [18].

Можна виділити певні елементи HR-інжинірингу, що впливають на інноваційну спрямованість підприємств, а саме планування людських ресурсів, створення ефективних команд;

оцінювання діяльності, що поєднує індивідуальну і командну результативність і базується на виокремленні завдань, які заслуговують на винагороду, а також встановленні HR-менеджерів, які проводять таке оцінювання;

системи стимулювання, орієнтовані на досягнення цілей і завдань організації, в тому числі - на створення інновацій;

планування кар'єрного зростання працівників підприємства, що узгоджує перспективи їх просування з участю у програмах навчання і тренінгу[55].

На інноваційний потенціал підприємств впливають такі HR-технології, як організація робочих команд, що забезпечують різноманітність професійних навичок, можливість обміну досвідом і здорової конкуренції.

Також доведеним є наявність взаємозв'язку між системами оцінки діяльності персоналу, системами стимулювання і можливостями побудови кар'єри всередині підприємства, що забезпечує підтримку інновацій. Навчання, оцінка і просування сприяють інноваційним процесам, а й того, що особливості цих практик відповідають різним типам інноваційної ак-

тивності [14, с.103-105].

Конкурентоспроможні підприємства при відборі персоналу пред'являють великі вимоги до професійної та соціальної компетентності персоналу, до яких можна віднести такі якості, як відповідальність, здатність до адаптації в нових умовах, рефлексії, кооперації, а також комунікабельність.

До найбільш ефективних HR-практик можемо віднести заохочення найму творчих співробітників, впровадження широкого кола обов'язків на противагу жорсткого розмежування повноважень, безперервне навчання і можливості кар'єрного росту всередині підприємства, системи стимулювання, орієнтовані на результати, організацію ефективного командної взаємодії [14, с.103-105].

Інноваційні компетенції проявляються в різних сферах, таких як:

- створення умов для дослідницьких проектів, наприклад при проведенні відповідних змін організаційної структури;
- налагодження конструктивних взаємозв'язків з іншими організаціями;
- генерація нових ідей;
- просування інновацій;
- реалізація інноваційних проектів, а також організація можливостей для рефлексії процесу розвитку інновацій (зворотного зв'язку) [32].

За допомогою формалізованої інноваційної стратегії та цілеспрямовано організованих дій з HR-інжинірингом можна вплинути на ступінь розвитку і прояв зазначених форм інноваційної поведінки [55].

Головним фактором успішного розвитку HR-інноваційних компетенцій, виступає гармонізація відносин між учасниками інноваційного процесу, яка полягає в створенні і підтримці сприятливого інноваційного клімату в

організації, який проявляється в різних аспектах її життєдіяльності.

По суті, мова йде про наявність у системі HR -інжинірингу моделі управління людськими ресурсами, яка включає ефективну організаційну структуру, систему комунікацій, різноманіття персоналу (за віком, статтю, знань, досвіду), методи заохочення і винагороди співробітників, що досягли успіху в області інновацій.

Впровадження інноваційного HR-інжинірингу потребує керівників, здатних створити команди однодумців і згуртувати навколо цілей інноваційного розвитку широкі категорії персоналу і володіють компетенціями наснаги, мотивації до інноваційної активності.

По суті, HR служать «спусковим гачком» перетворень, в тому числі інноваційних.

Для успіху проведення таких перетворень HR самі повинні бути «заряджені» інноваціями, беззастережно вірити в них, сповідувати принципи інноваційного розвитку, а також цінувати в оточуючих людях якості, які нерозривно пов'язані з інноваціями [14, с.103-105].

Інноваційні цінності повинні стати стрижнем системи ціннісних орієнтацій HR-менеджерів. Корпоративна ідеологія підприємства може визначати інноваційний розвиток підприємства і заряджати інноваційною активністю персонал.

Основу корпоративної ідеології закладають засновники підприємства, керівники вищої ланки та HR. Саме в корпоративній ідеології відображаються їх ціннісні орієнтації.

Ефективне впровадження інновацій передбачає активне залучення в інноваційні процеси широких категорій персоналу. До принципів управління в контексті цілей інноваційного розвитку слід віднести стимулювання

інновацій і підтримку новаторів [15, с.107-111].

Для швидкого і успішного інноваційного розвитку необхідні високий престиж новаторства і наявність великого числа привілеїв для новаторів.

Розуміючи важливість інновацій та успішного проведення організаційних змін в економіці знань, керівництво підприємств повинно приділяти значну увагу навчанню і розвитку персоналу, складові якого в інноваційній сфері представлено у табл. 3.

Таблиця 3

Особливості діяльності HR -інжинірингу, спрямованого на розвиток інноваційних компетенцій

Елементи діяльності HR у контексті розвитку інноваційного потенціалу	Основне спрямування для інноваційних кометентностей
Постановка інноваційних цілей	Створення та розвиток корпоративних інноваційних цінностей
Формалізація інноваційної стратегії	Планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій
Забезпечення залученості різних груп працівників	Розвиток і підтримка форм підтримки інноваційної діяльності на підприємстві
Оцінювання інноваційних досягнень персоналу	Впровадження диференційованого підходу залежно від ступеню участі в інноваційному процесі
Мотивація і стимулювання персоналу	Розробка форм визнання таланту і заслуг новаторів на підприємстві
Навчання персоналу	Розвиток особистісних і професійних характеристик категорій співробітників, що беруть участь в інноваціях

Таким чином, на підприємстві має існувати стратегія управління людськими ресурсами, спрямована на створення і впровадження інновацій.

Це поєднання забезпечує ефективність роботи, що оцінюється за допомогою KPI і моделі компетенцій, і суб'єктивну залученість персоналу в процес досягнення стратегічних цілей компанії за рахунок застосовува-

них практик заохочення інноваційної поведінки.

Вище згадане дозволяє запропонувати програму розвитку інноваційних компетенцій на підприємстві (табл.4) [14, с.103-105].

Таблиця 4

Пропозиція програми розвитку інноваційних компетенцій
на підприємстві

№ п.п	Складові програми	Завдання	Можливі заходи
1	Створення та розвиток корпоративних інноваційних цінностей	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідність корпоративних інноваційних цінностей стратегії підприємства - Розробка і впровадження корпоративної ідеології - Створення сприятливого інноваційного клімату - Активне залучення в інноваційні процеси всіх категорій персоналу - Стимулювання інновацій і підтримка новаторів 	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення типу інновацій, які сприяють розвитку підприємства і допомагають досягти стратегічні цілі - Введення формальних цільових показників і критеріїв оцінки в інноваційній сфері - Діагностика і боротьба з ворожістю в сприйнятті новизни - Зміна стереотипів мислення та усталеної поведінкової моделі - Визнання таланту - Корпоративні нагороди - Інформування про заслуги в корпоративних ЗМІ - Фінансування стажувань - Ротація
2	Планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій: розвиток особистісних і професійних характеристик співробітників, що беруть участь в інноваціях	<ul style="list-style-type: none"> - Співробітництво і командна робота - Безперервний професійний і особистісний розвиток - Здатність працювати в нестабільних умовах - Проактивність - Відкритість новому - Креативність - Довіра та повага 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка системи тестів - Проведення тренінгів - Організація і проведення майстер-класів
3	Розвиток форм підтримки інноваційної	-Моніторинг проблем, з якими стикаються на підприємстві творчі	- Створення внутрішньо-корпоративних мереж спеціалістів
3	діяльності на	співробітники	- Підвищення неформального

	підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> - Створення форм визнання таланту і заслуг новаторів - Створення інноваційної корпоративної ідеології - Забезпечення системи управління знаннями 	статусу новаторів <ul style="list-style-type: none"> - Зміна стереотипів мислення та усталеної поведінкової моделі - Диференційовання підходів в залежності від ступеню участі в інноваційному процесі - Розповсюдження ідей інноваційного розвитку серед всіх менеджерів вищої і середньої ланки
4	Створення і підтримка форм інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка корпоративної спільноти новаторів - Розробка порталу знань 	<ul style="list-style-type: none"> - Організація тестування і експериментальна перевірка інноваційних ідей і пропозицій - Професійні конференції та інші заходи обміну досвідом
5	Залучення керівника до заряду персоналу на інновації	<ul style="list-style-type: none"> - Організація обміну знаннями, в яких керівники беруть участь - Моніторинг якостей, які цінує і заохочує керівник 	<ul style="list-style-type: none"> - Обговорення інноваційної діяльності на зборах керівництва - Підтримка сприятливої інноваційної культури і клімату в колективі

Розроблено автором на основі джерела [17]

За результатами аналізу стану ресурсів підприємства А, які можуть бути задіяні в інноваційній діяльності, внутрішніх умов діяльності, здібностей та компетенцій створено їх перелік та представлено коротку характеристику (табл. 5) [18].

Як показав аналіз діяльності підприємство потребує удосконалення інноваційної діяльності, відповідно – розвитку інноваційного потенціалу.

У процесі аналізу особливостей поточної діяльності підприємства запропоновано цілі програми інноваційного розвитку:

1. по-перше, стати високотехнологічним виробником, який відповідає європейським стандартам якості та соціальної відповідальності;
2. по-друге, отримати позицію лідера на місцевому ринку;
3. по-третє, розширити свою діяльність в інших областях України.

Інноваційні ресурси, здатності та компетенції для підприємства А

Складова	Пояснення
Ресурси підприємства	
Людські	Підприємницька діяльність вимагає кваліфікованих кадрів, тож більшість працівників підприємства мають спеціальну середню або вищу освіту. Серед високої частки працівників є розуміння необхідності змін, готовність до навчання
Організаційні	Підприємство має надійну репутацію як серед постачальників матеріалів, так і серед замовників. Жорстка організаційна структура, централізація
Матеріальні	Підприємство володіє власними великими спорудами промислового призначення, в яких розміщується виробництво. Вагома частина адміністративних приміщень здається в оренду. Підприємство може проводити повний цикл виробництва. Так як має все необхідне обладнання та техніку.
Ресурси співпраці	Надійні багаторічні відносини з надійними замовниками
Здатності підприємства	
Бізнес-процеси	Управлінські бізнес-процеси мають дуже низьку ефективність
Інноваційна культура	Скоріше відсутня. У певній категорії працівників є розуміння, що треба все міняти і є готовність проводити зміни. Проте є працівники, які не бажають нічого міняти
Програмне забезпечення	Більшість «внутрішніх» процесів в відділах і цехах комп'ютеризовані.
Компетенції підприємства	
Інтелектуальна готовність до інновацій	Здебільшого освічений та кваліфікований персонал. Готовність вчитися.
Комунікаційні якості	Знання та вміння, досвід роботи з людьми як в частині організації роботи колективу, так і між підприємницькі співробітництво, вміння проводити переговори, листування, тощо.
Інноваційна активність	Активне залучення в інноваційні процеси всіх категорій персоналу. Здатність працювати в ситуації невизначеності. Проактивність.
Особисті якості	Співробітництво і командність. Безперервний професійний і особистісний розвиток. Креативність

Складено автором

Звичайно, в основі застосування інноваційного HR - інжинірингу є система прямої та опосередкованої матеріальної мотивації праці діяльність, яка дозволяє:

- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити рентабельність продукції, що випускається;
- стабілізувати працездатність всього персоналу;
- забезпечити зацікавленість у кінцевому результаті;
- створити згуртований колектив.

В результаті буде реально досягти ефективності HR-інжинірингу на підприємстві в умовах турбулентності економіки [18].

У ході дослідження неодноразово було зазначено, що однією з найважливіших складових системи HR-інжинірингу підприємства є люди. Саме персонал забезпечує економічний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність, надходження прибутків, досягнення стратегічної мети діяльності підприємства. Тому, важливим завданням системи HR-інжинірингу є створення умов, за яких кожен працівник найбільш ефективно виконував би покладені на нього обов'язки. Виконання цього завдання можливо забезпечити створенням дієвих засобів мотивації персоналу на підприємстві А.

Мотивація – це, в першу чергу, психологічний процес, який керує діями конкретної людини. Відповідно, мотивація персоналу – це створення особливих робочих умов і стимулів в організації, які спонукають працівників до якісного виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей [14, с.103-105].

Мотивація – це досить складний процес. Як критично важлива сила, мотивація, визначає динаміку усіх показників діяльності організації. Тому, формування відповідної мотивації у персоналу вимагає відповідної поведінки керівників, належного планування та контролю.

Основними завданнями, які мотиваційна система виконує в організації

є:

- стимулювання якісного виконання поставлених завдань працівниками;
- підвищення ефективності та продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- стимулювання до розвитку та інновацій;
- збереження постійного штату висококваліфікованих та компетентних працівників;
- заохочення до навчання та підвищення кваліфікації працівниками;
- підвищення прихильності персоналу до організації;
- впровадження корпоративної культури.

Мотивація трактується як внутрішня спонукальна дія до виконання працівником роботи задля досягнення цілей організації. Іншими словами, мотивація – це власне бажання працівника працювати, яким складно, але можливо управляти ззовні [33].

Система мотивації персоналу на підприємстві передбачає застосування наступних методів: адміністративних, економічних, організаційно-виробничих, соціальних та морально-психологічних (рис. 8) [17].

Обсяг використання даних методів в організації залежить від багатьох чинників. Найсуттєвішими є: результати господарської діяльності організації, перспективи подальшого розвитку, структура та кількість персоналу.

На підприємстві мотиваційні заходи та методи обмежується, в основному, матеріальними методами. Це пояснюється тим, що працівники прагнуть працевлаштуватись на підприємство в метю отримання більш високу заробітну плату і преміювання [45].

Формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці на

підприємстві А передбачає визначення мотиваційних чинників та їх вплив на роботу персоналу.



Рис.8. Методи мотивації та стимулювання персоналу

З метою дослідження впливу мотиваційних чинників на діяльність персоналу підприємства А було проведено анкетування. В опитуванні взяли участь усі працівники основного виробництва [17].

В анкеті респондентам пропонувалось: повідомити дані про стать, вік, освіту, трудовий стаж, обрати серед дванадцяти чинників мотивації найважливіші, що суттєво впливають на результативність праці і здійснити їх ранжування за допомогою оцінок: «3»-найважливіше, «2»- важливо, «1»-

не важливо та вказати причини відсутності мотивації. Результати анкетування представлені у графічному вигляді на рис.9 [17].

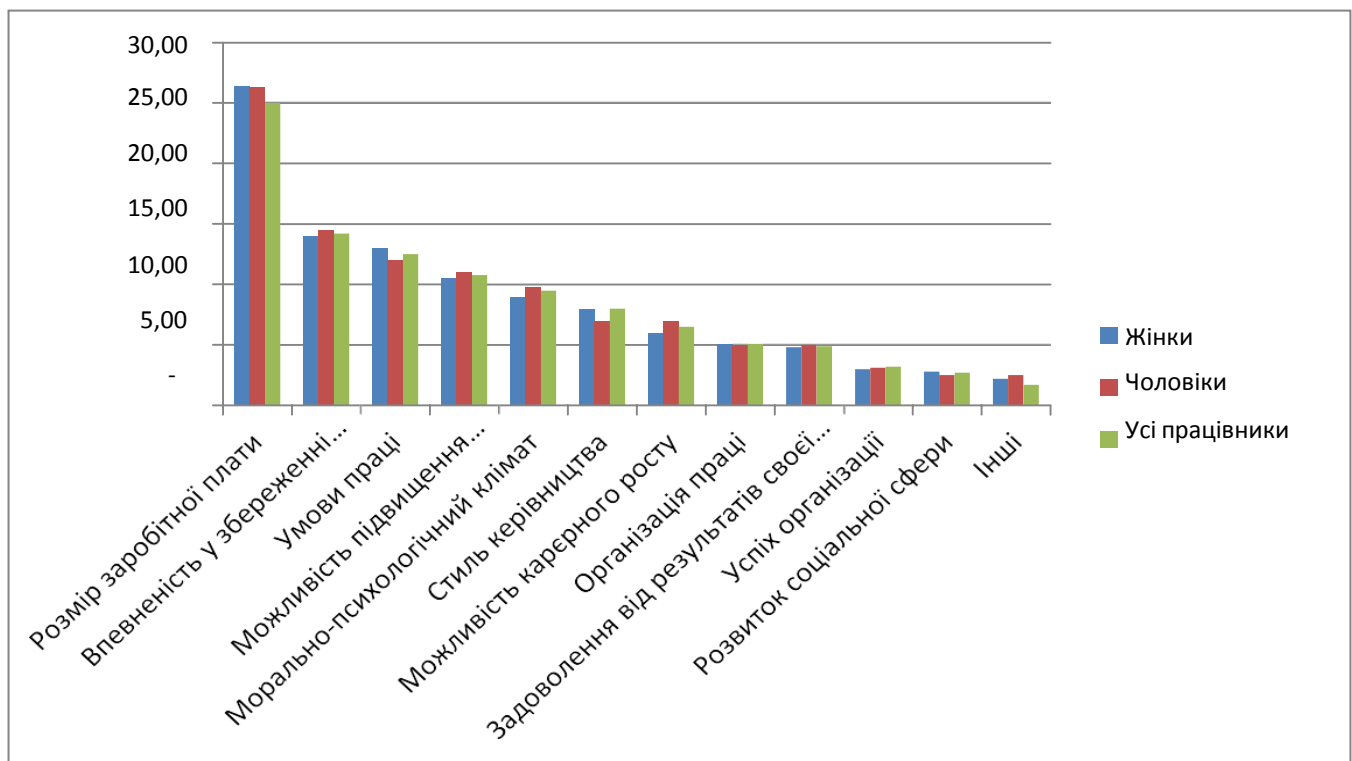


Рис.9. Розподіл важливості мотиваційних заходів у працівників підприємства А

У процесі обробки результатів анкетування було отримано наступні результати. Найважливішим чинником мотивації є заробітна плата і розмір її прямо впливає на рівень добробуту працівників.

Другу позицію займає впевненість у збереженні робочого місця. В умовах економічної кризи цей чинник набуває особливої актуальності, позаяк з втратою робочого місця працівники залишаються без засобів існування, а пошук іншої роботи, враховуючи специфіку діяльності організації, є проблематичним [18].

Третю позицію респонденти віддали умовам праці, як важливому чиннику, що суттєво впливає на продуктивність праці та досягнення вагомих результатів.

Наступним чинником працівники організації обрали можливість під-

вищення кваліфікації. При цьому варто зазначити, що набути нові знання, навички та вміння, компетенції виявили бажання як працівники з невеликим стажем роботи, так і досвідчені спеціалісти.

П'яту позицію займає морально-психологічний клімат. Як з'ясувалось, цей чинник є важливішим для чоловіків ніж для жінок. Керівникам відділів підприємства необхідно приділити особливу увагу поліпшенню морально- психологічного клімату, адже цей чинник неабияк впливає на мотивацію персоналу до виконання посадових обов'язків [17].

На шостій позиції згідно даних анкетування – стиль керівництва. Цей чинник виявився більш вагомим для жінок на відміну від чинника кар'єрного росту, що зайняв сьому позицію, і є більш вагомим для чоловіків. Однаково і чоловіками і жінками оцінюється такий чинник, як організація праці, що посів восьму позицію.

Чинник задоволення від своєї праці, що розташувався на дев'ятій позиції, дещо вищий у чоловіків. На жаль, рівень задоволення результатами роботи має негативну тенденцію. Як чоловіки, так і жінки не пов'язують підвищення рівня свого добробуту з успіхом роботи організації.

Тому керівництву необхідно більш прозоро розподіляти доходи та розробити схему призначення винагород, як стимул для працівників до покращення роботи організації в цілому [10].

Останні позиції займають чинники розвитку соціальної сфери та інші, що на думку респондентів не мають суттєвого мотиваційного впливу. Серед соціальних чинників працівники організації відзначили можливість санаторно-курортного оздоровлення, часткову оплату медичних (працівники виробництва) та транспортних послуг.

Результати аналізу відповідей респондентів щодо відсутності мотивації

вказують на наступні причини:

1. відсутність публічного визнання заслуг (72% опитаних);
2. відсутність соціальних пакетів стимулювання (64% опитаних);
3. відсутність диференційованої системи доплат (58% опитаних);
4. незадовільна політика кар'єрного зростання (36%);
5. рутинність роботи (28% опитаних);
6. незалучення працівників до прийняття рішень (15% опитаних).

На підприємстві А, як і у більшості вітчизняних підприємств, основною проблемою, що стосується заходів мотивації є відсутність сучасних методів та технологій [17].

Переважають застосовуються матеріальні мотиваційні інструменти традиційного характеру - заробітна плата та додаткові виплати в залежності від результатів діяльності організації.

Вважаємо, що керівництву необхідно удосконалити систему мотивації і стимулювання в організації, і в умовах обмеженості фінансових ресурсів, звернутись до зарубіжного досвіду, що показує високу ефективність застосування нематеріальних та нетрадиційних методів мотивації персоналу [46].

Впровадженню системи нематеріального заохочення передують розробка мотиваційної стратегії, яка передбачає: визначення цілей мотивації, діагностику потреб працівників, визначення засобів мотивації, інформування персоналу про впроваджувані заходи. Підхід до впровадження заходів нематеріальної мотивації персоналу (рис 10.) [17].

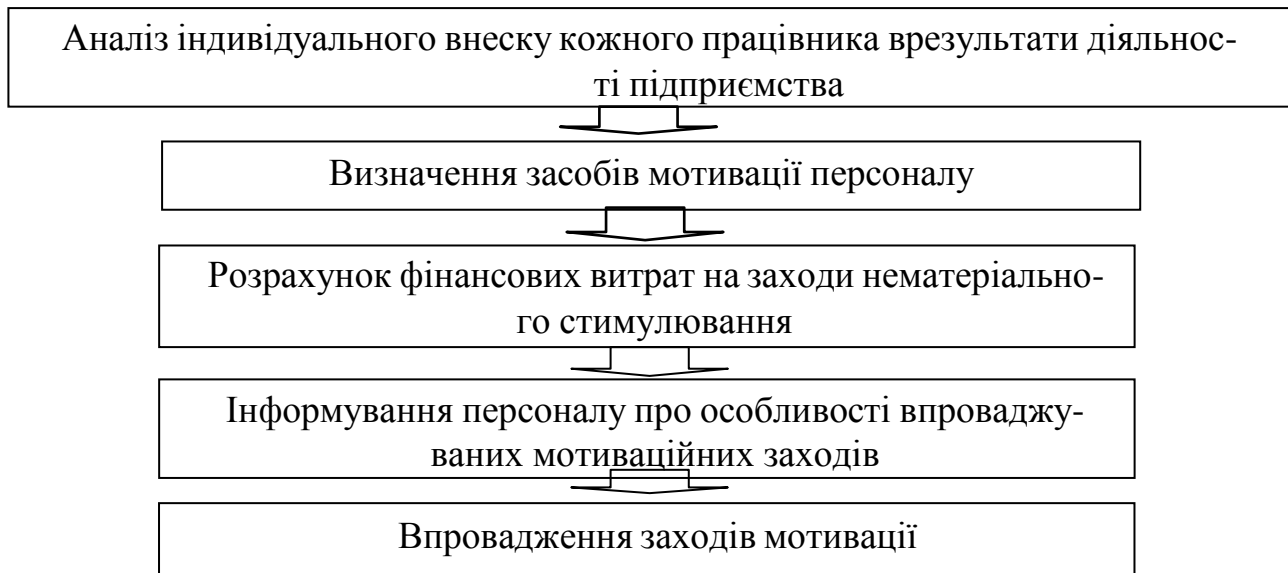


Рис.10. Підхід до впровадження заходів нематеріальної мотивації персоналу

Узагальнюючи відомості, одержані нами у результаті опрацювання матеріалів щодо досвіду застосування нематеріальних мотиваційних методів у вітчизняних та закордонних підприємствах, пропонуємо впровадити на підприємстві А, наступний перелік заходів, з врахуванням реальних можливостей організації (табл.6).

Таблиця 6

Пропоновані заходи нематеріальної мотивації персоналу

Заходи нематеріальної мотивації	Коротка характеристика
1.Визнання заслуг, похвала	Публічна похвала, лист-подяка, вручення грамот на загальних зборах, до професійних та інших свят
2.Створення та підтримка сприятливого психологічного клімату	Виділення та обладнання приміщення під кімнату відпочинку, привітання та подарунки до свят, дня народження
3.Навчання, підвищення кваліфікації	Створення програм та організація процесу
4.Введення бонусів	Оплата транспорту, мобільного зв'язку, білети в кіно, театр, безкоштовні обіди, туристичні подорожі
5.Винагороди	Визнання досягнень у професійній діяльності, за вислугу років, внесення у книгу пошани підприємства
6.Зворотній зв'язок	Скринька директора для побажань та зауважень працівників

Отже, для удосконалення системи HR-інжинірингу мотиваційними заходами необхідно застосовувати різні групи методів. Застосування виключно матеріальних стимулів не завжди мобілізує творчу активність працівників у процесі досягнення мети організації. Сьогодні, коли фінансові можливості вітчизняних підприємств обмежені, актуальним є впровадження методів нематеріальної мотивації з обов'язковим врахуванням культурних, психологічних, ментальних особливостей працівників для пошуку найефективніших методів мотивації на конкретному підприємстві [18].

Тому, будь-який інноваційний HR-інжиніринг на підприємстві являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг, збільшення прибутковості та удосконалення HR-технологій.

Необхідна активізація використання сучасних HR-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом [10, с.33-42].

Інновації та технології в HR – це те, що насправді не замінює людей. Натомість, саме технології допомагають налагоджувати цінні зв'язки з працівниками та створювати більш задоволені робочі місця, де вони можуть рости [19].

Тому підвищення результативності діяльності інноваційного HR-інжинірингу можливе на основі використання принципу гуманізації розвитку інноваційного потенціалу, тобто опори на ключової компетенції.

Для управління розвитком інноваційного потенціалу персоналу запропонована динамічна модель, заснована на виявленні та аналізі інновацій-

них ресурсів, здатностей і компетенцій [18].

Підвищення інноваційних компетенцій працівників підприємства формує ядро програми розвитку інноваційного HR - інжинірингу. Аналіз особливості діяльності з HR - інжинірингом, спрямованої на розвиток інноваційних компетенцій, дозволив формалізувати її основні елементи, якими доцільно вважати постановку інноваційних цілей, формалізацію інноваційної стратегії, забезпечення залученості до інноваційних процесів різних груп працівників, навчання, мотивацію, стимулювання та оцінювання інноваційних досягнень персоналу [14, с.103-105].

Завданнями, що відповідають цим елементам, є розвиток корпоративних інноваційних цінностей, планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій, розвиток і підтримка форм підтримки інноваційної діяльності на підприємстві, впровадження диференційованих підходів у HR-інжинірингу залежно від ступеню участі в інноваційному процесі, розробка форм визнання таланту і заслуг новаторів на підприємстві, а також розвиток особистісних і професійних характеристик категорій співробітників, що беруть участь в інноваціях.

Для удосконалення системи HR-інжинірингу мотиваційними заходами необхідно застосовувати різні групи методів. Застосування виключно матеріальних стимулів не завжди мобілізує творчу активність працівників у процесі досягнення мети організації. Сьогодні, коли фінансові можливості вітчизняних підприємств обмежені, актуальним є впровадження методів нематеріальної мотивації з обов'язковим врахуванням культурних, психологічних, ментальних особливостей працівників для пошуку найефективніших методів мотивації в конкретній організації [18].

За рахунок впровадження запропонованих заходів можна очікувати по-

кращення ефективності роботи кадрового менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності організації через розвиток персоналу [36].

Список використаних джерел

1. Barraza M. Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: A case study in a Mexican public service organisation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2010. № 21(3). P. 388-410.
2. Blayney C. Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance. *International Journal of Management and Marketing Research*. 2008. № 2(1). P. 59-71.
3. Jeff Sutherland in his work «Scrum: how to work twice as hard, do twice as much, a summary» URL: <http://www.smartreading.ru/biblioteka/>
4. Lyuty S. HR-branding - how to manage the company's reputation on the Internet [Electronic resource]. URL: <http://> Access mode: <https://blogchain.com.ua/hr-brending-iak-ypravliati-repytaciieu-kompanii-v-interneti>
5. Mathis L., Personnel R. *Human Resource Management / L. Mathis, R. Personnel.* // West Publishing Company, – 2003. – 45 p.
6. *Personnel management technologies: a monograph/ O.A. Havrish, L.E. Dovgan, I.M. Kreidych, N.V. Semenchenko.-Kyiv: NTUU «KPI named after Igor Sikorskyi»* // https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf
7. Powell, M. (2016), *Human resource management practices in Japan.* Merici. Vol. 2. Pp. 77-90.
8. Prayag G., Hosany S. *Human Resource Development in the Hotel Industry of Mauritius: Myth or Reality, Current Issues in Tourism.* 2013. № 18(3). P. 249-266.
9. Rosak-Szyrocka J. *Human resources management in Kaizen aspect.*

Human Resources Management & Ergonomics. 2017. № 1. P. 80-92.

10. Steven Kovi - 7 skills of highly effective people
<https://hracademy.ru/hrarticle/stiven-kovi-7-navyikov-vyisokoeffektivnyih-lyudey-kratko.html>

11. Volyanska-Savchuk L.V., Matsyshina M.V. Use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises. Economics and management organization. 2019. No. 1 (33). P. 33-42.

12. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ, 2017. С. 305–314.

13. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: <http://elar.khnu.km.ua>

14. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 103–105.

15. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Молодий вчений. 2015. № 3 (18). С. 26–31.

16. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи hr-інжинірингу на сучасному підприємстві Економічні науки Молодий вчений» № 10 (62) жовтень, 2018, с-304-308.

17. Глушко Т. В. Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі HR-інжинірингу. Т Глушко - Innovation and Sustainability, 2022 с 107-111 URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111>

18. Глушко Т.В. Камінський В. В. Впровадження системи HR-

інжинірингу (за матеріалами приватного підприємства «Приватна друкарня») : дипломна робота магістра : 051 Економіка /Глушко Т.В. Камінський В. В. ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2022. – 102 с.

19. Глушко Т.В. Камінський В.В. Інноваційний HR- інжиніринг на засадах компетентісного підходу Вісник ХНТУ №2, 2022 р.//ORCID ID: 0000-0002-9747-686X

20. Городиська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання / Н.А. Городиська // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.

21. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К, 2015. С. 42-50.

22. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 60-72.

23. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2015. №1. С. 30-35.

24. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління :науковий журнал. 2018. № 11. С. 102–118.

25. Данюк В.М.,Петюх В.М.,Цимбалюк С.О.Менеджмент персоналу: навч.посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.

26. Джинджоян В. В. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності Інвестиції: практика та досвід № 2

2022. С- 36-41. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/8.pdf

27. Єнін М. Н. Доктрина людських відносин. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>.

28. Захарчин Г. М. Управління персоналом: навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. Ун-ту «Львів. політехніка», 2013. 259 с.

29. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2010. №3. С. 21- 23.

30. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія / С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. – Херсон: Олді-плюс, 2018. – 348 с.

31. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 26. С. 161–165. URL: http://www.market-infr. od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf

32. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46– 50.

33. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 22.8. С. 392-398.

34. Корольков В. В. Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. № 11. 2020.

35. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 570–572. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf>

36. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. №12. С.70-75.
37. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: <http://elartu.tntu.edu.ua>
38. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми .Держава та регіони. 2016. № 1. С. 96-99.
39. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.10. С. 189-194.
40. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. Галицький економічний вісник. 2015. №1(34). с.66-72.
41. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. URL: <http://ea.donntu.edu.ua>
42. Разумова Е. Інновації в HR. Аналітична стаття за результатами дослідження. - URL: <http://hr-media.ua/innovatsii-v-hr-analiticheskayastatya-po-rezultatam-issledovaniya>
43. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua>
44. Ситник О.Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі / О.Б. Ситник // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4(24). – С. 104-116.
45. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал,

психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ “Три-К”, 2013. 582 с.

46. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств [Електронний ресурс] / Л.М. Таранюк. – 2010. – Режим доступу: URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2407/taranyuk.pdf>.

47. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. – 463 с.

48. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2015. № 1. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>

49. Трут О. О. Моніторинг індивідуальної результативності працівників в процесі управління організацією / О. О. Трут, Й. М. Петрович // Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2019. – № 6. – С. 73-80

50. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.

51. Харченко М. О. Комплексна система оцінки результатів праці та особистих якостей працівників малих підприємств. Довідник кадровіка, 2011. №12. С. 79-82.

52. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій / В.О. Черепанова // Матер. II Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації», (Кременчук, 8-10 листопада 2017 ро-

ку). – Кременчук: КрНУ, 2017. – С. 147-150.

53. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313–318.

54. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
URL: <http://inneco.org/article/view>

55. Ярощук А.О. Україна в міжнародному обміні інженерно-технічними послугами / А.О. Ярощук // Управління економічними процесами у світовій та національній економіці: зб. тез наук. робіт. – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. – 144 с.

Горбатюк О.В., к.е.н., старший викладач

СОЦІАЛЬНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Реалізація інноваційної моделі розвитку вітчизняної економіки потребує створення на державному рівні відповідних системних умов поступової мотивації та стимулювання діяльності персоналу. В такій ситуації зростає роль банківських установ, як структурних елементів не тільки фінансової системи, а й соціальної сфери. Банківські установи, в тому числі і комерційні, ефективно, оптимально та раціонально використовуючи людські ресурси, підвищуючи якість управління ними і забезпечуючи стабільність кадрового складу шляхом поліпшення соціально-економічних показників фінансово-господарської діяльності, сприяють отриманню додаткових конкурентних переваг на фінансовому ринку. Створення ефективної та конкурентоспроможної на світовому рівні банківської системи, здатної забезпечити високий рівень інвестиційної та інноваційної активності на фінансовому ринку, є необхідною умовою сталого розвитку економіки України та її подальшої інтеграції у світове економічне господарство. Головну роль у виконанні зазначених завдань у розвитку фінансової діяльності банківських установ відіграють соціальні аспекти організаційно-економічного забезпечення мотивації персоналу банку. Успіх банку безпосередньо залежить від внеску кожного окремого працівника. Саме персонал є основною рушійною силою, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості банківської установи. Кожний власник, акціонер та керівник зацікавле-

ний, щоб його персонал працював з найбільш високою ефективністю і самовіддачею. Необхідною потребою та об'єктивною умовою таких інноваційних рішень є удосконалення організаційно-економічного забезпечення мотивації персоналу банківських установ, а також розроблення соціальних концептуальних положень та формування ефективної моделі мотивації персоналу банківських установ. Банківська установа, відповідно до чинного законодавства, дисциплінована та сувора організаційна структура, у якій організації існує система цілей, що включає як середньострокові цілі і завдання, так і довготривалі орієнтири розвитку. Корпоративні відносини банківського персоналу мають високий рівень відчуженості кожного співробітника від його індивідуальних потреб. Оскільки зв'язок між виробничим способом існування і індивідуальною життєдіяльністю працівника здійснюється в основному через заробітну плату, то модель мотивації персоналу банківських установ виступає як один з інструментів, спрямований на перехід людини з її індивідуальної життєдіяльності у виробничу. У зв'язку з цим основною метою стимулювання виступає орієнтація персоналу на досягнення цілей і завдань, поставлених перед банком. Актуальність полягає в тому, що сучасне управління персоналом банку потребує розробки та удосконалення соціально-економічного, організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ, а також розроблення соціальних концептуальних положень та формування ефективної моделі мотивації персоналу банківських установ.

Проблеми організаційно-економічного забезпечення мотивації персоналу банківських установ досліджено у працях багатьох провідних учених-економістів А. Колота, В. Данюка, П. Саблука, М. Ведернікова, О. Чернушкіної, Л. Волянської-Савчук. Проаналізувавши наукові джерела, можна

зробити висновок, що вчені досліджують в основному загальні тенденції розвитку теоретичних засад та методичних підходів щодо мотивації персоналу, а проблемам організаційно-економічного забезпечення мотивації персоналу банківських установ приділяється недостатньо уваги.

У сьогоденнішніх реаліях побудови фінансово-господарської системи в Україні проблема мотивації персоналу банківських установ набула актуального значення. Вирішення поставлених завдань, які постають перед банківським сектором, як показує передовий досвід здійснення фінансових операцій, залежить від персоналу, важливим фактором до впровадження є мотивація. Нові види підприємницької діяльності та форми власності, що утворилися в Україні, надають широкі можливості для формування й практичного використання зарубіжного досвіду з актуальних питань побудови удосконалення організаційно-економічного забезпечення мотивації персоналу банківських установ з метою зниження собівартості продукції та підвищення продуктивності праці персоналу. Питання мотивації персоналу до продуктивності праці давно досліджується, проте має багато наукових підходів. Історично склалося, що вказані проблеми досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. У загальному визначенні поняття мотивація – це сукупність зовнішнього та внутрішнього інноваційного потенціалу людського капіталу, які спонукають персонал до виконання суспільно корисних дій.

На всіх етапах розвитку соціуму праця була і залишається джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачає своєї актуальності. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики досліджували те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стиму-

лювання людини до праці. Існує велика кількість означень поняття мотивації, що розкривають його сутність з різних аспектів. Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій [3]; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, що визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; в управлінні – це функція керівництва, котра полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготерміновому впливі на працівника з метою зміни за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації (таке визначення дано в працях М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі «Основи менеджменту»). Функція мотивації полягає в тому, що керувати кадрами потрібно через колектив, через лідерів. Дійти до кожного працівника так, щоб він зрозумів свою роль, знайшов своє місце і запрацював з найбільшою віддачею, виходячи з власних інтересів та інтересів колективу [1, с. 8-9]. Послідовники Тейлора вважали, що феномен мотивації потрібно розуміти механістично: грошова одиниця (додаткова оплата) приносить одиницю додаткової роботи. У наш час вчені та практики-менеджери розглядають мотивацію з погляду психологічних закономірностей людини, які можуть бути зіставлені із законами природи [12].

Ф.І. Хміль у своїй науковій праці «Менеджмент» зазначає: «Людей можна примусити виконувати те чи інше рішення, ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання їх має певні межі, зазвичай, визначені системою організації спільної праці та контролю за здійсненням її. Сучасна філософія

менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини». А.М. Колот дає своє визначення мотивації в книзі «Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу»: «Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою». О.Є. Кузьмін визначає мотивування як «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації» [7, с. 156, 8, с. 79]. З.П. Румянцева і Е.А. Уткін під мотивацією розуміють діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид управлінської діяльності. В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко також визначають мотивацію як функцію управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації [11, с. 118]. Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття соціальної, фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (це те, що людина вважає цінним для себе) [8, с. 9].

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив, який і спонукає людину до певної цільової дії. У літературі існує декілька значень поняття «мотив»:

внутрішня спонука особи до діяльності, пов'язана з задоволенням певних потреб [10, с. 43];

сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зумовлюють активність людини і визначають її спрямованість [4, с. 65];

причини вибору дій і вчинків людини [9, с. 22].

Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Вони є відносно самостійними, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів, їхню силу і стійкість. Якщо потреби становлять сутність, «механізм» всіх видів людської активності, то мотиви є конкретним виявленням цієї сутності. Як один зі засобів мотивації використовують стимулювання (процес використання певних стимулів для користі людини і організації). Функція мотивації в управлінні тісно пов'язана з іншими основними функціями управління: плануванням, організацією, контролем і оцінкою прийнятих рішень і полягає в стимулюванні персоналу до ефективної, добросовісної діяльності з метою досягнення цілей організації, тобто в визначенні потреб персоналу, розробці системи винагород за виконану роботу, використанні різноманітних форм оплати праці, використанні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів сумісної діяльності. Ця функція покликана забезпечити високоякісне і добросовісне виконання членами організації своїх обов'язків [12].

На сучасному етапі для ефективної мотивації своїх працівників керівнику необхідно виявити, які ж насправді їхні потреби і забезпечити найкращий спосіб задоволення цих потреб. Мотивація охоплює інтелектуальні, соціальні, фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямку зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності. Відомо, що можна свідомо впливати на людей для успішного виконання завдань, які стоять перед організацією. Найвні концепції мотивації різні автори поділяють на різні групи. Так існує поділ мотиваційних теорій на змістовні і процесуальні. Інша група ав-

торів додає до цих ще одну групу – початкові теорії. Розглянемо групу початкових теорій. Сюди належать: «ХУтеорія» Мак-Грегора, сучасна розширена інтерпретація теорії «У» Мак-Грегора, теорія «Z». Теорії «Х» та «У» Мак-Грегора. Відповідно до теорії «Х», люди за будь-якої можливості уникають роботи, відповідальності, у них відсутнє почуття честолюбства. Визначальними є потреби захищеності. Потрібно використовувати контроль та погрози. Згідно з теорією «У», люди будуть прагнути до відповідальності та виконання роботи, якщо будуть створені відповідні умови. Відбувається орієнтація на потреби вищого порядку [8, с. 83]. Німецькі спеціалісти в галузі управління В. Зігерт і Л. Ланг запропонували сучасний розширений варіант теорії «У» [5, с. 234-246].

Основними тезами цієї теорії є наступні: всі організаційні дії повинні бути осмисленими; більшість людей отримує від роботи задоволення, радість, відчують відповідальність за свою працю, якщо реалізовується їхня потреба в особистій участі в результатах діяльності; кожен співробітник прагне довести свою значимість і важливість свого робочого місця; майже кожен працівник має власну точку зору як покращити результати своєї діяльності; кожен працівник прагне до успіху і прикладає для цього значні зусилля, але успіх без його визнання призводить до розчарування; кожен працівник бажає знати як оцінюється його робота, а також критерії оцінки його праці; якщо підлеглим запропонована свобода вибору діяльності, вони працюють з повною віддачею. Теорію «Z» розробив американець У. Оучі на основі японського досвіду управління. Основною рисою цієї теорії є обґрунтування колективістських принципів мотивації. Згідно з нею, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого» клану, тобто підприємства як однієї великої сім'ї. Теорія «Z» описує

хорошого працівника, що надає перевагу роботі в колективі і має стабільні цілі діяльності на довготермінову перспективу. Стимули сприяння праці для таких працівників є ефективними в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення. Розглянемо групу змістовних теорій. Сюди належать: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорія набутих потреб МакКлелланда, теорія двох факторів Герцберга [12].

Теорія ієрархії потреб Маслоу. Відповідно до цієї теорії, існує 5 груп потреб: фізіологічні, безпеки й захищеності, соціальні, поваги, самовираження. Перші дві групи потреб є первинними (потребують першочергового забезпечення), а останні три – вторинними. Вітчизняні науковці А.М. Колот, Н.П. Тарнавська головною вадою теорії Маслоу вважають те, що в ній не враховані індивідуальні особливості людини. Теорія Альдерфера. Тут виокремлено три групи потреб: потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами безпеки), потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини), потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись) [8, с. 82]. Ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а і зворотній рух [6, с. 23]. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда. Він говорить про те, що треба враховувати три потреби: влади, успіху, причетності. Ці потреби не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування [6, с. 27]. Теорія двох факторів Герцберга. Всі фактори поділяються на гігієнічні (політика фірми і адміністрації, умови роботи, заробіток, міжособистісні стосунки в колективі, рівень безпосереднього контролю за роботою тощо) та мотиваційні (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості тво-

рчого і ділового зростання тощо) [8, с. 82]. Недолік теорії полягає в тому, що працівники інстинктивно пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі – з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Тобто усі негаразди прагнуть списати на «об'єктивні причини», а позитивні результати вважають власною заслугою. До процесуальних теорій належать теорія очікувань, теорія справедливості, теорія встановлення цілей, теорія Портера-Лоулера, теорія підвищення мотивації Скіннера, концепція партисипативного управління. Основним розробником теорії очікувань є В. Врум. Його теорія заснована на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини. Людина також повинна сподіватися, що вибраний нею варіант поведінки дійсно приведе до задоволення чи набуття бажаного. Теорію справедливості (рівності) розробив американський вчений С. Адамс [5, с. 214-217].

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що людина порівнює оцінку своїх дій з оцінкою аналогічних дій своїх колег і на цій основі приходить до висновку про справедливість оплати. Вирішення такої проблеми можливо здійснити за допомогою створення чіткої, простої і зрозумілої всім системи оплати праці і збереження розмірів сумарного заробітку кожного співробітника в таємниці. Теорію постановки цілей розробив Е. Локк [2, с. 98-104]. Ця теорія виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які він ставить перед собою і заради яких здійснює свої дії. Людина з урахуванням свого емоційного стану усвідомлює та оцінює події, що відбуваються навколо. На основі цього людина визначає для себе цілі, до яких має прагнення, виконати певну роботу, досягає наміченого результату й отримує від цього задоволення. Теорія Л. Портера –

Е. Лоулера [5, с. 198-203] ставить результати праці в залежність від затрачених працівником зусиль, його здібностей, а також від визнання працівником своєї ролі. Рівень затрачених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що прикладені зусилля приведуть за собою нагороду. Теорію посилення мотивації розробив Б. Скіннер. Згідно з цією теорією, поведінка людей зумовлена наслідками їхніх дій у подібній ситуації в минулому. Працівники отримують досвід, що в них є, і намагаються брати такі завдання, виконання яких давало раніше позитивні результати, і уникати завдань, виконання яких зумовило негативні результати. Розглянемо теорію парсипативного (спільного) управління. Активна участь працівників у житті організації підвищує задоволення працівників від роботи, спілкування з колегами, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше. Теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників [8, с. 83-84].

Отже, мотивація персоналу – це комплекс соціально-економічних заходів для стимулювання та створення умов працівникам, щоб вони працювали віддано, ефективно, з гідною продуктивністю відповідно чинного законодавства. Без неї не може існувати жодна підприємницька структура, у тому числі й банківські установи, тому з нею потрібно рахуватися та більш детально провести дослідження.

Перехід України до ринкових умов господарювання та розвиток соціально-трудої сфери вимагає формування організаційно-економічних механізмів нового для нашої країни типу. Традиційна економічна наука вважає ядром організаційно-економічного механізму в умовах ринку діалектичну єдність державного регулювання та ринкової саморегуляції; відповідно до елементів даного механізму відносять: методи, форми, інструме-

нти, важелі державного регулювання та ринкової саморегуляції. Організаційно-економічний механізм слід розглядати в сукупності всіх його складових з урахуванням кінцевого результату (оптимального ефекту) та циклічного характеру будь-яких соціально-економічних процесів.

Прискорення темпів розвитку суспільства, росту науково-технічного прогресу та загострення конкуренції на всіх рівнях зумовили дослідження категорії «організаційно-економічний механізм впровадження інновацій» його формування, розвиток та використання.

«Механізм, як категорія, є тим інструментом, що забезпечує поступальний розвиток об'єкта, на який спрямовано рушійну силу чинників зовнішнього середовища. Його структура та зміст зазнають змін у процесі розвитку суспільного» [23], тобто відбувається інноваційна діяльність.

«Вперше поняття «економічні механізми» у науковий обіг увів французький вчений Шарль Ріст і запропонував власну концепцію дослідження економічних механізмів, хоч і не зробив чіткого розмежування між економічними механізмами та інститутами, в межах яких реалізується дія механізмів» [24].

«Організаційно-економічний механізм є складною багатогранною економічною категорією, яка ще не дістала однозначного трактування в економічній літературі. У широкому розумінні організаційно-економічний механізм являє собою сукупність різноманітних процесів, послідовностей стану, або частини деякої системи, порядку визначання економічної діяльності» [25]. На думку П.Т. Саблука він «повинен включати механізми, які регулюють економічну діяльність підприємств: організаційної побудови, планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання, кредитування, обліку та контролю, внутрішньогосподарчих і зовнішніх дій» [26].

«Ф.В. Зінов'єв розуміє під механізмом систему, що визначає порядок конкретних дій, при цьому він окремо розглядає організаційний і економічний механізм. На його думку, організаційний механізм – це організаційно-технологічні засоби ведення господарства, що спираються на його потенціал, з використанням ринкових принципів господарювання (самостійність, договірні відносини, комерційний інтерес, правова обґрунтованість діяльності і т.д.). Під економічним механізмом він розуміє «систему економічних засобів, форм і методів дії на матеріальні інтереси працівників виробничих і невиробничих засобів, що включає такі елементи як ціноутворення, стимулювання праці, економічні санкції, нормативну базу, критерії оцінки ефективності» [27].

«За визначенням Мостенської Т.Л., поняття «економічний механізм» це окрема економічна категорія. Вчений вважає, що термін «економічний механізм», «господарський механізм», «ринковий механізм» і «економічна політика» не тотожні. На її думку, економічний механізм – один з багатьох елементів економічної теорії, механізм поєднання дій державного регулювання і ринкового механізму саморегуляції» [28].

«За визначенням академіка І.І.Лукінова, економічний механізм є зараз досить складною сукупністю регуляторів, за допомогою яких реалізуються складові загальнодержавної та ринкової політики – монетарної, валютної, цінової, фінансової, банківсько-кредитної, платіжної, податкової, митної, страхової тощо [29]. Поняття „економічний механізм” широко використовується і багатьма іншими дослідниками, які вивчають проблеми, пов'язані з відтворенням і розвитком суспільного виробництва» [30].

«Тридед А.Н., зазначає що, «організаційно-економічний механізм – це сукупність (набір) правових і процедурних законів, методів, методик,

процедур і технологій рішення, які реалізують процес розвитку підприємств й існують інформаційно або матеріально у системі управління підприємством»» [31].

«Економічний механізм господарювання визначається як сукупність взаємопов'язаних методів і важелів впливу на виробництво, розподіл, обмін і споживання продуктів; як система організаційно-економічних відносин і господарських зв'язків у народному господарстві» [32].

До основних елементів економічного механізму господарювання віднесено такі: форми організації суспільного виробництва (розподіл праці, розміщення, спеціалізація та ін.), за допомогою яких суспільство впливає на використання виробничих ресурсів та забезпечує підвищення його ефективності; форми та методи планування та господарського керівництва; форми господарських зв'язків, які забезпечують виробничі відносини між сферами виробництва та підприємствами; сукупність економічних важелів і стимулів впливу на виробництво. Але ж як було показано вище, саме ці елементи складають основу господарського механізму. «Академік П.Т.Саблук виділяє такі основні елементи економічного механізму: цінова політика, фінансово-кредитна політика, податкова політика, удосконалення управління та мотивації праці» [30]. Подібної точки зору дотримуються й інші дослідники» [33, 34].

«Організаційно-економічний механізм Лисенко Ю. та Єгоров П. визначають як систему формування цілей і стимулів, що дають можливість перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту» [35]. Однак автори в даному визначенні організаційно-економічного

механізму не враховують такі важливі елементи механізму управління як його методи, інструменти і структура, хоча безумовно позитивним є розгляд організаційно-економічного механізму як системи.

Організаційно-економічний механізм включає підсистеми управління, регулювання, стимулювання, координації, мотивації тощо.

«Найважливішими елементами організаційного механізму інноваційної діяльності є: мета, принципи, функції, методи, кадри, рішення, техніка і технологія, інформація, організаційна структура управління, наукова організація управлінської праці, правові основи управління, ірраціональні фактори управління та ін. Якщо в цій системі якийсь елемент виявиться малоефективним, то вплив недосконалості цього елемента буде відчувати вся система управління і, відповідно, вона буде менш результативною. Тому дуже важливо періодично звіряти міру відповідності один одному елементів системи менеджменту і в разі потреби вносити корективи. Економічний механізм інноваційної діяльності ґрунтується на системі економічних законів, принципів, методів управління і таких важелів виробництва, як ціна, прибуток, фонди стимулювання, розвиток відносин власності, маркетингу та ін.» [36].

Організаційна складова механізму управління інноваційною діяльністю передбачає виконання таких функцій як вибір і обґрунтування методів організації і регулювання інноваційної діяльності, як у галузі так і на конкретному підприємстві, а також впровадження прогресивних форм організації праці і ефективної системи мотивації інноваційної діяльності.

Наступна складова – економічний елемент, пов'язаний з аспектами реалізації механізму управління інноваційною діяльністю відповідає за фінансове забезпечення розробки і реалізації інноваційних проектів, сприяє

нарощуванню інтелектуального потенціалу і розвитку трудових ресурсів, а також контроль і оцінку ефективності інноваційної діяльності.

Вказані складові частини організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю виконуючи певні функції доповнюють і накладаються при здійсненні управління, тим самим утворюючи комплексний організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю. Таким чином, успішне формування розглянутих елементів і в цілому організаційно-економічного механізму на практиці сприятиме результативнішому управлінню інноваційною діяльністю, як у фінансових установах так і у банку.

«Отже, механізм впровадження інновацій має забезпечити реалізацію ряду завдань:

- стимулювання наукових розробок, що мають на меті створення нових технологій і продуктів банківської сфери;
- ефективну передачу досягнень науки, знань і результатів наукових розробок у виробництво;
- фінансування інноваційних проектів на прийнятних умовах для банківської сфери;
- справедливий розподіл результатів інноваційних проектів;
- поглиблення агропромислової інтеграції;
- розроблення, експертизу і супроводження інноваційних програм і проектів;
- освіту, підготовку і перепідготовку кадрів;
- формування інноваційного способу мислення;
- участь держави і регіональних органів влади у інноваційній діяльності» [37].

Аналіз робіт різноманітних авторів показує, що суть «організаційно-економічного механізму» розглядається по-різному. Так, в одному випадку вони розглядають його «як систему забезпечення взаємозв'язаної діяльності функціональних підрозділів інноваційного проекту в рамках встановленої організаційної структури управління, ефективне планування інноваційної програми і оптимальний розподіл ресурсів відповідно до вибраного критерію оптимальності. У іншому випадку – це економічні форми і методи організації і стимулювання виробництва, на основі яких здійснюється діяльність підприємств і дія на їх розвиток» [38, 39].

Зважаючи на результати проведених досліджень під поняттям «Організаційно-економічний механізм впровадження інновацій» будемо розуміти взаємодію організаційних форм і економічних важелів, рівновага яких дозволить забезпечувати здійснення процесу, що циклічно повторюється, упорядкування інноваційної діяльності від генерації ідеї й подальшої її формалізації в новий продукт та його впровадження в банківських установах.

Виходячи із запропонованого визначення основною метою організаційно-економічного механізму впровадження інновацій є забезпечення сприятливих соціальних, організаційних і економічних умов для здійснення інноваційної діяльності.

Організаційно-економічний механізм дозволяє побудувати таку стратегію інноваційного розвитку, яка б передбачала ефективне впровадження інноваційних механізмів мотивації персоналу банківських установ.

На нашу, думку, узагальнення теоретико-методичних засади організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ

на загальнодержавному, макро та мікро рівнях і є визначальним щодо темпів розвитку соціальної економіки на інноваційній основі.

В розвинених країнах сучасні організаційно-економічні механізми розробки та упровадження інновацій на державному рівні можуть бути прямої та опосередкованої дії.

До механізмів опосередкованої дії відносяться податкові, фінансово-кредитні, амортизаційні та інші впливи на процес упровадження інновацій.

До механізмів прямої дії відносяться:

- адміністративно-відомчі шляхом прямого державного дотаційного фінансування досліджень;

- здійснення державних цільових програм різного рівня шляхом виділення коштів на підставі контрактів, укладених з переможцями відповідних конкурсів.

Управління персоналом являє собою сукупність методів і прийомів, застосування яких дозволяє ефективно здійснювати управління персоналом в організації. Насправді немає універсальних рецептів і правил, які з однаковою ефективністю підійшли б до будь-якої організації. Це пов'язано в першу чергу з швидко мінливим темпом життя сучасного світу. Тобто управління персоналом банку в сучасному світі має загальну систему рекомендацій, а не чітко встановлені правила. Від того, наскільки якісно і ефективно організовано управління персоналом в банку, залежить результативність роботи всієї організації в цілому. Тому керівництву будь-якої фінансової установи варто приділити особливо пильну увагу формуванню кадрової системи [18]. Управління персоналом передбачає планування взаємопов'язаних дій, а також оперативне управління діями з досягнення

необхідних завдань. Стратегічне управління персоналом пов'язане зі стратегічним плануванням і досягненням певних показників на основі довгострокових цілей організації. Виходячи з цього, теорію стратегічного управління можна застосувати щодо формування теоретичної бази для розвитку стратегічного управління діяльністю персоналу. Створення стратегічної системи управління персоналом слід розглядати як вкладення інвестицій в певну кількість ресурсів (людських, матеріальних і фінансових) для отримання очікуваних результатів і досягнення цілей в певний проміжок часу. Таким чином, стратегічне управління діяльністю трудового колективу розглядається в одному контексті зі стратегією організації. Зовнішнє оточення є швидко мінливим, рухливим і динамічним середовищем. Формування гнучкої та ефективної служби персоналу – це єдиний шлях підвищення результативності діяльності як працівників всередині організації, так і банку в цілому [19]. Для здійснення якісного управління персоналом банку та реалізації всіх елементів цього процесу використовують різні підходи та методи. Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва. Методи управління персоналом (система заробітної плати, принцип просування кадрів, метод їх добору тощо) є своєрідними «індикаторами», які установа подає своїм працівникам з метою орієнтації їх поведінки. Методи – це способи здійснення впливу на персонал організації з метою підвищення їх ефективності для досягнення стратегічних цілей організації. Всі методи з управління персоналом банку можна розділити на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи [20]. Група економічних методів заснована на використанні економічних механізмів. Вони носять не-

прямий характер, оскільки в основному спрямовані на матеріальне стимулювання персоналу з використанням економічних складових. Група адміністративних методів базується на авторитетності влади і жорсткої дисципліні. Вони орієнтуються на такі почуття людей, як почуття обов'язку, відповідальності і суворої дисципліни. Адміністративні методи відмінно підходять для банківської структури щодо виконання нормативно-правової бази, адміністративних розпоряджень, інструкцій, положень та інших вказівок, що відносяться до безпосередньої діяльності банку. Порушення термінів виконання будь-яких документів може негативним чином позначитися на діяльності банку [21]. Група соціально-психологічних методів заснована на законах соціології і психології. Вони можуть бути спрямовані як на окрему особистість, так і на колектив банку в цілому. Однак необхідно розуміти, що цей поділ носить умовний характер, і жоден з методів не може бути застосований в чистому вигляді. При здійсненні управління персоналом в будь-якій організації, в тому числі і банку, найбільш ефективним є комплексний вплив на персонал з використанням різної методики. Необхідно враховувати, що застосування тих чи інших методів у різних ситуаціях може домінувати, але в цілому всі вони повинні застосовуватися в сукупності [22]. Таким чином, аналізуючи дослідження з обраної тематики, виникла значна кількість різних форм, методів управління персоналом і для ефективного впливу на персонал комерційного банку менеджменту банку необхідно комплексно і раціонально використовувати форми та методи управління персоналом банку, що дозволить підвищити результативність управлінської праці.

При організації заробітної плати працівника банківської установи застосовується механізм додаткової мотивації персоналу, що виражається в

періодичному їх преміюванні, встановлення різного виду доплат і надбавок до заробітної плати. При цьому в більшості випадків базою для обчислення розмірів доплат і надбавок служить встановлений працівникові оклад. Додаткова оплата праці працівників банку, повинна виступати в ролі певного стимулу до щирої, сумлінної та якісного виконання покладених на них посадових та функціональних обов'язків.

Перше розглянемо стимулювання виробничого персоналу банку адже ця частина персоналу, звичайно, найбільше потребує мотивації й на перший погляд може здатися, що саме матеріальної, бо питання матеріальної винагороди є першочерговим задля більшості працівників будь якої установи, не залежно від посади. Збільшення робочого дня у банку можливе тільки в разі необхідності виконання великого обсягу термінової роботи, має бути відповідно оплачене й чітко регламентуватися керівництвом [44]. Задля працівників нижчої ланки у умовах нестабільної економіки дуже важливими є соціальні гарантії. Менеджмент банку має уважно стежити за наданням гідних умов праці задля персоналу. Офіційне працевлаштування повинно забезпечити наявність стабільної зайнятості, медичне та пенсійне страхування, щорічні та декретні відпустки. Говорячи про неекономічні методи мотивації варто зазначити, що вони обумовлені тими ж факторами, що та економічні – процесом праці та складом трудового колективу. Негативним в сфері мотивування персоналу у банківському секторі є недостатній рівень діагностування фактичних моделей мотивування персоналу щодо їхньої ефективності. Не слід чекати збільшення продуктивності праці від персоналу, котра переконана, що її не цінують, тому варто розвивати у підлеглих думку, що вони є частиною єдиного великого цілого, підкреслювати важливість роботи кожного працівника задля уста-

нови в загальному. На сьогодні в банківському секторі актуально постає проблема браку кваліфікованого персоналу. Задля підвищення продуктивності праці в установах важливим є розробка програм підвищення ефективності персоналу.

В банківських установах використовують систему преміювання, яку можна розглядати як двосторонній процес. Преміювання сприяє більшій вмотивованості працівників і покращенню виконуваних ними функцій. Важлива умова застосування преміальної системи оплати праці полягає в тому, що премія виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення цілей банку. У механізмі заохочення працівників банків значне місце займають премії за поточні результати роботи, які пов'язують основну оплату праці з рівнем виконання і перевиконання показників, що виходять за межі основних обов'язків працівників. Вони є найбільш поширеними як за охопленням працівників, так і за питомою вагою в заробітній платі. Відомо, що основною вимогою ефективного використання даного виду преміювання є наявність чітких кількісних параметрів, що дозволяють контролювати рівень нараховується заробітної плати кожному працівнику банку. Зазначені види заохочення повинні бути заздалегідь відомі працівнику, що дозволяє йому цілеспрямовано використовувати свою матеріальну зацікавленість, індивідуально або разом з іншими домагатися того рівня заробітку, який його влаштовує. Однак варто зазначити, що преміювання працівників банківських установ за поточні результати діяльності все ж знаходиться в прямій залежності від результатів фінансово-господарської діяльності банку або його структурних підрозділів. Преміювання за своєю суттю має загальний характер, оскільки в разі отримання позитивних результатів премія виплачується всім співро-

бітникам банку [40; 42; 43]. Конкретний розмір преміювання кожного працівника визначається в залежності від суми реально отриманого комерційним банком економічного ефекту в абсолютному або відносному вираженні. У механізмі заохочення працівників банківських установ певне місце займають одноразові премії і винагороди. Основним видом зазначеного заохочення є винагорода за підсумками діяльності колективу за рік, а іноді за квартал, що має на меті об'єднати заробітну плату працівника з кінцевими результатами діяльності банку за тривалий період [40; 42; 43].

Надбавки, які встановлюються окремим співробітникам банку:

- за високі трудові успіхи;
- за виконання унікальних обов'язків;
- за ключові компетенції;
- за матеріальну відповідальність.

Доплати, які встановлюються співробітникам банківських установ за:

- виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- понаднормові роботи;
- поєднання посад;
- виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності [40; 42; 43].

Одноразові виплати, які можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюватись окремим співробітникам банку за внесення раціональних пропозицій, значну економію коштів банку, успішне завершення програми. Надбавка за ефективність – це додаткова заохочувальна виплата для співробітників масових професій, які стабільно працюють з вищою ефективністю.

Достатня премія за якісно виконану роботу гарантовано заохотить працівника до більш сумлінного ставлення до робочого процесу. Розвинена система нематеріального стимулювання може певною мірою компенсувати недоліки матеріального стимулювання. Отримуючи за свою працю моральне заохочення, працівник намагається виправдати виявлену до нього довіру і тому прагне працювати ще краще і продуктивніше.

Відповідно до пропозицій по вдосконаленню методів немонетарного стимулювання праці персоналу, можна запропонувати індивідуальні рекомендації відповідно до структурної класифікації персоналу банку [40; 42; 43].

Нововведення в області нематеріального стимулювання можуть залучити висококваліфіковані кадри, молодих фахівців; сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат і продуктивну робочу обстановку, сформувати імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця, формувати і підтримувати позитивну організаційну культуру. Стимулювання праці – спосіб винагороди працівників за участь в виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці й вимог технології. Істотна проблема у обл. управлінні виробництвом – значне випередження темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що призводить до зниження стимулюючої сили заробітної плати. Система оплати повинна створювати в людей почуття впевненості й захищеності, включати дієві засоби стимулювання й мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників).

Структура заробітної плати включає:

- 1) базові ставки,
- 2) преміальні (додаткові) виплати,

3) соціальні програми.

Розмір базової ставки має бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника й його ефективністю. Індивідуальна ставка може коливатися від 80 до 120% базової. За результатами оцінки праці доцільно визначити чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці. Додаткові виплати установа може робити виходячи з цілей, що закладаються у програму стимулювання праці.

1) Стимулювання інновацій.

2) Оплата за кваліфікацію (ОЗК).

Істотні чинники впровадження ОЗК – наявність консенсусу між адміністрацією й профспілками, згуртованість членів бригад на базі взаємодопомоги та злагоди. Без цього застосування такої системи оплати праці може мати зворотний ефект, тобто привести як до змін рівня відповідальності, зниження ефективності виробництва, так й до зростання соціальної напруженості. В цілому «оплата за кваліфікацію» означає, що при підвищенні кваліфікації без відриву від виробництва, службовець отримує надбавку до заробітної плати, при цьому набуті знання повинні у тій або мірою використовуватися у роботі [40; 42; 43].

Опитування дозволило встановити основні переваги ОЗК:

- забезпечення більшої мобільності робочої сили всередині підприємства завдяки ротації робочих місць;
- велика задоволеність працею;
- зниження рівня плинності кадрів;
- скорочення втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання якості продукції.

У цілому система ОЗК вважається ефективною й перспективною, незважаючи на ряд відносно негативних наслідків підвищення витрат на оплату праці у значній мірі компенсується ростом гнучкості використання робочої сили та її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як ріст непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції у розвиток трудових ресурсів. Роль соціальних пільг та доплати як бонуси до заробітної плати працівників у останні роки помітно зростає. Фахівці відзначають, що пільги й виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Великою популярністю користуються банки відпусток, що об'єднують оплачені дні відпусток, лікарняні дні й т.д. Коли працівникові потрібно додатково взяти котрий-небудь день (чи кілька днів) задля своїх потреб, він може користуватися запасом днів з банку відпусток, «викупити» визначене число у рахунок майбутніх відпускних чи взяти у обмін на інші пільги. Багато компаній рано або пізно стикаються з необхідністю розробки чи перегляду існуючої системи стимулювання персоналу. Це пояснюється тим, що раніше подібна система чи була відсутня взагалі, чи була присутня номінально, а фактично «не працювала», тобто не впливала суттєво на поведінку працівників й навіть ігнорувалася ними [40; 42; 43]. Передовий досвід показує, що такий стан звичайно виникає з наступних причин:

- службові функції та критерії оцінки персоналу чітко не сформульовані чи не доведені до працівників, що можуть не представляти й не розуміти, що вимоги до них пред'являє керівництво компанії.

- персонал організації не володіє необхідними вміннями й навичками, аби виконувати стандарти діяльності та вимоги керівників. У цьому випадку людей треба навчати.

– пропоновані стимули не відповідають внутрішнім мотивам працівників, тобто програма стимулювання не враховує загальну структуру трудової мотивації персоналу. Зокрема, це може проявлятися у невірному використанні грошових стимулів, а також в відмові від негрошових видів стимулювання (натуральних, моральних, організаційних та ін), що впливають на мотивацію й лояльність працівників.

– в системі стимулювання персоналу переважають негативні стимули, що надає де мотивуючий вплив на людей й викликає їх опір.

– у організації не налагоджена гнучка та оперативна система оцінки персоналу. В цьому випадку знижується якість праці працівників, й керівники не отримують адекватної інформації про результати діяльності своїх підлеглих.

– програма стимулювання суперечить сформованій організаційній культурі компанії, тобто ця програма не враховує усталені цінності, традиції, правила й норми поведінки людей у організації.

– пропоновані стимули не мають великого значення задля людей [40; 42; 43].

Банківські установи впроваджують програми немонетарної мотивації персоналу із покращення ефективності продажів, виконанню планів, мотивації співробітників. Програма має офіційні правила, що доводяться до учасників. Цілі програми полягають у залученні співробітників у «бізнес-гру», створення іміджу цікавого роботодавця, ріст рівня сервісу та діджиталізації клієнтів, залучення персоналу до покращення та розвитку банківської установи, скорочення плинності кадрів та терміну заповнення вакансій. У програмі визначенні основні правила, де учасники визначені банком, заробляють бали. Відповідно до умов є декілька способів, це напри-

клад: виконання одночасно всі поставленні завдання, відповідно до ролі, вище 100% плану або виконання цілей для отримання балів. Зароблені бали учасники можуть накопичувати або обміняти на подарунки відповідного каталогу на свій вибір. На основі балів може формуватися рейтинг учасників бонусної програми. На базі зароблених балів та отриманого рейтингу, формується успішність учасника в мотивації, учаснику присвоюється відповідне звання. Рейтинги відображаються у вигляді таблиці у відповідному форматі. Призи можуть бути матеріальні (годинники, ювелірні вироби, сучасні гаджети) і не тільки матеріальні. Розроблені банком відповідні категорії: квитки на корпоративний відпочинок, туристичні тури, зустрічі з топ-менеджментом, тренінги, квитки на культурно-масові заходи, страхування [40; 42; 43].

Соціальні концептуальні положення удосконалення організаційно-економічного забезпечення мотивації персоналу банківських установ доцільно виявити за рахунок напрямів, а саме компетентнісного підходу в системі вдосконалення hr- інжинірингу.

Соціальна функція банківського сектору полягає не тільки у реалізації соціальних програм та проектів, у забезпеченні населення якісними, соціально обґрунтованими банківськими продуктами, здійсненні відповідного фінансово-кредитного обслуговування населення, що впливає на підвищення доходів громадян, вирішення соціальних проблем, збільшення добробуту, формування «середнього класу» населення, а також у впровадженні інноваційних підходів в системі мотивації персоналу банків [59].

Для банківської установи вимір компетентності своїх співробітників є важливим соціальним елементом робочих відносин та процесу оцінки. Ключове завдання системи компетентнісного підходу полягає в тому, щоб

співробітники розуміли, що їхній рівень компетентності буде оцінюватися регулярно, знали методи, за допомогою яких будуть оцінені, і розуміли, які будуть наслідки, якщо вони не відповідатимуть вимогам та очікуванням керівництва установи. За даними досліджень 72% компаній погоджуються з тим, що управління компетенціями відіграє важливу роль в успішному веденні бізнесу. Саме тому, компетенції швидко стають кращим інструментом для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Сьогодні управління компетенціями використовують для пошуку, залучення та розвитку найкращих фахівців, зміцнення організаційних цінностей та досягнення успіху в бізнесі. Для того, щоб компетентісний підхід в HR- інжинірингу був вигідним необхідно розробити певний процес, а саме: необхідно визначити групи компетенції, для кожної з груп компетенції необхідно визначити шляхи навчання та розвитку, провести оцінку діяльності персоналу, визначити слабкі сторони, усунути та покращити їх, а потім провести повторну оцінку, щоб визначити, чи відбулися покращення та запропонувати нові можливості для подальшого навчання та удосконалення [45].

В процесі реалізації людського розвитку у банку необхідно здійснювати діагностику компетентностей персоналу на предмет його готовності та здатності здійснювати необхідні трансформації на підприємстві. Тобто, виникає необхідність у систематичному якісному, повному, достовірному діагностуванні компетентностей працівників. Дослідження теорії та практики за проблемою дало змогу удосконалити метод діагностування компетентностей працівників підприємства у процесі вдосконалення HR- інжинірингу персоналу. Впровадження та управління оцінкою компетенцій за-

безпечує цілий цикл, який включає в себе 9 рекомендованих інструментів, а саме:

1. Бібліотека компетенцій. Тобто це набір компетенцій для конкретної посади певного підприємства, за якими необхідно оцінити співробітників. Бібліотека компетенцій необхідна для того, щоб знати за якими критеріями, вимогами, навичками потрібно проводити оцінку. В ідеалі цей інструмент має забезпечити весь набір компетенцій, які мають бути визначені для різних рівнів. Наприклад, від новачка до експерта. Удосконалений інструмент підтримує також створення шаблонів або моделей компетенцій на основі ролей.

2. Механізм онлайн-оцінки. Щоб спростити процес оцінки, хорошим інструментом є вебінтерфейс. Який повинен надавати всю відповідну та необхідну інформацію, задля того, щоб мати можливість оцінити себе чи іншу людину.

3. Підбір кандидата на вакантну посаду. Тобто, якщо працівник новий, то його уміння та знання необхідно прирівняти до вимог вакансії.

4. Підтримка мультирейтингової оцінки та зворотного зв'язку 360. Оцінки можна проводити різними способами. Одним із них є проста самооцінка, коли людина оцінює себе за набором критеріїв. Деякі підприємства залучають зовнішніх експертів до оцінки кандидата. Для підтримки цих процесів інструмент повинен дозволяти цим експертам легко оцінювати кандидатів, використовуючи онлайн-інтерфейс. Щоб підвищити точність та забезпечити більш корисний зворотний зв'язок, даний інструмент повинен допомогти відкритись кандидату та завоювати його прихильність.

5. Звітність. Сама собою оцінка, заснована на компетенціях, мало що дає. Щоб бути ефективними, люди повинні розуміти свій рівень компете-

тності та навчатися, щоб досягти бажаного рівня навичок. Інструмент оцінки на основі компетенцій повинен надавати звіти, щоб допомогти людині зрозуміти свій поточний рівень компетентності, щоб вона могла сформулювати свій подальший план дій для досягнення бажаного рівня.

6. Груповий аналіз. Груповий аналіз необхідний у двох випадках: - визначити спільні сильні сторони групи і загальні прогалини. Ця інформація може мати вирішальне значення для ефективної командної роботи, трудового потенціалу та стратегічного планування подальшої роботи. - виявити загальні потреби у навчанні. Якщо співробітник буде складати свої плани ізольовано, то підприємство втрачатиме можливість об'єднати декількох людей або групи людей з такими ж потребами, а це додаткові кошти, ресурси та витрачений час.

7. Випробувальний період. Це час за який кандидат адаптується, показує всі свої сильні сторони та проявляє компетенції. А роботодавець або HR-менеджер спостерігає і робить висновок, чи відповідає кандидат очікуванням.

8. Поточна діяльність. Якщо кандидата прийнято, то тут оцінюється його перспективи на кар'єрне зростання та перегляд заробітної плати.

9. Історія розвитку кандидата. Процес оцінки компетентностей повинен показувати підвищення рівня компетентності та скорочення прогалин. Щоб визначити, чи процес оцінки компетенцій працює оптимально, інструмент повинен періодично аналізувати дані проведення оцінки [46].

Кожна робота потребує певного набору знань та навичок. Це залежить від типу та складності роботи. Процес оцінки, заснований на компетенціях, забезпечує спосіб розвитку навичок та знань, необхідних людям для виконання їхньої роботи. Діагностика на основі компетенцій – це не прос-

то завдання виставити оцінки, а цілий процес оцінки, навчання та переоцінки.

По завершенні такого оцінювання співробітник чи кандидат на посаду знатиме своє місце та роль на підприємстві, розумітиме поставлені завдання, критерії успішності їх виконання, перспективи кар'єрного росту та збільшення заробітної плати, матиме змогу проаналізувати себе отримавши зворотній зв'язок від безпосереднього керівництва [47].

Застосування компетентісного підходу в процесі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу має ряд переваг:

- можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву;
- визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу;
- розробка цілеспрямованої програми розвитку персоналу;
- стимулювання персоналу;
- впровадження корпоративної культури підприємства;
- організаційний розвиток.

Діагностика компетентісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу – це безперервний процес, під час якого знання та навички постійно модифікуються. Це особливо важливо в сучасному динамічному світі, що швидко змінюється. Здатність розуміти поточні можливості та розробляти нові має вирішальне значення, щоб залишатися на крок попереду.

З того часу в науково-практичній діяльності почали використовувати визначення компетентності в перекладі, від психології до педагогіки через андрагогіку до HR. Диференційоване тлумачення терміну «компетенція» надто складне, використання не завжди легко дозволяло зорієнтуватися самостійно у значенні компетентності та суміжних понять. Роботодавці

можуть зустріти широкий спектр визначень компетенцій, але основні визначення виділимо у межах наукового пошуку. У вітчизняних енциклопедичних виданнях зустрічаються такі визначення: Компетєнція (лат. *competentia*, від *compete* – взаємно прагну; відповідаю, підходжу) – сукупність предметів відання, завдань, повноважень, прав і обов'язків державного органу або посадової особи, що визначаються законодавством [48]. Компетєнція (управління персоналом) – це особиста здатність спеціаліста вирішувати певний клас професійних задач. В управлінні персоналом найчастіше під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистих, професійних та ін. якостей кандидата на посаду співробітника чи до групи співробітників компанії [49; 50].

Компетентність - це здатність справлятися із завданням або набором завдань, вміючи приводити в рух і диригувати власні внутрішні, когнітивні, афективні та вольові ресурси, а також використовувати наявні зовнішні ресурси узгоджено та ефективно [51].

Впровадження компетентнісного підходу призвело до зміни у кадровій політиці суб'єкта господарювання. Роботодавці більше не намагалися зрозуміти, яким повинен бути кандидат на вакантну посаду, але вони досконало знали, які характеристики мають забезпечити конкурентоспроможну продуктивність праці. Девід Макклелланд [52] дослідив першу компетенцію, яка зараз вважається класичною. Під час відбору американських дипломатів, кілька обраних кандидатів не виправдали очікувань, покладених на них під час конкурсу на заміщення вакантних посад, організатори запитали МакКлелланда взяти участь у процесі відбору. Він використовував спеціальну техніку інтерв'ю, під час якої проводив бесіду з тими дипломатами, які відмінно виконували свої обов'язки. Він записав інтер-

в'ю, проаналізував і виявив три ключові елементи, які роблять видатного дипломата, а саме: здатність до міжкультурного міжособистісного розуміння, тобто бути здатним до інших розуміти та спілкуватися з людьми різного походження, досліджувати та керувати їхніми мотиваціями; здатність до швидкого вивчення політичних відносин, тобто визнання того, що хто в даному середовищі створює громадську думку і як вони можуть впливати на інших впливати; мати позитивне ставлення навіть у ворожому оточенні, тобто приймати його, якщо інші бачать ситуацію інакше. Він назвав цю техніку інтерв'ю Behavior Event Interview (BEI), це стало основою для подальшого розвитку моделей компетентностей. Вона побудована на визначенні компетентності Спенсера та Спенсера [53; 54], яке інтерпретується як: набір форм поведінки, які причинно пов'язані з відмінною продуктивністю на певній посаді чи вакансії [55].

Експерти Європейського Союзу, за результатами 5-річного дослідження, у 2006 р. визначили 23 компетенції, які були класифіковані на три групи (табл. 1).

Таблиця 1

Групування особистих компетенцій в дослідницькій програмі ЄС [56]

Ключові компетентності	Робочі компетентності	Управлінські компетентності
комунікабельність	гнучкість	лідерство
аналіз	креативність	мотивація
команда робота	первинне самостійне прийняття рішень	навчання на помилках
здібності до вирішення проблем	знання іноземної мови	контакт, побудова стосунків
навчання та розвиток	впевненість	вплив на інших людей
	критичне мислення	прийняття рішень
	вивчення можливостей	орієнтація на результат і виконання процесів
	відповідальність	стратегія виробництва
	дієздатність	етичне ставлення

DISCO, Європейський словник навичок і компетенцій - це онлайн-тезаурус, який наразі охоплює понад 104 000 термінів навичок і компетенцій і приблизно 36 000 прикладів фраз. Доступна одинадцятьма європейськими мовами, DISCO є однією з найбільших колекцій такого роду на ринку освіти та праці. Тезаурус DISCO пропонує багатомовну та рецензовану термінологію для класифікації, опису та перекладу навичок і компетенцій. Він сумісний з такими європейськими інструментами, як Europass, ESCO, EQF і ECVET, і підтримує міжнародний аналіз навичок і компетенцій у таких програмах, як особисті резюме та електронні портфоліо, оголошення про роботу та відповідність, а також описи кваліфікації та результатів навчання. DISCO II є оновленим наступником проекту DISCO I. Він покращує та розширює термінологічну підтримку для опису та перекладу здібностей, навичок і компетенцій у контексті ринку праці та освіти, пропонуючи такі послуги, як три нові мови: італійська, словацька, іспанська; також є українська мова. Розширений тезаурус DISCO, який включатиме фразеологічні дескриптори компетенції для секторів охорони здоров'я, соціальних послуг, охорони навколишнього середовища та інформаційних технологій, а також для сфери, не пов'язаної з певною сферою діяльності; а також оновлену версію веб-сайту DISCO з додатковими функціями, які створюють, порівнюють і перекладають профілі компетенцій і описи результатів навчання в європейські документи прозорості [57].

Методологія DISCO полягає в тому, що ресурс дотримується визначень Європейського парламенту та Ради щодо знань, навичок, компетенцій та результатів навчання (Рекомендація EQF 2008) [57]:

«Знання» означає результат засвоєння інформації шляхом навчання. Знання - це сукупність фактів, принципів, теорій і практик, пов'язаних із

сферою роботи чи навчання. У контексті Європейської рамки кваліфікацій знання описуються як теоретичні та/або фактичні;

«Навички» означають здатність застосовувати знання та використовувати ноу-хау для виконання завдань і вирішення проблем. У контексті Європейської рамки кваліфікацій навички описуються як когнітивні (що включають використання логіки, інтуїції та творчого мислення) або практичні (що включають спритність рук і використання методів, матеріалів, інструментів та інструментів);

«Компетенція» означає підтверджену здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні та/або методологічні здібності в робочих чи навчальних ситуаціях, а також у професійному та особистому розвитку. У контексті Європейської рамки кваліфікацій компетентність описується в термінах відповідальності та самостійності;

«Результати навчання» означають твердження про те, що учень знає, розуміє та вміє робити після завершення процесу навчання. Вони визначаються в термінах знань, навичок і компетенції. Однак загалом DISCO базується на всебічному розумінні навичок і компетенцій, які також включають особисте ставлення, цінності, моделі поведінки та всі професійні здібності, незалежно від того, були вони набуті офіційно чи неофіційно [57].

Тезаурус - це контрольований словник. Його поняття пов'язані через відносини та синоніми. Концепт можна розуміти як когнітивну одиницю значення або абстрактну ідею. В ІТ тезаурус часто розглядається як представлення знань теми, а саме навичок і компетенцій, що пропонує можливість зробити явними існуючі зв'язки між поняттями [57]. Вирішуючи, які поняття мають бути представлені в тезаурусі, ресурс дотримується двох

принципів, а саме: Принцип 1: Вибірковість. Вибирайте лише ті концепції, які можуть зацікавити користувачів, віддаючи перевагу виразам «здорового глузду» над академічними виразами;

Принцип 2: Вичерпність – усі поняття, необхідні для передбачуваного контексту використання тезауруса, повинні бути визначені [57].

Наступні методи використовуються для визначення того, які концепції потрібні передбачуваним групам користувачів:

1. Частота використання термінів в оголошеннях про роботу, системах відповідності, резюме тощо;

2. Частота використання фрази в додатках до сертифіката та офіційних професійних профілях (для чотирьох секторів DISCO II);

3. Аналіз потреб користувачів;

4. Порівняння комплексних національних і міжнародних сховищ навичок;

5. Аналіз словникового запасу шукачів роботи та опис результатів навчання;

6. Джерела даних [57].

База даних DISCO представлена наступними комплексними збірниками національних навичок: AMS-Qualifikationsklassifikation (Австрія), Kompetenzenkatalog (Німеччина), РИМ (Франція), БД таксономії (Швеція), O*NET (США). Пошуки за словосполученнями у DISCO II були розроблені для чотирьох секторів – ІТ, охорони навколишнього середовища, охорони здоров'я та соціальних наук – на основі колекції близько 200 додатків до сертифікатів і професійних профілів у країнах-партнерах, а також аналізу 2000–3000 заяв про опис компетенцій у десяти європейських країнах. Консорціум проекту складається з експертів класифікації компе-

тенцій, а також дослідників, із університетів та освітніх консалтингових установ [57].

На основі опрацьованих джерел можна стверджувати, що для впровадження організаційно-економічного забезпечення мотивації персоналу банківських установ доцільно застосовувати компетентнісний підхід в управлінні персоналом, із використанням європейських систем сегментованих інтегральних показників, класифікаторів, карт компетенцій та досвіду. Окрім впровадження інноваційних методів, слід визначитися з особливостями банківських установ, для всебічної та неупередженої оцінки компетентностей. Зважаючи на наведене, варто зазначити, що на впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом впливає багато факторів, які вносять корективи у підхід. Особливості полягають у тісній стратегічній співпраці зацікавлених сторін у професійному формуванні компетентнісного підходу, із використанням європейського передового досвіду.

Впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом дозволить сформувати якісний відбір, приймання, підвищення кваліфікації, планування, ефективність та інші виклики, які постають перед персоналом, що призведе до підвищення іміджу, конкурентоспроможність на ринку праці та формування організаційної культури банківських установ.

Організаційна культура є основою життєвого потенціалу банківської установи. Особливості стосунків між людьми, стійкі норми і принципи життя і діяльності організації, зразки позитивної і негативної поведінки відноситься до цінностей і норм, мають важливе значення для ефективного функціонування організації. У міру збільшення інтелектуальної складової в розвитку економічних систем все більшу увагу стали приділяти стану

організаційної культури. Предметом вивчення організаційної культури є три чинники поведінки в організації: особи, групи і структури. Можна сказати, що організаційна культура направлена на вивчення того, що роблять працівники в організації і як їх поведінка впливає на результати організації. Найбільш поширеним визначенням організаційної культури, сьогодні розуміється те, в якому вона сприймається як «колективна поведінка людей, що є частиною якої-небудь організації». З іншого боку, її також визначають як «сукупність цінностей, поглядів, норм, робочого сленгу, систем символів, вірувань, звичаїв і традицій». Відомий дослідник Е. Шейн в роботі 1992 року «Організаційна культура і лідерство» визначив її як «зразок колективної поведінки і обов'язків, які викладаються новим членам (співробітникам організації) як єдиний спосіб сприйняття дійсності, а також – системи «мислення» і «відчуття». Нарешті, є точка зору, що організаційна культура «визначає дорогу, по якій окремі індивіди і групи здійснюють взаємодію один з одним, з клієнтами і з власниками/засновниками». Процес формування організаційної культури пов'язаний із устанавленням певного типу відносин між членами організації, знаходженням способів спільної роботи. В цьому процесі відбувається формування цінностей, традицій, устанавлюються норми й правила поведінки, ритуали, системи комунікацій, мова спілкування, системи мотивації, тобто формується бажана поведінка працівників усередині організації. У кожній організації ці процеси мають свою специфіку, що визначає необхідність аналізу факторів, що впливають на ці процеси. Знання цих факторів дозволяє, як доводять учені, ефективно управляти організаційною культурою [58].

У сьогоднішніх реаліях велике значення відіграє мотивація діяльності персоналу, яка виступає безпосередньою причиною його поведінки. Мотивація персоналу виступає основним важелем забезпечення актуального використання соціальних, економічних, інформаційних ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Проблеми мотивації персоналу підприємств будь-яких форм власності завжди були і залишаються актуальними, адже від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна та творча активність персоналу, а й кінцеві результати діяльності підприємств. Проблеми підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є одними з прадавніх питань, що їх мають розв'язувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн із перехідною економікою, до яких належить й Україна.

Формалізація процесу впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності має здійснюватися ще на теоретичному рівні й охоплювати повний спектр питань починаючи від стратегії підприємства і закінчуючи зворотнім зв'язком від кожного співробітника, навіть на найнижчому рівні структури підприємства.

Реальний досвід упровадження системи мотивації за ключовими показниками на промисловому підприємстві може допомогти сучасним підприємцям визначити проблемні питання, знання яких дає змогу більш ефективно впровадити систему КРІ на підприємстві. Процес упровадження системи Key Performance Indicators наглядно можна представити так (рис.1).

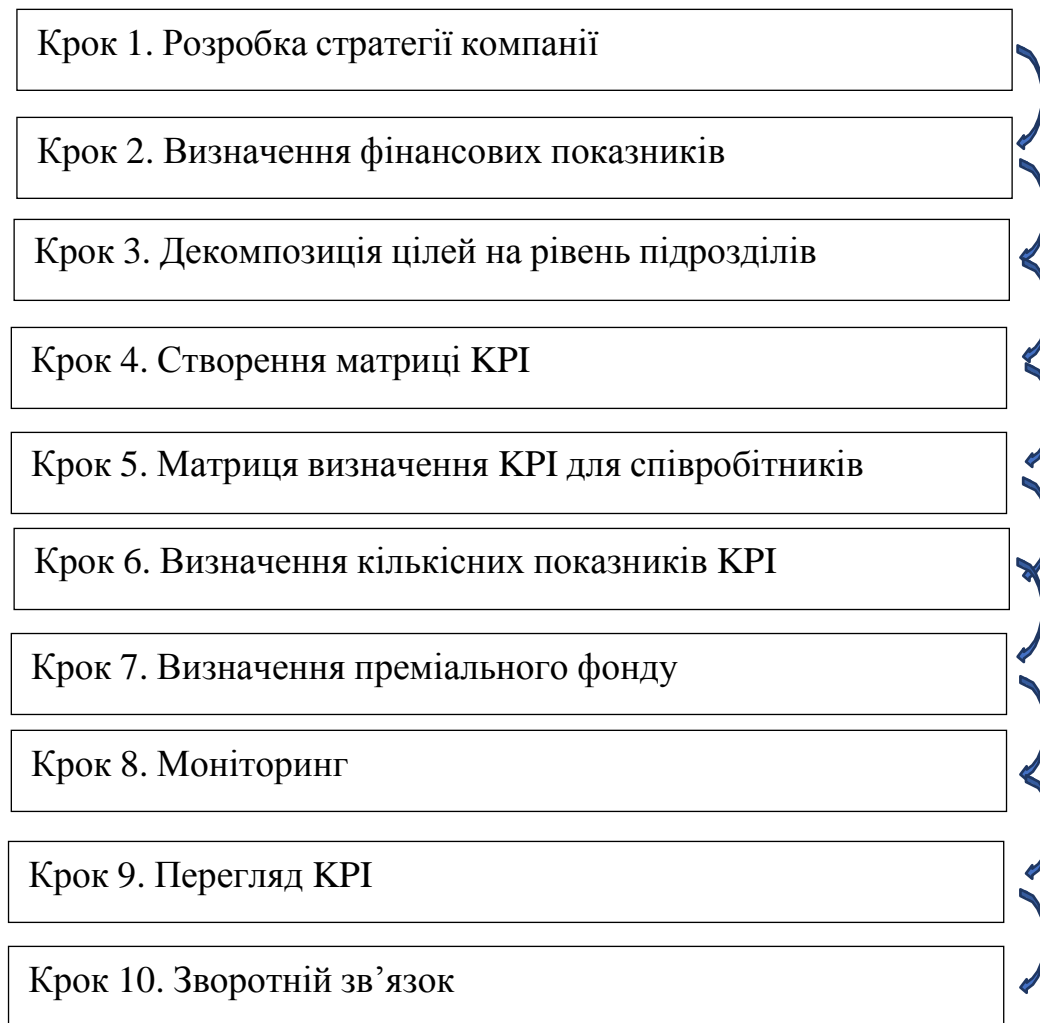


Рис. 1. Процес упровадження системи Key Performance Indicators [58]

Від формування якісних цілей, як відомо, значною мірою залежить кінцевий результат від упровадження будь-якої системи мотивації. Позитивним моментом, на нашу думку, є той факт, що в підприємстві одразу взяли за основу загальновідомі у світі принципи SMART, що дало змогу зробити цілі чіткими та прозорими як для керівництва, так і для співробітника. Аббревіатура SMART утворена шляхом визначення п'яти властивостей «розумних» цілей:

1. Specific – конкретна.
2. Measurable – вимірювана.
3. Achievable – складна, але досяжна – реалістична.
4. Relevant – актуальна, у зоні відповідальності співробітника.

5. Time bounded – обмежена в часі.

Для формулювання цілей на підприємстві були створені формалізовані шаблони, які значною мірою допомагають співробітникам у їх визначенні цілей. Рівень виконання A+ – це надзвичайне перевиконання цілі. Деякі цілі допускають перевиконання.

Якщо ціль може бути перевиконана, то результат на рівень A+ має бути чітко прописаний в КРІ рівня A. Оскільки A+ є подвигом, тобто форсмажорними обставинами, то повинні бути і C для працівників, через яких виникли ці обставини. Рівень виконання A – це стовідсоткове виконання цілі, яке включає виконання особливо важливих завдань, участь у проєктах, забезпечення дуже високої якості процесної роботи. Все це необхідно прописувати у формулюваннях КРІ на рівень A. Рівень виконання B – це часткове досягнення цілі на рівень не менш, ніж 70 %. Аналогічний рівень виконання передбачається для працівників, які виконують процесну роботу в межах посадових обов'язків зі звичайною якістю виконання. Рівень виконання C – це рівень, який означає, що ціль не виконана. Якщо отриманий результат не відповідає жодному із зазначених рейтингів (A, B, A+) – ціль не досягнута. Під час планування цілей керівники повинні встановлювати такі КРІ, які не даватимуть змогу дискредитувати рейтинг A+ та A [58].

Після того як усі цілі оцінені, зводиться сума фактичного виконання (балів) за кожною ціллю і, таким чином, отримується підсумковий бал карти, який і використовується для розрахунку відсотка квартальної премії та підсумкового рейтингу (таб. 2).

Оцінка фактичного результату

Підсумковий бал	% Квартальної премії	Рейтинг
Більше 1	Премія в розмірі більше 100% базового розміру визначається генеральним директором за зверненням керівника самостійного підрозділу	A+ Надзвичайні результати. Перевиконання, подвиг
Від 0,9 до 1	100% базового розміру премії	A Ціль виконано на 100%
Від 0,7 до 0,89	% від базового розміру відповідає підсумковому балу	B Ціль виконано частково (орієнтовно – від 70 % до 100 %)
Менше 0,7	0%, премія відсутня	C Ціль не виконана

На практиці розподіл оцінок у підрозділах підтримки не завжди відображає цільовий, а тим більше нормальний розподіл. Причинами цього можуть бути некоректне формулювання KPI, планування однакових цілей для кількох співробітників, які працюють на один результат, із неможливістю оцінити внесок кожного з них для досягнення цілі, суб'єктивне ставлення керівника тощо.

Для того, щоб зменшити вплив таких ситуацій на результати оцінки, передбачена можливість коригування підсумкового балу і, відповідно, розміру премії та рейтингу в загальній консолідованій таблиці та їх затвердження генеральним директором. Тобто оцінка співробітника в карті та в консолідованій таблиці може відрізнятись. Остаточна квартальна оцінка співробітника – це оцінка, яка затверджена в консолідованій таблиці підрозділу (табл. 3).

Остаточна квартальна оцінка

Підсумковий рейтинг	C	B	A	A	A+
Підсумковий бал	<0,7	≥0,7; <0,9	≥0,9; <1	1	>1
Цільовий розподіл	≥10%	≥30%	≤40%	≤15%	≤5%

Вона також використовується для розрахунку квартальної премії. Під час розгляду теоретичних аспектів упровадження мотиваційних систем ми вже згадували завершальний крок упровадження – зворотній зв'язок. І дійсно, роботодавець має переконатися, що співробітник чітко розуміє алгоритми системи і причинно-наслідковий зв'язок між роботою та винагородою, тобто результатом. Але при цьому хотілося б зауважити, що зазвичай корпоративний зворотній зв'язок не може гарантувати стовідсоткової відповідності реальному сприйняттю системи персоналом, адже завжди існують суб'єктивні фактори, які ведуть до викривлення даних. І в цьому сенсі, на нашу думку, найбільш точним дослідженням буде анонімне соціальне опитування, проведене третьою стороною. При цьому кількість питань має бути мінімальним, а самі питання простими, але вичерпними [58].

Отже, для проведення соціопитування сформульований такий перелік питань:

- рівень задоволеності новою системою мотивації;
- чи виконує нова система оплати праці мотиваційну функцію;
- чи є ефективним зворотній зв'язок.

Кожне питання оцінюється за п'ятибальною шкалою, а структура респондентів поділена на три блоки: топ-менеджмент підприємства, керівники структурних підрозділів та рядові співробітники. Обов'язковою умовою є проходження працівником підготовчого тренінгу по системі та його

практичне залучення до всіх етапів мотиваційної системи, включаючи виплату премії. Тобто це працівники, які вже відчули на собі результат упровадження системи мотивації [58].

У таблиці 3.4, наведено дані щодо результатів проведеного опитування та отримані результати в розрізі різних груп респондентів, охоплених повним циклом системи мотивації, включаючи виплату премії.

Таблиця 4

Середній бал за підсумками опитування «Чи влаштовує Вас КРІ»

Питання	Топ- менеджмент	Керівники підрозділів	Рядові співробітники	Середній бал
Рівень задоволеності новою системою мотивації	4,3	3,86	3,14	3,77
Наскільки повно нова система оплати праці виконує мотиваційну функцію	4,26	4,1	3,82	4,06
Чи є ефективним зворотній зв'язок	4,17	3,8	2,88	3,62

Результати опитування свідчать, що середній рівень задоволеності новою системою мотивації Key Performance Indicators становив 3,77 бали, причому найбільший рівень у топ-менеджменту, а найнижчий – у рядових співробітників. Цікаво, що при цьому середнє значення повноти виконання системою мотиваційного завдання навіть вище від загального рівня задоволеності й становить 4,06 бали, і саме результат опитування респондентів – рядових співробітників вплинув на цей показник. Відповідь міститься, на нашу думку, у третьому питанні, відсоток за яким становив 3,62 бали, і знов-таки рівень рядових співробітників вплинув на цей результат найбільшою мірою. Ми бачимо, що саме ці співробітники хочуть бути почутими навіть тоді, коли в принципі система винагоро-

дження їх влаштовує, і це ще раз доводить припущення, що на цьому рівні структурної ієрархії під час упровадження всіх новацій має застосовуватися найбільш виважений та делікатний підхід як у частині підготовчого процесу, так і в частині зворотного зв'язку.

Отже, підводячи підсумки, хочеться зауважити, що в умовах кризи сучасної світової та національної економіки підвищення ефективності праці має вирішальне значення для кожного суб'єкта господарювання, а для державної або приватної установи ефективність його роботи – це ще й безпосередній вплив на національну економіку. Підвищення ефективності праці не може бути успішним без упровадження сучасних систем мотивації, зокрема тих, які базуються на принципах Key Performance Indicators і успішно впроваджені в багатьох успішних світових компаніях. Мотивація персоналу на базі КРІ орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, «стимулюючої на виконання посадових обов'язків» самого працівника. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює працівника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакету – економічно обґрунтовані [58].

Впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності має опиратися на професійне теоретичне підґрунтя і базуватися на стратегії підприємства, а охоплення системою має бути максимально повним і доходити до найнижчого рівня ієрархічної структури. Саме від цих

факторів залежать ефективність впровадження системи і власне кінцевий результат, адже система мотивації за ключовими показниками ефективності має низку суттєвих переваг над іншими системами матеріального заохочення, а саме: стовідсоткова орієнтація на результат; керованість – система дає змогу коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної зміни самої системи; зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати, компанія розуміє, за які результати і скільки готова заплатити; незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації.

Використання компетентнісного підходу в процесі удосконалення HR-інжинірингу персоналу має багато позитивних факторів. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу – це безперервний процес, під час якого знання та навички постійно модифікуються. Це особливо важливо в сучасному динамічному світі, що швидко змінюється. Здатність розуміти поточні можливості та розробляти нові має вирішальне значення, щоб залишатися на крок попереду.

Для впровадження організаційно-економічного забезпечення мотивації персоналу банківських установ доцільно застосовувати компетентнісний підхід в управлінні персоналом, із використанням європейських систем сегментованих інтегральних показників, класифікаторів, карт компетенцій та досвіду. Окрім впровадження інноваційних методів, слід визначитися з особливостями соціальної складової банківських установ, для всебічної та неупередженої оцінки компетентностей. Зважаючи на наведене, варто зазначити, що на впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом впливає багато факторів, які вносять корективи у підхід. Особливості полягають у тісній стратегічній співпраці зацікавлених сторін у

професійному формуванні компетентнісного підходу, із використанням європейського передового досвіду. Впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом дозволить сформувати якісний відбір, приймання, підвищення кваліфікації, планування, ефективність та інші виклики, які постають перед персоналом, що призведе до підвищення іміджу, конкурентоспроможність на ринку праці та формування організаційної культури банківських установ.

Виходячи з безумовної актуальності впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності банківських установ країни, хочеться зазначити й актуальність подальших досліджень у цьому напрямі. На нашу думку, вони мають бути спрямовані саме на врахування особливостей об'єктів впровадження в сегментах ринку (галузях промисловості) без втрати самої ідеології Key Performance Indicators, і це не завжди є простим завданням, адже помилки під час впровадження системи мотивації не тільки ведуть до значного зниження ефективності роботи персоналу та установи в загальному, а й створюють реальну небезпеку конфлікту інтересів. У цьому контексті необхідно зосередитися на таких аспектах: визначення рівня сегментації впровадження систем мотивації у розрізі галузей економіки; створення відповідних галузевих моделей впровадження систем мотивації; розроблення керівних матеріалів для впровадження галузевих моделей мотивації; розроблення відповідних програмних засобів для оптимізації процесу впровадження систем мотивації. Наявність сучасної методичної та інструментальної бази для впровадження систем мотивації значною мірою вплине на ефективність передачі та експлуатації таких систем, зменшить трудовитрати на її трансфер та дасть змогу уніфікувати відповідні процеси без втрати філософських основ системи.

Список використаних джерел

1. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність / О.Г. Білорус, Є.Г. Панченко. – К. : Тов. "Знання", 1992. – 244 с.
2. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон. – СПб, 1999. – 216 с.
3. Вихонский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О.С. Вихонский, А.И. Наумов. – М., 1995. – 308 с.
4. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К. : Вид-во МАУП, 2002. – 324 с.
5. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Изд-во "Наука", 1990. – 214 с.
6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. – 188 с.
7. Кузьмін О.Є. Основы менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Вид-во "Академвидав", 2003. – 416 с.
8. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : НУ "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ +" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект – Захід", 2002. – 228 с.
9. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции / А.Н. Леонтьев. – М., 1971. – 184 с.
10. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В.П. Сладкевич. – К. : Вид-во МАУП, 2001. – 142 с.

11. Шинкаренко В.Г. Управление результатами деятельности работников АТП / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко. – Харьков : Изд-во ХГАДТУ, 1999. – 143 с.
12. Сутність поняття мотивації / [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf
13. Волкова О. В. Соціально-економічні детермінанти ринку праці України: монографія/ О. В. Волкова. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2013. – 376 с.
14. Залучення персоналу як складова стратегічного управління персоналом : матеріали VII науково-практичної конференції з міжнародною участю [«Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»], Руда Д.К., (Харків, 1 листопада 2018 р.)/ Міністерство охорони здоров'я України національний фармацевтичний університет кафедра менеджменту і адміністрування, 2018. – 222 с.
15. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія/ Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. – 400 с
16. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: монографія/ Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. – Донецк: ДонГУЭТ, 2012. – 212 с.
17. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом/ В. І. Дериховська// Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.
18. Гриньова В. М. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві/ В. М. Гриньова, О. Ю. Зайцева// Економіка розвитку. – 2014. – № 3 (31). – С. 66–70

19. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинуеною ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf
20. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту/ Т.С. Кравченко// Персонал. – 2015. - №7. – С. 13-21.
21. Мостенська Т.Л. Управління кадровим потенціалом сучасного банку/ Т.Л. Мостенська, Я.Ю. Соколькова// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33. – С. 52–59.
22. Руда Д. К. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації/ Д.К. Руда, В.Г. Ковальчук, Д.К. Яремчук// Економічний дискурс Міжнародний науковий журнал. – 2018. – №3. – С. 135–140
23. Основи економічної теорії : навч. посібник / За ред. В. О. Білика, П. Т. Саблука. - К. : ІАЕ, 1999. - 468 с.
24. Шарль Рист. История экономических учений: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 542 с.
25. Большой экономический словарь / [под ред. Азрилияна]. – [2-ое изд. доп. и пер.]. – М. : Ин-т экономики, 1997. – 864 с.
26. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 3–7.
27. Зиновьев Ф.В. Формирование эффективных механизмов хозяйствования в агропромышленном комплексе Крыма. – Симферополь:Таврия, 2001. – 260 с.

28. Корпоративне управління : підруч. / [Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Симоненко Ю. Г.]. – К. : Каравела, 2008. – 384 с.
29. Лукінов І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя).-К., ІЕ НАН України, 1997. – 456 с.
30. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК // Проблеми економіки агропромислового комплексу і формування його кадрового потенціалу: Кол. монографія. – У 2-х тт. / За ред. П.Т.Саблука, В.Я.Амбросова, Г.Є.Мазнева. – Т.1. – К.: ІАЕ, 2000. – С. 360-372.
31. Тридед А.Н. Концепция построения организационно-экономического механизма формирования стратегии развития предприятия / А. Н. Тридед [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eprints.ksame.kharcov.ua>
32. Павчак В.А., Івану Р.А., Поплавський В.Г. Економіка сільського господарства: Навч. посібник. – К., 1990. – 398 с.
33. Свободин В., Свободина М. Экономический механизм восстановления и развития сельского хозяйства // АПК: экономика, управление. – 1999. – № 9. – С. 20-23.
34. Курбатов Ю. Экономический механизм в комплексе факторов развития сельского хозяйства // АПК: экономика, управление. – 1998. – № 8. – С. 30-34.
35. Лисенко Ю. О. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. - № 1. – С.86-87.
36. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.

37. Дейнеко Л.В. Механізм впровадження інноваційних технологій в агропродовольчу сферу: сутність, функції, завдання і регіональні особливості [Текст] / Л.В. Дейнеко, І.О. Іртищева // Механізм регулювання економіки. - 2009. - №2. - С. 123-131.

38. Горбатюк О. В. Організаційно-економічний механізм впровадження інноваційної продукції в сільському господарстві. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету “Наука й економіка”. 2011. № 4 (24). С. 89–93.

39. Парвина Т.Г. Суть організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2008/fem/parvina/library/st1.htm>

40. Альфа Банк [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sensebank.com.ua/>

41. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

42. Національний банк України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>

43. Кодекс корпоративного управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://alfabank.ua/storage/files/kodeks-korporativnogo-upravlinnya-ua.pdf>.

44. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. с. 81 – 85.

45. Глушко, Т., Волянська-Савчук, Л., Кошонько, О., Горбатюк, О. (2022). Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення hr-

інжинірингу підприємства. Modeling the development of the economic systems, (3), 102–108. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>

46. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies Articles. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.

47. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.

48. Компетенція [Електронний ресурс]. Режим доступу:URL : <https://cutt.ly/4MZ4PXN>

49. Компетенція // Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. / О. В. Петришин (відп. ред.) та ін.. — 2017. — Т. 3 : Загальна теорія права. — С. 240. — ISBN 978-966-937-233-8.

50. Компетенція // Літературознавча енциклопедія : у 2 т. / авт.-уклад. Ю. І. Ковалів. — Київ : ВЦ «Академія», 2007. — Т. 1 : А — Л. — С. 510.

51. Il modello di competenze/ URL: <https://cutt.ly/VMZ7518>

52. McClelland D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». American Psychologist. Vol. 28. No. 1. P. 1–14.

53. Spencer és Spencer: Jéghegy modell. In: MOHÁCSI Gabriella: Kompetencia-modell nemzetközi környezetben. In: Humánpolitikai Szemle, 1996/11-12. (3-15. o.)

54. Competence at Work Models for Superior Performance. Front Cover. Lyle M. Spencer, Phd Signe M. Spencer. Wiley India Pvt. Limited, Apr 25, 2008 - 384 pages

55. Kompetencia kézikönyv. URL : <https://cutt.ly/9MZ79xr>

56. Varga Erika: A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből, Szent István Egyetem, Gödöllő, 2014 (Doktori értekezés)

57. DISCO, the European Dictionary of Skills and Competences. URL :http://disco-tools.eu/disco2_portal/index.php

58. Впровадження корпоративної системи мотивації як напряму формування ефективної моделі організаційної культури / М.Д.Ведерніков, Л.В. Волянська-Савчук, М.І. Зелена, О.О. Чернушкіна, О.В. Горбатюк // Вісник Хмельницького Національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2022. – № 3. – С. 139–147. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20>

59. Штибель У.І. Форми соціальної орієнтації банківської системи та методи реалізації соціальної функції банків / Економічна теорія в умовах глобалізації економіки. Тези доповідей і виступів III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (16-17 березня 2011 року) / заг ред. д-ра екон. наук, проф. Дмитриченко Л.І. – Донецьк: Юго-Восток, 2011. – С. 120-121.

60. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / О. В.Горбатюк, Л. В. Волянська-Савчук, Т. В. Глушко, О. В. Кошонько // № 12 (2022): ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.33>

61. Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-

economic changes. Problems and perspectives in management, 20(1), 322–341.

DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)

62. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., & Boiko, J. (2020). Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal, 9(1), 249-260.

<https://doi.org/10.18421/TEM91-35>.

(<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216484105>).

Данілко́ва А.Ю., к.е.н., старший викладач

ГЛУШКО Т.В., старший викладач

МАНТУР-ЧУБАТА О.С., к.е.н., доцент кафедри

КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНІЙ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: РЕАЛІЇ, ПРОБЛЕМИ, ЗАСТОСУВАННЯ

Персонал завжди був і залишається одним із потенційних ресурсів розвитку підприємства, його цінністю і головним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі. Творчий потенціал персоналу, його продуктивність і мотивація є найважливішими конкурентними перевагами підприємства, що разом із конкурентоспроможними технологіями і методами організації виробництва визначають успіх стратегії, направленої на підвищення вартості підприємства.

Ефективність управління персоналом пов'язана з наданням повної та своєчасної інформації про стан людських ресурсів, їх динаміку, кваліфікацію, ділову активність. Саме тому пріоритетним напрямком контролінгу є контролінг персоналу, структурно і функціонально вбудований у загальну систему управління підприємством.

Дослідимо більш детально різні підходи до трактування поняття «контролінг персоналу».

На думку зарубіжних вчених, а саме: Д. Хана, Ю. Вебера, Т. Рейхман, А. Шмідта, П. Хорвата, С. Коха, ключовим елементом контролінгу персоналу є процес прийняття управлінських рішень. Контролінг персоналу спрямований на підготовку і надання необхідної управлінської інформації, яка орієнтує керівництво на прийняття рішень і реалізацію необхідних дій. Контролінг персоналу являє собою повний цикл управлінської діяльності,

що складається з визначення мети, планування, організації, координації, контролю і коректування цілей [25].

Нік, М., і Драбек, Дж. вважають, що контролінг персоналу використовується для досягнення найкращого використання співробітників і їх розвитку для отримання максимальної вигоди для компанії. Збір інформації та обробка персональної інформації є його основною роллю, а також моніторинг системи координації та контролю [26].

Любелец Л. визначає контролінг персоналу як метод і механізм, який ми можемо використовувати з метою документального підтвердження вкладення фінансових коштів в окремі види кадрових питань та діяльність, і в цілому у сферу людських ресурсів, що приносить користь як для підприємства так для його персоналу за допомогою ефектів, яких ми вимагаємо, або відповідно, – які ми встановили для них, а отже – що вони були використані ефективно [4].

Відповідно до Урбана Дж., ми можемо розуміти контролінг персоналу як інструмент, який доводить що управління персоналом – це не лише стаття витрат [9].

HORVÁTH & PARTNERS (міжнародна незалежна консалтингова компанія з управління) стверджує, що контролінг персоналу є функцією, яка поширюється на усе підприємство. Він сприяє плануванню, контролю, управлінню та забезпеченню інформаційної функції для усіх кадрових заходів [3].

На думку Лиходєдова О. В, контролінг персоналу, – це технологія управління, спрямована на розробку рекомендацій та підтримку управлінських рішень в сфері управління персоналом, спроможну забезпечити досягнення цілей підприємства на засадах підвищення гнучкості та адап-

тивності системи управління персоналом та вдосконалення підходів щодо планування, моніторингу, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю окремих процесів управління персоналом [20, с. 306].

Михайлова А. В. надає наступне визначення. Кадровий контролінг – це система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки прийняття управлінських рішень у системі управління персоналом з метою підвищення ефективності організації [23, с. 29].

Панченко Г. С. стверджує, що контролінг персоналу - це інструмент управління, що дозволяє більш ефективно реалізовувати кадрову функцію в менеджменті підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей за допомогою забезпечення підтримки, координації і оптимізації як всієї системи управління людськими ресурсами, так і окремих сфер управління. Кадровий контролінг є інструментом управління людськими ресурсами і служить для підвищення продуктивності та гнучкості виробництва, а також для зниження витрат, пов'язаних із працівниками підприємства» [29, с. 36].

Об'єктом контролінгу персоналу є вхідні, внутрішні, зовнішні та вихідні інформаційні потоки, що опосередковують HR-процеси на підприємстві [24].

Суб'єктом контролінгу персоналу виступають працівники служби контролінгу (за наявності) або служби управління персоналом [24].

Узагальнюючи розглянуті визначення, потрібно зазначити, що в економічній літературі можна зустріти різні визначення: «кадровий контролінг», «контролінг персоналу», також зустрічається «контролінг людських ресурсів». Більшість авторів справедливо звертають увагу на спрямованість контролінгу персоналу на розвиток управління персоналом для

досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його економічної і соціальної ефективності.

За просторовою ознакою, контролінг персоналу є:

- Внутрішньофірмовий. Він здійснюється в межах окремої філії, відділення, інколи підрозділу.
- Консолідований. Здійснюється в усіх філіях, відділеннях, дочірніх підприємствах міжнародної компанії.

За метою здійснення, контролінг персоналу поділяється на:

- Контролінг ефективності, він здійснюється з метою оцінки ефективності прийнятих рішень в системі управління персоналом.
- Контролінг результативності. Має за мету здійснення оцінки впливу управлінських рішень та кадрових заходів на основні фінансово-економічних показників діяльності підприємства.
- Контролінг витрат. Він здійснюється з метою контролю ефективності витрат на персонал.

За відповідністю плановим завданням розрізняють:

- Плановий. Здійснюється у встановлені терміни за заздалегідь встановленою програмою.
- Позаплановий, здійснюється у випадку виникнення проблемних ситуацій та необхідності прийняття складних управлінських рішень.

За рівнем охоплення:

- Тематичний. Стосується окремих функціональних сфер управління персоналом.
- Вибірковий. Здійснюється вибірково, у межах окремих організаційних структур.

– Суцільний. Здійснюється у межах всієї компанії щодо всіх функцій з управління персоналом.

За функціональною ознакою розрізняють:

- Контроль планування зайнятості. Виступає джерелом кількісної та якісної інформації. Передбачає своєчасне доведення кадрів до діючих і майбутніх потреб підприємства.

- Контролінг підбору, відбору й адаптації. Це джерело інформації про ефективність використаних методів підбору та відбору персоналу та витрати в компанії пов'язані з відбором.

- Контролінг розвитку персоналу. Є постійним процесом, встановлює профіль вимог і кваліфікації для кожної посади; аналізує потреби в компетенції та формує плани навчання; контролює результати проведених навчань.

- Контролінг оцінки персоналу. Орієнтований на перевірку, як оцінюють працівників в організації.

- Контролінг мотивації. Призначений для визначення оптимального розміру заробітної плати. Покликаний визначити мотиваційний вплив на продуктивність праці.

- Контролінг спілкування, конфліктів і культури в організації. Ця сфера спрямована на поліпшення атмосфери задоволеністю роботою та співробітниками.

- Контролінг продуктивності. Його метою є вивчення трудових витрат під з точки зору їх динаміки, структури та гнучкості по відношенню до ефективності, продуктивності та зайнятості.

- Контролінг управління діловою кар'єрою.

- Контролінг вивільнення персоналу, тощо [7].

З урахуванням рівнів управління, контролінг персоналу поділяється на:

- стратегічний контролінг персоналу;
- оперативний контролінг персоналу;
- тактичний контролінг персоналу.

Метою стратегічного контролінгу персоналу є створення довгострокових умов для функціонування компанії та зайняття вигідної позиції на ринку завдяки збереженню або підвищенню певних факторів успіху. Його сутність полягає у визначенні кількості та якості функції персоналу в розвитку підприємства. Він взаємозалежний із системою контролінгу компанії.

До завдань стратегічного контролінгу персоналу слід віднести наступні: включення кадрових аспектів у стратегію компанії та забезпечення інтеграції кадрової стратегії зі стратегією компанії; визначення найкращої стратегії реалізації; дослідження взаємозв'язку між стратегією компанії і кадровою стратегією; створення довгострокових планів; втілення кадрової стратегії в конкретні дії; моніторинг ступеня реалізації стратегії; створення та використання системи раннього попередження, реагування на зміни стратегічних цілей компанії відповідним реагуванням наперед.

Основними детермінантами стратегічного контролінгу персоналу є: часовий проміжок (горизонт); аналіз середовища; потенціал; структурування проблеми [7].

Зазначені вище детермінанти стратегічного контролінгу персоналу наводять деталі з додатковими характерними рисами, а саме: низький ступінь конкретності цілей; труднощі в отриманні необхідної інформації; ймовірність відхилень; багаторівневий обсяг контролю; необмежений часовий горизонт. Перераховані цілі та завдання представляють суть цього

контролінгу і є основою для його відмінності від оперативного контролінгу.

Ще один тип контролінгу персоналу за критерієм рівень управління – оперативний контролінг. Він спрямований на досягнення поточних цілей прибутковості з використанням кількісних даних, головним чином витрат, доходів і результатів. В основному це стосується короткострокової діяльності в поточному управлінні персоналом.

Детермінантами, що характеризують оперативний контролінг, є: часовий проміжок (горизонт), в середньому до трьох років; аналіз середовища, спираючись на внутрішнє середовище організації; потенціал, використання наявних ресурсів; структурування задачі, висока точність даних.

Його завдання - управління ефективністю роботи в різних організаційних структурах. Надання правильної інформації про статус зайнятості, рівень продуктивності та витрати праці, кадрові процеси та фактори, що їх обумовлюють, і використання цієї інформації в плануванні та контролі діяльності поліпшення.

Відмінними рисами контролінгу оперативного персоналу є: зосередженість на контролі поточних цілей у функціональній сфері персоналу; висока деталізація завдань; відносно короткий період планування.

У межах цього контролінгу виокремлюють конкретні завдання, пов'язані з кадровою політикою, а саме: вивчення, аналіз і раціоналізація витрат праці; моніторинг витрат, пов'язаних з кадровою політикою; контроль і аналіз ефективності роботи; перевірка правильності роботи систем оцінки персоналу та їх відповідність передбачуваним цілям компанії [7].

Представлена діяльність, пов'язана з контролінгом оперативного персоналу, визначає діяльність в рамках функції персоналу.

Тактичний контролінг персоналу (орієнтований на часовий проміжок 1-3 роки), полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточною метою підприємства, яка може бути визначена як продуктивність праці, рівень ефективності використання ресурсів [28]. Показники контролінгу персоналу за рівнями управління наведена у табл.1 [10].

Таблиця 1

Показники контролінгу персоналу за рівнями управління [10]

Рівні управління	Економічні показники
Стратегічний	Трудовий потенціал і його компоненти. Рентабельність інвестицій у людські ресурси. Структура і тенденції розвитку витрат на людські ресурси.
Тактичний	Рівень плинності кадрів Обсяг інвестування заходів щодо розвитку людських ресурсів. Обсяг інвестування соціальних програм. Показники ефективності соціальних програм. Потреба в кадрах. Показники кадрових пересувань та їх ефективність. Витрати на заробітну плату. Витрати на створення нормальних умов праці.
Оперативний	Показники кадрової структури (чисельність і склад за категоріями і рівнем кваліфікації, статево-вікова структура). Загальні та диференційовані витрати на одного працівника. Рівень абсентеїзму. Рівень захворюваності і травматизму на робочому місці. Показники використання робочого часу. Показники ефективності програм з розвитку персоналу. Показники оцінки ефективності співробітників. Показники ефективності використання людських ресурсів.

Запропонована класифікація контролінгу персоналу враховує особливості та специфіку HR-процесів.

Ключові завдання контролінгу наведені на рис. 1.

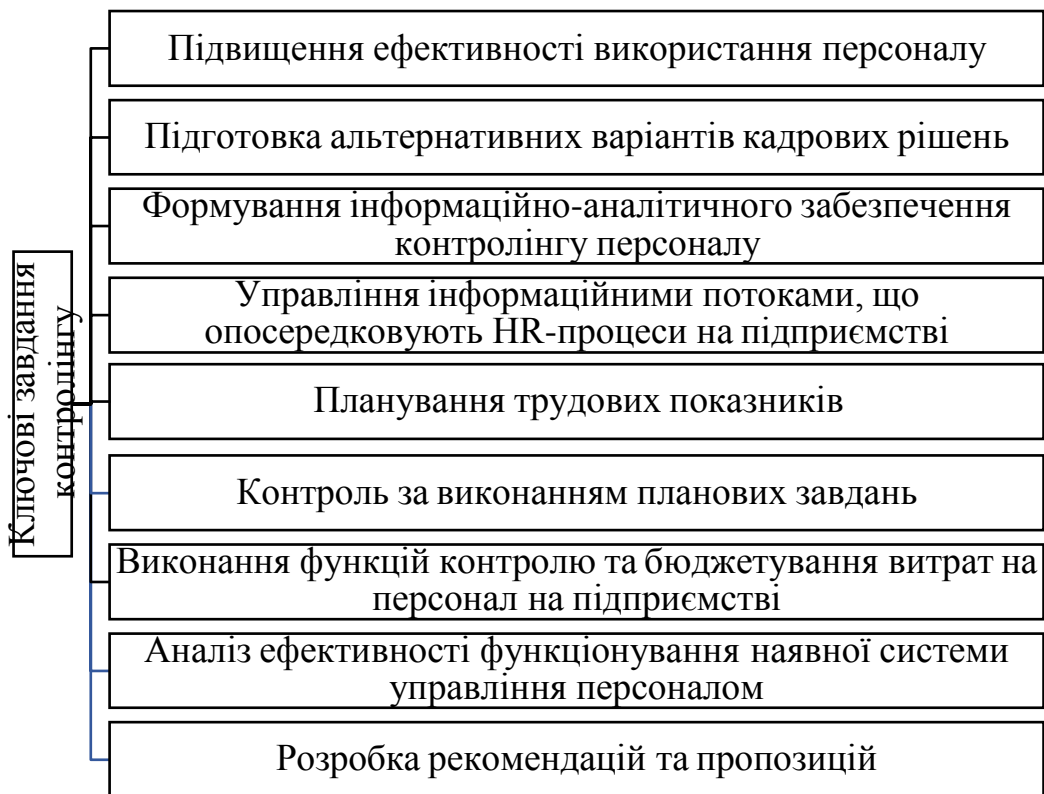


Рис. 1. Ключові завдання контролінгу персоналу [24]

Основними ознаками кадрового контролінгу є:

- ставлення до персоналу як до життєво важливого активу господарюючого суб'єкту;
- ставлення до працівників як до найбільш потенційного «джерела» конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту;
- перехід від сприйняття персоналу лише як джерела витрат;
- поєднання HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією;
- активне включення лінійних керівників в управління персоналом.

До особливих сфер інтересів контролінгу персоналу слід віднести: зв'язок між HR-стратегією та іншими стратегіями організації; аналіз кадрового потенціалу організацій; аналіз компетенцій та кваліфікації співробітників; вплив планів розвитку компанії на зміну вимог до професійної кваліфікації; можливості людських ресурсів; рішення щодо кад-

рової політики; підбір персоналу під потреби компанії; реакція працівників на зміни в системі; організаційна культура.

Настільки широко прийнятий діапазон інтересів означає, що елементи контролінгу персоналу будуть присутні не лише в плануванні людських ресурсів та оцінці персоналу, а й у відборі, професійному розвитку, здоров'ї та безпеці. Це також може вплинути на трудові відносини та показники ефективності та продуктивності.

Залежно від цілей управління підсистемою контролю персоналу, її функції можуть бути делеговані конкретному співробітнику. Він міг би мати консультативні функції, які дозволяли б збирати, аналізувати, звітувати та готувати рішення. Він також міг би мати управлінські повноваження, що дає йому набагато кращі можливості для прийняття рішень та дозволяє тіснішу співпрацю з іншими організаційними підрозділами.

До основних функцій кадрового контролінгу в системі управління персоналом слід віднести наступні:

Діагностична. Поточний стан справ, тісно пов'язаний з плануванням і контролем. Включає комплексну оцінку кадрового потенціалу підприємства, програму попереджувальної дії або корекцію по відношенню до діагностичного суб'єкта управління.

Зворотного зв'язку. Фіксує, контролює хід виконання поставлених завдань, хід стану справ, стан роботи. Автоматизація інформаційних потоків у системі кадрового менеджменту. Аналіз залученості персоналу і досягнутих за рахунок цього результатів.

Координаційна. Координація окремих заходів у сфері управління персоналом один з одним і координація планування персоналу з іншими сферами планування. Раціональність прийнятих управлінських рішень.

Інформаційна. Підготовка і обробка інформації для прийняття управлінських рішень. Автоматизація інформаційних потоків у системі кадрового менеджменту

Коригуюча. Виправляють ситуацію, яка виникає, внесення корективів у рішення, що приймаються. Оптимізація організаційної структури підприємства.

Консультаційна. Підтримка процесу прийняття управлінських рішень у системі управління персоналом підприємства [34].

До основних переваг кадрового контролінгу слід віднести: ефективне використання ресурсів; зменшення витрат; покращене управління продуктивністю; підвищення морального духу співробітників; удосконалення прийняття рішень.

Контролінг персоналу є ключовим компонентом системи управління організацією, однак він має ряд обмежень:

- складно точно виміряти продуктивність співробітників, оскільки вона часто суб'єктивна і залежить від індивідуальної думки;
- це може бути дорогим у реалізації та складним у підтримці, оскільки це може бути трудомістким і складним, оскільки вимагає детального аналізу даних для визначення ефективності персоналу;
- може бути важко підтримувати моральний дух, оскільки працівники можуть бути розчаровані відсутністю зворотного зв'язку щодо своєї роботи.

Інші підходи до контролю персоналу:

- Управління продуктивністю: цей підхід зосереджений на постановці цілей, вимірюванні результатів і наданні зворотного зв'язку працівникам з метою підвищення їх ефективності.

– Управління знаннями: цей підхід зосереджений на зборі, організації та розповсюдженні знань та інформації всередині організації.

– Залучення працівників: цей підхід зосереджений на створенні робочого середовища, яке заохочує працівників бути продуктивними, інноваційними та успішними.

– Управління змінами: цей підхід зосереджений на управлінні процесом змін в організації, наприклад, впровадження нових технологій або реорганізація операцій.

Таким чином, контролінг персоналу – це система управління, яка зосереджена на постановці цілей, вимірюванні ефективності та наданні зворотного зв'язку працівникам з метою підвищення їх продуктивності та залучення. Інші підходи, пов'язані з контролінгом персоналу, включають управління продуктивністю, управління знаннями, залучення працівників і управління змінами.

Контролінг розглядається як складова частина управління, але він обмежується системою планування, контролю та інформаційного забезпечення щодо діяльності структурних підрозділів та підприємства в цілому і сервісним обслуговуванням системи управління. З метою належного функціонування контролінгу, його слід належним чином організувати на підприємстві.

Передовий досвід США та Німеччини у напрямку контролінгу свідчить про доцільність створення окремої структурної одиниці, яка буде відповідати за контролінг.

Слід зауважити, що організаційна структура служби контролінгу повинна відповідати певним вимогам, зокрема бути: адаптивною, гнучкою,

адекватною, оптимальною, оперативною, надійною, економічно ефективною та простою.

Виділяються два класи організаційних структур управління: бюрократичні та адаптивні [19].

Бюрократичні організаційні структури характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу тощо.

Адаптивні організаційні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нову наукоємну технологію. Кожна з функціонуючих організаційних структур має свої переваги і недоліки та діє ефективно лише при певних обставинах [19].

Аналіз організаційних структур зарубіжних комерційних і промислових підприємств доводить орієнтацію переважно на дивізійну структуру організації, розроблену в інтересах великих підприємств.

Розглянемо місце служби контролінгу в дивізійній структурі організації на прикладі великої торгівельно-промислової корпорації (рис. 1).

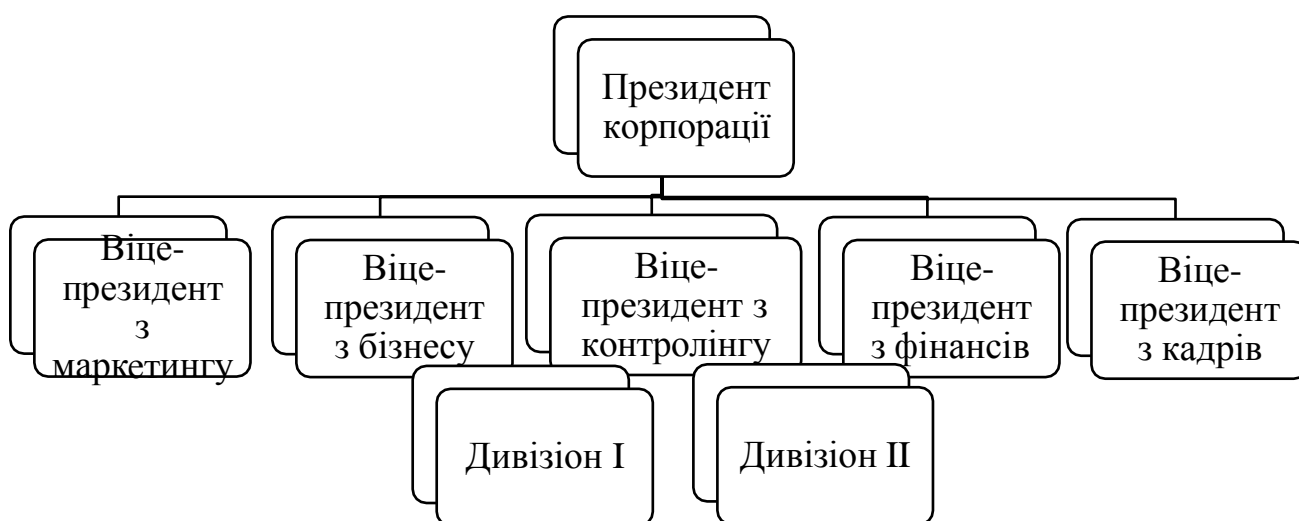


Рис. 1. Місце служби контролінгу в дивізійній структурі організації

Питанням дослідження організаційних структур і найбільш раціональної їх побудови, зокрема служби контролінгу, присвячені праці багатьох науковців. Серед багатьох досить ефективно функціонуючих зарубіжних організаційних структур особливої уваги вимагають підприємства Німеччини, в яких чітко простежуються певні особливості організаційної побудови служби контролінгу [12].

Виокремлюють наступні форми підлеглості:

- лінійна організація управління;
- штабна організація управління.

У свою чергу лінійна організація не забезпечує належного рівня самостійності служби контролінгу, адже фінансова служба у такому випадку займає домінуюче положення. У такому випадку служба контролінгу включається у сферу керівництва. Враховуючи цю негативну особливість лінійної організації управління, на багатьох підприємствах Німеччини контролінг функціонує з точки зору штабної функції [12].

Штабна організація управління передбачає пряме підпорядкування служби контролінгу керівництву підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Місце служби контролінгу у штабній організації управління [12].

Попри наявність різноманітних думок щодо місця служби контролінгу в організаційній структурі підприємства, беззаперечним є те, що для

успішного функціонування відповідної служби необхідним є дотримання певного ряду вимог.

До них слід віднести:

- незалежність служби контролінгу;
- безперервність, контролінг персоналу повинен здійснюватися на постійній основі;
- оперативність, контролінг персоналу повинен здійснюватися своєчасно, працювати на випередження;
- ефективність, понесені витрати на функціонування служби контролінгу не повинні перевищувати вигоди, які отримає підприємство за результатами діяльності відповідної служби;
- створення ефективної системи збору оперативної інформації;
- результативність;
- формування економічно обґрунтованих рекомендацій щодо ціноутворення;
- поточний аналіз і встановлення основних напрямів удосконалення документообігу, в тому числі з використанням сучасного програмного забезпечення;
- професіоналізм;
- інші додаткові вимоги.

Основними функціями працівників служби контролінгу на підприємствах є: планування (координація окремих виробничих планів, а також складання загального плану на короткостроковий період та на перспективу, розробка методики складання планів, визначення нормативів); інформаційне забезпечення (реєстрація, збір, узагальнення і подання інформації користувачам, визначення обсягу інформації, методики обробки, форми

подання); порівняння планової і фактичної інформації в розрізі об'єктів контролінгу, коментарі відхилень); оцінка роботи і консультації з усіма підрозділами управління; складання звітності для державних органів (контроль і координація зусиль виконавців) [12].

Структура і склад служби контролінгу в першу чергу залежить від масштабів підприємства та виду діяльності. Середньостатистична служба контролінгу складається із 3-4 співробітників, із чітко визначеними та встановленими службовими обов'язками. Чисельність служби контролінгу слід формувати виходячи із потреб підприємства, але з врахуванням принципу економічної доцільності, адже в першу чергу підприємство повинно отримувати економічну вигоду від діяльності відповідного підрозділу, тобто результат повинен перевищувати витрати, пов'язані із функціонуванням служби контролінгу.

Таке поетапне формування елементів системи контролінгу дозволить подолати психологічний бар'єр без особливих затрат, а також дозволить отримувати початкові мінімальні вигоди при мінімізованих затратах, тим самим розкриваючи повну палітру переваг контролінгу, які сприятимуть певному виправданню збільшення витрат на його розширення. Структурно-логічна модель формування персонального складу і структури служби контролінгу на підприємстві наведено на рис.3 [12].



Рис. 3. Організаційна структура служби контролінгу підприємства [12]

Слід зауважити, що функціональні обов'язки працівників служби контролінгу значною мірою залежать від діяльності підприємства, а також існуючої системи управління персоналом.

До загальних функціональних обов'язків контролера-технолога слід віднести наступні: збір аналітичної інформації в розрізі центрів відповідальності; обробка і аналіз отриманої інформації, розробка нормативів затрат; розрахунок аналітичних показників; прогнозування доходу; аналіз відхилень; формування аналітичних звітів; координація управління; тощо.

До загальних функціональних обов'язків контролера-аналітика варто віднести: створення та контроль інформаційних потоків; контроль за збором та аналізом інформації; розробка рекомендацій; економічне обґрунтування поточних управлінських рішень.

До загальних функціональних обов'язків контролера-операціоніста слід віднести: оцінку рівня автоматизації та функціонування служби контролінгу на всіх етапах; визначення ефективності затрат на автоматизацію служби; оптимізацію документообороту на фірмі; пошук сучасного програмного забезпечення для автоматизації контролінгу [12].

Створення служби контролінгу на підприємстві є досить відповідальним моментом.

Перший етап – підготовчий, передбачає збір необхідної інформації. Здійснюється аналіз наявної організаційної структури підприємства, досліджується фінансово-економічна документація підприємства, аналіз усієї звітності, що характеризує виробничо-господарську діяльність.

Другий етап – етап впровадження системи контролінгу персоналу. Цей етап передбачає опрацювання всіх основних моментів здійснення опе-

рацій з контролінгу у кожному підрозділі підприємства, адже відповідна служба повинна постійно отримувати від усіх структурних підрозділів всю необхідну інформацію, її обробляти, детально аналізувати, висувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття відповідних управлінських рішень.

Третій етап - етап автоматизації. Автоматизація дій служби контролінгу передбачає організацію автоматичного збору і обробки інформації на всіх етапах виробничого процесу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб попередити можливі непорозуміння, помилки та зловживання. Особлива увага на цьому етапі надається процесам розробки і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної і методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проектів.

Функціонування служби контролінгу персоналу потребує належної організації інформаційного забезпечення, яке характеризує стан об'єктів фінансово-господарської діяльності та задовольняє вимоги управлінського апарату.

Інформаційна система є комунікацією персоналу підприємства стосовно питань їх професійної діяльності. Під інформаційними потоками розуміють рух інформації між працівниками або структурними одиницями підприємства [12].

Оскільки потреба в інформації зумовлюється, насамперед, необхідністю вирішення конкретних завдань управління, система управління та інформаційна система повинні знаходитись у тісній взаємодії. При цьому інформаційну систему доцільно розглядати в якості підсистеми управління.

Інформаційні потоки слід вважати найбільш вагомим елементом забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Методологія дослідження інформаційних потоків передбачає:

1. Аналіз існуючих інформаційних потоків на підприємстві.
2. Формування інформаційних потоків контролінгу.
3. Формування комплексного механізму дослідження інформаційних потоків [12].

Мішина С.В. пропонує наступну класифікацію інформаційних потоків:

- Зовнішні. Зовнішні потоки передбачають збір наступної інформації: рівень зайнятості, безробіття, економічної активності населення; динаміка заробітної плати в Україні, за регіонами, видами діяльності; кількість вакансій за професіями, показники руху персоналу; показники з праці конкурентів та підприємств тієї ж галузі, тощо. Тобто показники, які характеризують ринок праці.

- Вхідні. Інформація про кандидатів на вакантні посади, яку підприємство отримує під час процесу підбору та відбору персоналу.

- Внутрішні. Внутрішні потоки містять наступну інформацію: інформація про потребу в персоналі певної кваліфікації; показники плану з праці; показники оцінки персоналу та стимулювання праці; поточні значення показників з праці; резерви підвищення ефективності використання персоналу; інформація за альтернативними варіантами прийняття рішень в системі управління персоналом; інформація про стан системи управління персоналом на підприємстві; результати контролю виконання планових показників; тощо.

- Вихідні. Вихідні потоки включають інформацію, яка передбачена для зовнішніх користувачів, до прикладу: інформація, що міститься в звіт-

ності з праці; інформація для служби зайнятості щодо наявних вакансій на підприємстві; інформація про вивільнений персонал; інформація щодо витрат на оплату праці в фінансовій звітності; тощо [24].

Методичне забезпечення контролінгу – це сукупність прийомів і методів дослідження, які ним використовуються у відповідності із специфікою функціонування. Методика розкриває структуру елементів контролінгу і встановлює їх логічний взаємозв'язок [12].

Інструменти контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання. Іншими словами кажучи, методи – це «що» робити, а інструменти – це «як» робити [30].

У науковій літературі існує досить велика кількість різноманітних підходів щодо класифікації інструментів контролінгу.

Ільїна С.Б. вважає, що набір інструментів може змінюватись залежно від специфіки господарюючого суб'єкту, його розмірів і структури управління [14].

Сидоренко Е.В. з метою спрощення вибору інструментарію контролінгу здійснив його структуризацію по рівню управлінської ієрархії і горизонту планування діяльності підприємства. Ці критерії мають на увазі приналежність впроваджуваної організацією системи до одного з видів контролінгу – оперативного або стратегічного [31].

Карцева В.В. пропонує класифікувати інструменти контролінгу за фазами циклу (облік і аудит, планування, моніторинг, контроль) та ієрархією користувачів інформації при формуванні (з урахуванням трьохрівневої системи управління - макро-, мезо- та мікрорівень) [16].

Контролінг персоналу на практиці використовує п'ять основних інструментів.

1. Кадрова статистика – кількісні показники з використанням переважно оперативних даних. Це є відносно простим інструментом і здебільшого доступним безпосередньо. Вхідні дані є отримані з бухгалтерії, відділу кадрів та розрахунку заробітної плати [8].

Кадрова статистика для діагностики використовує наступні показники:

- середньооблікова чисельність працівників;
- структура працівників;
- кількість відпрацьованих годин. Зменшення витрат робочого часу сприяє кращому використанню трудових ресурсів і як наслідок сприяє зростанню продуктивності праці, тому метою аналізу використання робочої сили є не тільки виявлення витрат робочого часу, а й розробка заходів щодо скорочення таких витрат, організація більш ритмічної роботи підприємства, забезпечення техніки безпеки, охорони праці та поліпшення трудової дисципліни. При складанні завдання з праці визначається чисельність робітників, кількість днів, які вони повинні відпрацювати і тривалість робочого дня. Визначення тривалості робочого періоду в днях залежить від кількості вихідних і святкових днів, кількості днів відпустки, тимчасової непрацездатності, неявок на роботу тощо. Тривалість робочого дня робітника визначається нормативною величиною встановленого робочого тижня, часу простою протягом робочого дня, неповного робочого дня та інших скорочень робочого дня, передбачених законом [17].

- показники, що впливають на використання фонду робочого часу (лікарняний, неявка на роботу без поважних причин, тощо);

- витрати на оплату праці (заробітна плата, премії, додаткові виплати, тощо);

- витрати на підбір персоналу (реклама, кадрове агентство, тощо);

– витрати на навчання персоналу.

2. Показники HR. Це кількісні показники, які зосереджені радше на операційних даних.

Показники HR:

1) Продуктивність праці – це показник трудової діяльності працівників; кількість продукції, виробленої за одиницю часу одним працівником. Аналіз продуктивності праці – є найбільш трудомісткою частиною, що має реальне практичне значення. Основна мета аналізу продуктивності праці – виявлення резервів її зростання [18].

У ході аналізу з'ясовують ступінь виконання виробничих планів зі зростання продуктивності праці та її динаміку, тобто зміну цього показника в часі. Потім розглядається вплив зростання продуктивності праці на обсяг випущених товарів і послуг і, нарешті, ступінь впливу на продуктивність праці багатьох інших факторів [18].

Виконання плану підвищення продуктивності праці може бути проаналізовано за місяць, квартал і будь-який інший період з початку року з наростаючим підсумком. Фактичне зростання продуктивності праці зіставляється з базовим або плановим [18].

Використання фонду робочого часу, то зміна продуктивності праці виражається як розрахунок відносної/абсолютної економії чисельності працівників за окремими факторами чи їх сукупністю.

Аналіз зростання продуктивності праці дозволяє вчасно виявити вивільнення чисельності робітників у результаті впровадження інноваційних виробничих технологій на підприємстві, скорочення затрат ручної праці, поліпшення використання устаткування. До числа таких факторів належить введення нового і модернізованого обладнання, що приводить до

зниження трудомісткості продукції. До таких факторів можна віднести зміни співвідношення між чисельністю основних робітників і допоміжного, управлінського персоналу [18; 22; 32].

При цьому визначаються:

- економія робочої сили, що виникає в процесі зниження трудомісткості продукції за рахунок підвищення технічного рівня виробництва;
- економія чисельності персоналу в результаті удосконалення матеріально-технічної бази підприємства;
- економія робочої сили при виконанні плану механізації та автоматизації виробництва, впровадження нових технологічних процесів;
- економія чисельності персоналу за рахунок удосконалення організації виробництва, праці та управління;
- відносна економія чисельності робітників при впроваджених заходах, спрямованих на зниження плинності кадрів у звітному періоді в порівнянні з базисним;
- економія чисельності робітників за рахунок скорочення числа випадків невиконання норм виробітку;
- відносне зменшення чисельності робітників за рахунок підвищення кваліфікації, у результаті чого скорочується кількість робітників, які не виконують норму виробітку [18; 22; 32].

Мірою продуктивності є співвідношення між результатом і ресурсами, витраченими для його досягнення. Продуктивність праці вимірюється як обсяг продукції на одиницю витраченої на його виробництво праці.

На рівень продуктивності праці впливають: технічний прогрес, фондозброєність, якість робочої сили, соціально-трудова стосунки, організація і умови праці, ефективність розподілу, поєднання різних ресурсів.

Дослідження продуктивності життєво важливе для підприємства в конкурентній боротьбі. У зворотному випадку підприємство відчуватиме брак фінансування для просування продукції або для нововведень, що призведе до накопичення затримок виконання, відставання.

У практиці найбільш широко застосовуються такі методи вимірювання продуктивності праці: нормативний і багатокритеріальний метод; багатofакторна модель вимірювання продуктивності праці.

З метою підвищення рівня продуктивності праці, розрізняють спеціальні програми управління продуктивністю праці, які включають:

- вимірювання та оцінку цього рівня;
- планування контролю і підвищення продуктивності на основі інформації, отриманої в процесі вимірювання та оцінки;
- здійснення конкретних заходів щодо підвищення продуктивності;
- вимірювання та оцінку впливу цих заходів [18; 22; 32].

Продуктивність праці визначається обсягом продукції (роботи), виробленої працівником в одиницю часу. Обсяг продукції може бути розрахований за валовою, товарною, чистою, умовно - чистою продукцією та за іншими показниками. Відпрацьований час обчислюється в людино-годинах, людино-днях, у середньообліковій чисельності працівників. Діленням обсягу продукції на число відпрацьованих робітниками людино-годин або людино-днів визначається показник годинної або денної продуктивності праці. Діленням же обсягу продукції, випущеної за місяць, квартал, рік, на відповідну середньооблікову чисельність працівників промислово-виробничого персоналу отримуємо місячну, квартальну, річну продуктивність праці.

Отже, рівень продуктивності праці оцінюється шляхом ділення обсягу продукції на одиницю відпрацьованого часу або чисельність працівників.

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, вартісний, трудовий.

Натуральний метод вимірювання продуктивності праці полягає в тому, що продуктивність праці визначається шляхом ділення кількості виробленої продукції у фактичних вимірах (штуках, тонах, метрах та ін.) на кількість працівників або кількість витраченого робочого часу [18; 22; 32].

Однак за допомогою натуральних показників вимірювати рівень і динаміку продуктивності праці можна лише за видами продукції чи робіт без урахування якості та незавершеного виробництва.

Таким методом можна визначити весь обсяг виробленої продукції, відповідно і продуктивність праці в розрахунку на одного працівника.

Вартісний, або по іншому грошовий метод визначення продуктивності праці полягає в тому, що вироблення продукції визначається шляхом ділення обсягу валової продукції в незмінних оптових цінах підприємства на число працівників або кількість затраченого робочого часу.

Вартісний метод вимірювання продуктивності праці дозволяє вести облік різномірної продукції, диференціювати ціни залежно від її якості.

У вартісному вираженні продуктивність праці може бути обчислена по валовій, товарній, чистій (нормативній), умовно - чистій продукції.

Трудовий метод вимірювання зростання продуктивності праці оснований на порівнянні робочого часу, витраченого на виробництво даного обсягу продукції в звітному і базисному періоді.

Цей метод дозволяє вести облік витрат на виробництво одиниці продукції не тільки на окремому робочому місці, у бригаді, але і в масштабах підприємства, галузі і т.д.

При цьому обсяг виробництва вимірюється у нормованому робочому часі, а продуктивність праці визначається шляхом ділення обсягу виконаної роботи в нормо-годинах на середньооблікову чисельність робітників [18; 22; 32].

2) Кількість керівників по відношенню до загальної кількості співробітників суб'єкта господарювання. Фактично, визначається частка керівного складу у загальній кількості працівників підприємства. Це дає змогу визначити, чи дотримується на підприємстві оптимальне співвідношення керівного складу.

3) Показник лояльності до роботи або плинності працівників, ступінь мінливості. У більшості випадків висока плинність кадрів є серйозною проблемою для будь-якого підприємства, що врешті-решт може призвести до тяжких, а іноді незворотних наслідків.

До основних складових негативних наслідків плинності кадрів слід віднести:

- не виконання плану по виробництву продукції, що зумовлено зниженням продуктивності праці у працівників, що подали заяву про звільнення, а також у працівників, які підлягають скороченню;
- не виконання плану по виробництву продукції, пов'язане із виробничим простоєм через звільнення персоналу;
- не виконання плану по виробництву продукції, що пов'язано із навчанням та стажування осіб, які нещодавно були прийняті на роботу;

- витрати на навчання новоприбулих працівників, які були прийняті на місце звільнених;
- не виконання плану по виробництву продукції в період адаптації новоприбулого працівника на конкретному робочому місці;
- витрати пов'язані із підбором та відбором працівників [35].

Усі підприємства повинні постійно проводити роботу у напрямку вивченням плинності кадрів та пошук шляхів її зниження.

Відповідна робота повинна включати наступні етапи:

1. Збір і обробка інформації про стан, основні причини та фактори плинності кадрів на підприємстві (дослідження кількісних і якісних характеристик процесу плинності).
2. Аналіз процесу плинності кадрів.
3. Розробка і впровадження заходів щодо попередження та зниження рівня плинності кадрів.

До основних факторів та мотивів, що провокують плинність кадрів на підприємстві є: низький/незадовільний рівень заробітної плати; невідповідність оплати праці із рівнем кваліфікації працівника а також обсягом робіт виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії; невизначеність перспектив професійного просування; не належні умови праці; погані взаємини в колективі між працівниками, працівниками і керівництвом.

Надмірна плинність кадрів є негативним процесом та призводить до значної кількості негативних наслідків, які у свою чергу дестабілізують роботу підприємства та у майбутньому можуть призвести навіть до припинення його функціонування [35].

- 4) Індекс лояльності працівників.

ENPS (Employee Net Promoter Score) – це метод оцінки лояльності співробітників на підприємстві. Цей метод дозволяє визначити ймовірність того, що людина порекомендує знайомому компанію (як місце роботи), та дає змогу зрозуміти, що подобається, а що ні у компанії на відповідний момент. Метод заснований на метриці Net Promoter Score, передбачає анкетування [15].

Анкета для визначення лояльності співробітників на підприємстві включає наступні показники: рівень залученості; рівень задоволеності; відносини з керівником та іншими співробітниками; визнання праці та досягнень співробітника; зростання співробітника; стратегію та «щастя» [15].

Анкета повинна містити запитання, які відображають (репрезентують) вище перелічені показники. У ході анкетування працівник повинен дати відповідь на запитання, виставляючи бали за шкалою від 0 до 10, де 0 – мінімальне значення, а 10 відповідно, – максимальне [15].

ENPS питання мають бути чіткими та доступними. Приклад питань, які характеризують обов'язкові показники для визначення Employee Net Promoter Score:

Залученість: Чи готові ви рекомендувати компанію у якій працюєте своїм друзям для працевлаштування?

Задоволеність: Чи часто у вас виникають думки/бажання про зміну місця роботи?

Відносини: Чи задоволені ви наявним рівнем комунікації з вашим безпосереднім керівником?

Щастя: Чи пишаєтеся ви тим, що працюєте в даній компанії?

Зростання: Чи виступає ваш роботодавець мотиватором у вашому бажанні вдосконалюватися та опановувати нові знання та навички?

За рівнем Employee Net Promoter Score усіх співробітників можна розподілити на 3 основні групи:

Прихильники (Promoters) – працівники, які задоволені своїм місцем роботи, лояльні до компанії та будуть рекомендувати її як потенційне місце роботи.

Нейтральні (Passively Satisfied) співробітники, вони не критикують своє місце роботи, але у той же час не готові її рекомендувати. Відповідна категорія співробітників може змінити місце роботи, якщо з'явиться краща пропозиція працевлаштування.

Критики (Detractors) – співробітники, які не задоволені своєю посадою та місцем роботи, у пошуках нового місця роботи.

ENPS формула розраховується, як різниця відсотку прихильників та критиків.

Для розрахунку ENPS, необхідно знати кількість учасників опитування, знати

кількість прихильників (Promoters) та критиків (Detractors) у відсоткового співвідношенні [15].

Індекс лояльності персоналу може мати значення від -100% до 100%. Показник вище 30% свідчить про високий рівень лояльності співробітників. Показник нижче 30% свідчить про низький рівень лояльності співробітників, у такому випадку керівництву слід звернути увагу на рівень залученості та задоволеності співробітників [15].

5) Індекс збільшення чи зменшення чисельності працівників.

6) Показник оцінки процедур рекрутингу (середній час, витрачений на пошук співробітника, кількість кандидатів на вакансію, кількість і причини невдалих працевлаштувань, середня успішність новоприйнятих співробітників);

7) Показник підготовки персоналу – кількість (коефіцієнт) працівників, які беруть участь у навчанні, загальна кількість годин навчання працівника на рік, середні витрати на персонал навчання, прибутковість інвестицій у навчання тощо;

8) Показник ефективності управління персоналом – оцінка відділу персоналу продуктивність в компанії, співвідношення кількості кадровиків до загальної чисельності працівників компанії [1].

3. Стандарти HR – цільовий діапазон інтервалу або межі цільового інтервалу HR, які компанія бажає досягти [8]. Вони витікають із цілі компанії, однак вони також можуть базуватися на результатах кращих компаній, яка займається тією ж сферою діяльності, що й відповідна компанія. Це є необхідним для отримання як якісних, так і кількісних даних [6]. HR стандарти свідчать, що всі співробітники знайомі з цілями компанії, у них є свій власний план розвитку та навчання.

4. HR-аудит – інструмент зворотного зв'язку, загальна та незалежна оцінка управління персоналом, що дозволяє ретельно перевірити ефективність управління персоналом. Використовується при зміні корпоративної власності, впровадженні нових стратегій, застосовується при оцінці потенціалу співробітників.

Кадровий аудит оцінює відповідність між загальноприйнятими правилами та внутрішніми корпоративними директивами. HR-аудит може бути

внутрішній (із залученням працівників фірми) та зовнішнім (залучення фахівців із зовні).

На підставі результату, який дає діагностичну картину, можна визначити напрямок, якого має дотримуватися компанія, щоб максимально використати довгостроковий потенціал своїх працівників.

Перевагами HR-аудиту є: зниженні витрат у сфері HR; оцінка потенціалу особистості співробітників, підвищення продуктивності та змісту співробітників або оптимізація корпоративної структури.

Недоліком HR-аудиту є відсутність чітких правил його проведення. Це багато в чому залежить від аудитора, а також від компанії як клієнта.

Аудит персоналу може здійснюватися у трьох основних аспектах:

- економічний;
- організаційно-технологічний;
- соціально-психологічний [27].

Економічний напрямок (рис. 4).

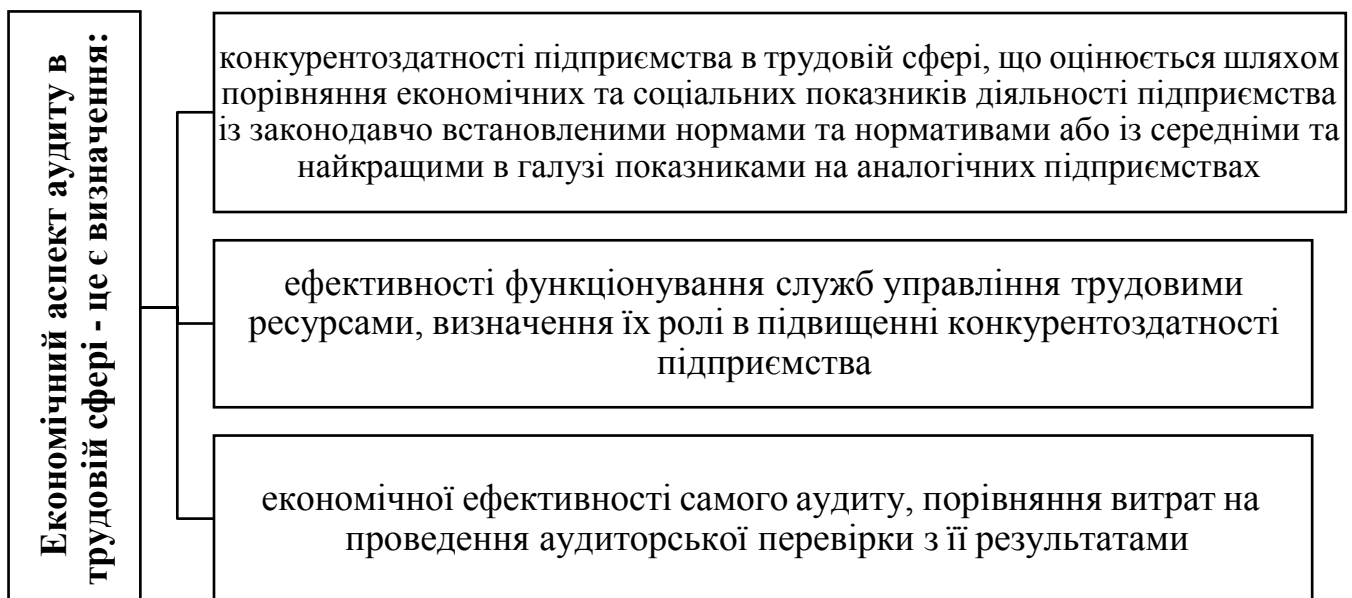


Рис. 4. Характеристика економічного аспекту аудиту персоналу [27]

В організаційно-технологічному аспекті HR-аудит є перевіркою документації та аналізом показників, які свідчать про легітимність та ефек-

тивність діяльності господарюючого суб'єкта. У вітчизняній практиці аналіз трудових показників переважно розглядався як обов'язковий елемент організації праці та трудових відносин. У зарубіжній практиці HR-аудит переважно містить аналіз даних, що відносяться до програм розвитку трудових ресурсів, у тому числі показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу, виробничого травматизму, ставлення персоналу до роботи та ступеня задоволення працею [27].

У соціально-психологічному аспекті HR-аудит є оцінкою соціально-трудових відносин на підприємстві, що окрім вивченням документації передбачає також проведення різноманітного роду опитувань, індивідуальних та колективних бесід, інтерв'ю, проведення анкетувань з працівниками різних рівнів та категорій. Таким чином, працівниками визначається оцінка соціально-трудових відносин на підприємстві, основні чинники трудової мотивації та резерви вдосконалення діяльності фірми з суб'єктивних позицій [27].

До основних параметрів HR-аудиту слід віднести [27]:

Формування кадрової політики організації - оцінка поточного стану кадрової політики, її відповідність цілям організації, стратегії її розвитку; визначення відповідності кадрової політики її специфіці організації та зовнішнім умовам.

Планування персоналу - оцінка наявних трудових ресурсів, цілей і перспектив розвитку організації, визначення майбутніх потреб у персоналі; аналіз штатного розкладу, ступеня його обґрунтованості; аналіз змін кадрового потенціалу організації, тощо.

Використання персоналу: аналіз рівня зайнятості персоналу; аналіз забезпечення стабільності складу працівників; вивчення зайнятості жінок, осіб літнього віку й інших уразливих верств населення.

Підбір та відбір персоналу: оцінка методів підбору та відбору персоналу, джерел і шляхів покриття потреб у персоналі, вартості наймання; оцінка результативності наймання, забезпеченості вакансій кандидатами, перспективного списку кандидатів; оцінка результативності оцінних процедур; оцінка взаємодії організації зі службами працевлаштування, навчальними закладами, місцевими органами влади, що конкурують організаціями.

Ділова оцінка персоналу. Аналіз використовуваних форм ділової оцінки персоналу, періодичність її проведення результатів.

Профорієнтація - аналіз використовуваних методів профорієнтації, оцінка їх ефективності.

Адаптація - виявлення й діагностика проблем, що виникають у період адаптації щойно працевлаштованих працівників. Оцінка успішності адаптації.

Навчання персоналу - аналіз цілей і використовуваних форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту й тривалості навчання; оцінка персоналу, що пройшов навчання; оцінка ефективності навчання, фактичних результатів.

Робота з кадровим резервом - аналіз і проектування управлінської діяльності в організації; оцінка управлінського потенціалу й визначення потреби в підготовці кадрового резерву; оцінка методів роботи з кадровим резервом.

Розвиток персоналу: аналіз наявних програм розвитку персоналу і відповідність її цілям організації; аналіз системи просування персоналу в організації; аналіз схем заміщення посад; аналіз реалізації плану кадрового росту; оцінка результативності методів планування кар'єри.

Організація трудової діяльності персоналу. Аналіз умов праці, техніки безпеки й охорони праці; аналіз стану нормування праці в організації; оцінка ефективності організації робочих місць, розподілу робіт; аналіз вкладень фінансових коштів у цю сферу й оцінки отриманих результатів.

Мотивація й стимулювання праці. Аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, їх зв'язки з мотивацією персоналу; аналіз рівня й структури оплати праці; оцінка відповідності розроблених принципів, структури оплати праці цілям організації.

Трудові відносини в колективі - діагностика соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації; діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня відповідності цілям і специфіці організації.

HR-аудиту слід проводити періодично, аби підприємство мало впевненість у виконанні поставлених завдань. Аналіз та оцінка якогось одного показника або явища окремо від інших не дають очікуваного результату, - необхідний комплексний аналіз, що передбачає вивчення рівня та динаміки будь-якого окремого показника в тісному взаємозв'язку зі змінами рівня та динаміки всіх інших. Найефективнішою є перевірка, що надає повну та достовірну інформацію про результати впровадження програм управління та розвитку персоналу, які розглядаються як внесок у вирішення стратегічних завдань організації [27].

5. Опитування думки – відображає думки, потреби, уподобання, ставлення та коментарі співробітників щодо свого керівництва та забезпечує зворотний зв'язок для управління [6]. Він також попереджає про певні проблемні зони та допомагає знайти причини проблемних питань з точки зору співробітників. До якісного контролінгу належать опитування персоналу. Найбільш поширеними методами є структуровані опитування, інтерв'ю та інші їх поєднання або референтні групи.

До інших інструментів контролінгу слід віднести також:

- Збалансована система показників (BSC). Вимірює корпоративну ефективність чотирьох взаємопов'язаних систем: фінанси, клієнти, внутрішні корпоративні процеси, навчання та зростання.

Вона підходить для встановлення індивідуальних цілей, вибраних із загальної корпоративної стратегії, для їх вимірювання, оцінки та прийняття заходів, які сприяють досягненню корпоративної ефективності на бажаному рівні як з фінансової так і нефінансової точки зору.

Армстронг М. у своїй публікації наводить області, які оцінюються в BSC у сфері персоналу, а точніше в перспективі навчання та зростання: адміністративна експертиза, стратегія зустрічі та заохочення змін, створення робочих місць, відбір, навчання, оплата праці та спілкування з працівниками; структура відділу кадрів, включення та незалежність у загальну корпоративну структуру; ставлення, мислення, ініціатива та кваліфікація працівників. Багато хто бачить вимірювання як інструмент перевірки поведінки та оцінки своєї продуктивності. Проте показники BSC слід використовувати як наріжний камінь системи управління, що інформує про стратегію, знайомить індивідів і команди зі стратегією, встановленими довгостроковими цілями, взаємозв'язком ініціатив, розподіл довгостроко-

вих і короткострокових ресурсів і, нарешті, забезпечення зворотного зв'язку [2].

Бенчмаркінг. Сьогодні не існує усталеного визначення поняття «бенчмаркінг». Термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова benchmark (орієнтир, еталон) і означає відмітку на фіксованому об'єкті. Він не має однозначного перекладу українською мовою, а зарубіжні словники трактують цей термін як «експертний стандарт» або «стандарт, за яким можна вимірювати щось, давати йому оцінку». Бенчмаркінг – безперервний процес порівняння продуктів, послуг та практик з аналогами найпотужніших конкурентів або компаній, які є визнаними лідерами в обраній галузі (кращими у своєму класі) [11].

Отже, розглянувши різні визначення терміну «бенчмаркінг» можна зробити висновок, що бенчмаркінг – безперервний та систематичний процес пошуку кращих практик, досвіду з метою його подальшого впровадження. Бенчмаркінг є універсальним, його можна застосовувати у різних сферах діяльності, або у межах одного об'єкту досліджень (різні структурні підрозділи одного підприємства) [13].

Бенчмаркінг найчастіше порівнює такі HR відомості: оплата праці та пільги за місцем роботи; витрати на персонал; статистика праці (плинність кадрів, лікарняні, середній вік, причини звільнення з роботи тощо); структуру, розмір і діяльність HR відділу; методи та прийоми, які використовуються в процесах управління персоналом; інформація та кадри системи; тощо [6].

Бюджетування. Однією із основних умов ефективного функціонування оперативного контролінгу на підприємстві є розробка бюджетів, їх аналіз та контроль. За сучасних умов господарювання такий підхід вважається

найбільш актуальним і доцільним, це у свою чергу зумовлено там, що зовнішні умови діяльності підприємства постійно зазнають змін, вимагають гнучкого еластичного планування, що дає змогу вчасно та вдало маніпулювати ресурсами і затратами підприємства з метою отримання максимального прибутку [12].

Бюджет (від англ. budget – буквально «сумка») – кошторис грошових витрат і доходів підприємства на чітко визначений період (місяць, квартал, рік). Система бюджетів складає основу функціонування та розвитку підприємства. Вона дає змогу проводити оцінку ефективності управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси підприємства та співставити обсяг і структуру затрат при розробці концепції ведення бізнесу. Бюджетування можна визначити як процес розробки оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства в процесі здійснення його діяльності, який розрахований на конкретно визначений період часу. Бюджетування охоплює розробку бюджетів, організацію здійснення та контроль виконання.

Бюджетування як елемент інструментарію оперативного контролінгу має певні особливості. З метою реалізації основної мети контролінгу необхідно визначити інформаційні параметри успіху (прибутку) підприємства, які дають змогу виявити ступінь досягнення запланованих цілей.

Досліджуючи аспекти формування структури та змісту бюджетів, використаємо загальноприйняте розмежування бюджетів на два основних види:

- поточні (операційні) бюджети, які відображають виробничу діяльність підприємства;

- фінансові плани, які представляють собою прогноз фінансової звітності [12].

Враховуючи характер інформації кожного окремого бюджету, слід визначити пріоритетність певного напрямку для свого підприємства і обґрунтувати необхідність його використання. При цьому можлива також більш глибока класифікація бюджетів або, навпаки, виключення зайвих.

Важливим елементом ефективної організації процесу бюджетування на підприємстві є дотримання чіткої послідовності етапів розробки бюджетів [12]:

- 1) визначаються основні напрями розвитку підприємства;
- 2) вирішуються організаційні питання щодо складання бюджетів:
 - проводиться збір, аналіз та представлення фактичної інформації минулих і звітних періодів діяльності підприємства;
 - визначаються пріоритети і основні напрями дій в поточному періоді;
 - проводиться фінансовий аналіз альтернативних варіантів використання ресурсів підприємства;
 - встановлюється збалансований варіант поєднання автономних інтересів різноманітних підрозділів із загальними інтересами підприємства.
- 3) затверджується склад кадрового апарату підприємства, який відповідатиме за розробку бюджетів (працівники служби контролінгу, менеджери відповідних підрозділів підприємства, тощо);
- 4) розробляються проекти бюджетів у відповідності до пріоритетних напрямів;
- 5) проводиться координація дій, вносяться необхідні корективи;
- 6) затвердження бюджету;
- 7) поточний контроль та аналіз виконання бюджетів [12].

Резюмуючи усе вище наведене, до основних переваг контролінгу слід віднести наступне:

Контролінг допомагає у досягненні поставлених цілей організації. Контролінг гарантує, що всі дії в організації відбуваються відповідно до плану, і якщо є будь-які відхилення, своєчасно вживаються заходи для усунення відповідних прогалин. Адже коли всі дії відбуваються за планом, вони автоматично спрямовуються на досягнення організаційної мети.

Оцінка точності стандартів, затверджених показників. За допомогою стратегічного контролінгу ми можемо легко судити про те, чи є стандартний або цільовий набір точним чи ні. Точна система контролінгу час від часу переглядає стандарти, щоб узгодити їх із змінами, які зумовлені зміною зовнішнього середовища та внутріфірмових орієнтирів та цілей.

Ефективне використання ресурсів. Кожна діяльність виконується відповідно до заздалегідь визначених стандартів. В результаті відбувається найбільш ефективно використання ресурсів.

Підвищення мотивації співробітників. Ефективна система контролю завчасно повідомляє підлеглим цілі та стандарти оцінювання співробітників. Таке вільне спілкування та турбота мотивують працівників до кращої роботи. Інструменти контролінгу створюють атмосферу порядку та дисципліни в організації. Ефективна система контролінгу тримає підлеглих під контролем і забезпечує ефективне виконання ними своїх функцій.

Сприяє координації дій. Контролінг допомагає підтримувати рівновагу між засобами та цілями. Контролінг гарантує, що обрано правильний напрямок і що різноманітні фактори належним чином підтримуються. Усі відділи контролюються відповідно до заздалегідь визначених стандартів,

які добре узгоджені між собою. Контроль забезпечує єдність спрямованості.

Контролінг допомагає підвищити ефективність роботи співробітників. Контролінг наполягає на постійній перевірці співробітників, а контроль допомагає створити атмосферу порядку та дисципліни. У рамках функції контролінгу забезпечується те, що працівники дуже чітко усвідомлюють свої обов'язки та відповідальність.

Вони повинні чітко знати стандарти, за якими оцінюватимуться їхні результати. Ці стандарти допомагають співробітникам працювати ефективно.

Контроль за роботою співробітників може здійснюватися за допомогою таких заходів.

Звіт про самооцінку. Співробітників просять підготувати звіт про свою роботу та пояснити, чи відповідає їхня робота плану чи ні. У цьому звіті співробітники вказують свої досягнення.

Звіт про оцінку роботи керівниками. Керівництво постійно контролює та спостерігає за працівниками, коли вони виконують роботу, і проводиться порівняння між стандартною та фактичною продуктивністю. На основі цього спостереження менеджери готують звіт про оцінку ефективності.

Ці звіти стають основою для підвищення, премії, тощо. Щоб мати хороший звіт, працівники працюють ефективно та результативно.

Контролінг допомагає мінімізувати помилки. Невеликі помилки можуть серйозно не вплинути на організацію. Але якщо ці помилки повторюватимуться знову і знову, це стане серйозною проблемою та може призвести до катастрофи для організації.

Ефективна система контролю допомагає мінімізувати помилки шляхом постійного моніторингу та перевірки. Менеджери намагаються вчасно виявити помилку та вжити заходів для її усунення, щоб мінімізувати наслідки помилки.

До «обмежень» контролінгу слід віднести:

Труднощі у встановленні кількісних стандартів. Система контролінгу втрачає свою ефективність, коли стандарт продуктивності неможливо визначити в кількісному виразі, і дуже важко встановити кількісний стандарт для людської поведінки, рівня ефективності, задоволеності роботою, морального стану співробітників тощо. У таких випадках судження залежить від розсуду керівника.

Відсутність контролю зовнішніх факторів. Підприємство не може контролювати зовнішні чинники, такі як державна політика, технологічні зміни, зміни в моді, зміни в політиці конкурентів тощо.

Опір співробітників. Співробітники часто чинять опір контролю, внаслідок чого ефективність контролю знижується. Співробітники відчують, що контроль зменшує або обмежує їх свободу. Співробітники можуть чинити опір і виступати проти використання камер, щохвилинно спостерігати за ними.

Значні витрати. Контролінг потребує залучення фінансових ресурсів, він потребує багато часу та зусиль, оскільки потрібно приділяти достатню увагу спостереженню за продуктивністю співробітників. Щоб організувати ефективну систему управління, організаціям доводиться витратити значні кошти. Керівництво має порівняти переваги системи контролінгу з витратами. Вигоди мають бути більшими, ніж пов'язані витрати, лише у такому випадку контролінг буде ефективним.

Контролінг допоможе керівникам захистити бізнес від надзвичайної вразливості в динамічному зовнішньому середовищі, досягти ефективного управління, створити й оцінити потенціал підрозділів підприємства, досліджувати ідеї конкурентів, здійснювати порівняльний аналіз усіх отриманих даних, використовувати інновації, і, звичайно, орієнтуватися на майбутнє [33].

Список використаних джерел

1. Armstrong M.: Human Resource Management – Latest Trends and Methods (in Czech), 10th Edition, Grada Publishing, Prague, 2007.
2. Armstrong M.: Human Resource Management – Latest Trends and Methods (in Czech), 10th Edition, Grada Publishing, Prague, 2007.
3. HORVÁTH & PARTNERS: Nová koncepce controllingu. Praha. Profess Consulting s.r.o. 2004. ISBN 80-7259-002-2
4. Lubelec, L.: Personálny controlling. Skalica. Dr. Josef Raabe, s.r.o. 2003. ISBN 80- 968206-2-1
5. Pimenova A. Personnel controlling system principles and structural goals of the industrial companies [Електронний ресурс] / Anna Pimenova // IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 90 (2017) 012005. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/90/1/012005/pdf>.
6. Stýblo J.: The Ways to Firm Performance Improvement (in Czech), Professional Publishing, Prague, 2002
7. Szejniuk A. Personnel controlling in human resources management Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi [Електронний ресурс] / Aleksandra Szejniuk // Journal of Modern Science tom 2/25/2015. –

2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.jomswsge.com/pdf-81816-17224?filename=Personnel%20controlling%20in.pdf>.

8. Urban J.: Moderní řízení 5, (1998).

9. Urban, J.: Personální controlling (speciální seminář). Praha. Consilium Group, s.r.o. Controller-Institut. 2004

10.Базалійська Н. П. Формування та використання системи контролінгу персоналу на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / Н. П. Базалійська, Б. О. Погорілий // ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ, Випуск 25. 2018. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/29.pdf.

11.Бліщук, К. М. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг [Текст]: навч. пос. / К. М. Бліщук, А. С. Крупник, Є. Г. Матвіїшин та ін.; за ред. М. М. Білинської. – К.: К.І.С., 2014. – 120 с.

12.Бруханський Р. Ф. Контролінг. Курс лекцій. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 114 с.

13.Данілкова А. Ю. Система специфічних механізмів політики енергоефективності промислових підприємств України [Електронний ресурс] / А. Ю. Данілкова // Scientific Journal «ScienceRise» №12/1(17)2015. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/16.pdf.

14.Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : [навч. посіб.] / С.Б. Ільїна, Т.С. Журба. – К. : Професіонал, 2008. – 592 с.

15.Індекс лояльності працівників (eNPS) [Електронний ресурс] // PeopleForce. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score>.

16. Карцева В.В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект / В.В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – № 1. – С. 118 – 127.

17. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві [Електронний ресурс] / М. А. Кравченко // Ефективна економіка № 5, 2010. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=219>.

18. Кудінова А. Аналіз продуктивності праці [Текст] / А. Кудінова, Д. Верба // Справочник економіста. – 2009. – №6. – С. 79-88.

19. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством / Д.Л. Левчинський // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. / Міжнар. гуманіт. ун-т. – Одеса: МГУ, 2015. – Вип. 14. – С. 107-110.

20. Лиходєдова О. В. Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі / О. В. Лиходєдова. – Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 304 – 306.

21. Лук'янихин В. О. Впровадження HR-аналітики у систему контролінгу персоналу [Електронний ресурс] / В. О. Лук'янихин, Д. С. Павленко. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf>.

22. Мельник Т.Г. Ефективність праці: методи вимірювання продуктивності праці та її оплати / Т.Г. Мельник // Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наукових праць. – К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”. – 2005. – Вип.7. – С.291-296.

23. Михайлова А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / А. В. Михайлова. – Москва: Б. и., 2006. – 252 с.

24. Мішина С.В. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах/ С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2019. – № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf

25. Мурашко М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М. Мурашко // – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

26. Нік, М., і Драбек, Дж. (2010). Застосування кадрового контролю в сфері оплати праці працівників. Інтеркatedра, (26). https://ceopedia.org/index.php/Personnel_controlling

27. Олійник О.О. Аудит персоналу: Навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2016. – 290 с.

28. Остапенко О. М. Контролінг : курс лекцій для курсантів і слухачів / О. М. Остапенко. – Кіровоград : КЛА НАУ, 2015. – 160 с.

29. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: дис. канд. экон. наук : 08.00.07 / Г. С. Панченко – Донецьк: Б. в., 2008. – 214 с.

30. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві / О. А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку . – 2013. – № 769. – С. 96 – 107

31. Сидоренко Е.В. Методический инструментарий контроллинга затрат газотранспортных предприятий / Е.В. Сидоренко // Нефть и газ Западной

Сибіри : матеріали Междунар. науч.-техн. Дополнение. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2013. – С. 20 – 26.

32. Слободчикова Ю.В. Методичні аспекти контролю і підвищення продуктивності праці на підприємствах [Текст] / Ю.В. Слободчикова // Держава та регіоні. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – №1. – С. 321-326.

33. Ужва А. М. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві / А. М. Ужва, С. Ю. Алабушева, В. І. Виноградчий // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. - 2013. - Вип. 5.1. - С. 75-77. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2013_5.1_19

34. Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу [Електронний ресурс] / Н. І. Ценклер // Серія "Економіка". Випуск 1 (45). Т.2. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/2/45_2_269-272_%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D0%B5%D1%80.pdf.

35. Шишкін В. О. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення [Електронний ресурс] / В. О. Шишкін, Н. В. Лозова // Інвестиції: практика та досвід № 12/2009. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2009/14.pdf.

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Теоретичні аспекти становлення і розвитку організаційної культури

Важливою умовою ефективного розвитку вітчизняних підприємств є пошук результативних методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток організаційної культури, про що свідчать успіхи підприємств розвинутих країн світу, які декларують основні норми, принципи, постулати організаційної культури, визнаючи її ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності. Впровадження та застосування на вітчизняних підприємствах ефективних систем організаційної культури дозволить вирішувати існуючі проблеми управління людськими ресурсами підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Проблемам формування, оцінювання та розвитку організаційної культури значна увага приділена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Діл Т. Е., Кеннеді А. А., Геллегер Р. С., Карлоф Б., Кевин М. Томпсон, Камерон К. С., Куїнн Р.І., Хофштеде Г., Воронкова А. Е., Мажура І. В., Кузьмін О. Є. та інші. У дослідженнях цих авторів розкрито сутність організаційної культури, підходи до оцінювання (з позиції типології), фактори впливу на організаційну культуру (їх особливості), досліджено окремі складові організаційної культури тощо.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій як в теорії, так і в практиці господарювання, немає однозначного трактування категорії «організаційна культура», існує потреба у розробленні моделі розвитку організаційної культури. Все це зумовлює актуальність і необхідність

наукового вирішення описаних проблем.

Організаційне управління сприяє організації та вдосконаленню діяльності підприємств, що в свою чергу зумовлює розвиток економіки та суспільства. Саме це зумовлює створення на підприємствах нової системи управління, яка б мала відповідність із стандартами провідних, економічно розвинутих країн світу, базувалась на сучасних принципах управління і сприяла ефективному розвитку підприємства.

Термін «організаційна культура» в Україні почали використовувати відносно недавно. Перші трактування організаційної культури та спроби її впровадження у закордонній практиці з'являються у 50-х – 60-х роках минулого століття, а в Україні – приблизно у 90-х рр.

Сам процес створення організації означає формування певних зв'язків, які потім формують організаційну культуру. Однак досить часто виникають суперечки стосовно розуміння підприємцями даної категорії. Частіше за все, воно асоціюється із жорсткими правилами. А для звичайної людини – зі спільними проведеннями дозвілля, організаційних вечорів. Не можна не відмітити, що організаційній культурі в останні роки приділяється значна увага, про що свідчить кількість публікацій щодо розгляду даної проблеми, а також спроби підприємств удосконалювати управління завдяки використанню невід'ємного елемента організаційного управління – організаційної культури.

Під поняттям організаційної культури різні автори досліджують ділову культуру, етику бізнесу та ділового спілкування, проте жодне з них повністю не характеризує організаційну культуру. Для визначення чіткого трактування та розуміння організаційної культури звернемося до історії розвитку та формування даного терміну. З'ясувати достеменно, коли все ж

таки з'явилися перші висловлювання про організаційну культуру, досить важко. Науковці припускають, що ідея організаційної культури своїм корінням походить від так званих Хотторнських експериментів, які проводилися з 1925 по 1932 рр. на одному із заводів в штаті Іллінойс. Саме тут, завдяки проведеному анонімному опитуванню робочих і службовців, стало очевидним, що на заводі існують неофіційні норми поведінки, які в окремих випадках ставали перешкодою для керівництва у його спробах удосконалити виробництво [1]. Саме після Хотторнських досліджень вчені почали досліджувати вплив людських стосунків та спілкування в робочому колективі на показники продуктивності праці. Дослідження Елтона Мейо та Мері Паркер Фолліт довели, що підвищення продуктивності праці не завжди є результатом росту заробітної плати та не обов'язково вимагають покращення умов праці. Зроблений вченими при проведенні досліджень висновок, що провідним фактором успішної діяльності є посилення ролі та уваги до персоналу.

Наступним, кого можна вважати одним із фундаторів терміну, був засновник класичної школи управління – Анрі Файоль. Він розробив принципи, наслідуючи які, організація обов'язково досягне успіху. Останнім принципом у його праці був принцип, який отримав назву „організаційний дух”. Саме цей вираз і спричинив появу терміну „організаційна культура”. Основний зміст, який був покладений в основу даного принципу звучить так: „Союз – це сила. А вона являється результатом гармонії персоналу” [2, С. 21].

Наступний рішучий крок на шляху становлення терміну та усвідомлення значення організаційної культури, зробив Дуглас Макгрегор. Саме

його теорії Х та У дали вихідні положення до формулювання організаційної культури. Постулати його теорії У містять наступні думки:

1) витрати фізичних і розумових зусиль на роботі такі ж природні, як під час гри або відпочинку, - пересічному індивіду не притаманна відраза до праці;

2) зовнішній контроль і загроза покарання не є єдиним засобом примусити людей докладати зусиль, необхідних для досягнення цілей компанії;

3) відданість цілям залежить від заохочень, які пов'язані з досягненням цих цілей. Найважливішою з цих нагород є задоволення власного "я", і воно може бути прямим результатом зусиль, спрямованих на реалізацію прагнень організації;

4) пересічна людина за нормальних умов не лише вчиться брати на себе відповідальність, але й прагне її;

5) здатність виявляти порівняно високу міру уяви, винахідливості і творчості в розв'язанні проблем притаманна більшості людей.

Ці ідеї вплинули на усвідомлення ролі організаційної культури. І в теперішніх умовах вони використовуються для формування організаційної культури та успішної діяльності підприємства.

Особливий інтерес до організаційної культури проявляється у 80-ті роки. Саме в цей час з'являються роботи з організаційного клімату, розглядається значення організаційної історії і ролі засновників компанії в її культурі. Основні поняття та концепція організаційної культури завойовують одне із провідних місць у роботах з теорії організації. Особливу увагу в той час на розгляд питань культури звернув Е. Шейн. Його праці найбільш спрямовані на опис культури та визначення ролі керівника у ство-

ренні та розвитку організаційної культури [3].

Отже, з часом підходи до розуміння організаційної культури та визначення її ролі в організації набувають все більшої значущості. На сьогодні в Україні вченими також проводиться безліч досліджень організаційної культури. І в той же час вчені роблять багато суперечливих, різноманітних та неоднозначних висновків щодо тлумачення поняття організаційної культури. Саме це зумовило потребу у виведенні комплексного трактування поняття організаційної культури.

Опрацювання літературних джерел та робіт авторів, що розглядають проблему визначення суті категорії «організаційна культура» дозволяє нам запропонувати комплексне визначення цього поняття. Отже, організаційна культура – це правила і норми поведінки, які базуються на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства. Це один із ключових інструментів управління персоналом. Завдяки формуванню організаційної культури управлінці зможуть вивести діяльність корпорації на найвищий ступінь розвитку, а саме: підвищити конкурентоспроможність організації, підвищити ступінь довіри до організаційних прав, забезпечити захист власників організаційних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів. Ми вважаємо, що, зосереджуючи увагу на організаційній культурі, а саме: першочергово не на отриманні прибутку, а на максимальному задоволенні потреб та цінностей працівників, менеджерів, власників, партнерів та клієнтів підприємства, організація досягне високої ефективності у її діяльності. Організаційна культура також надає перевагу ефективності користування об'єктами інтелектуальної власності.

Організаційна культура вітчизняних підприємств – це неофіційні пра-

вила організації бізнесу. Це правила прийняття рішень, правила делегування повноважень, правила організації комунікаційного процесу, вдосконалення якості, створення соціального клімату.

За А.Смітом, в економіці існує невидимий механізм, що ефективно нею керує, а організаційна культура – це невидима управлінська рука на підприємстві. Культура або окремі її елементи можуть бути зафіксовані в документах, а можуть і просто існувати без застосування письмових правил. Така довільна форма існування культури, тим не менше, не зменшує її значення і впливу на поведінку колективу працівників і в той же час ускладнює процес управління нею.

Тому важливо відображати основні елементи та положення організаційної культури в спеціалізованих документах, що стосуються організаційного управління. Чим більша увага приділяється організаційній культурі, чим більший її внесок у роботу підприємства, тим ефективніше працює підприємство, що врешті сприяє зростанню матеріальних і духовних благ усього суспільства.

Основним покликанням організаційної культури є зміцнення зв'язків в колективі, що дозволяє кожному з учасників організаційних відносин відчувати себе необхідним для підприємства і цим самим стимулює їх до максимальної віддачі. Завдяки цьому задовольняються такі людські потреби, як: соціальні, безпеки і захищеності, самовираження та поваги. Працівники відчують себе захищеними від психологічної небезпеки, можуть реалізувати свої можливості. Все це веде до процвітання компанії.

К. Камерон, Р. Куїнн стверджують, що «...успіх фірм визначається скоріше цінностями компаній, ніж відношенням до ринкових сил; скоріше заповідями особистісної властивості, ніж завоюванням позицій у конку-

рентній боротьбі; скоріше турботою про розуміння ситуації, ніж проблемами ресурсної переваги. Власне кажучи, навіть важко назвати хоча б одну процвітаючу компанію, яка сприймалася б лідером у своїй справі і не володіла б цілком помітною, що асоціюється тільки з нею, організаційною культурою» [4].

Організаційна культура є одним із механізмів успішного функціонування на ринку для будь-якого підприємства. Досвід зарубіжних компаній свідчить, що саме ефективний механізм управління людськими ресурсами є рушійним фактором у розвитку передових технологій та освоєнні нових видів продукції, у вирішенні проблем виробництва та якості праці, становлення та зміцнення виробничої та трудової дисципліни.

В умовах постійної конкуренції закордонні компанії ідуть на всілякі вигадки, формуючи власну організаційну культуру. І при цьому основний аспект наголошується на цінностях споживачів і співробітників. Адже дуже важливо, щоб кожен індивідуальний споживач та співробітник відчували турботу про себе. Головне, слід пам'ятати, що не всі способи можуть бути виправдані, а тому успішні менеджери повинні враховувати індивідуальні особливості кожного працівника та клієнта.

Кожному підприємству властива організаційна культура, яка здійснює вплив на його діяльність (рис. 1).

Ефективний розвиток організаційної культури на підприємстві можливий за умови застосування налагодженого процесу її формування.

Тому на підставі опрацювання літературних джерел та практики діяльності підприємств процес формування організаційної культури наведено як послідовність визначення цінностей організаційної культури, формування поведінки працівників, здійснення ефективної діяльності підпри-

емства та забезпечення інтересів усіх учасників діяльності підприємства (рис.2).



Рис. 1. Вплив організаційної культури на діяльність підприємства

Джерело: систематизовано і узагальнено за [3, 14].

Формування організаційної культури підприємства, у широкому сенсі, досить складний і тривалий процес, повинен характеризуватись всебічністю та комплексністю вивчення об'єкта дослідження, системністю здійснення необхідних процедур, їх регулярністю, терміновістю та систематичністю проведення протягом усього періоду дослідження. У результаті заходів, організаційна культура характеризується як сформована, тобто можна говорити про завершеність впровадження всіх її зовнішніх атрибутів у соціально-психологічні, виробничі процеси на підприємстві, повне прийняття її основ та елементів для використання персоналом, що

може зайняти досить тривалий період часу та вимагати проведення додаткових процедур.

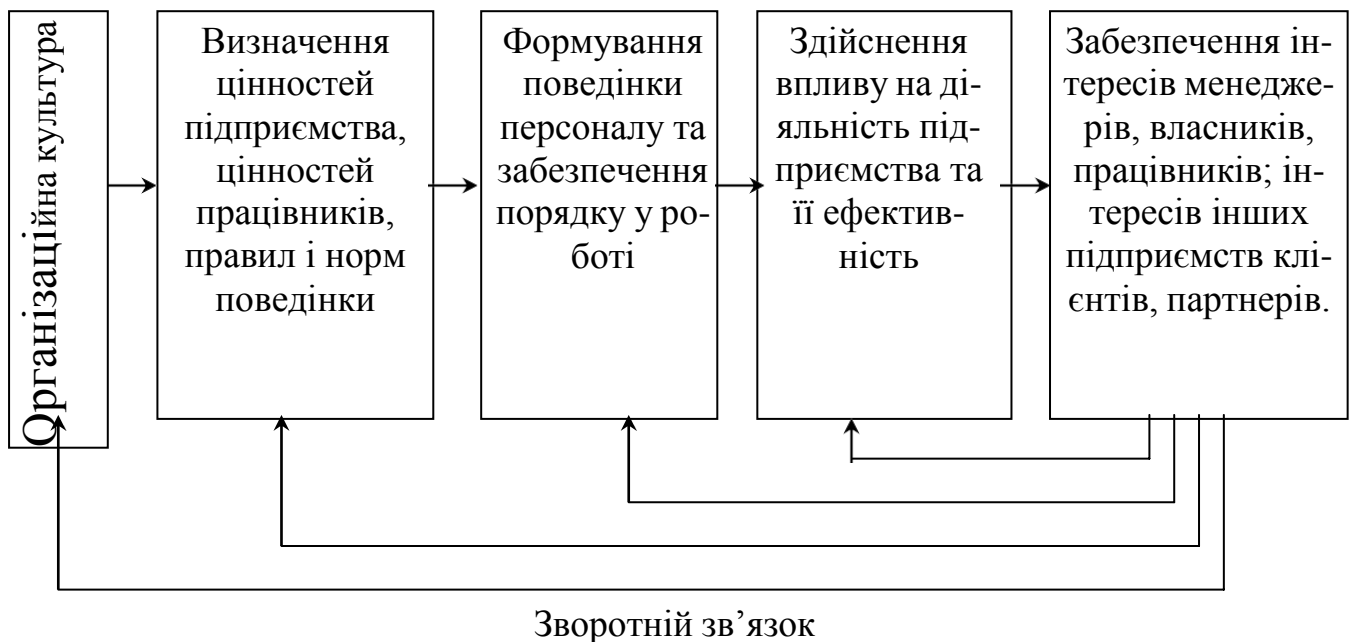


Рис. 2. Процес формування організаційної культури

Джерело: систематизовано і узагальнено за [13, 16].

У вузькому ж розумінні формування є відправною точкою розвитку організаційної культури підприємства, його початковим етапом і першорядним завданням, по-перше, для присвоєння підприємству певних відмінних властивостей, не пов'язаних безпосередньо з виробничим процесом, його техніко-технологічною стороною, в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що дозволяє підвищити впізнаваність цього конкретного підприємства. По-друге – задля досягнення ефективного рівня організації управлінської та виробничої праці, підвищення його продуктивності, згуртованості команди, результативності діяльності підприємства загалом.

Формування організаційної культури конкретного підприємства є деяким базисом для поступового переходу в якісно новий, покращений стан з метою досягнення поставлених завдань, що слід розглядати як процес розвитку організаційної культури, який характеризується отриманням пе-

вних результатів позитивного або негативного характеру.

Позитивні результати процесу розвитку організаційної культури підприємства пов'язані, насамперед, з якісними змінами організаційної поведінки та організаційного розвитку загалом. Це і прийняття нових правил організаційної поведінки, якісне покращення системи цінностей та ціннісних орієнтацій персоналу, що відповідають місії підприємства, що повністю відповідають його філософії розвитку.

Негативними результатами внесення змін до організаційної культури, її подальшого розвитку на цій основі є повне або часткове неприйняття нових норм, правил, принципів організаційної поведінки, виникнення неформальних лідерів та культивування старої системи цінностей, які іноді негативні або зжили себе. Це призводить до посилення процесів роз'єднаності в колективі, зменшення сили впливу керівника на персонал, підриву його авторитету, що відбивається на системі соціально-трудових відносин і нерідко спричиняє збільшення плинності кадрів.

У зв'язку з цим, формування та розвиток організаційної культури підприємства безпосередньо залежить, по-перше, від знань, умінь, здібностей та таланту керівника, широти його повноважень, а, по-друге, від рівня розвитку підприємства в цілому, його потенціалу та наявних можливостей щодо його реалізації. Оскільки йдеться не лише про матеріально-технічний та фінансовий потенціал, а й про інтелектуальний.

Таким чином, формування організаційної культури підприємства – це процес встановлення певної сукупності цінностей, норм, правил організаційної поведінки, а також образів та зовнішніх атрибутів прояву організаційної культури, що впливають на регулювання системи соціально-трудових відносин на підприємстві, їх впровадження та закріплення, що

характеризується комплексністю та завершеністю дій. Розвиток організаційної культури підприємства, навпаки, - це тривалий процес зміни організаційної культури підприємства, пов'язаний з переходом організаційної культури в якісно новий стан і характеризується безперервністю в часі, інноваційністю та планомірністю дій [5].

Тому досягнення поставлених завдань багато в чому залежить від правильного формування організаційної культури підприємства, яке має ґрунтуватися на результатах проведеної комплексної діагностики вже існуючої організаційної культури або окремих її елементів, сформованої за великим рахунком стихійно, а за її відсутності – на аналізі організаційного клімату на підприємстві, його внутрішній середовища загалом.

Формування організаційної культури підприємства піддається впливу первинних та вторинних факторів (рис. 3).

Дослідження факторів впливу зовнішнього середовища функціонування є вкрай важливим для визначення ключових умов формування організаційної культури підприємства, оскільки сила їхнього впливу інтенсивно зростає з часом у зв'язку з функціонуванням суб'єктів господарювання на основі ринкових механізмів. Посилення конкурентної боротьби призводить до необхідності вирішення проблем адаптації підприємства, його персоналу до зовнішніх умов господарювання, спрогнозувати хід подій яких стає практично неможливим. Тому успіх діяльності підприємства залежить від швидкості зовнішньої адаптації.

Таким чином, комплексне та правильне формування організаційної культури підприємства як прояви взаємин багато в чому залежить від внутрішніх факторів впливу. Саме підприємство, будучи суб'єктом господарювання певної галузі, регіону, країни, може бути відірваним від зовнішньо-

го середовища функціонування, а його організаційна культура – від зовнішніх умов її формування, чинників, які впливають неї.

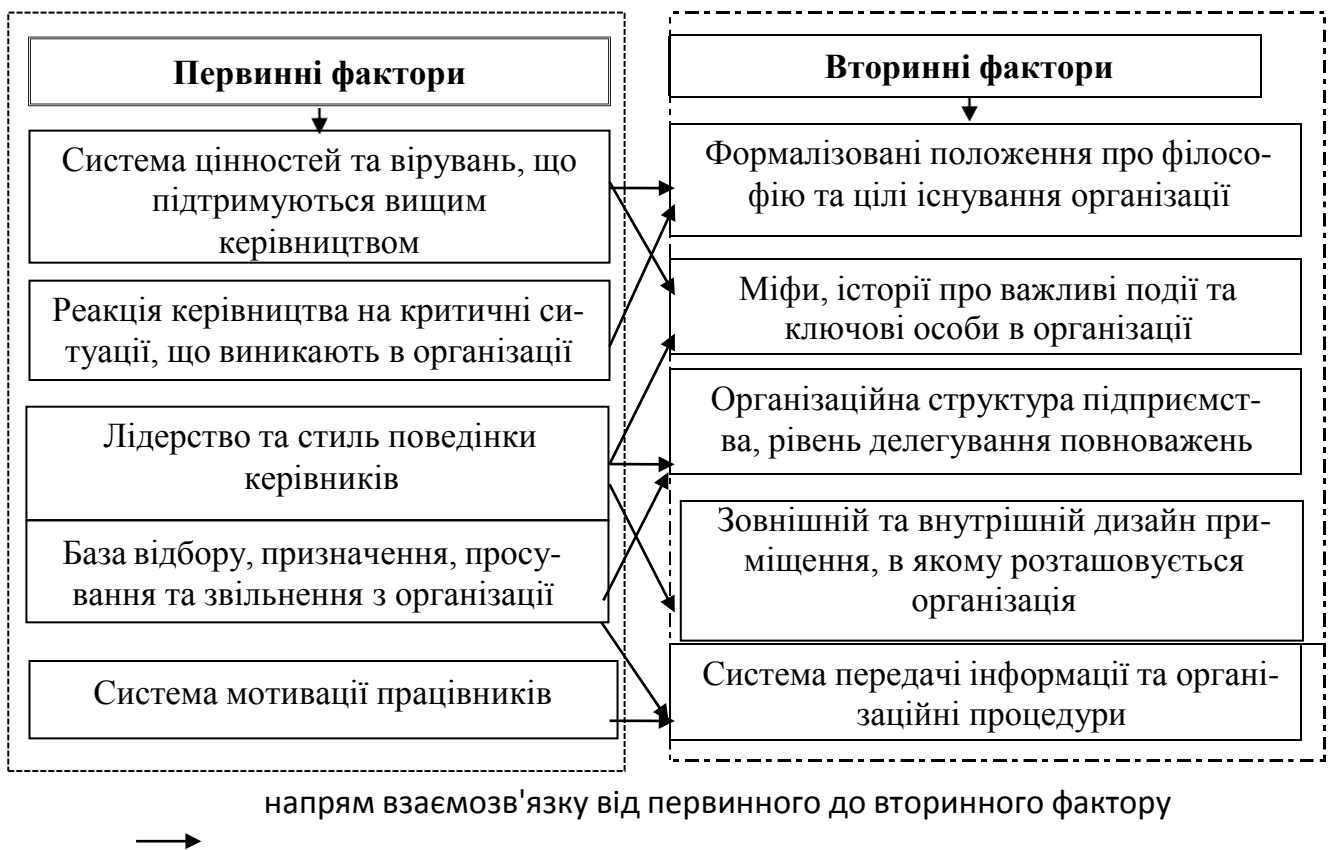


Рис. 3. Система факторів впливу на організаційну культуру підприємства та взаємозв'язків між ними

Джерело: систематизовано і узагальнено за [3, 4, 5].

Зважаючи на це, доцільно удосконалювати та підтримувати процес формування організаційної культури підприємства, що дозволить менеджерам оцінити вплив культури на показники діяльності організації та зробити висновки про значний вплив даної категорії на діяльність, що в свою чергу, доведе необхідність застосування норм організаційної культури.

В умовах посилення конкуренції та підвищення ефективності ведення підприємницької діяльності спостерігається зростання зацікавленості менеджерів до організаційної культури та основних чинників впливу на неї. Необхідність дослідження даних факторів можна обґрунтувати, визначи-

вши вплив організаційної культури на систему управління підприємством.

Так, використовуючи модель McKinsey 7S [6], можна відзначити, що організаційна культура перебуває у нерозривному зв'язку із основними елементами менеджменту в організації та здійснює вплив на них. І, враховуючи, це можна стверджувати, що рівень організаційної культури залежить від складових системи управління (рис. 4).

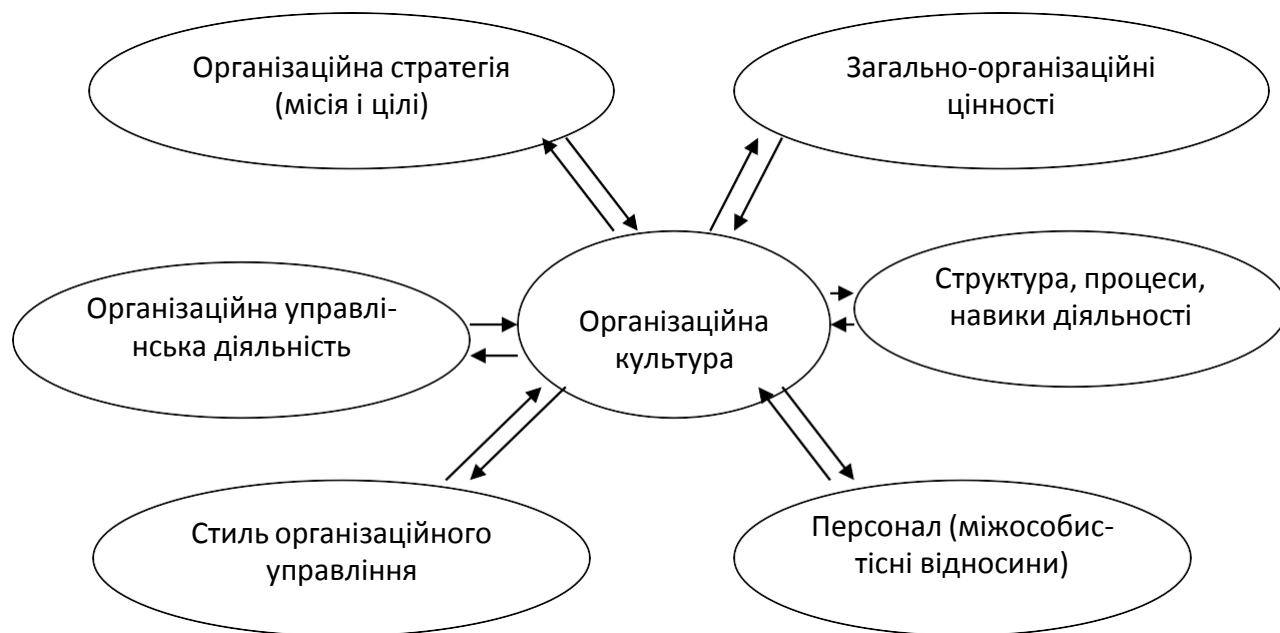


Рис. 4. Зв'язок організаційної культури з елементами системи управління персоналом

Джерело: систематизовано і узагальнено за [8, 13, 14].

Дана модель свідчить, що організаційна культура здійснює вагомий вплив на систему управління і одночасно залежить від неї. Кожен елемент організаційної культури динамічно змінюється та розвивається під впливом багатьох факторів, які здатні забезпечити достатньо високий рівень організаційної культури.

Отже, виникає необхідність дослідити вплив різноманітних чинників на організаційну культуру та на основі досліджень уточнити класифікацію

факторів впливу на організаційну культуру.

Дослідники виділяють п'ять атрибутів (факторів) організації, що мають міцну організаційну культуру:

- усвідомлення міцності фінансового становища і чітке бачення напрямків і шляхів розвитку;
- наявність механізму стимулювання професійного вдосконалення співробітників;
- заохочення високої якості праці;
- розвинута система соціального захисту співробітників;
- гнучкі форми ефективної, індивідуальної і колективної роботи [7, с. 22].

Кожній організації притаманні особливі, властиві тільки для неї цінності, стиль ведення бізнесу, філософія, принципи, правила і норми поведінки. Це елементи організаційної культури, а отже, організаційна культура в кожній організації матиме свої, властиві лише їй особливості. Однак, в кожній організації є основні, ключові фактори, що можуть істотно змінювати стан організаційної культури.

Узагальнення досліджень [8, 9, 10] дозволяє класифікувати фактори впливу на організаційну культуру: фактори документального забезпечення організаційної культури; фактори управлінського впливу; ціннісні фактори; фактори забезпечення умовами і засобами праці; фактори забезпечення прояву організаційної культури; фактори соціального розвитку; фактори інтелектуального розвитку; фінансово-економічні фактори.

Встановлено, що організаційна культура повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства. Одним із таких факторів є кодекс організаційної поведінки, а саме розроблення на підприємствах внутрішніх правил і

норм поведінки, заборон, пояснень, інструкцій, положень, пам'яток, брошур, що стосуються нормування діяльності працівників підприємства. Кодекс повинен регулювати як відносини, пов'язані із виконанням роботи, так і відносини під час проведення дозвілля, між формальними та неформальними групами та їх лідерами, відносини між працівниками різних вікових та соціальних груп. Проте потрібно пам'ятати, що впровадження правил може викликати протест. А тому необхідно мотивувати працівників до дотримання цих правил. Для працівників необхідно визначити кількість правил, обов'язкових до виконання, залежно від виду здійснюваної роботи. Керівники, які визнають необхідність чітких правил, мають можливість збільшити продуктивність та ефективність праці. Необхідно також пам'ятати, що встановлення і дотримання правил може викликати у працівників опір, оскільки працівникам може здатись, що менеджери мають на меті позбавити їх свободи дій у певних ситуаціях. А тому важливо використовувати систему мотивування праці як систему підкріплення.

Доцільно звернути увагу на те, що розроблення кодексу організаційної поведінки повинно базуватись на врахуванні цінностей власників підприємства та цінностей працівників. Цінності власників підприємства – ключові пріоритети підприємства, які передаються з покоління у покоління, є прийнятними для всіх працівників, практично не змінюються, лише частково по-різному проявляються залежно від ситуацій та особливих умов діяльності підприємства. Цінності власників підприємства повинні розділятися усіма його працівниками. У іншому випадку працівники просто звільняються, оскільки їм важко працювати в умовах, що не сприяють їхньому ні професійному, ні особистому розвитку. Цінності виступають основним орієнтиром при прийнятті рішень та організують роботу підп-

приємства. Цінності власників підприємства допомагають менеджерам у прийнятті рішень під час управління організацією. Вони визначають, що добре, а що погано, що зрозуміють і підтримають працівники, а що ні.

Одночасно із цінностями підприємства при формуванні організаційної культури потрібно враховувати і цінності працівників, оскільки саме працівники найбільш чітко виражають той чи інший тип організаційної культури. Зважаючи на це, менеджери повинні пам'ятати, істотна зміна індивідуальних цінностей обов'язково зустрине опір працівників, а це не сприятиме розвитку організаційної культури. Працівники повинні самостійно і чітко усвідомлювати вплив організаційної культури. На таких підприємствах помітно збільшується продуктивність праці, якість виготовленої продукції, зменшується плинність кадрів, підвищується рівень саморозвитку, імідж, репутація підприємства, покращуються взаємовідносини між самими працівниками, зростає економічна ефективність діяльності підприємства. Від індивідуальних цінностей залежить процес підбору персоналу в організації.

Від індивідуальних цінностей працівників залежать їхні взаємовідносини із оточуючими. Працівники підприємства є особистостями, кожному з них притаманний власний набір цінностей, набір ключових пріоритетів, поглядів на вирішення та виконання поставлених щоденних завдань. Тому менеджерам необхідно зважати на те, що людині, яка постійно відкрито виражає свої думки, буде важко працювати в умовах централізованого контролю та жорсткої дисциплінарної і влади примусу.

Вагомий вплив на організаційну культуру, її формування, донесення до працівників відіграє керівництво. Тут доцільно виділити фактор управлінського впливу, оскільки керівництво підприємства визначає основні цін-

ності та принципи організаційної культури. Керівники повинні поважати своїх підлеглих, вміти їх слухати, піклуватись про них, оскільки це сприяє розвитку гармонійних міжособистісних відносин в колективі та відчуття одного цілого з компанією. Менеджери повинні самі показувати приклад організаційної культури: виявляти свою відданість підприємству, турботу про працівників, взаємну повагу. Важливими є чесні та відкриті взаємовідносини серед директорів, менеджерів, засновників і партнерів [11, с.10].

Безперечним аргументом щодо ролі керівництва у розвитку організаційної культури є те, що тільки керівники мають достатні повноваження для створення та розвитку організаційної культури. Керівники показують ті норми організаційної культури, яких вони очікують від підлеглих. Однак одночасно із цим керівники повинні прислухатись до підлеглих, цінувати, втілювати у практику їхні ідеї, оскільки вони є основою організаційної культури. Керівники повинні постійно демонструвати культуру, тому що це робить зрозумілою її для оточуючих. Прийняття рішень обов'язково повинно відбуватись з врахуванням норм організаційної культури. Керівництво завжди має пам'ятати про кодекс організаційної поведінки.

Керівники повинні враховувати можливості своїх підлеглих, оскільки частими є випадки, коли завдання, які ставить керівник, є недосяжними для підлеглих. Для уникнення таких ситуацій менеджерам необхідно розвивати організаційну культуру.

Керівники не тільки формують організаційну культуру, а й постійно удосконалюють, розвивають її та підтримують її життєдіяльність. На підприємстві обов'язково повинні бути відповідальні, які жорстко контро-

люють дотримання організаційної поведінки. Адже у разі їхньої відсутності може виникнути ситуація, коли культура згасне. Керівники, які чітко формують організаційну культуру, першочергово повинні зосередити увагу на удосконалення своїх професійних навичок, що впливають на організаційну культуру. Вони повинні насамперед:

- вміти розділяти особисті цілі та цілі підприємства;
- чітко формувати місію та цілі підприємства;
- постійно займатись самовдосконаленням та саморозвитком;
- ефективно здійснювати управління колективом працівників;
- раціонально використовувати владу;
- вміло розв'язувати конфліктні ситуації.

Як інструмент забезпечення розвитку організаційної культури, менеджерам необхідно враховувати такий фактор як мотивування. Впровадження різноманітних систем стимулювання та винагород забезпечить ефективну діяльність, підвищить показники діяльності та загальну результативність підприємства. За особисті досягнення працівникам необхідно встановлювати відповідні нагороди, премії. Це буде виявом цінності працівника з боку менеджерів.

На рівень організаційної культури безпосередньо і найбільше впливають працівники підприємства, які контактують з клієнтами та партнерами. А тому слід приділяти значну увагу формуванню організаційної культури цих працівників. Для цього потрібно проводити спеціальні тренінги, семінари, навчання з питань організаційної культури. Вони доносять працівникам основні цінності і норми поведінки організаційної культури. Це також сприяє професійному особистому кар'єрному росту працівників. На основі досліджень можна стверджувати, що рівень організаційної ку-

льтури залежить як від соціального так і інтелектуального розвитку працівників.

Соціальний розвиток працівників дозволяє зблизитись керівництву та працівникам, відчувати свою необхідність компанії, турботу підприємства про своїх працівників. Соціальному розвитку сприяє організування організаційних вечорів, прийомів, свят, вечорів дозвілля; організація екскурсій, відвідування культурних та освітніх подій і місць. Чималу роль відіграє також турбота керівників про оздоровлення працівників (забезпечення відповідними пунктами здоров'я, створення тренажерних залів, будівництво санаторіїв або просто санаторно-курортне лікування працівників, медичне страхування, фізичний розвиток та ін.)

Щодо інтелектуального розвитку, то підприємство постійно повинне забезпечувати підготовку та сприяти підвищенню професійного рівня кожного працівника. Працівники повинні відвідувати різноманітні тренінги, семінари, конференції, виставки, пов'язані з їх професійною діяльністю. Бажано раз на рік проводити оцінювання кваліфікації працівників з метою усунення негативних наслідків у діяльності.

Роль особистості у формуванні та підтриманні відповідного рівня організаційної культури надзвичайно важлива. Оскільки особистість є носієм організаційної культури, її вираженням. Саме особистість визначає такі основні аспекти організаційної культури, як відносини між працівниками, відносини між працівниками та керівництвом, відносини з клієнтами та партнерами. Саме ці відносини сприяють обміну інформацією про організаційну культуру, дозволяють передавати досвід, знання про її формування та основні вимоги щодо організаційної культури. Поряд з факторами впливу особистості на організаційну культуру впливають фактори етично-

го спрямування. До них належать етичні цінності працівників, наявність етичних норм, етичні відносини працівників всередині підприємства, та етичні відносини працівників підприємства із зовнішнім середовищем. Також потрібно розглядати відносини менеджменту із акціонерами, власниками, державними органами влади, діловими партнерами, засобами масової інформації. Дослідження впливу цих факторів дозволяє визначити рівень соціальної відповідальності підприємства.

На рівень організаційної культури також впливає і забезпечення відповідними умовами праці. Наявність необхідного технічного укомплектування робочого місця сучасними технічними засобами, забезпечення побутових цілей, постійне покращення умов праці, забезпечення уніформною з організаційною символікою – все це є виявленням турботи із сторони керівництва про своїх працівників. А отже, забезпечує приклад виявлення і дотримання норм організаційної культури.

Фактори забезпечення прояву організаційної культури у зовнішньому середовищі, а саме: найменування підприємства, формування логотипу та торгового знаку, емблеми, гасла, місії, створення образу фірми (історія організації, її герої, міфи, легенди, традиції та ритуали, фірмовий стиль одягу) – найбільш чітко візуально доносять до зовнішніх користувачів інформацію про організаційну культуру.

Організаційна символіка (форма, одяг, буклети, ручки, брошури, календарики тощо) є виявом турботи підприємства про своїх працівників і в той же час дозволяє легко розпізнавати організаційну культуру та стандартизує її.

Створення торгових марок, брендів безпосередньо впливає на рівень організаційної культури, оскільки вони є носіями організаційної культури,

що передають інформацію про підприємство. Вміле їх використання дуже часто допомагає втримати клієнтів та залучати нових партнерів. Підприємства повинні проводити дослідження щодо зовнішніх проявів організаційної культури, оскільки вони є достатньо сформованими і чітко доносять споживачам інформацію про організаційну культуру. Саме тут і виникають найбільші помилки, оскільки організаційна культура є динамічною.

Окрім впливу на споживачів, образи і символи організаційної культури впливають і на працівників. Так, з допомогою зовнішніх проявів організаційної культури до працівників доносять ціннісні орієнтації підприємства (спеціальні документи, історії, легенди і міфи мають значно вагоміший вплив, ніж ті, які передаються за допомогою реклами, прямих вказівок, наказів щодо дотримання відповідних норм поведінки тощо).

На організаційну культуру також впливає організаційна структура підприємства. Чітко налагоджені зв'язки між підрозділами, розподіл обов'язків та визначені механізми управління дозволяють забезпечити порядок роботи підприємства.

Таким чином, огляд літературних джерел дозволили виокремити основні фактори розвитку організаційної культури, що є передумовою прийняття раціональних рішень з її розвитку.

2. Модель розвитку організаційної культури

Організаційна культура є важливою складовою підприємства. Зарубіжна практика свідчить, що підприємства, які розглядають її як об'єкт стратегічного управління, функціонують більш ефективно. Ринкова економіка дає можливість всім її суб'єктам ефективно розвиватись, проте в одних це виходить краще, а в інших гірше. Менеджери витрачають чимало зусиль на

дослідження причин невдач. Як результат – виявляють проблеми неефективного управління персоналом. Оскільки персонал відіграє ключову роль у розвитку підприємств, саме тому необхідно приділити особливу увагу формуванню і розвитку організаційної культури, яка регулює поведінку працівників та забезпечує дотримання порядку в діяльності підприємства.

Встановлено, що організаційна культура формується під впливом факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Той чи інший вид організаційної культури може залежати і від національної культури, характеристик оточуючого середовища, галузі, рівня економічного, науково-технічного, технологічного розвитку середовища функціонування, рівня співробітництва та партнерства тощо.

Кожне підприємство, перебуваючи навіть поруч в одному середовищі, може характеризуватись кардинально протилежним типом організаційної культури. А отже, керівництву необхідно проводити дослідження з типології організаційної культури, визначення домінуючого виду та прийняття відповідних ефективних управлінських рішень у сфері розвитку організаційної культури.

Для вивчення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну культуру необхідно:

- виділити найістотніші фактори, що впливають на організаційну культуру. Їх перелік визначатиметься сферою діяльності підприємства, ситуацією над ринком, її конкурентним становищем, потенціалом та інших;

- визначити ступінь впливу кожного фактору на організаційну культуру експертним шляхом через опитування керівників, працівників підприємств;

- проаналізувати отримані результати, визначивши фактори, що мають

найбільший вплив на організаційну культуру, напрями їх впливу та можливості впливу на них з метою вдосконалення організаційної культури.

У процесі дослідження ми запропонували експертам (у кількості 15 осіб) оцінити ступінь впливу дванадцяти зовнішніх та дванадцяти внутрішніх факторів (табл. 1).

Таблиця 1

Ступінь впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на організаційну культуру підприємства

Зовнішні фактори		Внутрішні фактори	
Назва	Частка, %	Назва	Частка, %
3. Кодекси професійної етики	4,9	6. Авторитет керівника в колективі	13,4
4. Національна культура і менталітет	4,7	5. Стил ь управління підприємством	10,5
6. Соціальна сфера	2,8	11. Система мотивації персоналу	7,6
12. Участь підприємств в міжнародному співробітництві	2,8	7. Система підбору персоналу	7,6
9. Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути)	1,8	12. Витрати на розвиток організаційної культури	7,5
2. Наукові досягнення у сфері соціології та управління	1,8	8. Плинність кадрів підприємства	6,0
5. Економічна обстановка	1,3	1. Кваліфікація персоналу	6,0
10. Засоби масової інформації	1,1	10. згуртованість колективу	5,2
1. Нормативно-правові акти з регулювання трудових взаємовідносин	1,1	9. Сформованість корпоративного типу мислення	4,4
8. Політична ситуація	0,9	3. Потенціал підприємства	2,7
7. Інвестиційний клімат в галузі	0,9	4. Організаційно-правова форма	2,3
11. Державне регулювання діяльності підприємства	0,7	2. Структура підприємства	1,8
Всього	24,9	Всього	75,1

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок

Оцінка проводилася за дев'ятибальною шкалою методом парних порівнянь з урахуванням багатовимірного шкалування. У цілому нині значний вплив на організаційну культуру підприємства надають чинники внутрішнього середовища (75,1%). Серед них найбільш значущими є авторитет керівника у колективі (13,4%) та стиль управління підприємством (10,5%). Вплив авторитету керівника на організаційну культуру в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали передаються його співробітникам і всієї організації.

Крім того, експерти вважають однаковими за значимістю систему мотивації персоналу та систему підбору кадрів (по 7,6%), які використовуються підприємством для формування та подальшого розвитку колективу як ключового елемента, що визначає рівень розвитку організаційної культури та ефективність роботи підприємства в цілому. Експерти наголосили на важливості витрат на розвиток організаційної культури на рівні 7,5%.

Оскільки організаційна культура визначається особливостями розвитку колективу підприємства, досить велике значення мають такі його характеристики, зокрема кваліфікаційний рівень і сталість складу (відповідно по 6,0%).

Вплив рівня освіти та кваліфікації працівників на організаційну культуру проявляється у тому, які цінності зможуть сприйняти працівники, наскільки можливим є прояв творчого підходу та ініціативності з їхнього боку, які та в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації працівників.

Рівень розвитку взаємовідносин усередині колективу визначає успішність функціонування організаційної культури та може бути охарактеризований згуртованістю колективу (5,2%) та сформованістю корпоративно-

го типу мислення (4,4%).

Найменш значущими серед розглянутих експертами визнано чинники, що характеризують підприємство як суб'єкт господарювання: потенціал підприємства (2,7%), організаційно-правова форма (2,3%) та структура підприємства (1,8%). Так, для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (наприклад, завоювання ринку, розширення чи утримання частки ринку). Своєю специфікою мають зовнішні та внутрішні зв'язки та відносини. Для великих підприємств важливе місце посідає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурну адаптацію нових працівників тощо.

Менш значущими проти чинниками внутрішнього середовища, експертами було визнано чинники довкілля (24,9%), серед яких найбільший вплив на організаційну культуру надають загальноприйняті норми професійної етики (4,9%), оскільки визначають стиль поведінки працівників підприємства у процесі здійснення службових обов'язків.

Вплив національної культури та менталітету (4,7%) на організаційну культуру проявляється через певні моделі управління, що склалися в різних країнах з різними національними культурами.

Традиційно виділяють американський та японський стиль управління. Проте ідеологія управління вітчизняними підприємствами також має власні характерні риси. Багато в чому на організаційну культуру впливає домінуюча у цьому географічному регіоні релігія та ставлення до неї індивіда.

Міжнародне співробітництво (2,8%) впливає на організаційну культуру шляхом формування спільних напрямів та тенденцій розвитку підприємств (наприклад, глобалізація, інформаційна економіка), а також встано-

влення загальнолюдських цінностей.

Внутрішня політична (0,9%), економічна (1,3%), соціальна (2,8%) ситуації визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування підприємств у країні. У межах державного управління визначаються основні установки, що впливають на економічну політику.

Поступальний характер науково-технічного прогресу (1,8%) змушує підприємства зміщувати акцент у своїй виробничо-господарській діяльності на застосування наукомістких технологій.

Про низький рівень організаційної культури сьогодні свідчить як використання фізично і морально застарілого устаткування виробничому процесі, а й морально застарілих методів організації виробництва, управління персоналом (лінійно-функціональні жорсткі структури управління, обмежені обов'язки відділів кадрів тощо). Ділові партнери (1,8%) по-різному впливають на організаційну культуру.

Особливості та специфіка ведення бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками сировини, матеріалів, обладнання, комплектуючих, що базується на довірі, позитивній репутації. Законодавчі акти (1,1 %) прямо чи опосередковано регламентують певні становища організаційної культури.

Наприклад, у сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку, вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій та заохочень тощо Положення організаційної культури мають бути законними.

Зважаючи на те, що підприємства постійно розвиваються, виникає необхідність розвивати організаційну культуру. Розвинута та нерозвинута організаційна культура характеризується такими ознаками (табл. 2).

Характеристики розвитку організаційної культури

Рівень розвитку	Розвинута	Нерозвинута
Характерні ознаки	Висока стратегічна маневреність, що потребує негайного впровадження нових стратегій, принципів і правил поведінки в умовах надзвичайно мінливого зовнішнього середовища і допомагає компанії впоратися з будь-якими загрозами, реалізувати будь-які можливості, ризикувати, не боятися експериментів, нововведень, зміни стратегії та методів ведення бізнесу, організаційної структури. Сприяє налагодженню зв'язків та формуванню плідної співпраці із зарубіжними партнерами при здійсненні ЗЕД. Забезпечує підприємство конкурентними перевагами, які практично неможливо скопіювати	Відсутність організаційної філософії, загальної системи цінностей, норм і правил поведінки. В умовах нерозвинутої культури багато співробітників вважають компанію всього лише місцем роботи, а виконувати роботу - тільки джерелом засобів до існування. Слабка культура недостатньо сприяє реалізації організаційної стратегії. За її наявності багато питань можуть впроваджуватися силовими чи популістськими методами, процвітає лобіювання, утворюються коаліції окремих працівників чи відділів, що мають власні цілі (а цілі компанії приносять в жертву особистим інтересам і амбіціям). Вони вороже ставляться до змін і тих менеджерів, які їх запроваджують, не стимулюють тих менеджерів, котрі розуміють місію, стратегію й цілі компанії, значення організаційної культури та виявляють себе як ефективні лідери.

Джерело: узагальнено за [12, с. 141].

Опрацювання літературних джерел дозволяють відобразити процес управління розвитком організаційної культури в системі управління підприємством із застосуванням функціонального підходу (рис. 5).

Організаційна культура існує з перших днів заснування підприємства, проте невміле її застосування може призвести до нівелювання її ролі в управлінні підприємством.

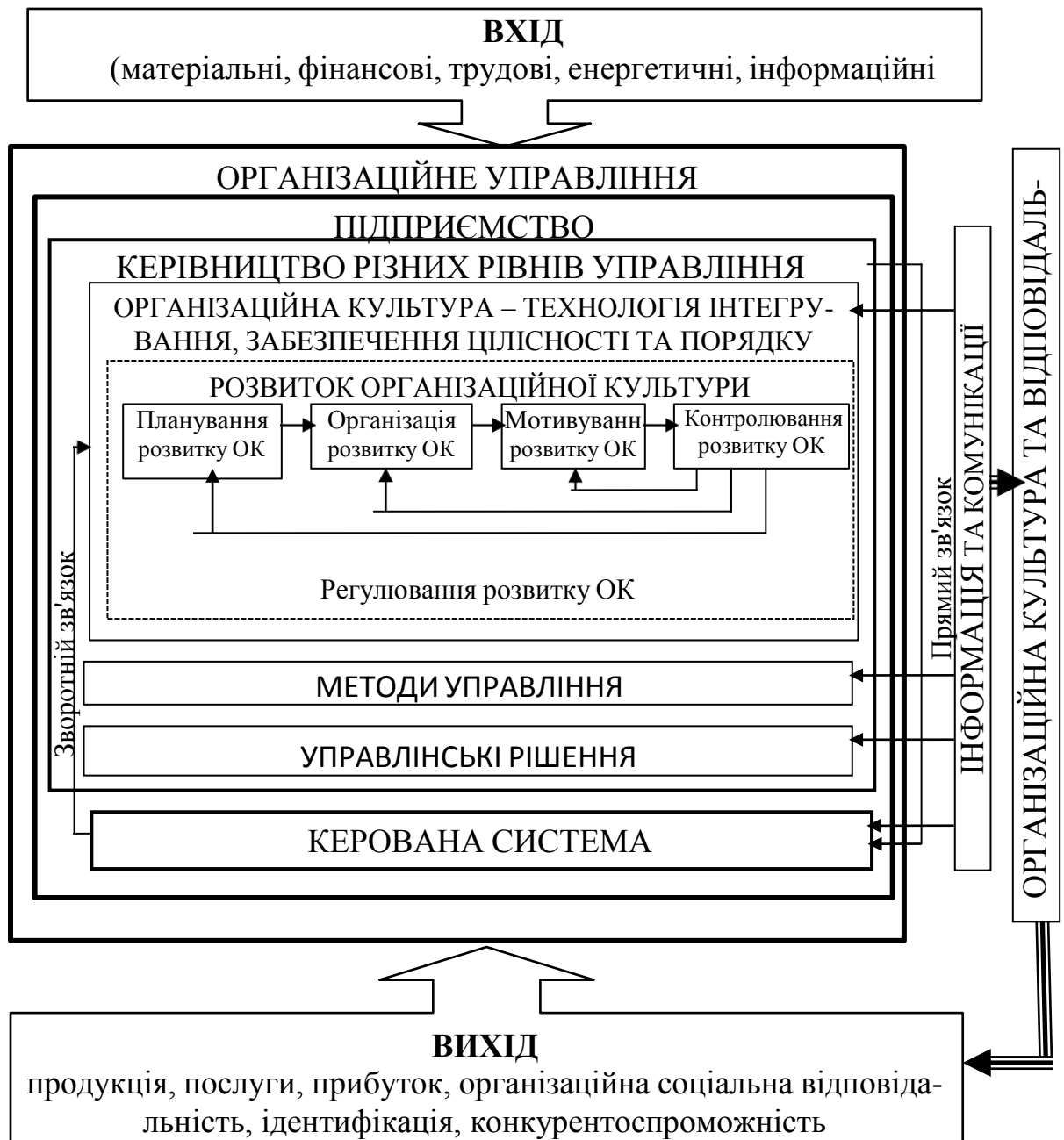


Рис. 5. Функціональний підхід в управлінні розвитком організаційною культурою підприємства

Джерело: узагальнено за [13].

Узагальнення літературних джерел [13, 14] та проведені дослідження дозволяють розглядати процес управління розвитком організаційної культури як цілеспрямовані дії на розвиток організаційної культури з метою зміни її стану та підвищення ефективності використання на підприємстві. Управління розвитком організаційної культури, як і інші складові управ-

ління підприємством, передбачає застосування функцій менеджменту. А тому розвиток організаційної культури нерозривно пов'язаний із плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням [13]. Особливу увагу у запропонованому визначенні потрібно звернути на необхідності застосування функціонального підходу.

Для розроблення моделі розвитку організаційної культури необхідно уточнити зміст та завдання основних функцій управління розвитком організаційної культури.

Отже, першим етапом розвитку організаційної культури є вмiле її планування. Під плануванням розвитку організаційної культури розуміємо вид управлінської діяльності, який пов'язаний із розробленням моделі розвитку організаційної культури, визначенням стратегії, місії та цілей підприємства та спрямування зусиль усіх працівників на досягнення визначених цілей і завдань. Перевагами планування розвитку організаційної культури є те, що:

- незважаючи на зміни у навколишньому середовищі, підприємство може переглядати та змінювати плани розвитку організаційної культури;
- процес залучення працівників до планування дозволяє планувати конкретні заходи із розвитку організаційної культури.

Основним недоліком цього процесу є його безперервність, яка, в свою чергу, вимагає затрат часу та коштів.

Продовженням планування є необхідність створення відповідних умов для виконання розроблених планів розвитку організаційної культури. Тому наступним кроком є реалізація функції організування розвитку організаційної культури. Організування передбачає створення відповідних структур управління розвитком організаційної культури, узгодження дій мене-

джерів з управління розвитком організаційною культурою різних рівнів управління та забезпечення розподілу та координації завдань, відповідно до цілей розвитку організаційної культури. Варто зазначити, що реалізація цієї функції вимагає визначення повноважень менеджерів, розподілу їх обов'язків та визначення відповідальності за реалізацію планів розвитку організаційної культури.

Для удосконалення існуючих процесів розвитку організаційної культури на даному етапі слід звернути увагу на компетентність менеджерів у сфері розвитку організаційної культури. Дослідження та аналіз періодичних видань свідчать, що доцільним є виокремлення вимог до менеджерів з питань розвитку організаційної культури.

Таким чином, пропонуємо рекомендації менеджерам з розвитку організаційної культури:

- набуття фахових знань та практичних навиків у сфері організаційної культури;
- безпосередня участь менеджерів у програмах розвитку організаційної культури;
- усвідомлення ролі та практичне оцінювання впливу організаційної культури на показники діяльності підприємства;
- чітке визначення цілей діяльності та узгодження їх з програмами розвитку організаційної культури;
- вчасне доведення інформації до співробітників;
- постійне удосконалення методів та форм управління орієнтованих на забезпечення відповідності між стратегією діяльності підприємства та його організаційною культурою;
- стимулювання працівників, які неухильно дотримуються норм органі-

заційної культури;

– періодичне оцінювання результативності впроваджуваних заходів із розвитку організаційної культури.

Для ефективної реалізації функцій планування та організування розвитку організаційної культури на підприємстві необхідно забезпечити досягнення цілей як підприємства, так і працівників. Зробити це можна із застосуванням мотивування. Під мотивуванням розвитку організаційної культури розуміємо вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до досягнення особистих цілей та цілей підприємства на основі створення відповідної системи винагород орієнтованої на розвиток організаційної культури [13]. Для того щоб мотивувати розвиток організаційної культури на підприємстві, необхідно забезпечити процес внутрішньої мотивації працівників.

Після реалізації функцій планування, організування та мотивування розвитку організаційної культури підприємству потрібно забезпечити відповідність між поставленими цілями з розвитку організаційної культури та фактичними результатами, тобто забезпечити ефективне контролювання та у разі виявлення невідповідностей усунути їх з допомогою регулювання.

Під категорією контролювання розвитку організаційної культури розуміємо вид управлінської діяльності, який передбачає оцінювання рівня результативності програм та заходів з розвитку організаційної культури на підприємстві та зокрема оцінювання рівня та рейтингу організаційної культури. Щодо регулювання розвитку організаційної культури, то проведені дослідження дозволяють розглядати його як вид управлінської діяльності, спрямований на усунення недоліків та відхи-

лень з розвитку організаційної культури, виявлених під час здійснення контролювання [13, 14]. Варто зазначити, що регулювання можна здійснювати під час реалізації будь-якої функції розвитку організаційної культури.

Таким чином, проведені дослідження дозволили виокремити процес управління розвитком організаційної культури як окрему інтегровану складову системи управління в цілому [15]. Під процесом управління розвитком організаційної культури розуміємо реалізацію функцій розвитку організаційної культури, застосування методів менеджменту та прийняття управлінських рішень у сфері розвитку організаційної культури. Запропоноване визначення процесу управління розвитком організаційної культури основний акцент зосереджує на охопленні всіх дій щодо оперативного розвитку організаційної культури на підприємстві у відповідності до поставлених цілей та завдань.

Однак процес управління розвитком організаційної культури повинен реалізовуватись із застосуванням певних моделей чи алгоритмів розвитку. Розроблена модель розвитку організаційної культури підприємств призначена для забезпечення координації дій з розвитку організаційної культури та визначення їх послідовності (рис. 6).

Модель побудована таким чином, що у ній відображено перелік типових дій з розвитку організаційної культури, характерних більшості підприємств. Вона включає послідовність таких етапів розвитку організаційної культури:

1 етап. Створення спеціалізованого відділу розвитку організаційної культури, залучення усіх працівників до процесу розвитку.

2 етап. Розроблення моделі розвитку, її обґрунтування та затвердження.

3 етап. Впровадження моделі розвитку та послідовна її реалізація.

4 етап. Оцінювання результатів впровадження моделі розвитку.

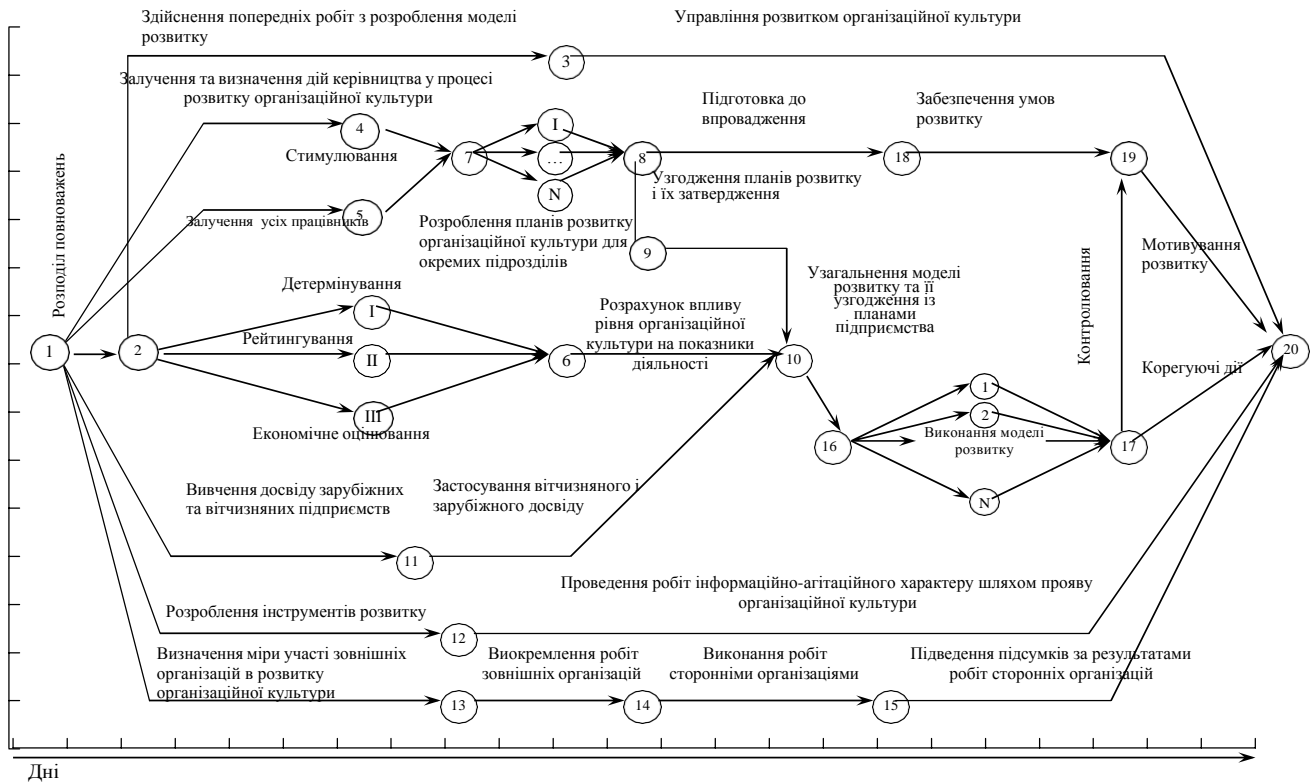


Рис. 6. Модель розвитку організаційної культури

Кожен етап передбачає реалізацію конкретних робіт з розвитку організаційної культури.

Етап 1. Створення спеціалізованого відділу розвитку організаційної культури, залучення усіх працівників до процесу розвитку передбачає виконання таких дій:

Дії 1-2. Створення підрозділу організаційного розвитку.

Його склад та структура буде залежати від розміру підприємства, його місця розташування, особливостей управління персоналом на підприємстві, кваліфікації працівників. Створення спеціалізованого підрозділу сприятиме ефективному використанню організаційної культури через здійснення координації дій із її розвитку та реалізації процесу управління розвитком організаційної культури. Підрозділ розвитку контролюватиме

всі етапи розвитку організаційної культури, надаватиме інформацію про її стан керівництву підприємства та усуватиме недоліки у випадку їх виникнення під час реалізації моделі розвитку.

Дії 2-3. Здійснення попередніх (підготовчих) робіт з розроблення моделі розвитку організаційної культури.

Виконання цієї роботи передбачає визначення послідовності здійснення етапів моделі, її структури, проектування моделі, її розгляд та затвердження.

Дії 1-4. Залучення та визначення дій керівництва у процесі розвитку організаційної культури.

Керівництво організації відіграє ключову роль у розвитку організаційної культури. Керівники різних рівнів управління можуть використовувати безліч механізмів формування, розвитку та зміни організаційної культури. Зважаючи на пріоритетність менеджерів у розвитку організаційної культури, визначимо основні критерії впливу керівників на розвиток організаційної культури (табл. 3).

Дії 1-5. Залучення працівників усіх підрозділів до розроблення моделі розвитку.

Розвиток організаційної культури можливий при узгоджених діях керівництва та працівників. Працівники повинні вносити свої пропозиції з розвитку організаційної культури. Це може відбуватись або шляхом опитування працівників або просто як збір рекомендацій на сайті чи у письмовому вигляді.

Дії 4-7; 5-7 розроблення положень щодо стимулювання участі працівників та менеджерів у розвитку організаційної культури.

Для того щоб працівники брали активну участь в організаційному житті

підприємства, необхідно проводити роботи із роз'яснення суті організаційної культури, її принципів, необхідності розвитку та вигоди, які отримують працівники від участі у процесі розвитку. Тому доцільним є проведення робіт інформаційно-агітаційного характеру щодо розвитку організаційної культури на підприємстві. Це будуть дії 1-12 та 12-21. Ці роботи передбачають проведення тренінгів, семінарів, конференцій, створення організаційного сайту, створення організаційної символіки, проведення виставок, організаційних свят тощо. З допомогою цих робіт можна забезпечити поєднання теорії та практики розвитку організаційної культури.

Таблиця 3

Критерії розвитку організаційної культури керівниками підприємства

№ з/п	Критерії розвитку організаційної культури	
	Первинні	Вторинні
1	Що оцінюють, контролюють та на що звертають увагу менеджери	Структура та побудова підприємства
2	Дії менеджерів у кризових ситуаціях	Організаційні системи і процедури
3	Об'єктивні критерії розподілу обмежених ресурсів	Звичаї підприємства
4	Свідоме рольове навчання, наставництво та навчання	Забезпечення умов діяльності
5	Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди та статусу працівників	Історії, легенди та міфи про конкретних менеджерів та події
6	Об'єктивні критерії під час прийому на роботу, кар'єрного росту, переведення та звільнення працівників	Офіційне проголошення філософії, цінностей і переконань

Джерело: систематизовано за [3].

Дії 2-6. Оцінювання теперішнього стану організаційної культури та узагальнення результатів оцінювання.

Здійснюється у 3 етапи. Відповідно етап 1 передбачає виконання роботи 2-I – детермінування видів організаційної культури підприємства, етап 2 передбачає виконання роботи 2-II – рейтингове оцінювання стану організаційної культури підприємства та етап 3 передбачає виконання роботи 2-III – економічне оцінювання рівня організаційної культури підприємства.

Дії 1-11; 11-20 Вивчення досвіду зарубіжних та провідних вітчизняних підприємств у сфері розвитку організаційної культури і розроблення рекомендацій щодо його застосування.

Ці дії пов'язані із роботами, які визначають ступінь участі та діяльність, яка виконуватиметься сторонніми організаціями. Здійснювати роботи із вивчення досвіду можуть сторонні організації або безпосередньо підприємство, на якому розробляється модель розвитку. У випадку участі безпосередньо підприємства необхідно налагоджувати зв'язок з іншими підприємствами, компетентними у сфері розвитку, залучати спеціалістів з розвитку, або ж цими роботами можуть займатись лише сторонні організації. Однак, підприємству важливо залучити провідних спеціалістів з розвитку безпосередньо на підприємстві, з метою включення результатів досліджень у модель розвитку.

Етап 2. Розроблення моделі розвитку, її обґрунтування та затвердження передбачає виконання наступних дій.

Дії 7-8 розроблення планів розвитку організаційної культури для окремих підрозділів.

У залежності від виду організаційної культури можуть розроблятися спеціалізовані плани її розвитку. Також вони можуть розроблятися для окремих підрозділів підприємства з метою забезпечення максимальної

ефективності застосування організаційної культури. Розроблені на даному етапі рекомендації з розвитку дозволяють :

- створити відповідні нормативні положення діяльності окремих підрозділів та організації;
- забезпечити розвиток певного виду організаційної культури в залежності від стратегічних напрямів розвитку підприємства;
- здійснити раціоналізацію управління персоналом;
- забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень;
- нормувати діяльність підприємства загалом.

Дії 8-10; 9-10. Узгодження планів розвитку і їх затвердження.

Модель розвитку організаційної культури повинна охоплювати усі аспекти діяльності підприємства. Тому після розроблення планів розвитку для окремих підрозділів доцільно здійснити їх узгодження між собою та сформуванню комплексну модель розвитку підприємства.

Дії 10-16. Узагальнення моделі розвитку для підприємства та її узгодження із планами підприємства.

Передбачає групування рекомендацій та дій з розвитку, запропонованих на етапі розроблення планів розвитку для окремих підрозділів. Узагальнена модель розвитку повинна містити відомості про зміст, тривалість робіт, їх вартість, осіб, залучених та відповідальних за виконання робіт, економічне обґрунтування їх доцільності. Після розгляду керівництвом та затвердження моделі відбувається її узгодження із стратегічними планами підприємства.

Дії 13-14; 14-15 та 15-20. Участь сторонніх організацій у розвитку організаційної культури.

Участь сторонніх організацій обмежується не лише коригуванням чи

розробленням планів розвитку, а і їх залученням з метою забезпечення умов та здійснення розвитку організаційної культури. Наприклад, для підвищення кваліфікації працівників, здійснення тренінгів, проведення конференцій, організаційних вечорів, надання соціального забезпечення.

3 етап. Впровадження моделі розвитку та послідовна її реалізація міститиме такі дії:

Дії 8-18. Підготовка до впровадження моделі розвитку.

Передбачає ознайомлення працівників із моделлю розвитку, отримання ними переліку виконуваних робіт, термінів їх виконання, встановлення відповідальності.

Дії 18-19 Забезпечення умов розвитку.

Виконання робіт з розвитку організаційної культури потребує наявності трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Відповідні підрозділи підприємства повинні залежно від планів розвитку організаційної культури забезпечувати необхідною кількістю ресурсів працівників, залучених до розвитку.

Дії 16-18. Виконання моделі розвитку.

Найважливіший етап розвитку організаційної культури полягає у безпосередньому виконанні розроблених на попередніх етапах дій з її розвитку. Фактично це один із завершальних і найвагоміших етапів. Виконання дій 16-18 передбачає реалізацію таких робіт з розвитку:

- встановлення цінностей підприємства, працівників та їх гармонійне поєднання. Для цього спеціалізовані відділи розробляють програми узгодження цінностей працівників та заходів підвищення ефективності діяльності підприємства;

- встановлення відповідності між цілями організації та цілями праців-

ників

- використання інформаційних інструментів зовнішніх проявів організаційної культури;
- соціалізація та інтегрування працівників;
- забезпечення зростання ролі представників трудового колективу у діяльності.
- посилення ролі управлінців у розвитку (визначення їх поведінки, дій)
- забезпечення інтелектуального розвитку працівників;
- забезпечення соціального розвитку;
- здійснення ефективної кадрової політики, зокрема системи підбору кадрів, просування по службі, ефективного функціонування підрозділів роботи з персоналом (встановлення критеріїв оцінювання діяльності працівників та за результатами оцінювання мотивування працівників, які дотримуються норм організаційної культури).

Етап 4. Оцінювання результатів впровадження моделі розвитку.

Для цього етапу характерними є виконання дій 17-19, 17-20 та 19-20.

Дії 17-19. Контроль за впровадженням та виконанням моделі розвитку.

Передбачає оцінювання стану організаційної культури, відхилення від розробленої моделі, усунення відхилень, здійснюється економічне оцінювання впливу конкретних показників рівня організаційної культури, тобто у зв'язку з цим відбувається коригування деяких попередніх робіт з розвитку. За результатами контролювання приймаються рішення щодо мотивування працівників за результатами розвитку (дії 19-20)

Дії 17-20. Коригування моделі розвитку.

У випадку виявлення під час здійснення дій 17-19 недосягнення поставлених цілей з розвитку організаційної культури на підприємстві необхі-

дно переглянути плани її розвитку та здійснити корективи.

Дії 3-20 є наскрізними під час реалізації моделі розвитку. Управління розвитком організаційної культури передбачає всі роботи з розвитку організаційної культури та відображає максимально-критичний шлях(час), необхідний для цього.

Варто звернути увагу на те, що важливою перешкодою у розвитку організаційної культури є менталітет менеджерів всіх рівнів управління, та те, що в основі реалізації організаційної культури лежить зміна підходів в управлінні персоналом. Тому важливим завданням керівників, які впроваджують інноваційні технології в управлінні, є їх трансформація на засадах розвитку організаційної культури.

Формуючи організаційну культуру, керівництво повинне враховувати те, що організаційна культура першочергово сприяє ефективності управління персоналом. А тому, розробляючи модель розвитку, потрібно орієнтуватись на ті чинники, які допомагають працівникам працювати з максимально віддачою та користю, а не використовувати жорсткі правила і норми поведінки та орієнтацію на результат. Розвиток організаційної культури повинен бути спрямований на розвиток вмінь працівників, допомагати їм повністю реалізовувати свої можливості.

Таким чином, організаційна культура не є статичною, раз і назавжди встановленою формою взаємовідносин у компанії. Кризи та зміни, які нерідко відбуваються в економіці, спричиняють пошук нових методів управління, розроблення нових стандартів поведінки. Причинами змін організаційної культури часто є охоплення нових ринків, ріст підприємства, зміна керівництва та лідерів. Підприємство повинне бути готовим до таких змін. Швидко адаптуватись до мінливих умов господарювання допо-

може скоординована діяльність персоналу. Щоб забезпечити скоординовану та відповідну поведінку працівників, підприємству необхідно мати відповідні механізми управління. Чітко сформована модель її розвитку дозволить ефективно впроваджувати зміни у діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Хоторнський експеримент (Готорнський ефект) <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/khotornskyyu-eksperyment-hotornskyyu-efekt>
2. Henri Fayol (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman, p.21.
3. Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd ed.p. cm. (The Jossey-Bass business & management series)
4. Cameron K.S., & Quinn R.E. (2003). *Organizational culture – diagnosis and change*. Cracow: Economic Publishing House.
5. Лаврук О. С. Формирование и развитие организационной культуры предприятия. *Buletinul Științific al Universității de Stat «Bogdan Petriceicu Hasdeu» din Cahul. Științe Economice*. №. 1 (13). 2015. P.109-120.
6. Karloff B. (1989). *Business Strategy. A Guide to Concepts and Models*. UK: Palgrave Macmillan, 166 p.
7. Лесняк С. Корпоративна культура в Японії, як елемент менеджменту. *Бюлетень з корпоративного управління*. 2001. №3. С.22-25.
8. Кевін М. Томсон. Рецепти корпоративної культури. Як змінити звичну поведінку; [Пер. с англ. А. С. Карпенко]. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. 243 с.
9. Кузьмін О. Є., Ножак Л. С., Мукан О. В. Економічне оцінюван-

ня організаційних структур управління корпораціями. *Менеджер*. 2007. №1. С.186-195.

10. Пигулевская Н. Ивент-менеджмент: корпоративные пряники для персонала. *Менеджер по персоналу*. 2006. №9. С. 70-77.

11. Безбородов Ю. Основа успіху нашої компанії – її корпоративна культура. *Дзеркало тижня*. 2001. №24.

12. Нестеренко Ж. К. Зближення корпоративної стратегії розвитку й корпоративної культури та його значення. *Держава та регіони*. 2014. №3. с.137-142.

13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Львів : Нац. Ун-т «Львів політехніка» (Ін фор.-видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. 384 с.

14. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або Організаційна та управлінська культури. Київ : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, 2000. 337 с.

15. Отенко О. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

16. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328-330.

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

1. Теоретико-методичні підходи щодо оцінки людського капіталу

Процес глобалізації, що інтенсивно спостерігається в нашій країні та інтегрування народногосподарського комплексу до загальноєвропейського все частіше переконує науковців та менеджерів які займаються практичною діяльністю, що прогресивний розвиток суспільства та економіки в цілому неможливий без формування та розвитку найціннішого ресурсу людства, людського капіталу.

Протягом останніх років з'явилося чимало праць як зарубіжних так і вітчизняних науковців що розуміння суті та структури людського капіталу. Серед провідних вчених точиться гостра дискусія з даної проблематики. В процесі нашого дослідження необхідно більш детально вивчити дане питання.

Узагальнюючи та розвиваючи наукову думку, пропонуємо розуміти людський капітал як багаторівневу категорію, що відображає сукупність якісних характеристик людини, колективу працівників, зайнятого населення регіону, країни, що стосуються здатності до продуктивної праці, здібностей до освітньо-професійного розвитку, реалізація яких у трудовій діяльності забезпечує отримання доходу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, регіонів і країни загалом. При цьому якість людського капіталу розуміємо як сукупність характеристик здоров'я, тривалості життя, трудової активності, освіченості, наявності сучасних знань, умінь і навичок, здібностей до перенавчання,

адаптації до змін, мобільності і т.д., які дозволяють найкращим чином реалізувати трудові потенції населення на ринку праці, забезпечуючи прогресивні зміни у розвитку економіки регіону (країни), доходах населення [1].

З переходом економіки України до ринкових форм господарювання змінилась і парадигма управління та розвитку господарських відносин. За ситуації яка склалась необхідно повністю переглянути принципи управління активами які здатні приносити дохід його власнику. З розвитком інформаційного суспільства такі активи як: земля, основні засоби, фінансові активи перестають бути головним фактором успішного розвитку господарюючих суб'єктів та отримувати конкурентні переваги на ринку, особливо в умовах інноваційного розвитку економіки наявність цих активів є недостатнім.

Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним фактором стабільного і тривалого функціонування будь-якої організації, та суспільства в цілому його поступального розвитку є високоякісне управління та накопичення людського капіталу. Персонал починає розглядатися як основний ресурс фірми, та виступати в формі людського капіталу який втілений у накопиченні певних знань, умінь, кваліфікації, досвіді роботи, мотивації. Людський капітал у взаємодії зі всіма іншими активами забезпечує успіх діяльності всієї організації.

Вивчаючи різноманітні праці науковців слід згадати, що складовою теорії людського капіталу слід вважати концепцію перманентного доходу Нобелівського лауреата Мілтона Фрідмена, згідно з якою людський капітал є активом (складовою майна людини як і гроші, облігації, акції, предмети споживання довгострокового використання), який забезпечує отри-

мання доходу. М. Фрідмен визначив п'ять головних формбагатства: (1) гроші, що трактуються як вимоги або як товарні одиниці з фіксованим номінальним значенням; (2) облігації – вимоги виплати у фіксованих номінальних одиницях; (3) акції – право на певну частку доходу підприємства; (4) фізичні блага; (5) людський капітал. «У кожний момент часу у портфелі суб'єкта активи певним чином розподілені між людським і не людським капіталом». Перемінну, яка визначає співвідношення багатства (людського капіталу) до доходу він включає у функцію попиту на гроші та підкреслює, що це перемінна, яку слід урахувувати, як тільки ми приступаємо до розгляду людського капіталу [2].

Без задіяння соціальних та духовних чинників, що їх уособлює у собі людина, її інтелектуального потенціалу, рівня знань, кваліфікації та практичних навиків, а також мотиваційного механізму не можна розраховувати на стабільний успіх [3, с. 22].

Роль людського капіталу є незаперечною, розгляд його як основного фактору виробництва потребує оцінки та обчислення, не тільки його кількісних але і якісних параметрів, а також постає потреба в вимірі та потребі інвестування в людський капітал як на рівні окремих індивідів, підприємств, галузей, регіонів та національному рівні.

Як зазначив американський дослідник Дж. Грейсон, саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси є квінтесенцією конкурентоспроможності, економічного росту й ефективності. Розвиваючи цю думку, вчений констатує, що вже пора навчитися визначити вартість цього багатства, що сам факт його оцінки сприятиме зміні загальноприйнятих поглядів, що суспільство, яке не зуміє усвідомлено вкладати капітал у розвиток людини, відстане від інших [3, с. 25].

Носик О.М., у своїй праці вважає, що слід виокремити: а) суто економічне розуміння змісту категорії людського капіталу і б) широке розуміння, що інтегрує економічний, філософський, соціологічний, психологічний та ін. підходи та дозволяє визначити людський капітал як суспільне явище. У суто економічному розумінні людський капітал можна представити як:

1) ресурс соціально-економічного розвитку – продуктивні сили людини (біофізичні, інтелектуальні, соціальні) як запас її успадкованих та набутих знань, здібностей, навичок та вмінь до продуктивної діяльності у різних сферах суспільного життя, який накопичується та використовується в процесі її життєдіяльності, відтворюється на базі інвестицій та забезпечує суспільний розвиток;

2) вартість запасу знань, здібностей, навичок та вмінь людини до продуктивної діяльності, яка формується на базі інвестицій у людину та є джерелом доданої вартості та чинником отримання різних форм доходу;

3) процес використання запасу продуктивних сил людини та кругообігу його вартості, що забезпечує зростання вартості і доходу.

Для характеристики людського капіталу як суспільного явища необхідно спиратися на значний внесок у аналіз його змісту як міждисциплінарного об'єкту дослідження представників таких наук, як філософія, соціологія, психологія, право, менеджмент та ін. Узагальнюючи вище сказане слід підкреслити, що у змісті людського капіталу як суспільного явища сполучаються його характеристики: психологічні – здатності людини; економічні – інвестиції у здатності, навички, уміння людині з метою отримання доходу; правові інтелектуальна власність та її захист, соціологічні – соціальні джерела та суспільна роль [4, с.46-49].

Отже як показав аналіз праць як зарубіжних так і вітчизняних науковців для успішного функціонування економіки необхідно здійснити оцінку наявного людського капіталу на всіх рівнях, починаючи від індивідуального закінчуючи національним. Після чого можна виявити в які саме напрямки формування та розвитку людського капіталу необхідно здійснити інвестиції.

Аналіз праць переконує, що єдиної загальноприйнятої методики щодо оцінки людського капіталу на сьогоднішній час просто не існує.

На визначення кількісних та якісних показників, що характеризують обсяг людського капіталу орієнтовано методології оцінки людського капіталу Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) і Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Це показники, які складають певні індекси:

– за методологією ОЕСР (Індекс людського капіталу ОЕСР):

1) інвестиції у людський капітал: кваліфікація високого рівня, показники зарахування та випуску, час вкладений у освіту;

2) регулювання інвестицій у людський капітал: оцінка освітніх досягнень учнів та компетенцій дорослих;

3) результати освіти: відповідність освіти професії, показники ринку праці за віком статтю, рівнем освіти, економічна ефективність освіти) [5, с. 229];

– за методологією ВЕФ (Індекс людського капіталу ВЕФ):

1) освіта: доступність, якість, здобутки;

2) здоров'я та профілактика захворюваності: довголіття, здоров'я, самопочуття;

3) робоча сила та працевлаштування: залучення, здібності, підготовка;

4) сприятливість середовища: інфраструктура, у тому числі соціальна, співпраця.

На нашу думку всі методи оцінки людського капіталу доцільно поділити на три групи:

1. Оцінка людського капіталу заснована на витратному підході.
2. Оцінка людського капіталу шляхом оцінки величини витрат на його утворення (дохідний підхід).
3. Оцінка людського капіталу шляхом спрямування інвестицій.

В кінці ХХ ст. експертами Світового банку (СБ) була розроблена методика оцінки національного багатства.

Згідно з їх концепцією національне багатство складається із людського, природного та відтворювального капіталів. При цьому під відтворювальним капіталом розуміються матеріальні засоби виробництва та домашнє майно. Експерти банку виходять із того, що значна частина споживчих витрат використовуються на відтворення та нагромадження людського капіталу. До них відносяться поточні витрати сімей на харчування, одяг, утримання житла, освіту, охорону здоров'я, культуру, а також витрати держави на ці цілі. Світовий банк здійснив вартісну оцінку національного багатства за трьома основними складовими: людський капітал; природний капітал; відтворювальний капітал. За його оцінками, людський капітал складає найбільшу частину національного багатства у будь-якому регіоні землі: у Північній Америці – 76%, Західній Європі – 74%, на Близькому Сході цей показник найнижчий 43%, однак і він переважає при-

родні ресурси, частка яких в цьому регіоні складає найвищу величину – 39%. [6, с.69-70]

Для характеристики типів відтворення людського капіталу є необхідним визначення змісту поняття «обсяг людського капіталу» та обґрунтування головних критеріїв його виміру.

По-перше, оскільки людський капітал є невіддільним від людини, то його обсяг – це чисельність власників людського капіталу, яка у процесі його відтворення може зростати, скорочуватися, залишатися незмінною.

Відповідно до цього підходу для виміру обсягу національного людського капіталу науковці застосовують такі показники, як чисельність населення, осіб із вищою, середньою, професійно-технічною освітою, кількість кваліфікованих робітників тощо. Отже, обсяг людського капіталу визначається на базі кількісних показників, що відображають чисельність його власників за різними критеріями.

По-друге, людський капітал є запасом знань, здібностей, навичок та вмій людини до продуктивної діяльності. Отже, обсяг людського капіталу – це його запас, якій має кількісні і якісні виміри. Наприклад, якість запасу людського капіталу вимірюється показниками рівня освіти, здоров'я, культурного розвитку людини та ін. Крім того, оскільки формування та накопичення запасу людського капіталу забезпечується соціогуманітарною сферою: освітою, охороною здоров'я, культурою, соціальним захистом та ін. [4, с.132-133].

Слід зауважити, що такий широкий підхід, до оцінки людського капіталу не повністю відповідає сутності цього явища. Адже виробництво людського капіталу пов'язано із формуванням та розвитком якісних рис людини, які визначають продуктивні здібності людини. Далеко не всі

споживчі витрати спрямовані на формування продуктивних здібностей людини, значна їх частина забезпечує фізіологічне виживання людини, а витрати пов'язані зі споживанням алкоголю, тютюну, наркотичних речовин, руйнують якісні параметри людини [6, с. 70].

У методології, яка розроблена Світовим банком є ряд як позитивних, так і негативних моментів. Позитивним є те, що розмір людського капіталу на пряму зв'язаний з рівнем економічного розвитку країни, та розміром ВВП. Звідси виходить, що чим вищий економічний розвиток країни тим більші можливості для формування людського капіталу. До негативних моментів можна віднести неможливість порівняння людського капіталу між країнами. Основним базовим показником для проведення розрахунків являється ВВП, який залежить від ряду чинників: ефективності використання людських ресурсів, галузевої структури виробництва, цінового чинника. Частка споживчих витрат у ВВП також має залежність від багатьох чинників: державної політики щодо доходів та рівня життя населення, ціни робочої сили, рівня заробітної плати.

Також важливим є те, що офіційні показники ВВП не включають показник розвитку тіньового сектору економіки, яка в окремих країнах займає значну частку. Негативним в методології СБ є неврахування освітньо-кваліфікаційного рівня населення. Тому оцінка людського капіталу по окремих країнах має суттєві розбіжності, що не відбиває його реальний обсяг.

Фахівцями Світового Банку були запроваджені методичні засади проведення розрахунків людського капіталу та його частки у структурі національного багатства. Всього у світі наприкінці ХХ ст. було нагромаджено людського капіталу на суму 365 трлн. дол., що складає 66,4% від

загального обсягу національного багатства країн. Найбільший його обсяг нагромаджено у розвинених країнах «сімки» та ЄС – 215 трлн. дол., із них США – 95 трлн. дол.

В історичному аспекті зазначена проблема турбувала не одне покоління науковців. Однією з головних проблем економічної теорії з моменту її виникнення як самостійної наукової дисципліни була оцінка продуктивних здібностей людини, що перебувають у її власності та використовуються в економічній діяльності. Багато вчених-економістів в різний час пропонувало для цього використовувати різнопланові методи й інструменти, серед яких переважали поточні показники оцінки. Ці підходи знайшли своє відображення в існуванні таких понять, як цінність людини, вартість праці, вартість і ціна товару «робоча сила», вартість послуг праці, інтелектуальний капітал, вартість людського капіталу, ціна послуг людського капіталу, вартість освітнього фонду, вартість життя та ін [7, с. 28].

Незважаючи на те, що серед науковців не склалася єдина точка зору щодо методів оцінки людського капіталу, переважна більшість дослідників все ж таки ставить перед собою завдання визначити його величину та якісні параметри.

При оцінюванні людського капіталу в економічній літературі використовується велика розмаїтість підходів і методів, на що наголошують дослідники даної проблеми. Оцінки людського капіталу можуть поєднати об'єктивні вартісні показники та суб'єктивні індивідуальні оцінки. При визначенні величини людського капіталу застосовують як вартісні (грошові), так і натуральні оцінки [7, с. 28].

Провівши аналіз поглядів найбільш відомих дослідників, які працювали над проблемою дослідження людського капіталу, автори зуміли

розв'язати основні проблеми, які виникають при вимірі величини людського капіталу та методів його оцінювання.

Дослідники в основному використовують два методи вартісних оцінок людського капіталу: вартість виробництва і процедура капіталізації заробітку, а також їх комбінації. Перша процедура полягає в оцінюванні реальних витрат (звичайно чистих витрат засобів існування) на «виробництво» людини, друга – полягає в оцінюванні дійсної (приведеної до поточного моменту часу) цінності майбутнього потоку доходів індивідуума (чистого або валового доходу) [8, с.73].

Теоретичні основи методів вартісної оцінки людського капіталу були закладені такими відомими науковцями як В. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо, К.Маркс.

Одним з перших економістів, які виміряли економічну цінність людей, був У. Петті, котрий розробив метод і розрахував цінність кожної людини. Так, він дійшов висновку, що цінність основної маси людей дорівнює двадцятикратному річному доходу, який вони приносять. Цінність кожного жителя Англії він оцінював в середньому у 80 фунтів стерлінгів. При цьому різні суб'єкти мали не однакову цінність. Наприклад, дорослий оцінювався вдвічі дорожче, ніж дитина, а моряк утричі дорожче, ніж селянин [9, с.82].

В роботах В. Петті були здійснені лише перші спроби оцінки продуктивних сил людини. За образного висловлення В. Петті, людська праця – «батько багатства».

А. Сміт та Д. Рікардо, які представляли англійську класичну школу політичної економії, даній проблемі приділили в своїх роботах значну увагу. Вони вважали, що працівники продають не робочу силу, а працю.

А. Сміт констатував, що для формування в робітників знань, навичок і майстерності потрібен певний час, праця, витрати, що він назвав «дійсними витратами». На думку А.Сміта, заробітна плата змінюється в залежності від легкості і дешевизни, чи труднощів і дорожнечі придбання даної професії. Розходження між заробітною платою кваліфікованого і некваліфікованого робітника ґрунтується на цьому принципі.

Д. Рікардо зробив наступний крок у визначенні цінності робочої сили через товар. Він вважав, що природною ціною праці є та, яка необхідна, щоб робітники мали можливість існувати і продовжувати свій рід без збільшення або зменшення їхньої кількості, тобто цінність праці визначається через цінність засобів споживання робітника та його сім'ї [9, с.83].

К. Маркс у своїх працях доводив, що робітник продає не працю, а товар, який йому належить - «робочу силу». Він розглянув основні умови продажу робітником цього товару, його якісні і кількісні характеристики. На основі розробленої ним теорії двоїстого характеру праці він розглянув дві сторони товару «робоча сила» - споживчу вартість і вартість. В аналізі К. Маркс виходив з наявності переважно простої робочої сили, що для середини ХІХ ст. це було цілком виправдано.

В останній третині ХІХ ст. ознаменувалась зародженням та розвитком нового напрямку в економічній теорії – теорії граничної корисності. Одним з родоначальників теорії був англійський економіст У. С. Джевонс, який в 1871 р. опублікував працю «Теорії політичної економії». Найбільш відомим представником даного напрямку економічної думки є англієць А. Маршалл, американець Дж. Б. Кларк, австрійці К. Менгер, ФФ. Візер, Е. Бем-Баверк, швейцарець Л. Вальрас. Теорія граничної корисності базуєть-

ся на положенні про те, що вартість (цінність) визначається суб'єктивними оцінками індивідуумів щодо споживчого блага.

Наступним методом оцінки вартості людського капіталу є метод капіталізації майбутніх заробітків.

В першій половині ХХ ст. було опубліковано ряд робіт, в яких автори намагались розрахувати вартість окремої людини і всього населення країни і на цій основі оцінити втрати суспільства від захворювань та передчасної смерті. Б. Ф. Кікер в своїй роботі «Історичні корені концепції людського капіталу» робить аналіз проведених досліджень подібного роду такими вченими як: І. Фішер (1908 р.), С. Х. Форсит (1914 р.), Ф. Крам (1919 р.), Ю. Л. Фіш (1921 р.), Л. Дублін, А. Лотк (1931 р.).

На нашу думку, доцільно розглянути визначення Л. Туроу. Він зазначає: «Людський капітал людей являє собою їхню здатність виробляти товари та надавати послуги. Вартість людського капіталу являється простою ціною виробничих здібностей, помноженої на кількість цих здібностей» [10, с. 15].

Однак не існує будь-якого способу виміру ні кількості, ні ціни людських виробничих здібностей. Праця не може продаватися, а може продаватися лише послуги праці на обмежений період часу, або здаватися тимчасово в оренду тим, хто їх використовує (підприємці). На думку Л. Туроу, з цього слідує, що людський капітал має бути виміряний іншим шляхом, за допомогою ринкової вартості, за яку його можна орендувати. «Якщо орендні плати відображають сьогоденні і майбутні потоки товарів і послуг, які походять від праці, отже, як ренту, так і потоки вироблених працею товарів і послуг слід капіталізувати для того, щоб скласти нинішню вартість виробничих здібностей людини. Капіталізація – це просто процес

вирахування поточної вартості будь-якого активу, який принесе дохід в майбутньому».

Капіталізація чи дисконтування майбутніх доходів становить величину вжитого капіталу. Визначення людського капіталу, як і будь-якого іншого, прихильники даної концепції бачать в обчисленні економічного ефекту від його використання, а не у величині витрат на виробництві. Дисконтована сума майбутніх доходів людини становить вартість її капіталу [11, с. 154].

На думку І. Фішера, використання капіталу означає отримання відсотку як універсальної форми будь-якого доходу (заробітної плати, прибутку, ренти). Дисконтована сума майбутніх доходів і складає величину капіталу, який використовується. Через коефіцієнт дисконту майбутній дохід приводиться до справжньої тобто сьогоднішній оцінці

$$\frac{1}{(1+i)^t},$$

де i – поточна відсоткова ставка; t – кількість років.

Як зазначає Коровський А.В., дисконтування є процедурою обчислення сьогоднішнього значення будь-якої суми, яка може бути отримана в майбутньому. Загальна форма дисконтування така: [9, с.84].

$$D_c = \frac{D_t}{(1+i)^t}$$

де D_c – сьогоднішня величина доходу; D_t – майбутня величина доходу; t – кількість років; i – поточна процентна ставка. Економічний зміст цієї формули розшифровується так. Певна сума грошей – D_c , яка вкладається на депозит на t років під i -ту норму процента, досягне значення D_t тобто сьогоднішня сума D_c еквівалентна майбутній сумі D_t .

Оцінка людського капіталу методом дисконтування має такий вигляд:

$$V_a = \frac{\sum_{t=a}^n (B-C)}{(1+i)^t}$$

де v_a - оцінка людського капіталу у віці a ; B – загальна заробітна плата; C – частина заробітної плати, яка припадає на працю; i – процентна ставка; n – вік завершення активної трудової діяльності людини.

Звичайно, що визначення величини вартості людського капіталу шляхом дисконтування майбутніх доходів, являється лише одним з можливих варіантів.

Дослідженням даної проблеми займався М. Фрідмен Він розглядав людський капітал як одну із форм майна, що є альтернативою грошам. На його думку, як елемент майна людський капітал має приносити дохід, яким є заробітна плата. Загальна сума людського капіталу дорівнює сумі дисконтованого заробітку, який одержує працівник упродовж усього працездатного віку [6, с.76].

Майно і дохід за М. Фрідменом є взаємозалежними величинами. Так, якщо вартість майна суб'єкта дорівнює V , а віддача від нього становитиме $r\%$ за певний період часу, то номінальний дохід людини становитиме в даному періоді $D = r \cdot V$. І навпаки, коли визначений грошовий дохід суб'єкта від свого майна за певний період – D і середня віддача від нього – r , то цінність такого майна дорівнює $D / r \cdot 100\%$. При цьому врахований дохід охоплює все життя суб'єкта.

Майно індивіда можна подати як капіталізовану вартість майбутнього потоку доходів, яку визначають методом дисконтування. Загальна величина майна людини розраховується за такою формулою:

$$V^n = \frac{D_1}{(1+r)} + \frac{D_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{D_n}{(1+r)^n},$$

де D_i – очікуваний суб'єктами річний дохід усіх видів майна;

n – тривалість життя людини в роках.

Перманентний дохід матиме такий вигляд:

$$D^n = rV^n.$$

У цій формулі r розглядається як середня дохідність від п'яти різних видів майна: грошей, акцій, облігацій, товарів тривалого використання і людського капіталу, а сума доходів від п'яти видів майна виступає як перманентний дохід, який являє собою середній дохід усього майна.

На думку М. Фрідмена, людський капітал є однією з форм капіталу, альтернативною грошам.

Людський капітал, як елемент майна, приносить дохід. Цей дохід можна подати як дисконтовану заробітну плату, яку одержує індивід протягом усього працездатного віку. Перманентний дохід індивідуума від людського капіталу, як компонента майна, дорівнює доходу, який є середньозваженою величиною річних заробітків, очікуваних за весь працездатний період життя. Загальна сума людського капіталу дорівнюватиме:

$$\frac{W_1}{(1+r)} + \frac{W_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{W_n}{(1+r)^n},$$

де W_i – очікуваний людиною річний заробіток від використання людського капіталу; n – строк життя людини у роках.

Економісти робили неодноразові спроби підрахувати загальний обсяг людського капіталу як для окремої особи, так і економіки окремої країни в цілому. Використовувані ними різні методиками далеко не збігалися.

На нашу думку, доцільно навести деякі з оцінок які здійснювались науковцями. Так, наприклад, за розрахунками Л.Троу, в 1960 р. вісімнадцять

цятирічний сільськогосподарський робітник мав людський капітал у розмірі 14 тис. долл. Вся американська економіка мала у розпорядженні в 1968 році. Людський капітал розміром 5136 млрд. долл., а її речовинний капітал на підприємствах складав 1300 млрд. долл.

При нестачі статистичної інформації, найбільш простим способом визначити величину людського капіталу, як капіталізовану вартість довічних заробітків є поділ річного фонду заробітної плати (й інших виплат працівникам) країни на норму відсотка.

Одним з перших розрахував величину людського капіталу в США Т. Шульц (1961р.). Теоретичним підґрунтям його розрахунків було уявлення про людський капітал як про нагромаджені в країні витрати на відтворення робочої сили, незалежно від джерел їх формування. Результатами таких інвестицій є накопичення здатностей людей до праці, підтримка самого життя людей, здоров'я тощо. Людський капітал, за оцінкою Т.Шульца, має властивість нагромаджуватися і утворюватися на оновленій основі, тобто має ознаки виробничого характеру. Т. Шульц використовував наступний розрахунок: вартість одного року навчання кожного рівня, якою вона була в 1956р. (з урахуванням загублених заробітків), збільшувалася на число людино-років освіти, накопичених населенням до того чи іншого моменту часу. Число людино-років освіти визначалося з поправкою на неоднакову тривалість навчального року. Оцінки освітнього фонду розраховані на основі не первісної, а відновленої вартості, тобто за основу обрана величина вартості освіти, що відноситься не до часу її одержання, а до року підрахунку. За розрахунками Т. Шульца освітній капітал, втілений у населенні в 1969 р., складав 1307 млрд. дол., а відтворюване матеріальне багатство – 1617 млрд. дол. З 1929 по 1959 рр. темпи росту

фонду освіти випереджали темпи росту фізичного капіталу, (відповідно – 4,1% проти 2%).

Аналогічні розрахунки здійснив Дж. Кендрік. Він навів їх в своїй монографії «Сукупний капітал США і його формування», що вийшла в 1976р. У цій роботі він виходить із розширеного трактування людського капіталу, необхідності використання методу «безперервної інвентаризації». Величину людського капіталу чи освітнього фонду він визначав за первісною вартістю за допомогою спеціально розроблену індексів цін, з урахуванням амортизації знань і навичок. Так, освітній капітал Дж. Кендрік оцінив у 1969 р. у розмірі 2241,2 млрд. дол., а людський капітал - 4000 млрд. дол. Темп росту фонду освіти випереджу темп росту фізичного капіталу (відповідно 3,7% проти 2,4%).

З вище наведених прикладів можемо побачити, що не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінювання людського капіталу, яка б могла досконало оцінити розмір людського капіталу. За підрахунками Т. Шульца, освітній капітал США у 1969 р. становив 1307 млрд. дол., а Дж. Кендрік підрахував цей потенціал у тому ж році і в нього він складав 2241,2 млрд. дол. Отже, розходження у показниках освітнього потенціалу складає понад 70%. При розрахунку величини людського капіталу США обидва автори зазначають той факт, що темп росту фонду освіти випереджають темп росту фізичного капіталу (відповідно – 4,1% проти 2%). у Т. Шульца та (відповідно 3,7% проти 2,4%) у Дж. Кендріка.

А. Круджер з Міннесотського університету порівняла розміри людського капіталу різних країн. Відповідно до її розрахунків, якби в 1959 – 1960 рр. ряд країн мали у своєму розпорядженні ті ж розміри і такої ж якості у розрахунку на душу населення землі, фізичного капіталу інших

ресурсів, як в США, але ці країни використовували б власний людський капітал, то Індія змогла б збільшити виробництво на 34,1% Індонезія - на 37,3 %, Мексика - на 45,6 %, Греція - на 71,2 %, Японія - на 93,2 %, Канада - на 100,5 %.

Результати дослідження вказують на те, що вартісна оцінка людського капіталу здійснюється не тільки на макро, а і на мікрорівні.

Серед сучасних методів вартісної оцінки людських істот однією з найбільш цікавих та відомих спроб використання теорії людського капіталу на корпоративному рівні є концепція «Аналіз людських ресурсів» (АЛР), запропонована Е. Флемхольцем на початку 60-х років ХХ ст. Концепція АЛР використовує як витратний, так і дохідний підхід до оцінювання вартості людського капіталу. При аналізі витрат використовується поняття первісних і відновлюваних витрат. Первісні витрати включають витрати на пошук, придбання і попереднє навчання працівників. Їх склад залежить від конкретного випадку, цілей, для яких вони розраховуються, та доступності даних. Відновлювальні витрати (витрати заміщення) – це сьогоденні витрати, необхідні для заміни працюючого зараз працівника на нового, який здатний виконувати ті ж самі функції [6, с.78].

Як відомо, у вітчизняній науці та економічній літературі поняття «людський капітал» з'явилося лише в 90-х роках ХХ ст. До цього часу вартісна оцінка нагромаджуваних знань аналізувалася шляхом використання «фонду освіти».

При обчисленні фонду освіти використовуються два основні підходи: підраховуються фактичні сумарні витрати на освіту, здійснені протягом того чи іншого тривалого періоду часу, та робиться оцінка реальної виробничої цінності того запасу знань, навичок, умінь, досвіду, яким во-

лодіє робоча сила у певний відрізок часу. При першому підході оцінка відноситься до самої освіти, отриманої протягом тривалого періоду часу. З моменту підрахунку послідовно збільшується і сам рівень освіти, а також зростає вартість навчання. З урахуванням відповідних поправок, зростаючого обороту робочої сили і смертності населення, за період, що виокремлює час одержання освіти, можна побудувати ряди показників фонду освіти, що представляють собою кумулятивну суму всіх минулих фактичних витрат за винятком коштів, витрачених на навчання осіб, що вже вибули, до моменту обчислення зі складу робочої сили і населення. При цьому точність оцінювання залежить від застосованих цін, тобто питомих (річних у розрахунку на одного учня) витрат на навчання. Найбільш простий спосіб - це використання поточних витрат років одержання освіти (ціни придбання освіти) і приведення їх до порівнянного виду шляхом їх дефлятування. Кумулятивні витрати, чи ціни придбання, мають одну важливу перевагу: вони бухгалтерсько сумісні із системою обліку статистичних даних у відповідні роки. Однак оцінкам фонду освіти за первісною вартістю притаманний і серйозний недолік: вони в силу швидкої зміни економічних умов (динаміка, структура цін, макро- і мікропропорцій, самого характеру освіти) неадекватно відображають реальну економічну дійсність. Ступінь цієї неадекватності залежить також і від часу, і тому різна для кожного наступного річного збільшення. Це значить, що кумулятивні оцінки за первісною вартістю внутрішньо непорівнянні між собою. Метод підсумовування витрат не виходить за рамки своїх вихідних даних [7, с. 34-35].

На основі порівняльного аналізу суспільних і приватних норм віддачі на вкладення в освіту Г. Псахаропулос та М. Вудхолл зробили такі висновки:

- 1) норма віддачі від інвестицій в освіту перевищує середню норму віддачі на фізичний капітал у країнах, що розвиваються;
- 2) у країнах, які розвиваються, норма віддачі на вклади в освіту вища, ніж у розвинених країнах;
- 3) приватні норми віддачі на освіту завжди вищі за суспільні норми віддачі;
- 4) суспільні та приватні норми віддачі вкладень у початкову освіту вищі, ніж норми віддачі вкладень у середню та вищу освіти [9, с.77-78].

Зміна пріоритетів людського розвитку, обумовлена інноваційними зрушеннями, призводить до підвищення значення людського капіталу. Накопичення людського капіталу здійснюється шляхом інвестицій передусім у сферу набуття знань і кваліфікацій на різних рівнях освіти, охорону здоров'я, територіальну та професійну мобільність, поліпшення інфраструктури ринку праці, що забезпечують розвиток інтелектуальних і фізичних здібностей людини та можливості їх реалізації [12, с.58].

Останнім часом проблемі методів оцінювання людського капіталу приділяють чималу увагу і ряд вітчизняних науковців.

Однією з перших, хто здійснив оцінку ефективності інвестування в освіту, була О.А. Грішнова. У своїй монографії «Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки» дослідник пропонує розгляд інвестицій в освіту методом чистої приведеної вартості. Net present value NPV, - вважається найточнішим критерієм доцільності будь-

якого інвестиційного проекту: цінності потоку майбутніх доходів: [13, с.44-45]

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t},$$

де NPV – чиста приведена вартість;

B_t – дохід від інвестицій у людський капітал у часу t ;

C_t – величина витрат за період часу t ;

n – кількість періодів часу;

r – норма відсотка або ставка дисконтування;

Якщо інвестиційні витрати мають одномоментний характер, тобто відбуваються одноразово, то наведена формула дещо спроститься. Чиста приведена вартість, тобто чистий дохід від інвестицій буде становити (при збереженні ставки відсотка):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - C.$$

Як бачимо, чим менша r , тим більша цінність більших вигід. Наприклад, якщо $r=0,02$, тоді вигода отримана через 30 років, становитиме 55% від вигоди, отриманої негайно (при $r=0,06$ – лише 17%). Отже, інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигід (грошових та моральних) більша або хоча б дорівнює витратам. Це співвідношення є формалізованою моделлю економічної доцільності капіталовкладень в освіту:

$$\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} \geq C ;$$

Метод внутрішньої норми віддачі, що показує ставку відсотка, яка забезпечує поточну цінність майбутніх доходів і дорівнює інвестиціям в освіту:

$$\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t},$$

Якщо майбутня віддача від конкретного рішення про інвестування в людський капітал настільки велика, що внутрішня норма віддачі перевищує норму віддачі від альтернативних інвестицій, то таке рішення може вважатися вигідним.

Фахівці які працюють в галузі людського капіталу намагаються деталізувати складові приросту вартості людського капіталу. Як зазначає Голікова Наталія Володимирівна у формалізованому вигляді приріст вартості від функціонування людського капіталу має наступний вигляд:[8, с.6-7]

$$HC = r_h^h C_h + r_h^f C_h + r_f^f C_f + r_f^h C_f + r_g^f C_g + r_g^h C_g$$

де HC - вартість нематеріального людського капіталу, втіленого в людях – капіталізована частка людського трудового потенціалу HP .

$$HC = HP - L,$$

де L - частка некапіталізованого трудового потенціалу (залишок);

$r_h^h C_h$ - заробіток (дохід) робітника від власних інвестицій у підвищення продуктивності своєї праці;

r_h^h - норма доходу робітника на власні інвестиції у підвищення продуктивності своєї праці;

C_h - інвестиції робітника у підвищення продуктивності своєї праці;

$r_h^f C_h$ - прибуток роботодавця (фірми) від інвестицій робітника у підвищення продуктивності своєї праці;

r_h^f - норма прибутку роботодавця (фірми) від інвестицій робітника у підвищення продуктивності своєї праці;

$r_f^f C_f$ - прибуток роботодавця (фірми) від інвестицій у підвищення продуктивності праці робітника;

r_f^f - норма прибутку роботодавця (фірми) від інвестицій у підвищення продуктивності праці робітника;

C_f - інвестиції роботодавця (фірми) у підвищення продуктивності праці робітника;

$r_f^h C_f$ - прибуток робітника від інвестицій роботодавця (фірми) у підвищення продуктивності його праці;

r_f^h - норма прибутку робітника від інвестицій роботодавця (фірми) у підвищення продуктивності його праці;

$r_s^f C_s$ - прибуток роботодавця (фірми) від інвестицій держави, громадських організацій, фондів тощо у навчання і підготовку спеціалістів;

r_s^f - норма прибутку роботодавця (фірми) від інвестицій держави, громадських організацій, фондів тощо у навчання і підготовку спеціалістів;

C_s - інвестиції держави, громадських організацій, фондів тощо у навчання і підготовку спеціалістів;

$r_s^h C_s$ - заробіток (дохід) робітника від інвестицій держави, громадських організацій, фондів тощо у його навчання і підготовку;

r_s^h - норма доходу робітника від інвестицій держави, громадських організацій, фондів тощо у його навчання і підготовку.

Отже, людський капітал включає з боку інвестицій власні інвестиції робітника, інвестиції держави, громадських фондів і організацій тощо у підвищення продуктивності праці робітника, а з боку результатів – прибуток у вигляді приробітку (додаткову зарплату), а також відповідний приріст прибутку фірми (роботодавця) від підвищення продуктивності праці (професіоналізму) робітника; плюс з боку інвестицій – інвестиції фірми

(роботодавця) у підвищення продуктивності праці робітника, а з боку результатів – прибуток фірми (роботодавця) і деякий прибуток робітника у вигляді приросту зарплати. Ці ж якості властиві не тільки виробничому капіталу, але і інституційному, культурному капіталу, капіталу здоров'я тощо[8.]

А.В. Короковський у своїй монографії «Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування», відмічав людський капітал суспільства можна виміряти як кількісно, так і якісно. Загальна кількість населення, частка працюючих, величина відпрацьованих людино-годин є кількісними показниками. До якісних ознак належать знання, уміння, відданість, життєві орієнтири тощо, які впливають на якісну характеристику праці та сприяють підвищенню її продуктивності. Витрати, які спрямовані на поліпшення цих ознак, належать до інвестицій в людський капітал [9, с.77-78].

Колектив вітчизняних авторів зокрема Зелінська Г.О., Садова У.Я., Вітвицький Я.С., вважають, що оцінка людського капіталу має здійснюватись не тільки на макро але й на мезорівні. Вони зазначають, що важливим етапом вивчення людського капіталу регіону є оцінка його обсягів. Це можна здійснити використавши економіко-методичний інструментарій, що ґрунтується на капіталізації грошових потоків, які спричиняє людський капітал, функціонуючи в різних галузях економіки регіону. При цьому виділяються наступні складові грошових потоків від функціонування людського капіталу:

1. Грошові потоки у вигляді заробітної плати, яку отримують працівники галузі, що забезпечує їх життєдіяльність і розвиток.

2. Нарахування на заробітну плату, які отримує держава у формі відрахувань у соціальні фонди.

3. Частина доходів, що її отримують галузі і, яка спричиняє функціонування людського капіталу. Розрахунок цієї частини пропонується визначати на основі методу звільнення від роялті (на основі припущення, що людський капітал, який використовується підприємством, йому не належить). В цьому випадку частину виручки підприємство повинно було б виплачувати у формі винагороди (роялті) власникам цього капіталу. Вона і вважається корисним доходом, який створюється людським капіталом в конкретній галузі.

Розрахунок вартості людського капіталу здійснюється за формулою:

$$ОЛК_{Г} = \frac{12 \cdot (ЗП_{Г} \cdot Ч_{Г} + НЗП_{Г}) + ОП_{Г} \cdot r}{СК}, \text{ де}$$

ОЛК_Г – вартість людського капіталу в галузі, в тис. грн.;

ЗП_Г – середньомісячна зарплата працівників галузі, грн.;

Ч_Г – середньооблікова чисельність працівників, тис. осіб;

НЗП_Г – місячні нарахування на зарплату працівників галузі, грн.;

ОП_Г – вартість реалізованої продукції за рік, що створюється людським капіталом, тис. грн.;

r – ставка роялті, в частках одиниці;

СК – ставка капіталізації, в частках одиниці;

12 – кількість місяців року.

Коли галузь динамічно розвивається і прогнозується довгострокове постійне зростання грошових потоків, для визначення обсягів людського капіталу можна використати модель Гордона

$$ОЛК_G = \frac{[12 \cdot (ЗП_G \cdot Ч_G + НЗП_G) + ОП_G \cdot r](1 + g)}{СК - g},$$

де g – середньогеометричні темпи приросту грошового потоку, в частинах одиниці.

Провівши аналіз методів оцінки людського капіталу можна зробити такі узагальнення:

1. Оцінка людського капіталу заснована на витратному підході. Виникає складність при врахуванні всіх витрат на формування людського капіталу, що обумовлено тривалістю виробництва людського капіталу (повноцінні продуктивні здібності формуються десь до 25-30 років). Неможливість врахувати всі витрати пов'язані з навчанням, вихованням, підтримкою здоров'я і т.д. Отже, можна зробити висновок, що використання методу витрат не дає можливість точної оцінки реальної вартості людського капіталу, за його допомогою можливо здійснити лише певні експертні оцінки.

2. Оцінювання людського капіталу шляхом оцінки величини витрат на його утворення (дохідний підхід).

Даний метод полягає у тому, що витрати які ідуть на освіту, підвищення кваліфікації охорону здоров'я розглядаються не як поточні витрати, а як авансований капітал, що вкладається для підвищення якісних характеристик робочої сили. Перевагою цього методу є те, що за його допомогою можна отримати оцінку людського капіталу в вартісній формі, що дає змогу порівняти її з іншими ресурсами. Стає можливим оцінка таких складових як: рівень освіти, стан здоров'я, мобільність і т.і.

Недоліком даної оцінки являється неврахування багатьох якісних характеристик які представляють собою вроджені якості. Тому оцінка людського капіталу може бути як занижена так і завищена. Даний метод є

прийнятним на макрорівні застосування його на мезо - та мікрорівні не приносить результатів.

3. Оцінювання людського капіталу шляхом спрямування інвестицій.

При цьому методі оцінювання не завжди беруться до уваги всі інвестиції які вкладаються у людський капітал – наприклад, інвестиції в самоосвіту, власні інвестиції робітника. При розгляді інвестицій в персонал на рівні підприємства, треба брати до уваги, що їхнім завданням є підвищення кваліфікації, знань, умінь, навичок працівника, і це має сприяти покращенню фінансових результатів підприємства.

Здійснивши аналіз літературних джерел, дійшли висновку, що цілісної методики яка б дозволила провести всебічне і об'єктивне оцінювання людського капіталу як на макро - так і на мікрорівні не існує. Таким чином, незважаючи на досить значні досягнення у визначенні проблем людського капіталу на теоретичному рівні, питання щодо його оцінювання розкриті недостатньою мірою, а самі оцінки величини людського капіталу зустрічаються вкрай рідко, до того ж вони є розрізненні та суперечливі. Як правило, зазначається факт важливості людського капіталу та визнання необхідності навчитися його вимірювати. Це дозволило б керівникам підприємства більш ефективно його використовувати для досягнення цілей фірми. Але далі справа не заходить. Це пояснюється, насамперед, тим, що чинні методики недосконалі, а тому потрібне їх удосконалення або розробка нових методик оцінювання людського капіталу. Крім того, процес підрахунку вартісних значень є дуже трудомістким. Також чималі проблеми виникають під час збору статистичної інформації, досить часто необхідних даних в офіційній статистиці просто не існує.

2. Характеристика демографічних показників формування, використання та розвитку людського капіталу регіону (на прикладі Хмельницької області)

Процеси глобалізація які інтенсивно відбуваються у ХХІ столітті не можуть оминати і нашу країну. Україна чітко заявила про свій напрямок розвитку та євроінтеграцію. Досвід економічно розвинутих країн дає підстави стверджувати про те, що світовими лідерами стають країни, які навчилися краще за інші використовувати знання, вміння, досвід, компетенції людей, їх здатності до подальшого навчання – саме всі перераховані характеристики включає в себе «людський капітал». У країнах з високим розвитком економіки давно усвідомили, що найціннішим ресурсом який здатний приносити високий дохід та розвивати економіку в цілому є не заводи, фабрики чи наявні фінансові ресурси. А саме людський капітал здатний в умовах інноваційного розвитку та економіки знань забезпечити постійне зростання макроекономічних показників та підвищити рівень життя населення.

Лауреат Нобелівської премії з економіки Саймон Кузнец писав у минулому столітті, що для науково-технічного прориву та переходу до нового технологічного укладу в країні має бути накопичений людський капітал [14].

Керівництво нашої держави має зрозуміти, що при умові недостатнього розвитку людського капіталу та відсутності достатнього рівня інвестування в його активи на всіх рівнях, починаючи з загальнодержавного, регіонального, галузевого та індивідуального економічна діяльність стає примітивною, а потенційні можливості економічного розвитку недовикористаними.

Поділяємо думку провідних науковців [15] про те, що процеси відтворення та використання людського капіталу знаходяться під впливом множини чинників. Такі чинники поділяються, перш за все, за фазами відтворення, за характером, рівнем та наслідками впливу, а потім вже за змістом впливу (кліматичні, природно-ресурсні, культурно-історичні, демографічні, економічні, соціальні, політичні, організаційно-технічні, соціально-трудова тощо). Складне та суперечливе поєднання впливів різноманітних чинників на глобальному, національному та регіональному рівнях спричиняє відмінності як у відтворенні населення в різних регіонах світу, так і в можливостях та отримання гідного доходу.

Як справедливо підкреслює І. Лазарева, людський капітал формується і накопичується там і тільки там, де для цього склалися передумови; у регіональній економічній системі його не можна створити з нічого або перенести із зовні, спираючись на адміністративний ресурс [16].

На макро рівні на формування та розвиток людського капіталу справляють вплив такі чинники як: чисельність населення, середня тривалість життя, смертність за різними причинами, природній приріст населення, чисельність і частка працездатного (непрацездатного) населення, рівень захворюваності населення, втрати робочого часу внаслідок хвороби, травматизму, догляду за хворими.

В науковій літературі існує велика кількість методик щодо виміру людського капіталу як на макро так і на мікро рівні. Частина з яких спрямована на вимірювання кількісних показників інша якісних показників людського капіталу. Наприклад ООН вказує на те, що не тільки загальний обсяг запасів людського капіталу, але й їх еволюція в часі дають важливу інформацію для моніторингу сталості. Наприклад, більш точні «виміри»

змін у людському капіталі, пов'язаних з такими демографічними факторами, як старіння населення, можуть заздалегідь попередити про наявність небезпеки того, що процес формування людського капіталу в часі може бути нестійким [17].

Концептуальний підхід до людського розвитку був розроблений групою експертів Програми розвитку ООН і, починаючи з 1990 року, щорічно готується глобальна Доповідь про людський розвиток. Розрахунки індексу людського розвитку для України були вперше включені у Звіт ПРООН з людського розвитку у 1993 році. На тому етапі Україна посідала 45 місце й була віднесена ПРООН до країн з високим рівнем людського розвитку. На жаль, з роками Україна уповільнила темпи зростання. До розрахунку індексу людського розвитку включено 33 показники, об'єднані у 6 блоків відповідно до основних аспектів людського розвитку: відтворення населення; соціальне становище; комфортне життя; добробут; гідна праця; освіта [18, с. 7].

Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання удосконалення системи моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики» [19] визначила показники, які використовують під час розрахунку Індексу регіонального людського розвитку: довге та здорове життя (середня очікувана тривалість життя у разі народження, загальний коефіцієнт приросту (скорочення) чисельності населення, коефіцієнт смертності від навмисного самоушкодження), добробут та гідні умови праці (обсяг видатків місцевих бюджетів, відношення середньої заробітної плати до мінімальної, рівень працевлаштування зареєстрованих безробітних), освіта (чистий показник охоплення дошкільними навчальними

зкладами дітей віком три-п'ять років, кількість випускників вищих навчальних закладів I–IV рівнів акредитації).

Аналітиками Світового банку запропоновані методи оцінки людського капіталу, зокрема так званий дисконтний засіб оцінки людського капіталу, за якого при заданій нормі доходності сукупного національного капіталу обчислюється його вартість. Потім з отриманого значення віднімають вартість землі, корисних копалин, лісових і морських ресурсів, виробничого капіталу та інших ресурсів, після чого залишається власне вартість людського капіталу. Розрахована за такою методикою вартість людського капіталу навіть у бідніших країнах складає близько половини національного багатства, а в розвинутих – три чверті. За оцінками Світового банку у розвинутих країнах 64% у структурі національного багатства належить людському капіталу, 16% - фізичному і лише 20% - сировинному.

В процесі дослідження формування та використання людського капіталу регіону варто пам'ятати, що в кожному окремому регіоні людський капітал відображає власну специфіку формування та розвитку, що зумовлено особливостями його територіального розташування, структурою розселення а також ментальними чинниками. Хмельницька область розташована в західній частині Правобережної України і займає площу 20,6 тис. км², що становить 3,3 % від її території.

Розвиток персоналу на регіональному рівні відбувається під впливом великої низки різнопланових чинників. Однак, на формування та розвиток людського капіталу має вплив чи мало чинників. Під «чинником» розуміють умову, рушійну силу, причину будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис.

Вважається, що найбільший вплив на розвиток людського капіталу регіону мають макроекономічні чинники. Хоча вони не піддаються коригуванню на мікро рівні, тобто зі сторони керівництва підприємства, однак їх роль не може бути проігнорована при управлінні людським капіталом. Щодо чинників мікросередовища, то їх спрямованість та інтенсивність піддаються управлінню з боку керівників підприємства. З огляду на означене важливість виявлення та оцінювання реальної ролі різноманітних чинників дозволить сформулювати виважені рекомендації стосовно формування та розвитку людського капіталу регіону. Водночас, на формування, розвиток (позитивний чи негативний) і фактичний стан людського капіталу безпосередньо або опосередковано впливають чинники, що спонукають зміни в його структурі. У процесі дослідження було проаналізовано вплив наступних чинників: демографічні, соціально-демографічні, соціально-економічні, економічні, виробничі, інституціональні (правові), екологічні, соціально-ментальні, інтеграційні та деякі інші, оскільки вони впливають на формування кількісних та якісних характеристик людського капіталу регіону. Серед демографічних чинників на масштаби формування та використання людського капіталу регіону, найбільший вплив справляють: чисельність населення, статево-вікова структура, темпи природного приросту, середня тривалість життя, міграція та ін.

Суперечливі демографічні процеси, що останнім часом відбулися в країні не могли не вплинути на демографічну ситуацію в регіоні. Дослідження показують, що саме демографічні показники мають прямий вплив на формування та використання людського капіталу регіону. Одним з важливих показників є чисельність населення регіону та асиметрія щодо міського та сільського населення, дані представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка чисельності населення Хмельницької області
(на 1 січня поточного року тис. осіб)

	Чисельність наявного населення			Відсоток до всього населення	
		міське	сільське	міське	Сільське
1995	1517,0	777,6	739,4	51	49
1996	1508,3	772,8	735,5	51	49
1997	1497,1	766,6	730,5	51	49
1998	1484,4	760,3	724,1	51	49
1999	1472,6	753,8	718,8	51	49
2000	1458,9	747,7	711,2	51	49
2001	1445,0	739,0	706,0	51	49
2002 ¹	1430,8	729,6	701,2	51	49
2003	1414,9	726,4	688,5	51	49
2004	1401,2	724,6	676,6	51	49
2005	1388,0	724,2	663,8	52	48
2006	1373,4	723,3	650,1	52	48
2007	1361,4	722,8	638,6	53	47
2008	1350,3	721,8	628,5	53	47
2009	1341,4	723,8	617,6	54	46
2010	1334,0	726,2	607,8	54	46
2011	1326,9	727,6	599,3	54	46
2012	1320,2	728,2	592,0	55	45
2013	1314,0	729,0	585,0	55	45
2014	1307,0	729,5	577,5	55	45
2015	1301,2	730,3	570,9	56	44
2016	1294,4	729,8	564,6	56	44
2017	1285,3	726,4	558,9	56	44
2018	1274,4	723,0	551,4	56	44
2019	1264,7	722,0	542,7	57	43
2020	1254,7	720,8	533,9	57	43
2021	1243,8	718,1	525,7	57	43
2022	1228,8	713,3	515,5	58	42

Джерело: складено на основі даних державної статистики в Хмельницькій області

Аналіз таблиці 1 дає підстави стверджувати, що протягом аналізованого періоду 1995-2022 роки, чисельність Хмельницької області постійно зменшується так якщо станом на 1995 рік кількість жителів складала 1517,0 тис осіб то в 2022 році 1228,8 тис осіб, скорочення склало 288,2 тис осіб у відсотковому співвідношенні зменшення склало 15,04 % .

Дані свідчать про те, що значне скорочення населення відбувалось після соціальних потрясінь та економічних криз. Так наприклад після помаранчевої революції 2004-2005 року населення скоротилось з 1401,2 тис. осіб у 2004 році до 1388,0 у 2005 році.

Основною причиною скорочення населення в 2008 році стала економічна криза. Нестабільність політичної ситуації в нашій країні в 2013 році, відбулась революція гідності та 2014 році часткова окупація території України негативно вплинула на чисельність населення регіону. Скорочення чисельності відбувається з декількох причин однією з яких є природне скорочення населення в регіоні. Нажаль, за аналізований період кількість народжених є меншою від кількості померлих. У зв'язку з загостренням економічної кризи та соціально-політичної ситуації в країні велика кількість сімей доволі часто відмовляються не тільки від третьої але й від другої дитини. Велика кількість молодих сімей відкладають народження дітей за таких умов не відбувається навіть простого відтворення населення регіону. Оскільки, для простого відтворення необхідно щоб родини мали мінімум дві дитини. Вкрай рідко спостерігається ситуація коли в родинях три і більше дитини. Дослідження зарубіжних вчених вказують на те, що зі зростанням добробуту населення кількість дітей в родинях зменшується. Оскільки батьки дбають про добробут своїх нащадків. Та на-

впаки в країнах з низьким рівнем економічного розвитку кількість дітей в родинях більша.

Наступним фактором, що впливає на кількість населення є міграція у зв'язку з погіршенням добробуту населення велика кількість працездатного населення покидає межі області.

Також чималий вплив на формування та розвиток людського капіталу є асиметрія розселення населення в містах та селах. Дані таблиці 1 свідчать про те, що на території Хмельницької області за аналізований період з 1995 по 2022 рік спостерігається диспропорція щодо кількості жителів міст та сіл. Якщо в 1995 році в містах проживало 51% населення області то в 2022 році цей показник зріс до 58% відповідно пропорційно зменшилась кількість жителів сільської місцевості у відсотковому співвідношенні в 1995 році їх частка від загальної кількості складала 49% можна стверджувати, що був майже паритет між сільським та міським населенням.

Причиною такого стану було те, що після розвалу Радянського Союзу економіка нашої держави перебували у стані глибокої кризи в країні спостерігалась гіперінфляція. Промисловість та інші галузі народного господарства майже не функціонували виплати заробітних плат та пенсій проводився з великою затримкою. В економіці та розрахунках панували в основному бартерні відносини. Тому велика кількість жителів міст для того, щоб якось вижити змушені були переміщуватись в села де за рахунок натурального господарства, вирощування городництва та утримання свійських тварин була можливість забезпечити себе продуктами харчування. Така ситуація спостерігалась до початку двотисячних років. Після чого відбулось часткове відновлення економіки частина підприємств відновили

свою роботу почали утворюватись нові. Це призвело до того, що у містах почала потроху з'являтися робота.

Натомість сільська місцевість зазнала значних економічних потрясінь зруйнувались колективні господарства так звані колгоспи люди в сільській місцевості почали втрачати роботу. Скорочення населення особливо шкільного та молодшого віку призвело до занепаду соціальної сфери в селах почали закриватись відділення зв'язку, доми культури, бібліотеки, амбулаторії та навіть заклади дошкільної та середньої освіти.

Досить часто щоб отримати середню освіту дітей змушенні відвозити в сусідні школи або навіть в райцентр це ні в якому разі не сприяє формуванню та розвитку людського капіталу. З таблиці 1 видно, що кількість жителів які проживали в місті почала зростати починаючи з 2005 року з 52% до 58% у 2022 році відповідно.

Ще однією з причин скорочення робочих місць в сільській місцевості це є розпаювання земель. Це проводилось з надією залучення додаткових інвестицій в сільську місцевість та розвитку приватного сектора. Вважалось, якщо селянин стане господарем землі то він буде працювати створювати та розвивати малий та середній бізнес на селі. Однак, реалії зовсім інші більшість селян після розпаювання за відсутності власного капіталу не зуміли створити приватні сільськогосподарські підприємства.

Причиною цього є те, що більшість з них не мали на це змоги та коштів на закупівлю обладнання паливно-мастильних матеріалів, техніки а також відсутності підприємницького таланту та організаторських здібностей. Відбувся зворотній процес, замість розквіту села спостерігається його ще більший занепад. Після отримання речового паю селяни не об'єднались для створення спільних підприємств з виробництва різнома-

нітної сільськогосподарської продукції. Більшість з них взяли за лопати та кирки і почали розбирати по цеглинах і до того занедбану виробничу інфраструктуру цим самим зруйнувавши все що можна було. Зате у кожного господаря біля подвір'я лежала купа цегли з якої більшість з них нічого не робила. Лише не велика частка інфраструктури була збережена однак переважно вона зосередилась у колишніх керівників колективних господарств. Новими фермерами стали колишні голови колгоспів їхні заступники, або ті хто приймав участь в «справедливому» розпаюванні майна.

Не виправдали надій щодо розвитку сільської місцевості і великі агрохолдинги з їхніми інвестиційними можливостями. Після того як вони зайшли в сільську місцевість кількість робочих місць на селі зменшилась в рази. Оскільки, їхня ціль не розвиток соціальної інфраструктури села а отримання максимальних прибутків в основному за рахунок рослинництва та виснаження земель. Вони не зацікавлені в переробці сировини та розширенню виробництва всі ці події та низка інших факторів призвело до того, що чисельність сільського населення з 739, 4 тис. осіб у 1995 році зменшилась до 515,5 тис. осіб у 2022 році даний показник свідчить про погіршення стану розвитку людського капіталу в сільській місцевості.

Ситуація яка склалась в регіоні протягом аналізованого періоду щодо кількісного зростання людського капіталу є невтішною. Це означає, що не лише на регіональному але й на рівні держави слід негайно вжити заходи щодо поліпшення кількісного складу населення регіону. Оскільки, якщо така тенденція буде продовжуватись і надалі це призведе до негативних наслідків соціально-економічного розвитку регіону в цілому.

На розвиток економіки регіону впливає і такий демографічний пока-

зник як статева структура людського капіталу. Хоч і в нашій країні на відміну від інших формально не існує гендерної нерівності однак варто зазначити, що велика кількість роботодавців доволі часто при найманні на роботу більшу перевагу надають чоловікам а ніж жінкам. Цьому є безліч причин серед яких, чоловіки фізично сильніші за жінок та здатні виконувати важчу роботу, жінки крім виконання виробничих завдань мають велику кількість роботи по дому та догляду за дітьми, жінки ідуть в декрет по догляду за дітьми.

Однак варто зазначити, що і жінки мають певні переваги над чоловіками вони більш стресостійкі, в них менше шкідливих звичок, вони більш відповідальніше та уважніше ставляться до виконання поставлених перед ними завдань.

В таблиці 2. представлена статева структура населення досліджуваного регіону з якої видно, що протягом аналізованого періоду у відсотковому співвідношенні кількість жінок і чоловіків не змінювалась чоловіки склали 54% жителів Хмельницької області а жінки 46%.

Однак, варто зазначити, що в кількісно цей показник постійно зменшувався так якщо у 1995 році кількість чоловіків складала 1511,6 тис. осіб та в 2022 році їхня кількість зменшилась до 1225, 7 тис. осіб скорочення склало 285,9 тис. осіб або 19%. Це свідчить про погіршення статевою структури людського капіталу серед чоловіків.

Щодо жіночого населення області то варто зазначити, що також спостерігаються негативні тенденції якщо в 1992 році їхня кількість складала 818,0 тис. осіб то в 2022 році кількість жінок зменшилась до 655,5 тис. осіб скорочення склало 162,5 тис. осіб. У відсотковому співвідношенні це склало так як і серед чоловіків 19%.

Статева структура населення Хмельницької області
(на 1 січня поточного року)

	Чисельність постійного населення			Відсоток до всього населення	
	Всього	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
1995	1511,6	693,6	818,0	45	55
1996	1503,4	690,6	812,8	45	55
1997	1492,9	686,2	806,7	45	55
1998	1480,0	680,7	799,3	45	55
1999	1468,0	675,7	792,3	46	54
2000	1454,2	669,5	784,7	46	54
2001	1440,3	663,4	776,9	46	54
2002¹	1426,6	657,3	769,3	46	54
2003	1411,7	650,8	760,9	46	54
2004	1397,9	644,7	753,2	46	54
2005	1384,9	638,7	746,2	46	54
2006	1370,3	632,0	738,3	46	54
2007	1358,2	626,5	731,7	46	54
2008	1347,1	621,2	725,9	46	54
2009	1338,2	617,1	721,1	46	54
2010	1330,8	614,3	716,5	46	54
2011	1323,7	611,6	712,1	46	54
2012	1317,0	609,0	708,0	46	54
2013	1310,8	606,5	704,3	46	54
2014	1303,8	603,9	699,9	46	54
2015	1298,1	601,7	696,4	46	54
2016	1291,2	598,8	692,4	46	54
2017	1282,1	594,9	687,2	46	54
2018	1271,2	590,1	681,1	46	54
2019	1261,5	585,8	675,7	46	54
2020	1251,5	581,7	669,8	46	54
2021	1240,6	576,8	663,8	46	54
2022	1225,7	570,2	655,5	46	54

Джерело: складено на основі даних державної статистик в Хмельницькій області

На зменшення кількості чоловічого населення регіону впливають такі фактори як більша смертність чоловічого населення а ніж жіночого, міграція оскільки чоловіки у пошуках кращих заробітків частіше за жінок покидають як межі регіону так країни в цілому. Негативний вплив мають військові дії велику кількість чоловіків мобілізували до Збройних Сил України тощо.

Одним з важливих активів людського капіталу є його вік. Тому вікова структура людського капіталу має прямий вплив не лише на формування його якісних характеристик але й на економічний розвиток регіону в цілому.

Оскільки чим більше населення працездатного віку проживає в регіоні та офіційно працевлаштоване тим більше надходжень від податків буде спрямовано до бюджету.

За даними соціологічних досліджень, основним чинником мобільності осіб з відповідним загальноосвітнім рівнем є їх молодість. Прагнення перейти з одного підприємства на інше або переїхати в іншу місцевість є обернено пропорційним вікові працівника. Період інтенсивного переходу з одного місця роботи на інше звичайно закінчується у віці 24-26 років. Працівники вищої кваліфікації змінюють місце роботи рідше, ніж нижчої. Низька заробітна плата є однією з причин зміни місця роботи. Працівники, які не мають на даному підприємстві перспективи зростання, часто значно мобільніші за тих, у кого є такі перспективи [20, с. 29].

В процесі нашого дослідження необхідно провести аналіз вікової структури населення регіону та її вплив на формування та розвиток кількісних та якісних характеристик людського капіталу.

Вікова структура населення Хмельницької області

	(на 1 січня; тис. осіб)							
	всього населення	%	0–15 років	%	15–64 роки	%	65 років і старше	%
1995	1511,6	100	329,0	21	962,5	63	241,0	16
1996	1503,4	100	323,9	21	954,4	63	246,1	16
1997	1492,9	100	317,8	21	949,3	63	245,8	16
1998	1480,0	100	311,5	21	943,7	63	245,4	16
1999	1468,0	100	303,7	21	944,9	64	241,5	15
2000	1454,2	100	293,3	20	946,3	65	236,4	15
2001	1440,3	100	282,7	19	945,9	65	233,9	16
2002¹	1426,6	100	271,6	19	942,3	66	234,0	15
2003	1411,7	100	260,8	18	935,3	66	237,4	16
2004	1397,9	100	251,0	17	928,7	66	239,6	17
2005	1384,9	100	241,9	17	921,5	66	241,5	17
2006	1370,3	100	233,8	17	915,0	66	241,1	17
2007	1358,2	100	227,3	16	910,1	67	239,7	17
2008	1347,1	100	221,7	16	906,4	67	237,3	17
2009	1338,2	100	218,0	16	905,8	67	231,5	17
2010	1330,8	100	215,3	16	904,0	67	227,5	17
2011	1323,7	100	213,4	16	906,7	68	219,3	16
2012	1317,0	100	211,8	16	903,5	68	216,9	16
2013	1310,8	100	211,1	16	898,5	68	214,9	16
2014	1303,8	100	211,7	16	891,7	68	213,5	16
2015	1298,1	100	213,0	16	882,8	68	214,6	16
2016	1291,2	100	214,3	16	874,9	68	214,1	16
2017	1282,1	100	214,7	16	864,8	68	214,3	16
2018	1271,2	100	214,0	16	854,1	68	215,0	16
2019	1261,5	100	212,5	16	845,8	67	215,2	17
2020	1251,5	100	210,2	16	837,4	67	216,3	17
2021	1240,6	100	207,5	16	828,4	67	216,9	17
2022	1225,7	100	203,8	16	819,5	67	215,6	17

Диспропорції у віковій структурі людського капіталу призводять до дисфункції людського капіталу. Як зазначають вчені розбалансованість реалізації функцій людського капіталу трактується як його дисфункція. Поняття «дисфункція» (лат. dis – ускладнення, порушення, розлад і functio – виконання, дія) за сферою застосування у якості інструментарію наукових досліджень суспільних явищ є міждисциплінарним [5, с.85].

Дисфункція людського капіталу у широкому розумінні – це суттєві порушення під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників його загальних і спеціальних власних і вмінених функцій різного рівня, що характеризується його внутрішнім нерівноважним станом, дезінтеграцією системи функцій та дисфункціональним впливом на соціально-економічний розвиток людини, організації, національної економіки, суспільства в цілому. У вузькому розумінні дисфункція людського капіталу – це втрата ним (повна чи часткова), внаслідок внутрішнього нерівноважного (дисфункціонального) стану, загальних і спеціальних функцій фактора зростання вартості та доходу, що призводить до дисфункціональних та дефункціональних наслідків для його власників і користувачів (індивідуальних, корпоративних, національних) та суспільства у цілому [5, с.93].

Аналіз таблиці 3. дає підстави стверджувати, що протягом досліджуваного періоду спостерігається значне скорочення населення молодшого віку. Якщо в 1995 році кількість осіб у віці від 0 до 15 років складала 329,0 тис. осіб то в 2022 році їх кількість становила 203,8 тис. осіб у відсотковому співвідношенні до всього населення в 1995 році частка осіб даної вікової групи до всього населення становила 21% в 2022 році зменшилась до 16%. Ми можемо стверджувати, що в регіоні спостерігається загрозна ситуація щодо вікової структури людського капіталу. Оскільки, з

кожним роком кількісні показники людського капіталу зменшуються на рівні регіону необхідно вжити ряд заходів які б допомогли не тільки збереженню але й розвитку людського капіталу регіону. Якщо в регіоні відбувається зменшення молодого населення то в майбутньому регіон зіткнеться з проблемою розвитку та впровадження інновацій у різні сфери суспільно-економічного розвитку. Проблема полягає в тому, що населення старшого віку не здатне генерувати нові інноваційні ідеї які допоможуть отримати конкурентні переваги в майбутньому. Та впроваджувати передові технології та інновації у процес виробництва.

Із аналізу вікової структури людського капіталу регіону представленій в таблиці 3. видно, що найбільш чисельнішою в регіоні є категорія населення у віці 15-64 роки. Це найбільш працездатне населення яке зайняте в економічному житті регіону та здатне приносити прибутки не тільки носію людського капіталу але й приймати активну участь у соціально-трудовах відносинах. Варто зазначити, що у кількісному вимірі за аналізований період спостерігається зменшення населення даної вікової групи якщо у 1995 році його кількість становила 962,5 тис. осіб та в 2022 році їхня кількість зменшилась до 819,5 тис осіб. Зменшення відбулось в основному через старіння населення та перехід його у вікову група 65 років і старше. Однак, у відсотковому співвідношенні кількість населення даної вікової групи зростає у 1995 році вона становила 63% від всього населення та в 2022 році зросла до 67% знову ж таки в основному через збільшення населення старшого віку. У регіоні також спостерігається значна частка населення віком 65 років і старше це те населення яке в основному припинило свою трудову діяльність вийшло на пенсію та активної участі в соціально-економічному житті регіону не приймає. Однак, збільшення

його кількості не сприяє розвитку економічних процесів так як збільшується навантаження на одного працюючого. Якщо в 1995 році чисельність населення даної вікової групи складало 241,0 тис. осіб та в 2022 році їх кількість зменшилась до 215,6 тис. осіб. У відсотковому пор до загальної кількості населення збільшення відбулось на 1% відсоток в 1995 році їх частка складала 16%, 2022 році зросла до 17%. Оскільки населення області порівняні існує старіти унаслідок збільшення осіб старше працездатного віку, то це має наслідком зменшення якісного показника персоналу. Протягом останніх років зберігається від'ємний природний приріст населення, смертність у старшому віці носить стабільний характер, а тривалість життя постійно зменшується. Старіння населення провокує й низку інших соціально-економічних негативних наслідків. Зокрема, зростання частки осіб пенсійного віку призводить до збільшення споживання суспільних ресурсів на соціальне забезпечення в старості. За умов обмеженості таких ресурсів поширюється бідність та поглиблюється соціальна нерівність за віком. Бідність населення похилого віку зумовлює посилення тиску осіб пенсійного віку на ринок праці та додаткові матеріальні обов'язки працездатних контингентів [21, с. 58].

На формування людського капіталу регіону суттєвий вплив справляють також і такі чинники як рівень народжуваності і смертності, що знаходять відображення в природному прирості населення. Також важливим є утворення сімей та народження в них дітей.

На жаль тенденції останніх десятиліть свідчать про велику кількість розлучень та виховання дітей у неповних сім'ях, що негативно впливає на формування якісних характеристик людського капіталу. Дані щодо природного руху людського капіталу представлені в таблиці 4.

Природний рух населення регіону та кількість зареєстрованих
шлюбів і розлучень

	Кількість новонароджених, осіб	Частка дітей народжених жінками, які не перебували у зареєстрованому шлюбі, %	Кількість померлих, осіб	Природний приріст, скорочення (-), осіб	Кількість зареєстрованих шлюбів, од	Кількість зареєстрованих розірвань шлюбів, од
1995	16389	10,8	23592	-7203	12801	4812
1996	15903	11,4	23925	-8022	9868	4813
1997	14721	12,5	23940	-9219	10422	4621
1998	13833	13,2	22701	-8868	9591	4550
1999	12883	14,1	22441	-9558	10526	4430
2000	12359	13,4	22591	-10232	8649	5167
2001	12005	13,3	23095	-11090	9509	4867
2002	12072	14,4	23068	-10996	9752	5220
2003	12251	14,3	23441	-11190	11270	5181
2004	12647	15,5	23060	-10413	8496	4948
2005	12396	16,1	24022	-11626	9762	5470
2006	13477	16,5	23569	-10092	10676	5040
2007	13712	17,1	23080	-9368	12230	5047
2008	14822	16,7	22943	-8121	9370	4608
2009	14690	17,1	21766	-7076	8954	4239
2010	14414	17,4	20842	-6428	8908	3650 ¹
2011	14492	18,5	20116	-5624	10279	5365
2012	14881	17,4	20362	-5481	8133	4964
2013	14548	18,6	20581	-6033	8645	4960
2014	14631	18,1	20408	-5777	9193	4599
2015	13793	17,1	20448	-6655	9634	4470
2016	12742	17,4	19982	-7240	7184	4516
2017	11483	17,9	19559	-8076	7715	4458
2018	10698	18,0	19736	-9038	7063	5442
2019	9939	19,1	19399	-9460	6878	4822
2020	9694	18,7	20823	-11129	4993	3908
2021	8681	18,6	23506	-14825	6131	4021

Аналіз даних таблиці 4 свідчить про, несприятливі тенденції природного відтворення людського капіталу регіону за аналізований період 1995-2022 роки спостерігається значне зменшення кількості народжених. Якщо у 1995 році кількість народжених становила 16389 тис. осіб то в 2021 році їх кількість зменшилась до 8681 тис. осіб зменшення відбулось майже у два рази це ніяк не сприяє відтворенню та розширенню навіть кількісної структури людського капіталу.

Не рівні держави та регіону необхідно вжити ряд заходів які б сприяли збільшенню кількості народжуваності. Серед них поліпшення соціальної політики щодо молодих та багатодітних сімей. Розвиток пільгового кредитування житла, допомога при народженні.

Щодо кількості померлих то в 1995 році їх кількість складала 23592 тис. осіб, а в 2021 році становила 23506 тис. осіб на перший погляд зміни незначні однак якщо врахувати, що кількість народжених значно менша та загальна чисельність населення також має тенденції до зменшення то ситуація з кількістю померлих є загрозовою.

В той же час спостерігається негативна ситуація щодо народження дітей жінками, які не перебували у зареєстрованому шлюбі якщо в 1995 році їх частка складала 10,8 %

від загальної кількості та в 2021 році зросла до 18,6 %.

Дана тенденція свідчить про негативні тенденції морально-психологічного виховання та відхилення від норм моралі які склались в нашому суспільстві.

Якщо на початку дев'яностих років, народження та виховання дітей в неповних сім'ях вважалось аморальним то з кожним роком ця норма моралі невілювалась. В суспільстві дедалі частіше спостерігається ситуа-

ція коли молоді люди не оформляють офіційно свої відносини та не оформляють шлюб а живуть так званому цивільному шлюбі. Крім того це дозволяє оформляти документи як матері одиночки та отримувати соціальні виплати.

У зв'язку зі зменшенням загальної чисельності населення регіону особливо молодшого віку за аналізований період в регіоні зменшилась кількість зареєстрованих шлюбів якщо в 1995 році їх було 12801 то в 2021 році їхня кількість зменшилась до 6131 тобто спостерігається зменшення в 2 рази.

Складна економічна ситуація та нестабільність політичної ситуація а також стан війни не сприяє розвитку сімейних відносин, в регіоні спостерігається велика кількість зареєстрованих розірвань шлюбів в 1995 році їх було 4812 одиниць;

в 2021 році їх було 4021 одиниць.

Варто також брати до уваги і той факт, що є певна кількість розлучень які не оформляють.

На формування кількісних показників людського капіталу має вплив і такий показник як народжуваність за віком матері. Аналіз праць як зарубіжних так і вітчизняних науковців свідчить про те, що на даний показник має вплив ментальність та соціокультурний розвиток населення не тільки країни але й регіону.

Також не варто забувати про вплив релігії та субкультури. Значну роль при цьому відіграє здоров'я населення яке пливає на вік матерів. Через зростання захворюваності серед жінок велика кількість жінок не можуть народжувати дітей. Коефіцієнт народжуваності за віком матері представлено в таблиці 5.

Коефіцієнт народжуваності за віком матері

	Коефіцієнти народжуваності за віком матері						
	15-19 років	20–24 роки	25–29 років	30–34 роки	35–39 років	40–44 роки	45–49 років
1995	67,4	147,3	77,0	29,2	9,9	2,3	0,0
1996	68,1	140,4	75,8	28,1	9,3	1,9	0,1
1997	60,0	133,8	68,5	28,1	9,1	1,8	0,1
1998	55,8	124,7	67,2	27,1	8,7	1,8	0,1
1999	48,5	118,0	63,1	26,4	8,5	2,2	0,1
2000	41,4	114,8	63,9	27,0	8,0	1,9	0,1
2001	38,2	111,5	60,4	27,2	8,6	1,8	0,1
2002	37,9	110,8	63,4	30,6	8,9	1,7	0,1
2003	34,8	113,2	68,2	29,9	9,9	1,8	0,0
2004	35,5	116,4	69,7	32,4	10,1	1,9	0,2
2005	33,1	109,5	71,8	33,9	11,4	1,8	0,1
2006	33,8	114,1	81,4	39,2	13,3	2,5	0,1
2007	35,2	115,1	81,1	40,9	14,1	2,4	0,1
2008	35,5	116,7	92,6	48,0	17,1	2,7	0,1
2009	33,2	111,1	92,7	52,4	18,6	3,4	0,1
2010	32,0	103,3	94,8	55,5	18,6	3,7	0,2
2011	31,9	103,9	93,6	57,3	22,1	3,7	0,1
2012	32,7	105,3	97,4	60,9	23,9	3,8	0,1
2013	31,1	107,5	95,1	59,9	23,5	3,8	0,2
2014	31,2	106,5	94,7	65,0	26,5	4,5	0,3
2015	34,1	103,9	91,7	58,8	24,8	4,2	0,1
2016	28,9	96,0	84,9	59,1	25,1	4,7	0,3
2017	24,8	89,7	80,4	53,6	24,1	4,2	0,2
2018	22,3	85,3	78,3	50,5	23,6	4,9	0,2
2019	20,4	77,4	74,4	50,5	23,8	4,8	0,4
2020	18,6	75,2	76,9	50,2	25,5	4,6	0,1
2021	16,2	68,4	71,4	46,7	22,9	5,1	0,2

Аналіз даних представлених в таблиці 5 свідчить про те, що в регіоні більшість дітей народжують жінки у віці 20-24 роки дана тенденція є позитивною оскільки це найкращий вік для народження дітей. Жінки даної вікової категорії володіють на досить високому рівні таким активом людського капіталу як здоров'я та здатні народжувати здорове покоління.

Формування та використання людського капіталу напряму залежить від його життєвого циклу оскільки у різному віці носії людського капіталу з різною інтенсивністю приймають участь у економічному житті суспільства.

Активними щодо народження дітей є і жінки у віці 25-29 років у зв'язку зі зміною пріоритетів які склались у суспільстві. Останнім часом спостерігається тенденція коли жінки не прагнуть якомога раніше вийти заміж та народити дітей. На перший план виходить не створення родини а кар'єрне зростання та облаштування побуту.

Всі вище перелічені фактори сприяють тому, що українські жінки наслідуючи цінності заходу активно народжують і у віці 30-34 роки варто зазначити, що частина жінок даної категорії народжують вдруге є і такі які народжують третю дитину однак вкрай рідко.

В 2021 році порівняно з 1995 роком зросла частка жінок які народжують у віці 35-39 років якщо в 1995 році коефіцієнт становив 9,9 та в 2021 році він зріс до 22,9. У зв'язку з економічною кризою та погіршенням здоров'я дуже мало жінок наважуються народжувати дітей у віці 40-44 роки.

Наведені дані дають підстави стверджувати про зниження відтворювальної активності людського капіталу, що з часом негативно впливатиме на формування не лише якісних але й кількісних показників.

Н. Кузнецова, І. Носирева, розглядаючи життєвий цикл людських ресурсів як сукупності взаємопов'язаних явищ, процесів, що створюють завершене коло їх розвитку протягом усього періоду їх життєдіяльності, обґрунтовують такі його стадії: зародження (до народження дитини); формування (дитинство, підлітковий період, юність); розвиток (дорослість, зрілість, пізня зрілість, літній вік); виснаження (старість).

Як бачимо, основу періодизації життєвого циклу людських ресурсів складає життєвий (біологічний) час людини. При цьому, стадії зародження і формування визначаються як накопичувальний період життєвого циклу людських ресурсів, стадія розвитку, що охоплює дорослість, зрілість і пізню зрілість – продуктивний період (період трудової діяльності), літній вік (стадія розвитку) і стадія виснаження – результативний період (пост-трудова період) [22, с. 76].

Стадіями життєвого циклу індивіда як власника людського капіталу К. Курчидис вважає такі: зародження (період від народження дитини до дитячого садка); елементарний розвиток (дитячий садок); базовий розвиток (школа); професіоналізація знань (ВНЗ); практична діяльність (праця); старіння (вихід на пенсію).

Важливим аспектом дослідження є обґрунтування головних характеристик втрат людського капіталу. По-перше, втрати людського капіталу є, як підкреслює Л. Гальків, неминучими: «Неминучість реальних та потенційних втрат людського капіталу зумовлюється безробіттям, смертністю, захворюваністю, травматизмом, міграційними впливами; формуванням резервів; відмінностями параметрів компонент капіталу носія; гендерними диспропорціями; варіацією можливостей формування, нагромадження і результативності застосування капіталу різними людьми (підприємства-

ми, регіонами, країнами); перманентністю суспільних циклів, антисоціальних проявів поведінки; зношенням здоров'я та знань тощо».

Втрати людського капіталу є неминучими, оскільки вони пов'язані з:

- а) життєвим часом людини як носія людського капіталу;
- б) циклічністю соціально-економічного розвитку і зайнятості;
- в) техніко-технологічними змінами;
- г) соціальними, політичними, культурними та ін. трансформаціями;
- д) впливом зовнішньоекономічних чинників, що також змінюються

та ін.

Вони є закономірним наслідком і проявом конкретного етапу соціально-економічного, техніко-технологічного, політичного, культурного розвитку суспільства, певних стадій життєвого часу людини. При цьому необхідно підкреслити, що таким же закономірним є і зростання людського капіталу, оскільки зазначені чинники, залежно від змісту та спрямованості змін, можуть обумовлювати як його втрати, так і розвиток і накопичення.

Проблема полягає у забезпеченні перевищення приросту людського капіталу над його закономірними (неминучими) втратами.

Тому, слід розрізняти:

а) втрати людського капіталу, які компенсуються його приростом – компенсовані втрати;

б) втрати людського капіталу, що не компенсуються його приростом – некомпенсовані втрати [4, с.138].

В процесі нашого дослідження необхідно провести аналіз тривалості життя населення регіону дані наведені в таблиці 6.

Середня очікувана тривалість життя населення Хмельницької області

	Середня очікувана тривалість життя при народженні		
	Обидві статі	Чоловіки	Жінки
1995	68,84	63,42	74,17
1996	68,69	63,23	74,12
1997	68,76	63,37	74,12
1998	69,52	64,03	74,96
1999	69,46	63,72	75,24
2000	69,49	63,97	75,04
2001	69,22	63,71	74,80
2002	69,62	64,01	75,31
2003	69,60	64,09	75,25
2004	69,70	64,20	75,27
2005	69,24	63,64	75,05
2006	68,91	63,16	74,97
2007	68,95	63,07	75,15
2008¹	69,21	63,25	75,50
2009	70,08	64,44	75,86
2010	71,35	66,07	76,52
2011	71,96	66,87	76,77
2012	71,59	66,39	76,68
2013	71,88	66,73	76,93
2014	71,73	66,37	77,07
2015	71,77	66,46	77,06
2016	72,31	67,18	77,36
2017	72,18	66,92	77,36
2018	72,28	66,83	77,75
2019	72,64	67,53	77,66
2020	71,80	66,73	76,87
2021	70,27	65,55	75,04

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що середня тривалість життя населення регіону протягом аналізованого періоду має тенденцію до зрос-

тання так якщо в 1995 році середня тривалість життя по обох статтях складала 68,84 роки то в 2021 році зросла до 70,27 років дана тенденція є позитивною в цілому. Причиною цього є перш за все розвиток інновацій і медичній сфері та поліпшення умов життя. Однак варто зазначити, що тривалість життя чоловіків і жінок є неоднаковою однак і серед чоловіків і серед жінок відбувається зростання тривалості життя. Якщо в 1995 році тривалість життя чоловіків становила 63,42 років то в 2021 році вона зросла до 65,55 років, що є позитивним. Тривалість життя жінок також зростає якщо в 1995 році вона становила 74,17 років то в 2021 році вона зросла до 75,04 років.

Тривалість жінок є дещо вищою через те, що вони менше піддають впливу таких факторів як захворювання через ведення неправильного способу життя. Зменшення тривалості життя серед чоловіків пояснюється комплексом факторів, в першу чергу з тим, що ненормований робочий день і умови праці і набагато шкідливіші ніж в жінок, доволі часто чоловіки виконують складнішу роботу.

Одним з важливих активів людського капіталу є здоров'я. Здоров'я населення – це стан комплексного фізичного, духовного та соціального добробуту, а не лише відсутність хвороб та фізичних вад. Показники здоров'я не просто є однією з найважливіших складових людського капіталу, вони ще й детермінують ефективність формування та використання інших його складових [23, с. 28].

Як стверджують вітчизняні науковці потенціал людини значною мірою залежить від її здоров'я, здатності робочої сили задовольняти необхідні потреби людини, рівня її працездатності. Зміцнення здоров'я населення є важливим фактором розвитку людського капіталу. Саме тому ве-

дення здорового способу життя і довголіття розширюють можливості людини, населення для накопичення знань, матеріальних благ, підвищення добробуту [24, с.40].

Цікаво, що результати деяких наукових досліджень свідчать про те, що здоров'я людини лише на 8-10% залежить від системи охорони здоров'я, ще на 20% - від екологічних умов, ще на 20% - визначається генетичними чинниками і на 50% - від способу життя (раціональний режим праці та відпочинку, гігієна раціонального харчування, відсутність шкідливих звичок, нормальна маса тіла, профілактика стресів, захворювання тощо) [13, с. 35].

Ми схиляємось до думки вітчизняних вчених, що рівень здоров'я населення є індикатором успішності соціально-економічного розвитку. Вплив цього чинника має велике значення з кількох причин: по-перше, стан здоров'я визначає ефективність використання людського капіталу, можливість його подальшого розвитку та отримання доходів у майбутньому; по-друге, здоров'я людей як носіїв генетичної інформації визначає рівень здоров'я майбутніх поколінь; по-третє, стан здоров'я тісно пов'язаний з екологічною ситуацією в країні (з погіршенням екологічної ситуації в державі знижується рівень здоров'я людини та нації в цілому і навпаки); по-четверте, рівень здоров'я людини безпосередньо впливає на можливість отримати освіту та професійну підготовку, займатися науковою діяльністю, на можливість міграції, мотивації тощо.

Рівень здоров'я виступає одним з вирішальних чинників у визначенні здатності індивіда та нації до праці, так як саме вона має ефективно вирішувати питання економічного, політичного, соціального та духовного розвитку. В першу чергу, при погіршенні встановленого рівня здоров'я, є

створення умов для його зміцнення шляхом впровадження державної програми здорового способу життя та фізичної активності [23, с. 29].

Таблиця 7

Захворюваність населення Хмельницької області

	Всього померлих	За окремими причинами								
		хвороби системи кровообігу (I00–I99)	новотворення (C00–D48)	зовнішні причини смерті (V01–Y89)	хвороби органів травлення (K00–K92)	хвороби органів дихання (J00–J98)	деякі інфекційні та паразитарні хвороби (A00–B99)	причини смерті, позначені кодами для особливих цілей (U00–U85)	COVID-19, вірус ідентифікований (U07.1)	COVID-19, вірус неідентифікований (U07.2)
2005¹	24022	13117	2790	1696	984	1178	334	–	–	–
2006	23569	13234	2711	1653	877	1066	294	–	–	–
2007	23080	13044	2750	1745	911	898	302	–	–	–
2008	22943	13113	2569	1618	962	885	305	–	–	–
2009	21766	12717	2659	1288	802	904	239	–	–	–
2010	20842	12294	2584	1155	739	798	246	–	–	–
2011	20116	11795	2541	1105	712	869	219	–	–	–
2012	20362	12227	2540	1079	770	816	239	–	–	–
2013	20581	12668	2633	1081	837	756	205	–	–	–
2014	20408	12352	2488	1208	812	745	244	–	–	–
2015	20448	12470	2568	1168	782	807	211	–	–	–
2016	19982	12204	2569	1059	744	690	214	–	–	–
2017	19559	11840	2537	1060	772	682	207	–	–	–
2018	19736	12016	2598	1016	822	669	194	–	–	–
2019	19399	11882	2381	931	836	611	196	–	–	–
2020	20823	12533	2493	968	792	702	154	705	672	33
2021	23506	12921	2367	904	709	675	139	3052	3019	33

Аналіз даних таблиці 7 свідчить про те, що за аналізований період відбулось скорочення померлих в 2005 році складала 24022 тис. осіб. В

2021 році зменшилась до 23506 тис. осіб. На перший погляд складається враження. Що дана тенденція є позитивною однак, не варто забувати, що в цілому кількість населення регіону зменшується.

Розвиток науково-технічного прогресу в тому числі і в медицині за аналізований період дозволив швидше та ефективніше боротись з деякими видами захворювань. Цьому сприяло і також вивчення та залучення іноземного досвіду та обладнання, що дозволяє більш швидше діагностувати захворювання та завчасно вжити заходів щодо його лікування. Крім того на тлі підняття цін на ліки та саме лікування носії людського капіталу зрозуміли, що доволі часто краще запобігти захворюванню ніж потім долати його негативні наслідки.

За аналізований період в регіоні нажаль не змінилась ситуація щодо захворювань системи кровообігу якщо в 2005 році таких хворих було 13117 осіб в 2021 році 12921 особа. Проблема полягає в тому, що досить часто люди просто не вчасно звертаються до лікаря та не діагностують дані хвороби. В результаті чого лікування стає важчим оскільки, виявлене захворювання на ранніх стадіях набагато легше лікувати та воно не призводить до важких наслідків.

Складною залишається ситуація щодо хвороб на новоутворення або ракових захворювань на жаль останнім часом їх спостерігається досить велика кількість якщо в 2005 році таких хворих було 2790 осіб та в 2005 році 2367 осіб. Також є велика кількість осіб в яких дане захворювання не було вчасно виявлено при цьому люди помирають так і не дізнавшись справжньої причини захворювання.

Позитивною є динаміка щодо показника зовнішні причини смерті так в 2005 році таких осіб було 1696 та в 2005 році їх кількість зменши-

лась до 904 особи. Ідентичною є динаміка щодо захворювань органів травлення в 2005 році налічувалось 984 хворих в 2021 році 709 осіб. Основною причиною захворюваності є недоброякісна їжа та не дотримання правил особистої гігієни. Розвиток хімічної галузі та її проникнення в харчову промисловість призвів до того, що рослинна та тварина сировина замінюється на штучні елементи які не мають нічого спільного з їжею.

Недосконалість законодавства щодо захисту прав споживачів, високий рівень корупції на всіх рівнях призводить до того, що інтереси виробників доволі часто лобіюються на доволі високому рівні. Виробники завдяки застосуванню товарів замінників та дешевої часто недоброякісної сировини отримують надприбутки при цьому абсолютно не замислюючись над якістю продукції яку вони випускають та як вона впливає на здоров'я споживача.

В регіоні спостерігають захворювання органів дихання в 2005 році таких хворих було 1178 осіб, а в 2021 році 675 осіб. На захворювання впливає забруднення атмосфери шкідливими викидами. Хоча і в регіоні не має великої кількості підприємств які забруднюють атмосферу однак, зростаюча кількість автотранспорту та не сприятлива екологічна ситуація призводить до захворювань подібного роду.

З розвитком медицини в регіоні зменшилась кількість населення яке хворіло на інфекційні та паразитарні хвороби якщо в 1995 році їх було 334 особи та в 2005 році їхня кількість зменшилась до 139 осіб.

Нажаль останнім часом нашу країну та регіон не оминуло таке захворювання як COVID 19 яке зародилось в Китаї та через недотримання правил захисту поширилось на весь світ і нашу країну в тому числі. Спостерігається стрімке зростання захворюваності в 2020 році кількість хво-

рих становила 672 особи. Однак в наступному 2021 році їх кількість зростає до 3019 осіб. Однак вчасна вакцинація більшості населення та введення низки заходів таких як масковий режим, ізоляція родини хворого дала позитивний результат, що допоміг частково побороти дане захворювання.

Отже, в результаті проведеного дослідження можна зробити висновки про те, що людський капітал регіону розвинутий не на досить високому рівні та потребує поліпшення по багатьох показниках. Однак без втручання органів влади та виваженої державної політики щодо формування та розвитку людського капіталу на всіх рівнях цього досягнути буде неможливо.

На нашу думку для цього необхідно поліпшити інвестиції щодо розвитку людського капіталу. Суспільний розвиток обумовлює певні зміни у змісті, напрямках реалізації, видах та співвідношенні економічних і соціальних функцій як держави так і окремого домогосподарства. В умовах формування економіки знань інтеграція економічного і соціального у життєдіяльності людини і родини обумовлює їх націленість на формування та накопичення індивідуального людського капіталу.

«Приймаючи серйозні інвестиційні рішення, людина неминуче покладається на віру. Між тим, загальноприйнята економічна теорія припускає щось зовсім інше. Вона розглядає якийсь механічний процес прийняття раціонального рішення: людина розглядає всі наявні варіанти, враховує, наскільки вірогідний кожен з них, прораховує їх наслідки, визначає найбільш вигідні і потім робить вибір. Але чи можемо ми зробити все це в дійсності? Чи в змозі ми точно визначити всі наслідки і ймовірності? Або ж, навпаки, приймаємо економічні рішення – які активи набувати і зберігати, керуючись міркуваннями довіри? Аналіз демографічних

показників свідчить про те, щоб без вживання додаткових заходів спрямованих на збереження та розвиток людського капіталу. В регіоні спостерігатимуться деструктивні процеси які призведуть не тільки до погіршення демографічної ситуації але й до розвитку економічної кризи.

Список використаних джерел

1. Семикіна А.В. Соціальні інновації у розвитку людського капіталу в контексті регулювання економічної безпеки суб'єктів господарювання. GR та PR менеджмент в контексті економічної безпеки. Монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А. Черкаси, 2014. – С. 99-121.
2. Фрідман Мілтон Ф88 Капіталізм і свобода. Київ. Наш формат, 2017. 216 с.
3. Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, перспективи розвитку. Київ. 2003 274 с.
4. Носик О. М. Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення. Харків. 2016. 490 с.
5. Осійчук О. А. Проблеми інтегральної оцінки людського капіталу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 2. С. 226-231.
6. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. 348 с.
7. Климко С.Г, Пригода В.М, Сизоненко В.О. Людський капітал: світовий досвід і Україна. Київ. Основа, 2006. 224 с.
8. Журавльова І.В., Кудлай А.В. Управління людським капіталом підприємства. Харків. 2004. 284 с.
9. Коровський А.В. Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування. Київ. 2004. 184 с

10. Thurov L. Investment in Human Capital. Belmont, 1970.
11. Ушенко Н. В. Людський капітал: регуляторні механізми відтворення. Донецьк. 2008. 287 с.
12. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір (колективна монографія) Київ 2008. 316 с.
13. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
14. Simon S. Kuznets, [https:// www.nap.edu/read/10169/chapter/13](https://www.nap.edu/read/10169/chapter/13).
15. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку: моногр. В. П. Антонюк, О.І. Амоша, Л.Г. Мельцер та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 308 с.
16. Лазарева И. П. Человеческий капитал в процессе модернизации региональных экономических систем [Электронный ресурс] И. П. Лазарева. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-v-protssesse-modernizatsii-regionalnyh-ekonomicheskikh-sistem>
17. Guide on Measuring Capital. Prepared by the Task Force on Measuring Human Capital. United Nations ECE\CES\2016\2\Add.2. Economission for Europe, 2016.
18. Регіональний людський розвиток. Статистичний збірник. Відповідальний за випуск О.О.Кармазіна. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 72 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09_zb_rlr2017_pdf.pdf (дата звернення 23.11.2020).
19. Деякі питання удосконалення системи моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики : Постанова

Кабінету Міністрів України від 20.12.2017 р. № 1029. URL :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2017-%D0%BF>

20. Буркинський Б.В., Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика: Хмельницький. 2009. 223 с.
21. Черевко Г.В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств Львів. 2008. 209 с.
22. Кузнецова Н. Модель жизненного цикла человеческих ресурсов 2009. № 3. С. 75-80.
23. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків. 2006. 240 с.
24. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. Київ. 2008. 388 с.

Мантур-Чубата О.С., к.е.н., доцент

Глушко Т.В., старший викладач

Данілкова А.Ю., к.е.н., старший викладач

РОЛЬ HR-БЮДЖЕТУВАННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

У сучасних умовах ведення бізнесу, коли більшість країн світу, не лише Україна, страждають від економічної кризи, для кожної компанії важливо знайти та реалізувати вихід із ситуації, що склалася. Ось чому системний підхід до антикризового управління бізнесом є дуже важливим для всіх рівнів управління.

Системний підхід до антикризового управління для компаній стає надзвичайно важливим для всіх рівнів управління. Необхідно знаходити антикризові заходи у всіх сферах бізнесу, включаючи операційні, фінансові, управлінські та інші аспекти.

Дані заходи необхідно шукати в усіх сферах бізнесу, включаючи оперативне фінансове планування та бюджетування.

Важливою частиною загальної організаційної структури підприємства є бюджетування управління людськими ресурсами або HR-бюджетування. Управління людськими ресурсами є важливою частиною загальної фінансової стратегії організації.

У працях зарубіжних та вітчизняних науковців досліджуємо різні визначення поняття «бюджет». Систематизацію визначення представлено у табл. 1.

Визначення поняття «бюджет»*

Автор	Сутність поняття «бюджет»
Г.Г. Кірейцев [14, с. 217]	Кількісне представлення плану дій, причому, як правило, поняття «бюджет» традиційно трактується як «кошторис»
О.Й. Косарев [17, с. 10]	Економічний регулятор відносин між структурними підрозділами підприємства, а також підприємством та зовнішнім середовищем
	Фінансовий план підприємства на майбутнє
	Розпис, кошторис грошових витрат і доходів підприємства на певний період (рік, квартал, місяць)
З. Майер [20, с. 21]	Вираження бажаного стану, того, що ми хочемо
Д. Мідлтон [22, с. 222]	Фінансовий план на конкретний період, узгоджені з виробничою діяльністю фірми
А.М. Ткаченко [30, с. 147]	Форма планового розрахунку, яка відображає ретельно розроблену програму дій підприємства на майбутній період, схему грошових надходжень і витрат, узгоджена з виробничою програмою підприємства
В.В. Лук'янова [19, с. 9]	Внутрішній документ, представлений у формі розпису надходжень і (або) видатків об'єкта бюджетування, що складається на певний період шляхом багатоваріантного аналізу його діяльності
Н. Кондратенко [16]	План, сформульований у вартісних і кількісних величинах для прийняття рішень, планування і контролю в процесі управління діяльністю компанії. Бюджет підприємства складається у натуральному або грошовому вираженні і визначає потребу підприємства в ресурсах, потрібних для отримання прогнозованих доходів

*Джерело: сформовано на основі матеріалів представлених в [14; 16; 17; 19; 20; 22; 30]

Отже, вважаємо, що бюджет - це цілісна, науково обґрунтована система збору, аналізу та обробки інформації, що одержується з внутрішнього та зовнішнього середовища, здійснення розрахунків основних та допоміж-

них показників економічного розвитку підприємства та контролю за їх виконанням на основі економіко-математичних моделей та технологій. Відзначимо, що на сьогодні існує безліч класифікацій бюджету, найбільш поширені зобразимо на рис. 1.

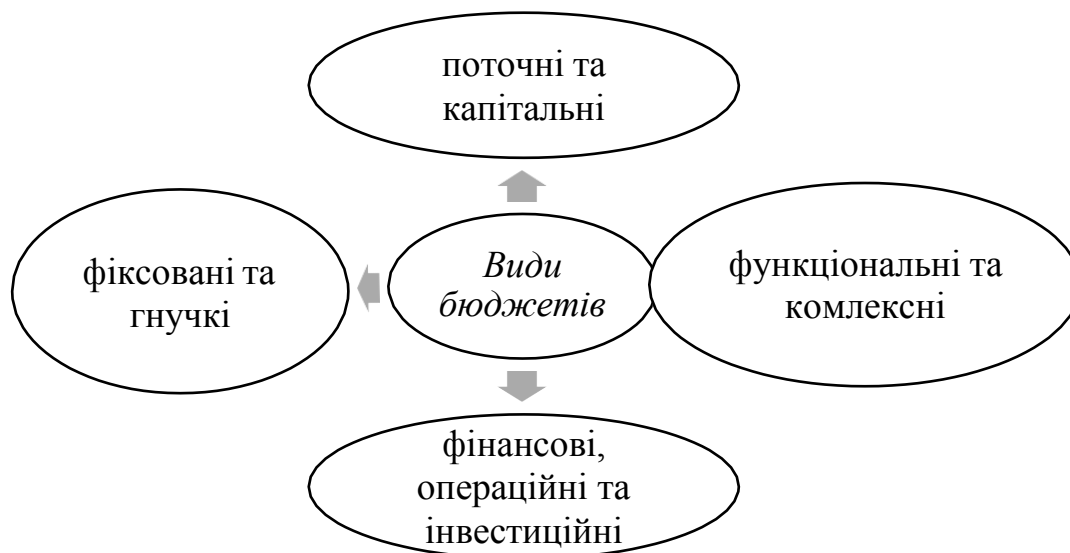


Рис. 1. Види бюджетів*

* побудовано автором на основі [19, 20, 22, 30]

Зазвичай, процес розробки бюджетів ототожнюють з бюджетуванням. Але, на нашу думку, це є дещо спрощеним і не повним визначенням самого процесу «бюджетування». В табл. 2 систематизуємо підходи до визначення поняття «бюджетування». Варто зазначити, що таке групування підходів до терміну «бюджетування» є умовним, оскільки один автор може зробити кілька тверджень, що належать до різних груп. Нові ринкові умови, в яких працюють сьогодні підприємства, створюють такі вимоги до визначення терміну «бюджетування», які вимагають уточнення, що враховують специфіку галузі кожного окремого підприємства.

Сучасні підходи до трактування поняття «бюджетування»*

Підхід	Визначення	Автор
1	2	3
як бюджетне планування	складова частина фінансового планування, результати якого оформляються системою бюджетів, узгоджених за напрямками діяльності та підрозділами підприємства	Бугай В. З., Бугай А. В., Ренгевич Ю. Ю. [2]
	процес планування майбутніх операцій фірми і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів	Киселева Т. К. [13]
	короткострокове планування доходів і витрат підприємства, за допомогою якого здійснюється управління його фінансово-господарської діяльності	Шумило Ю. О. [34]
як бюджетне планування та бюджетне контролювання	технологія фінансового планування, обліку й контролю витрат і результатів діяльності господарських суб'єктів	Каришин Н. [11]
	технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, що дозволяє аналізувати прогнозовані та отримані фінансові показники	Ковтун С. Є. [15]
	певна система дій у галузі управління і передбачає послідовне здійснення чотирьох груп основних операцій: визначення мети управління, збирання та переробка інформації, прийняття рішень, організацію виконання рішень, здійснення обліку та контролю за виконанням рішень.	Шеремета О. В. [33]
суб'єктивно індивідуалістичний	з одного боку, це процес складання бюджетів, а з іншого – управлінська технологія, призначена для управління виробництвом і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень	Шумило Ю. О. [35]
	система вибору цілей у межах прийнятої стратегії, розробки фінансових планів майбутніх операцій компанії, мотивацію персоналу і контроль за виконанням цих планів	Маліношевська К. І. [21]
	частина управлінського обліку й загальної технології управління, що забезпечує підприємствам можливість отримати переваги перед конкурентами через створення ефективної системи управління ресурсами	Турова Л. Л. [31]

1	2	3
найбільш комплексний	управлінська технологія, яка через призму системи бюджетів, які побудовані із урахуванням галузевої специфіки, забезпечує організацію роботи як відокремлених структурних підрозділів, так і підприємства в цілому, із застосуванням операцій з планування, організації, обліку, аналізу, регулювання, мотивації та контролю за доходами і витратами, активами і пасивами, грошовими потоками та іншими аспектами діяльності, для прийняття ефективних управлінських рішень з метою досягнення поставлених стратегічних цілей.	П'ятничук І. Д. [24]
	процес складання бюджетів підприємства на основі взаємозв'язаних прогнозних розрахунків, які визначають доходи і витрати і сприяють ефективному управлінню фінансовими ресурсами, оперативного фінансового планування з використанням різноманітних взаємозв'язаних «прогнозів», які визначають об'єм доходів і на пряму витрат підприємства і сприяють ефективному контролю і управлінню виробництвом і реалізацією продукції	Бабіченко В. В. [1]
	процес погодженого планування і управління діяльністю підприємства за допомогою бюджетів і економічних показників, які дають змогу визначити внесок кожного підрозділу і керівника для досягнення загальних цілей. Іншими слова, це технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат, одержаних від діяльності на всіх рівнях управління, яка дає можливість аналізувати прогнозовані й одержані фінансові результати	Пойда Ю. М. [25]
	технологія планування системи взаємопов'язаних бюджетів підприємства та його структурних підрозділів на майбутній період часу, здійснення обліку та аналізу відхилень від бюджетних показників, а також контролю за їх виконанням з метою досягнення оптимального співвідношення доходів і витрат підприємства та підвищення фінансової обґрунтованості прийняття управлінських рішень	Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. [12]

**Джерело: сформовано на основі матеріалів представлених в [1; 2; 11; 12; 13; 15; 21; 24; 25; 31; 33; 34; 35]*

Таким чином, бюджетування є методом розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно. Розробка бюджетів за комплексними функціями управління персоналом проводиться у рамках загального бюджету організації з урахуванням її стратегічного розвитку (рис. 2).



Рис. 2. Бюджет витрат на персонал у рамках загального бюджету організації з урахуванням її стратегічного розвитку

Основна мета бюджетування витрат на персонал полягає у підвищенні ефективності роботи організації за допомогою: цільової орієнтації та координації заходів щодо управління персоналом; виявлення ризиків управління персоналом, їх впливу на роботу організації та зниження цього рів-

ня; контролю використання коштів на управління персоналом; підвищення гнучкості, пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

В табл. 3 розглянемо формування витрат в розрізі комплексних функцій управління персоналом.

Таблиця 3

Формування витрат в розрізі комплексних функцій управління персоналом

Комплексна функція управління персоналом	Витрати по функціям управління персоналом
Формування персоналу організації	- планування потреби в персоналі; - найм персоналу; - звільнення персоналу
Використання персоналу організації	- адаптація персоналу; - функціонування персоналу (створення умов праці та техніки безпеки, регулювання соціально-трудоких відносин, формування фондів оплати праці, організація соціально-культурної роботи та побуту працівників)
Розвиток персоналу організації	- оцінка персоналу; - навчання персоналу; - формування кадрового резерву

Бюджетування як інструмент контролінгу персоналу передбачає прийняття рішень щодо управління персоналом, пов'язаних з майбутніми подіями, на основі систематичної обробки даних про витрати на персонал.

Складання HR-бюджетів спрямоване на вирішення наступних завдань: розроблення концепції, стратегії управління персоналом; планування діяльності з управління персоналом на певний період; оптимізація витрат на персонал; координація – узгодження діяльності різних підрозділів підпри-

ємства у галузі управління персоналом; комунікація – доведення планів до керівників різних рівнів; мотивація керівників на місцях для досягнення цілей організації та задоволення інтересів працівників; контроль та оцінка ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат із нормативними (за центрами відповідальності).

Доцільним вважаємо виокремити та охарактеризувати основні принципи HR-бюджетування (табл. 4).

Таблиця 4

Принципи HR-бюджетування *

Принцип 1	Сутність 2
Доцільності	Вимагає, щоб процес бюджетування розпочинався «знизу нагору». Це обґрунтовується тим, що керівники нижчого рівня краще знають ситуацію на внутрішньофірмовому ринку праці та зі свого боку забезпечать обґрунтованість витрат, що закладаються до бюджету. Далі шляхом узгодження бюджетних планів між вищета нижчестоящими керівниками забезпечується відповідність цілям конкретних планів підприємства. Процес змінює напрямок і реалізується за схемою «згори донизу»
Пріоритетності	Має забезпечити використання дефіцитних коштів у найбільш вигідному напрямі. Це досягається шляхом правильного встановлення пріоритетних цілей політики управління персоналом відповідно до місії та стратегії розвитку організації та управління персоналом. У бюджеті свідомо формується напрям «основного удару», а витрати по іншим напрямкам скорочуються
Причинності	Передбачає, що кожна планова одиниця (центр відповідальності та центр витрат) може планувати та відповідати лише за ті величини, на які вона здатна впливати
Відповідальності	Концентрується виключно на величинах, що піддаються впливу, що передбачає передачу кожному підрозділу відповідальності за виконання його частини бюджету разом із повноваженнями втручатися у разі потреби у розвиток ситуації з відповідними коригувальними заходами
Сталості цілей	Передбачає, що встановлені базові величини нічого не винні бути принципово змінені протягом контрольного періоду

* сформовано на основі матеріалів [7; 8; 18; 24]

Для впровадження та подальшого використання системи бюджетування на підприємстві, в тому в числі бюджетування витрат на персонал, повинні бути розвинені такі елементи: організаційна та фінансова структури, що визначають функції, повноваження менеджерів та керівників; з урахуванням аналізу даних структур відбувається виділення «центрів відповідальності»; опис та формалізація бізнес процесів компанії; система фінансово-економічного планування; облікова система; інформаційна система документообігу підтримки системи бюджетного управління.

При впровадженні системи бюджетування в організації не можна забувати про те, що, як будь-яке інше явище, бюджетування має свої позитивні та негативні сторони.

Переваги бюджетування:

- позитивно впливає на мотивацію та настрій колективу;
- дозволяє координувати роботу організації загалом та її підрозділів на основі аналізу бюджетів;
- дозволяє навчатись на досвіді складання бюджетів минулих періодів;
- дозволяє удосконалити процес розподілу ресурсів;
- сприяє процесам комунікацій;
- допомагає менеджерам низової ланки зрозуміти свою роль в організації;
- інформує співробітників-новачків про «напрямок руху» компанії, таким чином допомагаючи їм адаптуватися у новому колективі;
- служить інструментом порівняння досягнутих та бажаних результатів.

Недоліки бюджетування:

- різне сприйняття бюджетів у різних людей (наприклад, бюджети не завжди здатні допомогти у вирішенні повсякденних, поточних проблем,

не завжди відображають причини подій та відхилень, не завжди враховують зміну умов; крім того, не всі менеджери мають достатню підготовку для аналізу фінансової інформації);

- складність та дорога вартість системи бюджетування;
- якщо бюджети не доведені до кожного співробітника, то вони не надають практично ніякого впливу на мотивацію та результати роботи, а натомість сприймаються виключно як засіб для оцінки діяльності працівників та відстеження їх помилок;
- бюджети вимагають від працівників високої продуктивності праці; у свою чергу, співробітники протидіють цьому, намагаючись мінімізувати своє навантаження та ін., що призводить до конфліктів, викликає стан пригніченості, страху, отже, знижує ефективність роботи;
- суперечність між досяжністю цілей та їх стимулюючим ефектом: якщо досягти поставлених цілей надто легко, то бюджет не має стимулюючого ефекту для підвищення продуктивності; якщо досягти цілей надто складно, то стимулюючий ефект пропадає, оскільки ніхто не вірить у можливість досягнення цілей.

Крім того, у процесі бюджетування підприємство може натрапити на «підводне каміння»: політичні інтриги, які можуть вплинути на розподіл ресурсів; конфлікти між менеджерами підрозділів та відділом контролінгу; завищення потреб у ресурсах; поширення неправдивої інформації про бюджети неформальними каналами.

Але незважаючи на наявність «підводного каміння» та деяких недоліків, бюджетування є найбільш досконалим інструментом планування витрат на персонал, який дозволяє пов'язати стратегію та концепцію фірми з конкретними діями менеджерів з управління персоналом. Слід зазначити, що

бюджетування має більше позитивних властивостей, яке недоліки усуваються при успішній організації цього процесу.

Велике значення у створенні розробки бюджетів має визначення виду бюджету та технології його розробки. Слід зазначити, що бюджети за ознакою стабільності поділяються на гнучкі та фіксовані.

Гнучкий бюджет показує розміри витрат та результатів при різному обсязі діяльності відповідного центру відповідальності. Залежно від обсягу діяльності змінні та змішані витрати змінюються, а постійні залишаються незмінними. Фіксований бюджет не змінюється за зміни рівня ділової активності організації. Розрізняють такі різновиди фіксованих бюджетів:

- бюджети «від досягнутого» становлять виходячи з статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства (тому їх іноді називають «приростними»);
- бюджети з опрацюванням додаткових варіантів відрізняються від звичайних «прирістних» бюджетів аналізом різних варіантів. Наприклад, такий бюджет може містити варіанти, якщо сума витрат скорочується чи збільшується на 5, 10, 20 %. Цей підхід є проміжним між бюджетом «від досягнутого» та бюджетом «з нуля»;
- бюджети «з нуля» розробляють виходячи з припущення, що для даного центру відповідальності бюджет складається вперше. Це позбавляє вантажу минулих помилок [28].

Розглянемо технологію бюджетування. Розробка кадрового бюджету як гнучкого, так і фіксованого, як правило, включає чотири основні етапи:

1. Постановка проблеми та збирання вихідної інформації для розробки проекту бюджету.

2. Аналіз та узагальнення зібраної інформації, розрахунок науково-обґрунтованих показників кадрового планування, що визначають економічну діяльність організації (компанії), формування проекту бюджету.

3. Оцінка проекту кадрового бюджету та його включення до бюджету організації.

4. Затвердження кадрового бюджету.

Однак, на нашу думку, заслуговує на увагу науковий підхід щодо виокремлення десяти етапів HR-бюджетування [26]. Він є досить детальним, і охоплює вивчення зовнішнього, внутрішнього середовища, опитування працівників, розробку HR-стратегії тощо (рис. 3).

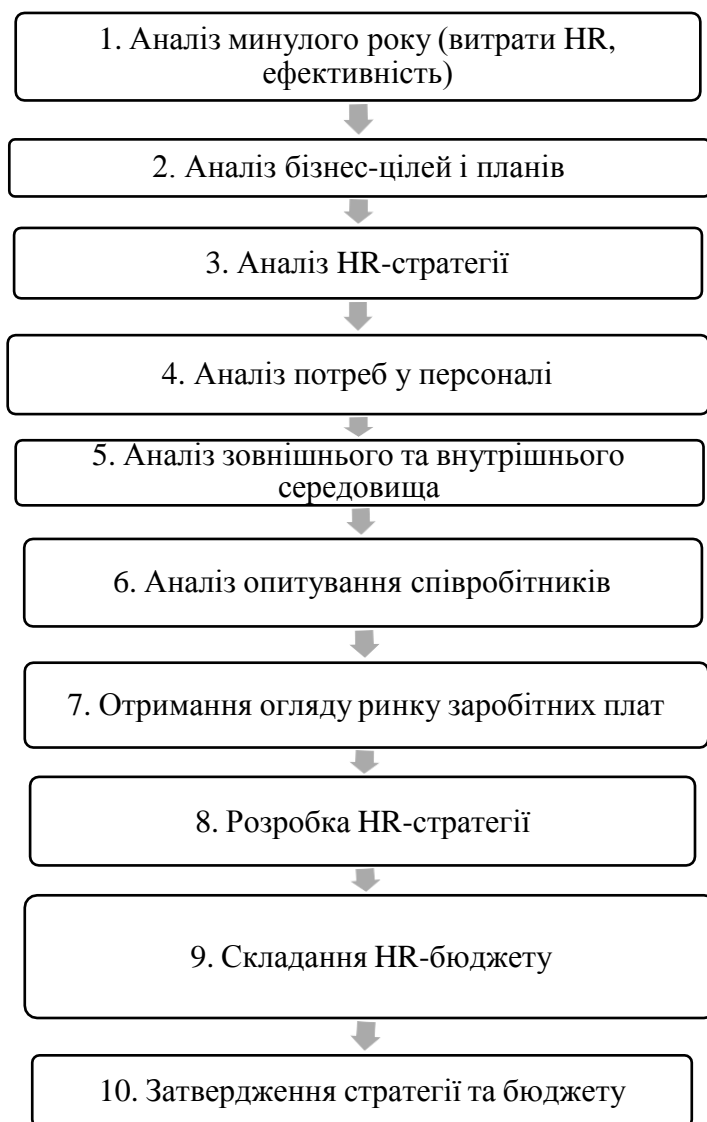


Рис. 3. Етапи HR-бюджетування

На першому етапі потрібно звернути увагу на співвідношення плану та факту бюджету, виконання та невиконання плану, динаміку продуктивності персоналу: дохід на 1 співробітника, метрики HR: терміни закриття вакансій, відсоток заповнення посад, рівень плинності, рівень мотивації: замученість, задоволеність, лояльність.

На другому етапі здійснюється аналіз бізнес-планів та цілей підприємства.

На третьому етапі здійснюємо аналіз HR-стратегії. Бюджет – це інструмент реалізації стратегії.

Четвертий етап – аналіз потреб у персоналі. Так як у HR стратегії основна стаття витрат - це фонд оплати праці, потрібно розуміти, чисельність персоналу буде збільшуватися, зменшуватись або залишатися незмінною. Кількість персоналу впливає на фонд оплати праці, винагороди, на похідні інших бюджетів.

Аналіз потреби у персоналі проходить у кілька етапів:

- визначення точної кількості працівників, необхідних компанії, з урахуванням необхідних навичок;
- планування потреб компанії у персоналі та зіставлення з ринком праці;
- планування наступності та створення кадрового резерву;
- гнучкі робочі місця;
- планування талантів.

Коли компанія планує чисельність персоналу, вона відштовхується від бізнес-плану. Прогнозується рівень активності. Аналізуються різні сценарії та дані, які є в компанії про людей та їх компетенції. Через війну створюється прогноз потреб і пропозицій, далі - план процесів у різних напрямках.

Бізнес план є основою планування персоналу, оскільки визначає, чим займатиметься компанія та масштаб цієї діяльності.

Немає бізнес-плану або стратегії, а отже і немає плану найму.

Збір даних, які при цьому є необхідними:

- якісні внутрішні дані: які продукти запускає бізнес, заплановані організаційні зміни, HR інформація про людей (навички, ефективність тощо);
- кількісні внутрішні дані: дані про плинність, демографія, навички;
- якісні зовнішні дані: аналіз PESTEL;
- кількісні зовнішні дані: ринок праці, демографія, навички.

Аналіз пропозиції – це аналіз доступних співробітників над ринком (актуально для великих компаній). Він включає:

- кількість представників професії;
- потенційні втрати компанії через плинність;
- потенційні зміни існуючих ресурсів через кар'єрне зростання;
- зміни в організації або нові способи роботи (наприклад, часткова зайнятість);
- ефект зростання продуктивності;
- джерела пропозиції всередині компанії – співробітники або результат навчання.

Коли отримані результати даного аналізу, можна перейти до математичного розрахунку.

На п'ятому етапі здійснюють аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. SWOT аналіз – популярний інструмент, який використовується для формування будь-якої стратегії. HR-бюджет у цьому випадку не є винятком. Ідея цього інструменту полягає в тому, щоб побачити компанію з погляду її внутрішніх та зовнішніх факторів. Показники силь-

них та слабких сторін мають відношення до компанії. Показники можливостей та загроз – до ринку.

Шостий етап - аналіз опитувань співробітників. Як правило, протягом року компанія проводить різні опитувальники, які допомагають дізнатися, чого хочуть люди і що важливо врахувати у бюджеті. Які побажання працівників у результаті опитування було вирішено реалізувати, наприклад, добровільне медичне страхування. Відповідно, необхідно включити до бюджету цей параметр.

При постійному проведенні опитувань працівників, статті витрат на управління людськими ресурсами не будуть іти в розбіжності з потребами працівників, та одночасно матимуть ефективність та значимість для організації в цілому (рис. 4).



Рис. 4. Позитивні ефекти від проведення опитування працівників*

* сформовано на основі матеріалів [18]

На сьомому етапі важливим є отримання огляду ринку заробітних плат. Важливо розуміти, що відбувається з ринком заробітних плат, як зростає та з якими темпами. Який рівень чинних заробітних плат у компанії в порівнянні з ринком («у ринку», відставання, випередження) та на що необхідно звернути увагу.

Етап восьмий – це розробка HR-стратегії. HR-бюджет – це підтримка HR-стратегії, яка синхронізована із цілями бізнесу. Якщо є HR-стратегія і немає HR-бюджету, така стратегія буде неефективною.

На дев'ятому етапі необхідним є складання самого HR-бюджету. Мета та завдання HR-бюджету у бізнесі:

- планування витрат на персонал;
- прийняття рішень щодо напрямів інвестицій у персонал;
- забезпечення ресурсами бізнес та HR-стратегії;
- подальший контроль ефективності.

Ефективність від запровадження HR-бюджетування на підприємстві відображено на рис. 5.

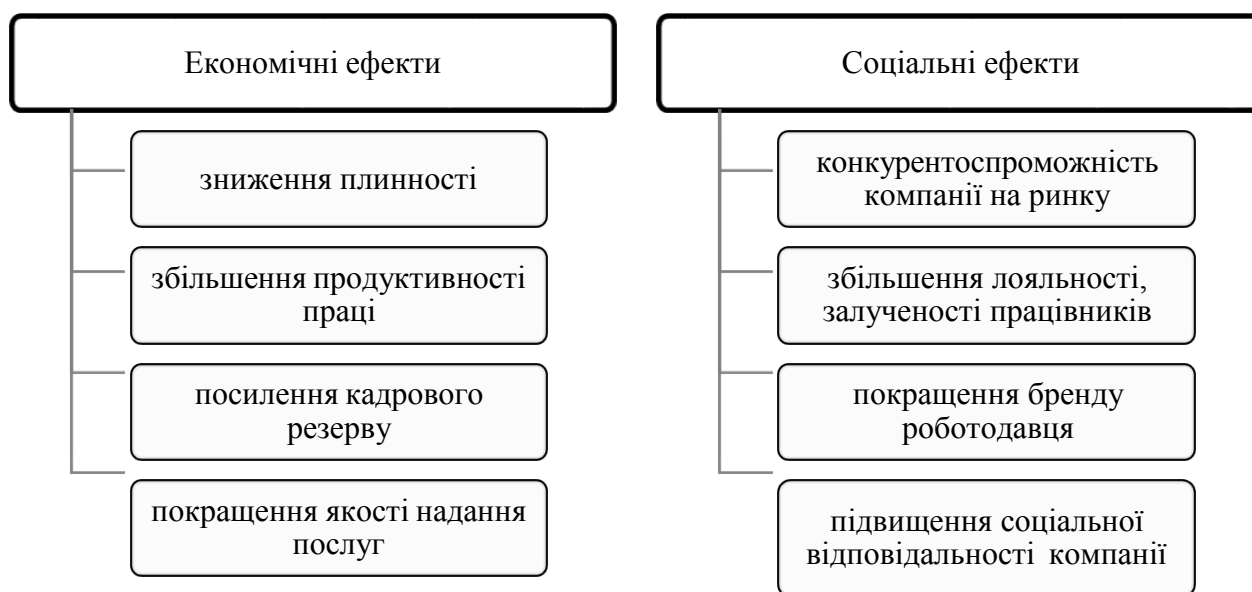


Рис. 5. Економічні та соціальні ефекти від впровадження HR- бюджетування

Якщо співробітники усвідомлюють свою важливість для підприємства, свій зв'язок з керівництвом і можливість впливати на управлінські рішення, то вони не будуть шукати можливості зміни поточного місця роботи, і, таким чином, знизиться плинність кадрів на підприємства, мінімізуються витрати на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників, підвищиться продуктивність праці співробітників.

Етап десятий – це затвердження стратегії та HR-бюджету та процес узгодження бюджету. Прийнято складати бюджет організації на запланований рік, тому бюджетування витрат на персонал ґрунтується на оперативному плануванні управління персоналом. При необхідності стратегічного планування складаються бюджети на більш тривалий період.

Оперативний план управління персоналом розробляється на основі цілей та пріоритетних напрямів кадрової політики. З урахуванням отриманих пріоритетів та планів підприємства (передусім всього плану виробництва та реалізації продукції) розробляються заходи, спрямовані на вдосконалення управління персоналом, передбачаються необхідні кадрові процедури в рамках основних функціональних підсистем керування персоналом.

З огляду на те, що кадрове планування є частиною загального плану підприємства, слід враховувати вплив на заходи та реалізацію функцій управління персоналом як зовнішніх (законодавство, ринок праці, соціальні потреби суспільства, конкурентна політика управління персоналом), так і внутрішніх факторів (план інновацій, план організаційно-технічних заходів, планування трудомісткості та ін.)

Етапи кадрового планування з погляду формування кадрового бюджету можна представити схематично (рис. 6).

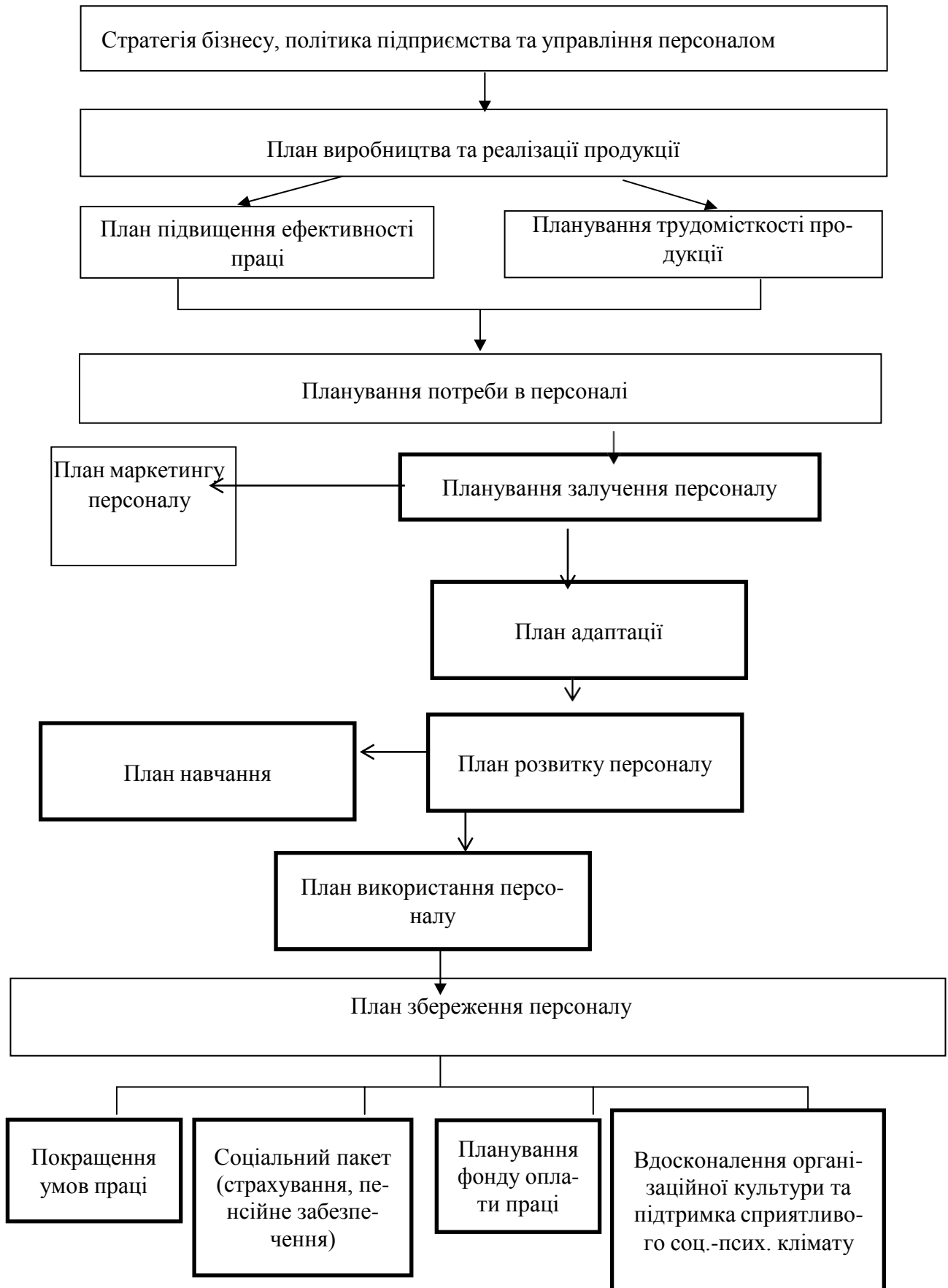


Рис. 6. Технологія HR-бюджетування

По кожному розділу оперативного плану визначаються найважливіші заходи щодо управління персоналом з урахуванням процедур, технологій, способів досягнення поставленої мети, закріплюються виконавці, вказуються терміни та розраховуються витрати.

Оперативний план управління персоналом зазвичай містить п'ять основних розділів: потреба у персоналі, залучення, розвиток, використання та збереження персоналу.

Планування потреби у персоналі досить складний етап кадрового бюджетування, на який впливають план виробництва та реалізації продукції, план зниження трудомісткості продукції, заходи щодо зростання продуктивності праці та найкращого використання робочого часу, фінансовий план. Планування потреби в персоналі засноване на оцінці фактичного потенціалу працівників організації та прогнозі впливу зовнішніх факторів середовища на політику та цілі управління персоналом.

План виробництва та реалізації продукції є основою для визначення необхідної чисельності за окремими категоріями персоналу. Плани зниження собівартості, зростання продуктивності праці та використання робочого часу дозволяють скоригувати базову чисельність персоналу.

План зниження собівартості продукції дозволяє врахувати збільшення норм виробітку робітників, що дозволяє скоротити чисельність основних та допоміжних робітників.

План щодо продуктивності праці покликаний встановити програми збільшення продуктивності праці або зменшення витрат зайнятості за допомогою таких коштів, як:

- структурні фактори;
- вдосконалення організації управління та праці;

- вдосконалення організації виробництва (механізація та автоматизація робіт, навчання);
- використання матеріальних стимулів для підвищення продуктивності праці (схеми виплат за результатами, премії, участь у прибутку);
- розвиток трудової мотивації (переконструювання професій, збільшення ступеня участі в управлінні).

В даний час планування продуктивності праці та допустимої чисельності персоналу починається з визначення гранично допустимих витрат на оплату праці та відповідних питомих витрат на персонал.

Оцінка наявного потенціалу та оцінка майбутніх потреб у персоналі взаємопов'язані та засновані на зборі та постійному оновленні інформації про чисельність, структуру та характеристики персоналу. Ці дані збираються під час обліку чисельності та складу персоналу. Великий вплив на потребу у персоналі здійснюють зовнішні чинники середовища, у якому функціонує підприємство. До них відносяться:

- ситуація на ринку;
- швидкість НТП, рівень розвитку техніки та технології;
- особливості соціальних потреб працівників як частини суспільства (визначаються політичними змінами, податковим законодавством);
- розвиток трудового законодавства;
- кадрова політика самої організації та організацій конкурентів [33].

Після аналізу всіх зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на потребу в персоналі, визначається кількість робочих місць (існуючих та запланованих) на основі аналізу плану організаційно-технічних заходів, штатного розкладу, плану заміщення вакантних посад. Ця інформація використовується для того, щоб визначити, скільки та яких працівників не-

обхідно мати організації для досягнення своїх цілей. План потреби у персоналі дозволяє визначити додаткові витрати на оплату праці та соціальний податок, найманих працівників та витрати на організацію нових робочих місць.

Планування залучення персоналу полягає в плані потреби у персоналі і включає розробку плану маркетингу, набору та відбору персоналу. Крім того, у плані враховуються заходи щодо переміщення працівників у ході службово-професійного просування, а також переміщення, пов'язані з ефективним використанням персоналу (підвищенням інтенсивності праці, зайнятості робочих місць тощо).

Основне завдання, яке потрібно вирішити при плануванні залучення працівників полягає у найбільш оптимальному співвідношенні для організації якості працівників, тимчасових та фінансових ресурсів, що витрачаються на їхнє залучення.

Отже, при плануванні кожне джерело залучення персоналу має оцінюватись за критеріями якості працівників, економічної та соціальної ефективності їх вибору для організації.

Вважається, що вищу якість працівників забезпечують спеціалізовані агентства з пошуку та набору персоналу, менш якісним є самостійний добір організацією кандидатів через рекламні оголошення. Слід пам'ятати, що якість персоналу, що наймається багато в чому залежить від того, наскільки ретельно сформовано та описано вимоги до кандидатів, тому для складання описів роботи та вимог до кандидатів на вакантні посади потрібно запланувати достатню кількість часу у лінійних керівників та менеджерів з персоналу.

Головними економічними критеріями під час планування залучення персоналу є вартість залучення, витрати, пов'язані з додатковим навчанням нових працівників, та час, витрачений на пошук персоналу.

Соціальними критеріями оцінки джерел залучення персоналу є:

- збереження структури персоналу з одночасним впровадженням нових ідей;
- збереження психологічного клімату в колективі;
- здійснення особистих надій працівників.

В рамках планування залучення персоналу важливою є робота з планування залучення управлінських працівників та фахівців, оскільки пошук їх для організації більш трудомісткий та дорогий. Залучення до організації найбільш кваліфікованої та передової робочої сили вимагає проведення маркетингових заходів, вкладених у підвищення привабливості організації ринку праці – це рекламні акції, благодійні заходи, поліпшення умов праці організації та інших.

Бюджет витрат за залучення персоналу складається з витрат на маркетингові заходи, оплату праці психолога під час відбору; консультаційні послуги, оренда приміщень для набору персоналу тощо.

План залучення персоналу тісно пов'язаний із планом адаптації працівників, оскільки для найкращого їх включення у діяльність організації необхідно передбачити заходи щодо знайомства з колективом, робочим місцем, наставництво, підготовку інформаційних довідників тощо.

Ці заходи спричиняють такі витрати: надбавки за наставництво, організацію первинного навчання та інструктажу з безпеки та охорони праці, підготовку та видання внутрішньофірмових документів, брошур, інструкцій тощо.

Планування розвитку персоналу полягає у формуванні персоналу, що відповідає вимогам ефективної діяльності організації в умовах економічних, технічних, технологічних, організаційних та соціальних змін. План розвитку персоналу заснований на планах службово-професійного просування та навчання, перенавчання працівників. У свою чергу план службово-професійного просування та кар'єри включає плани роботи з кадровим резервом, підвищення кваліфікації працівників та ротації.

План навчання заснований на необхідності навчання працівників у зв'язку із заміною обладнання, зміною технології, зміною виду діяльності тощо. Планування навчання персоналу дозволяє краще використовувати потенціал працівників організації, а також створює умови для мобільності, мотивації та саморегулювання працівників.

У практиці при плануванні навчання персоналу розглядають дві форми навчання: на робочому місці та поза робочим місцем. По кожному напрямку проводиться розрахунок кількості учнів працівників, визначаються час та терміни навчання, величина витрат на навчання. Слід пам'ятати, що навчання на робочому місці є дешевшим і оперативнішим, характеризується тісним зв'язком із повсякденною роботою та полегшує процес входження у навчання працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. Такий вид навчання більш підходить для основних та допоміжних робітників, технічних виконавців, молодшого обслуговуючого персоналу. Навчання поза робочим місцем більш якісне, але пов'язано з додатковими фінансовими витратами та відволіканням працівників від службових обов'язків. Такий вид навчання найчастіше застосовується для фахівців та керівників.

Бюджет витрат на персонал у рамках цього плану має враховувати витрати на оплату праці викладачів та єдиний соціальний внесок (ЄСВ), оренду навчальних приміщень, канцелярські витрати, відрядження, оплати навчальної відпустки (збереження заробітної плати за співробітником, що навчається); податки на доходи фізичних осіб (оскільки якщо навчання проводиться на користь працівника, то всі виплати за навчання вважаються доходами фізичної особи) тощо.

Планування використання персоналу - найбільш економічний і справедливий розподіл потенціалу персоналу між робочими місцями та раціональне завантаження працівників. При плануванні використання персоналу слід враховувати план інновацій та організаційно-технічних заходів, спрямований на зниження трудомісткості робіт та зростання продуктивності праці, вдосконалення організації праці; норми та нормативи часу; план використання робочого часу, гнучкі графіки робіт.

План використання персоналу в організації включає, по-перше, план розміщення та переміщення працівників по робочих місцях з метою досягнення кількісної та якісної збалансованості робочих місць та працівників. Він включає інформацію про заміщення штатних посад за категоріями персоналу з урахуванням соціальних відмінностей, а також заходи щодо розміщення персоналу (внутрішньоорганізаційні, кваліфікаційні, між-професійні та ротаційні переміщення).

Планування має здійснюватися з урахуванням не лише кваліфікаційних вимог до працівника, але і з урахуванням фізичного та психічного навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці.

По-друге, планування гнучких форм зайнятості, у тому числі планування робочого часу відповідно до рівня попиту на працю та умов зайнятості

жінок, осіб похилого віку та інших вразливих верств населення. Для них необхідно планувати резерв робочих місць, які відповідають їх можливостям з погляду складності робочого завдання, режиму праці та відпочинку, умов праці.

По-третє, заходи щодо оцінки персоналу з погляду відповідності працівників вимогам робочих місць (атестація) та проведення професійного аналізу на відповідність психофізіологічних якостей та здібностей людини вимогам професії.

До бюджету цього плану слід включити витрати на проведення професійного аналізу, атестацію, додаткові витрати на організацію та вдосконалення робочих місць тощо.

Дуже тісно із планом використання персоналу пов'язаний план вивільнення працівників. Крім урахування чисельності звільнених та аналізу причин звільнення, цей план включає перелік заходів соціальної допомоги звільненим працівникам, які надаються організацією (наприклад, допомога у пошуку нового робочого місця, соціальна допомога зі скорочення та ін.). Бюджет цього плану заснований на обліку розміру соціальних виплат працівникам, що звільняються, витрат на заходи щодо пошуку нових місць роботи (оплата послуг зв'язку, канцелярські витрати, оплата праці та ЄСВ HR-працівника, надання психологічної допомоги та ін.).

Планування збереження персоналу. Метою роботи щодо планування збереження персоналу є створення умов, вкладених у поліпшення якості праці та трудових відносин у організації.

План збереження персоналу, по суті, є планом соціального розвитку, що включає планування роботи за такими напрямками, як:

- створення нормальних умов праці на робочих місцях з точки зору санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних та інших факторів;
- управління безпекою та охороною праці;
- створення або підтримання конкурентоспроможної системи оплати праці;
- заходи щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату;
- розробка заходів щодо фізичного розвитку та оздоровлення персоналу;
- створення систем внутрішньофірмового страхування та пенсійного забезпечення;
- заходи щодо вдосконалення корпоративної культури;
- заходи щодо житлово-побутового обслуговування працівників, забезпечення дитячими установами тощо.

Цей план є одним із найскладніших, його бюджет вимагає розрахунку витрат за кожним конкретним заходом, який спрямовано на збереження персоналу, і навіть аналізу матеріальних, кадрових, фінансових, тимчасових та інших можливостей організації.

Особливе місце у бюджеті плану збереження персоналу займає бюджет прямих витрат на оплату праці. Він складається на базі виробничої програми та враховує очікуваний приріст обсягів виробництва кожного виду продукції. Для розрахунку витрат на оплату праці обсяги виробництва множать на трудомісткість одиниці продукції, потім отриману загальну трудомісткість множать на вартість однієї людино-години (тобто середню тарифну ставку).

Сумарну величину цих витрат можна порівнювати з витратами на персонал у фірмах, що конкурують, або з витратами минулих періодів. Ці ви-

трати повинні бути не нижчими, ніж у конкурентів, тому що при погіршенні показнику можлива плинність кадрів, яка приносить додаткові витрати, пов'язані з пошуком нових працівників, їх навчанням та освоєнням робіт.

Завершується розробка HR-бюджету розрахунком планових витрат на персонал. Цей розділ плану включає всі плановані витрати на персонал, передбачені заходами інших розділів оперативного плану з управління персоналом. При плануванні витрат на персонал необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають рівень видатків (рис. 7).

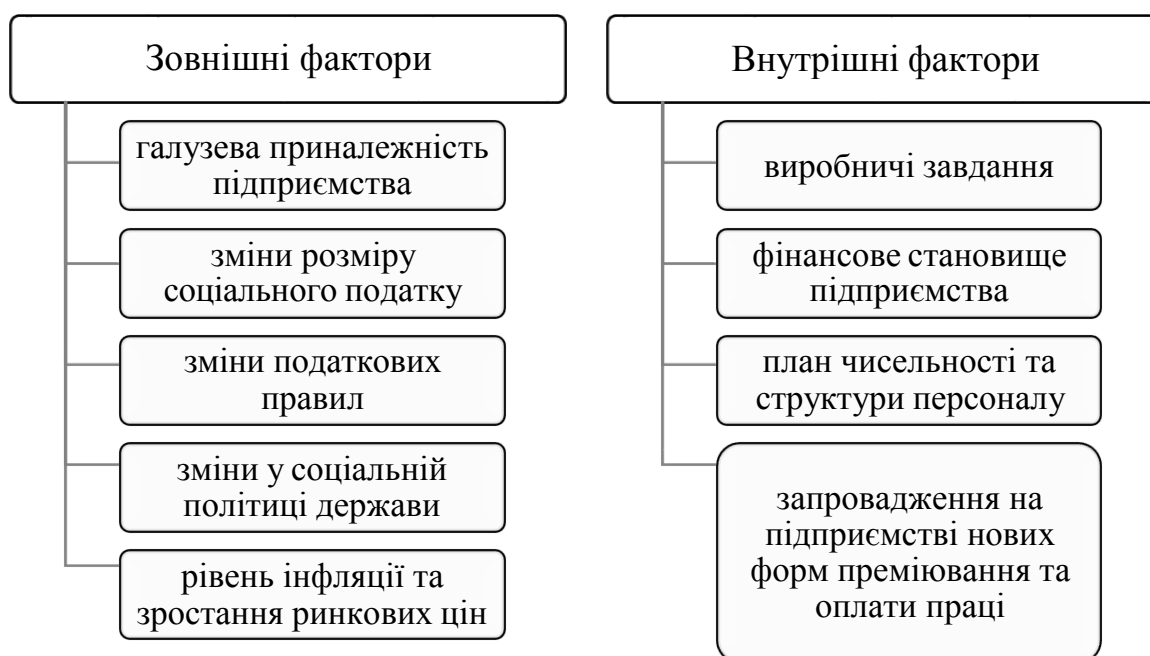


Рис. 7. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають рівень витрат на персонал

Відповідальний за планування має проаналізувати річний бюджет видатків на персонал, фактичні витрати на персонал за минулий рік за даними бухгалтерського обліку; визначити планові витрати на поточний період з

урахуванням нормативів щодо розділів оперативного плану управління персоналом; розрахувати відсоткові відхилення.

Бюджетування витрат на персонал у кожній компанії організовується самостійно. Воно має враховувати місце виникнення витрат на персонал, тому розпочати планування доцільно з центрів відповідальності. Інформація про витрати на персонал збирається за центрами відповідальності та передається на більш високий рівень, де керівник та спеціалісти з управління персоналом коригують представлені матеріали. Скориговані плани надаються вищому керівництву для ухвалення управлінських рішень. Схвалений бюджет із проведеними коригуваннями надається центрам відповідальності та виникнення витрат.

Таким чином, бюджетування витрат на персонал є складовою загальнофірмового бюджетування та потребує врахування необхідності реалізації спеціальних функцій управління персоналом.

Формування та відшкодування витрат на персонал мають велике значення для організації. Включення витрат на робочу силу у собівартість гарантує їхнє повернення після реалізації продукції. Фінансування з прибутку, особливо в даний час, дуже проблематично, оскільки викликає скорочення коштів на оплату праці та ставить організацію перед дилемою: або заробітна плата своїм працівникам зараз, або збільшення доходу від більш кваліфікованої робочої сили в майбутньому, якщо витратити частину прибутку на підготовку кадрів та підвищення їхньої кваліфікації.

При формуванні системи показників необхідно враховувати нову концепцію статистики та обліку – перехід від галузевого підходу як основного методу збору інформації до статистики організацій – і, отже, методологію обчислення.

Така система показників має забезпечувати сумісність із показниками міжнародної статистики та задоволення потреб в інформації зарубіжних користувачів. На рис. 8 представлена система ринково орієнтованих показників витрат на персонал та показників продуктивності праці.



Рис. 8. Система ринково орієнтованих показників витрат на персонал та показників продуктивності праці

Ця система складається з показників, згрупованих за чотири напрямками.

Вона містить показники, що згруповані за чотири розділами: показники загальних витрат організації на персонал, показники витрат на оплату праці, показники витрат на професійне навчання та показники продуктивності [4].

Кількість показників у кожній групі може змінюватися (зменшуватися або збільшуватися) залежно від наступних факторів:

- поставлених організацією цілей та завдань;

- виду та змісту діяльності організації;
- організаційно-правової форми організації;
- організаційної структури та культури організації;
- ступеня централізації, масштабів діяльності, прийнятої філософії управління;
- організації системи обліку витрат та результатів фінансово-господарської діяльності організації;
- стадій життєвого циклу продукції;
- прийнятих в організації критеріїв ефективності економічної діяльності;
- компетентності, у деяких випадках – від особистих інтересів керівництва;
- наявності фахівців, які вміють застосувати та розвинути цю систему показників на користь усіх користувачів, закладеної в ці показники інформації;
- розвиненості системи соціального партнерства та ряду інших факторів.

Таким чином, дана система показників, методологія її формування та методики розрахунку окремих показників можуть бути використані як основа розробки кожної організацією власної системи оцінки витрат на персонал, пристосованої саме до особливостей даної організації та обраної нею стратегії розвитку [4]. Така система показників витрат на персонал має низку переваг.

По-перше, вона дозволяє бачити співвідношення та динаміку зміни коефіцієнтів, особливо в тому випадку, якщо ця система використовується протягом тривалого періоду часу. Всі показники досить легко виводяться

на підставі цілком доступної інформації і, безумовно, можуть бути надійним інструментом контролю за досягненням запланованих результатів. Вихідними даними для розрахунку показників можуть бути дані за показниками, взятими, у свою чергу, з відповідних форм звітності організації. Показники доцільно розраховувати та аналізувати в динаміці за кілька років.

Застосування системи показників витрат на персонал та продуктивності праці дозволить організаціям отримати комплексну інформацію про витрати живої праці та ефективності його використання до прийняття управлінських рішень, які забезпечують конкурентоспроможність організації.

Використання системи показників може призвести до певних проблем на етапі прийняття управлінських рішень керівниками чи власниками організації, оскільки відбивають багато в чому лише кількісний бік її діяльності.

Безумовно, такі характеристики діяльності організації, як заробітна плата, «обсяг виробництва продукції», «середньооблікова чисельність працівників» та їх співвідношення, дають ясну картину досягнутих результатів. Але ці показники не дозволяють побачити якісні характеристики діяльності, оскільки не демонструють, наприклад, «задоволеність клієнтів», «здатність управлінського апарату реалізувати стратегію організації», «задоволеність персоналу», «якість трудового життя».

Крім того, така система показників націлена на короткострокові результати і не дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та його працівників у довгостроковій перспективі.

Наприклад, якщо зменшити частку витрат на оплату праці в обсязі реалізації за рахунок скорочення заробітної плати чи чисельності персоналу, то це призведе до зростання індексу сукупного фактору продуктивності у короткостроковому періоді. Як наслідок, подібні дії у довгостроковій перспективі призведуть до збільшення плинності персоналу, зростання його незадоволеності тощо, що, в свою чергу, зумовить зниження ефективності виробничо-господарської діяльності організації.

Іншим недоліком системи показників, заснованих на кількісних характеристиках, є їх велике число, тому не всі показники можуть встановлюватися та контролюватися на рівні топ-менеджменту. До звітності для вищого керівництва можуть бути включені близько 10 показників, якими і оцінюється стан витрат на персонал. Такі показники можуть бути виділені відповідно до таких вимог:

- показники повинні відображати завдання, які є пріоритетними для служб управління персоналом;
- серед показників мають бути вартісні, оскільки топ-менеджмент та власники оперують економічними категоріями, і насамперед вартісними;
- до показників доцільно включити ті, що використовуються у світовій практиці для порівняння з міжнародним досвідом;
- переважно це мають бути показники результату, а не процесу.

Бюджетування витрат на персонал неможливо без урахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Необхідність та потреба в оптимізації витрат на людські ресурси виникає у ряді випадків: при вимогах акціонерів збільшити вартість організації, реструктуризації організації (злиття – поглинання), зміні власника (поява нового інвестора), за змін стратегічних орієнтирів організації

(швидке зростання, вихід на нові ринкові сегменти і т.п.), а також за необхідності загального зниження витрат виробництва.

Існують традиційні та нові методи оптимізації витрат на персонал.

Традиційні методи застосовуються в основному при загальному скороченні витрат виробництва у разі залучення персоналу на основі укладання трудового контракту або цивільно-правового договору (договору підряду). Найбільш ймовірними варіантами поведінки організацій у ситуації економічного спаду є:

- тимчасове припинення діяльності;
- надання всім охочим відпустки без збереження заробітної плати;
- скорочення обсягів виробництва зі скороченням чисельності та (або) штату;
- зменшення розміру оплати праці, встановленого працівникам;
- тимчасове припинення виплати зарплати (затримка виплати).

Вибираючи той чи інший варіант, необхідно розуміти, що швидко вирішити поставлене завдання, тобто мінімізувати витрати, пов'язані з оплатою праці, практично неможливо.

Реалізація названих варіантів поведінки пов'язана або з розірванням трудових контрактів, або з внесенням змін до їх умов, тому важливо правильно оцінити витрати, пов'язані з реалізацією цих заходів щодо оптимізації витрат на персонал.

Сучасні методи оптимізації витрат на персонал засновані на перерозподілі функцій з управління персоналом з використанням різних варіантів залучення тимчасового персоналу. До таких методів належать: *staffleasing* (лізинг персоналу), *temporary staffing* (підбір тимчасового персоналу),

outstaffing (виведення персоналу за штат), outsourcing (використання зовнішніх послуг).

Лізинг персоналу - правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір з працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу до якоїсь організації на тривалий термін (від 3 місяців до кількох років). Здебільшого це практикується у випадках, коли послуги кваліфікованого фахівця потрібні з певною регулярністю.

Підбір тимчасового персоналу використовується при короткострокових проектах або роботах, що мають строк від одного дня до двох-трьох місяців. Мова, як правило, йде про найм адміністративного та обслуговуючого персоналу на час проведення виставок, конференцій, маркетингових досліджень, PR-акцій, а також на час хвороби чи відпустки штатних працівників.

Виведення персоналу за штат практикується у тих випадках, коли рекрутингова агенція – підрядник не підбирає працівників, а оформляє до свого штату вже існуючий персонал організації-клієнта (замовника). При цьому працівники продовжують працювати на колишньому місці та виконувати свої функції. Чисельність та кваліфікацію необхідного персоналу визначає замовник, який не має трудових відносин із наданим персоналом, але може мотивувати кожного залученого працівника. Підрядник, таким чином, є наймачем персоналу, а замовник може залучати персонал до виконання різних функцій. На свій час роботи наданий персонал стає частиною колективу замовника, але весь кадровий документообіг по наданому персоналу веде підрядник.

Використання аутстафінгу стає виправданим, якщо існують обмеження щодо допустимої штатної чисельності. Це часто зустрічається у великих

холдингових структурах, які жорстко планують і контролюють чисельність дочірніх організацій. Застосування аутстафінгу обумовлено необхідністю збереження обсягів валового прибутку при поставленому керуючою організацією завданні скорочення чисельності. Цей випадок є варіацією попереднього. Скорочення чисельності може бути стратегічним завданням організації, спрямованої на скорочення витрат за соціальними гарантіями.

Впровадження аутстафінгу може бути пов'язано з реалізацією високоризикових проектів. Можуть існувати проекти, виконання яких потребує наймання різноманітного персоналу, але у разі невдачі цей персонал потрібно або звільнити, або забезпечити іншою роботою. За невдалої реалізації проекту виникають додаткові витрати, пов'язані з вивільненням персоналу, що призводять до зростання збитків. При цьому втрачається мобільність проекту, наприклад, якщо потрібне переміщення реалізації проекту до іншого регіону.

Аутстафінг також сприяє підвищенню мобільності бізнесу. Це буває потрібно при роботі на ринках, що швидко насичуються, на різних територіях, коли за час життєвого циклу товару потрібно забезпечити максимальне охоплення різних територіальних ринків, не переміщаючи весь персонал, зайнятий збутом продукції.

Використання аутстафінгу зумовлене необхідністю отримання економії накладних витрат на утримання великої кадрової служби та частини бухгалтерії, зайнятої розрахунком заробітної плати. При отриманні персоналу через підрядника можлива економія на накладних видатках. Ця економія обумовлена зниженням чисельності кадрової служби та бухгалтерії організації, виключенням витрат на спеціальне програмне забезпечення.

Застосування аутстафінгу також може бути спричинене необхідністю реалізації в організації концепції «концентрації мізків», коли у штаті організації перебувають лише ключові співробітники – «золотий фонд», інтелект організації. Робочий та допоміжний персонал залучається по аутстафінгу. Реалізуючи цю концепцію, можна забезпечити обґрунтовану диференціацію соціальних гарантій залежно від реальної цінності працівника в організації.

При аутстафінгу роботодавець отримує переваги у вигляді відсутності трудових відносин та трудових контрактів з працівниками; відсутності ризиків трудових суперечок щодо залученого персоналу; наявності мобільності у залученні та скороченні персоналу; відсутності кадрового документообігу щодо залученого персоналу; підвищення стійкості виробничої діяльності, оскільки частина умовно-постійних витрат перетворюється на розряд умовно-змінних; наявності можливості продовження випробувального терміну на потрібний період; появи можливості розробки багатоступінчастих мотиваційних програм, у тому числі на основі нематеріальних стимулів переведення працівника в основний штат організації; забезпечення суттєвої економії витрат на надання соціальних гарантій.

Найбільш привабливим є спільне використання кадрового аутсорсингу та аутстафінгу. Таке поєднання використовуваних методів управління персоналом може забезпечити економію накладних видатків.

При використанні зовнішніх послуг (outsourcing) організація передає якусь зі своїх функцій зовнішній організації або підрозділу іншої організації. Замовник купує в організації-підрядника послугу, а не працю конкретних працівників. Причому функція передається повністю організації-підряднику та в штаті організації-замовника немає персоналу, зайнятого

виконанням цієї функції. Вартість послуги визначається договором між замовником та підрядником.

Підрядник сам вирішує питання про чисельність персоналу, який реалізуватиме передану функцію. Замовник не має трудових відносин із персоналом підрядника і не може мотиваційно впливати на нього.

Як правило, на аутсорсинг переводять роботи, необхідні для підтримки життєзабезпечення організації, але не є профільними для неї, наприклад, обслуговування комп'ютерних мереж, логістику, маркетингові дослідження чи прибирання приміщень. Переваги аутсорсингу полягають у концентрації на основному виді діяльності; раціоналізації виконання виробничих операцій; отримання доступу до професійних знань; диверсифікації ризиків; відсутності необхідності постійного впровадження нових технологій своїми силами; покращення якості продукції (послуг); вивільнення людських ресурсів; оптимізації руху грошових коштів (cash-flow); збільшенні контролю за бізнесом; появі здатності бізнесу до змін.

Існують і недоліки застосування аутсорсингу, якими є: побоювання щодо надійності постачальника послуг (банкрутство тощо); втрата контролю за виробничим процесом; потенційне скорочення власного штату; концентрація на продукті (процесі), а не на споживачі; втрата можливості мати власні кваліфіковані кадри; негативне ставлення із боку власного персоналу.

У зарубіжній практиці з метою оцінки доцільності переходу на аутсорсинг використовують схему компанії «PriceWaterhouseCoopers» на основі критеріїв «стратегічно важлива/нестратегічно важлива», «конкурентоутворююча/неконкурентоутворююча». Для виконання нестратегічно важ-

ливих та неконкурентоутворюючих операцій «PriceWaterhouseCoopers» однозначно рекомендує віддати їх на аутсорсинг.

Основна відмінність аутсорсингу та аутстафінгу полягає в тому, що при аутсорсингу замовник платить за виконання певної функції, а при аутстафінгу замовник сплачує за наданий персонал необхідної кваліфікації. Загальною у цих форм залучення персоналу є можливість скорочувати витрати на персонал, не несучи втрат, пов'язаних із зменшенням продуктивності праці та якості продукції.

Залежно від того, скільки і на що держава чи підприємство витрачає коштів у сфері роботи з людськими ресурсами, можна оцінювати теперішній стан справ та передбачати можливий розвиток подій в майбутньому. Теорія людського капіталу стає унікальним інструментом планування та оцінки ефективності кадрової роботи організації.

Отже, підсумовуючи викладений матеріал, вважаємо, що ефективно управління організацією та своєчасне прийняття керівництвом зважених фінансових управлінських рішень у бізнесі можливе лише за наявності точної та повної інформації про поточний та прогнозований фінансовий стан організації. Інструментом, що дозволяє відобразити серію спланованих та систематизованих фінансових подій та операцій (доходів та витрат) організації на заданому інтервалі часу є бюджет. HR-бюджетування - це особливий інструмент управління, сутність якого можна визначити як інтегровану систему, процес планування, складання та організації витрат, поточного аналізу та контролю витрат на персонал підприємства. Таким чином, вітчизняним підприємствам слід інтенсивніше запроваджувати у свою діяльність процес HR-бюджетування, який вже давно використовують зарубіжні компанії. Оскільки, впровадження HR-бюджетування на підприємстві

тві дасть змогу, по-перше, ефективно організувати процес управління персоналом на підприємстві. По-друге, забезпечувати ефективний зв'язок між HR-стратегією розвитку підприємства та його оперативною діяльністю. Та, по-третє, максимально ефективно використовувати ресурси підприємства.

Список використаних джерел

1. Бабіченко В. В. Бюджетування в системі фінансового планування (на прикладі ЗАТ транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії «Укртатнафта») : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 / Київський національний економічний ун-т. Київ, 2005. 224 с.
2. Бугай В. З., Бугай А. В., Ренгевич Ю. Ю. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4 (8). С. 10-16.
3. Бугас Н. В. Управління витратами текстильних підприємств на основі бюджетування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 20 с.
4. Геращенко І. О. Бюджетування як сучасний метод управління собівартістю продукції в ринкових умовах. *Науково-технічний збірник. Комунальне господарство міст*. 2011. № 98. С. 281-287.
5. Давиденко Н. М. Удосконалення організаційно-фінансової структури корпоративного підприємства для бюджетування. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2008. № 21, ч. 1. С. 180-184.
6. Долішня Т. І. Бюджетування як один із інструментів ефективного формування та управління витратами. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 7. С. 179-183.

7. Дячков Д. В., Бурий Є. І., Вовковінський Ю. В. Оптимізаційне управління витратами на персонал в умовах економічної нестабільності. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 165–171.
8. Жуков С. А. Роль бюджетування в системі стратегічного управління людським капіталом промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 214–219.
9. Збрицька Т. П., Сало Я. В. *Аудит персоналу* : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2019. 381 с.
10. Іщенко Н. А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві. *Збірник наукових праць Кіровоград. нац. тех. ун-ту. Економічні науки*. 2011. № 19. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2011_19/stat_19/42.pdf
11. Каришин Н. Бюджетування в системі бухгалтерського обліку/ *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1 (26). С. 164-169.
12. Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. Сутність та класифікація суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2010. № 5. Т. 1. С. 78-82.
13. Киселева Т. К. Бюджетирование – механизм управления финансами предприятия. Запорожье : ЦНТИ, 2005. 140 с.
14. Кірейцев Г. Г. *Фінансовий менеджмент* : навчальний посібник. Київ «Центр навчальної літератури», 2004. 531 с.
15. Ковтун С. Є. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. Харків, 2005. 340 с.
16. Кондратенко Н. Г. Основні напрямки формування податкової політики держави. URL:

http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24813/st_51_03.pdf?sequence=1 (дата звернення: 01.03.2023)

17. Косарев О. Й. *Методологія бюджетування діяльності підприємств* : навч. посібник. Київ: НАУ, 2004. 96 с.

18. Кравчук О. А., Варіс І. О., Дорош М. О. Ефекти бюджетування управління людськими ресурсами в умовах глобальних соціоекономічних змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/769>

19. Лук'янова В. В. *Бюджетування витрат операційної діяльності*: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 224 с.

20. Майер З. Контроллинг как система мышления и управления : пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 21.

21. Маліношевська К. І. Сучасні проблеми бюджетування маркетингових комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10 (124). С. 164-169.

22. Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие управленческих решений : пер. с англ. М.: Дело, 2002. 408 с..

23. Мусієнко В. Д., Ковтун А. А. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємств в умовах бюджетування. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 32-37.

24. П'ятничук І. Д. Формування сучасного концептуального підходу до визначення поняття «система бюджетування». *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2509>

25. Пойда Ю. М. Бюджетування та його роль в системі обліку і контролю. *Економіка АПК*. 2006. № 9. С. 92-97.

26. Притула М. Готуємося до 2022: як забюджетувати HR? URL: <http://pritula.academy/tpost/c0ep06frs1-gotovimsya-k-2022-kak-zabyudzhetrovat-h> (дата звернення: 30.03.2023).

27. Сердюк Я. В. Бюджетування як складова фінансового планування на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2016. № 12(22). С. 141–145.

28. Синиціна Ю. П., Дунайчук С. М., Алексеєнко А. І. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 636–641.

29. Синяєва Л. В. Взаємозв'язок планування витрат на персонал з критеріями ефективності. *Бізнес-інкубатор*. 2017. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4694/1/5-1-74-77.pdf>

30. Ткаченко А. М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 145-148.

31. Турова Л. Л. Бюджетування як один із напрямків планування діяльності на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 4. – URL : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Turova_411.htm.

32. Фещенко Л. В. Вдосконалення бюджетного планування і прогнозування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 154–157.

33. Шеремета О. В. Механізм бюджетування витрат операційної діяльності : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2009. 19 с.

34. Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 7 (73). С. 105-111.

35. Шумило Ю. О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2010. 19 с.

36. Ювженко Н. М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 239–245.

Матвейчук Л.О., доктор наук з державного управління,

к.е.н., доцент, професор

Польовий П.В., начальник відділу управління персоналом та

нагород Чернівецької обласної військової адміністрації

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ СТАНОВЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ

В умовах цифрового розвитку економіки та суспільства, інститути публічної влади піддаються масштабним цифровим трансформаціям. Необхідність здійснювати щоденну професійну діяльність в процесі стрімких цифрових трансформацій ставить перед представниками сфери публічного управління завдання щодо формування та неперервного розвитку цифрових компетентцій.

Питання цифрової компетентності, на сьогодні, є особливо актуальним загально для громадян усіх країн світу, адже сучасні процеси цифровізації потребують відповідних знань та умінь щодо комп'ютерної та інформаційної грамотності, цифрових комунікацій, роботи з даних тощо.

Слід зауважити, що Україна приймає відповідні політичні рішення для подолання цифрового розриву населення, формування основ цифрової грамотності, реалізації нових можливостей розвитку суспільства цифрових технологій.

Відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України [3], реалізація прискореного сценарію цифрового розвитку передбачає розвиток та поглиблення цифрових компетенцій громадян. У бе-

резні 2021 року Урядом схвалена Концепція розвитку цифрових компетентностей, де окреслено основні завдання, а саме:

1) формування та розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві, що сприятимуть розвитку цифрової економіки та суспільства, а також розвитку електронної демократії і людського капіталу;

2) забезпечення правового регулювання з питань формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей громадян;

3) розроблення комплексних змін до законодавства, що забезпечить визначення цифрової освіти, цифрових навичок та цифрових компетентностей у сферах суспільного життя;

4) визначення системи та опису складових цифрової компетентності (рамки цифрової компетентності), а також вимог до рівня володіння цифровими навичками та цифровими компетентностями різних категорій працівників, зокрема в професійних стандартах;

5) забезпечення координації дій на рівні органів виконавчої влади з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей;

6) створення індикаторів для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей;

7) підвищення рівня обізнаності щодо небезпек в Інтернеті [4].

Також, протягом останніх років набуло змін вітчизняне законодавство (були внесені поправки в діючі нормативи, прийняті нові законодавчі акти) саме з врегулювання питань цифрових відносин у сферах: надання електронних довірчих послуг, електронної ідентифікації, публічних електронних реєстрів та розбудови цифрової інфраструктури в Україні.

Лише у 2020-2023 роки урядом схвалено низку законодавчих актів: «Про електронні комунікації», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про публічні електронні реєстри», «Про хмарні послуги», «Про Національну програму інформатизації». В процесі підготовки законопроектів та їх реалізації органами виконавчої влади забезпечується застосування принципів державної політики цифрового розвитку, таких як: відкритості, прозорості, багаторазовості використання, технологічної нейтральності і портативності даних, орієнтованості на громадян, інклюзивності та доступності, безпечності та конфіденційності, багатомовності, підтримки прийняття рішень, адміністративного спрощення, збереження інформації, оцінювання ефективності та результативності [2].

Щодо інституційно-організаційної складової цифровізації та розвитку цифрових компетенцій громадян, то слід зазначити, що протягом останніх років уряд України значно употужнив інституційні важелі побудови цифрової країни. У вересні 2019 року було створено Міністерство цифрової трансформації України, якому належить ключева роль у формуванні державної політики цифрових трансформацій [8]. Для координації роботи процесів цифровізації у міністерствах, центральних органах виконавчої влади, обласних та міських державних адміністраціях введено посаду заступника керівника відповідного органу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (Chief Digital Transformation Officer – CDTO) [1]. У Верховній Раді 29 серпня 2019 року створено комітет з питань цифрової трансформації, основними питаннями якого є законодавчі засади цифровізації.

В Україні, вперше у 2019 році, за методологією оцінки цифрових навичок, яка застосовується Європейською комісією було проведено дослідження цифрової грамотності українців, а у 2021 – наступне. Узагальнюючи звіти Міністерства цифрової трансформації України щодо цифрової грамотності населення України 2019 та 2021 років [8, 9] слід відмітити:

– дослідження рівня цифрових навичок 2019 року показали, що у 53% населення України цифрові навички знаходилися нижче позначки «базовий рівень», 37,9% українців у віці 18-70 років мають навички на рівні вище базового, 15,1% – взагалі не володіють ними;

– дослідження 2021 року продемонструвало поступове підвищення рівня цифрових навичок: 1) доля українців, цифрові навички яких знаходиться нижче позначки «базовий рівень», скоротилась на 5,2% і наразі становить 47,8%, 2) частка українців, які не мають жодних цифрових навичок («No skills») скоротилась на 4%;

– цифрові навички українців покращуються – зменшується категорія «No skills», збільшується частка осіб з рівнем «Basic» і вище;

– динаміка зростання цифрових навичок у період 2019-2021 року: +6,7% навички створення цифрового контенту, +3,5% комунікаційні навички, +2,8% інформаційні навички, +2,6% навички вирішення життєвих проблем;

– більш розвинутими з 2019 року залишаються комунікаційні та інформаційні навички (79,2% комунікаційні навички – рівень вище базових навичок, 78,9% інформаційні навички – рівень вище базових навичок).

В європейських країнах даному напрямку приділяється вагома увага, що підтверджено фактом визначення цифрової компетентності у 2006

році як одної із основних компетентностей Європейського Союзу. Наступним кроком було розроблення у 2013 році першої Європейської рамки цифрової компетентності громадян DigComp (Digital Competence), яка була змінена протягом 2016-2017 років.

У 2017 році Рамка цифрової компетентності була оновлена DigComp 2.1 [14] і на сьогодні даний документ є одним із найсучасніших європейських документів, розроблених спільнотою країн Європейського Союзу і слугує орієнтиром для стратегічного планування ініціатив із розвитку цифрової компетентності громадян. Цей документ описує детальну класифікацію цифрової компетентності, що включає 5 областей і 21 цифрову компетенцію, які необхідні всім громадянам та містить рекомендації щодо розробки політики цифровізації. Рамка цифрової компетентності громадян окреслює п'ять її основних блоків:

1) інформаційна грамотність (вміння шукати, опрацьовувати, фільтрувати, оцінювати та користуватися цифровим контентом);

2) комунікація та взаємодія (вміння спілкуватися через використання цифрових технологій, ділитися інформацією, контактувати із суспільством, користуватися державними та приватними послугами, знання нетикету, тобто володіння правилами поведінки в цифровому середовищі);

3) цифровий контент (створювати, покращувати інформаційний зміст, програмувати коди, бути обізнаними щодо авторських прав та політики ліцензування);

4) безпека (вміння захистити пристрої та персональні дані, розуміння ризиків та загроз);

5) вирішення проблем (вміння вирішувати проблеми щодо програмного забезпечення та користування мережами, визначати потреби та зна-

ходити відповідні технічні рішення, креативно користуватися цифровими технологіями для створення знання, процесів та продуктів з метою вирішення повсякденних життєвих та професійних проблем).

На міжнародному рівні окрім Європейських рамок цифрової компетентності для громадян (DigComp, DigComp 1.0, DigComp 2.0, DigComp 2.1) були прийняті загальноєвропейські рамки цифрової компетентності: викладачів (DigCompEdu, 2017 р.) та закладів вищої освіти (DigCompOrg, 2015 р.).

Європейську концептуально-еталонну модель цифрових компетентностей DigComp 2.1 адаптовано українськими експертами до особливостей України з врахуванням рекомендацій європейських та міжнародних інституцій у сфері цифрових компетентностей і у 2021 році оприлюднено опис Рамки цифрової компетентності для громадян України [6]. Рамка цифрової компетентності містить 4 виміри:

1) сфера компетентностей – 6 сфер: основи комп'ютерної грамотності; інформаційна грамотність, уміння працювати з даними; створення цифрового контенту; комунікації та взаємодія у цифровому суспільстві; безпека в цифровому середовищі; розв'язання проблем у цифровому середовищі;

2) назва та дескриптори компетентностей – 30 компетентностей;

3) рівні володіння, набуті громадянами за кожною компетентністю – 6 рівнів: базовий (A1, A2), середній (B1, B2) та високий (C1, C2);

4) знання, вміння та навички до кожної компетентності.

Адаптовану узагальнену структуру Рамки цифрової компетентності для громадян України представлено у таблиці 1.

Рамка цифрової компетентності для громадян України [6]

	Сфери компетентностей	Назви компетентностей
1	Основи комп'ютерної грамотності	<ul style="list-style-type: none"> – використання комп'ютерних та мобільних пристроїв; – використання базового програмного забезпечення; – використання застосунків та прикладного програмного забезпечення; – використання Інтернету та онлайн застосунків; – управління цифровою ідентичністю;
2	Інформаційна грамотність, вміння працювати з даними	<ul style="list-style-type: none"> – перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту; – критичне оцінювання та інтерпретація даних, інформації; – управління даними, інформацією та цифровим контентом; – реалізація власних запитів; – самореалізація ц цифровому суспільстві;
3	Створення цифрового контенту	<ul style="list-style-type: none"> – розробка цифрового контенту; – редагування та інтеграція цифрового контенту; – авторське право та ліцензії; – первинні навички та програмування; – творче використання цифрових технологій;
4	Комунікації та взаємодія у цифровому суспільстві	<ul style="list-style-type: none"> – комунікації за допомогою цифрових технологій; – поширення та обмін даними за допомогою цифрових технологій; – співпраця за допомогою цифрових технологій; – цифрове громадянство, використання е-послуг, е-підпис; – відповідальність, правові та етичні норми, мережевий етикет;
5	Безпека в цифровому середовищі	<ul style="list-style-type: none"> – захист пристроїв та безпечне підключення до мережі Інтернет; – захист персональних даних та приватності, безпека в Інтернеті; – захист особистих прав споживача від шахрайства і зловживань; – захист здоров'я та благополуччя; – захист навколишнього середовища;
6	Розв'язання проблем у цифровому середовищі	<ul style="list-style-type: none"> – розв'язання технічних проблем; – вивчення потреб та їх технологічне вирішення; – самооцінка рівня власної цифрової компетентності, усунення прогалин; – вирішення життєвих проблем за допомогою цифрових технологій; – навчання впродовж життя, професійний та саморозвиток у цифровому середовищі.

На думку експертів основні підходи, виміри та концептуальні засади даної Рамки рекомендовано в подальшому: використовувати при створенні державної або регіональної політики з питань розвитку цифрової грамотності; враховувати при розробці рамок професійних компетентностей для різних груп населення та різних категорій працівників окремих сфер діяльності (доопрацювання професійних стандартів та посадових вимоги); оцінки рівня володіння цифровими компетенціями та планування заходів щодо підвищення цифрової грамотності.

На сьогодні, державна політика цифрових трансформацій в Україні вимагає цифровізації процесів діяльності органів публічної влади; побудови прозорих онлайн комунікацій держави, бізнесу та громадян. Реалізація цієї політики потребує застосування цифрових інструментів у сфері публічного управління та відповідної кваліфікації їх користувачів – публічних службовців. Сучасний представник органів публічної влади повинен усвідомлювати цифрові трансформації в країні, розуміти та реалізувати стратегічні завдання цифровізації національної економіки та суспільства, що в свою чергу вимагає від нього високого рівня цифрової компетентності в професійній діяльності та постійного навчання.

Враховуючи нагальність проблеми цифрової грамотності публічних службовців українськими експертами у 2021 році розроблено Проект Рамки цифрових компетентностей для державних службовців [11]. Ця рамка підготовлена відповідно до плану заходів з реалізації Концепції розвитку цифрових компетентностей [10] на основі рамки цифрової компетентності для громадян України та за результатами досліджень Міністерства цифрової трансформації, які проводились у процесі реалізації проекту Дія.Цифрова освіта.

В основу цієї Рамки покладено концептуальну еталонну європейську модель DigComp 2.1, проєкт рамки було створено з врахуванням закону України «Про державну службу», Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [9], методичних рекомендацій. У описі Рамки цифрових компетентностей для державних службовців України виділені такі сфери як: комп'ютерна та інформаційна грамотність, робота з цифровим контентом, цифрова комунікації та цифрова взаємодія, безпека та захист інформації в цифровому середовищі, реалізація політик цифровізації (на державному, організаційному, особистісному рівнях) (рис. 1).



Рис. 1. Сфери цифрових компетентностей державних службовців України

Рамка цифрових компетентностей для державних службовців надає загальне уявлення щодо знань, навичок та компетентностей застосування цифрових технологій у процесі державного управління і призначена для осіб, що працюють у органах публічної влади. Рамка охоплює 5 сфер цифрових компетентностей, які містять 20 компетентностей та 6 рівнів володіння. Сфери цифрових компетентностей та їх компетентності розкрито у таблиці 2.

Узагальнена структура рамки цифрових компетентностей державних службовців України [11, с.12]

	Сфери компетентностей	Назви компетентностей
1	Комп'ютерна та інформаційна грамотність	1. Використання комп'ютерних та мобільних пристроїв та базового програмного забезпечення. 2. Використання прикладного програмного забезпечення в професійній діяльності. 3. Використання інтернету для пошуку і фільтрації даних/інформації 4. Критичне оцінювання та інтерпретація даних, інформації та цифрового контенту. Перевірка надійності джерел інформації. Медіаграмотність.
2	Робота з даними та цифровим контентом	1. Розробка цифрового контенту. 2. Управління даними, інформацією та цифровим контентом. 3. Авторське право і ліцензії. 4. Творче використання цифрових технологій.
3	Цифрова комунікація, взаємодія та співпраця	1. Професійна комунікація з використанням цифрових технологій. 2. Професійна взаємодія в цифровому середовищі. 3. Співпраця в цифровому середовищі. 4. Відповідальність, правові та етичні норми в цифровому середовищі. Мережевий етикет.
4	Безпека в цифровому середовищі	1. Дотримання принципів класифікації інформації за рівнем доступу. 2. Дотримання правил застосування електронних послуг. 3. Застосування правил авторизації та зберігання особистих даних. 4. Захист від зловмисного програмного забезпечення та кібератак.
5	Реалізація політики цифровізації на всіх рівнях: державному, організаційному, особистісному	1. Застосування державної політики цифрової трансформації. 2. Реалізація політики цифрової трансформації на локальному рівні. 3. Самооцінка рівня власної цифрової компетентності у професійній діяльності, виявлення та усунення прогалин. 4. Постійний саморозвиток у цифровому середовищі

Окрім Рамки цифрових компетентностей для держслужбовців (проект) на порталі «Дія.Цифрова освіта» розміщено описи:

- 1) Рамки цифрових компетентностей для підприємців [7];

2) Рамки цифрових компетентностей для громадян України [6] та Концептуально-референтна Рамка цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників (проект) [5].

На сьогодні, з метою визначення цифрової грамотності окремих категорій населення відповідно до адаптованих українськими експертами рамок цифрових компетентностей розроблено національні тести «Цифрограм»:

- Цифрограм 1.0 для громадян;
- Цифрограм 2.0 для громадян;
- Цифрограм для державних службовців;
- Цифрограм для медичних працівників;
- ICDL Український цифровий громадянин;
- Цифрограм для вчителів.

В процесі тестування за напрямом «Цифрограм для держслужбовців» оцінюються знання та вміння роботи з комп'ютером, використання базових програм та застосунків, користування мережею Інтернет; створення цифрового контенту; безпека в цифровому середовищі; комунікації в цифровому суспільстві; розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчання впродовж життя.

Аналізуючи Рамку цифрових компетенцій громадян України та проект Рамки цифрових компетенцій державних службовців України, на нашу думку необхідно у переліку сфер цифрових компетентностей державних службовців виділити окремо «цифровий етикет».

У таблиці 3 представлено авторське розкриття компетентностей у сфері «цифровий етикет» для фахівців сфери публічного управління.

Сфера «цифровий етикет» і її компетентності

	Сфери компетентностей	Назви компетентностей
6	Цифровий етикет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримання правових та етичних норм публічної служби. 2. Дотримання правил та норм поведінки публічного службовця у комунікативних процесах цифрового формату професійної діяльності. 3. Нерозголошувати інформацію зокрема персональні дані фізичних\юридичних осіб, конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом. 4. Надавати інформацію з відомчих баз даних в межах повноважень та відповідно до законодавства. 5. Використовувати державні електронні інформаційні ресурси таким чином, щоб не завдавати шкоди навколишньому середовищу чи здоров'ю людей. 6. Утримуватися від поширення інформації, в цифровому просторі, що може завдати шкоди репутації державних органів та органів місцевого самоврядування. 7. Основні правила кібергігієни (ліцензійне програмне забезпечення, антивірусне ПЗ, резервне коріювання даних, надійні паролі).

Враховуючи наявність кіберзагроз, несанкційних втручань в роботу корпоративних мереж та автоматизованих систем управління органів публічної влади, витоку інформації закритого типу стає очевидним, окрім підвищення рівня цифрових компетентностей, слід приділити увагу формуванню відповідної культури та кібергігієни – цифрового етикету публічних службовців в цифровому просторі в середині адміністративної структури та і зовні.

Концептуальні засади Рамки цифрових компетенцій державних службовців можуть бути використані в процесі: створенні освітніх програм підготовки фахівців за напрямом «Публічне управління та адміністрування»; розробки програм курсів підвищення кваліфікації державних служ-

бовців; при створенні індивідуальних програм професійного розвитку; розробці посадових інструкцій формулюванні посадових обов'язків, тощо.

Слід зазначити, що ключове місце в цифровізації сфери публічного управління в Україні мають посісти процеси постійного професійного розвитку цифрових компетентностей кадрів, формування системи безперервної професійної освіти фахівців відповідно до процесів цифрових трансформацій, що мають аналізуватися крізь призму розвитку кадрового потенціалу в органах державної влади.

У свою чергу, ефективне функціонування кадрового потенціалу органів публічної влади в умовах побудови цифрової України передбачає розробку концептуальних засад розвитку цифрових компетенцій публічних службовців та застосування комплексу механізмів їх формування, які в сукупності уможливають реалізацію функцій представників органів публічної влади.

Список використаних джерел

1. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 194. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-%D0%BF#Text>.

2. Засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>.

3. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.

4. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження від 3 березня 2021 р. № 167-р UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (дата звернення 30.03.2021).

5. Концептуально-референтна Рамка цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників: Проєкт. UPL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2900-2629_frame_pedagogical.pdf.

6. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. Міністерство цифрової трансформації України. 2021. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf

7. Опис рамки цифрової компетентності для підприємців України. Міністерство цифрової трансформації України. 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2904-2605_co_ramka_pidpriemca_11_2021_compressed.pdf.

8. Польовий П.В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. *Публічне управління та митне адміністрування*, Дніпро: Університет митної справи та фінансів. No 2 (29), 2021. С.37-43. (*Index Copernicus*). UPL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/v2-29-202>.

9. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 23 сер-

пня 2017 р. N 640. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>.

10. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження КМУ від 03.03.2021 року № 67-р. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

11. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України: Проект. 21.11.2021. Міністерство цифрової трансформації України. UPL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf.

12. Цифрова грамотність населення. Міністерство цифрової трансформації України. 2019. UPL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf.

13. Цифрова грамотність населення: звіт за результатами загальнонаціонального опитування. Міністерство цифрової трансформації України. 2021. UPL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf.

14. Carretero, S., Vuorikari, R., Punie, Y.: DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2017. UPL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106281>

ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У КОНЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Основні аспекти управління організаційними процесами

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин формуються нові завдання соціально-трудова відносин, що вимагають змін організаційних процесів. Особливо великого значення набуває проблема організації поведінки персоналу. Новітні технології та їх впровадження вимагають не тільки ефективного управління, а також високої кваліфікації працівників, їх творчого прояву, оскільки людські ресурси значно відрізняються від інших ресурсів, адже кожен найманий працівник має свої індивідуальності. Використання ефективних підходів управління дає змогу перетворити персонал на високоякісний міцний конкурентноспроможний колектив.

Управління організацією є досить складною трудомісткою роботою, яку можуть виконувати лише фахівці нової генерації озброєні сучаснішими знаннями та вміннями. Першочергове завдання менеджменту полягає в створенні організаційної поведінки, творчого інноваційного простору, які стимулюють працівників на нововведення.

Для розуміння організаційної поведінки працівників колективу важливо досліджувати їх взаємодію з різними чинниками, з якими вони стикаються в даному організаційному середовищі. При цьому, індивідуальна поведінка змінюється під впливом безлічі змінних зовнішнього середовища та внутрішнього середовища організації. Враховуючи вимоги сьогодення, звертаємо увагу на дію навколишнього середовища в життєдіяльності лю-

дини, організації, сукупність організаційних умов трудової спільної діяльності людей. Від поведінкових процесів співробітників залежить результативність їхньої діяльності, ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами, задоволення працівників своєю працею, морально-психологічний клімат у колективі, взаємовідносини з іншими суб'єктами взаємодії. Тому, менеджери та співробітники сучасної організації повинні володіти високою організаційною поведінкою, яка є невід'ємною складовою успішності організації.

Питанню вивчення організаційної поведінки персоналу в організаціях присвятили свої наукові роботи видатні зарубіжні дослідники (Г. Айзек, М. Армстронг, У. Бенніс, М. Вебер, Е. Вірсма, Ф. Герцберг, Т. Діла, К. Левін, М. Ліндквіста, А. Маслоу, Ф. Ретлісбергером, А. Сміт, Ф.Тейлор, Е. Шейн) та вітчизняні науковці (В. Г. Алієв, Н. В. Гришина, А. В. Доронін, Г. А. Васильєв, Т. С. Васильков, А. Е. Воронкова, К. М. Дєєва, М. С. Дороніна, Л. Г. Зайцев, О. І. Золотова, Г. М. Захарчина, А. М. Колота, Д. С. Ліфінцева, К. К. Платонов, Н. В. Уманський, Ф. І. Хміль) та інші дослідники. Незважаючи на тривалі дослідження організаційної поведінки, підходи до її теоретичних основ є дещо суперечливими, при цьому часи змінюються, розвиток продовжується, а тому важливо продовжувати пошуки нових методів і підходів до організації поведінки персоналу.

У зв'язку з цим організаційна поведінка розглядається як різновид рольової поведінки. Оскільки однією з основних характеристик організаційної поведінки працівника в умовах маркетингової орієнтації підприємств можна вважати адаптивність, як найбільш повне, змістовне і таке, що відповідає умовам сьогодення, слід розглядати визначення М. Армстронга, згідно з яким «організаційна поведінка визначається ролями, які люди ви-

конують упродовж тривалого часу, взаємодіючи з іншими людьми у різних ситуаціях, для того щоб адаптуватися до обставин, які змінюються» [1, с. 148].

Видатний український науковець А. М. Колот вказує на особливості *організаційної поведінки* і зазначає, що робітника змушують до певної поведінки стимули. Оскільки поведінка персоналу зумовлюється певними мотивами та залежить від дії багатьох факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, важливо їх враховувати та аналізувати можливі впливи на зміни поведінкових процесів працівників. Формування поведінки персоналу повинно відбуватися з урахуванням місії та цілей організації, при цьому спрямовуватися згідно з принципами управління [7].

Особливості взаємодії людей у колективі актуалізують у своїх дослідженнях Н. В. Гришина, О. І. Золотова та Н. В. Уманський. Характеристикою моделі пізнання поведінки людини в організації, є її здатність пристосовуватися до існуючої системи норм і цінностей поведінки саме такої соціальної системи, в яку вона впроваджується. Завдяки такій властивості, більша частина персоналу позитивно сприймає окремі механізми впливу на поведінку [5].

Науковці також виокремлюють декілька основних теоретичних підходів, на яких базується поведінка в організації. Перший підхід називають системним, в ньому трактується організація як відкрита система, яка отримує ресурси, переробляє їх і продукує визначені товари і послуги. Другий підхід орієнтується на результат, тобто кожна програма організаційної поведінки має бути оцінена за їх результатами. Усі організації прагнуть виготовляти якийсь конкретний продукт і досягти при цьому певних результатів. Третій підхід називають ситуаційним і використовують для то-

го, щоб досягти необхідного результату за різних обставин, роблячи акцент на різних типах поведінки. Четвертий підхід підтримуючий, тобто підтримується становлення та розвиток працівника. П'ятий підхід має назву «синергічний» і полягає в тому, що сума властивостей і результатів діяльності організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей і результатів діяльності всіх її елементів, узятих окремо.

Зауважу, що прийнято виділяти і чинники, які впливають на формування загальної поведінки. Їх поділяють на такі чотири великі групи, як:

1) *демографічні* – ті, що визначають поведінку залежно від статі та віку людей. Наприклад, знання гендерних характеристик поведінки. Так, чоловіки цінують в партнерші її зовнішню привабливість і еротичність. Жінки, знаючи таку запрограмованість чоловіків, повинні це враховувати у своїй поведінці. Прекрасній половині людства, в свою чергу, імпонує чоловіча неординарність, мужність і благородство;

2) *біопсихологічні* – ті, що визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини (стан здоров'я, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія-екстраверсія, домінуючий спосіб мислення (логічний чи інтуїтивний), здатність до творчості, минулий досвід, компетентність);

3) *соціально-психологічні* – ті, що визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів у групі, організації чи суспільстві. Наприклад, поведінка повинна відповідати закону і ні в якому разі не протистояти встановленому в суспільстві правопорядку;

4) *культурологічні* – ті, що визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для того чи іншого конкретного суспільства. Наприклад, моральна бездоганність. За всієї нашої схильності до суб'єктивного трактування моралі необхідно визнати існування загально-

прийнятих підходів до пояснення таких її основних понять як чесність, справедливість і порядність [13, с. 12-13].

Тенденції розвитку поведінки в організації зображено у таблиці 1, з якої можна чітко побачити, що розвиток полягає в переході до більш відкритих, гуманних організацій, у русі до більш широкого розподілу повноважень, більшої внутрішньої мотивації, більш позитивного ставлення до людей та збалансованості між турботою про працівників і потребами організації. Таким чином, особливого значення набувають два основних положення: використовуючи організаційну поведінку, більшість роботодавців створюють більш високу якість трудового життя; основний результат підвищення якості трудового життя – більш продуктивна робоча сила. При переході організації до моделі підтримки і колегіальної моделі ймовірність досягнення цих результатів суттєво підвищується.

Таблиця 1.1

Тенденції розвитку організаційної поведінки

ВІД	ДО
Управління складається з інструкцій і санкцій.	Управління складається з постановки цілей, взаємодії з людьми, взаємопроникнення культур.
Добрий менеджер – це технічний експерт.	Добрий менеджер створює мережі та можливості для розвитку працівників.
Пріоритет – безпека, уніфікація та підпорядкованість правилам.	Пріоритет – ситуаційним вимогам, мінливості, гнучкості.
Лояльність.	Здоровий глузд.
Закритість та секретність.	Відкритість та інформативність.
Працівники – це витрати.	Працівники – стратегічний ресурс.
Централізація влади.	Децентралізація влади.
Зміни – це необхідне зло.	Зміни стимулюють розвиток технічних і соціальних навичок.
Помилки показують слабкість системи.	Помилки показують, що працівник активний і експериментує.
Мотивація працівників базується на просуванні (звання), безпеці (пенсії), статусі (посада в ієрархії).	Мотивація працівників базується на виклику, відповідальності, компетентності, можливості навчання.

Джерело: [13, с. 15]

В таблиці 1 зазначено розуміння керівника, що не буває двох однакових людей, що людина є складнішою за будь-який виробничий процес, також кожна людина одночасно реагує на велику кількість різних чинників, що кожен індивід поводиться абсолютно по-різному в тих чи інших життєвих і виробничих ситуаціях, що досягти певних результатів можна тільки зосередивши свою увагу на допомозі своїм підлеглим стати кращими тощо.

Менеджер має усвідомити, що людина – не бездушна і в жодному разі не витрати, а людина – це найцінніший ресурс. А вже виходячи з цього, ми можемо зробити висновок, що керівник має бути активним, відвертим, гнучким, толерантним, тактовним і товариським.

Виклики сьогодення вимагають ефективності керівництва, що визначається як особистими зусиллями керівника, так і зусиллями всього персоналу. Якщо керівник відповідає за досить велику організацію, то він не в змозі ефективно керувати, при цьому виконати всю роботу колективу. Також керівнику важко самому вирішувати всі управлінські проблеми, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні та специфічні, а його знання, досвід і ресурс часу мають обмежений характер. Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення окремих проблем, права і відповідальність своїм підлеглим, які мають відповідні компетентності та зацікавленість брати участь в управлінні.

Варто зауважити, що *делегування повноважень* є найкращим засобом збагачення праці. Зокрема, менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання та досвід та вказують завдання щодо розробки управлінських рішень. Якщо ж відсутнє делегування повноважень в управлінні, то це означає, що немає ефективного роботи персоналу та розвитку організації.

Менеджер будь-якого рівня керує певним контингентом людей, відповідає за підсумки їхньої спільної праці, за трудову дисципліну, за здоров'я та життєдіяльність під час робочого процесу. Чим вищий рівень управління, тим складніші й відповідальніші повноваження керівника.

Аналізуючи останні джерела та публікації вітчизняних науковців (М. Виноградський, А. Виноградська, В. Гурієвської, Г. Одінцової, А. Рачинського, Л. Скібіцька), що розглядають аспекти делегування повноважень, зокрема, права працівника у разі делегування йому повноважень, дотримання правил взаємодії керівника та підлеглого, що сприяє ефективності їх взаємодії. У наукових працях дослідники також розглядають переваги раціонального делегування повноважень і відповідальності, вказуючи на перешкоди щодо ефективного делегування повноважень [12].

Ефективним виконанням завдань керівника є основоположний принцип менеджменту оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Важливо зазначити, що поєднання централізації і децентралізації в менеджменті – це проблема розподілу повноважень на прийняття конкретно визначених рішень відповідно кожного рівня управлінської ієрархії.

В великих організаціях з багаторівневою структурою управління централізація призводить до затримок у прийнятті рішень, зниженню їх якості і сили цілеспрямованого управлінського впливу. В цьому випадку на більш низькому рівні управління повинно бути направлено найбільша кількість повноважень керівника по оперативному управлінню виробництвом чи надання послуг.

Оптимальним варіантом вважається підхід, коли централізовані рішення відносяться до розробки цілей і стратегій організації в цілому, а децентралізованими – рішення, пов'язані з оперативним управлінням. Децентралізована форма управління передбачає передачу прав прийняття рішень виробничим відділенням (операційно-господарській ланці), що користуються господарською самостійністю. Також децентралізація передбачає створення виробничих відділень, які забезпечені повною господарською самостійністю, що наділені широкими повноваженнями як у сфері виробництва, так і у сфері збуту. За вищою ланкою, тобто адміністрацією зберігаються функції контролю за оперативною діяльністю відділень, координація їх роботи та визначення основних напрямів для забезпечення ефективності і прибутковості діяльності організації, а також здійснення перспективного планування. Проте створення виробничих відділень не означає, що відповідна організація керується на основі децентралізації. Тому, ступінь децентралізації управління визначається ступенем надання повноважень або прав прийняття самостійних рішень керуючим відділеннями, тобто має місце делегування повноважень.

Вдосконалюючи розподіл повноважень, тим самим удосконалюємо поділ праці, створюємо умови для кращого планування роботи керівників, звільнення їх від витрат часу на виконання другорядних завдань. У загальному термін «повноваження» означає право, надане комусь на здійснення чогось [6, с. 153].

Організація взаємодії та повноважень ґрунтується на взаємовідносинах повноважень, які пов'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації завдань. Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати

зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження розрізняють: лінійні (передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих; делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організацією; дають узаконену владу) та функціональні (штабні), що делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією [13].

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є делегування. Делегування тісно пов'язане з такими категоріями, як повноваження і відповідальність. Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування повноважень полягає у передачі керівником окремим своїм підлеглим частини відповідних повноважень і функціональної відповідальності, які стосуються виконання тих чи інших завдань. Менеджер надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення [17, с. 69].

В результаті делегування здійснюється розподіл праці в системі управління. За працівником закріплюється конкретне виконання завдань. Виконання цієї вимоги залежить від особистих якостей керівника, від його розуміння необхідності делегування обов'язків, а також від рівня професіоналізму підлеглих. Делегування відбувається лише тоді, коли воно буде підкріплено делегуванням повноважень (прав і відповідальності) та надає працівнику можливості для якісного й ініціативного виконання обов'язків.

Делегування повноважень демонструє передачу підлеглим прав, що забезпечують прийняття рішень у процесі виконання конкретної роботи.

Однак, делегування не означає, що вищий керівник зовсім відмовляється від прав і обов'язків виконання делегованих питань, він несе повну відповідальність за дії підлеглих, яким він делегував повноваження. Слід зазначити, що раціональне делегування обов'язків і повноважень забезпечує:

- швидке та своєчасне прийняття рішень;
- скорочення витрат часу і засобів на інформаційне забезпечення рішень;
- розширення можливостей більш повного прояву працівниками своїх здібностей, залучення в управління безпосередніх виконавців;
- звільнення керівника від витрат часу на рішення дрібних питань з ціллю збільшення можливостей для кваліфікованої розробки загальних проблем, що мають більш важливе значення для розвитку організації;
- передачу тимчасових доручень підлеглим, для виконання задачі, що не передбачена його прямими обов'язками [12].

Спрямування і зміст рішення ухвалює керівник (технічні, організаційні, економічні, кадрові, соціальні), при цьому вони завжди зачіпають інтереси працівників організації. Кожен менеджер має у своєму підпорядкуванні інших працівників, а це означає, що йому надано право управляти іншими людьми (персоналом) і нести персональну відповідальність за роботу підлеглих. Основними сферами відповідальності керівника є:

- виконання завдань структурним підрозділом;
- якість продукції (послуг);
- використання виробничих ресурсів;
- здоров'я і життя персоналу.

З огляду на зазначене, основними повноваженнями в галузі управління є взаємопов'язані складові: право менеджера управляти іншими працівниками, обов'язок ухвалювати управлінські рішення, відповідальність за результати роботи підлеглого персоналу.

Таким чином, підвищує результативність роботи підрозділу, мотивацію виконавця і керівника. Завдання важливо делегувати, передбачаючи конкретні строки виконання. При цьому, в обов'язки менеджера входять як визначення цілі завдання так і контроль за його виконанням.

Делегувати варто окремі операції, що мають можливість повторюватися та плануватися, а їх виконання може забезпечити високу якість прийняття рішень.

Розглянемо на поетапний процес делегування відповідальності (див. рис. 1.1). Персонал зобов'язаний виконувати поставлені завдання та відповідати за їхнє конструктивне рішення. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Варто зазначити, що делегування реалізується тільки у випадку прийняття повноважень і властиво – відповідальність не може бути делегована. Керівник не повинен розмежувати відповідальність, перекладаючи її підлеглим.

Однак особа, на яку покладають відповідальність за рішення певного завдання, не обов'язково повинна виконувати його особисто, вона може залишатися відповідальним за якісне завершення роботи.

Важливим елементом готовності до виконання своїх функцій є вміння брати на себе відповідальність. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах протиріччя поглядів, недостатньої ко-

мунікації, при цьому великого значення набувають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

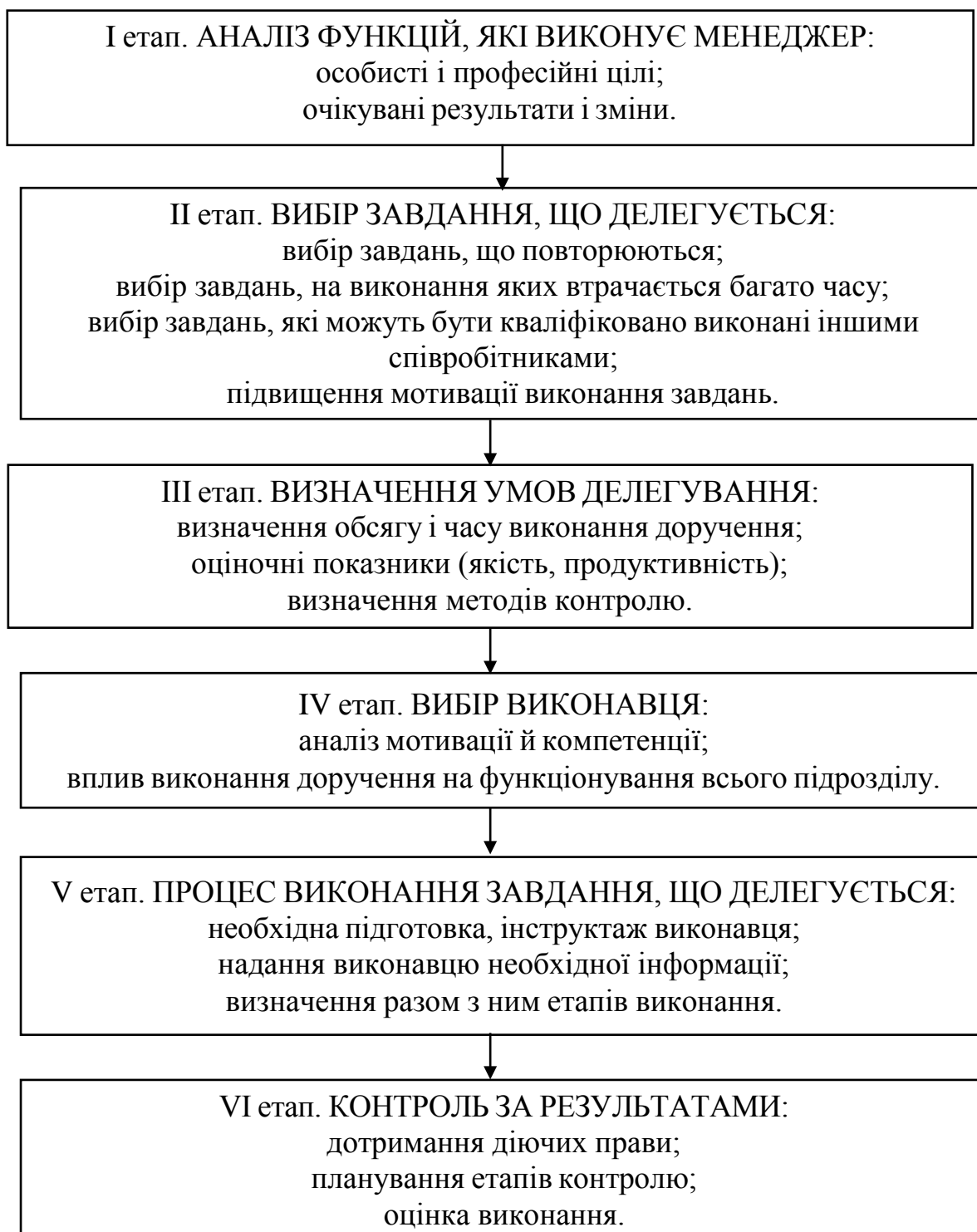


Рис. 1.1 Етапи процесу делегування відповідальності

Джерело: складено автором на основі [14, с. 183].

Також варто звернути увагу на фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень. Недовіра до підлеглих, тобто невпевненість

менеджера, що підлеглі якнайкраще виконають доручену їм роботу. Недооцінка здібностей підлеглих, коли випробувавши працівників в умовах самостійності та підвищеної відповідальності, менеджер не делегує їм окремі права та повноваження. Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх виробничих конфліктів, що призводить до втрати відчуття перспективи, обмеження активності працівників, перевантаження менеджера. Неправильне розуміння престижності, при цьому менеджери вважають, що вони повинні знати все про свою організацію (підприємство) і на вимогу дати вичерпну інформацію з будь-якого питання. Прискіплива дріб'язкова оцінка підлеглих та постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зниження відповідальності. Прагнення до влади та небажання поступитися частиною своїх прав знижують роль менеджера в управлінні. Наявність несанкціонованих завдань виявляється тоді, коли один функціональний менеджер окремого відділу намагається доручити виконання несанкціонованих завдань іншим підрозділам. Спроби підлеглих перекласти виконання своїх функцій на безпосередніх менеджерів (делегування знизу). Невпевненість, що виявляється через побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, Негативним є також невпевненість у правильності виконання завдань.

Тому, делегування повноважень від вищих рівнів управління доцільне лише тоді, коли воно сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, а також зростанню ефективності функціонування структурних підрозділів та організації в цілому. Для цього важливим є встановлення чіткого терміну та контролю за виконанням завдань і діяльністю підлеглих. Контроль, як функція менеджменту в контексті делегування повноважень,

може здійснюватися в різних формах і різними суб'єктами, а саме: безпосередньо менеджером, який ухвалив рішення або довів до відома підлеглих заплановані завдання; уповноваженими на це керівниками підрозділів чи окремими працівниками; спеціальною службою контролю. Також для вирішення певних складних завдань створюється тимчасова цільова контрольна комісія з висококваліфікованих фахівців, яким доручають вивчення конкретної справи, виявити причини відхилень та встановити та інші неконструктивні моменти відповідної ситуації.

Організаційні процеси управління включають *побудову роботи*, що визначає для працівників цілі і завдання, очікувані міжособові взаємини та взаємозв'язок між завданнями. Вони здійснюються щоразу, коли працівнику доручають роботу, дають вказівки, надають повноваження виконати завдання, або досягти мети. Свідомо чи несвідомо менеджери, члени команди й інші можуть змінити робоче завдання працівника, вносячи зміни в завдання і засоби найефективнішої реалізації їх, менеджери і команди мають знати, як конкретно будувати та перебудувати роботу, щоб вона була щонайкраще вмотивованою, значущою та продуктивною. Таким чином, при побудові роботи необхідно враховувати потреби та цілі і працівника, і організації. Саме побудова роботи є одним із важливих елементів організаційних процесів, спрямованих на перебудову самої організації.

Перебудова передбачає радикально новий погляд на організації, включаючи відхід від застарілих правил, покладених в основу взаємозв'язків між завданнями і попередніх способів виконання завдань. Мета перебудови— ліквідувати бар'єри (або уникнути виникнення бар'єрів), що відділяють працівника від клієнтів. Загальна побудова організації має спиратись

на сукупності і потоки завдань, що створюють цінність. Термін на позначення цих потоків – *процеси*, що збільшують вартість і створюють цінність діяльності і завдань. Можна навести такі приклади процесів, як розробка продукту, залучення клієнтів, виконання замовлень тощо.

Важливо розглянути загальні риси п'яти поширених підходів до побудови роботи, а саме [14, с. 499-502]:

1) **Ротація** – перехід працівників від однієї роботи до іншої, що надає їм можливість виконувати різноманітні завдання. Цей підхід характеризується низьким рівнем складності, оскільки його головною метою є зміна працівниками праці без зміни посади. Найчастіше ротація має на меті урізноманітнити роботу, щоб уникнути нудьги. Однак, якщо всі завдання схожі й рутинні, ротація не дасть бажаного ефекту;

2) **Проектування роботи** зосереджує увагу на завданнях, які мають бути виконані а також методах, які слід застосувати, розподілі роботи між працівниками, улаштуванні робочого місця, стандартах продуктивності та взаємозалежності залежності між людьми та машинами. Аналітики часто досліджують ці фактори побудови роботи за допомогою хронометражу рухів робітника, визначаючи час, необхідний на виконання кожного завдання та рухи, необхідні для ефективного виконання кожного завдання.

Спеціалізація праці та ефективність – важливі складові проектування роботи. Високий рівень спеціалізації має на меті: дати можливість працівникам швидко виконувати завдання; скоротити робочі цикли, щоб зробити продуктивність майже автоматичною і звести до мінімуму розумові зусилля; полегшити заповнення вакансій, бо низькокваліфікованих людей можна легко навчити і їм можна менше платити; зменшити потребу в контролі завдяки спрощенню роботи та стандартизації.

Багато менеджерів і промислових інженерів зараз визнають, що традиційне проектування роботи також може зробити роботу марудною. Однак цей підхід до побудови роботи і зараз залишається важливим, оскільки можна легко підрахувати безпосередню економію затрат. Крім того, цей підхід передбачає підвищення рівня автоматизації, тобто пошуки шляхів заміни робітників машинами для виконання найнапруженішої фізичної роботи, а також роботи, що потребує постійного повтору операцій.

3) Збільшення кількості різних завдань, які виконуються працівником, називають *розширенням роботи*. Хоча те, що розширення роботи як підхід часто дає позитивні наслідки, працівники можуть виступати проти нього. Деяким працівникам видається, що розширення роботи просто додає рутинних, монотонних завдань до їхньої і без того монотонної роботи. Інші вважають, що воно заважає їм виконувати свою роботу автоматично. Якщо розширена робота вимагає більшої уваги та концентрації, ніж та, яку вони виконували спершу, то деякі працівники можуть сприймати її як таку, що дає шанс виявити себе, тоді як інші можуть негативно поставитися до збільшення вимог, які до них висувають. Керівництво не повинно недооцінювати важливість індивідуальних відмінностей, коли воно намагається спрогнозувати чи зрозуміти реакцію працівників на інакше побудовану роботу.

4) *Збагачення роботи* визначається як надання можливості працівникам узяти на себе більшу відповідальність за планування, організацію, контроль та оцінку їхньої власної роботи. Техніка, яка застосовується для збагачення роботи, часто специфічна для конкретної роботи, що зазнає перебудови.

5) В основі *соціально-технічних систем* лежить засновок про те, що кожна організація складається з людей із різними здібностями (соціальна система), які застосовують інструменти, машини та методи (технічна система) для виробництва товарів або надання послуг, які користуються попитом клієнтів. Таким чином, соціальні та технічні системи необхідно будувати у взаємозв'язку і з урахуванням вимог усіх зацікавлених, які складають внутрішнє середовище. Значною мірою цей метод побудови роботи визначає ефективність організації. Всі організації є соціально-технічними системами, але не всі вони відображають принципи, покладені в основу цього підходу.

Фундаментальною метою аналізу соціально-технічних систем є відбір з-поміж можливих найкращої, що відповідає наявним технологіям, людям та потребам організації. Визначально важливим аспектом цього підходу є визнання взаємозалежності завдань як основи для формування команд. Після їх сформування розглядаються специфічні завдання, які мають бути виконані членами команди, а також зв'язки між всіма цими завданнями. Найуспішніше цей підхід (так само як і підхід, в основі якого лежить збагачення роботи) застосовується в промислових організаціях. Підхід, що спирається на соціально-технічні системи, наголошує на визначенні вимог зовнішніх зацікавлених (клієнтів, постачальників, власників акцій, регулювальних органів, кредиторів тощо), а також внутрішніх змін, необхідних для задоволення цих вимог.

Враховуючи вище вказані підходи до побудови роботи, важливо розглянути технологію організаційних процесів в управлінні.

Як відомо, застосування техніки, знарядь і машин для трансформації об'єктів (матеріалів, інформації та людей) визначається як *технологією*.

Отже, технічна система будь-якої організації складається із знарядь, технічних прийомів, методів, процедур і машин, що застосовуються працівниками для придбання вхідних ресурсів, трансформації ресурсів у вихідний продукт і надання товарів чи послуг клієнтам і споживачам. Наше обговорення технології і побудови роботи пов'язане з концепціями невизначеності потоку роботи, невизначеності завдань, взаємозв'язку між завданнями та побудовою роботи. Розглянемо, як для реалізації цих концепцій застосовуються різні інформаційні технології.

Важливо зазначити, що невизначеність потоку роботи характеризується ступенем обізнаності працівника з тим, коли надійдуть ресурси і коли потрібно буде розпочинати їх обробку. Коли невизначеність потоку роботи незначна, свобода дій (самостійність) працівника у вирішенні питань про те, яке завдання буде виконуватися, коли і де, незначна. Натомість невизначеність завдань – це ступінь обізнаності працівника з тим, як виконувати роботу і коли вона має бути виконана. При невисокій невизначеності завдань працівник досить добре знає, як досягти бажаних результатів. Завдяки навчанню та широкому застосуванню стандартизації робіт керівництво намагається звести до мінімуму невизначеність вказаних завдань. Однак коли робітники організації, вивчаючи проблеми і вдосконалюючи процедури, задіяні в команді та взаємозалежні, тоді невизначеність завдань у них вища. На такому заводі часто практикують залучення команд до участі в розробці пропозицій, спрямованих на постійне вдосконалення, що є складником загального якісного керівництва.

При високій невизначеності завдань існує обмаль заздалегідь визначених шляхів виконання завдань (а то й немає жодного). Це означає, що від

працівника часто вимагається досвід, розсудливість, інтуїція й уміння розв'язувати проблеми.

Основні комбінації невизначеності потоку роботи та невизначеності завдань подані на рисунку 1.2. У кожній із чотирьох клітинок наведено приклад робіт, що переважно підпадають під дану категорію. Варто уникати стереотипів: не оцінюйте конкретну роботу лише за позицією, яку вона займає в сітці. Перебудова часто змінює роботу і позначається на рівні притаманної їй невизначеності потоків роботи та завдань.

Невизначеність завдань	Висока	Інженер-конструктор Викладач 2	Керівник вищої ланки Учений дослідник 3
	Низька	Робітник конвеєра Охоронець 1	Касир банку Митний брокер 4
Низька		Невизначеність потоків роботи	Висока

Рис. 1.2 Технологічна структура та побудова роботи
Джерело: складено автором на основі [14, с. 504].

Програми збагачення роботи загалом спрямовані на збільшення невизначеності завдань і/або невизначеності потоків робіт. Хоч працю робітника конвеєра, розміщену в клітинці 1 рисунка 2, можна збагатити, все ж вона однаково загалом класифікуватиметься як робота того типу, що визначається клітинкою 1. Деякі працівники, чия робота класифікується як тип клітинки 3, ризикують зазнати стресу від надто високої невизначеності потоків роботи та завдань.

При цьому, варто звернути увагу на взаємозалежність між завданнями, що визначається як ступінь, до якого для виконання роботи необхідно задіяти двох чи більшу кількість працівників для прийняття рішення та співпраці. Три основні типи взаємозалежних зв'язків між завданнями включають: об'єднаний, послідовний і перехресний. *Об'єднана взаємозалежність* – це така взаємозалежність, при якій працівник (або команда) діє незалежно від інших при виконанні завдання чи завдань. При *послідовній взаємозалежності* необхідно, щоб працівник (або команда) виконували певні завдання, перш ніж інші працівники (або команди) виконують свої. Інакше кажучи, вихідний продукт одних працівників (команд) стає вхідним ресурсом для інших працівників (команд). У деяких технологіях масового виробництва послідовність взаємозалежностей в'яжеться у довгий ланцюг. При *перехресній взаємозалежності* вихідний продукт однієї особи (або команди) стає вхідним ресурсом іншої (інших) і навпаки. Перехресна взаємозалежність поширена у повсякденному житті. Перехресна взаємозалежність часто потребує високого ступеня співпраці, спілкування та командного прийняття рішень.

При побудові роботи необхідно враховувати невизначеність завдань, невизначеність потоків роботи і/або взаємозалежність завдань. Збільшення об'єднаної взаємозалежності зменшує обсяг необхідної координації між роботами. Зменшення координації означає для працівників зменшення невизначеності потоків роботи. Нові інформаційні технології часто змінюють ступінь взаємозалежності завдань і зменшують невизначеність потоків роботи.

Організації, що запроваджують зміни, мають звертати увагу на чіткість та правельність визначення завдань. Іноді спостерігається, що складність

завдання та необхідність швидкого його виконання, стає надто складним випробуванням для колективу. Тому дуже важливо, щоб керівники та персонал добре знали, що саме потрібно змінити і поміж можливих варіантів, обрали найоптимальніший.

Взагалі, кожна організація розвивається або проживає свій життєвий цикл в мінливому середовищі. Тому організації з бюрократичною, негнучкою системою майже не ефективні. Організаціям, які відзначаються системою ієрархічної взаємодії, високим ступенем професійної спеціалізації, частково обмеженим колом визначених завдань кожного працівника, а також управлінням без власної відповідальності, не завжди адекватно та ефективно реагують на зміни в навколишньому середовищі. Потрібно, щоб структура організації була гнучкою і легко пристосовувалася до змін. Система організації має передбачати, з одного боку, високу відповідальність її працівників, а з другого – можливість виявити ініціативу, а організації належно скористатись їхніми здібностями.

Запровадження змін в організації – справа непроста і достатньо затратна. Організації з гнучкими побудовами структурами, які легко реагують та долають новації, мають такі переваги над організаціями, структури яких жорсткі й нееластичні. Успішні організації враховують зміни сьогодення та уміло пристосовуються до них. При цьому, виникла навіть особлива термінологія даної проблематики. В таблиці 1.2 подано деякі з таких понять, які набули поширення, тому що сьогодення все частіше обумовлене необхідністю ефективної зміни способу діяльності організацій.

Сьогодення характеризується часом значних перемін, що зачепили як індустріально розвинені суспільства так і ті, що розвиваються. Багатьом із існуючих організацій довелось глибоко та осмислено змінити способи ве-

дення справ. З приголомшуючого розмаїття *зовнішніх чинників*, які *тиснуть* на організацію, примушуючи її певним чином змінити свою діяльність, розглянемо лише три, достатньо вагомі, а саме: глобалізація ринку; поширення інформаційних технологій та комп'ютерної мережі; нові якості робочої сили, зайнятої в організаціях [14, с. 608-613].

Таблиця 1.2

Терміни, що стосуються запровадження організаційних змін

<i>Терміни</i>	<i>Тлумачення</i>
Організації-ерудити	Основа успіху й ефективного управління організацією – знання. Менеджерам слід навчитись бачити «всю картину» і розуміти, яке співвідношення між її окремими частинами підходить найбільше.
Новий підхід до проектування діяльності	Фундаментальне переосмислення і реконструкція систем та процесів. Вибудовуючи схему діяльності організації, слід орієнтуватись на кінцевий продукт, а не на завдання чи функції.
Ядро компетентності	Засновникам організації слід визначити, в чому вони найкомпетентніші, й організувати об'єднання саме в тій сфері діяльності, яка їм найближче. Стратегічний курс організації слід визначати, керуючись саме «ядром компетентності», а не товарами чи ринками.
Архітектура організації	Певний спосіб узгодження стилю діяльності, структури організації та її персоналу – і саме в такій цілісності слід сприймати організацію.
Перегони в часі	Час – це гроші. Виграш у часі, а цим можна керувати, дає переваги над конкурентами в продуктивності, якості та інноваціях.

Джерело: складено автором на основі [21].

Глобалізація ринку. Спостерігаємо зростання міжнародної конкуренції, яка уже виявляється через широкі масштаби. Міжнародні або транснаціональні корпорації надають загального темпу та тону для розвитку та змін з дотриманням міжнародних стандартів.

Інформаційні технології. Щоб витримати міжнародну конкуренцію,

потрібна гнучкість, якої досить часто не вистачає окремим організаціям. Проте сучасні перетворення у сфері інформаційних технологій допомагає багатьом організаціям вдосконалювати свої можливості, ставати більш гнучкими. Іншим важливим джерелом змін сучасних організацій є поширення комп'ютерних мереж та використання новітніх інформаційних технологій.

Зміни на ринку робочої сили. Відповідно вище зазначених чинників, важливо звернути увагу на зміни ринку робочої сили. Саме тому є ризики в труднощах управління організаціями, які поєднують у своїй культурі кілька різних культур. Поширеною проблемою розмаїття ринку робочої сили постійно зростає, особливо щодо гендеру та національній або релігійній приналежності.

Проблем організаціям додають й інші тенденції сучасного ринку робочої сили. Скажімо, кар'єра водночас двох членів сім'ї у багатьох розвинених суспільствах уже стала радше нормою, ніж винятком. Продовжує також зростати частка тимчасово найнятих працівників. Зайняті неповний робочий день, позаштатні та найняті за контрактом працівники, а також незалежні спеціалісти, яких компанія наймає, коли виникає потреба вирішити якесь тимчасове чи непередбачене завдання, складають *непостійний контингент робочої сили*, який залежить від обставин.

Важливо зазначити, що організаційні процеси вимагають ефективної програми запровадження змін в організації. Зміни, що їх неминуче зазнає організація з плином часу, а також зміни, які запроваджуються за певним планом, відрізняється особливостями управління.

Відповідно розглядатимемо, першочергово заплановані (зумисні) зміни в організації. **Планове запровадження змін** – це заплановані зусилля ме-

неджерів та працівників поліпшити певним чином діяльність груп, відділів, підрозділів і організації в цілому.

Можна помітити, що заплановані зміни дають бажаний результат там, де дотримуються певних передумов. Так, на думку Камінгса і Ворлея, для успішного запровадження змін необхідно передбачити:

- зміну мотивації до праці з метою заохотити працівників працювати по новому та способи подолання опору змінам;
- способи досягнення спільної думки щодо бажаного майбутнього статусу своєї організації;
- проведення політики підтримки необхідних змін [21].

Подібно визначають передумови успішного запровадження змін і Порас та Робертсон:

- усі члени організації, а не лише її певна частина, бажають змін і сприяють їхньому запровадженню;
- керівники організації мають усвідомити необхідність запровадження змін та бачити виразні перспективи такого заходу;
- потрібно, щоб було бажання змінити норми та процедури на дієвіші [24].

Як бачимо, передумови в різних авторів майже однакові. Ініціатор планових змін – сама організація, тому її члени мають бути переконаними у необхідності саме таких змін. За відсутності такої віри та належної поведінки ймовірність очікуваного результату дуже мала.

Окрім цього, програма запровадження змін повинна охоплювати всю організацію, бути готовою скористатися непередбаченими сприятливими можливостями, які несподівано можуть з'явитися.

Іноді проблеми, які виникають із запровадженням змін, не вдається

вирішити поступово, одну за одною. Зазвичай, запровадження змін дає очікуваний результат за умови, що змінюється водночас усе, що потрібно змінити, тобто зміни охоплюють усю організацію.

На рисунку 1.3 зображено схему моделювання змін, яка допоможе глибше зрозуміти, що таке одночасне запровадження змін у всій організації.

В моделі запровадження змін в організації, як системі, організація – це шість взаємодіючих компонентів, в яких, власне, і плануються зміни: люди, культура, завдання, технології, структура та стратегія. *Персонал*, як змінний параметр – це працівники даної організації, кожен зі своїми персональними відмінностями: рисами характеру, позицією, почуваннями, компетентністю, потребами та стимулами. *Культура* – це спільні для усіх членів організації: віра у справу, категорії вартостей (ціннісні орієнтації), сподівання та прийняті в організації норми.

Завдання стосуються власне характеру роботи, яку потрібно виконувати: складна вона чи проста, нова чи вже виконувалась раніше, стандартна чи унікальна. *Технології* – це методи вирішення завдань і засоби їхнього практичного застосування у різних сферах діяльності організації. Сюди найчастіше відносять застосування інформаційних технологій, роботів та інших автоматів; засоби виробництва, устаткування та механізми.

Структура організації – формальна схема побудови організації, засоби комунікацій та контролю, система розподілу влади та відповідальності. *Стратегія* – це планування діяльності організації. Сюди зазвичай відносять ініціативи, спрямовані на визначення завдань організації та розробку спеціальних планів щодо придбання, розміщення та використання ресурсів.

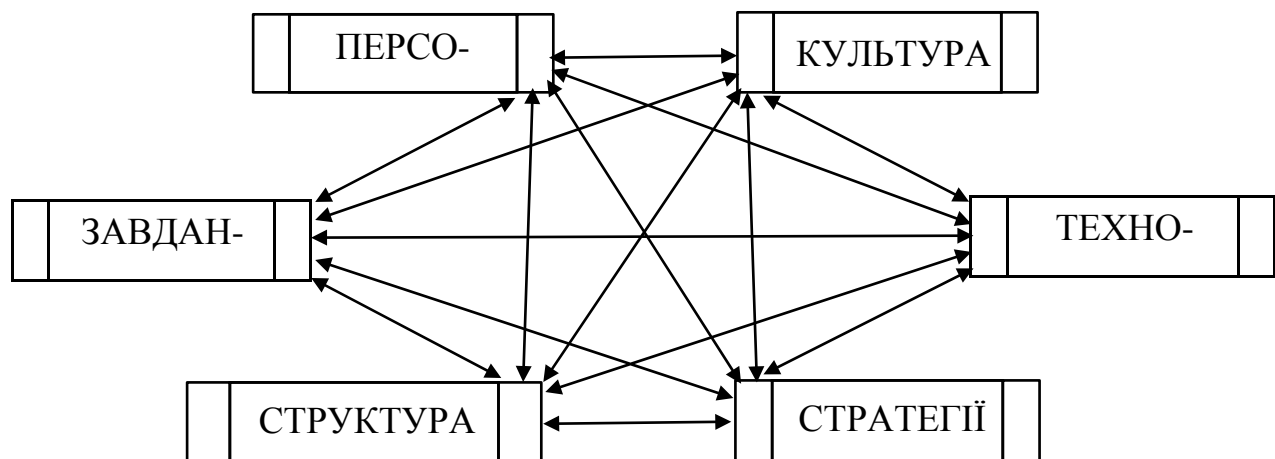


Рис. 1.3 Моделювання змін в організації як системі
Джерело: [14, с. 615].

Важливо звернути увагу на схему (див. рисунок 1.3), що відображає значну взаємозалежність всіх шести параметрів. Зміна одного з них обов'язково торкнеться хоча б одного із решти. Скажімо, зміни в стратегії організації можуть диктувати необхідність змінити структуру організації на придатнішу чи навіть надати їй форму мережі (тобто розділити на декілька відносно самостійних одиниць). Ця зміна, своєю чергою, потягне за собою перерозподіл людей та посад. Структурна перебудова організації призведе, знову ж таки, до заміни технологій, а це вплине на становище та поведінку зайнятих працівників. Усі ці зміни відбуватимуться в рамках певної культури, яка може або сприяти їм, або ж чинити опір. Більше того, самі зміни можуть також або дещо змінювати культуру, або зміцнювати її.

Така схема моделювання запровадження змін в організації має ті переваги, що вона дає можливість менеджерам і працівникам усвідомити взаємозалежність. Такий підхід вказує, що вони не можуть щось змінити в одній якійсь складовій частині організації, якщо не запровадять відповідних змін в інших.

При цьому єдиної думки щодо найефективнішого способу запро-

вадження змін немає. Поєднання окремих елементів, які дають добрий результат в одних організаціях, зовсім не обов'язково придатні для інших. Існує принцип використання усіх несподіваних сприятливих можливостей, а саме: не існує єдиної найефективнішої схеми запровадження змін і жодна з них не дасть однакового результату за будь-яких обставин. Принцип використання всіх сприятливих можливостей, які важко передбачити наперед, потребує точного аналізу діяльності та проблем організації.

Будь-яка організація має свої особливості, що виявляються через стиль діяльності або процедури, які колись, за певних обставин, мали сенс, але вже давно його втратили. Визначити такі особливості і є одним із завдань аналізу, який має на меті з'ясувати, що саме в організації потребує змін. Проводячи такий аналіз, необхідно здійснити такі чотири обов'язкові кроки і у такій послідовності:

- виявити і з'ясувати суть проблеми, а також оцінити, наскільки важливо запроваджувати зміни;
- оцінити, наскільки організація готова до запровадження змін і чи вистачить у неї на це ресурсів;
- оцінити потенціал колективу менеджерів і працівників, обґрунтувати необхідність змін;
- визначити, яких результатів бажано досягти і розробити відповідну стратегію.

Інформацію, потрібну для такого аналізу, отримують, накопичуючи дані опитувань, інтерв'ю, спостережень та аналізуючи документацію організації. Такий збір інформації має переваги, що процес його спонукує колектив глибше усвідомити необхідність запровадження змін. Але навіть і тоді, коли більшість членів організації уже погодилася з тим, що зміни

необхідні, кожен із них може по-своєму уявляти, якими методами слід скористатись, яким чином та коли їх застосувати. Тому, щоб визначити цілі і те, куди слід спрямувати зусилля в першу чергу, потрібен систематичний аналіз проблеми.

Готовність працівників сприйняти запровадження змін залежить також і від такого параметра: яку вигоду сподіваються вони отримати в результаті своїх зусиль. Від цього залежатиме їх організаційна поведінка. Якщо працівники вважатимуть, що запроваджувані зміни особисто їм нічого особливого не принесуть, то такі переконання вже наперед завбачають невдачу. Загубити справу можуть також і нереально завищені сподівання на власну вигоду. Потрібно, щоб очікуваний результат був позитивним, але водночас реальним. Окрім цього, варто ретельно і точно оцінити можливості самої організації. Методи, які потребують значних зусиль, а також великих матеріальних витрат, приречені на невдачу, якщо матеріальних ресурсів виявиться недостатньо, а працівникам не вистачить часу чи можливостей пристосуватися до змін. У такому разі організаціям вигідніше не запроваджувати масштабних змін відразу, а поступово накопичувати можливості, розширювати і поглиблювати їх.

2. Ефективність застосування моделей при побудові роботи в організації та вдосконалення їх функціонування

Необхідність моделювання управлінської ситуації зумовлена складністю більшості проблем управління, труднощами або унеможливлення проведення окремих експериментів у сучасному середовищі. Головна характеристика моделі – спрощення реальної ситуації за рахунок вилучення окремих деталей, які не стосуються проблеми, тому координаційне за-

стосування моделей підвищує здатність керівників до реального сприйняття управлінських ситуацій, які виникають в організації.

Будь-який керівник стоїть перед проблемою вибору: як управляти організацією, які обрати ефективні управлінські стратегії, важелів і технологій використовувати. Саме важелі управління дозволяють вирішити ці проблеми. Поняття «управлінська модель» розкриває основні особливості системи управління. Модель організації визначає структуру та механізми координації її діяльності. **Модель** (від лат. *Modulus* – міра) – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. Модель будується для того, щоб відобразити характеристики об'єкта (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Тому, моделювання пов'язане зі спрощенням прототипу, абстрагуванням від певних його властивостей, ознак, сторін. [14, с. 236-237].

В цілому, моделі у менеджменті відносяться до категорії змістовно-концептуальних, що описують типові характеристики (властиві організації), при цьому опис організації базується на визначеній концепції. Звернемо увагу на концепції системного підходу, що виявляє різне бачення характеристики моделей організації як відкритої моделі. Тобто, модельний опис це не є класифікаційний підхід, оскільки різні типи організацій можуть базуватися на одній моделі і навпаки, організації, які залежать від одного типу можуть базуватися на різних моделях.

Розглянемо основні типи (моделі) організаційної структури: механістична й органічна. Механістична структура передбачає побудову за жорстко визначеним правилом, є надійною і передбачуваною. Макс Вебер

(автор моделі) був переконаний, що така (в його термінах бюрократична) структура переважає будь-яку іншу форму за точністю, стабільністю, дисципліною і надійністю. Ця модель дозволяє керівникам організації з великою точністю передбачати результати своїх управлінських дій. Високих результатів удається досягти завдяки поділу всіх завдань на спеціалізовані роботи, що викликає чітку координацію зусиль, а також зберігає стабільність, що залишається незмінною, навіть коли змінюються працівники [10].

Як показує практика, механістичну модель зазвичай використовують при конструюванні організацій зі стабільним внутрішнім середовищем і низьким рівнем невизначеності навколишнього середовища. Органічну структуру використовують ті організації, які потребують високого ступеня пристосування. Саме тому їй притаманні обмежене використання правил і процедур, децентралізація влади і відносно низький ступінь спеціалізації.

Англійські дослідники Т. Барнос та Дж. М. Сталкер (Т. Barnos, J. M. Stalker) уперше ввели поняття «органічна система». На їхню думку, основними перевагами такої моделі є: висока гнучкість і пристосованість до навколишнього середовища; забезпечення працівникам максимальних можливостей при взаємодії з організацією, коли зв'язок і комунікація між ними відбуваються у всіх напрямках, а не лише згори вниз [11].

Різниця між механістичною та органічною моделями побудови організаційної структури криється в якісних характеристиках. Перша модель за основну мету ставить досягнення якнайвищої ефективності та продуктивності праці, а друга – якнайбільше задоволення, гнучкість виконуваних робіт та розвиток організації і персоналу. Такі відмінності

дуже яскраво проявляються в процесах, що впливають на поведінку людини в організації. Практика показує, що при побудові організації неможливо керуватися тільки однією моделлю, бо ні перша, ні друга не є кращою чи гіршою. Все залежить тільки від ситуації, в якій існує організація: її розміру, технологій, які використовують, рівня невизначеності навколишнього середовища тощо.

Традиційні форми організацій та управління не відповідають вимогам сьогодення, саме тому компанії дедалі частіше починають експериментувати у сфері розвитку власних організаційних структур. Застосування моделі збагачення характеристик роботи є одним із найвідоміших підходів до збагачення роботи. Для перевірки ключових характеристик роботи працівника пропонується заповнити анкету «Інвентаризація характеристик роботи» [14, с. 506].

Вказівка. Наведений нижче перелік містить твердження, які можна використати при описі роботи. Будь ласка, вкажіть ступінь вашої згоди або незгоди з кожним твердженням щодо вашої нинішньої або колишньої роботи, записавши відповідне число поряд із твердженням. Відповідаючи, намагайтеся бути якомога об'єктивнішим.

Важелі (бали): 1 – абсолютно невірно; 2 – невірно; 3 – не впевнений; 4 – вірно; 5 – абсолютно вірно.

Дайте оцінку (бали) кожному твердженню. *Ця робота...*

1. Дуже різноманітна.
2. Дозволяє мені виконувати мою роботу без втручання збоку.
3. Організована так, що я переважно можу бачити всю роботу чи проект цілком – аж до завершення.
4. Забезпечує зворотний зв'язок щодо того, наскільки добре я працюю.

5. Для моєї організації досить важлива.
6. Дає мені широкі можливості незалежності та свободи при обранні способу її виконання.
7. Покладає на мене різноманітні обов'язки.
8. Дозволяє мені з'ясувати, чи добре я працюю.
9. Важлива в подальшій перспективі.
10. Сприяє незалежності думок і дій.
11. Дає можливість виконувати різноманітну роботу.
12. Організована так, що в мене є змога завершувати розпочату мною роботу.
13. Дає мені можливість відчувати, добре чи погано я працюю.
14. Організована таким чином, що в мене є шанс виконувати роботу від початку до завершення (тобто шанс виконувати всю роботу).
15. Така, що якість виконання мною роботи справляє вплив на багатьох людей.

Підрахунок балів. За кожною з п'яти шкал підрахуйте бали, склавши бали відповідей на зазначені запитання.

Різнобічність навичок: Складіть бали з пунктів 1, 7 і 11

Ідентифікованість завдань: Складіть бали з пунктів 3, 12 і 14

Важливість завдань: Складіть бали з пунктів 5, 9 і 15

Самостійність: Складіть бали з пунктів 2, 6 і 10

Наявність зворотного зв'язку: Складіть бали з пунктів 4, 8 і 13

Стисле пояснення. Загальний рахунок у 60–75 балів свідчить про те, що ключові характеристики роботи сприяють вашому позитивному психологічному стану, а це, в свою чергу, веде до бажаних персональних і тру-

дових наслідків. Загальний рахунок в 15–30 балів свідчить про протилежне.

Модель збагачення характеристик роботи приділяє головну увагу розширенню і урізноманітненню навичок і вмінь, ідентифікованості завдань, автономності та наявності на роботі зворотного зв'язку. Модель спирається на засновок, що від рівня цих характеристик роботи залежать три вирішально важливі психічні стани: 1) усвідомлення значущості виконуваних завдань; 2) усвідомлення особистої відповідальності за наслідки виконання завдань; 3) знання про результати виконання завдань. Якщо всі три психологічні стани позитивні, тоді діє підсилений цикл мотивації до роботи, в основі якої є самовинагорода. Робота без значущості, відповідальності й зворотного зв'язку буде неповноцінною і неспроможною достатньою мірою спонукати до роботи. При цьому, дієві такі компоненти моделі, як характеристики роботи та індивідуальні відмінності. На рисунку 2.1. окреслено елементи моделі збагачення характеристик роботи і взаємозв'язків між ними.

За цією моделлю, ключовими для успіху в збагаченні роботи є п'ять характеристик, а саме:

різнобічність навичок – це ступінь, у якому вимагаються різноманітні особисті здібності для виконання певної роботи;

ідентифікованість завдань – це ступінь, у якому вимагається цілковите виконання такої частини роботи, яка може бути ідентифікована як завершена, тобто виконання завдання від початку до кінця з наочним результатом;

важливість завдань – це ступінь відчуття працівником роботи як такої, що справляє істотний вплив на життя інших людей, чи то в організації, чи за її межами;

самостійність – це ступінь забезпечення даною роботою можливостей працівника самостійно планувати завдання і визначати процедуру, які застосовуватимуться при їх виконанні;

зворотний зв'язок – це ступінь, у якому виконання, завдань по роботі забезпечує працівникові безпосередню і ясну інформацію про ефективність його (чи її) роботи.



Рис. 2.1 Модель збагачення характеристик роботи

Джерело: складено автором на основі [14, с. 507-508].

Різноманітність навичок, а також ідентифікованість і важливість завдань можуть мати особливо велике значення для усвідомлення значущості роботи. Самостійність, як правило, сприяє посиленню почуття особистої уповноваженості і відповідальності за результати роботи, а також відповідного ставлення. Зворотний зв'язок дає працівникові безпосередню інформацію про результати виконання роботи. Подібний зворотний зв'язок іде від самої роботи, а не від оцінки керівником її ефективності. Тепер знову звернімося до анкети «Інвентаризація характеристик роботи» і подивимося бали з кожної характеристики роботи. Сума балів у межах 12–15 за певну характеристику швидше за все позитивно позначається на одному чи кількох психологічних станах. Сума в межах 3–6 з певної характеристики роботи, навпаки, найімовірніше негативно позначиться на психологічному стані або станах.

Розглянемо *індивідуальні відмінності* (див. рисунок 2.1.), які є елементом цієї моделі, обумовлюють реакцію працівника на збагачення роботи. Вони включають знання та вміння, силу потреби в зростанні та задоволення контекстуальними факторами. Ці індивідуальні відмінності впливають різноманітним істотним чином на зв'язок між характеристиками роботи та персональними або трудовими наслідками. Тому менеджери повинні враховувати їх при побудові або перебудові роботи.

Знання та вміння. Працівники з вміннями, потрібними для ефективного виконання збагаченої роботи, радше за все матимуть позитивні відчуття від завдань, які вони виконують. Працівники, неспроможні ефективно виконувати збагачену роботу, можуть відчувати розчарування, стрес і незадоволення роботою. Ці відчуття і ставлення можуть бути особливо інтенсивними, коли працівники прагнуть добре виконати роботу, але

усвідомлюють, що працюють погано за браком певних навичок і знань. Відповідно, велике значення має діагностування здібностей тих працівників, чия робота підлягає збагаченню.

Сила потреби в зростанні. Ступінь бажання особи отримати можливість самому себе спрямовувати, навчатися і досягати своїх цілей на роботі зветься силою потреби в зростанні.

Задоволення контекстуальними факторами. Ступінь задоволення працівниками контекстуальними факторами на роботі часто впливає на їхнє бажання або спроможність позитивно реагувати на збагачену роботу.

Контекстуальні фактори включають політику організації, управління нею, технічний нагляд, системи оплати праці та інших виплат, міжособові стосунки та умови праці (освітлення, опалення, безпека і таке інше). Працівники, надто незадоволені своїми керівниками, рівнем платні та безпеки, менш схильні позитивно реагувати на збагачення роботи, ніж задоволені цими умовами. Інші контекстуальні фактори, такі як задоволення працівника культурою організації, владою та політичними процесами в ній та командними нормами, також позначаються на реакції працівників на їхню роботу.

Для діагностування робіт може застосовуватися ціла низка методів, які дозволяють визначити, чи існують проблеми в побудові даної роботи, і оцінити, наскільки успішним може бути збагачення. Ми обмежимо обговорення двома з цих методів – це метод структурних сигналів і обстеження.

Метод структурних сигналів. Процес виявлення контекстуальних факторів, що часто супроводжують вади побудови роботи, зветься методом структурних сигналів. Аналіз п'яти специфічних структурних фак-

торів часто дозволяє виявити потенційні проблеми побудови роботи та спрогнозувати, чи сприйме працівник збагачення роботи позитивно.

Метод обстежень. Анкета «Інвентаризація характеристик роботи» дозволяє кількісно визначити характеристики роботи, представлені на рисунку 2.1. Ви можете оцінити роботу, застосувавши відповідні суми балів, кожна з яких перебуває в діапазоні від 3 до 15, і обчислити загальну міру збагаченості роботи, яка зветься *оцінкою потенційної мотивації (ОПМ)* за поданою формулою [14, с. 512]:

$$\text{ОПМ} = \frac{\text{Різноманітність навичок} + \text{Ідентифікованість завдань} + \text{важливість знань}}{3} \\ \times \times \text{Самостійність} \times \text{Зворотній зв'язок}$$

У формулі ОПМ сумується кількість балів з різноманітності навичок, ідентифікованості завдань та їхньої складності, а потім ця сума ділиться на 3. Таким чином, поєднання цих трьох характеристик роботи має таку саму вагу, як самостійність і зворотний зв'язок. Причиною цього є те, що, згідно з моделлю збагачення характеристик роботи (див. рисунок 2.1.), для високої внутрішньої мотивації до роботи потрібні як *усвідомлена відповідальність*, так і *знання результатів*. Цього можна досягти лише за наявності достатньої міри самостійності та зворотного зв'язку від роботи. При використанні даних анкети «Інвентаризація характеристик роботи» мінімальне можливе значення ОПМ–1. Максимальне – 3375. Достатньо високим є значення ОПМ, починаючи з 1728, а значення ОПМ порядку 729 (яке отримується при середніх балах в 9 на шкалу) – вважаються суто нейтральними.

Враховуючи різні показники оцінки потенційної мотивації варто засто-

совувати будь-який із п'яти підходів або їх поєднання для здійснення програми збагачення роботи. Немає потреби щоразу при збагаченні роботи застосовувати всі ці підходи, але вони не виключають один одного. Основними підходами є вертикальне завантаження і формування природних робочих команд. Три інші підходи (налагодження зв'язків із клієнтами, створення у працівника почуття права власності на продукт діяльності та одержання працівником безпосереднього зворотного зв'язку) часто застосовуються як складники одного з двох основних підходів.

Передача працівникові повноважень і завдань, які раніше виконувалися керівництвом або штатними фахівцями, називають *вертикальним завантаженням*. Елементи вертикального завантаження включають надання працівникові права:

- встановлювати календарний графік роботи, визначати методи роботи та вирішувати, коли і як перевірятиметься якість виконаної роботи;
- приймати рішення про те, коли починати і закінчувати роботу, коли робити перерви і як визначати пріоритетність завдань;
- самостійно шукати розв'язання проблем, консультуючись з іншими лише в разі потреби, замість того, щоб викликати менеджера одразу, щойно виникне проблема.

Багато працівників після вертикального завантаження самі планують свою роботу, а менеджер лише визначає термін завершення і цілі роботи. В межах цих визначених термінів і цілей працівникам дозволяється самим встановлювати графік і швидкість виконання завдань. *Гнучкий графік* дає працівникам змогу в певних межах варіювати час свого приходу на роботу, а також час, коли він може покинути робоче місце, і відповідно пристосовувати свої потреби й бажання, що сприяє самостійному плануван-

ню роботи. Нові інформаційні технології (зокрема, комп'ютерні мережі) створюють умови, за яких дедалі більша кількість робіт може виконуватися працівниками вдома, в готелях під час відряджень або в офісі клієнта.

При формуванні природних команд поєднують окремі роботи в офіційно визнану одиницю як сектор, команда чи підрозділ. Критерії для групування— логічні і значимі для працівника, зокрема:

Географічні: агентам з продажу може бути виділено певний район міста, регіон провінції або країни, який вважається їхньою територією.

За типом підприємницької діяльності: фахівці з оцінки вимог щодо Гарантії можуть об'єднуватися в команди, які обслуговують підприємства певного типу, наприклад: підприємства комунального обслуговування, промислові підприємства або підприємства роздрібної торгівлі.

Організаційні: оператори з обробки текстів можуть отримувати роботу з конкретного підрозділу.

Алфавітні або цифрові: реєстратори можуть відповідати за матеріали у визначених алфавітних групах;

За групами клієнтів: працівники організації можуть бути закріплені за окремими локальними об'єктами робіт.

Одна з найважливіших концепцій збагачення роботи полягає в тому, щоб працівники мали контакт із користувачами їхньої продукції або надання послуг. Встановлення зв'язків часто є логічним результатом формування природних команд. Працівники надто часто схильні працювати безпосередньо для своїх керівників, ніж для споживачів або клієнтів. Тому важливо звернути увагу на безпосередній зворотний зв'язок. При підході, спрямованому на збагачення роботи, роблять наголос на зворотному зв'язку, який працівник отримує зразу після виконання завдання. Звіт або

комп'ютерний висновок може надходити безпосередньо до працівників, а не до їхніх керівників. Загальноприйнятим є прийом, коли працівникам дають змогу перевірити свою роботу, з тим щоб вони могли виявити більшість помилок, перш ніж це зроблять інші, це також сприяє підвищенню самостійності. Безпосереднє спілкування з клієнтами також дозволяє вчасно отримувати точний зворотний зв'язок, завдяки чому вдається уникнути викривлень та затримок.

Враховуючи логіку дослідження, поєднаймо концепції технології та побудови роботи і технологічну структуру (див. рисунок 1.2) з концепцією моделі збагачення характеристик роботи (див. рисунок 2.1). Зміна однієї чи кількох характеристик роботи зазвичай означає зміну одного чи кількох із трьох технологічних вимірів. Щоб уникнути непотрібного ускладнення, розгляньмо лише основну ситуацію перебудови роботи, коли керівництво вирішує застосувати в комплексі вертикальне навантаження та формування природних робочих груп.

Вертикальне навантаження збільшує невизначеність завдань і потоку роботи, з якими працівники мають справу після перебудови роботи. Деякі зміни, викликані вертикальним завантаженням зазвичай збільшують об'єднану взаємозалежність і зменшують послідовну і перехресну. Наприклад, часто зменшується необхідність отримувати дозвіл фахівця з контролю за якістю, перш ніж переходити до наступних завдань, що зменшує послідовну взаємозалежність. Формування природних команд має найбезпосередніший вплив на зменшення взаємозалежності завдань між підрозділами та командами, бо кожна команда стає самочинною. Критерії формування природних робочих команд зазвичай сприяють збільшенню об'єднаної взаємозалежності і зменшенню послідовної та пере-

хресної взаємозалежності між підрозділами, командами та вищими рівнями в організації.

На рисунку 2.2 подано технологічні зміни, що зазвичай супроводжують програму перебудови роботи, яка включає вертикальне завантаження та формування природних робочих команд. Ці зміни, своєю чергою, можуть спричинити зміни в характеристиках роботи. Тобто, технологічні виміри і характеристики роботи пов'язані між собою тісними зв'язками.

В основі моделі збагачення характеристик роботи вказано, що працівники в змозі дати адекватну, точну й об'єктивну відповідь на запитання про характеристики своєї роботи. На їхнє сприйняття характеристик роботи може впливати *суспільна інформація* – коментарі спостережень і аналогічні сигнали, які надходять з боку тих, чий погляд на роботу цінується працівником.

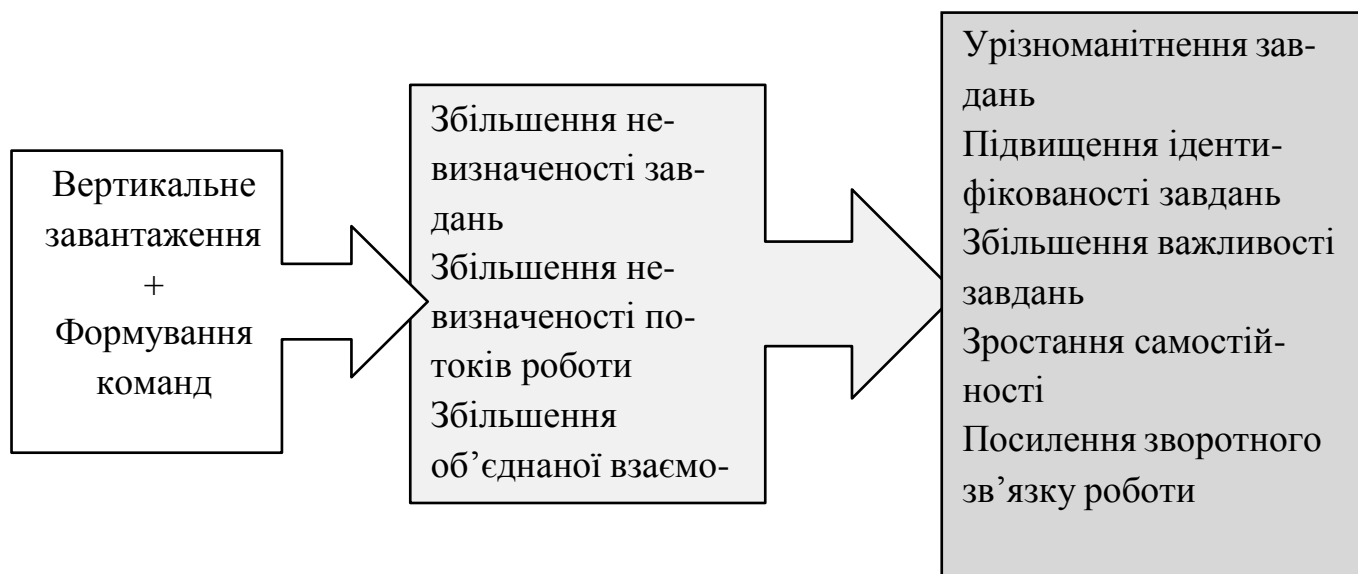


Рис. 2.2 Зв'язок між характеристиками роботи та технологією
Джерело: [6].

Суспільна інформація може також надходити від осіб, безпосередньо пов'язаних із роботою, таких як співпрацівники, менеджери та клієнти, а також і від людей, які не працюють у даній організації (члени родини, друзі та інші). На деякі аспекти роботи сигнали від інших не впливають,

коли ситуація на роботі напружена, незалежно від того, що хтось щось каже працівникові. Однак у більшості випадків на сприйняття працівником характеристик роботи впливають люди, з якими він контактує.

З огляду на це, **модель обробки суспільної інформації** стверджує, що суспільний контекст особи:

- подає сигнали щодо того, які виміри можуть бути застосовані для характеристики середовища на роботі;
- надає інформацію стосовно того, як особа має оцінювати різні виміри – що важливіше: самостійність чи різнобічність навичок, платня чи суспільна користь;
- подає сигнали відносно того, як інші оцінюють середовище на роботі за кожним із обраних вимірів;
- створює позитивну чи негативну оцінку умов праці, залишаючи за особою логічне обґрунтування емоційних реакцій, які демонструє загал [20].

Потенційний вплив моделі обробки суспільної інформації можна продемонструвати на простому прикладі. Два працівники, які виконують однакові завдання з однаковими характеристиками роботи, але якими керують різні менеджери, можуть по-різному реагувати на об'єктивні характеристики їхньої роботи при обстеженні з метою діагностування роботи. З різницею між сприйнятими сигналами суспільної інформації можуть бути пов'язані певні варіації у відповідях працівників. Наприклад, один менеджер може активно хвалити підлеглих, тоді як інший – постійно критикувати. Такий інтегрований погляд свідчить, що: характеристики роботи і суспільна інформація (сигнали), поєднуючись, впливають на реакції працівників на їхню роботу; внесення змін у трудове середовище може

призводити до таких реакцій. Однак заплутані й різноманітні шляхи, якими суспільна інформація може вплинути на сприйняття характеристик роботи, виходять за рамки цього обговорення. Щоб зменшити можливі викривлення, викликані впливом суспільної інформації, менеджери та досвідчений фахівець з аналізу змісту роботи, повинні оцінювати характеристики роботи, яку мають намір перебудувати.

Доцільно розглянути наступну **модель соціально-технічних систем**, яка постійно визначає технологію побудови роботи. Вона також багато важить при групуванні командних робіт, коли перехресну і/або послідовну взаємозалежність між роботами зменшити неможливо [14, с. 516-519]. Тому об'єднана взаємозалежність застосовується радше між командами, аніж окремими видами робіт. Застосування моделі передбачає вертикальне завантаження роботи стосовно групи робіт у команді в цілому, а не стосовно кожної окремої роботи. Багато притаманних цій моделі концепцій і прийомів діагностування застосовуються прихильниками перебудови. Врахувавши вимоги зовнішнього середовища, керівництво може використовувати модель соціально-технічних систем для побудови роботи з об'єднанням людей і технології, і оптимізації зв'язків між технологічними та соціальними системами. Так, наприклад при застосуванні моделі до виробництва в деяких випадках виявляється, що здійснення необхідних змін у технології буде надто складним і дорогим.

При цьому, модель соціально-технічних систем часто працює краще при побудові роботи на іншому виробництві чи організації. Проекти із запровадженням соціально-технічних систем були здійснені в численних організаціях у Західній Європі та Північній Америці, включаючи «General Foods», «General Motors», «Weyerhaeuser», «TRW», «Rushton Mining»,

«Volvo» та «Tennessee Vally Authority». Є повідомлення як про успіхи, так і про невдачі на цьому шляху [23].

На рисунку 2.3 подано модель соціально-технічних систем. Вона складається з чотирьох основних елементів: середовищні сили, соціальна система, технологічна система та регулятори. *Соціальна система* включає ті аспекти «людського фактора» організації, які можуть вплинути на те, як особи і команди виконують завдання, на їхнє ставлення до роботи та організації. Наприклад, створення самочинних робочих команд в організації, яку працівники характеризують як таку, що відзначається недовірою, зрадою та чварами, очевидно, лише знижуватиме продуктивність, доки не буде досягнуто певного ступеня довіри та співпраці.

Наступним розглянемо *технологічну систему*, як складову соціально-технічної моделі. Невизначеність завдань і потоків роботи, а також взаємозалежність завдань потребують діагностування.

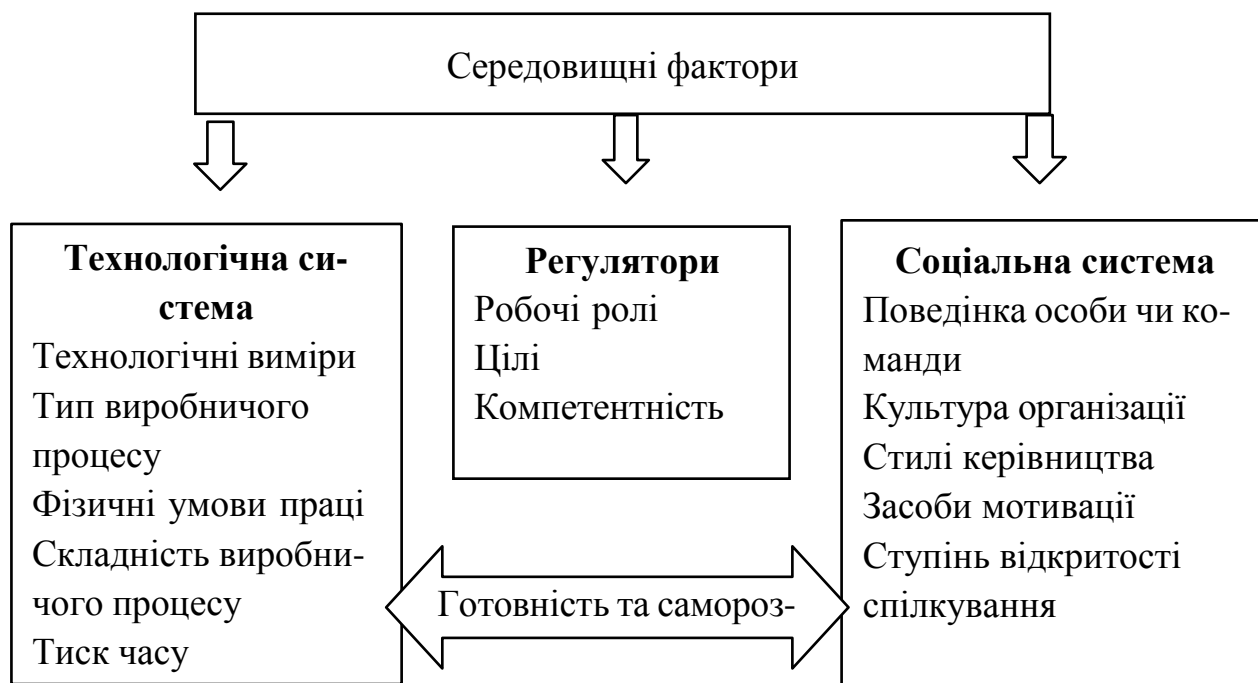


Рис. 2.3 Модель соціально-технічних систем

Джерело: складено автором на основі [14, с. 515-516].

Ці три технологічні виміри, очевидно, варіюються залежно від типу виробничого процесу, що застосовується чи планується. Наприклад, тип виробничого процесу (конвеєр чи невеликий агрегат) є важливою технологічною характеристикою.

Таким чином, різні виробничі процеси вимагають різних підходів до побудови роботи. У виробництві, де застосовуються обробні технології, зазвичай праця переважно автоматизована. Відносно невелика кількість працівників займається тим, що стежить за показаннями приладів і виконує завдання з поточного ремонту. Навпаки, коли застосовують технології, де не використовуються великі агрегати (сантехнічні роботи, ремонт приладів, торгівля, інвестиційне посередництво та ін.), необхідно докласти досить великих зусиль, щоб отримати необхідні результати.

Інша технологічна характеристика – фізичні умови праці (освітлення, температура, шум, забруднення, географічна ізоляція та впорядкованість). Наприклад, якщо на робочому місці надто жарко чи шумно, працівникам важко виконувати завдання, що вимагають інтенсивної розумової праці та концентрації.

Складність виробничого процесу є також важливою технологічною характеристикою. Що складніший виробничий процес, то вищий ступінь невизначеності завдань і потоку роботи й вища потреба в перехресній взаємозалежності завдань. Наприклад, працівник може легко зорієнтуватися, як повністю скласти тостер, але одному працівнику важко навчитися будувати велику систему складного реактивного літака.

Іншими важливими технологічними характеристиками є природа сировини, що використовується у виробництві, та тиск часу, притаманний виробничому процесу. Наприклад, газети друкуються за щільним часовим

графіком. Вузькі проблеми повинні вирішуватися негайно, і працівники мають пришвидшувати свою роботу, коли відставання від графіка складає декілька хвилин.

Важливо зазначити, що робочі ролі виступають регуляторами в моделі соціально-технічних систем, створюючи набір очікуваних типів поведінки працівників. Вони визначають взаємозв'язки між людьми, які виконують завдання, й технологічними вимогами до цих завдань, поєднуючи між собою соціально-технічні системи. Цілі та цінності також опосередковують взаємозв'язок між соціальними й технічними системами. Модель соціально-технічних систем найефективніша в організаціях з висококомпетентною та освіченою робочою силою. При цьому, керівництво визначається як один із найважливіших принципів зусиль з реструктуризації, а саме: добиватися створення атмосфери довіри шляхом зосередження уваги на розумінні й повідомленні напрямку майбутнього розвитку, причому ці повідомлення мають бути послідовними, сприяти участі працівників у процесі змін, заохочувати до спілкування та використання наявних сильних сторін.

Ступінь відповідності роботи організації моделі соціально-технічних систем можна оцінити з огляду на *шість ключових принципів*:

1) *Інновативність*. Керівники організації та її члени орієнтовані на майбутнє, а не минуле, що, зокрема, виявляється в готовності до ризику та передбаченні винагороди за інновації;

2) *Розвиток людських ресурсів*. Таланти, знання, навички та здібності членів організації розвиваються і спрямовуються на побудову роботи, керівні ролі, організаційну структуру та процес потоків роботи;

3) *Спроможність реагувати на середовище.* Організація стежить за станом середовища і відповідним чином реагує на нього, визнаючи важливість клієнта, націлюючи на активність, а не реактивність, структурну, технічну мобільність і гнучкість у виробництві товарів та наданні послуг;

4) *Співробітництво.* Люди, команди та підрозділи співпрацюють задля досягнення спільних цілей через відкритість, взаємну підтримку, спільне розуміння цінностей і спільне заохочення;

5) *Відданість і енергія.* Працівники віддані досягненню цілей організації і готові нарощувати енергію для цього;

6) *Спільна оптимізація.* Організація ефективно застосовує і соціальні, і технічні ресурси, включаючи побудову технологій на підтримку командної праці та гнучкості.

Фактори, які підлягають діагностуванню при побудові роботи за моделлю соціально-технічних систем, складні. Основне питання пов'язане із філософією управління і цінностями, що визначають культуру організації. Менеджери, зацікавлені у вдосконаленні соціальної системи і підвищенні ефективності роботи організації, можуть вважати за відповідну і модель збагачення роботи, і модель соціально-технічних систем. Ті ж, хто зацікавлений лише у виробництві та ефективності, можуть зосередити свою увагу на таких підходах, як проектування роботи, розширення роботи та ротація.

При побудові роботи технологія є головною змінною. Окремі роботи не можна збагатити без перебудови всієї діяльності. Коли зміна роботи неможлива, інші підходи, такі як застосування гнучкого графіка, можуть дещо пом'якшити вплив монотонної роботи. Більше того, нові інформаційні технології, особливо пов'язані з робототехнікою, дедалі ширше

застосовуються для усунення рутинної роботи, а отже, необхідності її перебудувати. Можливо, найкращим підходом буде якнайповніше освоїти різні підходи до побудови роботи і застосувати той підхід чи ту комбінацію підходів, яка найкраще відповідає інтересам організації та працівників.

Отже, враховуючи основні підходи до управління організаційними процесами, а саме в процесі побудови роботу беруть до уваги цілі працівників, організації і зовнішніх зацікавлених осіб. Побудова роботи тісно пов'язана з цінностями, на які вони спираються, принципами керівництва та стратегічними завданнями організації. Рішення щодо побудови роботи, так як і інші рішення, мають свої обмеження, відповідно їх слід діагностувати, зрозуміти і виважити. Тому найкращим шляхом для того, щоб уникнути певні обмеження, варто опанування різних можливих підходів до побудови роботи, враховуючи переваги та недоліки моделей організаційних систем.

Аналізуючи діяльність організації і поведінку її членів, менеджерам і працівникам слід мати на увазі дві дуже важливі речі. По-перше, модель діяльності організації – це результат взаємодії багатьох чинників організаційних процесів. Тому, спостерігаючи за поведінкою членів організації чи аналізуючи проблеми і наявний стан справ, слід пам'ятати, що причин саме такого перебігу подій багато. Будь-яка спроба виділити лише одну з них обов'язково призведе до вибору надто спрощеної та неефективної стратегії. По-друге, більшість інформації, отриманої в результаті аналізу, стосується радше проявів наявних проблем, а не безпосередньо їхніх причин. Зосередження зусиль на проявах, а не на причинах, не дасть потрібних результатів. Наприклад, в одній організації, пробле-

мою якої були прогули, не дало результату запровадження системи винагород за вихід на роботу щодня. Детальніший аналіз проблеми виявив, що причиною прогулів були надмірні навантаження та неефективні процедури виконання роботи, які зводили нанівець зусилля працівників. Обіцяні винагороди не могли змінити поведінки працівників, бо аж ніяк не впливали на основні причини проблеми.

Відповідно, аналіз поведінки працівників також може вплинути на рух персоналу, що являє собою процес приведення у рівновагу потреби організації в заміщенні вакантних робочих місць і потреби у праці відповідної якості, у просуванні по службі та ін.

Рух персоналу зв'язаний не тільки з наявністю вакантних робочих місць відповідної якості, але і з тим, наскільки прийняті працівники готові їх зайняти, тобто від рівня загальної і професійної підготовки прийнятих, від їхніх демографічних особливостей, досвіду та ін. Від того, наскільки раціонально в організації діють внутрішні переміщення, багато у чому залежать можливості кваліфікаційного просування, одержання роботи за інтересом, з оптимальними для працівника умовами й оплатою праці.

Траєкторії руху персоналу в організації можуть здійснюватися за такими напрямками: підвищення в посаді або кваліфікації, якщо службовець переходить на більш високу посаду, а робітникові привласнюється більш високий розряд; переміщення, коли працівник переводиться на інше рівноцінне місце роботи (цех, відділ, служба); зниження, якщо в зв'язку зі зниженням потенціалу працівника він переводиться на більш низький розряд або за результатами атестації на більш низьку посаду; звільнення з організації, коли працівник змінює місце роботи у зв'язку з незадовільними умовами праці або невідповідністю займаної посади.

Для обчислення коефіцієнтів показників руху персоналу використовувала формули, розглянемо основні з них [2]:

– *коефіцієнт обороту кадрів з прийняття* (K_n) = $Ч_n / Ч_{сер}$, де відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період;

– *коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення* (K_z) = $Ч_z / Ч_{сер}$, де відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період;

– *коефіцієнт загального обороту кадрів* (K_z) = $(Ч_n + Ч_z) / Ч_{сер}$ або ($K_{з.о.}$) = $(K_n) + (K_z)$, відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період;

– *коефіцієнт плинності кадрів* ($K_{п.к}$) = $(Ч_z - Ч_{н.з}) / Ч_{сер}$, де відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період;

– *коефіцієнт стабільності кадрів* (K_c) = $Ч_1 / Ч_{сер}$, де відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період;

– *коефіцієнт постійності кадрового складу* ($K_{п.к.с.}$) = $Ч_z / Ч_{сер}$, співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період та ін.

Збір даних показників дає можливість бачити їх динаміку, відносно конкретної організації (ефект від процесів руху персоналу та управлінсь-

ких рішень пов'язаних з ними), мати можливість періодично порівнювати їх з загальними та локальними даними по ринку, відслідковувати тенденції в сегменті в якому працює організація. Окрім того, це дає можливість знаходити свою траєкторію руху та розвитку, та є інструментом планування роботи з персоналом.

Негативні переміщення коштують організації значних фінансових витрат. Вони виявляються через втрачені можливості, втрата клієнтів, цінних працівників (не рівноціні заміни), адаптацію персоналу, навчання нових працівників, втрати фонду оплати праці пов'язані з рухом персоналу, втрати пов'язані зі зменшенням продуктивності та віддачі від персоналу, зниження рівня дисципліни, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, погіршення соціально-психологічного клімату, відповідно зниження продуктивності і роботи команд. Соціальні наслідки зниження рівня привабливості організації як роботодавця та довіри до неї, як зі сторони потенційних кандидатів, так і споживачів/клієнтів та морального рівня працівників, команд та всього колективу. Це змушує підприємство постійно змінюватись, проте несподівані незаплановані зміни можуть часто призвести до руйнівних наслідків. Керівники повинні чітко визначити стратегічний напрям розвитку організації, послідовно досягати поставлені стратегічні цілі.

Однак, трудність реалізації прийнятих рішень полягає не лише в наявності певного виду ризику, пов'язаного часто з ринковим, політичним чи економічним середовищем, але й зі спротивом, яке часто виникає в середині колективу, який прямо чи опосередковано пов'язаний з результатом окремих нововведень або лише триманої інформації про них. Потенційний опір запровадженню змін – важливий аспект проблем готовності до

змін і мотивації потреби такого заходу. Отже, потрібний ретельний аналіз опору як окремих працівників, так і організації в цілому.

На рисунку 2.4 зазначено шість важливих джерел опору змінам з боку окремих членів організації. Вони не вичерпують собою всіх причин, але достатньо поширені і мають глибоке підгрунття.

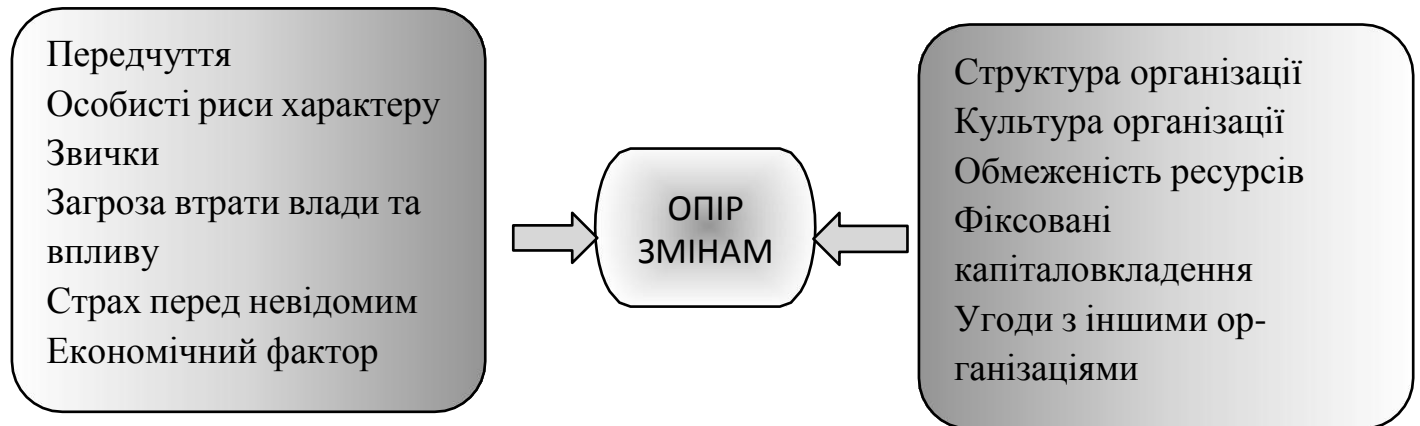


Рис. 2.4 Опір змінам в організації

Джерело: складено автором на основі [19].

Розглянемо елементи опору запровадження змін з боку окремих осіб:

1) *Передчуття*. В міжособистісній взаємодії існує помилка сприйняття, так званий перцептивний захист (люди мають нахил охочіше сприймати ті речі, які добре ув'язуються з їхнім теперішнім баченням навколишніх реалій; якщо особа вже виробила певну думку щодо чогось, то переконати її в іншому досить важко);

2) *Особисті риси*. Передумовою, яка спонукатиме окремих осіб до опору, може бути також догматизм та залежність (догматизм – це незмінність особистих переконань);

3) *Звички*. Допоки ситуація не загостриться, окремі особи можуть реагувати на неї звичним для себе способом. Від звички буває важко відмовитись, тому що вона для окремої особи – форма досягнення згоди з навколишнім світом і опанування ситуацією;

4) *Загроза втрати влади та впливу.* Окремі особи в організації можуть вбачати в запровадженні змін загрозу своїй владі та впливу. Основою такої влади в колективі може бути контроль над чимось, чого люди потребують, над інформацією чи матеріальними ресурсами. Після того, як розподіл відбувся і влада стабілізувалася, окремі особи чи групи опиратимуться змінам, які можуть применшити їхню владу та вплив;

5) *Страх перед невідомим.* Більшість людей, зіткнувшись із чимось, чого вони дотепер не знали, відчувають страх і невпевненість (обережно сприймаються будь-які значні зміни в ситуації на роботі).

6) *Економічні міркування.* Зміни заведеного порядку чи покладання на них нових обов'язків, можуть сприйматись як загроза їхньому матеріальному становищу.

До певної міри кожна організація уже за своєю природою внутрішньо налаштована на опір змінам. Спротив організації в оборону своєї дієздатності та продуктивності може бути досить значним. Окрім цього, зміни часто зачіпають узаконені майнові права, порушують досягнутий розподіл прерогатив щодо прийняття рішень між групами, командами та підрозділами, а також їхні територіальні права. Деякі з найважливіших причин опору змінам з боку організації подано на рисунку 2.4, а саме:

1) *Структура організації.* Щоб працювати успішно, організація потребує стабільності та безперервності процесу діяльності. Щоб зменшити опір змінам, який породжується жорсткістю структури, намагаються зробити її гнучкішою, аби легше було пристосувати до змін в оточенні;

2) *Культура організації.* Характерною рисою будь-якої культури є її мала піддатливість змінам, тому вона може стати принциповим джерелом опору;

3) *Обмеженість ресурсів.* Деякі організації намагаються зберегти свій статус-кво, інші, за сприятливих умов та наявності ресурсів, намагаються змінитися. Для цього потрібні гроші, час та кваліфіковані працівники, що є обмеженим в окремих організаціях;

4) *Фіксовані капіталовкладення.* Обмеженість ресурсів та неефективне використання майна – різні поняття. Буває й так, що багаті організації не можуть запровадити у себе зміни, тому що заморозили значну частку свого капіталу, вклавши його в майно, яке неможливо швидко замінити іншим (устаткування, будівлі, земля);

5) *Домовленості між організаціями.* Домовленості між організаціями – це завжди зобов'язання сторін, які тягнуть за собою обмеження їх у певних діях.

При управлінні організацією уникнути опору змінам майже неможливо. Але менеджери та працівники можуть полегшити процес запровадження змін, якщо з'ясують сутність справи та зуміють мінімізувати цей опір. Іноді персоналу буває важко зорієнтуватися в ситуації, яку спричиняє запровадження змін. Зокрема тому, що лише аналіз проблем нелегка справа, особливо якщо вона стосується багатьох змінних компонент.

Доцільно розглядати запровадження змін не як одноразову акцію, а як досягнення динамічного балансу сил, що діють у протилежних напрямках. Таке наближення отримало назву «*аналіз поля протидіючих сил*» і базується на припущенні, що будь-яку ситуацію можна вважати результатом досягнення рівноваги у балансуванні сил, що постійно спрямовані одна проти одної. В кожній ситуації – одні сили, різні варіанти опору змінам, намагаються зберегти статус-кво. Водночас інші сили (примус до запровадження змін) діють на підтримку змін і спрямовані проти попе-

редніх. Результат одночасної дії цих протидіючих сил подано на рисунку 2.5, де перелічено всі сили, які впливають на можливість змінити продуктивність певної групи людей [14, с.624].

Щоб започаткувати зміни, потрібно порушити наявний баланс сил, тобто: добитися збільшення тиску, який сприяє змінам; зменшити дію сил, які чинять опір, або й зовсім ліквідувати її; змінити напрям дії сил, тобто перетворити опір на сприяння запровадженню змін.

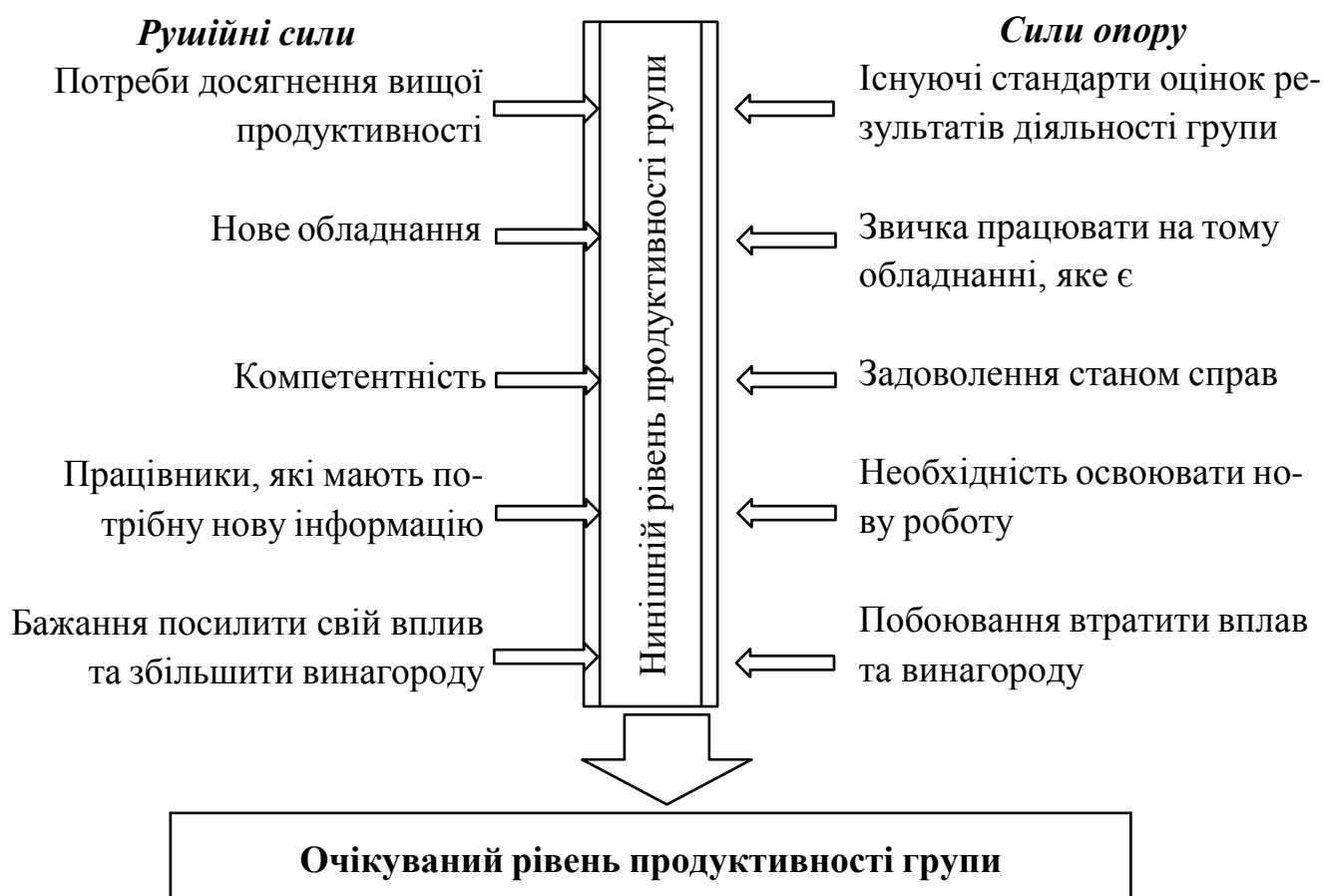


Рис. 2.4 Опір змінам в організації

Джерело: складено автором на основі [14, с. 622-624].

Запропонований метод аналізу вигідний із двох причин. По-перше, менеджерам і працівникам, щоб скористатися ним, потрібно обов'язково проаналізувати наявну ситуацію. Кваліфіковано аналізуючи сили, які сприяють змінам, і сили, які їм протидіють, вони одразу краще орієнтува-

тимуться в ситуаціях, які виникатимуть із запровадженням змін. По-друге, такий аналіз дає можливість виявити, які чинники можна змінити, а які незмінні. Люди часто марнують багато часу, намагаючись побороти сили, на які вплинути практично не можуть. Якщо ж вони зосередять свої зусилля на подоланні того, що знаходиться в межах їхнього контролю, то шанси вибрати ефективний спосіб змінити ситуацію на свою користь значно зростуть.

Важливим компонентом підходу до запровадження змін у поведінці організованих груп людей, є вимога чітко скеровувати процес у такій триступінчастій послідовності:

Розмороження. Це етап зменшення дії сил, які зберігають характер діяльності організації на попередньому рівні. Таке розмороження часто супроводжують поширенням інформації, яка викриває розходження між діяльністю організації, на яку сподіваються її працівники, та дійсним станом справ.

Рух. Етап переходу організації чи її підрозділу на новий рівень у своїй діяльності. Тобто досягнення нових параметрів (стилю діяльності, ціннісних орієнтацій та статусу) завдяки змінам у структурі організації та характері операцій і стилі їх виконання.

Замороження. Етап стабілізації організації на новому рівноважному рівні. Він часто супроводжується активним використанням культури, норм, політики та структури організації як механізмів утвердження нового її статусу.

Ефективні методи подолання опору змінам, як правило, характеризуються:

Прозорістю та турботою про працівників. Дуже важливо знати,

наскільки добре працівники освоюються і звикають до нових умов праці. Це допоможе виявити тих, кого зміни стривожили та прояснити сутність їхніх проблем. Якщо працівники відчуватимуть, що зміни запроваджуються відкрито, а ті, хто керує процесом, не байдужі до їхніх проблем, вони охочіше ділитимуться такою інформацією. Відкритість сприятиме також тому, що працівники, своєю чергою, намагатимуться допомогти і сприятимуть подоланню цього бар'єра.

Доступністю інформації. Люди зазвичай чинять опір змінам, наслідки яких для них незрозумілі. Добре налагоджена система інформування зменшує поширення чуток та безпідставних страхів. Адекватна інформація допомагає підготувати працівників до змін.

Залученням працівників до співпраці. Врахування інтереси працівників, при цьому працівники почуваються зобов'язаними сприяти запровадженню запланованих змін, а це збільшує гарантію того, що вони не відмовлятимуться працювати в нових умовах.

Отже, вдосконалення організаційних процесів розглядається як плановий систематичний процес запровадження змін в організації на підставі результатів теоретичних та практичних даних щодо поведінки персоналу в колективі. Ефективне управління забезпечує створення організації, яка могла б легко пристосовуватись до нових зовнішніх умов, була б здатною, в разі необхідності, кілька разів змінюватись і знаходити щоразу спосіб, як це запровадити.

Більшість програм вдосконалення організації в основі своїй пропонує метод наукового обґрунтування способу дій. **Метод наукового обґрунтування способу дій** – це процес вирішення проблем запровадження змін в організації на підставі даних, отриманих способом, близьким до науково-

го. Звернемо увагу, що продуктивний метод запровадження змін складають такі три чинники:

- накопичення відомостей щодо того, що турбує членів організації, які є проблеми і що, на їхню думку, потрібно змінити;
- впорядкування цієї інформації, надання їй виразності і відтак зворотне розповсюдження її серед тих, кого торкається процес запровадження змін;
- планування та проведення відповідних дій, спрямованих на вирішення визначених таким чином проблем.

Програмою вдосконалення організації може передбачатися кількаразове повторення процесу збирання інформації, її зворотного поширення, планування та безпосереднє запровадження змін. Потреба повторного наукового обґрунтування часто виникає під час реалізації програми як необхідність оцінити результат того, що на даний момент уже зроблено.

Тому, досягти добрих результатів завдяки змінам можна лише за умови, коли працівники добре орієнтуються в ситуації, знають із якими завданнями вони впораються добре, а виконання яких потребує змін. При цьому, безпосереднє залучення до процесу всіх членів організації прискорюватиме його з двох причин.

По-перше, зросте ймовірність того, що працівники з розумінням сприйматимуть і підтримуватимуть запровадження змін, до започаткування яких самі доклали сил.

По-друге, оскільки працівники самі визначили, що саме потрібно змінити, вони не будуть ігнорувати відповідний процес. Тобто виникає ситуація, коли зміни відбуваються не під тиском якихось зовнішніх чинників, а під тиском груп, відділів чи цілої організації. Такі процесуальні

зусилля є потужним джерелом і водночас чинник ефективного запровадження змін.

Важливо, задля ефективного управління застосувати методи, які спрямовані на зміну організаційної поведінки, що зазвичай стосуються значної кількості працівників і розраховані на їхню участь. Вдала зміна поведінки може значно поліпшити процес прийняття рішень окремими особами чи групами, ідентифікацію і вирішення проблем, процес проходження інформації, трудові стосунки тощо.

Пропонується чотири методи запровадження вказаних змін, які саме на початковому етапі залучають до процесу весь задіяний у програмі персонал організації: розвідка даних і зворотне поширення інформації, витворення з групи осіб єдиної команди, консультування в процесі вдосконалення організації та запровадження програм поліпшення умов праці. Розглянемо детальніше:

1) *Розвідка даних і зворотне поширення інформації*. Цей метод відбувається трьома етапами: збирання інформації, зазвичай за допомогою опитування членів організації чи окремої групи; впорядкування інформації з метою знайти корисне для даної ситуації та надання їй зрозумілої форми; повернення опрацьованої інформації працівникам, від яких вона була отримана. Це інформація допоможе їм зорієнтуватись у власній поведінці, зіткнувшись із конкретними завданнями та труднощами. Розвідку даних та зворотне поширення інформації зазвичай застосовують одразу після наукового обґрунтування необхідності змін та вибору стратегії їхнього запровадження;

2) *Витворення команди*. Витворення з групи людей єдиної команди – метод, що базується на аналізі членами групи ефективності своєї колекти-

вної праці та планування змін для її вдосконалення. Організація зазвичай складається з багатьох різних робочих груп, і її успішність значною мірою визначається тим, наскільки злагоджено працюють у них люди;

3) *Консультавання* під час процесу змін – це поради консультантів членам організації, що надаються з метою допомогти їм усвідомити реалії процесу зміни ситуації на роботі, зрозуміти та зорієнтуватись, яким чином їм слід діяти. Консультації передбачають залучення до процесу третьої сторони: чи то фахівця збоку (скажімо, науковця з проблем теорії та практики поведінки), чи то члена своєї ж організації (фахівця чи менеджера, який добре знається на проблемах організації діяльності колективу). Найчастіше потребують консультацій щодо налагодження контактів, проблем керівництва, прийняття рішень, проблем кадрів та вирішення конфліктів;

4) *Програми поліпшення умов праці* – це заходи організації, спрямовані на поліпшення умов, які впливають на самопочуття працівників під час виконання ними обов'язків. Багато таких програм спрямовано на забезпечення умов праці, забезпечення спокою та збереження здоров'я працівників, можливості їхньої участі у прийнятті рішень, сприятливих умов та можливостей проявити і вдосконалювати таланти та вміння, ясності вимог, контролю за часом праці та наявності належного місця праці, а також можливості задовольнити інші соціальні потреби.

Відповідно до попередньо узагальненого матеріалу, ефективність застосування моделей при побудові роботи в організації, залежить від багатьох чинників їх побудови, а також методів їх функціонування. Відповідно такі процеси призводять до неминучого опору змін як окремих працівників, команд та до певної міри сама організація. Тому, важливого значення набуває застосування методів долання опору змінам. Подібні кроки можуть

допомогти організації запровадити та розвинути ключові риси поведінки персоналу, які є дуже корисними в сучасній динамічній цифровій економіці. Крім того, за правильного підходу такі механізми можна запроваджувати досить поступово, щоб вони не перевантажували бізнес і не створювали надмірного опору з боку робочої сили.

Список використаних джерел

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : Санкт-Петербург : Питер, 2004. С. 148.
2. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=650> (дата звернення: 21.02.2023).
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ : Кондор, 2004. 598 с.
4. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
5. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ, 2011. 254 с.
6. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
7. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / за наук. ред. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
8. Іванюта С. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

9. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. 244 с.
10. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка : навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 176 с.
11. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
12. Олійник Н. Ю. Делегування повноважень як передумова підвищення ефективності роботи персоналу. *Науковий журнал: ВД «Гельветика»*, 2021. Вип. 1 (81). С. 60–64.
13. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2015. 252 с.
14. Організаційна поведінка / Дон Гелрїгел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
15. Організаційна поведінка: навч. посіб. / Укладач М. В. Матушкіна, Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2016. 200 с.
16. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2012. 240 с.
17. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
18. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

19. *Управління конфліктами* : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ : Кондор. 2011. 172 с.
20. Baldwin, M. W. Relational schemas and processing of social information. *Psychological Bulletin*. 112, 1995, P. 461–484.
21. Byrne, J. A. Management's new gurus. *Business Week*, August 31, 1992, P. 45.
22. Cummings and Worley, *Organization Development and Change*, P. 145.
23. Jordan, A. T. Critical incident story creation and culture formation in a self-directed work team. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 1996, P. 27–35.
24. Porras, J. I., and Robertson, P. J. Organizational development : Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1998, P. 719–822.

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПИТАННЯ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Сучасний менеджмент підкреслює роль і значення роботодавців, а також важливість психологічних факторів (здібностей, цілей, мотивів, очікувань) для успішної діяльності компанії. Управління людськими ресурсами (HRM) відноситься до практики і політики, необхідні для операцій управління, пов'язаних з особистими питаннями можна зробити. Особливо це стосується працевлаштування, навчання, оцінки та винагорода роботодавців у готельній компанії, а також забезпечення безпеки, етично прийнятне та справедливе середовище для них. Людський потенціал є одним із елементів, які визначають вартість готельного підприємства. Воно включає і акцент на важливість людини та знання як творчий потенціал для успіху бізнесу компанії, управління бізнесом, інновації компанії та відносини зі споживачами[1].

1. Головні питання індустрії гостинності.

ДЕФІЦИТ ПРАЦІ ТА НАВИЧОК. Проблема залучення та утримання кваліфікованих працівників, яка колись була проблемою лише на окремих ринках, дедалі більше стає глобальною проблемою. Демографія, рівень заробітної плати, нездатність належним чином задовольнити задоволеність працівників і репутація людей, які працюють за довгий робочий день і мають низьку оплату праці; названі факторами, що сприяють цьому. Креативні професіонали гостинності почали розробляти інноваційні стратегії залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Чому ми не можемо знайти хороших людей? Це стало глобальною проблемою,

проблемою номер один, з якою стикається дана галузь. Ось деякі з причин:

ДЕМОГРАФІЧНІ ПОКАЗНИКИ. Темпи зростання населення сповільнюються в Україні, Європі, США та інших країнах протягом десятиліть, тому кількість працівників, які покидають робочу силу, зараз перевищує кількість тих, хто приходить. Старіння робочої сили, яка виходить на пенсію, створює величезну порожнечу, яка, як очікується, буде лише зростати в майбутньому.

ВІДСТАВАННЯ СТАВОК ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ. Компанії гостинного бізнесу, які давно критикували за виплату зарплати, нижчої від звичайної в інших галузях промисловості, все частіше відчувають труднощі залучати й утримувати кваліфікованих кандидатів, готових залучати стандартну заробітну плату.

РЕПУТАЦІЯ В ГАЛУЗІ. Подобається це чи ні, але індустрія гостинності не зробила достатньо, щоб завоювати репутацію найкращої професії для випускників коледжів. Дана галузь, відома своєю довготривалою робочою зміною, нічними годинами та вихідними, теперішнє покоління, шукають іншу кар'єру з вищою якістю життя й оплатою.

ЗМЕНШЕННЯ АКЦЕНТУ НА НАВЧАННІ ТА ЗАДОВОЛЕННІ ПРАЦІВНИКІВ. Після падіння попиту в усьому світі, яке відбулося через пандемію, багатьом готельним компаніям не вдалося повністю відновити навчання та програми підвищення кваліфікації працівників, які були характерними раніше. Це відбувається в той час, коли бренди розміщення все частіше додають зручності та послуги, щоб виділитися серед конкурентів.

ЩО МИ МОЖЕМО З ЦИМ ЗРОБИТИ? Як індустрія, ми повинні працювати разом, щоб розробити стратегії для переосмислення та реабіліта-

ції іміджу нашої галузі як захоплюючої та корисної кар'єри. Не так давно був час, коли люди приєднувалися до індустрії гостинності заради її гламуру. У всьому світі нам потрібно поділитися найкращими практиками навчання та утримання, а також зробити спонсорованою галуззю освітні програми більш доступними для працівників на всіх рівнях організації. Галузеві організації, включаючи Міжнародну асоціацію готелів і ресторанів, надають чудові навчальні бібліотеки, а також навчальні програми на основі Інтернету. Крім того, є вищі навчальні заклади та кілька видатних незалежних фірм, які спеціалізуються на навчанні та розвитку людських ресурсів, деякі з яких також пропонують чудові власні навчальні матеріали.

Тим часом, нижче наведено кілька думок, якими можна поділитися щодо потенційних можливостей для готелів вирішити проблему праці?

ВИРОСТІТЬ СВІЙ ВЛАСНИЙ. Готельним компаніям необхідно розробити внутрішні програми для створення привабливих кар'єрних шляхів, щоб потенційні кандидати бачили роботу як можливість професійного розвитку з реальним потенціалом для просування. Наймання на посади початкового рівня легше, коли рекрутер може окреслити кар'єрний шлях і може вказати менеджерів, які працювали вгору з лінійних позицій.

ГАСТАРБАЙТЕРИ. США та багато інших країн пропонують програми гастарбайтерів, які можуть забезпечити сезонних працівників на термін до десяти місяців. Один відомий американський курорт щовесни привозить понад дві сотні працівників з Ямайки, щоб заповнити різні посади в рамках програми США H-2B Visa. Ці особи залишаються протягом «курортного сезону», і багато хто повертається з року в рік. Подібним чином компанія Disney використовує програму J-1 Visa, щоб залучати молодих

випускників коледжів з усього світу на 18-місячне стажування на посадах супервізора початкового рівня та контактів із гостями в готелях і тематичних парках США.

ПЛАТІТЬ ЗА ПРОДУКТИВНІСТЬ. Гостинність – це трудомісткий бізнес, і можливості автоматизації часто обмежені. Реконфігурація робочого процесу, а потім спільне використання переваг підвищення продуктивності може мати позитивні результати. Генеральний менеджер одного готелю розподіляє грошову премію між працівниками відділу пральні свого готелю за досягнення місячної цільової продуктивності, яка обчислюється у фунтах, оброблених за годину праці. В іншому готелі обслуговуючому персоналу пропонується ряд варіантів отримання додаткової оплати за підвищення продуктивності за умови дотримання суворих інструкцій щодо якості.

РОЗШИРЕННЯ РОБОТИ. Перехресне навчання та перехресне використання не є новими концепціями, але вони хороші. Деякі відомі готельні компанії мають програму сертифікації для всіх своїх працівників. Очікується, що працівники оволодіють навичками для своїх посад, але отримають підвищення заробітної плати, коли вони отримають сертифікати на інших роботах. Ці різнобічно талановиті співробітники можуть замінити там, де це необхідно, у години пік і розширити свій кругозір завдяки міжвідомчому навчанню. У сучасному середовищі все частіше зустрічаються оператори. Усі витрати на будівництво та витрати на меблі, кріплення та обладнання продовжуватимуть зростати, хоча темпи дещо повільніші.

ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ. Вона має вирішальне значення для позиціонування готельної компанії. Для готельного господарства характерні низькі доходи працівників, за місцем роботи

мають невисоку оцінку, високий рівень повсякденності в роботі та обмежені можливості для кар'єри поліпшення, що передбачає великий відсоток тих, хто залишає роботу, особливо в країнах, де знайти нову роботу порівняно легко. Виїзд готельних компаній часто має слабкі шанси на гарне позиціонування на ринку [1-3].

Тому, більшість готельних компаній мають керівництво, яке підвищує кваліфікацію працівників з задоволенням, має намір зробити співробітників лояльними до компанії. У цьому теж є позитив вплинути на якість готельного обслуговування та задоволеність споживачів. У більшості готелів є практика дотримуватися високостандартизованих операційних процедур, але без них інтегративний підхід ринку нав'язує необхідність постійного підвищення якості послуг, як одного з метод кращого позиціонування на ринку.

Розуміння ролі організаційної культури і клімат, що характеризується орієнтацією людських ресурсів на забезпечення високої якості обслуговування в готельній індустрії і має вирішальне значення для роботи готелю, а також для працівників задоволення, що складає філософію індустрії гостинності.

Філософія індустрії гостинності в основному пов'язана з обслуговуванням людей. Готельно-туристична галузь – це не лише галузь, що швидко розвивається в усьому світі, але й провідний внесок у світову економіку, створюючи бажані резерви іноземної валюти та одночасно створюючи робочі місця. У сучасному висококонкурентному та динамічному середовищі, в якому працює галузь, готелям потрібна кваліфікована робоча сила, щоб залишатися успішним гравцем у конкурентній грі галузі. Гості є ключовим компонентом, який дозволяє компанії досягати своїх цілей. Нав-

чання та розвиток є найважливішим і значущим фактором успіху готельної та туристичної індустрії, оскільки сильна філософія, заснована на послугах, яку постійно демонструють постачальники послуг, керує персоналом гостинності в їхніх зусиллях досягти задоволення клієнтів і, зрештою, успіху в бізнесі. У цьому дослідженні досліджується система навчання, важливість і переваги навчання та розвитку в готельній та туристичній індустрії. Результати досліджень показали, що навчання та розвиток виявляють різні якості працівників, а саме: покращена якість обслуговування, інноваційна робоча поведінка, емоційна відданість, майстерність роботи, управління конфліктами, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності та продуктивності працівників. Ключовою складовою успіху є підтримання виняткового рівня задоволеності клієнтів. Розробка та впровадження комплексної програми навчання та розвитку для всього персоналу значно підвищує шанси того, що готель надасть клієнтам обслуговування, яке незмінно відповідає очікуванням гостей. Індустрія гостинності стикається з жорсткою конкуренцією, тому їй слід забезпечити безперервне навчання та вдосконалення персоналу, щоб відточити їхні навички, оскільки це в кінцевому підсумку сприятиме задоволенню клієнтів, що призведе до їх лояльності, що створить конкурентну перевагу. Навчання персоналу в індустрії гостинності, не набуло обертів, незважаючи на його важливість для задоволення клієнтів. Основні проблеми полягають у тому, що деякі працівники не усвідомлюють важливості навчання чи переваг, які приносить участь у ньому. Значна частина співробітників не знає англійської мови, яка сьогодні є основною мовою спілкування з іноземними туристами. Рекомендується, щоб перед початком програми навчання працівникам було заздалегідь повідомлено про мету, а та-

кож важливість навчання для працівників, знання, які вони отримають, використання та застосування цих знань у майбутньому та результати навчання. Організації гостинності/туризму повинні залучати для проведення тренінгів експертів, тренерів та зовнішніх педагогів, які мають досвід роботи в готельній індустрії. Організації гостинності/туризму повинні організовувати інтенсивні курси англійської та інших мов, щоб працівники могли спілкуватися з туристами [3].

Поради щодо підвищення якості обслуговування готелю:

Якість обслуговування можна визначити по-різному, однак, коли йдеться про якість обслуговування в готелях, необхідно дивитися на загальну картину. Хоча ця ідея може бути правдою, досвід вчить, що потрібно швидко розширити свій погляд і розглянути інші важливі фактори, якщо я хочу розвиватися в кар'єрі. Існує багато факторів, які дозволяють персоналу надавати якісні послуги.

Надання високоякісних послуг полягає в тому, щоб перевершити очікування клієнтів і дати їм відчуття, що вони варті своїх грошей. Це зводиться до того, щоб вони почувалися добре та зміцнювали довіру клієнтів до вашого готелю.

Це відомо як задоволеність клієнтів, яка базується на почуттях. Незважаючи на те, що ми надаємо величезного значення підвищенню рівня задоволеності клієнтів і його вимірюванню, якість обслуговування не здається таким вже нематеріальним поняттям. Насправді існують різні інструменти вимірювання, системи та визначення того, що насправді таке якість послуг.

Одне можна сказати напевно: відмінна якість обслуговування є фундаментальною запорукою гостинності через великий вплив, який він має на всіх рівнях бізнесу.

Отже, індустрія гостинності - це висококонкурентний ринок, який покладається на сарафанне радіо для створення репутації та лояльності клієнтів. Веб-сайти, такі як TripAdvisor, змінили гру, і під час пандемії COVID-19 готельна індустрія не може дозволити собі жодного негативно-го відгуку.

Якість послуг відіграє незамінну роль у багатьох галузях промисловості, наприклад у готельних або технологічних компаніях. Ці галузі прагнуть побудувати кращий і високий рівень взаємовідносин зі своїми клієнтами, оскільки сервіс є унікальним підписом, який сильно впливає на сприйняття. Іноді це єдине, що відрізняє одного конкурента від іншого.

На щастя, існують такі інструменти, як ALICE, щоб фіксувати події гостей, наприклад відгуки гостей готелю. За допомогою нашого журналу відгуків ви можете відстежувати як конструктивні, так і підкріплюючі відгуки, а також кількісно визначити суму грошей, яка йде на компенсацію гостям за допомогою наших звітів[7].

Важливе питання полягає в тому, як вимірюєте якість? Хоча існує багато інструментів для вимірювання якості. Готелі традиційно покладаються на картки коментарів, онлайн-опитування, відгуки TripAdvisor для вимірювання NPS.

Це також засіб прямого зв'язку між цими результатами та ефективністю роботи співробітника. Будь-який відгук від гостя – це подарунок, але недоліком є те, що ви отримуєте його, коли вже надто пізно з цим щось ро-

бити. Це ще одне місце, де ALICE може допомогти відстежувати цю інформацію під час взаємодії гостей із персоналом.

Провівши деякі дослідження на цю тему, ось кілька факторів, про які варто подумати, щоб покращити якість обслуговування та як ALICE може справді допомогти:

1. Розставте пріоритет навчання.

Переконайтеся, що навчання персоналу включено у ваш бюджет і вкладіть у це час і гроші. Це вкрай важливо, оскільки в довгостроковій перспективі це мінімізує помилки та збільшить скорочення витрат. Правильне навчання також стане результатом вашого успішного готелю та команди!

Навчання - це не лише відвідування одноразових сесій або протоколів навчання. Це безперервні зусилля. Кожен день приходить з можливостями для навчання, і керівництво має скористатися цими можливостями, щоб винагороджувати або тренувати свою команду.

Ваша відповідальність як менеджера готелю також передбачає встановлення правильних інструментів. Наприклад, журнал відгуків гостей ALICE є чудовим інструментом для похвали та навчання вашого персоналу, щоб стати кращими власниками готелів.

Щоб надати деякий контекст на фінансовому рівні, відновлення гостей є основною причиною, чому готель втрачає гроші. Для деяких властивостей компенсація гостю становить 30%-40% збитків. Переконайтеся, що ваш персонал відчуває себе готовим до цих зустрічей[7].

2. Персоналізуйте перебування гостей

Кожен хоче відчувати себе особливим, тому ваш пріоритет повинен полягати в тому, щоб ваші гості відчули це. Відстеження вподобань гостей; називати їх по імені; і виявляти щирий інтерес до їхніх прохань – ось що

означає гостинність. Розуміння та прислуховування до ваших гостей – це ваші інструменти для створення «вау» моментів, які призведуть до схвальних відгуків і – цікавий факт – гормону щастя під назвою окситоцин для власника готелю. Це безпрограшний варіант для всіх.

3. Підтримуйте фізичні засоби вашої будівлі

Якість послуг також включає в себе здатність належним чином підтримувати об'єкти власності. Наявність сильної команди технічного обслуговування разом із програмою профілактичного технічного обслуговування має велике значення. Простіше кажучи, гості хочуть те, за що платять, незалежно від віку чи походження. Це, безумовно, спосіб дозволяє завчасно запобігти компенсації гостей.

4. Інвестуйте в готельні технології

Технології роблять бізнес масштабованим, особливо під час глобальної пандемії. Технологія ніколи не зможе замінити людський дотик, але, якщо це визнати, вона безумовно може зробити роботу ефективнішою, якщо у вас є менший персонал.

Пам'ятайте, що гість починає відчувати себе ще до того, як фізично заходить на вашу власність. Такі речі, як мати зручний веб-сайт; наявність кількох каналів зв'язку; відстеження запитів до прибуття; управління цими запитами створює настрій для перебування гостя.

Наявність такої системи, як ALICE Guest Services, дозволяє вам проактивно відстежувати відгуки гостей. Зрештою, це дає вам більше часу, пропускної здатності та грошей, щоб забезпечити таке відновлення гостя, яке перетворює хмурий погляд на посмішку.

ALICE Messaging також пропонує кілька каналів зв'язку з гостем. Це включає електронну пошту або текстове повідомлення; ALICE Service

Delivery також може відстежувати та керувати запитами гостей до, під час і після перебування гостя. Це інструмент, який підходить для задоволення поточних потреб кожного готельного сегменту.

Зі збільшенням обсягів роботи з дому ALICE є хмарним інструментом – тут не потрібно ніяких незграбних установок. Ласкаво просимо в майбутнє!

5. Не бійтеся вчитися, адаптуватися, розвиватися та експериментувати
Підприємства дійсно потребують адаптації до нових тенденцій ринку. Будьте попереду, залишаючись у курсі всього, від технологій до глобальних подій.

Висока якість обслуговування підвищує задоволеність клієнтів, що означає не лише кращий потік доходів або зменшення фінансових втрат, але й сприятиме щасливішому середовищу для вашого персоналу та гостей.

Мета гостинності полягає в тому, щоб гості відчували себе як вдома, далеко від свого дому. ALICE може бути тим найважливішим інструментом, який дозволить вашим гостям легко провести позитивний, повноцінний відпочинок.

Філософія індустрії гостинності в основному пов'язана з обслуговуванням людей. У гостинності - широкому комерційному сегменті, який включає ресторани, готелі, парки розваг, круїзні лінії, тощо - гості є ключовим компонентом, який дозволяє компанії досягати своїх цілей.

Філософія, заснована на послугах, яку постійно демонструють постачальники послуг, керує персоналом гостинності в їхніх зусиллях досягти задоволеності клієнтів і, зрештою, успіху в бізнесі.

Найкращий можливий досвід, дати клієнтам те, що вони хочуть, - це лише початок філософії гостинності. Важливо відповідати потребам і очікуванням гостей, а потім надавати послуги, що виходять за межі цих вимог і припущень.

Корпорація Дісней, наприклад, досягла вершини в обслуговуванні гостей, відкоригувавши процес виявлення того, чого люди потребують і хочуть, а потім надаючи більше. Філософія надання послуг Disney передбачає навчання співробітників, щоб подолати будь-які стереотипи, які гості можуть сприйняти щодо парків розваг, а також врахувати емоції відвідувачів, щоб створити щасливі враження.

Більше ніж просто слова. Письмова філософія гостинності, яку публікують і читають як працівники, так і гості, можна розглядати як просто нагадування про віру в обслуговування, якою володіє бізнес. Воно втрачає сенс, якщо не проявляється щодня в діях співробітників компанії по відношенню до гостей.

Наприклад, табличка на стіні, яка стверджує про неймовірне обслуговування клієнтів з боку персоналу готелю, не має ніякого відношення до взаємодії гостей, яка різко впала до глибини антагонізму. Поведінка співробітників, зумовлена підтримкою письмової філософії, є життєвоважливим елементом демонстрованих переконань гостинного бізнесу.

Перехід за межі. Значну філософію гостинності втілюють люди, які активно шукають способи здивувати та порадувати гостей першокласним обслуговуванням. За даними BusinessKnowHow.com, готелі Ritz-Carlton є мистецтвом обслуговування гостей. В одному прикладі одна пара зупинилася в Ritz-Carlton на ювілейні вихідні. Персонал готелю виявив причину перебування гостей і зробив спеціальний ювілейний торт, який несподіва-

но доставили в номер пари. Філософія обслуговування, яка дає можливість працівникам продемонструвати такий ступінь задоволеності гостей, також забезпечує повторний бізнес [7].

Залучення гостей. Підприємства гостинності дотримуються яскравої філософії, тримаючи пульс на тому, що цінують гості, що може призвести до простого запиту відвідувачів надати відгук за допомогою друкованих або онлайн-форм оцінювання. За словами Джима Хартігана, старшого віце-президента з питань клієнтів, якості та продуктивності Hilton Hotels, «якщо внутрішнє опитування готелів має менше 9 балів за 10-бальною шкалою, є над чим працювати». Зусилля, спрямовані на залучення гостей і сприяють підвищенню задоволеності гостей, забезпечують цілісність філософії обслуговування закладу[5].

Організаційна структура готелю за Семпсон Куейн пов'язана з наступними діями: процедури аудиту ночі в готелі;

Як ефективно управляти готелями;

Що включає готельний менеджмент?

Що таке керівник команди ресторану?

Маркетинг послуг проти маркетингу продукту в готелях

Незалежно від свого розміру, готель повинен мати організаційну структуру, яка максимально ефективно обслуговує клієнтів. Незважаючи на те, що кількість персоналу у великому готелі може змінюватися, зазвичай структура залишається незмінною, а ланцюжок підпорядкування, ролі та обов'язки кожного відділу є важливими для підтримки належного функціонування організації.

Власники та виконавчі менеджери

Виконавчий рівень готелю зазвичай складається з власника готелю та генерального менеджера. У невеликих готелях ці посади іноді займає одна людина, але в більшості випадків їх займають дві різні людини. Власник готелю встановлює стандарти та політику готелю та делегує виконання цих стандартів та політики генеральному менеджеру.

Відповідальність генерального менеджера полягає в тому, щоб керувати повсякденною діяльністю готелю та наглядати за функціями різних відділів, таких як харчування та напої, пральня та прибирання.

Помічники керівника, які підтримують генерального директора

У багатьох готелях помічник менеджера є правою рукою генерального менеджера і забезпечує підтримку у виконанні низки щоденних завдань. Наприклад, робота помічника менеджера полягає в тому, щоб спілкуватися з усіма керівниками відділів і гарантувати, що вони вирішують будь-які питання, які можуть вплинути на стандарти роботи готелю.

У великих готелях, як правило, є кілька помічників менеджерів, кожному з яких призначено нагляд за певним підрозділом або відділом готелю. Обов'язки можуть включати призначення графіків роботи, розгляд скарг відвідувачів і забезпечення належної організації заходів у готелі. Помічник керівника також може взяти на себе роль генерального менеджера, якщо генеральний менеджер захворів, бере відпустку або недоступний з інших причин.

Менеджери середньої ланки або відділу

Менеджери готелю середнього рівня знаходяться на рівні нижче помічників менеджерів і зазвичай включають такі посади, як менеджер стійки реєстрації, менеджер з харчування та напоїв, менеджер з продажу, менеджер з прибирання, менеджер з маркетингу, фінансовий менеджер і мене-

джер з персоналу. Обов'язки менеджера стійки реєстрації включають обробку бронювань, розгляд скарг гостей і забезпечення того, щоб відповідний відділ обробляв запити гостей. Менеджер з харчування та напоїв відповідає за обслуговування номерів, кейтеринг і щоденну діяльність бару та ресторану готелю. За всіма аспектами прибирання та підтримання зовнішнього вигляду готелю контролює господарський менеджер.

Менеджер з маркетингу відповідає за проведення рекламних кампаній для залучення гостей, а фінансовий менеджер займається бухгалтерією готелю, бюджетом і витратами. Менеджер готелю з персоналу контролює найм, навчання та розвиток усього персоналу готелю, а також гарантує, що кожен співробітник отримує винагороду відповідно до протоколів найму. Менеджери готелів з відділу кадрів також повинні переконатися, що готель дотримується юридичної політики безпеки, а також працевлаштування, яке відповідає закону.

Оперативний та гостьовий персонал. Оперативний персонал готелю включає всіх людей, які працюють у різних відділах готелю, таких як харчування та напої; ведення домашнього господарства; стійка реєстрації; бар; і ресторан. Посади персоналу включають шеф-кухарів, кухарів, посудомийників, обслуговуючих номерів, пралень, офіціантів з обслуговування номерів, носильників і представників клієнтів, які зустрічають гостей, проводять їх до номерів і передають спеціальні запити на стійку реєстрації.

2. Значення «людського капіталу» та «людських ресурсів» та управління персоналом в сфері гостинності.

У сучасній організації «людський капітал» являє собою загальну кількісну і якісну цінність своїх людських ресурсів. Цей капітал має вирішальне

значення для сучасної організації через безпосередній зв'язок з діяльністю організації.

Термін «людські ресурси» означає загальний людський потенціал у конкретній сучасності організації:

- наявні знання та досвід;
- використовувані здібності та навички;
- можливі ідеї та творчі досягнення;
- мотивація та рівень інтересу до досягнення цілей організації.

Це означає, що людський капітал розглядається в центрі загальнолюдських цінностей і потенціалів, тоді як керівництво має розпізнавати та активувати їх належним чином, у напрямок реалізації цілей.

Успішна готельна індустрія неможлива без людських ресурсів та їх потенціали. Хоча всі ресурси організації важливі, людські ресурси є найважливішими найважливіший.

Специфіка людських ресурсів у туризмі полягає в наступному:

- людський ресурси можуть задіяти всі інтелектуальні, фізичні та всі інші потенціали, які є доступні для компанії;
- зробити загальні результати бізнесу більшими, ніж окремо досягнуті результати;
- результати бізнесу залежать від мотивації співробітників і керівників як добре;
- лише людина може змінити зір;
- людські ресурси мають довгостроковий вплив на ведення бізнесу;
- організація – відносини з людськими ресурсами мають багаторазовий ефект;
- людина доступні ресурси для розвитку;

- людські ресурси пов'язані з усім бізнесом функції;
 - інвестиції в людські ресурси ефективніші, ніж у будь-які інші ресурси.
- Функції управління належать до сфери управління організації [2].

Туристична діяльність не можлива без участі людини. На такій службі операцій, акцент робиться на ввічливості та ефективності та своєчасному наданні послуг і передбачається, що обслуговування в туризмі - це усмішки та ефективне спілкування в поєднанні зі знаннями та інформацією. Турист сприймає пункт призначення за поєднання послуг, які він отримує, місцевої поведінки та визначних пам'яток місця призначення.

Жоден турист не може бути задоволений без людського елемента у своїй подорожі, як і більшість туристів. Подорож - це більше спілкування з новими людьми та культурами, а не просто турист сайт для розваг. Деяким туристам може сподобатися місце призначення через людський фактор це в той час як іншим це може не сподобатися через його відсутність.

Туризм потребує людських ресурсів, як жодна інша галузь, оскільки він надає послуги які не можна попередньо перевірити перед їх доставкою, як товари, вироблені в масових масштабах. Потреба в HRM в туризмі не обмежується навичками постачальників послуг поодиноці, але планувальники та чиновники, які виконують плани, повинні бути високо оцінені навчений. На макрорівні наявна освітня та навчальна інфраструктура та враховано зусилля Уряду та приватного сектору. З іншого боку, при на мікрорівні враховується, як найкраще керують окремі організації їхні людські ресурси. Фактично, управління людськими ресурсами та турбота про клієнтів. Менеджмент є взаємопов'язаними сферами в туризмі. Деякі організації та напрямки є відомі своєю гостинністю та людським обслуговуванням і називаються лідерами обслуговування. Дослідження повідомля-

ється в області показали, що вони досягли цього статусу завдяки ефективним управління своїми людськими ресурсами[3].

У індустрії туризму управління людськими ресурсами потрібне в основному для наступні причини:

- Практично кожна країна прийняла національну стратегію зайнятості покоління в усіх секторах, включаючи туризм і можливості працевлаштування в туризмі були інтегровані з економічним розвитком.

- Туризм став інструментом економічного розвитку та обміну іноземною валютою. Планування та розвиток людських ресурсів є життєво важливими для забезпечення необхідної кількості якості та стандартів у гостинності, яка зараз стала важливий продукт у туризмі.

- Поява спеціальних форм туризму, таких як пригодницький туризм, конгресний туризм, медичний туризм, духовний туризм тощо призвели до попиту на спеціальні навички, які можна набути та розвинути за допомогою належної людини лише управління ресурсами;

- Туристи стали надто вимогливими, і індустрія туризму не може вижити в цьому вимогливому та конкурентному середовищі, вищий ступінь вдосконалення необхідні навички, навчання та підвищення продуктивності його робочої сили.

- Людський ресурс, залучений до надання туристичних послуг, фактично є частиною сервісу. Туристи не тільки спостерігають, але й відчувають ставлення та поведінку людського ресурсу.

Управління персоналом (HRM) у міжнародних готельних мережах, безумовно, має за останні кілька десятиліть досвід переходу на більш складний рівень. Вони прийняли набагато ширший погляд на HRM, використовуючи різні підходи до управління людьми, розвиток і винагороди, і зараз

розглядають набагато ширші питання добробуту, як-от сприяння здоровому балансу між роботою та особистим життям і мінімізація стресу на робочому місці. На підтримку з цього, міжнародні мережі розробили чітко визначені структури управління персоналом, включаючи можливості для соціального діалогу.

Одним із головних завдань для великої мережі готелів є можливість підтримувати послідовний підхід до HR практики в усіх регіонах світу. Ще одним викликом є необхідність знайти способи обміну найкращим досвідом від одного регіону до іншого інший, і від однієї мережі готелів до іншої. У певному ланцюжку часто є регулярний діалог між HR-професіоналами на регіональному та корпоративному рівнях та ними часто зустрічаються, щоб обговорити та погодити глобальні стандарти та політику. Між ланцюгами, однак, існує набагато менше діалогу щодо практики управління персоналом – справді, це було зазначено як проблема потребує вирішення. Враховуючи той факт, що управління людьми є таким зрілим дисципліни в готельній індустрії чи індустрії гостинності, здається, що промисловості бракує форуми або спеціальні конференції, щоб забезпечити обмін передовим досвідом людських ресурсів сектор[6].

Проблемою, також є здатність окремої мережі готелів запроваджувати належні стандарти практики управління персоналом через свою франчайзингові відносини. Хоча взагалі договірні відносини з працівниками буде через треті сторони (власника готелю), материнську компанію-франчайзинга (мережу готелів) зазвичай визначає певні умови, яких необхідно виконати в договорі франчайзингу, не в останню чергу що було б відповідністю закону. Вони визнають і пропагують цінність хороших людей управління та надати франчайзі широкий спектр навчання працівників і

програми розвитку, які використовуються міжнародним ланцюгом, а крім того забезпечують постійні підтримка, наприклад, наймання та утримання.

Обов'язкові стандарти в будь-якій особливості франчайзинговий готель впали до такого рівня, що стали під загрозу цілісність бренду, а потім мережа готелів має остаточну санкцію щодо розірвання договору франчайзингу. Більшість ланцюгів скористався б цим лише в крайньому випадку та віддала перевагу наданню постійної підтримки готелю власника, щоб допомогти розвивати та вдосконалювати свій бізнес.

Нарешті, більшість готельних підприємств, великих чи малих, використовують ядро постійних працівників, повний робочий день персоналу та деяких сумісників, але також мають інший персонал, зайнятий нетипово по домовленості, включаючи сезонну та випадкову працю. Здатність сектора підтримувати стандарти і рівні кваліфікації через таку різноманітність механізмів зайнятості також є ключовим питанням.

3. Кадрова політика та практика

Управління людськими ресурсами стосується розробки політики, процесів і підходи до управління, спрямовані на розвиток людського потенціалу та його використання організаційні цілі. Є багато способів описати культуру, політику та процеси які мають бути на місці та активно впроваджуватися, щоб досягти найкращої практики в людях управління ресурсами, наприклад, стандарт «Інвестори в людей» перелічує десять сфер:

- Стратегії покращення діяльності організації:

1. Бізнес-стратегія
2. Стратегія навчання та розвитку
3. Стратегія управління людьми

4. Стратегія лідерства та управління

- Дії для покращення діяльності організації:

5. Ефективність менеджменту

6. Визнання та винагорода

7. Залучення та розширення можливостей

8. Навчання та розвиток

- Оцінка впливу на результати діяльності організації:

9. Вимірювання продуктивності

10. Постійне вдосконалення

Інші описали сфери, більш специфічні для управління людськими ресурсами, які чітко не пов'язують головну бізнес-стратегію з людськими ресурсами структура управління. У цих випадках можуть застосовуватися такі широкі заголовки:

- Практика підбору персоналу, що призводить до відбору відмінного персоналу

- Точні рекламні оголошення, посадові/рольові описи, специфікації осіб і контекстна інформація

- Належні інструменти, критерії та механізми відбору

- Своєчасний прийом на роботу

- Добре спланована індукція «Розвиток людських ресурсів, зайнятість та глобалізація в готелі, громадському харчуванні та туризмі сектор».

- Життєздатні та привабливі пакети пільг і компенсацій.

- Справедливість поводження/відносини між окремими особами та робочими групами.

- Відповідає ринку.

- Управління ефективністю роботи співробітників.

- Індивідуальні цілі персоналу, пов'язані з бізнес-планами.
- Регулярний зворотній зв'язок, а також офіційне оцінювання.
- Актуальні посадові інструкції/ролі.
- Розвиток і навчання персоналу, що відповідає вимогам робочого місця та індивідуальним потребам; на основі про необхідні компетенції та потреби розвитку.

- Аудит/інвентаризація навичок.
- Безперервність робочої сили та планування наступності.
- Моніторинг даних про відсутність і звільнення.
- Моніторинг вікових профілів.
- Належні положення щодо відпустки по вагітності та пологах і батьківства.

- Ідентифікація окремих осіб/важливих залежностей.
- Системи обміну знаннями.
- Наставництво.
- Затінення.
- Ротація роботи.
- Біржі роботи.
- Документація/експертні системи.
- Вихідні співбесіди та управління передачею знань.
- Відповідність юридичним зобов'язанням.
- Дискримінація.
- Різноманітність.
- Конфіденційність.
- Здоров'я та безпека.
- Свобода інформації.

- Рівні можливості.
- Умови працевлаштування.
- Свобода асоціацій.
- Позитивна культура на робочому місці.
- Цінність визначена та керована.
- Гнучка культура, орієнтована на зміни.
- Ефективне спілкування та діалог.
- Плани, політика, інструкції, доступні для всього персоналу.
- Позитивне заохочення/підтримка інновацій і постійного вдосконалення якості.
- Системи визнання та винагороди.
- Взаємодія з робочими групами та представниками профспілок.
- Управління процедурами основних змін.
- Контроль задоволеності персоналу [7].

Також, дана проблема передбачає вирішення наступних питань: політику: бачення, цінності, місії та принципи; глобальну політику та програми; розвиток зайнятості; рівні можливості та різноманітність; навчання та розвиток; безпека зайнятості; умови праці; права людини та захист уразливих верств населення; здоров'я та безпека; трудові відносини, залучення та консультації; процеси розгляду скарг.

4. Міжнародний досвід управління персоналом

Усі міжнародні готельні мережі чітко визначили бачення або місії їхньої мережі готелів. У більшості випадків це передбачає пряме посилення на важливість їх персоналу. Деякі мережі навіть використовують власні описи для своїх співробітників, щоб пропагувати цінності та заохочувати інклюзивність.

Приклад: Associates and the Marriott Way «Шлях Marriott» заснований на фундаментальних ідеалах обслуговування партнерів, клієнтів і спільноти. Ці ідеали є наріжним каменем для всіх співробітників Marriott, які сповнюють «Дух служіння»[7].

У Marriott партнери мають інструменти та навчання їм потрібно забезпечити винятковий досвід для гостей і щодня вдосконалювати свої навички. І їх винагороджують за їх відданість із винагородою, перевагами, можливостями та визнанням, яких ви очікуєте від лідер галузі.

Для успіху компанії в сфері індустрії означає бути першим вибором мандрівників у всьому світі, спираючись на багату спадщину та силу наших брендів, а саме - постійне задоволення наших клієнтів; інвестиції в членів нашої команди; надання інноваційних продуктів і послуг; розширення нашої родини брендів; постійне покращення ефективності нашої збалансованої системи показників; культура.

Людей, які входять до сім'ї готелів Hilton, називають «членами команди». Просто як згуртована сім'я, члени команди завжди готові допомогти та підбадьорити один одного. Власне, підтримуючи членів, команда має вирішальне значення для майбутнього. Можливо, це пояснює, чому в нещодавньому опитуванні члени команди вказали на культуру і репутацію, як дві головні причини, чому вони вибрали Hilton Family of Hotels замість конкурентів [5].

В основі місії або бачення лежить ряд основних цінностей або принципів, які знову включають досконалість в управлінні людськими ресурсами. Ці основні цінності або принципи застосовуються у всьому світі та формують вершину їх кадрової структури.

Європейські лідери у сфері готелів і туризму, світові лідери у сфері корпоративних послуг, покладаються на потужну корпоративна культуру, фактор згуртованості та мобілізації для всіх гравців усередині групи.

Це виражається через п'ять повсякденних цінностей, які переживають та розділяють всі співробітників по всьому світу:

Інновації – наша торгова марка.

Дух завоювання – наш двигун зростання.

Ефективність є ключем до нашого подальшого успіху.

Повага є основою всіх наших стосунків.

Довіра є основою нашого управління.

Наші керівні принципи: Ми гарантуємо, що лідерство стимулює результати. Ми зробимо лояльність клієнтів ключовим фактором нашого бізнесу. Ми забезпечимо прийняття рішень у контактній точці клієнта. Ми будемо віддані фінансовому успіху нашого підрозділу та нашої компанії. Ми створимо середовище, у якому наші колеги зможуть досягти своїх особистих і кар'єрних цілей. Ми демонструватимемо чесність, турботу та порядність у всіх наших стосунках. Ми забезпечимо, щоб наші політики та процеси були дружніми до клієнтів і співробітників. Ми дбатимемо про навколишнє середовище та забезпечуватимемо безпеку для наших клієнтів і наших клієнтів. Дух для служіння нашим партнерам. Непохитне переконання, що наші люди є нашим найважливішим надбанням. Середовище, яке підтримує зростання та особистий розвиток партнерів. Репутація за найм дбайливіх, надійних партнерів, які є етичними та заслуговують на довіру. Домашня атмосфера та дружні стосунки на робочому місці. Система винагороди за продуктивність, яка визнає важливий внесок як погодинних, так і помічники управління. Зосередженість на об'єктах не-

рухомості, власників та інвесторів, що керуються зростанням, і на умовах франшизи.

На підтримку загального бачення та основних цінностей кожен ланцюг підприємства сфери гостинності визначив ряд глобальних напрямків політики, щоб забезпечити основу, на якій розвивається управління персоналом регіонів. Поведінка або Кодекс етики та інші документи розкривають конкретну політику, скажімо, щодо прав людини, рівних можливості та різноманітність, або переслідування та залякування.

Більшість мереж також створили свої глобальні програми управління персоналом сприяти комунікації та узгодженості між регіонами. Hilton International працює за програмою Esprit, за якою управління персоналом працює успішно. Як Дух Hilton, Esprit є мотиваційним інструментом, створеним для роботи приємнішим і більш корисним. Ідеї визнання, поваги та винагороди є ключовими елементами успіху Esprit, який охоплює серію змагальних тренувань і ініціативи розвитку та програма винагород, яка дає колегам вибір переваги, які їм підходять [5].

IHG запровадила програму бренду роботодавця «Кімната бути собою». Це програма знаходиться під заголовком Winning Ways, набором глобальних цінностей і поведінки для всього персоналу IHG. Winning Ways пояснює кожному працівнику IHG, що саме є очікується від них – якості, яких шукає компанія, і цінності, які вони всі мають частка [7].

У IHG ми віримо, що дати нашим людям можливість бути собою є життєво важливим для того, щоб вони отримували задоволення від свого працювати, і ми зберігаємо найкращі таланти.

Відносини IHG зі своїми працівниками пов'язані з наданням і дотриманням обіцянок. Вони запитують співробітників, щоб жити згідно зі сво-

їми переможними шляхами. Натомість вони обіцяють працівникам «Кімнату бути собою», в тому числі:

Кімната для чудового старту - до співробітників ставитимуться з повагою та матимуть усе необхідне щоб зробити чудовий початок.

Місце для залучення - співробітники матимуть можливість працювати з чудовими командами, знати, що відбувається і внести реальні зміни на робочому місці.

Простір для зростання – співробітники отримають підтримку та нададуть їм можливість розвиватися та отримувати винагороду кар'єра.

Місце для вас – співробітники отримають винагороду та визнання за їхній внесок, і ІНГ оцінить це значення їхнього життя поза роботою.

5. Розвиток зайнятості в індустрії гостинності

Фундаментальною частиною бізнес-стратегії міжнародних готельних мереж є те, що вони беруть участь у місцевому економічному розвитку в країнах їхньої діяльності. Крім того, всі міжнародні готельні мережі покладаються на можливість найняти значну кількість персоналу на місці, і в багатьох частинах світу мережі готелів дуже активно будують національну здатність і потужність.

Наприклад, у Hilton Group, вони використовували програму Elevator для прискореного розвитку та зосередилися на працевлаштуванні випускників певних національностей. актуальні для їхніх регіонів. Зокрема, в Єгипті із генеральних менеджерів зараз є єгипетський [5].

Багато ланцюгів взяли участь у низці зовнішніх ініціатив, щоб допомогти у будівництві потужності в секторі, а також для задоволення різноманітних місцевих соціальних потреб. Наприклад, Marriott, в співпраця з молодіжною кар'єрною ініціативою Міжнародного туристичного партнерст-

ва дозволив понад 1000 молодих людей пройти навчання у сфері гостинності. Ця програма поєднує шість місяців навчання в аудиторії з досвідом роботи в готелі. Вже користується успіхом у готелях Австралії, Бразилії, Польщі, Румунії та Таїланду і здійснюється розширення програми в чотирьох нових країнах – Коста-Ріці, Єгипті, Йорданія і Мексика [7].

Зважаючи на це, МОП та основні організації працівників пропонують, щоб широко поширений низький рівень кваліфікації та висока плинність кадрів, характерні для цього сектора, демонструють цю галузь так, щоб вона не стала привабливою для ринку праці [6].

Програма розвитку кар'єри молоді розпочалася в готелі Pan Pacific у Бангкоку ще в 1995 році з одного готелю, дев'ять випускників середньої школи та двоє далекоглядних лідерів. В результаті цього успішно до програми було запрошено інші готелі, і за останні десять років вони досягли сильного державно-приватного партнерства, спрямованого на подолання бідності та працевлаштування молоді.

Молодіжна кар'єрна ініціатива (YCI) надає можливість брати участь знедоленій молоді у освітній програмі в рамках міжнародно визнаних брендових мереж готелів. Готелі використовують їх у навчанні і програмах розвитку для викладання теоретичної складової програми, а керівники вищої ланки та персонал забезпечує схему наставництва.

YCI об'єднує приватні, державні та некомерційні організації секторах для створення високоефективної, недорогої, орієнтованої на потреби сталої програми, яка стосується соціальних проблеми в місцевих громадах по всьому світу.

Серед готельних мереж-учасників: Marriott, IHG, Four Seasons, Rezidor, Starwood, Pan Pacific.

Більшість готельних мереж визнають і цінують різноманітність людей, ідей і культур, і вірять, що різноманітність робочої сили необхідна для успіху їх бізнесу. Всі основні мережі мають значні ініціативи щодо різноманітності та підтримують культуру інклюзії – де працівники будь-якого рівня та з будь-яким професійним становищем можуть досягти своїх максимальний потенціал.

Більшість великих мереж тепер мають ради з різноманітності та комітети різноманітності, щоб допомогти досягти прогресу в їхній стратегії. На підтвердження цього вони мають чітку політику рівних можливостей і недискримінації, а також боротьбу з домаганнями та політику протидії булінгу, що охоплюють усі основні питання.

Економічна міграція стає дедалі гострішою проблемою для готельного сектору пересування як всередині країни, так і через кордон з метою працевлаштування; насправді це часто заохочувалося. Відповідно до доповідях МОП «Про людські ресурси в готелі, громадському харчуванні і туристичному секторі» більшість працівників-мігрантів залучаються до низькооплачуваних, неформальних або випадкова зайнятість у сфері послуг. Хоча багато працівників-мігрантів залишаються на багато років, вони часто залишаються на низькому рівні кваліфікації порівняно з місцевими робітниками. Хоч і заробітчани на них поширюється низка включень до політики рівних можливостей готелю, вони часто є такими не згадується конкретно.

Серед профспілок зростає занепокоєння щодо мігрантів у деяких приймаючих країнах або організаціях до персоналу поводяться несправедливо. Це іноді може бути таким же простим, як не визнання їх досвіду та навичок і завжди починати на дні. Краще міжнародне визнання кваліфікацій і

професійних навичок, а також потрібне більш справедливе ставлення до мігрантів, щоб уникнути таких ситуацій.

Для вирішення цієї проблеми в Європі створена федерація профспілок EFFAT. Профспілки харчової промисловості, сільського господарства та туризму співпрацюють з профспілкою HOTREC (Готелі, ресторани та кафе в Європі) для розробки «Європейської кваліфікації»

В останні часи існує Паспорт для готельного господарства та громадського харчування. Такий паспорт дозволяє працівникам документально підтверджувати свої кваліфікації та навички, отримані шляхом навчання і професійне навчання та на виробництві; дозволяти роботодавцям оцінювати навички та досвід кандидатів на посаду самостійно та інші країни ЄС; сприяти кращому узгодженню попиту та пропозиції щодо зайнятості в готелі та ресторанний сектор.

А витяг із Кодексу поведінки Starwood повідомляє, що «Ставтесь до колег з повагою та гідністю та допомагайте забезпечити безпечне робоче місце. Ти повинен поважати права своїх колег на справедливе ставлення та рівні можливості, без дискримінації та незаконне переслідування або помста. Ви повинні уникати будь-яких коментарів або поведінки по відношенню до інших розумно розглядати як переслідування або як відображення упередженості на основі будь-якої захищеної категорії, включаючи, але не обмежуючись расою, релігією, національністю, віком, статтю, сексуальною орієнтацією чи інвалідністю. Наша політика щодо боротьби з дискримінацією, незаконними переслідуваннями та помстою та наша Заява про рівні можливості деталі та вказівки» [7].

6. Навчання та розвиток кадрів в сфері гостинності

Індустрія гостинності використовує різноманітну робочу силу, яка включає в себе різноманітні посади, які можуть або не можуть мати сильний освітній компонент. До камердинера, прибиральника та серверів ресторану пред'являються інші вимоги, ніж до реєстраторів, консьєржів і менеджерів. Тим не менш, уся робоча сила є відображенням культури гостинності готелю, тому кожен має бути навчений від верху до низу певним конкретним цінностям і стандартам.

Культура компанії

Кожна готельна компанія має свій особливий спосіб роботи. Ви можете запам'ятати конкретний готель через шоколадні цукерки, які ввічлива покоївка навмисно залишила на вашій подушці. Круїзна компанія завжди може зробити мавпочок з рушників, які сідають на ліжко, щоб вітати вас. Тропічний готель може привітати вас леями, коли ви приїдете.

Усе це складові корпоративної культури, яка створена для покращення досвіду гостей. Навчання в кожному місці допомагає гарантувати, що кожен матиме стабільний досвід.

Навчання також важливе для забезпечення узгодженості серед персоналу у великих мережах. Від того, як подушки розпушені, до того, як вестибюль розроблено для зручності чи відпочинку, мережі мають відображати ту саму культуру, хоча й з деякими налаштуваннями. Отже, якщо людина зупиняється в готелі Hilton у Гонолулу, Сан-Франциско, Сіетлі, Джуно, Нью-Йорку, Атланті, Вашингтоні, Денвері чи Далласі, має бути послідовність у тому, як діє та як вони роблять персонал [5,7].

Розвиток і навчання талантів

Багато працівників сфери гостинності починають з посад початкового рівня, а потім просуваються до посад вищого рівня. Коли компанія витра-

чає час на навчання людей, легше розпізнати таланти, який можна розвинути на вищі керівні посади.

Навчання для індустрії гостинності різноманітне. Базові навички включають спілкування та способи взаємодії з гостями готелю. Це також передбачає навчання командній роботі та навчання різноманітності, оскільки гості сприймають персонал як єдине ціле. Важливо навчитися працювати разом з людьми з різним становищем, оскільки співробітники ніколи не знають, яким буде досвід конкретного гостя. Але враження від гостей мають бути однаковими для всіх.

Вирішення проблем і обслуговування

Відмінне обслуговування, яке веде до неймовірних вражень, є метою індустрії гостинності. Це те, що лідери гостинності повинні розвивати в персоналі. Справи йдуть не так; це частина життя. Наприклад, якщо гостю було зроблено неправильне бронювання, а проблема не вирішена дружнім і позитивним чином, гість не отримає приємних вражень.

Мета полягає в тому, щоб вирішити проблеми, щоб гість почувався задоволеним рішенням і щоб він хотів продовжити своє перебування, щоб в ідеалі він захотів повернутися.

Безпека та захист

Якщо в готелі виникає небезпека, гості звертаються до персоналу, який допоможе їм. Адже персонал знає рельєф місцевості, а гості знаходяться на незнайомій території. Персонал має бути навчений основам техніки безпеки, багато хто має вміння надавати першу допомогу та серцево-легеневу реанімацію, якщо це необхідно.

Індустрія гостинності також повинна підготувати персонал і розробити плани на випадок стихійних лих і потенційної терористичної діяльності.

Це дуже важливо, тому що якщо персонал не знає, що робити, виникне хаос, тому що люди панікують, намагаючись визначити найкращий спосіб дій.

Навчання та розвиток є однією з сфер, де розмір міжнародних мереж готелів дозволяє їм досягти успіху. Їхній доступ до ІТ та іншої медіа-інфраструктури чітко визначені кадрові рамки пропонують співробітникам багато можливостей для розвитку можливостей, особливо через навчання та програми робочої мобільності.

Програма навчання менеджменту дає змогу менеджерам визначити відповідні навчальні курси або навчальний досвід для задоволення їхньої особистої та кар'єрної діяльності потреби. Усі менеджери у всіх брендах у всьому світі проходять єдине універсальне навчання, яким вони керуватимуться у розвитку та зростанні протягом усієї кар'єри.

Навчання починається з програми розвитку менеджменту і часто продовжується з іншими можливостями розвитку протягом першого року.

Щоб підтримати розвиток свого персоналу, IHG розробила он-лайн кар'єру. Завдяки індивідуальним програмам навчання, розробленим для всіх рівнів організації, вони спрямовані на те, щоб допомогти співробітникам досягти вищої продуктивності тощо задоволення від роботи, як ніколи.

Інші готельні мережі розробили власні «університетські бренди», такі як Асог Академії та Університет Хілтон. Прихильність Асог до навчання беруть свій початок у французькій культурі зобов'язань перед працівником розвитку – а також із засновниками компанії Полем Дебрюлем і Жераром Пеліссоном. Дебрюль і Пеліссон вірять, що люди в сфері послуг прогресуватимуть, якщо їх належним чином навчать і якщо вони розумі-

тимуть своїх колег обов'язки працівників виконувати їх у разі необхідності[4,5,7].

Навчання доступне для всіх співробітників – від обслуговуючого персоналу до керівництва готелю. Найбільше навчання надається через глобальну мережу з 14 академій Ассор, першу засновану в 1985 році, де курси з урахуванням робочого середовища та пріоритетів місцевої управлінської команди. Навчання на робочому місці має також розроблено за допомогою засобів електронного навчання та колекції компакт-дисків. На додаток до формального навчання, керівники надають повсякденну підтримку на робочому місці, що є незамінним у сфері послуг [4].

Стратегія Ассор Academy базується на трьох принципах:

1. Навчання для всіх співробітників, незалежно від їхньої посади чи бізнесу
2. Централізація дизайну навчальних процесів забезпечує послідовність і узгодженість змісту Ассор культура, при цьому знижуючи витрати
3. Управління глобальною мережею центрів Академії та кількома сотнями міжнародних фасилітаторів місцеві навчальні ресурси, адаптовані до місцевої культури та практики в кожному регіоні.

Крім того, Ассор розглядає конкретні ініціативи розвитку кар'єри. У Китаї, наприклад, вони запустили програму Career Builders and the China National Management Team Programme [4]. Більш ніж 120 співробітників взяли участь у цих ініціативах, 70 з яких дозволяють учасникам стати керівниками відділів, виконавчих помічників або постійних менеджерів.

Університет Hilton надає співробітникам Hilton можливість навчання та розвитку, щоб розвивати свої кар'єри та повністю реалізувати свій потен-

ціал. Він доступний на міжнародному рівні та сприяє розвитку людей серце їхньої бізнес-стратегії.

Університет був відкритий у лютому 2002 року та надає неперевершені можливості навчання для всіх Hilton працівників. Його факультети охоплюють низку навичок для готельної індустрії, від операційних і технічних до фінансів і загальне керівництво. Університет був джерелом натхнення колишнього виконавчого директора Hilton International Ентоні Гарріс. Він твердо вірив у здібності людей Hilton і через університет, який він хотів взяти навчання на новому та вищому рівні по всьому світу [5].

Університет є віртуальним навчальним центром підтримки розвитку співробітників і пропонує сотні курсів на низку тем і пропонує новий спосіб навчання за допомогою різноманітних інноваційних курсів електронного навчання.

Зони навчання. Кожен міжнародний готель тепер має окрему навчальну зону – тиху зону, де персонал може навчатися у свій вільний час. У кожній зоні є доступ до онлайн-комп'ютера, щоб вони могли працювати в Hilton University та ширшого Інтернету разом із паперовою інформацією та навчальними матеріалами.

Як уже зазначалося раніше в цьому звіті, МОП та основні організації працівників припускають, що існує триваюча проблема з поширеним низьким і високим рівнями кваліфікації показники плинності в секторі. Формалізовані можливості навчання, описані вище можуть зробити певний шлях до вирішення цієї проблеми[6].

Програми навчання готелю. Управління готелем – завдання не з легких. З оборотом, конкурентним ринком і високими очікуваннями клієнтів готелі мають багато на своїй тарілці, і ми не говоримо про шведський стіл!

Програма Oculus для підготовки до готелів і таємних покупців може допомогти вам швидше ознайомити команди з продажу та бронювання, що потрібно зробити, щоб конвертувати більше бронювань, збільшити продаж ваших номерів і продати більше обідів у номері.

Головна функція бізнесу в індустрії гостинності – обслуговувати людей, будь то їжа, житло чи комбінація цих та інших послуг. Неможливо переоцінити важливість навчання та розвитку працівників у сфері гостинності, оскільки кожна робота в кінцевому підсумку спрямована на задоволення гостей.

Працівники всіх аспектів гостинності, від посудомийників до менеджерів і власників, впливають на враження гостей. Без належного навчання зустрічі між працівником і гостем можуть вийти з плану, що вплине на ваш прибуток. Навчання може бути дорогим, але переваги можуть переважити витрати.

Оцінка потреб. Ви можете отримати найкращі результати від програми навчання, орієнтуючись на конкретні сфери, які потребують вдосконалення. Наприклад, якщо ви помітили збільшення скарг від гостей на якість їжі та обслуговування, ваші навчальні зусилля можуть зосередитися на цих двох сферах. Ви можете змусити своїх кухарів записатися на оплачувані компанією кулінарні курси або залучити серверів із відомих ресторанів, щоб надати інструкції для вашого обслуговуючого персоналу. Важливість цих зусиль стане очевидною, коли скарги клієнтів перетворяться на похвалу, і ви почнете помічати збільшення повторних операцій.

Новобранці. Важливо розпочати навчання новобранців одразу після найму, ознайомивши їх із стандартними робочими процедурами та специфікою їх роботи. Це ставить їх на правильний шлях із самого початку

роботи та перешкоджає розвитку шкідливих звичок. Професійна підготовка для нових працівників має виходити за рамки початкової орієнтації, яка зазвичай зосереджена на політиці вашої компанії та перевагах для працівників; послідовне навчання може значно сприяти розвитку вашої організації. Коли ви інвестуєте в нових співробітників, надаючи можливості для навчання, вони можуть бути надихнуті робити більше, ніж вимагається від них мінімум.

Адекватна та належна підготовка покращує вашу здатність визначати потенційних суперзірок, яких можна сформувати в лідерів. А цілеспрямоване навчання має ефект просочування: нові співробітники вчаться від добре навчених працівників оптимальним способом підвищення рівня задоволеності клієнтів. Професіонали з кадрів, досвідчені співробітники або консультанти можуть навчати нових працівників.

Розвиток. Розвиток ваших співробітників має важливе значення для забезпечення постійного рівня задоволеності гостей з часом. Створивши репутацію постачальника чудових послуг, ви можете вибрати своїх найкращих виконавців для участі в курсах підвищення кваліфікації, які можуть бути пов'язані з підвищенням. Ваші працівники не втрачають важливості прогресивного просування співробітників. Ваші інвестиції у виховання нових керівників і менеджерів демонструють вашу впевненість у людей, які працюють на вас.

Індустрія гостинності з її високою плинністю може отримати вигоду від догляду за видатними людьми. Це збереже послідовність у бізнесі, а також покращить вашу майбутню робочу силу.

Додаткові переваги. Постійна увага до навчання та розвитку впливає на здатність вашого бізнесу залишатися конкурентоспроможним. Гостин-

ність швидко розвивається та постійно розвивається. Найкращий спосіб перемогти ваших конкурентів - це переконатися, що ваші працівники мають досвід у виконанні повсякденних завдань, наприклад, підтримувати винятково високий рівень прибирання або переконатися, що співробітники стійки реєстрації добре володіють комп'ютерами та іншими технологічними інструментами, необхідними для роботи. робочих місць. Часте повторення тренінгів з обслуговування клієнтів, наприклад, як звертатися до відвідувачів як у позитивних, так і в негативних ситуаціях, може гарантувати, що ваші гості отримають задоволення від перебування та від'їдуть із планами повернутися.

Кожна організація гостинності потребує добре навчених працівників. Гості очікують цього, і працівники тепер обирають роботодавців, виходячи з навчання та підвищення кваліфікації, які вони пропонують[3].

7. Безпека зайнятості та умови праці.

Відомо, що як ведеться політика та управління персоналом, які умови працевлаштування на місцевому рівні враховуються, як глобально діє політика, а також беруться до уваги місцеві законодавчі умови. Політика звільнення та припинення роботи зазвичай включається як частина кодексу поведінки компанії.

Порушення Кодексу та політики на підприємстві, тягне за собою дисциплінарне стягнення. Дисципліна буде відрізнятися залежно від обставини і може включати, окремо чи в поєднанні, лист про догану, пониження в посаді, підвищення заслуг, бонуси або опціони на акції, призупинення або навіть припинення роботи та переслідування.

З метою вирішення питань, пов'язаних з умовами праці в готелях і рестораторній індустрії, у 1991 році МОП ухвалила галузеву конвенцію в якій

спрямовані на такі питання, як робочий час, регулярна винагорода та просування, схеми навчання, співпраця роботодавців і працівників.

Міжнародні готельні мережі регулярно переглядають свої умови працевлаштування, щоб переконатися що вони конкурентоспроможні на ринку. Більшість готельних мереж пропонують комплексний пакет переваг, який включає низку винагород.

Політика сфери гостинності полягає в тому, щоб виплачувати зарплату та додатково надавати виплати, які залучають і утримують відповідну команду. Учасники також винагороджуються при хороших результатах та з досягненням цілей. Умови загального компенсаційного пакету чітко повідомлено всім членам команди під час прийому до готелю.

Визнавши своїх однодумців за нелегку працю, дбаючи про своє здоров'я та добробут сім'ї членів, відкриваючи шляхи зростання та кар'єрного розвитку, полегшуючи баланс між роботою та особистим життям – усі члени колективу складають частиною пакету, в тому числі і компенсацій.

Даний пакет включає медичне, стоматологічне страхування, страхування життя та інвалідності, щорічне підвищення зарплати, план пенсійних заощаджень, відшкодування витрат на продовження освіти/навчання, знижки на готельний номер, їжу та напої, постійне навчання та розвиток кар'єри.

Фахівці вважають, що чесна робота заслуговує на чесну оплату. За важку працю, співробітники отримують дуже конкурентоспроможну оплату. Компенсаційні програми у сфері гостинності у світі розроблені для залучення, утримання, визнання та мотивувати найцінніший ресурс – людей – при цьому наголошуючи на оплаті за результати. Компенсаційні програми

регулярно порівнюються з провідними компаніями індустрії гостинності та загальної промисловості, щоб зберегти конкурентоспроможну позицію на ринку.

Основна заробітна плата та інша винагорода залежать від місця розташування, рівня, функції та низки інших факторів, але завжди конкурентоспроможна з іншими роботодавцями. Щорічні огляди ефективності дають співробітникам можливість отримати підвищення базової зарплати, а в деяких випадках і річні премії. Деякі функції, наприклад продажі, мають бонуси до складової їх оплати на основі комісії.

На підприємствах сфери гостинності трудові ресурси також надають партнерам комплексну програму переваг, розроблену для надання спокою співробітникам та їхнім родинам.

Хоча переваги відрізняються від країни до країни, пропонуємо для огляду лише деякі переваги, які пропонує своїм співробітникам та чи інша компанія: комплексне недороге медичне страхування для вас і вашої родини; страхування зубів і зору; спонсоровані компанією пенсійні плани; страхування життя та страхування на випадок інвалідності; гнучкі рахунки витрат; план придбання акцій для працівників, та інші - програма допомоги працівникам; допомога в усиновленні; відповідність місцевим партнерам.

Нарешті, компанії мають зручні для співробітників оплачувані програми відпустки та відпустки та заохочує партнерів для підтримки здорового балансу між роботою та особистим життям.

8. Права людини та захист незахищених верств населення. Здоров'я та безпека

Значна кількість мереж готелів зараз мають чітко сформульовану політику щодо прав людини. Ці політики часто включають визнання Загальної декларації прав людини. Правда, деякі готельні мережі визнають основну роль Міжнародної організації праці (МОП), трудових стандартів і жоден не посилається на Декларацію МОП. Політика прав людини розглянуті в цьому дослідженні охоплювали захист дітей, дискримінацію, переслідування та знущання на робочому місці та в деяких випадках скасування примусової праці та свободи об'єднання.

У 2003 році Ассог пішла далі, ніж інші міжнародні готельні мережі, і підписала Глобальний договір ООН, тим самим висловлюючи свою відданість боротьбі з корупцією а також дотримання міжнародних стандартів у сфері праці, прав людини та охорони навколишнього середовища.

Ассог особливо активно займається розробкою політики щодо захисту дітей та протягом останніх десяти років був партнером міжнародної неурядової організації ЕСРАТ організація, створена для припинення дитячої проституції, порнографії та торгівлі дітьми для сексуальних цілей. Ассог навчає своїх співробітників і навчає своїх клієнтів прагнення усунути проблему в усьому світі [4].

А компанія Starwood демонструє світове лідерство у відповідальних практиках на робочому місці та прагне до цього здійснювати свої господарські операції таким чином, щоб не було причетності до порушень прав людини.

Starwood засуджує всі форми експлуатації дітей. Компанія не залучає дитячу працю та підтримує викорінення експлуатації дитячої праці. Starwood також підтримує належним чином прийняті закони для запобігання та карати злочин сексуальної експлуатації дітей. Starwood працюва-

тиме над підвищенням обізнаності щодо цього експлуатації та співпрацюватиме з правоохоронними органами для вирішення будь-яких подібних випадків експлуатації про які Компанії стало відомо.

Захист прав співучасників. Starwood підтримує та підтримує усунення дискримінаційної практики щодо працевлаштування та заняття, а також заохочує та приймає різноманітність у всіх аспектах своєї діяльності. Starwood далі підтримує ліквідацію всіх форм примусової, підневільної чи обов'язкової праці та підтримує свободу об'єднання [7].

Усі міжнародні готельні мережі мають докладні міжнародні стандарти та процедури здоров'я та безпеки, які реалізуються через їх операційні функції. Вони беруть врахування місцевого законодавства при розробці місцевих процедур охорони праці, але зазвичай вони лише адаптувати корпоративні процедури, де місцеві вимоги суворіші, ніж глобальні політики.

Загалом, міжнародні мережі очікують, що всі підприємства групи забезпечать здорову роботу і безпечне середовище для своїх співробітників, клієнтів і відвідувачів, а також дотримуватися всіх відповідні місцеві норми охорони навколишнього середовища, техніки безпеки та охорони здоров'я. Очікується, що вони ідентифікують небезпеки, пов'язані з їх діяльністю, і вжити заходів для мінімізації ризиків для своїх співробітників і відвідувачів.

Мережі готелів також зацікавлені в програмах, окрім елементарної безпеки, і це зробили традиційно бере участь у низці соціальних програм для підтримки своїх працівників.

Прикладами цього є програми інформування про ВІЛ/СНІД, розслаблення та стрес програми управління, програми здорового харчування та фітнесу.

Крім того, очікується, що всі співробітники повністю дотримуються всіх відповідних вимог охорони навколишнього середовища та охорони праці закони безпеки. Компанія прагне звести до мінімуму нещасні випадки шляхом встановлення безпеки, здоров'я та екологічні стандарти та через свої програми запобігання збиткам. Менеджери повинні брати особисту участь у програмах запобігання втратам для своїх сфер відповідальності, щоб забезпечити послідовне та ефективно дотримання вимог.

Щоб прискорити міжнародне розгортання своїх ініціатив проти СНІДу, Ассог підписала Глобальну бізнес-коаліцію зобов'язання боротися з ВІЛ/СНІДом, туберкульозом і малярією 1 грудня 2006 року. Працівників у всьому світі, які мають найбільший ризик зараження цією хворобою, зокрема тих, хто використовує гострі предмети (працівники поверху, персонал ресторану тощо). У більш ніж 20 країнах Африки Ассог проводить освітні, програми скринінгу та лікування. На всьому континенті 80 відсотків працівників ризикують захворіти на СНІД, тому діють курси поінформованості та 36 відсотків у програмах добровільного скринінгу. У Південній Африці всі працівники мають брали участь у добровільному тестуванні. У Бразилії, де уряд надає безкоштовний доступ до тритерапії лікування всіх людей, хворих на СНІД, Ассог діє як реле, фінансуючи ліки у випадку затримки розподілу. У Таїланді Група проводить програми підвищення обізнаності за підтримки Національне міністерство охорони здоров'я. Метою є навчання всіх працівників [4].

9. Процеси розгляду скарг в сфері гостинності.

Більшість людей можуть пригадати час, коли вони мали блискуче обслуговування клієнтів, і аналогічно більшість людей можуть пригадати, коли вони також мали негативний досвід клієнта! На жаль, скарги є невід'ємною частиною обслуговування клієнтів.

Ми не завжди можемо пояснити несподіванки, і іноді все йде не так, але в швидкоплинному світі гостинності те, як ми розглядаємо скарги, може мати значний вплив на наш бізнес, наших клієнтів і персонал.

Добре відома фраза «Клієнт завжди правий» може бути не завжди точною на 100%, але в сучасному онлайн-світі, мабуть, ще важливіше висловити гостинність.

Згідно з дослідженням Feed It Back - провідного спеціаліста з питань відгуків клієнтів і онлайн-репутації - найпоширенішою скаргою клієнтів у ресторанах була «швидкість обслуговування». Близько 20% негативних відгуків було спричинено повільним обслуговуванням або довгим часом очікування, особливо очікуванням між прибиранням закусок і отриманням основних страв. Клієнти також відчували розчарування, якщо люди, які прибули пізніше, отримували їжу першими.

Інші скарги відвідувачів ресторану стосувалися ефективності, залученості та ставлення обслуговуючого персоналу, на що припадає шість із десяти найбільших скарг.

Розглянемо найбільш поширені скарги клієнтів у сфері гостинності: довге очікування, забруднення сторонніми тілами, коли клієнти проходять через двері й відчують себе небажаними, тощо.

Обробка скарг клієнтів – це складна навичка, яку потрібно розвивати, це реагування, і ви часто залишаєтеся на задньому плані, намагаючись

вирішити погану ситуацію та незадоволеного клієнта якнайкраще. Однак важливо не боятися скарг, адже з відгуків можна багато чому навчитися.

Необхідно звернути увагу на те, щоб допомогти розробити власну техніку проактивного розгляду скарг, а саме -

1. Слухайте.

У будь-якій конфліктній ситуації, якщо ви покажете, що активно слухаєте клієнта, це заспокоїть його. Відчуття, що їхня точка зору важлива для вас, допоможе заспокоїти його.

2. Зберігайте спокій і будьте ввічливими.

Якщо ви відчуваєте, що починаєте дратуватися, зробіть кілька глибоких вдихів. Коли клієнт незадоволений, його емоції, ймовірно, вже зашкалюють, але вам потрібно зберігати спокій, щоб ситуація не загострилася. Зрозуміло, що буває дуже важко залишатися холоднокрівним і зібраним, коли хтось скаржиться, але залишаючись ввічливим, ви збережете спокій.

Також, важливо пам'ятати, що інші відвідувачі, ймовірно, прислухаються до спілкування. Будучи ввічливим, ви можете бути впевнені, що не показали себе чи свій бізнес у поганому світлі.

3. Використовуйте мову тіла.

Мова тіла є корисним інструментом. Ваш гість сів? Присідайте біля них. Встав? Встаньте високо та впевнено. Руки склали? Переконайтеся, що вас бачать відкритими та доступними.

4. Не грайте в звинувачення.

Зіткнувшись зі скаргою, легко звинуватити когось. Більшість скарг клієнтів надходять із бажання, щоб все було правильно. Зробити клієнта задоволеним має бути вашим першочерговим завданням. Ви можете дослідити, що пішло не так, і як це виправити пізніше.

5. Візьміть у власність.

Коли щось йде не так і виникають скарги, не бійтеся визнавати свої помилки. Демонстрація скромності та бажання вчитися та вдосконалюватися може дуже позитивно вплинути на клієнтів, які скаржаться.

6. Зробіть усе можливе, щоб виправдати очікування клієнтів.

Незалежно від того, чи скарга стосується їжі, атмосфери, столу, співробітника чи чогось іншого, завжди докладайте всіх зусиль, щоб виправдати або навіть перевершити їхні очікування. Можливо, прийшли спеціально за певною стравою; ти можеш попросити це з кухні для них? Вони хочуть десь посидіти конкретно? Намагайтеся бути максимально поступливими – ваші зусилля будуть відмічені!

7. Запитайте клієнтів, що вони хотіли б, щоб ви зробили.

Коли скарги важкі й важко заспокоїти клієнта, ви можете спробувати іншу тактику. Запитайте клієнта, що б він хотів, щоб ви зробили для вирішення ситуації. Будьте обережні з цим, оскільки це може мати негативні наслідки, але запитати їхню думку покладає на них обов'язок вирішити проблему. Коли ви знаєте, чого вони хочуть, ви можете працювати над тим, щоб це сталося.

8. Навчіть свій персонал.

Не всім співробітникам зручно розглядати скарги, але ви можете допомогти в цьому, навчивши їх. Обговоріть свої вказівки щодо розгляду скарг і переконайтеся, що всі співробітники знають, що за потреби вони можуть звернутися до начальника. Часто фуд-ранери помічають «погляд» або коментар клієнта ще до того, як скаргу буде подано. Повідомляючи це офіціанту відділу або черговому менеджеру, це дає можливість перевірити, чи все добре, перш ніж клієнт навіть подумає скаржитися.

9. Вчіться на помилках.

Однією з найбільш позитивних відповідей на скаргу є використання цього відгуку для покращення досвіду для всіх клієнтів. Соус занадто солоний, горщики для солі та перцю важко використовувати, біля вікна протягує? На кожну людину, яка скаржиться, може бути сотня тих, хто нічого не сказав. Завжди прагніть зробити свій бізнес якомога кращим.

10. Завжди відповідайте.

У наш час людям може бути незручно скаржитися, але вони підуть написати або залишити негативний відгук. Переконавшись, що ви відповідаєте на кожен негативний коментар, ви демонструєте свою відданість своїм клієнтам і покращенню свого бізнесу.

У сучасному онлайн-світі та поширеності соціальних мереж клієнти мають більше можливостей, ніж будь-коли. Проте дослідження показали, що добре розглянута скарга може перетворити незадоволеного клієнта на постійного. Коли вони задоволені тим, як була отримана їх скарга, вони розповідають своїм друзям про свій досвід і повертаються знову і знову.

Загалом немає загальнодоступної інформації про процеси розгляду скарг, які використовуються в рамках під час перевірки можна було знайти міжнародні мережі готелів. Однак це було встановлено, що такі процедури існують. Іноді встановлюються процеси розгляду скарг на регіональному/національному рівні, але зазвичай реалізуються на місцевому рівні. Обмежена в доступності інформація передбачає, що процедура розгляду скарг відкрито оприлюднена для всіх працівників і що працівники можуть бути представлені третіми особами (наприклад, представниками профспілок) у будь-який час слухання скарги.

Список використаних джерел

1. Васюта В.Б. Зарубіжний досвід регулювання соціально-трудових відносин [Електронний ресурс] / В.Б. Васюта, Т.О. Галайда, Т.С. Ігуш // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 240-245. URL : <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (дата звернення: 28.03.2023).

2. Назарова Г.В. Економіка праці : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с. URL : https://econom.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/07/Nazarova.-Ekonomika-pratsi_2019.pdf. (дата звернення: 28.04.2023).

3. Мальська М. П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика : підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2017. 336 с. URL : <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/Upravlinnia-sferoiu-hothosp-anot-book.pdf>. (дата звернення: 11.04.2023).

4. Accor annual report 2006 URL : http://www.accor.com/gb/finance/en_bref/rapport_annuel.asp. (дата звернення: 12.04.2023).

5. Hilton Group plc, CSR Report 2005 URL : <http://www.ladbrokeplc.com/downloads/reports/CSR%20Report%202005.pdf> (дата звернення: 18.04.2023).

6. Personnel Management in Hotels – An Update: A Move to Human Resource Management? Clare Kelliher and Keith Johnson, Progress in Tourism and Hospitality Research, Vol. 3, 321–331, 1997.

7. This is evidenced by the presence of formal people management strategies, detailed policies and procedures for HRM, global training and development schemes, staff councils, employee satisfaction surveys, employee award schemes, employee bonus schemes, talent development programmes etc. In

addition a number of the international hotel chains have won personnel management awards from independent bodies, e.g. “The Sunday Times 100 Best Companies to Work For” URL : http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/career_and_jobs/best_100_companies/best_100_tables/(дата звернення: 10.04.2023).

ПРАКТИКА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1. Сучасні тенденції та методи оцінювання персоналу

Оцінювання співробітників слід розглядати як важливий бізнес-процес, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити шляхи вдосконалення професійних навичок кожного працівника, щоб керувати мотивацією співробітників, перевіряти цінність. Ключ до оцінювання співробітників полягає в покращенні ефективності організації.

Так що ж таке оцінювання? На це питання не має однозначної відповіді. Вчені-економісти розділяють кілька сутностей цього поняття. Так, Кириченко О. А. стверджує, що оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає [8]. На думку, Балабанової Л.В., оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [1]. Завіновська Г.Т. визнає, що оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [7]. Федулова Л.І. вважає, що під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця [13]. А Колот А.М. засвідчує, що оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник дося-

гає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань [9].

Знання, досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності персоналу і складають мету його оцінювання. Одночасно адміністративна (прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі), інформативна (забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу) та мотиваційна (орієнтація працівників на покращення трудової діяльності у необхідному напрямку) цілі є складовими загальної цілі оцінки персоналу.

Отже, оцінювання працівників дозволяє:

- планувати та просувати працівників;
- визнавати рівень кваліфікації спеціалістів;
- проведення атестації працівників з урахуванням кваліфікації працівників;
- побудувати психологічну картину співробітників організації;
- зробити правильний підбір відповідних спеціалістів;
- вивчити специфічну міжособистісну та психологічну природу організації;
- визначити рівень задоволеності працівників і продуктивності в організації;
- знайти способи пошуку конкретних людей, які повинні бути частиною команди;
- розробка ефективної системи перенаправлення працівників;
- використовувати розумні професійні стратегії.

Однією з причин відсутності професійного розвитку є те, що професійне навчання всередині підприємства потребує власних ресурсів, яких не-

має компанія може бути. Далі, управлінська економія фінансування навчання працівників, звісно, через можливість зміни роботи страх втратити витрачені гроші. Крім того, питання, пов'язані з економічною ефективністю управління професійним розвитком у контексті навчання методології обґрунтування, не були належним чином розглянуті та структури витрат для нових підприємств.

Сучасні тенденції оцінювання персоналу проявляються у наступних методах оцінювання персоналу: описовий метод; метод класифікації; метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі; метод моделювання ситуації, тобто створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю); метод анкет та порівняльних анкет, тестування, метод порівняння; метод алфавітно-числової шкали; найбільш простим і поширеним методом оцінки при прийомі на роботу є інтерв'ю; структуроване поведінкове інтерв'ю є одним з інструментів, який використовується для аналізу компетенцій; метод комітетів; метод "360 градусів"; метод незалежних суддів; «Центр оцінки» – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців; метод ділових ігор; метод управління за цілями (МВО); управління досягненнями; метод стандартних оцінок; метод вирішальних ситуацій; метод рейтингових поведінкових установок; метод шкали спостереження за поведінкою; метод заданого розподілу [11].

На жаль, більшість українських державних підприємств враховують оцінку працівників лише під час відбору чи оцінки посадових нагород. У результаті організація часто втрачає контроль над своїми людськими ресурсами, а позитивний бренд співробітників не створюється.

Досліджуючи важливість оцінки співробітників в українських компаніях, ми помітили, що чим більша та стабільніша компанія, тим краще співробітники HR-відділів розробляють програми оцінки. Водночас значний акцент в оцінці персоналу приділяється питанням визначення результатів роботи, показників досягнення цільових показників та відбору персоналу. Наприклад, компанія ДТЕК проводить щорічну оцінку співробітників за рейтингом ключових показників ефективності (KPI) як основного показника для визначення ефективності [16].

Отже, оцінювання працівників є одним із найважливіших аспектів управління персоналом. Проте сучасний підхід до оцінювання користувачів все ще характеризується недостатньою суворістю, багатовимірним підходом, результати оцінювання отримані за допомогою різноманітних не пов'язаних методів оцінювання, які не враховують відсутність структури та стабільності в здійсненні процесу. До характеристик систем оцінювання користувачів, що використовуються в Україні, відносяться відносно прості процедури оцінювання, відсутність позитивного зворотного зв'язку між об'єктом та учасниками оцінювання. Таким чином, для вдосконалення оцінки працівників необхідно: поширити сучасні методи оцінки на всі категорії працівників; розширення доступу співробітників до результатів їх оцінювання; активне залучення співробітників до процесу його оцінювання через участь у самооцінці діяльності та розробці стратегій кар'єрного зростання; розширення кола аналітиків, до ролі яких, крім

безпосереднього керівника, часто входять керівники вищої ланки, субпідрядники, підлегли, споживачі результатів послуг [12].

Крім цього необхідно оцінювання проводити системно. Система оцінки персоналу включає оцінку персоналу разом з його атестацією. Системність оцінювання персоналу складається з чотирьох коаліцій.

Перша коаліція являє собою змість оцінки, тобто конкретні якості людини з її поведінкою та результатами праці. Вона включає оцінку особистих якостей, а саме об'єкт і критерії, оцінку праці і оцінку результатів праці.

До другої коаліції можна віднести вимір і оцінку затрат в часі; оцінку складності праці, змісту роботи, а також безпосередні та побічні результати.

До третьої коаліції відносимо систему способів, методи оцінки та її інструменти. Методи поділяються на дві групи, перша з яких включає методи виявлення елементів чи показників, а друга – методи виміру показників. Методи виявлення елементів чи показників включають програму збирання даних, методи збирання даних, а також методи обробки та оформлення інформації. Методи виміру показників охоплюють натуральні та вартісні методи, умовні вимірники (бали, коефіцієнти) та інші методи виміру (порівняння, характеристики).

А четверта коаліція являє собою процедуру оцінювання, яка в свою чергу розкриває місце та суб'єкти оцінки, її порядок та періодичність і використання технічних засобів.

Оцінка персоналу здійснюється за різними ознаками і відповідно оцінка персоналу має кілька видів. За змістом оцінку персоналу поділяють на часткову та комплексну. За регулярністю проведення оцінка персоналу може

бути відповідно регулярна та епізодична. Так як, оцінка персоналу буває поточна, підсумкова та перспективна то за однакою вона вживатиметься залежною від періоду оцінювання. А в залежності від критеріїв оцінювання оцінка персоналу фігурує як кількісна та якісна, як оцінка часових орієнтирів, як аналітичне оцінювання. За системністю оцінювання оцінка персоналу може бути системною та безсистемною. Враховуючи цілу низку видів оцінки за суб'єктами оцінювання, оцінку можна поділити на такі види – оцінка керівником, оцінка колегами, оцінка підлеглими, оцінка клієнтами, всебічна оцінка та самооцінка. Також широким застосуванням є оцінка персоналу за професійно-функціональною структурою оцінюваних, а саме – робітників, службовців чи фахівців та керівників [14].

Таким чином можна відмітити, що остання класифікація значуща в порівнянні з іншими, так як значно впливає на вибір критеріїв оцінки персоналу, її процедуру та методи.

Оцінювання персоналу являється процесом тривалим і має кілька етапів, кожному з яким притаманна своя характеристика. Весь процес починається з встановлення стандартів виконання роботи, тобто має бути відповідність стратегічним цілям розвитку, а також вимогам, що висуваються до кожного робочого місця.

Перед розробкою процедури оцінювання персоналу необхідно ретельно вивчити всі трудові функції та завдання, які повинні виконувати соціальні працівники згідно з посадовою інструкцією. Наступним етапом є розробка цілей виконання работ, а саме на даному етапі критеріям надаються порогові значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого. Далі слідує етап вимірювання фактичного виконання роботи, що включає вимірювання робіт за всіма заздалегідь встано-

вленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів.

При наступному етапі - порівнянні фактичного виконання роботи зі стандартами встановлюється місце, яке посідає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.

Обговорення результатів оцінки роботи з працівниками є наступним етапом оцінки персоналу, даний етап характеризується важливістю дотримання принаймні кількох етичних правил, щоб не звести нанівець всі позитивні результати оцінювання: починати з констатації позитивних сторін; критикувати не особистість, а недоліки в роботі; не зосереджуватись тільки на помилках, а визначати шляхи їх виправлення та подальшого поліпшення роботи; зберігати доброзичливість протягом обговорення; дати можливість підлеглому висловити свої думки і пропозиції; виокремлювати головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

І останнім етапом в оцінюванні є прийняття рішення щодо подальших коригуючих дій, що передбачає прийняття рішень, що торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань. За будь-яких обставин працівник повинен знати, яких позитивних результатів він досяг у звітному періоді, що заважало успішно розв'язувати завдання та якими рекомендаціями він може скористатися у подальшій діяльності [17].

В сучасних умовах використовують наступні методи оцінки діяльності, які необхідно враховувати і при оцінюванні персоналу організації:

1. Управління за цілями (МВО). Метод управління за цілями – це підхід, який зосереджується на покращенні ефективності організації за всіма на-

прямаками шляхом формулювання чітких цілей для бізнесу. Вся команда, як керівництво, так і співробітники, ставить ці цілі.

У цьому підході працівник і менеджер працюють разом, щоб визначити та спланувати цілі, яких працівник має досягти, як правило, протягом певного періоду часу. Потім керівник і працівник регулярно зустрічаються, щоб обговорити прогрес працівника та внести будь-які необхідні корективи щодо цілей і завдань.

2. 360 градусів зворотного зв'язку. Метод 360-градусного зворотного зв'язку призначений для отримання зворотного зв'язку від усіх ключових гравців, на яких працівник впливає у своїй повсякденній діяльності - менеджерів і керівників, колег, підлеглих і навіть клієнтів і клієнтів. Працівник також проходить самооцінку. Цей метод високо цінується, оскільки в оцінці продуктивності співробітника беруть участь кілька людей.

Організації зазвичай збирають ці відгуки через онлайн-анкету або форму. Безкоштовна форма огляду продуктивності співробітників дозволяє швидко та легко збирати відгуки, а також спрощує процес оцінювання, незалежно від того, використовуєте ви підхід 360-градусного зворотного зв'язку чи інший метод. Форма перевірки ефективності роботи співробітника - шаблон форми огляду ефективності роботи співробітника

3. Поведінкова рейтингова шкала (BARS). За словами компанії, що займається програмним забезпеченням кадрів, TalentLyft, BARS - це «система вимірювання, яка оцінює працівників або слухачів відповідно до їх продуктивності та конкретних моделей поведінки».

Це вважається одним із найефективніших сучасних методів оцінки діяльності, оскільки він спирається як на кількісні, так і на якісні форми вимірювання. У цьому підході роботодавець порівнює продуктивність кож-

ного працівника з конкретними прикладами поведінки, які базуються на числових рейтингах.

4. Психологічна експертиза. Цей підхід до оцінки продуктивності намагається оцінити, як працівник може працювати в майбутньому, а не оцінювати його результати в минулому. Кваліфікований психолог проводить глибинні інтерв'ю, психологічні тести, приватні бесіди для оцінки співробітника. Психолог аналізує такі компоненти, як навички міжособистісного спілкування, когнітивні здібності, інтелектуальні риси, лідерські якості, риси особистості, емоційний коефіцієнт та інші фактори.

5. Центр оцінювання. У методі центру оцінювання організація перевіряє своїх співробітників як на професійні здібності, так і на навички соціальної взаємодії. Письмові тести допомагають оцінити здібності, тоді як ситуаційні вправи та сценарії рольових ігор допомагають визначити ймовірність успіху працівника у виконанні обов'язків, які є частиною його повсякденної ролі.

Оцінка продуктивності має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Вибраний вами метод оцінки ефективності залежатиме від ваших цілей і структури вашого бізнесу; правильний може допомогти вам підвищити продуктивність і надати можливості для зростання у вашій організації.

Таким чином, можемо відмітити, що оцінювання персоналу складний процес, який можливо розглядати в різних ракурсах, але сутність його залишається не змінною, а саме – визначення відповідності працівника до його трудової поведінки, результатів діяльності і визначеним вимогам.

2. Потреба в оцінюванні продуктивності співробітників

Будучи керівником організації, важливо регулярно оцінювати ефективність своїх співробітників. Періодична оцінка ефективності роботи працівника зазвичай відома як оцінка ефективності роботи співробітника. Різні важливі рішення, такі як бонуси, підвищення зарплати, просування по службі тощо, приймаються на основі оцінки ефективності співробітників організації. На основі результатів оцінювання співробітники можуть отримати вкрай необхідний зворотний зв'язок від вищого керівництва.

Оцінка продуктивності співробітників важлива не лише з точки зору HR, вона також важлива з точки зору працівників. Кожен хоче, щоб його цінували та визнавали за його зусилля та працьовитість. Співробітників компанії можна легко розпізнати за допомогою оцінки продуктивності. Компанія оцінює продуктивність своїх співробітників за допомогою оцінки продуктивності та надає їм визнання за їхній внесок в успіх і зростання компанії.

Особистість і продуктивність працівника оцінюються на основі різних організаційних стандартів під час оцінювання продуктивності співробітників. Стандартами можуть бути багато речей, як-от якість роботи, ефективність роботи, командна робота, універсальність, співпраця тощо. На основі рейтингу продуктивності працівник отримує визнання та винагороду компанією після оцінки [10].

Оцінка продуктивності співробітників може бути дуже плідною для співробітників, оскільки вони висловлюють свої проблеми, пов'язані з роботою, і вирішують їх. Високопродуктивні працівники є найважливішими для будь-якого бізнесу, оскільки вони можуть вивести бізнес на оп-

тимальний рівень. З іншого боку, погана робота співробітників може зашкодити успіху компанії.

Для забезпечення якісної роботи співробітників підприємства немає нічого важливішого за оцінку ефективності. Щоб переконатися, що співробітники відповідають очікуванням, оцінка ефективності співробітників є обов'язковою. Також важливо з'ясувати слабкі ланки та негативні моменти, а також зрозуміти, наскільки співробітники узгоджуються з баченням компанії.

Ось кілька основних важливих моментів оцінки ефективності співробітників:

- чітке уявлення про роботу співробітника. Участь співробітника в баченні підприємства можна визначити шляхом аналізу його діяльності. Оцінка продуктивності має важливе значення для розуміння того, чи готовий працівник виконувати більші та важливіші обов'язки. Може бути кілька кандидатів, які претендують на підвищення, але ви можете легко відібрати того, хто має професійну підготовку та вражаючі досягнення, оцінивши їх результати.

- відбір найкращих виконавців. Керівництво організації може використовувати оцінку продуктивності співробітників, щоб легко визначити, хто з них є найкращим на робочому місці. У компанії можуть бути співробітники, які роблять все можливе, щоб досягти чудових результатів.

В результаті ви також отримаєте величезний успіх і зростання. Переконайтеся, що визнаєте їхні зусилля та винагородите їх відповідним чином, щоб мотивувати їх продовжувати рух і підвищити їхній моральний дух. Ви також зможете приділити додаткову увагу їх розвитку, що дуже допоможе вашому бізнесу.

Оцінка продуктивності співробітників може допомогти вам поставити нові цілі для компанії. Ви зможете визначити важливі показники бізнесу. Наприклад, якщо оцінка продуктивності співробітників показує, що багато співробітників не відповідають очікуванням, можна почати працювати над їх покращенням і знайти кращі способи мотивувати їх працювати краще. Впровадження належної системи винагороди та визнання може сильно мотивувати співробітників.

Завдяки оцінці ефективності можна дізнатися, чому деякі співробітники не виконали норми та не виконали норми. Це може бути пов'язано з недостатньою підготовкою або поганою якістю навчання. Нехтування цією проблемою може поставити під загрозу вашу мету щодо досягнення певних цілей компанії.

Оцінка співробітників може виявити потреби особи в навчанні. Тоді ви зможете вжити належних заходів, щоб підвищити самооцінку співробітника та підготувати його, щоб виявити в ньому найкраще. Вам потрібно, щоб усі ваші співробітники були в найкращій формі, щоб досягти великих успіхів і масового зростання.

Оцінка продуктивності співробітників дає працівникам ясність щодо бажань і очікувань вищого керівництва. Вони дізнаються, що їхні виступи оцінюють і оцінюють. Ось чому важливо продовжувати працювати добре як для них, так і для організації. Це допоможе їм вивести свою роботу на новий рівень і відповідати очікуванням компанії.

Винагородження співробітників за хорошу роботу є чудовим способом мотивувати їх і підвищити моральний дух. Оцінювання роботи співробітників дозволяє легко вибрати гідних кандидатів на винагороду. За допомогою цих оцінок можна запровадити неупереджену систему винагород.

Оцінка продуктивності співробітників може допомогти легко дізнатися про хорошу роботу та зусилля найкращих виконавців. Можливе забезпечення позитивного підкріплення для належного виконання завдань. Позитивне підкріплення має вирішальне значення для підвищення морального духу на робочому місці та високої продуктивності співробітників.

Також pojawíться можливість дізнатися, що не так на робочому місці, яка частина робочої сили не може досягти бажаних результатів, а які працівники працюють недостатньо добре за допомогою оцінки ефективності співробітників. Виникне можливість використовувати програмне забезпечення для відстеження їх продуктивності та розробки маршрутів для вирішення проблем. Появиться можливість або вжити заходів для розвитку слабких співробітників через догляд або навчання, або можливий варіант відпустити їх [15].

Таким чином рівень успіху будь-якого підприємства залежить від того, наскільки добре працюють співробітники компанії. Оцінка продуктивності співробітників допоможе дізнатися, чи відповідають співробітники стандартам і очікуванням.

При регулярних проведеннях оцінки належним чином, матимемо дуже позитивний вплив на результат господарювання. Буде можливість насолоджуватися вищезазначеними перевагами, а також підвищенням продуктивності співробітників, що призведе до досягнення кращих показників успіху, і відповідно до значного зростання показників діяльності суб'єкту господарювання.

3. Наявний стан персоналу на підприємствах окремих областей України

Для проведення оцінювання персоналу чи співробітників, по-перше, необхідно мати інформацію про них, по-друге, виникає потреба у проведенні відповідних обрахунків. Для проведення загального аналізу оцінювання наявного персоналу, проаналізуємо його наявність на територіях окремих областей, почнемо з Хмельниччини.

Дана область у воєнний час є однією з безпечнішою і має діючі підприємства. Загалом, область налічує більше 190 тис. осіб, що відносяться до середньооблікової кількості штатних працівників на підприємствах (табл.1). Хоча за період дослідження даний показник знизився більше чим на 5 відсотків або на майже 12 тис. осіб. Найбільше задіяні працівники в промисловості і їх частка складає біля 25 відсотків.

За період дослідження середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах Хмельниччини змінює змінюється за видами економічної діяльності, а саме – найбільше в відносному значенні стало працівників, які задіяні у будівництві; дещо зросла чисельність в сільському, лісовому та рибному господарствах разом взятих. В решті видів підприємств даний показник мав тенденцію до спаду, що є результатом цілої низки передумов.

Також, доцільно відмітити, про коливання даного показника на протязі всього терміну дослідження по різних видах економічної діяльності підприємств. Дані коливання притаманні не тільки промисловості, але і охороні здоров'я та надання соціальної допомоги. Відповідно і частка даних показників в загальному по області таж коливається.

Середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах
Хмельниччини за видами діяльності
у 2017-2021 рр. (осіб)

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Промисловість	48992	48712	46996	46336	45513
Будівництво	4231	5246	5121	5402	9189
Сільське, лісове, рибне господарство	19475	19322	20047	18762	20376
Освіта	48480	46971	45878	45507	42447
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	28807	28496	25864	26444	25011
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	13995	13468	12528	13115	13748
Інші види діяльності	39500	39348	38366	36157	35302
ВСЬОГО	203480	201563	195800	191723	191586
Показники	Абсолютне відхилення, 2021 р. до				
	2017	2018	2019	2020	
Промисловість	-3479	-3199	-1483	-823	
Будівництво	+4958	+3943	+4068	+3787	
Сільське, лісове, рибне господарство	+901	+1054	+329	+1614	
Освіта	-6033	-4521	-3431	-3060	
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-3796	-3485	-1853	-1433	
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	-247	+280	+1220	+633	

Інші види діяльності	-4198	-4046	-3064	-855
ВСЬОГО	-11894	-9977	-4214	-137
Показники	Відносне відхилення, 2021 р. до			
	2017	2018	2019	2020
Промисловість	92,90	93,43	96,84	98,22
Будівництво	217,18	175,16	179,44	170,10
Сільське, лісове, рибне господарство	104,63	105,45	101,64	108,60
Освіта	87,56	90,37	92,52	93,28
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	86,82	87,77	96,70	94,58
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	98,24	102,08	109,74	104,83
Інші види діяльності	89,37	89,72	92,07	97,64
ВСЬОГО	94,15	95,05	97,85	99,93

Джерело: [5] адаптоване автором

Хочеться відмітити, що показник в промисловості має велику частку від загального обсягу, але в натуральному вираженні даний показник щороку зменшується, що поширюється і на працівників, які трудяться на підприємствах інших видів економічної діяльності.

На відміну від промисловості у будівництві кількість працівників, що є в штаті, значно зросло в 2021 р.

Звернемо увагу на середню заробітну плату штатних працівників Хмельниччини (табл.2). Даний показник за досліджуваний період звичайно має тенденцію до зростання, хоча в різних підприємствах по-різному, а саме – в будівництві майже в 2,5 рази, в управлінських організаціях в 1,35 рази.

Таблиця 2

Середня заробітна плата штатних працівників Хмельниччини за видами економічної діяльності у 2017-2021 рр. (грн)

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Промисловість	8718	11048	14244	16644	13920
Будівництво	5707	6221	10306	12105	13994
Сільське, лісове, рибне господарство	8777	9656	11163	12601	14011
Освіта	6432	7337	8457	10425	10833
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	5552	7129	8007	12444	10060
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	11713	14323	17487	18516	15908
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	5553	6489	7365	8912	8553
ВСЬОГО	7559	8976	10844	12951	12223
Показники	Абсолютне відхилення, 2021 р. до				
	2017	2018	2019	2020	
Промисловість	+5202	+2872	-324	-2724	
Будівництво	+8287	+6221	+3688	+1889	
Сільське, лісове, рибне господарство	+5234	+4355	+2848	+1410	
Освіта	+4401	+3496	+2376	+408	
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	+4508	+2931	+2053	-2384	
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	+4195	+1585	-1579	-2608	

Інші види	+3000	+2064	+1188	-359
ВСЬОГО	+4664	+3247	+1379	-728
Показники	Відносне відхилення, 2022 р. до			
	2017	2018	2019	2020
Промисловість	159,67	125,99	97,73	83,63
Будівництво	245,21	224,95	135,78	115,61
Сільське, лісове, рибне господарство	159,63	145,10	125,51	111,19
Освіта	168,42	147,65	128,10	103,91
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	181,20	141,11	125,64	80,84
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	135,81	111,07	90,97	85,91
Інші види діяльності	154,02	131,81	116,13	95,97
ВСЬОГО	161,70	136,17	112,72	94,68

Джерело: [5] адаптоване автором

Даний показник є відображенням рівня ефективності господарювання підприємств за видами економічної діяльності, тобто зростання рівня прибутковості є передумовою зростання оплати праці працівників підприємства.

Однією з сусідніх областей до Хмельницької є Тернопільська, тому зробимо і відповідне дослідження по даній області. Головне статистичне управління.

В Тернопільській області по відомим причинам не має даних за 2021 рік, тому наші дослідження обмежуються 2020 р. (табл. 3,4).

Середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах Тернопільщини за видами діяльності у 2017-2020 рр. (осіб)

Показники	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Промисловість	30921	31330	34854	35588
Будівництво	4312	4888	6035	6632
Сільське, лісове, рибне господарство	14132	14389	14622	14387
Освіта	104	113	316	325
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1428	9114	18843	21136
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	2580	2022	2425	2646
Інші види діяльності	17376	17380	39877	38035
ВСЬОГО	70853	79236	116972	118749
Показники	Абсолютне відхилення, 2020 р. до			
	2017	2018	2019	
Промисловість	+4667	+4258	+734	
Будівництво	+2320	+1744	+597	
Сільське, лісове, рибне господарство	+255	-2	-235	
Освіта	+221	+212	+9	
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	+19708	+12022	+2293	
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	+66	+624	+221	
Інші види діяльності	+20659	+20655	-1842	
ВСЬОГО	+47896	+39513	+1777	

Показники	Відносне відхилення, 2020 р. до		
	2017	2018	2019
Промисловість	115,09	113,59	102,11
Будівництво	153,80	135,68	109,89
Сільське, лісове, рибне господарство	101,80	99,99	98,39
Освіта	312,50	287,61	102,85
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1470,11	231,91	112,17
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	102,56	130,86	109,11
Інші види діяльності	218,89	218,84	95,38
ВСЬОГО	167,60	149,87	101,52

Джерело: [4] адаптоване автором

Загалом по Тернопільщині можна відмітити зростання кількості штатних працівників за період на 67,6 відсотка, при чому це проявляється найбільше на підприємствах будівельної галузі та промисловості, а особливо у закладах охорони здоров'я та надання соціальної допомоги – в 1,5 рази.

Особливих коливань в зміні кількості працюючих на підприємствах Тернопільщини на протязі всього досліджуваного періоду не має, що свідчить про вмiле керування персоналом в області.

В таблиці 4 проаналізовано середню заробітну плату штатних працівників Тернопільщини за видами економічної діяльності у 2017-2020 рр.

Таблиця 4

Середня заробітна плата штатних працівників Тернопільщини за видами економічної діяльності у 2017-2020 рр. (грн)

Показники	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Промисловість	5567	7289	8246	8974
Будівництво	3327	4246	5064	5346
Сільське, лісове, рибне господарство	5742	7951	9676	10527
Освіта	2990	4387	2833	3779
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	3320	4308	5418	7941
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	3636	4646	4560	4956
ВСЬОГО	5095	6486	5909	6861
Показники	Абсолютне відхилення, 2020 р. до			
	2017	2018	2019	
Промисловість	+3407	+1685	+728	
Будівництво	+2019	+1100	+282	
Сільське, лісове, рибне господарство	+4785	+2576	+851	
Освіта	+789	-608	+946	
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	+4621	+3633	+2524	
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	+1320	+310	+396	
ВСЬОГО	+1766	+375	+952	
Показники	Відносне відхилення, 2020 р. до			

	2017	2018	2019
Промисловість	161,20	123,12	108,83
Будівництво	160,69	125,91	105,57
Сільське, лісове, рибне господарство	183,33	132,40	108,79
Освіта	126,39	86,14	133,39
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	239,19	184,33	146,57
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	136,30	106,67	92,01
ВСЬОГО	134,66	105,78	116,11

Джерело: [4] адаптоване автором

Відповідно до інформації, що міститься в табл. 4, відмітимо про середня заробітна плата штатних працівників Тернопільщини за видами економічної діяльності у досліджуваному періоді зростає, особливо у промисловості, сільському, лісовому та рибному господарствах та охороні здоров'я, в решта підприємств інших видів діяльності це виражено не так явно. Звичайно мова йде про рівень номінальної заробітної плати на даних підприємствах.

Продовжуючи наше дослідження звернемо увагу на Вінницьку область (табл. 5,6) і відмітимо, що середньооблікова кількість штатних працівників на її підприємствах зросла на 20 відсотків, абр на 30 тис. осіб. Це стало в результаті збільшення даного показника в промисловості, будівництві, освіті, охороні здоров'я та інших видах діяльності, а в сільському господарстві, лісовому та рибному господарствах дана кількість знизилась. Також, необхідно відмітити, що коливання даного показника за досліджуемий період помітні на будівельних підприємствах.

Середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах Він-
ниччини за видами діяльності
у 2017-2021 рр. (осіб)

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Промисловість	51560	56871	60912	61354	61554
Будівництво	6196	5994	8068	7792	7893
Сільське, лісове, рибне гос- подарство	43797	36925	37099	33843	35454
Освіта	392	286	380	479	492
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	3042	3548	12139	30016	30027
Державне управління й обо- рона; обов'язкове соціальне страхування	3564	3223	2949	3672	3725
Інші види діяльності	33611	33141	33830	33264	33928
ВСЬОГО	142162	139988	155377	170420	173073
Показники	Абсолютне відхилення, 2021 р. до				
	2017	2018	2019	2020	
Промисловість	+9994	+4683	+642	+200	
Будівництво	+1697	+1899	-175	+101	
Сільське, лісове, рибне господарство	-8343	-1472	-1645	+1611	
Освіта	+100	+206	+112	+13	
Охорона здоров'я та надання соціаль- ної допомоги	+26985	+26479	+17888	+11	
Державне управління й оборона; обо- в'язкове соціальне страхування	+161	+502	+776	+53	
Інші види діяльності	+317	+787	+98	+664	

ВСЬОГО	+30911	+33085	+17696	-2653
Показники	Відносне відхилення, 2021 р. до			
	2017	2018	2019	2020
Промисловість	119,38	108,23	101,05	100,33
Будівництво	127,39	131,68	97,83	101,30
Сільське, лісове, рибне господарство	80,95	96,02	95,57	104,76
Освіта	125,51	172,03	129,47	102,71
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	987,08	846,31	247,36	100,04
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	104,52	115,58	126,31	101,44
Інші види діяльності	100,94	102,37	100,29	101,99
ВСЬОГО	121,74	123,63	111,39	101,56

Джерело: [3] адаптоване автором

даного показника в промисловості, будівництві, освіті, охороні здоров'я та інших видах діяльності, а в сільському господарстві, лісовому та рибному господарствах дана кількість знизилась. Також, необхідно відмітити, що коливання даного показника за досліджуємий період помітні на будівельних підприємствах.

Якщо взяти до уваги показник середньооблікової кількості штатних працівників на підприємствах інших видів економічної діяльності, то можна відмітити, що їх кількість не значно зростає, що є наслідком ряду складностей та відповідальності у веденні бізнесу. Таким чином, можна визначити, що середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах Вінниччини за видами економічної діяльності за аналізуємий період стабільно не значно зростала, що добре відбивається на фінансових показниках загалом по Вінниччині.

Середня заробітна плата штатних працівників Вінниччини за видами економічної діяльності представлена в табл.6. Даний показник звичайно має тенденцію до зростання, так за період дослідження найбільше зростання відбулося на будівельних підприємствах, потім – у закладах охорони здоров'я, а також освіти. За аналізуємий період на підприємствах різних видів економічної діяльності відбувалися аналогічні коливання, щодо зростання даного показника – з роками показник зростав, але з меншою інтенсивністю. Також, відмічаємо, що загальний рівень середньої заробітної плати штатних працівників Вінниччини може бажати кращого, хоча в період воєнного стану це не можливе і до цього питання звернемося пізніше.

Таблиця 6

Середня заробітна плата штатних працівників Вінниччини за видами економічної діяльності у 2017-2021 рр. (грн)

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Промисловість	4937	6836	8637	11917	11878
Будівництво	3441	5567	7530	10989	10848
Сільське, лісове, рибне господарство	4235	5727	7165	8919	8513
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2631	3950	5248	8211	8208
Освіта	1621	2840	3532	4503	4384
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	2828	4104	4928	7094	6993
ВСЬОГО	4156	5858	7303	9696	9547
Показники	Абсолютне відхилення, 2021 р. до				

	2017	2018	2019	2020
Промисловість	+6941	+4942	+3241	-39
Будівництво	+7407	+5281	+3318	-141
Сільське, лісове, рибне господарство	+4278	+2786	+1348	-406
Освіта	+2763	+1544	+852	-119
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	+5577	+4258	+2960	-3
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	+4165	+2889	+2065	-101
ВСЬОГО	+5391	+3689	+2244	-149
Показники	Відносно відхилення, 2022 р. до			
	2017	2018	2019	2020
Промисловість	240,59	173,76	137,52	99,67
Будівництво	315,26	194,86	144,06	98,72
Сільське, лісове, рибне господарство	201,02	148,65	118,81	95,45
Освіта	270,45	154,37	124,12	97,36
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	311,97	207,80	156,40	99,96
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	247,28	170,39	141,90	98,58
ВСЬОГО	229,72	162,97	130,73	98,46

Джерело: [3] адаптоване автором

Отже, дослідження областей показало не однозначну ситуацію на підприємствах України. Коливання в тенденціях показників поширюються не на всі показники.

Значення середньооблікової кількості штатних працівників на підприємствах Подільського регіону за видами діяльності досить змінне. Даний показник на Хмельниччині, на відміну від решта областей знизився, звичайно на основі низки передумов. А от показник середньої заробітної

плата штатних працівників по всіх областях за видами економічної діяльності однозначно зріс, у відповідності до законодавства України, при чому, в різних підприємствах з різними темпами.

Таким чином, база для оцінювання персоналу в сучасних умовах господарювання існує, що і проведемо пізніше на прикладах підприємств.

4. Оцінка продуктивності співробітників: визначення, переваги та підготовка

Результативність роботи працівника має значний вплив на його довголіття та просування вгору всередині організації, а також на перспективні можливості працевлаштування в інших організаціях. Компанії використовують оцінку продуктивності співробітників як інструмент для документування продуктивності співробітника протягом певного часу. Поінформованість про потенційні переваги оцінювання допомагає переконатися, що процес є позитивним. Оцінка ефективності роботи співробітників, також відома як «перевірка ефективності», - це процес, який використовується організаціями, щоб надати працівникам відгук про їхню роботу та офіційно задокументувати цю продуктивність. Незважаючи на те, що компанії визначають власні цикли оцінювання, більшість з них проводять оцінку ефективності співробітників раз на рік.

Деякі організації також проводять оцінювання, коли співробітники досягають кінця початкового випробувального терміну. Тих, хто добре показує це оцінювання, зазвичай позбавляють статусу роботи на випробувальному терміні. Інформація про оцінку зберігається в досьє працівника і може бути запитана майбутніми роботодавцями або вищими навчальними закладами.

Оцінки продуктивності значно відрізняються за структурою та форматом у різних галузях та організаціях. Вони можуть включати рейтингові шкали, контрольні списки для самооцінки, офіційні спостереження або завдання щодо виконання. Як правило, принаймні частина оцінки продуктивності працівника включає перегляд показників результатів або прогресу щодо раніше визначених цілей.

У корпоративному секторі, наприклад, частина оцінки ефективності співробітника може включати огляд досягнутих продажів або цільових показників зростання компанії. Оцінювання продуктивності працівників має багато потенційних переваг як для працівників, так і для роботодавців.

Захист від судового розгляду. У ситуаціях, коли нинішні чи колишні працівники подають юридичні позови проти організації, дуже важливо мати чітку документацію про результати роботи цього працівника. Це особливо актуально в ситуаціях, коли працівника звільняють або йому відмовляють у підвищенні. У цих випадках оцінка ефективності може служити об'єктивним доказом, що підтверджує прийняте компанією рішення.

Заохочення за хорошу роботу. Зважаючи на зайнятість багатьох організацій, оцінка ефективності роботи співробітника може бути одним із небагатьох випадків, коли роботодавці дають структурований позитивний відгук і підкріплюють своїх співробітників. Це підвищує моральний дух співробітників, показує їм, що робити далі, і допомагає побудувати позитивні стосунки між роботодавцем і працівником. Це може допомогти звести до мінімуму плинність кадрів, оскільки працівники чітко визначають, як їхня робота цінується та є цінною.

Інформування практики найму. Оцінки ефективності роботи співробітників, якщо розглядати їх у сукупності, можуть дати цінну інформацію про минулі практики найму та/або найму та інформувати про майбутні практики. Наприклад, якщо компанія помічає тенденцію до того, що працівники мають недостатньо розвинені навички в певній сфері, вони можуть додати додаткові елементи перевірки для цього набору навичок у процес найму. Оцінка кількості людей, які, ймовірно, будуть утримані, і кількості, які, ймовірно, будуть звільнені в результаті їхньої оцінки, дає інформацію про обсяг і характер набору, необхідного для повторного найму.

Для співробітників. Деякі переваги оцінювання ефективності роботи співробітників включають:

Ріст і розвиток. Оцінка продуктивності співробітників надає менеджерам виділений час, щоб зосередитися на індивідуальній продуктивності та можливостях зростання та розвитку. Це ідеальний час для співробітників, щоб обговорити свою зарплату, кар'єрні цілі та дізнатися, що їм потрібно зробити для досягнення цих цілей. Визначивши сильні сторони та області для вдосконалення, роботодавці та працівники можуть розробити план розвитку, який розширить навички працівника та принесе користь компанії. Це може відкрити двері для просування та досягнення довгострокових кар'єрних цілей.

Видимість вищого керівництва. Можливо, є члени вищого керівництва, до яких важко дістатися та не часто спілкуються зі співробітниками. Процес оцінки ефективності може дати розуміння цих лідерів щодо робочої сили, включно з тим, хто є найкращими виконавцями та де підтримати можливості просування.

Можливість підвищення зарплати та/або премії. У деяких організаціях працівникам, які добре показали результати оцінювання, підвищують заробітну плату та/або премії. Сильна оцінка продуктивності також може створити можливості для просування в компанії. Це може включати офіційне просування через просування по службі або призначення керівних обов'язків.

Покращене спілкування. Структурована природа оцінювання ефективності роботи співробітника сприяє продуктивному спілкуванню. Як для позитивного підкріплення, так і для конструктивної критики, він має механізми, щоб направляти розмову та надавати дуже конкретний зворотний зв'язок. Це може зменшити напругу під час обговорення чогось складного. У деяких випадках цей процес також відкриває двері для більш змістовного спілкування поза процесом оцінювання.

Як підготуватися до оцінки ефективності співробітників. Враховуючи потенційні переваги та довгострокові наслідки оцінювання ефективності, важливо ретельно підготуватися до цього процесу. Перед наступним оцінюванням ефективності виконайте такі дії:

1. Упорядкуйте інформацію про продуктивність.

Подібно до того, як ваш роботодавець, ймовірно, принесе документацію або примітки для підтвердження рейтингів оцінки, ви також повинні збирати подібну інформацію. Це може включати зразки робіт, попередні оцінки, відгуки клієнтів або список об'єктивних досягнень.

Ознайомлення з цим заздалегідь допоможе вам поміркувати про попередній рік і дасть вам тезу для розмови щодо питань продуктивності, які ваш роботодавець може поставити. Крім того, можуть бути проекти чи досягнення, які ваш керівник може ненавмисно пропустити або забути

включити, тому добре мати цю інформацію, щоб переконатися, що вся ваша важка робота врахована.

2. Сформулюйте цілі та сфери підтримки. Думки про те, що ви сподіваєтеся отримати від зустрічі та які цілі ви прагнете в наступному році, можуть допомогти вам підготуватися до оцінювання ефективності. Також подумайте, як ваш роботодавець може допомогти вам досягти цих цілей. Наприклад, може бути наставник, з яким вони можуть зв'язати вас, або новий проект, до якого ви можете приєднатися, щоб розвивати свої навички.

Розгляд цього заздалегідь допоможе вам бути активним у захисті власного зростання та розвитку. Ваш роботодавець, швидше за все, оцінить ваші конкретні запити та загальну підготовленість.

3. Складіть список питань. Оскільки ваш роботодавець має приділяти вам пильну увагу, нарада з оцінки ефективності може дати можливість отримати відповіді на будь-які зтяжні запитання щодо компанії, вашого відділу чи вашої ролі. Наприклад, якщо у вашій організації нещодавно відбулися зміни в керівництві, ви можете запитати про будь-які наслідки для вашої посади. Записування запитань наперед може допомогти вам максимально використати час на зустрічі з оцінювання.

4. Підготуйтеся до двосторонньої розмови. Більшість людей підходять до оцінки ефективності з великою тривогою та очікуванням щодо того, який тип зворотного зв'язку вони отримають. Хоча оцінювання ефективності включає принаймні деякі відгуки про сфери для зростання, необхідно пам'ятати, що оцінка ефективності - це двостороння розмова.

Оскільки ця розмова спрямована на надання вам зворотного зв'язку, вона також полягає в тому, щоб висловитися, що вам потрібно, щоб бути ус-

пішним і що ви шукаєте у своїй кар'єрі. Необхідно бути готовими до будь-яких запитань щодо можливостей кар'єрного зростання, зарплати та кроків, які вам потрібно зробити для досягнення ваших кар'єрних цілей.

Це можливість для вас зміцнити відносини та спілкування з керівником. Обов'язково необхідно скористайтеся часом і уточнити цілі та очікування, поділитися будь-якими проблемами, які, можуть виникнути під час досягнення цих цілей, і будь-яким необхідним навчанням.

Практика реагування на критичні відгуки також є корисною стратегією підготовки. Потрібно подумати про рольову гру з другом або попрактикуйтеся перед дзеркалом. Це допоможе переконатися, що мова тіла та тон передають відкритість до зворотного зв'язку, що важливо для роботодавців при розгляді довгострокового потенціалу зростання співробітника в організації.

5. Оцінювання керівників і спеціалістів підприємства (на прикладі ТОВ «Комбінат будівельних матеріалів»)

На практиці оцінка керівників і спеціалістів зазвичай відрізняється за своєю складністю. На підприємстві ТОВ «КБМ», а також і на інших підприємствах є певні об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу, що пов'язано з:

- складністю формалізації наслідків праці і визначенням заключного результату управлінської діяльності;
- взаємозв'язком;
- взаємопов'язаністю управлінської діяльності і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста;
- фактом великого відрізка часу між виконанням управлінської праці та виявом її результатів на практиці;

- необхідністю паралельної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу і підприємства в цілому.

Отже, з метою подолання недоліків системи оцінювання персоналу ТОВ «КБМ» необхідно використовувати концепцію компетентнісного підходу, яка забезпечить виявлення всіх необхідних знань, професійних навичок за визначеного набору компетенцій для різних категорій працівників. Побудуємо поетапний алгоритм оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу [12].

Етап 1. Спочатку починаємо визначати компетенції, що найбільше властиві конкретній категорії персоналу. Проаналізувавши специфіку роботи підприємств у даній сфері, доцільно розробити окремі карти специфічних компетенцій для керівників та спеціалістів.

У Додатку А описано вагомості компетенції особливі якраз для керівної частини персоналу підприємства. Оскільки специфіка підприємства характеризується наданням послуг в будівництві, важливою є окрема оцінка спеціалістів підприємства, а саме інженера-технолога. У Додатку Б розроблена карта компетенцій, що зможе виявити здатність працівника співпрацювати з споживачами, налагоджувати з ними доброзичливі взаємовідносини та враховувати всі побажання.

Етап 2. Визначення вагомості кожної групи компетенцій, що використовуються для оцінювання персоналу. В табл. 7. продемонстровано вагомості груп компетенцій для різних категорій працівників.

Вагомість груп компетенцій для оцінювання різних категорій працівників

№	Назва групи	Вагомість	
		керівники	спеціалісти
1	Поведінкова	0,34	0,28
2	Професійна	0,36	0,47
3	Міжособистісна	0,30	0,25
	Всього	1,00	1,00

Джерело: розроблено автором

На основі досліджень ТОВ «КБМ» прослідковується, що найбільше значення в обох випадках надається професійним здібностям оцінюваних.

Етап 3. Визначення вагомості кожної компетенції у складі групи компетенцій. Аналізуючи діяльність підприємства та важливість оцінювання персоналу було визначено вагомості кожної компетенції в складі груп компетенцій для різних категорій працівників (табл. 8.).

Вагомість компетенцій у складі групи компетенцій для оцінювання різних категорій працівників

Для керівників		Для спеціалістів	
Компетенції	Вага	Компетенції	Вага
Група поведінкових компетенцій			
Лідерство	0,28	Комунікабельність	0,35
Стресостійкість	0,32	Самостійність	0,12
Відповідальність	0,22	Дисциплінованість	0,28
Об'єктивність	0,18	Відповідальність	0,25
Разом	1,00	Разом	1,00
Група професійних компетенцій			

Здатність до прийняття управлінських рішень	0,30	Гнучкість	0,15
Стратегічне мислення	0,25	Клієнтоорієнтованість	0,40
Ініціативність	0,20	Орієнтація на якість	0,25
Орієнтація на результат	0,25	Практичний інтелект	0,20
Разом	1,00	Разом	1,00
Група міжособистісних компетенцій			
Робота в команді	0,20	Психологічна вибірковість	0,30
Взаємовідносини з підлеглими	0,35	Соціальна пристосованість	0,35
Суспільна енергійність	0,24	Контактність	0,35
Психологічний такт	0,21	-	-
Разом	1,00	Разом	1,00

Джерело: розроблено автором

Загалом можна зазначити, що кожен критерій оцінки є важливим для формування цілісної картини професійних та особистих можливостей співробітників, тому різниця у вагомості коефіцієнтів достатньо незначна.

Етап 4. Формування шкали оцінювання компетенцій Для детальної оцінки працівників ТОВ «КБМ» пропонуємо використати бальну систему від 1 до 5 балів.

Вона здатна описати повний портрет атестанта в цифровому вимірі та чітко встановити межі прояву тих чи інших компетенцій.

Критерії оцінювання:

- 5 балів - компетентність проявляється у вищій мірі і постійно;
- 4 бали - компетентність проявляється досить постійно;
- 3 бали - компетентність проявляється частково і періодично;
- 2 бали - компетентність не проявляється, але не шкодить роботі;
- 1 бал - компетентність не проявляється, і це шкодить роботі.

Етап 5. Розрахунок показників

5.1 Проводимо бальну оцінку компетентностей у кожній групі за запропонованою шкалою оцінювання;

5.2 Розраховуємо одиничні показники по кожні компетентності за формулою (1):

$$I_{ij} = \sum x_{ij} n \quad (1)$$

де I_{ij} – одиничний показник значення компетенції в межах групи,

x_{ij} – окремі значення показника, n – кількість значень показника.

5.3 Розраховуємо комплексні показники, що характеризують групу компетенцій за формулою (2):

$$P_{ci} = \sum a_{ij} * I_{ij} \quad (2)$$

де P_{ci} – комплексний показник 2-го рівня за групою компетенцій,

a_{ij} – ваговий коефіцієнт компетенції в межах групи.

5.4 Розраховуємо інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку його компетенцій за формулою (3):

$$KK = \sum a_{ij} * P_{ci} \quad (3)$$

де a_{ij} – ваговий коефіцієнт підсистеми компетенцій в межах загальної оцінки.

Етап 6. Інтерпретація отриманих значень інтегрального показника. Відповідно до запропонованого оцінювання передбачаються такі границі значень та характеристика працівника:

- до 1 балу – працівник часто здійснює помилки і не досягає встановлених цілей і стандартів, не відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, некомпетентний для даної посади;

- 1-2 бали - працівник часто досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді потребує

допомоги та припускається помилок, недостатньо компетентний для даної посади;

- 2-3 бали - працівник завжди досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, компетентний для даної посади;

- 3- 4 бали - працівника завжди досягає встановлених цілей і стандартів і відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді перевищує їх. Працівник з вищою за середню компетентністю для даної посади;

- 4- 5 балів – працівник часто перевищує встановлені цілі і стандартів, послідовно і дуже вправно виконує функціональні обов'язки понад звичайних очікувань, висококомпетентний працівник.

Для наочного представлення запропонованого підходу проведемо оцінювання двох співробітників підприємства ТОВ «КБМ» (табл. 9).

У табл. 9 проведена оцінка керівника відділу збуту. Група експертів, у складі керівника підприємства, керівника відділу кадрів, керівника відділу охорони, головний бухгалтер та два працівники відділу продажів, виставили бали кожній компетенції за шкалою оцінювання.

За формулою (1) були знайдені середні значення оцінок експертів та зважені на вагомість кожної компетенції за формулою (2).

В результаті за кожною групою компетенції отримуємо суму зважених оцінок та за формулою (3) розраховуємо інтегральний показник, що характеризує розвиток компетенцій керівника відділу продажів:

$$KK = 0,34*4,6032 + 0,36*4,4005 + 0,30*3,9559 = 4,336.$$

Результати нашого дослідження свідчать про високий рівень компетентності керівника підприємства. Даний керівник достойно обіймає цей портфель на підприємстві, хоча інколи перевищує свої можливості.

Показники оцінювання керівника відділу збуту

Компетенції	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Група поведінкових компетенцій (0,34)									
Лідерство	0,30	5	5	5	4	4	5	4,67	1,401
Стресостійкість	0,30	4	5	4	5	5	4	4,33	1,299
Відповідальність	0,22	5	5	5	5	5	5	5,00	1,100
Об'єктивність	0,18	5	5	4	5	3	5	4,50	0,810
Всього по групі									4,610
Група професійних компетенцій (0,36)									
Здатність до прийняття управлінських рішень	0,34	4	5	5	3	5	4	4,33	1,472
Стратегічне мислення	0,24	5	4	4	4	3	4	4,00	0,960
Ініціативність	0,17	4	5	4	5	5	5	4,67	0,794
Орієнтація на результат	0,25	5	4	5	5	4	5	4,67	1,166
Всього по групі									4,392
Група міжособистісних компетенцій (0,30)									
Робота в команді	0,23	5	4	5	4	3	5	4,33	0,996
Взаємовідносини з підлеглими	0,32	4	5	4	3	4	4	4,00	1,280
Суспільна енергійність	0,24	4	4	5	3	3	4	3,83	0,919
Психологічний такт	0,21	4	3	4	4	4	3	3,67	0,771
Всього по групі									3,966

Джерело: розроблено автором

Аналогічно проведемо оцінювання інженера-технолога основного цеху за визначеними компетенціями, що притаманні специфіці саме його категорії працівників. В табл. 10 продемонстровані показники оцінювання інженера-технолога основного цеху.

Таблиця 10

Показники оцінювання інженера-технолога основного цеху

Компетенції	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Група поведінкових компетенцій (0,30)									
Комунікабельність	0,35	5	5	5	4	4	5	4,67	1,6345
Самостійність	0,12	4	5	4	5	5	4	4,33	0,5196
Дисциплінованість	0,28	5	5	5	5	5	5	5,00	1,4000
Відповідальність	0,25	5	5	4	5	3	5	4,50	1,1250
Всього по групі									4,6791
Група професійних компетенцій (0,45)									
Гнучкість	0,15	5	5	5	5	5	5	5,00	0,7500
Клієнтоорієнтованість	0,40	5	4	4	4	3	4	4,00	1,6000
Орієнтація на якість	0,25	4	5	4	5	5	5	4,67	1,1675
Практичний інтелект	0,20	5	4	5	5	4	5	4,67	0,9340
Всього по групі									4,4515
Група міжособистісних компетенцій (0,25)									
Психологічна вибірковість	0,30	5	4	5	4	3	5	4,33	1,2990
Соціальна пристосованість	0,35	5	5	5	4	4	5	4,67	1,6345
Контактність	0,35	4	4	5	3	3	4	3,83	1,3405
Всього по групі									4,274

Джерело: розроблено автором

В якості групи експертів виступали керівник підприємства, керівник відділу кадрів, керівник відділу збуту, майстри цеху.

Розраховуємо інтегральний показник рівня компетентності:

$$KK = 0,30 \cdot 4,6791 + 0,45 \cdot 4,4515 + 0,25 \cdot 4,274 = 4,4754$$

Аналізуючи результати рівня компетентності інженера-технолога основного цеху, то даний співробітник є цілком компетентним та виконує свої обов'язки на високому рівні, інколи навіть перевищуючи очікування в очах керівництва та колег. Загалом запропонований метод оцінювання персоналу достатньо дієвий.

Він в змозі розширити наявні уявлення про працівників, розглянувши їх як з професійних точок зору, так і з поведінкових.

6. Стратегічна модель відбору персоналу

Крім оцінювання персоналу в компаніях та організаціях, необхідно також приділити належну увагу відбору персоналу кадровою службою. Відбір персоналу – це процес, за допомогою якого організації вирішують, хто з претендентів на ту чи іншу посаду є найбільш підходящим. Іншими словами, відбір персоналу - це процес прийняття рішення про придатність кандидатів на вакантні посади. В процесі відбору персоналу можна визначили три характеристики які необхідні для успішного вирішення даного питання в організації:

1) необхідно використовувати інструменти оцінки; якщо вони не використовуються, процес справді можна розглядати як процес найму, але не відбору персоналу;

2) мета цих інструментів полягає в тому, щоб дозволити приймати рішення щодо придатності кандидатів на посаду;

3) необхідно використовувати професійну кваліфікацію, використовуючи інструментарій.

Для того, щоб процес відбору персоналу здійснювався належним чином, необхідно знати характеристики посади (завдання, функції, сфери діяльності, інструменти, які використовуються на роботі, необхідні знання та підготовка тощо) і визначити ступінь, до якого кандидати мають когнітивні здібності, знання, здібності, навички, загальні здібності, особистісні параметри, досвід та інші характеристики, необхідні для якісного виконання роботи. Ці характеристики в останні роки стали називати компетенціями, а відбір персоналу на основі їх оцінки - компетентнісним відбором. Відбір, заснований на компетенції, не відрізняється від традиційної практики, що відповідає строго ортодоксальному підходу до відбору (суворе застосування класичних принципів відбору). Однак слід мати на увазі, що паралельно з концепцією відбору на основі компетенцій також була розроблена стратегічна модель відбору персоналу, що доповнює традиційну концепцію процесів відбору персоналу. Таким чином, відбір персоналу є одним із критичних процесів інтегрованої людської діяльності, управління ресурсами в організаціях, оскільки воно сильно обумовлює ефективність процесів управління після вибору. Дійсно, якщо відбір персоналу буде проведено правильно, це дозволить найняти високопродуктивний персонал, який, враховуючи самі свої характеристики, скористається перевагами навчання та матиме чудове просування по службі.

Інструментів, які можна використовувати в процесі відбору, надзвичайно багато, і вони включають: анкети, автобіографії, трудові книжки, співбесіди, тести на когнітивні навички, тести на психомоторні навички,

особистісні тести та опитувальники, моделювання (групова динаміка, тести «в кошику», ділові ігри тощо), тести з робочими зразками, посилення тощо. Конкретні використовувані інструменти в кінцевому підсумку залежать від підходу до вибору чи моделі використовується запитом організації. Наразі можна ідентифікувати дві основні моделі відбору, які називають традиційною моделлю відбору та стратегічною моделлю відбору відповідно.

Традиційна модель відбору базується на концепції економіки та ринку праці, які характеризуються високою продуктивною стабільністю. Ця традиційна модель припускає, що співробітник виконує і виконуватиме одні й ті самі завдання з року в рік протягом значного періоду часу. Отже, організації, які шукають високопродуктивних співробітників, повинні зробити свої процеси найму такими, щоб гарантувати, що працівники володіють спеціальними знаннями або характеристиками, які вони можуть негайно застосувати на практиці. З цією метою організації, які використовують традиційну модель, здійснюють відбір персоналу за допомогою методів, більш-менш відповідних економічним умовам, у яких відбувається їх діяльність. Так, наприклад, у процесах відбору, які здійснюються на основі цієї концепції, зазвичай використовуються три інструменти відбору: резюме, співбесіда та рекомендації. З деякими варіантами, такими як використання тестів і професійних іспитів, це можна вважати класичним процесом відбору для переважної більшості компаній і організацій. Якщо ми трохи поміркуємо над цим класичним процесом відбору, то стане зрозуміло, що, незалежно від інструментів, які використовуються, рішення про наймання в основному залежить від того, чи мають кандидати глибокі знання та досвід щодо посади, на яку вони подали заявку. Якщо людина

відповідає цим вимогам, існує висока ймовірність того, що вона зможе ефективно виконувати роботу.

Друга модель відбору персоналу, яку ми назвали стратегічною, базується на іншій концепції економіки та ринку праці. Ця модель виходить із передумови, що економічний сценарій характеризується нестабільністю та змінами, і що в майбутньому нестабільність сценарію зростатиме. Крім того, економіка та ринок праці стають дедалі більш глобалізованими, а кордони та бар'єри зникають. Яскравим прикладом такої мінливості є життєві цикли багатьох продуктів. Багато років тому було прийнято спостерігати життєві цикли в десять, п'ятнадцять, двадцять і більше років.

Однак сьогодні життєвий цикл більшості продуктів становить менше п'яти років, а в деяких випадках навіть менше року (розглянемо, наприклад, комп'ютерну індустрію). Одним із наслідків цього нестабільного сценарію є нові потреби в людських ресурсах в організаціях. Скорочення життєвих циклів продуктів і послуг означає, що робочі місця стають більш вимогливими з точки зору обробки інформації та прийняття рішень, і що існує більше потреби в командній роботі та більшій взаємозалежності між працівниками. У цьому сучасному контексті також мається на увазі необхідність приділяти пильнішу увагу елементам, які впливають на продуктивність, а не лише виконання завдання як таке, а також більше піклуватися про безпеку працівників, їх фізичне та психічне здоров'я. Усе це означає значне зростання складності робочих місць порівняно з минулим. З точки зору стратегічного вибору вважається, що якщо відтепер основною характеристикою наших робочих місць буде їхня мінливість і постійні зміни завдань (хоча не функцій), Той факт, що людина дуже добре знає, як виконувати роботу, і володіє необхідними знаннями для її ви-

конання сьогодні, не дає нам жодної гарантії, що вона буде ефективною та високопродуктивною людиною в майбутньому.

Таким чином, вимогами до кандидатів будуть здатність до навчання, інновації та креативність, здатність працювати в команді, адаптивність і гнучкість, самомотивація, здатність орієнтувати свою роботу на обслуговування поточних і потенційних клієнтів організації, орієнтація на якість, віртуальні навички роботи в команді, інформація та навички комунікаційних технологій, сумлінність, емоційна стабільність, комунікативні навички та мови. Усі ці якості, разом з іншими, які ми можемо згадати, означають, що інструменти, необхідні в контексті стратегічного відбору персоналу, різні: тести загальної розумової здібності, особистісні інвентаризації на основі факторів «Великої п'ятірки», орієнтовані на критерії. Фактори «великої п'ятірки», тести особистості, орієнтовані на критерії, структуровані поведінкові інтерв'ю, тести на ситуаційне судження, моделювання, структурні посилання та системи оцінювання в Інтернеті. Більше того, такі інструменти використовуються в комбінованому режимі для створення певного прогнозного рівняння для кожного критерію, який потрібно спрогнозувати, як-от результативність, навчання, кар'єрний прогрес, контрпродуктивна поведінка, поведінка відходу та залишення або самооцінка. Незалежно від того, чи буде використана модель відбору традиційною чи стратегічною, доцільність рішення щодо найму залежатиме від обґрунтованості інструментів, використаних для прийняття такого рішення. Отже, доцільно переглянути найновіші дані про валідність інструментів, які використовуються або потенційно можуть бути використані фахівцями, які беруть участь у підборі персоналу. В даний час це найбільш широко використовуваний метод для отримання висновку До-

стовірністю інструменту є мета-аналіз, кількісна техніка інтеграції результатів дослідження. Сьогодні ми маємо доступ до мета-аналізу, проведеного для визначення достовірності та корисності майже всіх інструментів, що використовуються для відбору персоналу.

Огляд, який ми робимо тут, буде зосередиться на інструментах, які найчастіше використовуються в Іспанії: тести на когнітивні навички, співбесіди, особистісні тести та анкети, рекомендації, тести професійних знань та центри оцінювання. Однак, перш ніж почати більш детально вивчати валідність інструментів, слід мати на увазі, що ці процедури можуть бути двох різних типів: змінні або методи. Різниця між змінною та методом полягає в тому, що змінні, у свою чергу, не складаються з інших змінних або конструкцій, тоді як методи складаються з груп діапазону змінних, навіть якщо вони не завжди можуть бути формально ідентифіковані. Наприклад, загальні когнітивні здібності не складаються з інших змінних, тоді як рейтинги за інтерв'ю є комбінацією ефектів, різною мірою, загальних когнітивних здібностей, різноманітних особистісних характеристик, знань про роботу, досвіду та соціальних навичок, серед іншого. Те саме можна сказати про симуляції, такі як центри оцінювання, рейтинги заслуг і навчання, або іспити для перевірки знань, хоча конкретні змінні та ступінь їхнього значення можуть відрізнятися. Тести загальних розумових здібностей і когнітивних здібностей можна визначити як здатність індивіда вивчати матеріал або навичку швидко й точно в оптимальних умовах навчання. Менше часу та більша точність вказують на більші розумові здібності. Таким чином, прикладами високих загальних розумових здібностей можуть бути: правильне розв'язування проблем, прийняття швидких і правильних рішень, точне оцінювання ситуацій,

здатність використовувати абстрактні міркування або здобувати знання та вміти використовувати їх у нових контекстах. Загальні розумові здібності іноді називають загальні когнітивні здібності, g-фактор або загальний інтелект.

Очевидно, існують інші, більш специфічні розумові здібності, які, як правило, класифікуються як когнітивні здібності. Відповідно до таксономії, яка найбільш широко використовується в психології праці, під когнітивними здібностями ми повинні розуміти такі здібності, навички чи здібності, як індуктивне міркування, вільне мовлення, уміння рахувати, увагу, сприйняття та пам'ять. Таким чином, категорія тестів когнітивних здібностей включала б усі ті тести, спрямовані на їх оцінку, незалежно від їх формату (олівець і папір, маніпуляції з предметами, комп'ютер тощо). Наразі існує дві основні лінії роботи з підбору персоналу з урахуванням когнітивної структури. Одна з них базується на думці, що конкретні здібності не дають додаткової валідності, окрім g-фактора, тоді як інша пов'язана з тими авторами, які припускають існування кількох здібностей, які справді забезпечують валідність понад g-фактор. Результати дослідження, здається, вказують на те, що попередній напрям роботи є правильним, тобто, що специфічні здібності не слугують для покращення прогнозування результатів роботи чи успіхів у навчанні.

Серед дослідників існує великий консенсус щодо значення факторів. Таким чином, емоційна стабільність стосується емоційної пристосованості людини і охоплює такі характеристики, як смуток, тривога, невпевненість, роздратування, занепокоєння або гніву, як проти свого протилежного полюсу, який характеризувався б емоційним контролем, позитивним настроєм, впевненістю в собі або спокоєм. Зі свого боку, екстраверсія

представляє такі характеристики, як самовпевненість, амбіції, активність або оптимізм, тоді як інтроверсія характеризується протилежними рисами

Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник К.: Професіонал, 2006. 512 с.
2. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*, 2017. Вип. 1 (57). С. 59-64.
3. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 22.02.2023).
4. Головне управління статистики у Тернопільській області URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 01.03.2023).
5. Головне управління статистики у Хмельницькій області URL: <https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>(дата звернення 15.03.2023).
6. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
7. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 432 с.
8. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: *Навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп.* К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.
9. Колот А.М. Мотивація персоналу: *Підручник*. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
10. Лобза А.В., Щербина К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*, 2018. №12 (64). С. 291-295.
11. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ*, 2014. Вип. 146. С. 129-135.

12. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*, 2018. Вип. 19. С. 484-489.
13. Менеджмент організацій: Підручник / Л. І. Федулова та ін. К.: Либідь, 2004. 448 с.
14. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>
15. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
16. Система оцінки персонала в ДТЭК. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1395> (дата звернення 19.02.2023).
17. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93-98.
18. Харун О.А. аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип. 12. С. 354-358.

ДОДАТКИ

Карта компетенцій для керівників підприємства

Група компетенцій	Компетенції	Характеристика
1	2	3
Поведінкові	Лідерство	здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню
	Стресостійкість	сукупність особистих якостей, що дозволяють переносити стресові ситуації без неприємних наслідків для особистої діяльності індивіда і оточення
	Відповідальність	усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи
	Об'єктивність	здатність розглянути питання, що є предметом дискусії, відсторонено, незважаючи на особисті уподобання чи вигоду
Професійні	Здатність до прийняття управлінських рішень	вміння відстоювати свою думку, брати відповідальність, чітко та аргументовано пояснювати сутність та важливість запропонованих рішень
	Стратегічне мислення	здатністю думати системно, враховуючи всі фактори і прораховуючи ймовірності
	Ініціативність	здатністю висувати нові ідеї, пропозиції; умінням самостійно розпочинати яку-небудь справу, заповзятливістю

1	2	3
	Орієнтація на результат	здатність вибудувувати свої завдання і ставити цілі своїм підлеглим відповідно до глобальними цілями компанії
Міжособистісні	Робота в команді	вміння співпрацювати з окремими працівниками, що поширюється на різні сфери і завдання, зосереджуватись на вирішенні конкретних задач
	Взаємовідносини з підлеглими	вміння побудувати доброзичливі відносини, привернути до себе увагу, завоювати довіру та симпатію з боку підлеглих
	Суспільна енергійність	емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукання, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній та пантомімічній формах
	Психологічний такт	здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей

Джерело: розроблено автором

Карта компетенцій для спеціалістів підприємства

Група компетенцій	Компетенції	Характеристика
1	2	3
Поведінкова	Комунікабельність	здатність до спілкування, до встановлення соціальних зв'язків, контактів, до плідної взаємодії з іншими людьми
	Самостійність	здатність самому ставити цілі і їх досягати, здатність вирішувати проблеми за свій рахунок
	Дисциплінованість	схильність до дотримання правил роботи і норм поведінки
	Відповідальність	усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи
Професійна	Гнучкість	здатність адаптуватися та ефективно працювати у різноманітних ситуаціях
	Клієнтоорієнтованість	орієнтованість на користь клієнта, здатність розуміти його потреби та побудова міцних довірливих довгострокових відносин
	Орієнтація на якість	високопрофесійне виконання своїх повноважень з отриманням високих якісних показників у роботі
	Практичний інтелект	здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її розв'язання

1	2	3
Міжособистісна	Психологічна вибірковість	здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати
	Соціальна пристосованість	уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів
	Контактність	здатність до встановлення позитивних соціальних контактів

Джерело: розроблено автором

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Теоретичні засади ситуаційного підходу в управлінні персоналом

З розвитком і формуванням сучасного менеджменту завдання організації управління підприємством стають все більш складними та суперечливими.

В цьому напрямку заслуговує на увагу розроблена Дейлом Е. Зандом класифікація ситуацій, як основа ситуаційного управління. Він стверджує, що замість того, щоб обговорювати невизначеність в її загальному вигляді, доцільно визнати, що визначеність ситуації залежить не від чогось іншого, а від її структури. Ситуація з високим ступенем визначеності, чи з низьким ступенем невизначеності – це добре структурована ситуація, що має характеристики повторюваних робочих дій, фізичних рухів чи ординарних, простих розумових задач. Ми володіємо надійними знаннями того, що потрібно знати, і можемо багато разів реагувати на речі спрощеною конкретною поведінкою. Таким чином створюється система контролю поведінки в раніше визначених межах [3, с.26-27].

Кноррінг В.І. називає ситуаційний підхід методом аналізу ситуацій, що вивчає, в першу чергу, ті фактори зовнішнього середовища, які впливають на ефективність роботи організації [1, с.105]. На його думку, будь-яка діяльність вимагає передбачення, планування цілей, їх зміну при нестабільному зовнішньому середовищі. Чисельність малопомітних дій можуть викликати різку зміну ситуації, тому відповідальність за кожний вчинок велика, а її міру не завжди вдається визначити.

Будь-яка ситуація має ідейну чи економічну основу, дослідження якої дозволяє зрозуміти ретроспективу та визначити перспективу. Управлінська діяльність передбачає аналіз ситуацій, виявлення тенденцій її можливого розвитку та формування мети відповідно до тієї тенденції, яка постає найбільш корисною. Ситуаційний підхід використовує можливості прямого втручання науки до конкретних ситуацій.

Радугін А., в свою чергу, розглядає ситуаційний підхід як синтез різних підходів у вирішенні різноманітних проблем і ситуацій [3, с.217]. При цьому минулий досвід менеджерів та досвід інших фірм також уважно розглядається в „ситуаційному управлінні”.

Головна увага в ситуаційному підході фокусується на відношеннях між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. Даний автор також виділяє фактори, які є обмежувачами та стримуючими всередині організацій. Так, серед обмежень – три головні: технологічні, людські та обмеження в постановці завдань.

На думку Бусигіна А.В. [3, с.219], ситуаційний підхід означає розгляд чи фіксацію поточного положення чи стану об’єкту управління як компонента системи, в межах якої функціонує такий об’єкт. Ситуацію він називає миттєвим зрізом положення в мінливій системі та фіксацію змісту (основних характеристик) такої системи. На основі цього менеджеру стає зрозумілим, які:

- шляхи дії на об’єкт управління з метою його більшої пристосованості до відмінних характеристик такої системи;
- конкретні способи дії на систему, з тим, щоб вона в більшій мірі відповідала інтересам об’єкту управління;
- шляхи та засоби вдосконалення дій комбінованого характеру.

Галькович Р. розуміє ситуацію, як головний засіб ситуаційного підходу, і визначає її як конкретні обставини, що значно впливають на організацію в даний конкретний час. І, оскільки існує безліч таких факторів, як у самій організації, так і в оточуючому середовищі, то відсутній єдиний „кращий” спосіб управління діяльністю організації. Найбільш ефективним буде такий метод управління, який більш за все відповідає ситуації, що склалася.

Досить цікавим є ствердження Виханського О.С. [7, с.212] стосовно ситуаційної теорії. Ситуаційна теорія управління дає рекомендації, як слід керувати в конкретних ситуаціях. При цьому виділяються чотири обов’язкових кроки, які повинен здійснити менеджер, щоб досягти ефективного управління в кожній конкретній ситуації:

1) керівництво повинно вміти здійснювати аналіз ситуації з точки зору того, які вимоги в організації висуває ситуація і що характерно для ситуації;

2) потрібно обрати відповідний підхід до здійснення управління, який би в найбільшій мірі відповідав вимогам, що висуваються з боку ситуації до організації;

3) керівництво повинно створювати потенціал в організації та необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, що відповідає ситуації;

4) керівництво повинно провести зміни, які дозволять адаптуватися до ситуації.

Для визначення конкретних особливостей ситуаційного підходу, нами була проведена порівняльна характеристика трьох, найбільш поширених підходів в менеджменті.

А.В.Шегда [4, с.55] сутність ситуаційного підходу зводить до спроби теоретично сформулювати, емпірично перевірити, а потім практично рекомендувати різні типи рішення в галузі організації виробництва та управління, систем внутрішньофірмового планування та бухгалтерського обліку, інформаційно-обчислювальних систем, в підборі кадрів стосовно до кожної із типових управлінських ситуацій.

Деякі автори називають ситуаційний підхід – контингентним і наголошують, що при такому підході управлінська свідомість замикається в межах конкретної ситуації, а кожна ситуація розглядається ізольовано від попередньої і наступної, на зразок навчальної шахової позиції, де постає завдання знайти найкращий хід. При ситуаційному (контингентному) підході менеджер враховує усі вимоги системного підходу, але не абсолютує їх і ними не обмежується. На основі володіння можливо повним набором управлінських способів зміни ситуації, він прогнозує їх дію і складає їх найкращу комбінацію з урахуванням унікальності ситуації, а при необхідності, створює нові способи. Але при цьому виникає проблема найкращого співвідношення між ступенями адекватності і оптимальності управлінського рішення.

Тому вимоги контингентного підходу в менеджменті можуть бути сформульовані як принцип співвідносності ситуації і системи. Співвідносне (у розумінні цих вимог) рішення – це найкраще, з точки зору, одночасної зміни і ситуації, і системи в результаті управлінського впливу.

Основними умовами створення та існування ситуаційного менеджменту, на нашу думку, повинно бути:

- 1) діяльність організації повинна визначатись внутрішніми та

зовнішніми обставинами, а теорія – давати рекомендації, як налаштувати організацію до конкретних вимог. В такому розумінні ситуаційна теорія відкидає претензії класичних та психологічних підходів на розробку універсальних правил ефективного управління;

2) параметри організаційного оточення визначають процес створення оптимальної адаптивної організаційної структури;

3) організації, що діють з врахуванням організаційного контексту, найчастіше досягають більшої ефективності, ніж ті, які цього не роблять.

4) може проводитись емпіричне дослідження для встановлення оптимального співвідношення між організаційною структурою, очікуваннями персоналу, оточуючим середовищем та розмірами організації.

Ситуаційний підхід, на відміну від управління за обставинами, націлений на підтримку системи, пошук такого рішення в ситуації, яке б зберігало і вдосконалювало систему організації, одночасно з рішенням ситуаційних завдань. З цих позицій запропоновано категорію „ситуаційний менеджмент” як організацію діяльності, в основі якої - мистецтво керівника зрозуміти ситуацію, що склалася в організації під дією внутрішніх та зовнішніх факторів (ситуаційних змінних), розкрити їх характеристики і вибрати відповідний тип управління, започаткований на універсальних, класичних принципах; розроблена модель ситуаційного менеджменту. Систематизуючи усі аспекти досліджуваної проблеми, пропонуємо розроблену модель ситуаційного менеджменту, як сучасне тлумачення концепції ситуаційного підходу (рис.1).

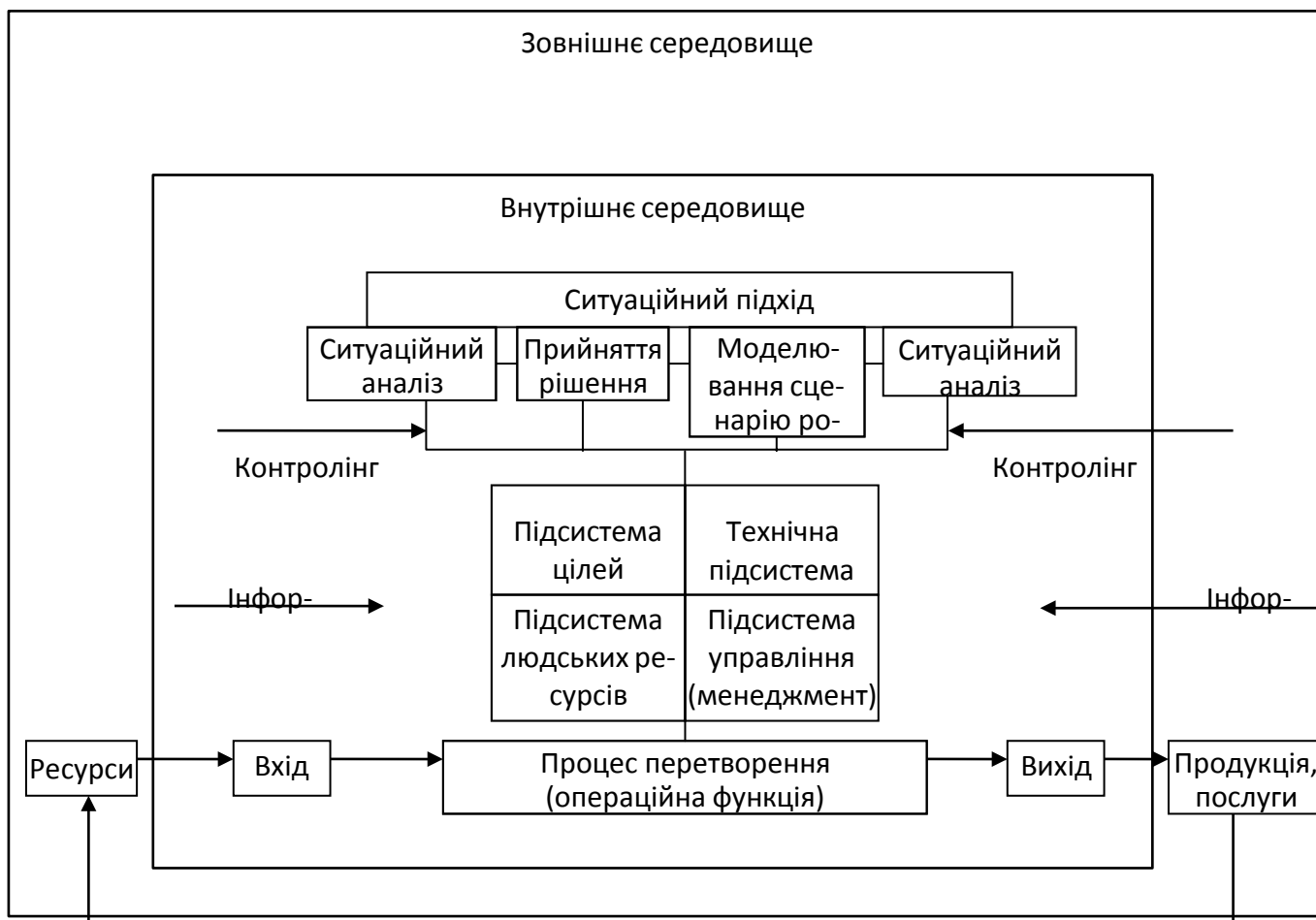


Рис. 1 Модель ситуаційного менеджменту

Успіх чи невдача ситуаційного підходу у значній мірі ґрунтується на етапі аналізу, що визначає перемінні ситуації і їхній вплив. Якщо це не буде зроблено правильно, не можна цілком оцінити порівняльні характеристики чи пристосувати метод до ситуації.

Вибір та характеристики основних змінних, особливо в галузі лідерства та поведінки організацій, є важливим внеском ситуаційного підходу в управління. Конкретний вибір змінних так само, як у випадку з функціями, знаходить різну інтерпретацію в різних авторів, але більшість з них доходять висновку, що існує не більше десятка факторів, які можна згрупувати до двох основних класів внутрішніх і зовнішніх змінних. Внутрішні змінні в різному ступені контролювані. Вони є

результатом управлінських рішень щодо дій організації і виконавців певної необхідної роботи. Відміна зовнішніх змінних міститься як у глибині впливу змін на організацію, так і у швидкості, з якою змінюється її зовнішнє оточення.

Якщо можна проаналізувати ситуацію, тоді не виникне необхідності звертатися до здогадів чи методу спроб і помилок для визначення найбільш придатного рішення організаційних проблем. На користь для керівників, хоча ситуаційний метод ще не був цілком обґрунтований дослідженнями, недавні результати вказують на те, що деякі ситуаційні перемінні можуть фактично бути вичленені.

Якщо можна проаналізувати ситуацію, тоді не виникне необхідності звертатися до здогадів чи методу спроб і помилок для визначення найбільш придатного рішення організаційних проблем. На користь для керівників, хоча ситуаційний метод ще не був цілком обґрунтований дослідженнями, недавні результати вказують на те, що деякі ситуаційні перемінні можуть фактично бути вичленені.

Неможливо, однак, визначити всі перемінні, що впливають на організацію. Буквально кожна риса людського характеру й особистості, кожне попереднє управлінське рішення й усе, що відбувається в зовнішньому оточенні організації, певним чином впливає на рішення керівництва. Для практичних цілей менеджери можуть розглядати тільки ті фактори, що найбільш значимі для організації і ті, котрі швидше за все можуть вплинути на її успіх. Усунувши тисячі малозначимих розходжень між організаціями і ситуаціями, ми скорочуємо кількість перемінних до розумних меж без відчутної втрати точності.

Внутрішні перемінні – це ситуаційні фактори усередині організації.

Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні перемінні, в основному, являють собою результат управлінських рішень. Це, однак, зовсім не означає, що всі внутрішні перемінні повністю контролюються керівництвом. Часто внутрішній фактор є те, яке керівник повинен подолати у своїй роботі. Основні перемінні в самій організації, які потребують уваги керівництва це цілі, структура, технології і люди. Їх взаємозв'язок показано на класичній схемі (рис.2).

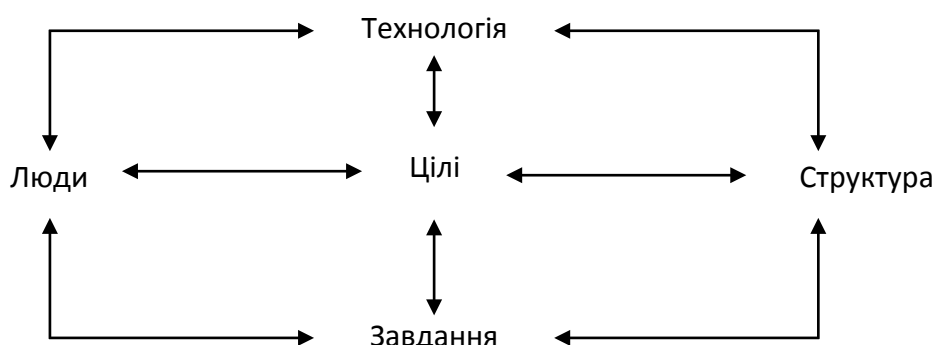


Рис.2 Взаємозв'язок внутрішніх перемінних

У своїй сукупності вони розглядаються як соціальні підсистеми. Зміна однієї з них у визначеній мірі впливає на всі інші.

Зовнішні перемінні. Жодна організація не може функціонувати ізольовано, поза залежністю від зовнішніх орієнтирів. Вони багато в чому залежать від зовнішнього середовища. Ці умови і фактори, які виникають в оточуючому середовищі, незалежно від діяльності організації, так, чи інакше впливають на неї. Розглядаючи вплив зовнішнього середовища на організацію, слід мати на увазі, що воно неоднакове. Тому важливо вміти виявляти найбільш суттєві фактори зовнішнього впливу і виробити ефективні способи реагування на них.

Керівник повинен враховувати зовнішнє оточення в цілому, оскільки організація є відкритою системою, яка залежить від взаємообміну вхідними ресурсами і результатами діяльності із зовнішнім світом.

Значення зовнішніх факторів змінюється від організації до організації і від підрозділу до підрозділу в одній і тій організації. Фактори, які надають терміновий вплив на організацію, відносять до середовища прямого впливу. Всі інші – до середовища другорядного впливу [9, с.147].

Всі фактори зовнішнього оточення взаємопов'язані і взаємодіють між собою. Під складністю зовнішнього оточення розуміють кількість і різноманітність зовнішніх факторів, на які організація повинна реагувати. Діяльність середовища характеризується швидкістю, з якою в середовищі відбуваються зміни. Саме ж зовнішнє середовище розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем. Це макрооточення і безпосереднє оточення.

Аналіз правового регулювання, яке передбачає вивчення законів і інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і межі відносин, дає організації можливість визначити для себе дозволені межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права і припустимі методи відстоювання своїх інтересів. Аналіз технологічної компоненти дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, для удосконалювання виробленої продукції і для модернізації технології виробництва та збуту продукції. Прогрес науки і техніки несе в собі значні можливості, і не менш великі, загрози для фірм. Багато з них не в змозі побачити нові перспективи, які відкриваються, тому що технічні можливості для здійснення корінних змін переважно створюються за межами галузі, в якій вони функціонують. Запізнившись з модернізацією, вони втрачають свою частку ринку, що може призвести до вкрай негативних наслідків для них.

Вивчення безпосереднього оточення організації націлене на аналіз ста-

ну тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що організація може суттєво впливати на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим вона може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні проявленню загроз її подальшому існуванню. Так, дослідження покупців як перемінної безпосереднього оточення організації, в першу чергу, має своїм завданням складання профілю тих, хто купує продукт, який реалізується організацією. Вивчення покупців дозволяє організації краще усвідомити те, який продукт виберуть покупці і на який обсяг продажу може розраховувати організація, наскільки можливо поширити коло потенційних покупців, що очікує продукт в майбутньому і багато чого іншого.

Аналіз постачальників націлений на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, які постачають в організацію різну сировину, напівфабрикати, енергетичні і інформаційні ресурси, фінанси тощо, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту. Постачальники, якщо вони мають великі потенційні можливості, можуть поставити організацію в значну залежність від себе. Тому при виборі постачальників дуже важливо глибоко і всебічно вивчити їх діяльність та їх потенціал з тим, щоб мати змогу побудувати такі відносини з ними, котрі б забезпечували організацію максимумом стійкості.

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона намагається одержати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, займає особливе і дуже важливе місце в ситуаційному управлінні. Аналіз ринку робочої сили спрямований на те,

щоб виявити його потенційні можливості в забезпеченні організації кадрами, необхідними для вирішення нею своїх завдань. Організація повинна вивчати ринок робочої сили, як з точки зору наявності на ньому кадрів необхідної спеціальності і кваліфікації, необхідного рівня освіти, необхідного віку, полу тощо, так і з точки зору вартості робочої сили [9, с.148].

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного фактору діє на інші фактори. Також, як зміни будь-якої внутрішньої перемінної можуть впливати на інші, зміна одного фактору оточення може обумовлюватися зміною інших. При оцінці зовнішнього середовища потрібно звертати увагу на її складність, рухомість і невизначеність.

Для адекватної оцінки потенціалу організації і факторів зовнішнього середовища, які на нього впливають, використовується ситуаційний аналіз. Ситуаційний аналіз – це процес порівняння потенціалу суб'єкту (фірми, особистості) з характеристиками зовнішнього середовища, в якому цей суб'єкт функціонує.

Ситуаційний аналіз базується на такому припущенні, що за ступенем усвідомлення невирішених проблем його об'єкти поділяються на п'ять категорій:

1) цілеспрямовано керуючі ситуацією (спроможні виявити проблему, зіставити її з можливими альтернативами і знайти прийнятний варіант успішного розв'язання);

2) думаючі, що керують обставинами (спроможні виявити проблему і зіставити її з можливими альтернативами);

3) тільки спостерігаючи за подіями, що відбуваються (спроможні виявити проблему і пасивно спостерігати за розвитком негативних наслідків);

4) не розуміючи, що відбувається (і не маючи уявлення про проблему і альтернативу);

5) не знаючі і не бажаючи знати, що щось відбувається.

Три фактори, на думку колективу авторів, впливають на вибір точки будь-якого ситуаційного аналізу:

- ймовірні вимоги, обумовлені особливостями самої проблеми;
- відношення даної аналітичної роботи до робіт, які проводились раніше, проводяться на сьогодні чи будуть замовлені в майбутньому;
- персональний склад учасників роботи.

Управлінське дослідження являє собою форму діагностики стану підприємства. Тому зростає зацікавленість до діагностичних управлінських систем в цілому, як в теоретичному, так і в практичному розрізі.

На думку професора Гарвардської школи бізнесу[3,с.54], структура стратегічних управлінських систем повинна орієнтуватися на «віддачу від менеджменту» (Return on Management) як критерій максимізації. Увага менеджменту – це обмежений ресурс, який потрібно оптимізувати.

Подібно іншим родинним показникам, таким, як прибуток на акціонерний чи основний капітал, віддача від менеджменту визначається окупністю вкладень у дефіцитний ресурс, яким в даному випадку є час і увага менеджерів. Вона показує, наскільки вірно був обраний менеджером варіант оптимального використання цього ресурсу.

Разом з тим, віддача від менеджменту не є кількісною величиною і може виступати лише як інтуїтивна оцінка менеджера, так як управлінський параметр вказує не напрямок, а конкретне значення.

Якщо підприємство має намір застосувати ідею віддачі від менеджменту у своїй системі показників, то Р. Саймонс рекомендує проводити чітке

розмежування між діагностичними і інтерактивно використовуваними управлінськими системами.

Діагностичні управлінські системи забезпечують функціонування підприємства, не вимагаючи постійної уваги з боку менеджменту. В ідеальному випадку система саморегулюється за допомогою сигналів зворотного зв'язку і носить стабілізуючий характер.

Механізми періодичного, стохастичного і винятково зовнішнього контролю гарантують витрату потенціалу менеджменту лише в невеликому обсязі. У якості подібної діагностичної моделі можна застосовувати збалансовану систему показників.

Інтерактивно використані управлінські системи стоять в центрі уваги організацій і вимагають неперервної участі менеджменту. Вони постійно «підганяють» підприємства, генеруючи напруженість, і мають характер розширюючої сили.

Увага менеджменту фокусується на тій частині діагностичної системи, що особливо піддана впливу факторів стратегічної невизначеності. Як інтерактивну систему можна використовувати концепцію селективних показників Вебера. У визначених обставинах такі системи можуть орієнтуватися на єдиний показник.

Аргументацією необхідності проведення аналізу ситуації можуть бути запропоновані завдання кожного його етапу, відображені на запропонованій нами структурно-логічній схемі (рис. 3).

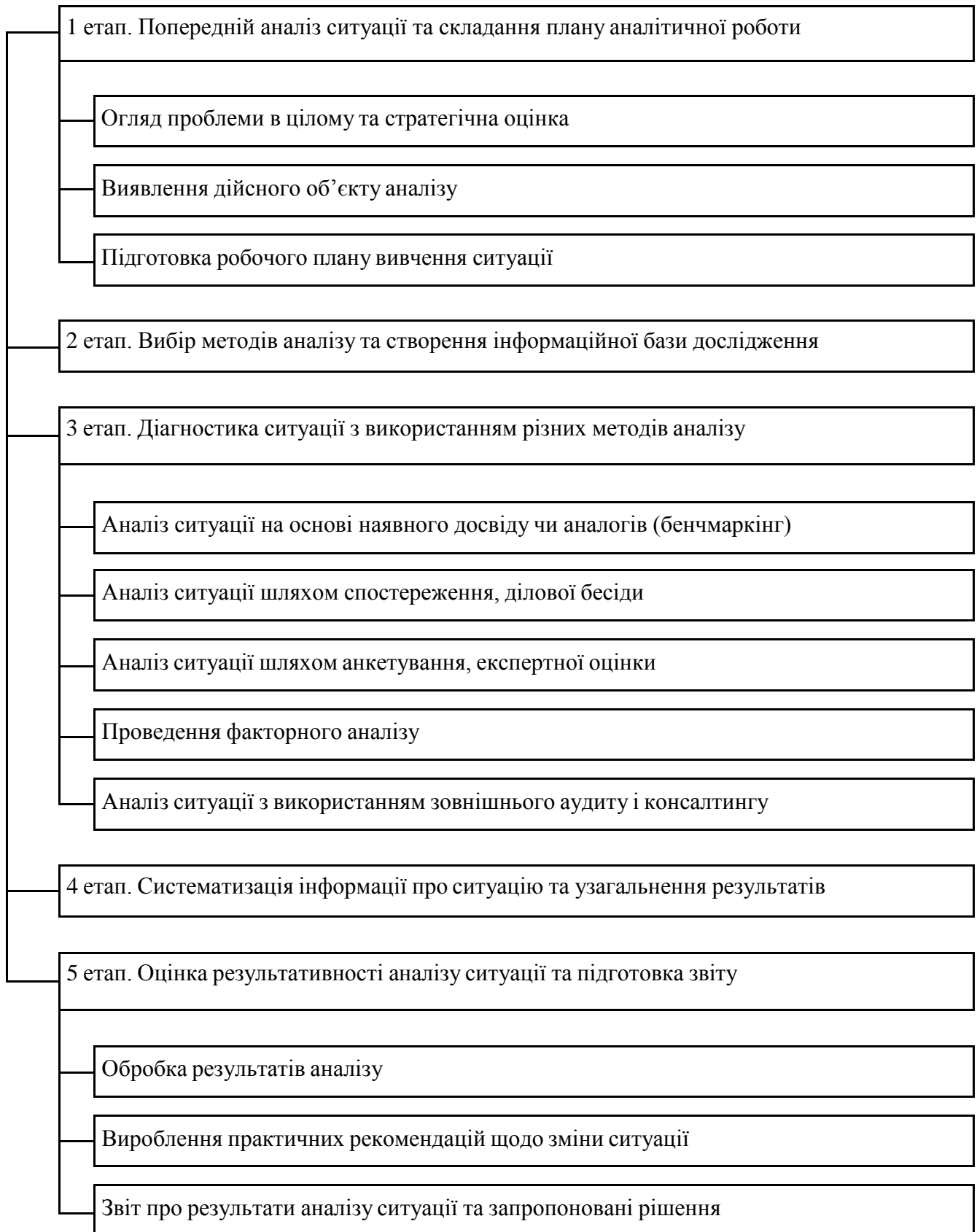


Рис. 3. Структурно-логічна схема проведення діагностики проблемної ситуації на підприємстві

1 етап. Попередній аналіз ситуації та складання плану аналітичної роботи.

Необхідно з самого початку уявити проблему в усій її повноті. Попередній аналіз ситуації починається з визначення проблеми, навіть із мовного її формулювання. Чітке визначення об'єкту аналізу звільняє аналітика від непродуктивних затрат часу на збір фактів та направляє його увагу на дійсну суть питання і вказує шлях, по якому повинна йти подальша аналітична робота.

При розробці плану майбутнього аналізу ситуації потрібно орієнтуватись на наступні завдання:

- 1) визначення типу ситуаційного аналізу;
- 2) вибір початкової точки роботи;
- 3) встановлення логічної послідовності окремих етапів аналізу;
- 4) врахування обмежень;
- 5) встановлення необхідного часу і величини затрат на кожний етап дослідження.

2 етап. Вибір методів аналізу та створення інформаційної бази дослідження.

Збір фактичного матеріалу для ситуаційного аналізу за ознакою засобу отримання інформації може проводитись шляхом: особистих спостережень і експериментів, вивчення бібліографії з метою встановити, який матеріал уже надруковано з даного питання, використання інтерв'ю чи особистого опитування зацікавлених осіб, використання анкетування з метою отримання відомостей від осіб, з якими немає можливості контактування. набір цих методів може бути комбінованим і диференційованим залежно від стилю роботи експерта та виду ситуації, що аналізується.

Щоб зібрані факти мали високий ступінь достовірності, автори пропонують дотримуватись наступних правил:

- 5) чітко формулюйте проблему;
- 6) при спостереженні дотримуйтеся вибірки;
- 7) відмічайте всі суттєві факти;
- 8) усувайте всі незначні факти;
- 9) встановіть перспективу дослідження;
- 10) зберігайте зацікавленість в установленні істини;
- 11) фіксуйте свої спостереження.

3 етап. Діагностика ситуації з використанням різних методів аналізу.

Практичне застосування цього етапу буде показано в кінці параграфу.

4 етап. Після збору достатньої кількості матеріалів про ситуацію, яка вивчається, необхідно її систематизувати, класифікувати, перевірити та скласти необхідні таблиці. Таблиці є пов'язуючою ланкою між аналізом даних про ситуацію та кінцевими висновками про стан досліджуваного об'єкту. Існують дві форми підведення підсумків: складання таблиць з метою привести зібрані факти в логічний порядок на основі тих одиниць вимірювання, в яких ці факти виражено; визначення середньої величини узагальнених показників, щоб надати єдине вираження великій кількості цифрових даних, що мають загальні ознаки, але не зовсім тотожних в кількісному відношенні.

5 етап. Підведення підсумку ситуаційного аналізу справ в конкретному бізнесі – важливий етап процесу дослідницької роботи, який покликаний знайти рішення поставленим завданням. При підготовці висновків слід враховувати той факт, що вони розробляються при нових комбінаціях із вже відомих фактів, тому використовувати слід методи узагальнення та

аналогії.

Відповідальним моментом на завершальному етапі є вміння побудувати обґрунтований план вирішення проблемної ситуації, який повинен бути структурованим на низку самостійних стадій за наступними критеріями: на що слід звернути увагу? В чому були помилки діяльності (конкретної сфери аналізу)? Що потрібно зробити? Яких результатів слід очікувати?

На практиці спостерігається чисельна кількість ситуацій, коли керівникам складно самостійно приймати рішення, і тому виникає потреба в запитанні спеціаліста вищого класу – консультанта. Типовими ситуаціями, при яких широко можуть застосовувати послуги консультантів є:

- аналіз діяльності та розробка проектів реструктуризації;
- функціонування системи управлінського обліку;
- аналіз бізнес-планів при залученні інвестицій;
- аналіз ходу виконання.

Одним із сучасних методів діагностики в повній мірі можна назвати бенчмаркінг. Головним завданням бенчмаркінгу повинно стати виявлення конкретних проблемних галузей в організації бізнесу та визначення раціональних шляхів для досягнення конкретних переваг, використовуючи ринкові фактори успіху конкурентів.

З будь-якого питання існує велика кількість даних, які ніколи не були надруковані чи просто записані. В цьому випадку в ході діагностики можна отримати необхідну інформацію безпосередньо в ході бесід чи анкетування, під час ділової розмови чи розповсюдження анкет.

Проведене соціологічне дослідження за анкетною формою показало, що всі респонденти запропонували такі методи формування того типу культури, який робить організацію ефективною: зміна об'єктів та предметів уваги

збоку керівництва; вибір стилю управління кризою та конфліктами; встановлення критеріїв стимулювання праці. Відносини між людьми в організаціях залишаються довірливими та значимими, але все ж цей показник не дуже високий: 70% респондентів влаштовують відносини за віком і статтю; за мудрістю та інтелектом – 63%, за отриманою підтримкою – 48%, а за статусом і владою – 35%. Одне з головних питань – існування об'єднуючої для усіх працівників політики підприємства, його філософії та місії. 43% респондентів відповіли, що таких об'єднуючих категорій немає, 30% сказали, що про це їм взагалі невідомо і, лише 19% дали стверджуючу відповідь. Для 88% опитуваних важливе значення має зовнішній вигляд, одяг, але усі респонденти відмітили, що створення свого іміджу стримується відсутністю коштів. 72% респондентів відмітили, що вони розвиваються на роботі як особистості; 18% - ні; 6% на це взагалі не звертають уваги, а 5% дали такі відповіді: проходить деградація і фахівця, і особистості; ніхто нікому не потрібний; головна причина деградації – економічні скрутності більшості підприємств.

В цілому, результати опитування дають можливість зробити головний висновок: організаційна культура, яка була сформована на підприємствах історією їх розвитку, ще має місце. Але обставини, що визначають ситуацію на сьогодні і, перш за все, економічні фактори, помітно знижують її якісні показники, а на деяких підприємствах (особливо державної форми власності), вже ліквідована ця велика цінність.

Широке застосування в системі ситуаційного менеджменту може мати факторний аналіз як сукупність моделей і методів, орієнтованих на виявлення, конструювання та аналіз факторів з інформації про їх зовнішні прояви. В більш вузькому розумінні, це методи виявлення гіпотетичних

факторів, які покликані пояснити кореляційну матрицю кількісних ознак, що спостерігаються. В діагностиці діяльності виробничих структур в якості цих методів можна застосовувати метод головних компонентів; методи багатомірного шкалування, що застосовуються для формування факторного простору з інформації про близькість об'єктів, методи кластерного аналізу для побудови не кількісних факторів.

Практика застосування ситуаційного аналізу в процесі управління підприємствами повинна передбачати дотримання таких вимог: опанування теоретичних засад та типового інструментарію; критичну оцінку концепцій та методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних та негативних наслідків застосування; правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкту дослідження – підприємства, що опинилося в проблемній ситуації; розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з врахуванням конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей та завдань.

2. Вдосконалення управління персоналом підприємства на засадах ситуаційного менеджменту

В організаціях керівникам різних рівнів часто доводиться розробляти управлінські рішення в умовах недостатньої або ненадійної інформації, а результати їх реалізації не завжди співпадають із запланованими. У таких випадках посиляються на непередбачувані невизначеності або ризики, які стають постійними супутниками керівників і спеціалістів більшості компаній [9, с. 148

Для реалізації цього процесу управління найбільш підходять основні положення Адміністративної інформаційної системи

«АДІС» [8, с. 146], яка призначена для вищого керівництва фірми.

Однією зі складових цієї системи є контролінг (моніторинг і регулювання) – як неперервне коригування норми (цілей і засобів) з врахуванням постійно діючих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі фірми. Контролінг умовно поділяється на стратегічний (коли кардинально змінюються цілі та відповідні їм засоби діяльності фірми) та оперативний (коли цілі залишаються постійними або змінюються не суттєво, а основний опір акцентується на зміну засобів для досягнення необхідних цілей).

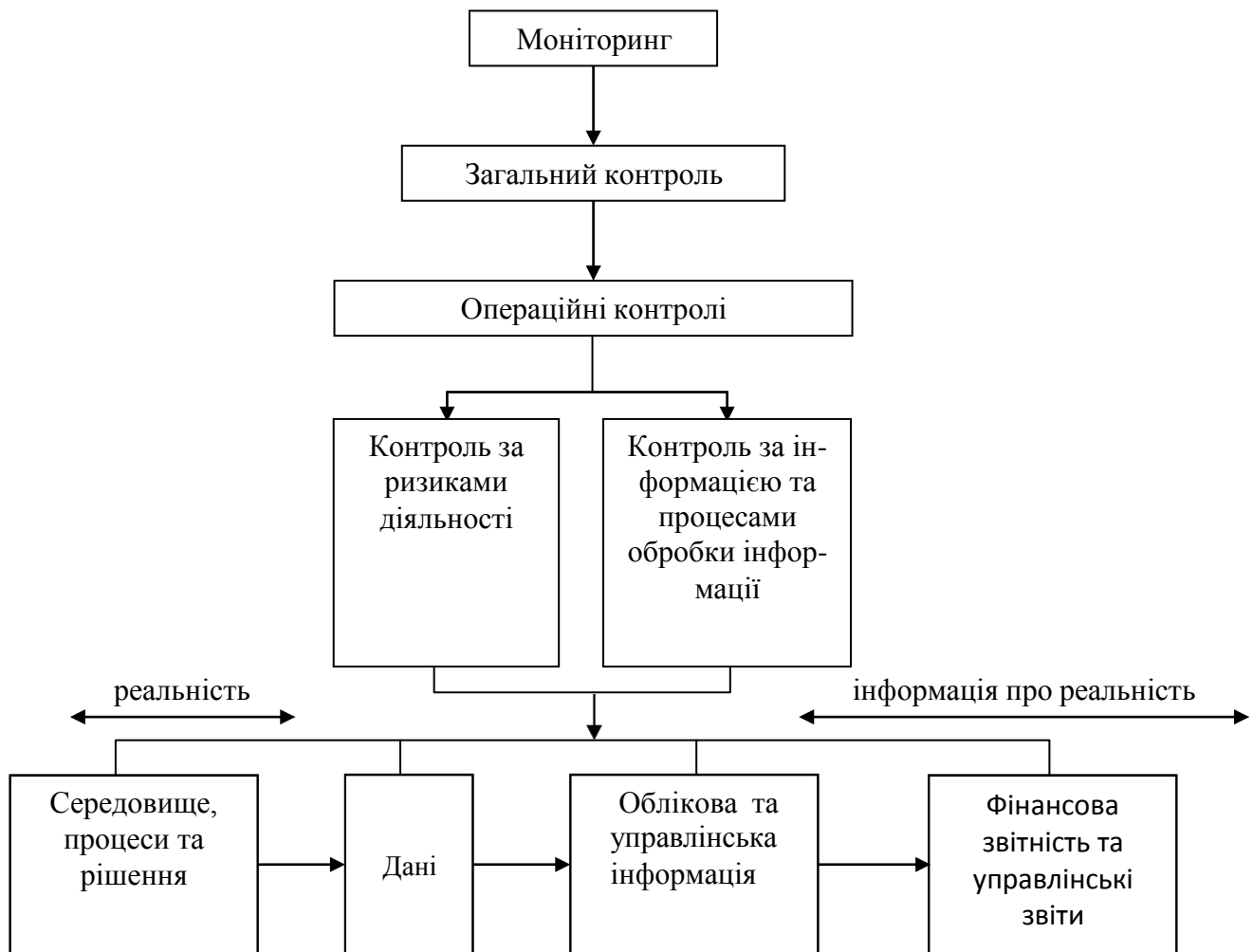


Рис. 4 Система контролю за ризиками

Принцип дії контролінгу реалізується на підставі вимірювання того, що дає повне чи часткове повернення до норми і що це буде за

затратами (досліджується баланс «результат-затрати»).

У тих випадках, коли повернення до минулих норм недоцільно, встановлюються нові норми і діяльність фірми коригується вже стосовно них. Оскільки коригування (регулювання) виконується на підставі інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища, що опрацьовується моніторингом, то контролінг можна розглядати як діючий інструмент в реальному масштабі часу. Конструкція блоку контролінгу характеризується:

1) використанням трьох змістовно різноманітних видів інформації: – нормативної, до якої відносяться вирішення стратегічного планування (вихідні та скориговані) як за цілями діяльності фірми (норми-засоби), так і умовами стану зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, при яких рішення реальні (норми-стани);

– поточної (фактичної), до якої відносяться конкретні характеристики цілей діяльності фірми, засобів реалізації і стану середовища на момент їх оцінки в процесі сеансу моніторингу;

– сценарної (гіпотетичних можливостей), до якої відносяться набори характеристик можливих, за деяких умов, станів зовнішнього середовища фірми, внутрішніх факторів ситуації та програм поведінки (дій) фірми в екстремальних, кризових ситуаціях;

2) структуризацією як простору діяльності контролінгу (розташуванням в зовнішньому та внутрішньому середовищі), так і часу (встановленням періодичності сканування «контрольних точок» моніторингом від співпадаючого з горизонтом стратегічного плану до практично неперервної і різноманітної для різних за змістом точок);

3) необхідністю при встановленні в «контрольних точках» роз-

біжностей між нормативною і фактичною інформацією (діагностика) того чи іншого втручання в процесі реалізації стратегічного плану;

4) групою змістовно різноманітних підсумкових рішень:

– залишити існуючі параметри стратегічного плану без змін;

– скоригувати засоби реалізації цілей стратегічного плану без змін самих цілей;

– змінити цілі та, відповідно, засоби реалізації стратегічного плану;

– діяти за програмою антикризового управління фірмою;

Діагностичні функції, які виконуються, відносяться не тільки до поточного часу сеансу моніторингу, але й оцінюють перспективи розвитку процесів та стану на майбутнє, викликаючи в деяких ситуаціях «нормальної» поточної реалізації стратегічного плану необхідність втручання в її хід.

Пропонуємо алгоритм контролінгу в інформаційній системі управління підприємством (рис.5). У практичній психології психіка описується тріадою – «розум, почуття, воля».

Використання математичних моделей при розробці рішень орієнтовано виключно на «розум», тобто на прийняття раціональних рішень. Між тим в повсякденному житті далеко не завжди людина приймає рішення, зважуючи вірогідність можливих подій, визначаючи розміри ризику і корисності явищ.

Нерідко рішення приймаються імпульсивно, під впливом емоційних станів. У тому або іншому ступені у реальному житті «емоційна компонента» – почуття, присутнє при розв'язанні будь-якої ситуації.

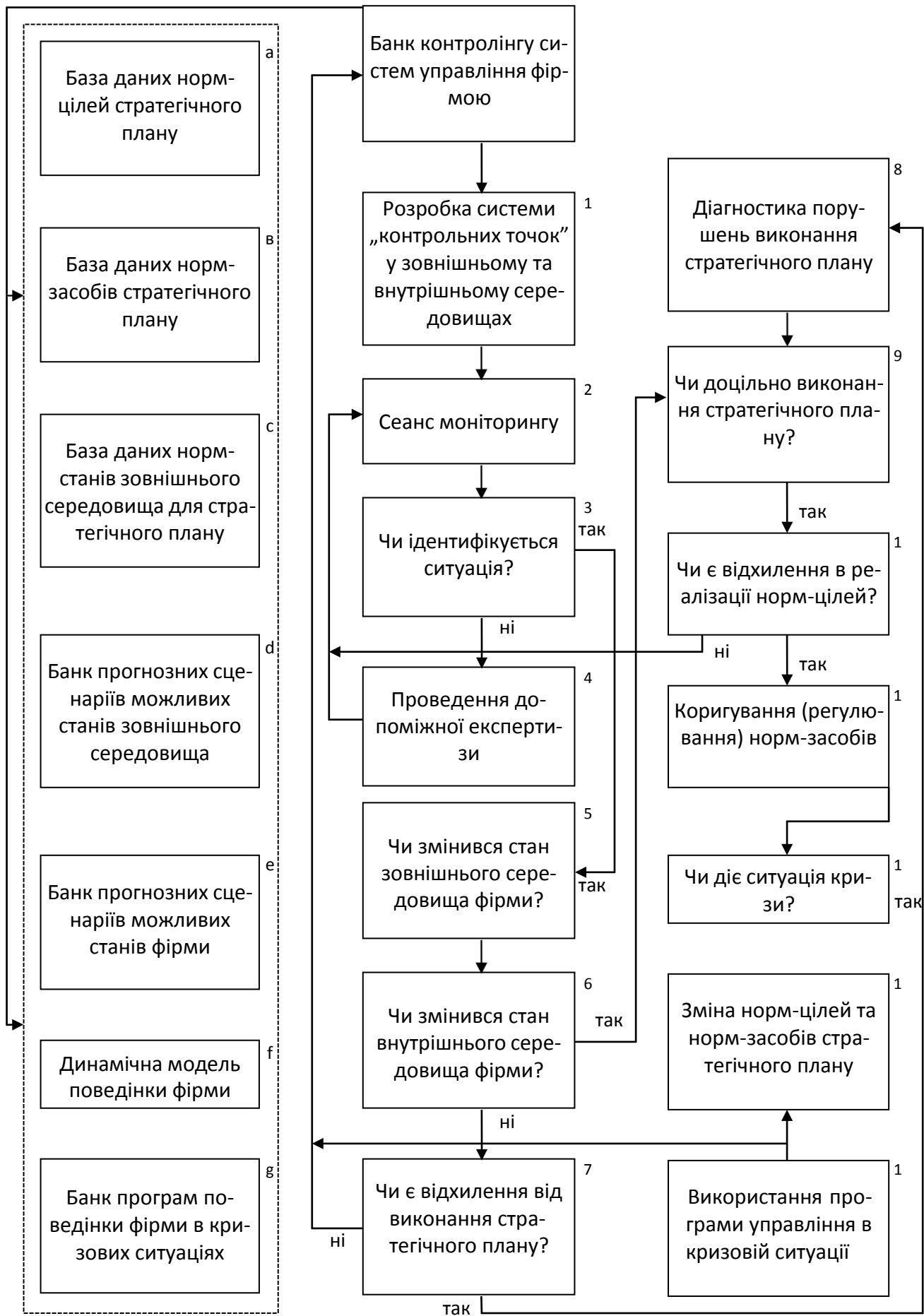


Рис. 5 Алгоритм контролінгу інформаційної системи підприємства

Сучасні підходи до вивчення поведінки людини і його психіки визначилися ще на початку ХХ століття. Але і на початку ХХІ століття завдання суворого описання механізмів поведінки людини, її діяльності і закономірність розвитку залишається надто важкою, що виключає побудову її математичного аналізу. Але сумісний пошук рішень в цій галузі як з боку психологів, так і з боку математиків, йде в світі досить активно. Так, на сторінках преси широко розглядаються особливості поведінки різних індивідуумів при розробці і прийнятті управлінських рішень. Керівник, який уникає прийняття ризикованих рішень, вважається в суспільному значенні небезпечним для організації, тому що прирікає її на застій. Найбільш успішно діє менеджер в середовищі, яке дозволяє приймати рішення, надаючи при цьому право на помилки. Оскільки ризик – це органічна частина ринкової економіки, постільки природним є і терпляче ставлення до невдач.

Вплив зовнішнього середовища як фактора, який ініціює ризик конкретними причинами, проявляється в зміні умов для прийняття рішення: поява серйозного конкурента на ринку, різкі зміни в погоді, стихійні лиха, зміна в державному регулюванні, курсах валют. Вони обмежують альтернативність у виборі рішень. Безспірним є вплив особистих якостей керівника на прийняття ризикованих рішень, таких як сміливість, воля, знання, заповзятливість, досвід, професіоналізм, прагнення до новизни, лідерства, престижу, позитивного іміджу. Необхідно враховувати, що в широкому розумінні ризик означає прийняття керівником на себе відповідальності за наслідки прийнятого рішення – матеріальної, соціальної, політичної, мораль-

ної, правової. Тому готовність до ризику повинна кореспондувати з почуттям відповідальності за соціально-економічні і інші цінності, які знаходяться в розпорядженні керівника [3, с. 207]. У цілому задачу прийняття рішень можна записати у вигляді наступної форми:

В цілому, задачу прийняття рішень можна записати у вигляді наступної форми:

$$(S_0, T, R, S, Z, O, A, f, K, A_{opt}), (1)$$

де:

S_0 – опис поточної проблеми; T – час для прийняття рішень; R – ресурси, що враховуються при прийнятті рішень; $S = S_1, S_2, \dots, S_n$ – чисельність можливих ситуацій; $Z = (Z_1, Z_2, \dots, Z_k)$ – чисельність цілей, яких необхідно досягти в результаті усунення проблемної ситуації S_0 ; O – чисельність обмежень; A – чисельність альтернативних варіантів рішень; f – функція переваги особи, що приймає рішення (ОПР); K – критерій вибору найкращого рішення; A_{opt} – найкраще оптимальне рішення.

Слід визнати, що ризикові рішення визначаються двома групами факторів – зовнішнім середовищем та індивідуальними якостями особистості. Думки розбігаються з питання про пріоритетності впливу цих факторів. Між тим істина, як завжди, знаходиться посередині. Вона складається в необхідності обліку як стану зовнішнього середовища (об'єктивна сторона), так і психологічних властивостей особи, яка приймає рішення (суб'єктивна сторона). Таким чином, для реалізації процесу управління ризиками доцільним буде застосування сучасної комп'ютерної управлінської системи – Адміністративної інформаційної системи («АДІС»), складовою якої є блок контролінгу як процес неперервного коригування норм (цілей і засобів) з врахуванням постійно діючих змін (ситуаційних перемінних) у внутріш-

ньому та зовнішньому середовищі. Розроблений алгоритм контролінгу інформаційної системи підприємства, який складається з 14 кроків, дозволить на практиці реалізувати методологію ситуаційного менеджменту.

Там, де є людина, завжди є конфлікт, тому що вони постійні супутники життя та суспільного розвитку. Поширеність конфліктів, їх місце в суспільному житті привертала увагу та вивчалися ще з давніх часів. Слово „конфлікт” (від лат. *conflictus*) перекладається як «зіткнення». Тобто конфлікт – це зіткнення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, поглядів опонентів чи суб’єктів взаємодії. Розвиток ринкових відносин, закріплення законності та дисципліни нерозривно пов’язані з підвищенням якості та ефективності роботи керівників підприємств в галузі попередження і усунення конфліктних ситуацій. Рівень ефективності роботи організації залежить від рівня конфліктності в ній (рис. 6).

Будь-які взаємовідносини передбачають певні норми поведінки, в яких передбачаються обов’язки, мотивація до кращого виконання завдань та відповідальність за їх результати, форми контролю за діяльністю системи, готовність об’єктів та суб’єктів управління виконувати ці норми.

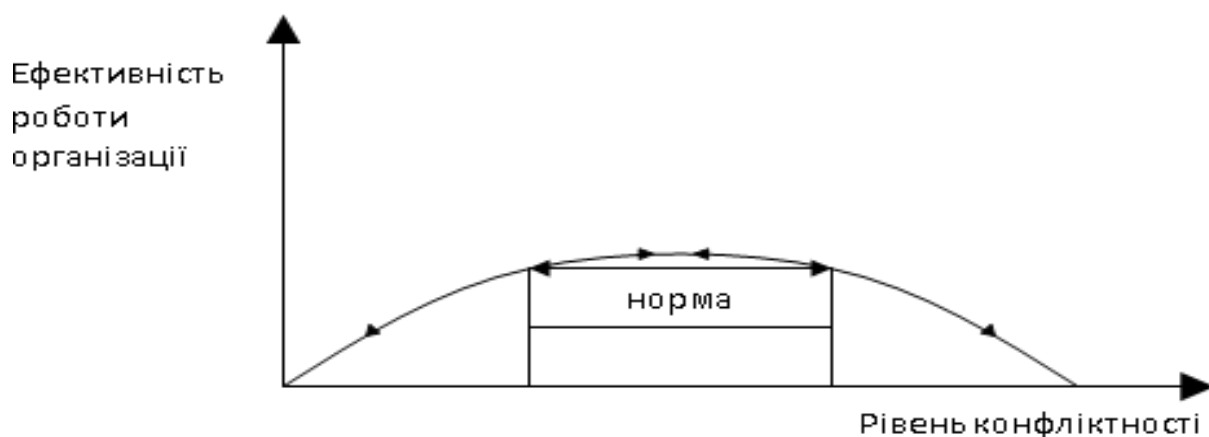


Рис. 6 Залежність ефективності роботи організації від рівня конфліктності в ній

Звичайно, виникають питання про дисципліну, правові і моральні основи, про взаємовідносини та настрої, які складаються в процесі діяльності і, зокрема, управління, про роль керівника та колективу.

Кожне підприємство у своїй діяльності постійно стикається з цілою низкою проблем як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Різними авторами дані ситуації характеризуються як «складні», «особливі», «критичні», «аварійні», «надзвичайні», «екстремальні», «конфліктні» тощо.

Соціологічне дослідження, проведене нами на підприємствах Хмельницької області, дозволило виявити такі причини міжособистісних конфліктів в організаціях більш високого рівня:

- новий стиль і методи керівництва менеджерів нової формації відмінні від тих, що застосовувалися минулими керівниками. Це викликає опозицію збоку певної частини працівників;

- віковий ценз керівників різного рівня управління, що є причиною небажання чи нерозуміння один одного при вирішенні ділових питань. Це є причиною особистої неприязні (ворожості) і ускладнень у взаємостосунках;

- протиставлення керівника колективу, його невміння та небажання зблизитися з неформальними лідерами;

- відсутність чіткості і конкретності в розподілі сфер діяльності, прав, обов'язків, відповідальності працівників та рівня оплати праці.

Управлінська діяльність в екстремальних ситуаціях різко підвищує вимоги до інтелектуальної, особливо до емоційно-вольової сфери особистості керівника. Робота у складних, відповідальних та неочікуваних ситуаціях вимагає наявності у керівника високого самовладання, вміння не піддаватися діям різноманітних об'єктивних та суб'єктивних факторів,

вміння в короткий термін відшукати шляхи їх усунення або зниження їх впливу, своєчасно прийняти рішення та впевнено, без коливань, адекватно реалізувати його за допомогою певної системи і, зрештою, кваліфіковано проконтролювати ефективність прийнятих заходів.

В цій ситуації на перший план виступають професійні навички, які виражаються у здатності керівника успішно досягати у змінних умовах свідомо поставленої нової для нього мети управлінської діяльності, шляхом творчого застосування узагальнених способів та методів виконання робіт.

Пропонуємо такі рекомендації щодо усунення конфліктних ситуацій в організації:

Визнати існування конфлікту, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити самих цих учасників. Практично ці питання не завжди легко вирішити, буває достатньо складно зізнатися і заявити вголос, що ти знаходишся в стані конфлікту з особою з будь-якого питання.

Іноді конфлікт існує досить довго, люди страждають, а відкритого визнання немає, кожен обирає свою форму поведінки і впливу на іншого, але спільного обговорення та виходу з конфліктної ситуації не відбувається.

Визначити можливість переговорів. Після визнання наявності конфлікту та неможливості його вирішення, відразу доцільно домовитися про можливість проведення переговорів і уточнити, яких саме переговорів: з посередником чи без нього і хто може бути посередником, який би однаково влаштував обидві сторони.

Узгодити процедуру переговорів. Визначити, де, коли і як почнуться пе-

реговори, тобто обговорити строки, місце, процедуру ведення переговорів, час початку спільної діяльності.

Виявити коло питань, які становлять предмет конфлікту. Основна проблема полягає у тому, щоб визначити у спільно використовуваних термінах, що є предметом конфлікту, а що ні. Вже на цьому етапі опрацьовуються спільні підходи до проблеми, виявляються позиції сторін, визначаються точки найбільшої розбіжності і точки можливого зближення позицій.

Розробити варіанти рішень. Сторони при спільній роботі пропонують декілька варіантів рішень з розрахунком витрат по кожному з них, з урахуванням можливих наслідків.

Прийняти узгоджене рішення. Після розгляду ряду можливих варіантів, при взаємному обговоренні та за умови, що сторони досягають згоди, доцільно це спільне рішення представити у письмовому вигляді: резолюції, договорі про співробітництво тощо. В особливо важливих або відповідальних випадках письмові документи складаються після кожного етапу переговорів.

Реалізувати прийняте рішення на практиці. Якщо процес спільних дій закінчується лише прийняттям опрацьованого та узгодженого рішення, а далі нічого не відбувається і не змінюється, то такий стан може стати детонатором інших, більш сильних та тривалих конфліктів.

Причини, які викликали перший конфлікт, не зникли, а лише посились невиконаними обіцянками. Приймати міри по усуненню такого конфлікту може бути досить складно.

Існує декілька способів і методів визначення причин конфліктної поведінки. Як приклад, можна навести метод картографії конфлікту. Суть

цього методу полягає у картографічному відображенні складових частин конфлікту, в послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб та побоювань учасників, способів усунення причин, які призвели до конфлікту.

На першому етапі проблема описується у загальних рисах. Якщо, наприклад, мова йде про неузгодженість у роботі, про те, що хтось не працює разом з усіма, то проблему можна відобразити як «розподіл навантаження». Якщо конфлікт виник з причини відсутності довіри між особистістю та групою, то проблему можна виразити як «спілкування». Не слід визначати проблему у формі подвійного вибору протилежностей «так чи ні», доцільно залишити можливість відшукування нових та оригінальних рішень.

На другому етапі виявляються головні учасники конфлікту. У список можна включити окремих осіб або цілі команди, відділи, групи, організації. Допускається також змішування групових та особистих категорій.

Третій етап передбачає перелік основних потреб та побоювань, пов'язаних з цією проблемою всіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно виявити мотиви поведінки, які стоять за позиціями учасників у даному питанні. Вчинки людей та їх установки визначаються їх бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно встановити.

Термін «побоювання» означає стурбованість, тривожність особистості при неможливості реалізувати будь-яку із своїх потреб. Побоювання можуть включати наступні позиції: провал та приниження, фінансовий крах, можливість бути неприйнятним, втрата контролю над ситуацією, самотність, можливість бути підданим критиці або засудженню, втрата ро-

боти, низька заробітна плата, побоювання, що ним (учасником) будуть командувати, що все доведеться починати спочатку.

Своєчасне попередження конфліктних ситуацій допоможе уникнути різноманітних конфліктів, як горизонтальних, так і вертикальних. У будь-якому випадку, у вирішенні конфліктів, що все ж таки виникають на підприємстві, повинен брати участь його керівник як найбільш впливова особа у поточній діяльності підприємства. Для цього він повинен мати відповідні знання з психології та конфліктології, менеджменту персоналу.

Для вирішення зовнішніх конфліктів особливе значення має юридична підготовка керівника та його дипломатичні здібності, знання основ комерційного, податкового, фінансового, цивільного, трудового законодавства.

Маючи відповідні знання, керівник у вирішенні конфліктних ситуацій, що виникають на підприємстві, може застосувати на початкових стадіях розвитку конфлікту різні методи управління конфліктами: внутрішньо-особові методи, які полягають в умінні вірно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи відповідної реакції збоку іншої особи або сторони; структурні методи, тобто методи впливу, переважно, на організаційні конфлікти, які виникають з причини невірного розподілу повноважень, організації праці, прийнятої системи стимулювання тощо (роз'яснення вимог до роботи, координаційні та інтеграційні механізми, загально-організаційні цілі, використання систем винагороди); загально-організаційні цілі.

Даний метод передбачає розробку або уточнення загально-організаційних цілей з тим, щоб зусилля усіх співробітників були об'єднані і направлені на їх досягнення; система винагород. Стимулюван-

ня може бути використане як метод управління конфліктною ситуацією, при вірному впливі на поведінку людей можна уникнути конфліктів; міжособові методи. При створенні конфліктної ситуації або початку розгортання самого конфлікту його учасниками, необхідно обрати форму, стиль своєї подальшої поведінки з тим, щоб це найменшою мірою відобразилось на їх інтересах.

Методика розробки та прийняття управлінських рішень з усунення конфліктних ситуацій на підприємстві залежить від його організаційної структури. Крім того, управлінське рішення щодо того чи іншого конфлікту залежить від його типу, рангу сторін у конфлікті та масштабу цього конфлікту. Якщо керівник підприємства або його підрозділу безпосередньо не є учасником конфлікту, то він, щонайменше, є зацікавленою стороною (зацікавленість у нормальній роботі підприємства) і може брати участь як посередник у вирішенні проблем усередині підприємства.

Але найбільш складними є конфліктні ситуації, які виникають між підприємством та іншими організаціями та особами (клієнтами). При цьому вплив керівництва на перебіг подій є певною мірою обмеженим. Коли конфлікт виходить за межі даного підприємства, як засоби, так і можливості керівника скорочуються.

У зв'язку з цим, підхід до розробки та прийняття управлінських рішень з усунення конфліктів, повинен бути досить серйозним. Для вирішення внутрішніх конфліктів та проблем підприємства необхідний, по можливості (при наявності певного часу), докладний аналіз ситуації, що склалася, визначення причин проблеми та учасників конфлікту.

Так, конфлікти, що виникають у підприємства з постачальниками товарів та сировини (строки, порядок, якість товарів), повинні вирішуватися

керівником або спеціалістами відділу постачання, згідно наданих їм повноважень та покладеної на них відповідальності. Якщо прийняття того чи іншого рішення не входить до повноважень конкретного працівника, такі конфлікти повинні вирішуватися вищим керівництвом, яке розробляє та затверджує відповідні управлінські рішення.

Рішення залежать від стадії розвитку конфлікту. Особливо важливим є вірна поведінка учасників конфлікту та третіх сторін на активних стадіях розвитку конфлікту.

Як правило, на активних стадіях застосовуються два методи усунення конфліктної ситуації. Не враховуючи останнього і найменш прийняттого засобу вирішення конфлікту – відповідних агресивних дій, найбільш ефективним методом на активних стадіях, на нашу думку, є переговори.

На тих же, згаданих підприємствах, нами було проведено дослідження стилів поведінки менеджерів в конфліктних ситуаціях за методикою Дж.Скотт. Результати опитування керівників записувалися у таблиці, де в кожній графі вони проставляли оцінку стилям вирішення конфлікту: від «1»(найвища) до «5» (найнижча), залежно від того, наскільки цей стиль використовується ними в більшості конфліктних ситуацій.

Узагальнюючі результати дослідження наведено в табл.1. Результати таблиці показують, що найчастіше менеджери віддають перевагу компромісу та співробітництву; схильні, також, до ухилення від участі в конфлікті і прагнуть уникнути конфронтації. Але всі вони комфортно почувують себе при співробітництві у вирішенні проблеми, пристосуванні і, більш-менш, при компромісі.

Характеристика реакції менеджерів на конфліктні ситуації

№ п/п	Стиль вирішення конфлікту	Використовує найчастіше	Віддає перевагу	Використовує рідко	Почуває себе комфортно при використанні
1	Конфронтація (активно відстоює свою позицію)	3	4	5	5
2	Ухилення (намагається ухилитися від участі в конфлікті)	5	3	1	4
3	Пристосування (намагається виробити рішення, яке задовольняє обидві сторони)	4	5	2	2
4	Співробітництво (шукає шляхи спільного вирішення проблеми, задовольняючі обидві сторони)	2	2	3	1
5	Компроміс (шукає рішення, що ґрунтується на взаємних вчинках)	1	1	4	3

Головною метою такого дослідження було допомогти менеджерам усвідомити, що існує кілька підходів до вирішення конфлікту, кожний з яких може бути корисним тільки для кожного менеджера в конфліктній ситуації.

Для подальшої роботи менеджерів над собою, нами була запропонована ще одна методика – оцінка ефективності використання стилів вирішення конфліктів, результати якої також можна подати у формі таблиці 2.

Таблиця 2

Оцінка ефективності використання стилів вирішення конфліктів

Конфлікт-на ситуація	Використаний стиль	Загальна ефективність (незадовільна чи задовільна)	Результат застосування стилю (від -3 до +3)	Альтернативний підхід	Переваги альтернативного підходу
----------------------	--------------------	--	---	-----------------------	----------------------------------

Користуючись даною формою, менеджер може сам аналізувати найважливіші конфлікти, з якими він стикається та оцінити альтернативний підхід, який можна було б застосувати з більшим успіхом (інший стиль, слова і вчинки, реакція на них інших учасників конфліктів та інше).

Кожна, окремо взята із практики конфліктна ситуація, дуже складна і її аналіз ускладняються наявністю чисельних несуттєвих факторів. Для того, щоб зробити можливим математичний аналіз конфліктної ситуації, потрібно абстрагуватись від усіх другорядних та малозначущих факторів і побудувати спрощену, схематичну модель, яку називають грою. Грою називається гра з нульовою сумою, якщо одна із сторін виграє рівно стільки, скільки програє інша. В цьому найбільш яскраве проявлення протилежності інтересів сторін.

Взявши за основу припущення про те, що розумність кожної сторони конфлікту приводить до того, що вони повинні обрати відповідні «обережні» максимінні та мінімаксні стратегії поведінки (принцип мінімакса), пропонуємо користуватися наступною формулою:

$$\min \max g_{ij} = \max \min g_{ij}, \quad (2)$$

тобто нижня ціна позиції (гри) дорівнює верхній $\alpha = \beta = v$,

де $\max g_{ij}$ – максимальне значення виграшу; $\min g_{ij}$ – мінімальне значення виграшу; β – верхня ціна гри; α – нижня ціна гри; v – чиста ціна гри.

Попередити конфлікти можна, знаючи основні групи причин та проводячи профілактичну роботу на різних рівнях. Первинна профілактика конфлікту пов'язана з психологічною просвітою, популяризацією психологічних знань. Співробітники повинні отримати уяву про сутність конфлікту, причини, які його породжують, а також про наслідки; знати, як розгортаються етапи конфлікту.

В процесі цієї роботи подаються рекомендації з безконфліктного спілкування, засвоюються правила поведінки у конфліктній ситуації, надаються індивідуальні та групові консультації з самопізнання позитивних та негативних якостей, аналізується поведінка працівників у конфліктній ситуації, яка вже мала місце у життєвому та професійному досвіді (не обов'язково своєму), ступінь адекватності дій.

На більш високому рівні профілактики, як правило, застосовуються активні методи навчання: групова дискусія, ділові та рольові ігри, психодрама. Для груп ризику (конфліктних) організовується тренінг спілкування. Психокорекційна робота направлена на зняття негативних станів (фрустрації, стресу), на формування впевненості у своїх силах та можливостях самостійно вирішувати конфлікти.

Найважливішим фактором, який обумовлює здоровий соціально-психологічний клімат, є рівень організації колективної діяльності. Він визначається всією системою соціальних відносин, удосконаленням існуючої практики керівництва та управління, підвищенням загальної культури в суспільстві та в діяльності керівника (передумова цивілізованого попередження та вирішення конфліктів усередині підприємства, підприємства з іншими організаціями та представниками державних органів).

Процес управління конфліктами залежить від багатьох факторів, значна частина яких погано піддається управлінському впливу. Стереотипи, уявлення, забобони можуть іноді звести нанівець зусилля тих, хто розробляє рішення. В залежності від виду конфлікту, пошуком рішень можуть займатися різні служби: керівництво підприємства, служба управління персоналом, відділ психолога та соціолога, міліція, суди.

Ринкові відносини змінюють погляди на природу, роль, сутність і зна-

чення праці керівника. На перше місце висувається самостійність, ініціатива, заповзятливість, творче мислення, готовність до розумного ризику. Виробнича діяльність повинна змінюватися таким чином, щоб вона могла задовольняти індивідуальні потреби, забезпечувати зацікавленість працівників у найвищих кінцевих результатах з одночасним регулюванням товарно-грошових відносин, широким використанням досягнень науково-технічного прогресу.

Вибір методів впливу на підлеглих складає основу ситуаційного менеджменту. Менеджер – це посадова особа, яка ефективним, у даних умовах, методом впливу направляє підлеглих на досягнення мети організації. Цей вплив досягається шляхом визначення норм поведінки підлеглих, задоволення їх потреб у міру можливостей і захистом їхніх інтересів перед керівниками верхнього рівня управління.

Для вибору правильних методів впливу керівник одержує, перетворює, аналізує і використовує різні види інформації, завдяки яким він має можливість вибрати правильний спосіб впливу. Економічні, організаційні, адміністративні, моральні і багато інших факторів визначають міжособистісні відносини в трудовому колективі, що дозволяють впливати на нього цілеспрямовано.

Із сказаного можна зробити висновок, що предметом праці менеджера крім інформації є ще і відносини в колективі. Діяльність по налагодженню цих відносин носить професійний характер. Це і визначає необхідність професійної підготовки і добору працівників для системи управління, знання теоретичних положень і вивчення практики управлінської діяльності.

Якість і ефективність управління підприємством залежать від

відповідності професійного рівня персоналу, зайнятого в сфері управління, усього спектру вимог до його знань і кваліфікації, що необхідно для того, щоб у складних ситуаціях функціонування підприємства він був здатний здійснювати об'єктивну оцінку обставин, приймати правильні рішення і забезпечувати їх реалізацію. Необхідно визначити, що необхідний професійний рівень персоналу управління різний для різних сфер діяльності, їхніх особливих умов і залежить від виду функції, що виконує працівник управління в загальній системі управління. Найбільш високі вимоги ставляться до перших осіб управління: директора, його заступників, економістів, менеджерів з різних напрямків управління. Незважаючи на різноманіття сфер господарської діяльності, пропонуємо перелік найбільших загальних вимог, яким повинна відповідати особа, що виконує ключові задачі управління:

- компетентність у питаннях технології даного виду виробництва чи сфери послуг;
- знання основ господарського механізму функціонування підприємства, усіх його елементів і взаємних зв'язків між ними, розуміння динаміки впливу елементів цього механізму на кінцевий результат роботи підприємства;
- наявність знань і практичного досвіду з аналізу економічної ситуації на підприємствах даного виду виробництва і стану ринків споживання продукції, що випускається;
- володіння методами прогнозування напрямків розвитку даного виробництва і послуг, тенденції змін господарської кон'юнктури;
- здатність вчасно, без запізнення приймати необхідні рішення при істотній зміні економічної ситуації;

- уміння правильно перерозподіляти наявні матеріальні, фінансові, трудові ресурси по найбільш вигідних сферах їхнього застосування;
- правильний підбір і розміщення персоналу підприємства, визначення їх функціональних обов'язків відповідно до особливостей господарського функціонування чи підприємств сфери послуг, з урахуванням їх фактичних здібностей і можливостей;
- систематичний контроль виконуваної персоналом роботи, допомога і навчання найбільш ефективним методам роботи;
- систематичний аналіз і порівняння витрат підприємства з результатами його господарської діяльності;
- установа постійних зв'язків із споживачами продукції, уживання заходів по забезпеченню відповідності якості виробленої продукції вимогам і попиту споживачів.

Особливостями діяльності персоналу управління є те, що більшість прийнятих рішень повинно мати конкретні кількісні значення у вигляді: кількості продукції, що випускається, на місяць, квартал, рік; суми витрат підприємства в грошовій формі; прогноз суми виторгу за реалізовану продукцію; необхідна сума кредиту; призначувана ціна на продукцію, необхідна для розвитку виробництва; прибуток; критичний обсяг виробництва для забезпечення беззбитковості тощо.

До числа найбільш важливих вимог до персоналу в сучасних умовах мінливого ринкового середовища слід віднести: здатність до практичного застосування в роботі технології інформаційних систем, знання й уміння використовувати для підготовки і прийняття рішень оптимізаційні моделі і кількісні методи, за допомогою яких можна швидко знайти виниклі відхилення в господарській діяльності від нормального стану і запропо-

нувати найбільш доцільні варіанти ліквідації збоїв у виробничій і збутовій діяльності.

Узагальнюючи все, вище сказане, пропонуємо концептуальну модель ефективного управління персоналом в безконфліктній організації рис. 7.

Доповнюючи дану модель відповідним інструментарієм ефективного управління (технологіями, методиками, процедурами оцінки та використання), можна вирішувати проблеми безконфліктного управління за наступним алгоритмом:

1) визначення схеми міжособистісних відносин в групі (підрозділі) на основі запропонованої анкети, яка сприяє виявленню соціальної структури колективу за ознаками лідерства та етичності;

1) визначення соціотипів співробітників в групі та ступінь їх належності до відповідних квадрантів;

2) у випадку неспівпадіння квадрантів співробітників одного підрозділу, колектив береться під особливий контроль і планується можливе переміщення кадрів;

3) експрес-метод оцінки лідерських та етичних якостей нових співробітників на основі застосування відповідних кваліметричних моделей;

4) коригування стилів та методів керівництва колективом на основі отриманої інформації з метою попередження та усунення конфліктних ситуацій на науковій основі.

Отже, можна зробити висновок, що управлінська діяльність в екстремальних ситуаціях різко підвищує вимоги до емоційно-вольової сфери особистості керівника.

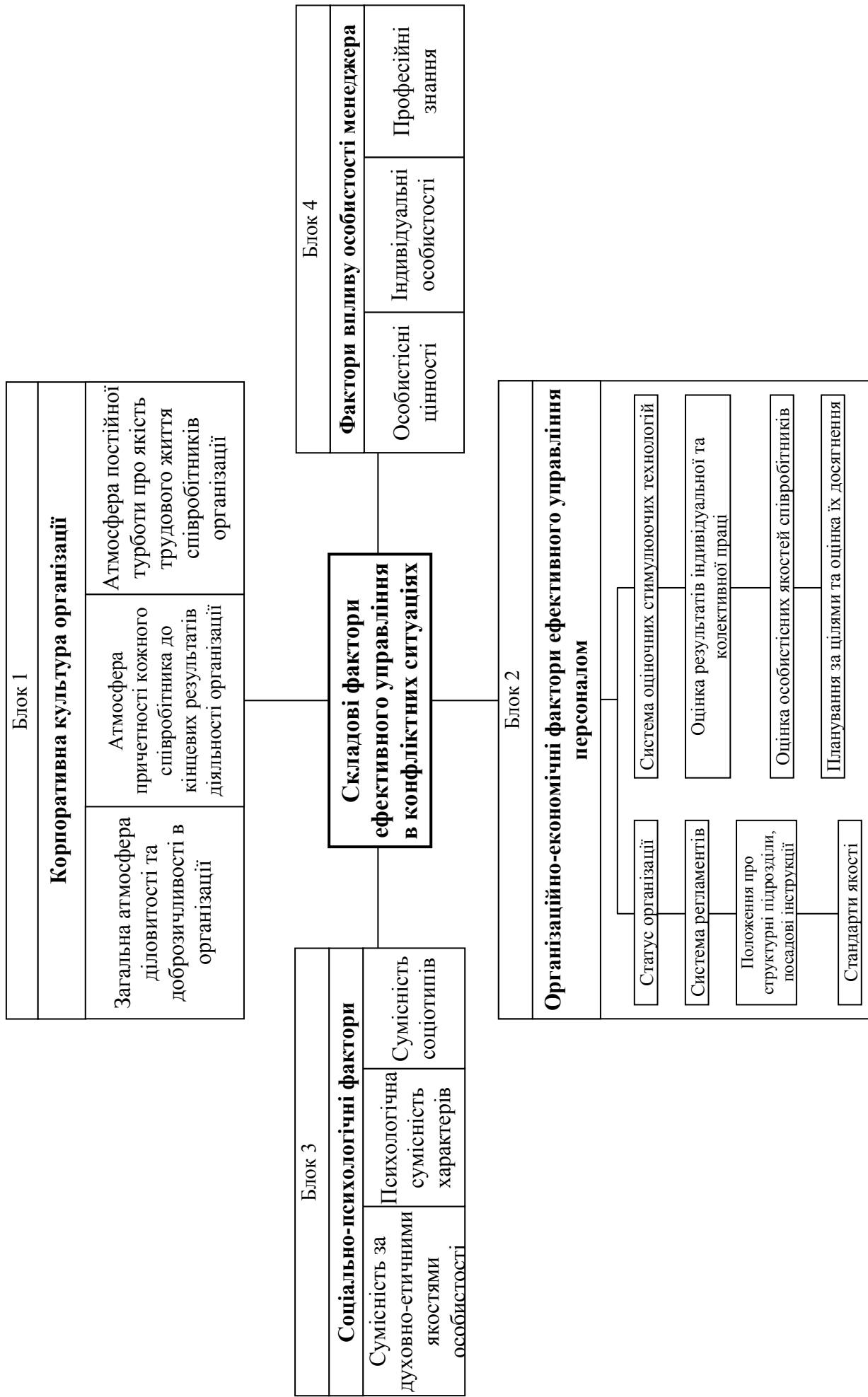


Рис. 7. Концептуальна модель ефективного управління персоналом в безконфліктній організації

Загальні рекомендації щодо конфліктних ситуацій можуть бути такими: визначення наявності протилежних цілей і методів у опонентів; визначення самих учасників конфлікту; виявлення можливості переговорів та узгодження їх процедури; виявлення кола питань, які становлять предмет конфлікту; розробка варіантів рішень; прийняття узгодженого рішення та реалізація його на практиці.

Розроблений нами і апробований на практиці інструментарій управління персоналом в конфліктних ситуаціях, може бути використаний при формуванні команд співробітників-однодумців, з врахуванням особливостей їх інтелекту та професіоналізму, а також, при створенні системи управління будь-якою фірмою (компанією), що діє в умовах впливу факторів багатокультурного середовища.

Список використаних джерел

1. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107–115.
2. Ковнаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. Київ: МАУП, 2000. Т. 3, 5, 15.
3. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: [Навчальний посібник]. Київ: Кондор, 2005. 860 с.
4. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [Навчальний посібник]. Київ: Атіка, 2008. 240 с.
5. Радзіховська Л.М., Іващук О.В. Сутність поняття «Економічний ризик»: ретроспектива та сучасність. *Економічний часопис*. XXI. 2015. № 7–8(1). С. 4–7.
6. Славіна Н.А. Формування поведінки менеджера в конфліктних

ситуаціях. *Вісник Одеського національного університету*. Том2. Вип. 5. м.Одеса, 2015. С.144-148.

7. Славіна Н.А. Ситуаційний аналіз в управління підприємством. *ECONOMIC AND LAW PARADIGM OF MODERN SOCIETY* , 2016. №1. С.212-217.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. 2 -ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Фролова Г.І. Ситуаційний підхід в сучасній теорії та практиці менеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць*. Київ: НДЕІ, 2002. Вип. 16. С. 146-149.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Питання управлінської діяльності хвилювало людство протягом усього його існування, з давніх років дійшли до нас різного виду трактати, передавання, історичні факти, щодо ведення управлінської діяльності, як у в спектрі державного управління, військового мистецтва, регулювання первинних економічних процесів, міждержавної взаємодії тощо. В подальші етапи розвитку людства, ускладнювалися суспільні організації, а відповідно і їх взаємодія, і як наслідок управлінські процеси також проходили етапи пізнання, вивчення та розвитку, сформувались різного напрямку школи управління, систематизувалася наукова думка, сформувалися методи, навички тощо.

Але усі ці процеси, що стосуються управління проходять в постійному динамічному циклі розвитку, відбувається фрагментується ряду нових ідей, методів управлінської діяльності, формується інноваційні механізми управлінських процесі на основі розвитку інформаційних технологій, формування цифрової економіки, переходу ряду виробничих, обслуговуючих та управлінських процесів на дистанційний режим. І результаті чого виникають ряд проблем та викликів, які в свою чергу потребують детального дослідження та глибокого вивчення і вироблення алгоритму реалізації ефективної управлінської політики.

Нам відомо ряд фундаментальних шкіл та провідних вчених менеджменту, які сформували свої напрями, дослідили циклічність тих чи інших

процесів управлінської діяльності в часи їх становлення, що перекликаються з політичними, а головне економічними фундаментальними змінами, в тому числі і змінами суспільної думки та суспільних відносин. В наш час проходять аналогічні зміни політичних реалій, суспільних відносин та фундаментальних економічних процесів на основі цілого комплексу інноваційних цифрових технологій.

Уже давно багато вчених намагалися створити загальну (універсальну) теорію організації з позицій психології, соціології, інформаційних систем, теорії і методології прийняття управлінських рішень тощо. В результаті були створені тектологія О. О. Богданова, праксеологія Т. Котарбінського і сучасного польського вченого Я. Зеленського, загальна теорія систем Л. Берталанфі, кібернетика Н. Вінера, функціональна теорія організації М. Сетрова. В літературі наводяться досить переконливі аргументи, чому не можна з позиції однієї науки сформуванати загальну організаційну теорію.

Серед сучасних учених-економістів можна виділити праці О. А. Богуцького, С. І. Дорогунцова, І. І. Лукінова, Є. Г. Панченко та ін..

Велику увагу раціональній організації приділяло багато зарубіжних дослідників. Певний інтерес становлять принципи «наукової організації праці» У. Тейлора, «двадцять принципів продуктивності праці» Г. Емерсона, чотирнадцять принципів правильного функціонування органів управління» А. Файоля, «принцип саморегуляції системи» Ле-Шательє та ін..

Управління та виробничі процеси є важливими складовими діяльності сучасного підприємства. Тому, їх теоретичні аспекти потребують уваги та досліджень для підвищення ефективності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Основні теоретичні аспекти управлінської діяльно-

сті та виробничих процесів в системі реалізації сучасного підприємства розглядаються в парадигмі таких підходів:

1. **Управління як системний процес:** Управління є системою, що складається зі взаємозв'язаних елементів, таких як цілі, задачі, люди, ресурси, процеси та управлінські інструменти. Цей підхід дозволяє досліджувати управління та виробничі процеси як комплексну систему та забезпечувати їх оптимальне функціонування.

2. **Управління як процес:** Управління та виробничі процеси розглядаються як послідовність взаємопов'язаних етапів, що включають планування, організацію, контроль та коригування діяльності підприємства. Цей підхід дозволяє ефективно керувати діяльністю та створити алгоритм послідовних управлінських дій підприємства та досягати запланованих результатів і створити можливість їх повторення.

3. **Виробничі процеси та їх управління:** Виробничі процеси - це послідовність дій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів у вихідний продукт або послугу. Управління виробничими процесами включає планування, контроль та оптимізацію процесів, що дозволяє забезпечити максимальну ефективність та якість продукції.

4. **Управління як комунікаційний процес:** Управління та виробничі процеси включають комунікацію між різними рівнями та підрозділами підприємства. Комунікаційний підхід до управління дозволяє забезпечити взаєморозуміння та співпрацю між співробітниками підприємства, що сприяє підвищенню ефективності діяльності.

5. **Управління як процес прийняття рішень:** Управління та виробничі процеси включають прийняття рішень на різних рівнях підприємства. Для досягнення успіху підприємства необхідно використовувати раціональний

підхід до процесу прийняття рішень, який базується на аналізі даних та врахуванні ризиків та можливостей.

6. Управління як процес змін: Сучасний ринок характеризується постійними змінами, що вимагає від підприємства здатність швидко адаптуватися до нових умов та технологій. Управління змінами включає розробку та впровадження нових стратегій та технологій з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Отже, теоретичні аспекти управлінських та виробничих процесів в системі діяльності сучасного підприємства включають управління як системний та процесний підхід, виробничі процеси та їх управління, комунікаційний підхід до управління, прийняття рішень, та управління змінами. Розуміння та використання цих аспектів дозволяє підприємствам ефективно керувати своєю діяльністю та досягати поставлених цілей. Крім того, важливо враховувати контекст та особливості конкретного підприємства та його галузі, а також змінюватися разом з ринком та викликами часу.

Управління як системний та процесний підхід дозволяє розглядати підприємство як єдину систему, в якій різні процеси тісно пов'язані між собою та взаємодіють. Управління виробничими процесами дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечити ефективне використання ресурсів. Комунікаційний підхід до управління дозволяє забезпечити взаєморозуміння та співпрацю між співробітниками підприємства.

Прийняття рішень є важливою складовою управління підприємством та включає аналіз даних та врахування ризиків та можливостей. Управління змінами є необхідним для того, щоб підприємство могло адаптуватися до нових умов та технологій та підвищити свою конкурентоспроможність.

Таким чином, теоретичні аспекти управлінських та виробничих процесів в системі діяльності сучасного підприємства включають низку підходів та методів, які дозволяють керівникам підприємств ефективно керувати своєю діяльністю та досягати успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Також до теоретичних аспектів управлінських та виробничих процесів в системі діяльності сучасного підприємства можна віднести такі поняття, як стратегічне управління, тактичне управління та операційне управління.

Стратегічне управління передбачає встановлення довгострокових цілей та планів розвитку підприємства, врахування особливостей ринку та конкурентів, а також формування унікальної конкурентної переваги.

Тактичне управління включає в себе планування та організацію ресурсів на середньостроковий та короткостроковий період, а також контроль та виправлення відхилень від запланованих показників.

Операційне управління забезпечує ефективне функціонування виробничих процесів та досягнення оптимальних показників продуктивності.

Поняття управління якості дозволяє забезпечити високу якість продукції та послуг, задоволення потреб споживачів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Управління якості базується на системному підході та включає в себе планування якості, контроль якості та забезпечення якості.

Також важливим аспектом є управління ресурсами, яке включає у себе ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства. Управління ресурсами базується на аналізі потреб та можливостей підприємства, плануванні ресурсів, їх ефективному використанні та контролі.

Нарешті, одним з важливих аспектів управління є інноваційний розвиток, який передбачає впровадження нових технологій та ідей, що сприяють розвитку підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності на ринку.

Усі ці аспекти теоретичних підходів до управління та виробничих процесів в системі діяльності сучасного підприємства є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Вони дозволяють забезпечити ефективність та ефективність функціонування підприємства та його успішне розвиток на ринку.

Одним з ключових аспектів управління організацією є організаційна культура. Організаційна культура відображає цінності, норми та практики, які прийняті в організації та впливають на поведінку її працівників. Ефективна організаційна культура сприяє підвищенню мотивації працівників, зниженню рівня конфліктів та внутрішніх проблем організації, а також забезпеченню згуртованості та колективної спрямованості.

Іншим важливим аспектом управління організацією є планування та контроль. Планування дозволяє організації забезпечити раціональне використання ресурсів та максимально ефективно виконувати свої цілі. Контроль же дозволяє організації визначати, наскільки успішно вона виконує свої завдання та вчасно коригувати відхилення від запланованого.

Управління персоналом є ще одним важливим аспектом управління організацією. Ефективне управління персоналом включає в себе рекрутинг, навчання, оцінку та розвиток працівників. Забезпечення високої мотивації, задоволеності та залучення працівників в процес прийняття рішень сприяє досягненню успіху організації та її ефективності.

Нарешті, управління фінансами є ключовим аспектом ефективного управління організацією. Ефективне управління фінансами передбачає пла-

нування та контроль за фінансовими ресурсами, мінімізацію витрат та максимізацію прибутку. Управління фінансами також передбачає оцінку фінансових ризиків та забезпечення фінансової стабільності організації.

Організаційне управління передбачає також вивчення ринку та конкурентоспроможності організації. Управління організацією повинно мати чітке розуміння своєї ролі та позиції на ринку, конкурентних переваг та викликів, з якими вона стикається.

Для успішного управління організацією також важливо мати ефективну систему комунікації та співпраці внутрішньої та зовнішньої. Внутрішня комунікація повинна бути ефективною та спрямованою на досягнення спільних цілей, тоді як зовнішня комунікація повинна забезпечувати створення позитивного іміджу організації та її продуктів або послуг.

Управління ризиками є ще одним важливим аспектом управління організацією. Управління ризиками передбачає виявлення та оцінку ризиків, які можуть виникнути в процесі діяльності організації, та розроблення планів їх запобігання та управління.

Нарешті, організаційне управління передбачає розвиток та впровадження інновацій у діяльність організації. Інновації можуть стати ключовим фактором успіху організації та сприяти її ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Усі ці аспекти управління повинні бути інтегровані в систему управління та розкривати усю суть принципів управлінської діяльності в системно-організуючому принципі, де організація формується по принципу вертикальних та горизонтальних зв'язків, системності підходів до цілей та орієнтації на результат.

Організація також близька за змістом поняттю «система». Загальним для усіх систем, включаючи організацію, є структурою, сукупність основних елементів (керуючий орган, керований об'єкт, прямий зв'язок, зворотний зв'язок) і інформація, що підлягає переробці.

Згідно системним підходам, організація розглядається як складний комплекс взаємопов'язаних і взаємодіючих змін, а член організації – як одна із змінних величин у системі. Кожна організація може характеризуватися своїм змістом, структурою, зв'язками і особливо процедурою прийняття рішень.

Метою організації є створення ефективного зв'язку між окремими компонентами системи, щоб вони склали єдине ціле і різні зусилля працівників спрямовувались по одному руслу, що давало б можливість досягати поставлених цілей.

З розвитком економіки і поглибленням суспільного поділу праці дедалі більше зростає потреба в оволодінні науковими принципами і методами організації всіх видів діяльності, включаючи управління.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти, або офіційну і неофіційну структури.

Протягом багатьох років вітчизняна наука і практика головну увагу приділяла формальній стороні організаційних систем, структурам, створеним за офіційними нормами, правилами, інструкціями. Офіційну (формальну) структуру становлять ділові зв'язки і відносини, що виникають між працівниками при виконанні службових функцій і мають офіцій-

ний характер. Канали комунікації використовуються виключно офіційні, що пов'язують працівників у вертикальному (командна інформація зверху) і горизонтальному (розподіл робочих операцій, послідовність операцій і т. ін.) напрямках. Формальна структура колективу, таким чином, є відображенням офіційного (формального) розподілу робіт між членами колективу й тих службових зв'язків та відносин між її членами, які виникають у процесі трудової діяльності.

На відміну від офіційної структури, неофіційна (неформальна) структура виникає спонтанно, в результаті об'єднання працівників за певними позаслужбовими уподобаннями (спорт, художня самодіяльність тощо), встановлення різних неформальних статусів. Неформальні групи можуть утворюватися на основі виробничих стосунків, дружніх відносин, професійного вміння, давніх зв'язків у періоди навчання у школі, вузі, за національним походженням, релігійними віруваннями та іншими спільними інтересами. Такі неформальні об'єднання створюють в усіх сферах, вони доповнюють і розвивають офіційну структуру.

Міжособові відносини (офіційні та неофіційні), які складаються в колективах, треба розглядати в нерозривній єдності і взаємозв'язку. За останні роки особливо поширилися в нашому суспільстві неформальні відносини. В цілому це відповідає завданням розвитку суспільства по шляху демократії, децентралізації управління, зростання ролі громадської думки, моралі, цільової орієнтації людей у регулюванні соціально-економічних процесів.

Співвідношення між офіційними та неофіційними групами треба регулювати таким чином, щоб останнє відіграло допоміжну роль і сприяло

оптимальному вирішенню завдань, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Організація вважається ієрархічною, якщо відносини між начальником і підлеглим мають ланцюговий характер. Із збільшенням ієрархічності зростає кількість підлеглих, які в той же час є начальниками. Таким чином, утворюється «потік» влади й відповідальності, що «спускається» по неперервній лінії від вищих рівнів влади до нижчих. Цю лінію можна назвати «порядком підлеглих», або порядком «влади».

Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими. Чисельність підлеглих характеризує «розмах» влади, або розмах управління. Чим ширший цей розмах, тим більше ліній влади відгалужується від начальника. Загальна чисельність людей, підлеглих у вищій владі в організації, може бути збільшена або розширенням розмаху, або подовженням лінії влади, або поєднанням першого і другого способів.

На практиці вища посада в будь-якій ієрархії служить значущим символом у здійсненні розпорядного впливу і організації управлінського процесу. Лінії влади можуть розглядатися як хребет внутрішньої системи контактів і сполучна основа побудови структури управління.

Багаторічний досвід господарювання свідчить, що нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності між структурними підрозділами та окремими працівниками в умовах постійного ускладнення їх зв'язків і відносин створює передумови для виникнення різних організаційних недоліків. Звідси система організації управління повинна передбачати чітку регламентацію функціональних прав, відповідальності, обов'язків усіх керівників і спеціалістів, а отже, й сувору субординацію у функціональних

зв'язках і підлеглих. Розмежування обов'язків і встановлення особистої відповідальності за визначені функції привчають працівників до свідомої дисципліни, порядку, діловитості.

Для кожного підприємства обов'язковими є такі види внутрішньовиробничих нормативно-правових документів, як положення про підрозділи апарату управління та посадові інструкції керівників, інженерно-технічних працівників і службовців.

Організаційні передумови ефективного менеджменту закладаються в раціональному поділі праці і структурі управління [1, 115-120 с.].

Організаційний механізм господарювання містить: правила, організаційно правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт між різними виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці.

Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки).

Організація процесу управління, як і всяка організація взагалі, припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентування і нормування їхньої послідовності і термінів, встановлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління.

Організація процесу управління — це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення. Інакше кажучи, це доцільна побудова процесу управління в часі і просторі

відповідно до потреб узгодження спільної праці в соціально-економічній системі з завданнями підвищення ефективності управління виробництвом.

Організація процесу управління припускає встановлення:

- необхідності послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної у певних умовах паралельності виконання різних робіт;
- тимчасових меж виконання робіт певного виду і їхнє групування за факторами інтенсифікації управління;
- чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій;
- порядку участі різних ланок системи управління в етапах процесу управління;
- процедур процесу управління як обов'язкових операцій для певного виду робіт (операцій узгодження, обговорення, візування, затвердження, інформування й ін.).

В економічній літературі сформульовано емпіричні правила організації управління: єдність мети; розумна ієрархія; стійкість; безперервне удосконалення; пряме підпорядкування; обсяг контролю; порівнянність, відповідність даним повноваженням; виключення, пріоритет завдань; комбінування.

Ці правила мають неоднакову актуальність для різних трудових колективів і їх слід застосовувати в різному поєднанні. Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна,

виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Структура управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління.

Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а по вертикалі — на ступені управління. Ланки управління становлять організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації при опрацюванні, прийнятті та реалізації рішень. Ланки управління взаємозв'язані прямими і зворотними зв'язками за горизонталлю і вертикаллю.

Ступінь (рівень) управління — це сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління і відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності вико-

нуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо).

Для виконання функції управління виробництвом створюється апарат управління. Структура апарату управління виробництвом - це кількість і склад ланок та ступенів управління, їх підлеглисть і взаємозв'язок. Вона активно впливає на процес функціонування системи управління розвитком виробництва.

На структуру апарату управління впливають такі фактори:

- 1) характер виробництва та його галузеві особливості:
 - склад продукції, яка виробляється, технологія виготовлення, тип виробництва та рівень його технічної оснащеності;
 - форми організації управління виробництвом (лінійна, лінійно-функціональна, матрична);
 - ступінь підлеглих структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва;
 - співвідношення між централізованою і децентралізованою формами управління;
 - співвідношення між галузевою і територіальною формами управління (за продуктом, за регіоном);
 - рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікація працівників, ефективність їх праці.

Аналіз організаційних схем управління показує, що управлінські зв'язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки вниз), нижчими ланками і вищими (вертикальні зв'язки вгору) або функ-

ціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як горизонтальні зв'язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії. У цьому разі кожний структурний підрозділ (працівник) має зв'язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки зверху.

На підприємствах складається різна комбінація зв'язків між елементами управлінської системи. Зв'язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників в апараті управління, а за горизонталлю - координації, інспекції і контролю, консультаційні і методичні зв'язки тощо. Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємствах формуються лінійна, функціональна та лінійно-штабна системи управлінських відносин.

При лінійній системі поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу об'єктів, а не функцій управління. Відносини керівників і підлеглих будуються так, що всі функції управління здійснюють керівники всіх ступенів, кожний працівник підпорядковується одному керівникові й від нього одержує вказівки. При лінійній системі розпорядження і вказівки підлеглим дає тільки їхній безпосередній начальник.

Лінійна система відрізняється простотою та чіткістю у взаємозв'язках, відповідальністю, швидкістю реакції на прямі розпорядження. Проте ця система має недоліки: зволікання у розв'язанні невідкладних завдань і спотворенні інформації через збільшення рівнів ієрархії, можливе перевантаження центрального апарату управління підприємства, велика потреба у спеціалістах широкого профілю.

Функціональна система управління, на відміну від лінійної, передбачає поділ функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. При цій системі кожний з кваліфікованих спеціалістів керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік, технічне обслуговування тощо).

Порівняно з лінійною системою управління кількість вертикальних зв'язків (лінійних і функціональних) при функціональній системі збільшується у 2 — 3 рази. Отже, при функціональній системі ускладнюються службові зв'язки, мають місце множинність у підпорядкуванні, дублювання розпоряджень різними керівниками, тенденція до централізації в організації управлінського процесу.

Як лінійна, так і функціональна системи у «чистому» вигляді в управлінні виробництвом практично не застосовуються, як правило, вони поєднуються в різних комбінаціях.

Нині переважає лінійно-функціональна (лінійно-штабна) система управління, при якій лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням даним об'єктом, поєднується з функціональним управлінням. Загальна кількість зв'язків залишається майже такою як і при функціональній системі, але змінюється характер зв'язків.

Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультативним обслуговуванням з боку функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників.

Кожний працівник може одержати при цьому обов'язкові для нього вказівки від інших службових осіб однакового з ним або вищого рангу. Ці вказівки стосуються тільки техніки, технології чи організації праці, але ні

в якому разі не можуть стосуватися всієї діяльності працівника, а також його адміністративної (чисто управлінської) діяльності.

Проте при лінійно-штабних системах часто виникають проблеми взаємовідносин лінійних керівників і спеціалістів, зокрема безвідповідальності під час прийняття та виконання управлінських рішень.

Ці недоліки можна усунути за умов чіткого розмежування обов'язків, прав і відповідності керівних працівників, а також правильного налагодження неформальних комунікацій.

Організаційні структури управління виробництвом орієнтовані на виконання таких завдань: створення умов для виробництва і збуту високоякісної продукції; забезпечення розробки, освоєння і поставки на ринок нових видів виробів.

Збільшення масштабів виробництва, складність його в умовах використання автоматизованих систем збору та обробки інформації обумовлюють розвиток нових організаційних структур. В основі цього розвитку лежить перехід до структур, які забезпечують швидку реакцію на зміни, які відбуваються на виробництві [6, 45 с.].

Виробничий процес – це сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та природи, потрібних для виготовлення продукції. Основними елементами виробничого процесу є процес праці як свідома діяльність людини, предмети та засоби праці. Це ресурсні складові виробничого процесу, які потребують певних витрат коштів.

Поряд з цим у багатьох виробництвах використовуються природні процеси, які здійснюються під впливом сил природи (біологічні, хімічні процеси у аграрних та аграрно-промислових виробництвах, сушіння, остигання деталей після термічної обробки тощо). Природні процеси пот-

ребують витрат часу, а витрат ресурсів — тільки у випадку їх штучної інтенсифікації.

Головною складовою виробничого процесу є технологічний процес — сукупність дій по зміні та значенню стану предмета праці. На підприємствах здійснюються різноманітні виробничі процеси. Їх поділяють передусім за такими ознаками: призначення, перебіг у часі, автоматизації.

За призначенням виробничі процеси поділяються на основні, допоміжні та обслуговуючі. Основні процеси — це процеси безпосереднього виготовлення основної продукції підприємства, яка визначає його виробничий профіль, спеціалізацію і поступає на ринок як товар для продажу. Всі процеси у ряді виробництв поділяються на стадії: обробну, випускную (складальну).

Разом вони створюють основне виробництво. До допоміжних належать процеси виготовлення продукції, яка використовується на самому підприємстві для забезпечення правильного протікання основних процесів.

Допоміжні процеси групуються за їх призначенням, утворюючи такі. Допоміжні виробництва, як ремонтне, інструментальне, енергетичне та ін. Обслуговуючі процеси забезпечують нормальні умови здійснення основних і допоміжних процесів. До них належать складські, транспортні процеси.

За перебігом у часі виробничі процеси поділяють на дискретні (перервні) та безперервні. Дискретним процесам притаманна циклічність, пов'язана з виготовленням виробів певної форми, які обчислюються в штуках. Безперервні - продуктивність одного робочого місця, кількість робочих місць.

Організація виробничого процесу незалежно від галузі виробничої діяльності має відповідати певним вимогам і базуватися на визначених принципах. В ринкових умовах господарювання найбільш поширеними принципами виробничого процесу є такі: принцип спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, автоматичності, гнучкості, геостатичності.

Принцип спеціалізації. Спеціалізація всередині підприємства базується на закріпленні за кожним цехом, виробничою ділянкою, робочим місцем технологічно ідентичних (однорідних) груп робіт або строго визначеної номенклатури виробів. Відповідно цехи, ділянки, лінії і робочі місця забезпечуються засобами праці й кадрами, пристосуваннями з виготовлення конкретної продукції.

Принцип пропорційності в організації виробничих процесів є передумовою вирівнювання продуктивності праці виробничих підрозділів за одиницю часу: основних, допоміжних цехів і обслуговуючих підрозділів підприємства. Дотримання принципу пропорційності сприяє уникненню проблем і диспропорцій в виробничому процесі.

Динаміка виробничого процесу потребує постійного спостереження і підтримання пропорційності роботи окремих виробничих ланок.

Принцип паралельності означає паралельне (одночасне) виконання окремих етапів виробничого процесу виготовлення деталей, виробів. Паралельність досягається розширенням фронту робіт за операціями і переділом технічного процесу, концентрацією технологічних операцій, поєднанням виконання основних і допоміжних операцій. Паралельними можуть бути й окремі технологічні лінії зі спільними іншими виробничими підрозділами (наприклад, заготівельними).

Принцип прямоочності потребує щоб кожен виріб проходив найкоротший шлях від початку виробничого процесу до випуску готової продукції. За цим принципом складські приміщення сировини, виробничі цехи, робочі місця й цехах, контрольні пункти і склади готової продукції розміщуються послідовно відповідно до виконання технологічних операцій з виготовлення виробів. Цей принцип сприяє скороченню транспортних витрат.

Принцип безперервності означає необхідність максимального скорочення, а якщо можливо - повної ліквідації перерви в виробничому процесі. Мають на увазі календарні перерви, перерви між змінами, операціями та інші. Безперервність сприяє скороченню часу на виготовлення продукції, зменшенню простоїв обладнання і робітників. Найбільш ефективною формою організації безперервного виробничого процесу з цього погляду є автоматизоване безперервно-поточне виробництво.

Принцип ритмічності базується на здійсненні в різні відрізки часу наперед визначеного єдиного планового графіка руху виробничого процесу і виконанні обсягів робіт основними і допоміжними цехами, дільницями, на лініях і робочих місцях. Особливо важливо, щоб цей принцип дотримувався не тільки в основному виробничому процесі, але й допоміжних, і обслуговуючих виробництво підрозділах та в усіх органах управління.

Принцип автоматичності - це застосування в виробничих процесах економіко-математичних методів і систем управління, які вивільняють працівників частково або повністю від безпосередньої участі їх в управлінні виробничими процесами.

В автоматичних системах управління об'єкт управління, апаратура вимірювання і керування об'єднані в одну систему, в якій обробка інформації

ції, формування команд і прийняття рішення здійснюються автоматично, після чого автоматично подається команда на об'єкт управління без участі працівника.

Принцип гнучкості полягає у створенні умов для поєднання більшості наведених вище принципів організації виробничих процесів в єдину гнучку систему всього виробничого циклу. П

ринцип гнучкості створює можливість комплексного підходу до організації і спеціалізації виробничих процесів, можливості суміщення професій і трудових функцій основних технологічних процесів, допоміжних і обслуговуючих.

Головним фактором принципу гнучкості має бути створена можливість швидкої переорієнтації виробництва на випуск нових видів продукції, які користуються підвищеним попитом у споживача [11, 256-257с.].

Організація близька за змістом поняттю «система». Загальним для усіх систем, включаючи організацію, є структура, сукупність основних елементів (керуючий орган, керований об'єкт, прямий зв'язок, зворотний зв'язок) і інформація, що підлягає переробці.

Згідно системним підходом, організація розглядається як складний комплекс взаємопов'язаних і взаємодіючих змін, а член організації – як одна із змінних величин у системі.

Кожна організація може характеризуватися своїм змістом, структурою, зв'язками і особливою процедурою прийняття рішень.

Метою організації є створення ефективного зв'язку між окремими компонентами системи, щоб вони склали єдине ціле і різномірні зусилля працівників спрямовувались по одному руслу, що давало б можливість досягати поставлених цілей.

З розвитком економіки і поглибленням суспільного поділу праці дедалі більше зростає потреба в оволодінні науковими принципами і методами організації всіх видів діяльності, включаючи управління.

Протягом багатьох років вітчизняна наука і практика головну увагу приділяла формальній стороні організаційних систем, структурам, створеним за офіційними нормами, правилами, інструкціями. Офіційну (формальну) структуру становлять ділові зв'язки і відносини, що виникають між працівниками при виконанні службових функцій і мають офіційний характер.

Канали комунікації використовуються виключно офіційні, що пов'язують працівників у вертикальному і горизонтальному напрямках.

Формальна структура колективу, таким чином, є відображенням офіційного розподілу робіт між членами колективу й тих службових зв'язків та відносин між її членами, які виникають у процесі трудової діяльності.

Для кожного підприємства обов'язковими є такі види внутрішньовиробничих нормативно-правових документів, як положення про підрозділи апарату управління та посадові інструкції керівників, інженерно-технічних працівників і службовців.

Організаційні передумови ефективного менеджменту закладаються в раціональному поділі праці і структурі управління. Діяльність керівників, спрямована на досягнення цілі підприємства за допомогою працівників, є серією безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії називають управлінськими функціями.

Процес управління виробництвом складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цикли управління підприємством це - збір і передача інформації про об'єкт

управління, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих внаслідок реалізації рішення показників з їх планованими величинами.

Різноманітні ситуації, з якими доводиться мати справу керівництву підприємства, взаємопов'язані. Процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які, у свою чергу, викликають нові процеси, що тим самим утворює постійні управлінські цикли.

Основою всіх управлінських процедур є інформація та процес обміну цією інформацією. Основний закон управління — на кожне підприємство як відкриту систему внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив, як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією і саме у відповідний час.[7, 246 с].

До процесу управління на підприємстві висувається ряд вимог. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність та сталість.

Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таке ж саме або більше різноманіття та швидкодію програм дій, що відповідає можливому різноманіттю впливу середовища на систему, що управляється.

Зміст процесу управління характеризується такою спрямованістю управлінського впливу (рис. 1).

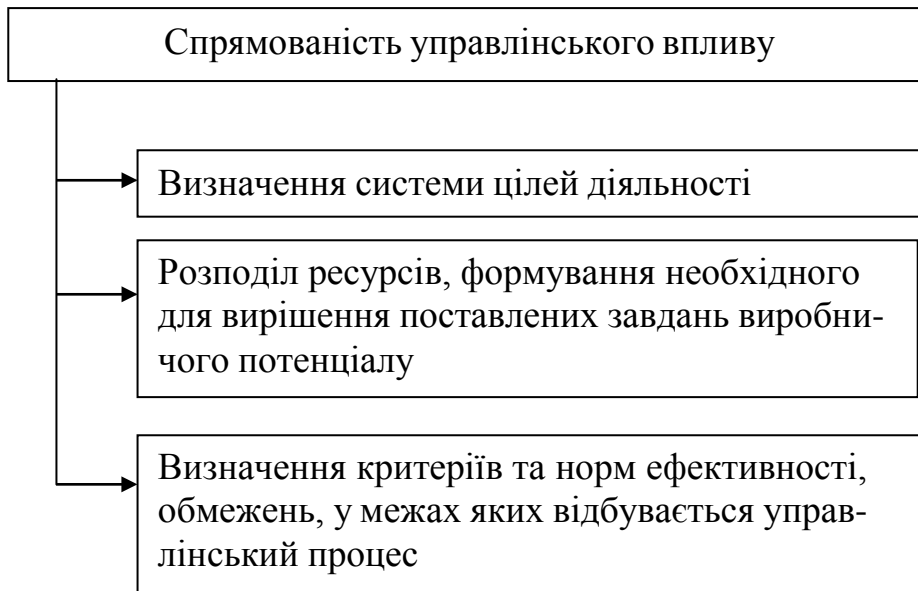


Рис. 1. Напрямки управлінської діяльності в організації

Джерело: [4, с.247 с.].

Основними елементами управління підприємством є стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок. Характеристика елементів управління наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1

Характеристика елементів управління

Елементи управління	Характеристика елементу
Структура	Опис характеристики організаційної сфери (рівні, ланки, організаційні зв'язки).
Системи	Опис формальних та неформальних процесів та встановлення процедур на підприємстві.
Стратегії	Спрямованість підприємства на досягнення поставлених цілей.
Склад персоналу	Характеристики основних категорій персоналу підприємства.
Сума навичок	Характеристики дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей та системи управління в цілому.
Стиль	Характеристики дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей та системи управління в цілому.
Спільність цінності	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства.

Джерело: [4, 248с.]

Елементи управління підприємством поділяються на жорсткі та м'які (рис. 2).

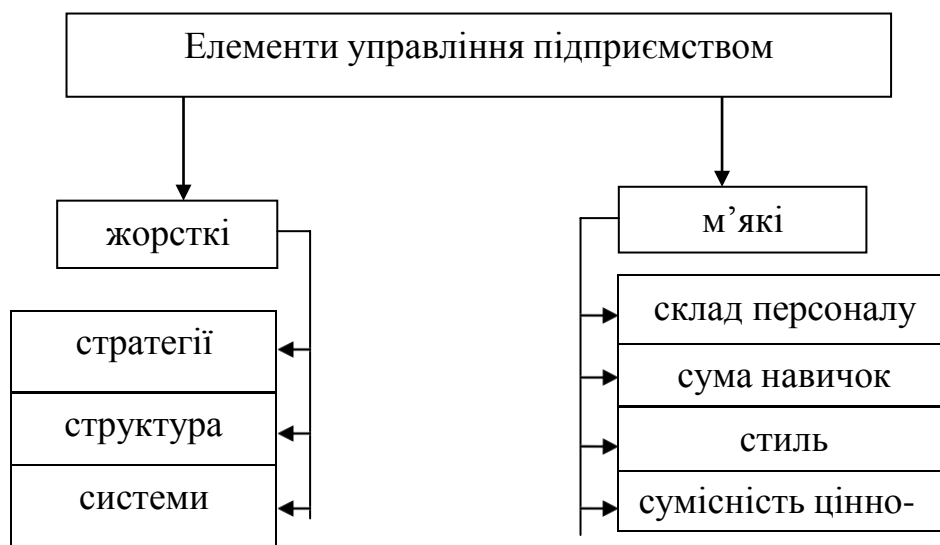


Рис. 2. Елементи управління підприємством*

Джерело: [4, 248с.]

Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в таблиці 2.

Таблиця 1.2

Зіставлення результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління	
За результативного підходу:	За дієвого підходу:
– виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність	– виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках, коли вона не дає суттєвих результатів
– уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості	– вирішення проблем у міру їх виникнення засобами управління
– оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів	– економія ресурсів
– підвищення прибутковості	– зниження собівартості
– досягнення кращих результатів	– виконання посадових обов'язків відповідно до інструкцій
– оцінювання кінцевих результатів	– контролювання витрат

Джерело: [4, 249 с.]

Процеси управління належать до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні дані можна тільки багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, а й оцінити якісний бік останнього [4, 249 с.].

Процес управління - діяльність об'єднаних у визначену систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей фірми шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління.

Як правило, процеси управління фірмою дуже різноманітні, багатогранні і мають складну структуру (складаються з великого числа стадій і фаз). У загальному значенні процес управління складається з загальних функцій управління, що поєднуються в цикли управління Рішення - центральний момент усього процесу управління. Можна сказати, що суттю професії менеджера є прийняття рішень.

На практиці проблема рішення специфічна тиском термінів, недоліком кваліфікації або ж інформації для рішення, ненадійністю методів, схильністю менеджерів до рутини, розбіжностями між особами, що приймають рішення. Усі види рішень, прийнятих у процесі управління, можна класифікувати по численних ознаках:

- по об'єкту рішення (орієнтовані на цілі чи засоби, основні структурні або ситуаційні);
- надійності вихідної інформації (на основі надійної інформації, ризикові і ненадійні);
- термінам дії наслідків (довго-, середньо-, короткострокові);
- зв'язку з ієрархією планування (стратегічні, тактичні, оперативні);
- частоті повторюваності (випадкові, повторювані, рутинні);

- виробничому охопленню (для усієї фірми, вузькоспеціалізовані);
- числу рішень у процесі їхнього прийняття (статичні, динамічні, одно- і багатоступінчасті);
- особи, які приймають рішення (одноособові, групові, з боку менеджерів, з боку виконавців);
- обліку зміни даних (тверді, гнучкі);
- незалежності (автономні, що доповнюють один одного);
- складності (прості і складні).

Найбільш типові рішення, прийняті менеджерами фірм, можна класифікувати в такий спосіб:

- ситуаційні, рутинні, відомчі рішення;
- рішення середньої складності (поточні уточнення галузі діяльності, рішення під стресом і при тиску термінів, рішення у виняткових випадках);
- інноваційні і визначальні рішення.

Складовими елементами процесу управління є призначена (підібрана самостійно) група фахівців, ціллю діяльності якої є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу, розробка і реалізація програми розвитку кадрів організації.

В організації розробляється стратегія управління людськими ресурсами: визначаються перспективні орієнтири використання персоналу, його відновлення й удосконалювання, розвиток мотивації.

У системі управління персоналом виділяють чотири групи факторів:

1. Техніко-технологічні:

- зміна структури і форм зайнятості, диференціація персоналу і формування «внутрішнього ринку праці»;

- безупинне підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу.

2. Особистісні:

- перегляд принципів зайнятості, гнучкі, індивідуальні форми роботи;
- орієнтація системи стимулювання на підприємництво, участь в управлінських рішеннях.

3. Економічні і соціально-політичні:

- акумулювання передового досвіду управління кадрами;
- створення нових форм конструктивного співробітництва працівників, профспілок і адміністрації компаній.

4. Розвиток теорії управління:

- підвищення аналітичної обґрунтованості рішень по використанню трудових ресурсів;
- розуміння ролі особистості в забезпеченні ефективної роботи організації.

Операції та процедури процесу управління. На рис. 3 зображена схема групування.

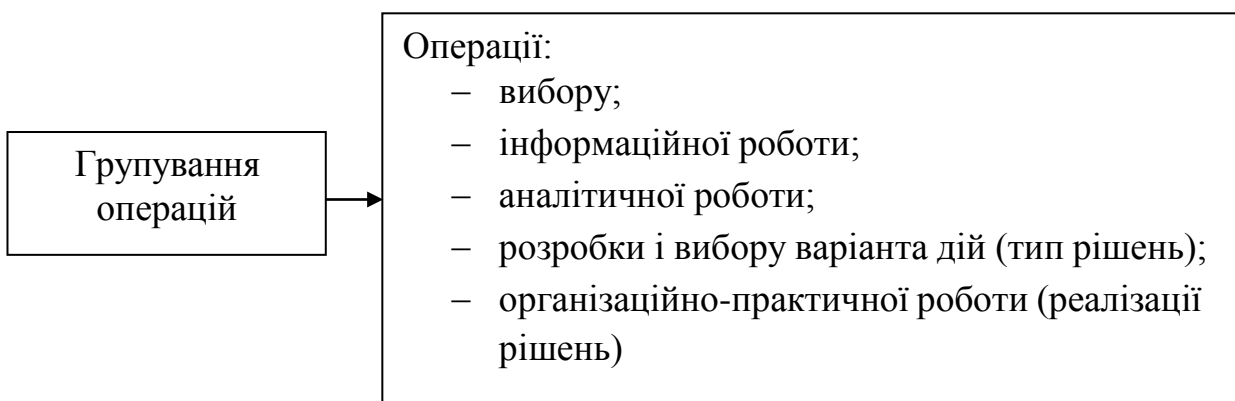


Рис. 3. Групування основних операцій процесу управління*

Джерело: систематизовано автором.

Кожна з операцій, представлених у даній схемі має певний склад дій, формування і здійснення яких забезпечує операційне функціонування

процесу управління. У нижче наведеній таблиці міститься склад кожної з операцій а також умови їх успішного виконання.

Прийняття колективних рішень - одна з найбільш важливих процедур процесу управління. На відміну від процедури визначення результуючих експертних оцінок вона припускає не тільки розрахунок результату колективної експертизи, але і використання спеціальних методів відкритого обговорення альтернативних варіантів рішень, додаткового обміну інформацією між особами, що приймають особисту участь у процесі прийняття рішень, узгодження протилежних точок зору, пошуку компромісу і т.д.

Ще однією важливою відмінністю обговорюваних процедур є те, що рішення, прийняті колективно остаточні, у той час як результуючі експертні оцінки служать лише необхідною базою для прийняття управлінських рішень.

У процесі ухвалення колективного рішення може бути запитана додаткова експертна інформація від фахівців, що приймали участь у підготовці й обґрунтуванні альтернативних варіантів рішень.

Процес і процедура прийняття рішень. Для того щоб прийняти управлінське рішення, кожен менеджер повинен добре розбиратися не тільки в понятійному апараті, але і досить кваліфіковано при цьому застосовувати на практиці:

- методологію управлінського рішення;
- методи розробки управлінських рішень;
- організацію розробки управлінського рішення;
- оцінку якості управлінських рішень.

Спробуємо коротко розглянути інструментарій і понятійний апарат менеджера. Методологія управлінського рішення являє собою логічну орга-

нізацію діяльності по розробці управлінського рішення, що включає формулювання мети управління, вибір методів розробки рішень, критеріїв оцінки варіантів, складання логічних схем виконання операцій.

Методи розробки управлінських рішень містять у собі способи і прийоми виконання операцій, необхідних у розробці управлінських рішень. До них відносяться способи аналізу, обробки інформації, вибору варіантів дій і ін.

Організація розробки управлінського рішення припускає упорядкування діяльності окремих підрозділів і окремих працівників у процесі розробки рішення. Організація здійснюється за допомогою регламентів, нормативів, організаційних вимог, інструкцій, відповідальності.

Технологія розробки управлінського рішення - варіант послідовності операцій розробки рішення, обраний за критеріями раціональності їхнього здійснення, використання спеціальної техніки, кваліфікації персоналу, конкретних умов виконання роботи.

Якість управлінського рішення це передусім сукупність властивостей, який володіє управлінське рішення, що відповідають тією чи іншою мірою потребам успішного вирішення проблеми. Наприклад, своєчасність, адресність, конкретність.

Об'єкт ухвалення управлінського рішення - багатогранна діяльність підприємства незалежно від його форми власності. Зокрема, об'єктом ухвалення рішення є наступні види діяльності: технічний розвиток, організація основного і допоміжного виробництва, маркетингова діяльність, економічний і фінансовий розвиток, організація заробітної плати і преміювання, соціальний розвиток, управління, бухгалтерська діяльність, кадрове забезпечення, інші види діяльності.

Рішення - результат вибору з безлічі варіантів, альтернатив і являє собою керівництво до дії на основі розробленого проекту чи плану роботи.

Правильність і ефективність прийнятого рішення багато в чому визначається якістю економічного, організаційного, соціального й іншого видів інформації. Умовно усі види інформації, що використовуються при ухваленні рішення, можна підрозділити на вхідну і вихідну; оброблювану і необроблювану; текстову і графічну; постійну і перемінну; нормативну, аналітичну, статистичну; первинну і вторинну; директивну, розподільну, звітну.

Цінність одержуваної інформації залежить від точності завдання, тому що правильно поставлена задача визначає необхідність конкретної інформації для ухвалення рішення.

Прийняття рішень притаманне будь-якому виду діяльності, і від нього може залежати результативність роботи однієї людини, групи людей чи усього народу певної держави. З економічної й управлінської точок зору ухвалення рішення варто розглядати як фактор підвищення ефективності виробництва. Ефективність виробництва, природно, у кожному конкретному випадку залежить від якості прийнятого менеджером рішення.

Усі прийняті в будь-якій сфері діяльності рішення можна умовно класифікувати і підрозділити на рішення: по стратегії підприємства; прибутку; продажам; питанням, що надають вплив на утворення прибутку.

Виконуючи свої функціональні обов'язки, кожен менеджер вибирає найбільш оптимальні рішення, що сприяють перетворенню в життя поставленої задачі.

Ухвалення рішення, як правило, сполучено з вибором напрямку дії, і якщо рішення приймається легко, без спеціального пророблення альтер-

натив, то гарне рішення прийняти важко. Гарне рішення накладає на менеджера велике соціальне навантаження і залежить від психологічної підготовленості менеджера, його досвіду, особистісних якостей.

Об'єктом для виникнення проблем можуть служити підсумкові показники діяльності підприємства (організації). Зокрема, у результаті діяльності підприємства стали різко погіршуватися показники кінцевих результатів роботи (підвищення собівартості продукції, зниження росту продуктивності праці і його якості, прибутку і рентабельності); а також виникли конфліктні ситуації, висока плинність кадрів.

Стосовно до управління всі рішення можна класифікувати як: загальні, організаційні, запрограмовані, незапрограмовані, раціональні, нераціональні, ймовірнісні, рішення в умовах невизначеності, інтуїтивні, на основі компромісу, альтернативні.

З усієї класифікації спробуємо розглянути лише деякі рішення. Відомо, що ухвалення рішення завжди сполучено з певною моральною відповідальністю, залежності від рівня, на якому приймається рішення. Чим вище рівень управління, тим вище моральна відповідальність за прийняте рішення.

Управлінське рішення встановлює перехід від того, що є, до того, що повинне бути пророблене за певний період. У процесі підготовки рішення виявляються проблеми, уточнюються цілі, ведеться варіантне пророблення рішень, вибір кращого варіанта і завершується його затвердження.

Управлінські рішення можуть бути: одноособові, колегіальні, колективні, стратегічні (перспективні), тактичні (найближчі), оперативні.

Організаційні рішення приймаються на всіх рівнях управління і є однією з функцій роботи менеджера, вони спрямовані на досягнення постав-

леної мети чи задачі. Вони можуть бути запрограмованими і незапрогра-
мованими.

Запрограмоване рішення - це результат реалізації визначеної послідов-
ності етапів чи дій і приймається на основі обмеженої кількості альтерна-
тив.

Отже, щоб знайти правильні шляхи вирішення проблеми, менеджер не
повинен прагнути до негайного її вирішення, так це практично і немож-
ливо, а повинен вжити відповідних заходів по вивченню причин виник-
нення проблеми на основі наявної внутрішньої і зовнішньої інформації.

За класичною концепцією організації господарська система складається
з двох взаємопов'язаних підсистем: виробничої та управлінської. Техніко-
технологічна основа господарської системи розглядається як базова, що
визначає всі аспекти побудови діяльності. Система управління має займа-
тись плануванням, організацією праці, навчанням персоналу. Організація
господарської системи, якою є підприємство, вимагає такого підбору та
поєднання елементів, які забезпечать гармонійне функціонування та роз-
виток як єдиного цілого організації праці, організації матеріально-речової
частини виробництва, організації управління.

Глобалізація світової економіки приводить до того, що зовнішнє сере-
довище господарювання підприємств кардинально змінюється, і ці зміни
приймають постійний характер. Складність сучасних процесів розвитку
зовнішнього середовища підприємств руйнує сформовані пропорції усе-
редині господарських систем. Це приводить до необхідності вирішення
суб'єктами господарювання нових завдань у внутрішньому середовищі й
обумовлює зростання активних організаційно-економічних перетворень
на підприємствах. Отже, підвищення потенціалу підприємства як госпо-

дарської системи можливо досягти за рахунок удосконалення організації виробництва та управління. Важливо, щоб в результаті цих удосконалень було підвищено рівень системності виробничих та управлінських процесів, і за рахунок цього отримано синергетичний ефект (ефект взаємозв'язку та взаємоузгодженості), за якого сумарна результативність господарської системи (наприклад, віддача від інвестицій) вища, ніж сума аналогічних показників за кожною складовою окремо.

Щодо виробничих процесів, то в даному випадку має місце зосередження на відповідних виробничих операціях та їх оновленні, а також підвищенні ефективності виробничої діяльності на основі удосконалення інформаційно-комунікаційної взаємодії в рамках певних поведінкових процесів:

1) виробничі процеси формуються відповідно до виробничої потужності, продуктів, що виробляються, ринкового сегменту, сформованої стратегії та інших факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Усі виробничі процеси відрізняються послідовністю взаємопов'язаних дій, наявністю початку та закінчення процесу, власних споживачів результатів процесу. Виділяються адміністративні та операційні процеси, що саме і відрізняються за їх результатами. Операційні процеси пов'язані з виробництвом товарів і послуг, тобто вони орієнтовані на створення зовнішнього результату. Адміністративні процеси створюють інформацію та плани, якими користуються внутрішні групи. Виробничі процеси реалізують роботу підприємства;

2) інформаційно-комунікаційні (поведінкові) процеси у виробничій діяльності являють собою послідовність кроків, що використовуються для реалізації когнітивних та міжособистісних аспектів роботи. Вони перед-

бачають приділення основної уваги певним моделям поведінки, що відображають типові для підприємства способи взаємодії. Інформаційно-комунікаційні процеси пов'язані з прийняттям рішень, комунікаціями. Вони передбачають збирання, передачу та інтерпретацію інформації, а також різноманітні форми міжособистісної взаємодії. В більшості випадків відповідним формам поведінки навчаються неформально через отримання досвіду на робочому місці. Поведінкові процеси впроваджують та формують спосіб виконання роботи, впливаючи на поведінку індивідуумів та груп;

3) інноваційні процеси пов'язані з послідовністю певних подій в часі за різними напрямками, що описують, яким чином підприємство розвивається. Інноваційні процеси перетворень динамічні. Вони змінюють рівень, характер та індивідуальність підприємства.

Управлінські процеси, перш за все, стосуються того, яким чином забезпечити розвиток підприємства в потрібному напрямі, як отримати підтримку, узгодити різноманітні інтереси та цілі групи. Увагу спрямовано на те, як менеджери управляють певними подіями та залучають інших до виконання завдань з метою отримання необхідних результатів. Ключовими процесами серед управлінських доцільно виділити такі:

1) процеси стратегічного вибору спрямовані на визначення та оцінювання поточного стану підприємства, вибір напрямів його розвитку, цілепокладання. Це, у першу чергу, стосується функцій керівних органів підприємства щодо визначення загальної політики підприємства та стратегії його розвитку. У даному випадку мова йде про прийняття на себе відповідальності за довгострокові результати розвитку підприємства. Процес визначення напрямів розвитку передбачає вивчення внутрішнього та зовні-

шнього середовищ підприємства з урахуванням широкої системи взаємодій, оцінок рівня готовності та динаміки активності розвитку підприємства та постійної апробації, формування програми, що буде виконуватися, а також об'єднання людей через комунікацію, мотивацію. Важливий вибір менеджера в даному процесі полягає в тому, які необхідні джерела інформації, які засоби комунікацій потрібні;

2) процеси побудови контактів із зовнішнім середовищем передбачають організацію процесів переговорів, побудову мережі контактів, створення коаліції, що має достатню владу для реалізації відповідних планів. Це потребує розуміння особливостей кожної людини, того, які відносини для неї потрібні, які її пріоритети. Проблеми, що виникають, мають бути сформульовані та подані таким чином, щоб вони були прийняті окремими людьми та групами з різними інтересами та потребами;

3) контролюючі процеси необхідні внаслідок нестабільності зовнішнього середовища, яке може привести до певних порушень в розвитку підприємства. Процеси контролю виявляють порушення, реалізують коригуючі дії та відтворюють стан рівноваги підприємства.

Залежно від певних умов взаємодія між виробничими та управлінськими процесами може відрізнитись. Так, взаємодія між робочими процесами, які розподіляються на операційні та адміністративні, та процесами стратегічного вибору може відбуватися таким чином: операційні процеси залишаються під контролем операційного менеджменту, а адміністративні – вищого. Щодо взаємодії інформаційно-комунікаційних процесів з процесами побудови контактів з зовнішнім середовищем, то в даному випадку матиме місце жорстке підпорядкування. Операційний менеджмент може бути обмежений в прийнятті рішень щодо розвитку. Основне завдання

взаємодії передбачає забезпечення прямого керівництва та видачу відповідних розпоряджень. Взаємодія інформаційно-комунікаційних процесів і процесів побудови контактів із зовнішнім середовищем спрямована на стимулювання поведінки, сприйнятливої до перетворень, розвиток адапційних здатностей, делегування повноважень в прийнятті операційних рішень, стимулювання творчого підходу. Взаємодія контролюючих процесів з процесами перетворень відповідає достатньо жорсткій системі управління. Контроль спрямовується на відхилення від заданого порядку.

Зазначені можливі напрями взаємодії виробничих і управлінських процесів характеризуються доцільністю використання більш жорсткої координації з метою зменшення негативного впливу зовнішнього середовища через реалізацію перетворень. Наступні напрями взаємодії процесів потребують більш гнучкої координації. Так, взаємодія процесів встановлення контактів з зовнішнім середовищем та виробничих процесів можлива у випадку пояснення сутності виробничих процесів, їх побудови. У випадку взаємодії, що відповідає такому управлінню, яке орієнтується на правильну поведінку операційного менеджменту, адміністрування може не здійснюватись вищим менеджментом, а лише операційним. Тобто вищий менеджмент управляє більш гнучко через поведінкові процеси. У даному випадку важливі правильні контакти між вищим менеджментом та виконавцями з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Взаємодія контролюючих і виробничих процесів, за умови гнучкості взаємовідносин, спрямованості на досягнення результатів, вміння та навички персоналу, може бути побудована за принципом контролю результатів. Зв'язок процесів стратегічного вибору та інформаційно-комунікаційних характеризується впливом на поведінкові процеси через формування середовища для

прийняття рішень, створення відповідного комунікаційного простору. Взаємодія контролюючих процесів з інформаційно-комунікаційними процесами за умови фокусування контролю на поведінці, характеризується контролюванням адаптації, поведінки в нових умовах, правил прийняття рішень, процесів удосконалення. Взаємодія процесу стратегічного вибору та інноваційних процесів характеризується орієнтацією на управління перетвореннями, включаючи їх стимулювання, приведення підприємства у відповідність до вимог зовнішнього середовища.

Таблиця 4

Взаємозв'язок виробничих і управлінських процесів на підприємстві

Управлінські процеси	Виробничі процеси		
	Основні виробничі процеси	Інформаційно-комунікаційні процеси	Інноваційні процеси
Процеси стратегічного вибору	Наявність чіткої цілі виробничої діяльності; представлення через стратегію чіткого уявлення про внутрішні та зовнішні результати; узгодженість напрямів і цілей з існуючим процесом планування; детальність визначення нових параметрів і їх достатність для організації процесів планування, бюджетування, кадрової роботи, тощо; наявність чітких операційних цілей.	Наявність згідно зі стратегією та напрямами діяльності підприємства чітко сформульованих підходів до комунікацій, прийняття рішень; наявність механізмів прийняття рішень	Наявність чітких напрямів перетворень; наявність зон ключових перетворень; обґрунтованість шляхів досягнення цілей та необхідних перетворень; радикальність інновацій та їх відповідність рівню гнучкості підприємства; терміновість реалізації інновацій
Процеси побудови контактів з зовнішнім середовищем	Досягнутість домовленостей із зацікавленими групами; наявність необхідних ресурсів; наявність	Прийняття бажаних підходів до комунікацій та прийняття рішень зацікавленими групами та впливо-	Переконаність зацікавлених груп і впливових коаліцій у необхідності інновацій; наявність коалі-

	впливових коаліцій і взаєморозуміння між ними	вими коаліціями; наявність чіткого уявлення про розподіл і спрямованість інтересів різних груп; наявність чіткого уявлення про структуру цих груп; наявність конкретних методів комунікацій і узгодження інтересів	ції, що має достатню владу й підтримує перетворення; правильність обраних напрямів інновацій
Процеси контролю	Наявність критеріїв і показників, за допомогою яких можливо контролювати виконання робіт; точність виконання робіт відповідно планам і вимогам; наявність достатньо повної системи показників, що відображають ефективність виробничих процесів	Співвідношення поведінки зацікавлених груп з бажаними підходами до комунікацій і прийняття рішень	Наявність запланованих напрямів проведення перетворень; досягнутість проміжних цілей

Джерело: [6, с.57]

Такі процеси взаємодії дуже важливі на підприємствах, що орієнтуються на перетворення. Основним завданням в даному випадку є забезпечення довгострокової перспективи перетворень. Взаємодія процесів встановлення контактів з зовнішнім середовищем та процесів інноваційних перетворень може характеризуватись узгодженням інтересів операційного менеджменту та менеджменту вищого рівня по відношенню до перетворень через відповідне комунікаційне забезпечення, перебудову системи прийняття рішень.

Наведені можливі ситуації взаємодії виробничих й управлінських процесів не є вичерпними і можуть варіюватися відповідно до певних умов, цілей та завдань, що вирішуються.

Координація управлінських і виробничих процесів підприємства досягається шляхом застосування різних методів координації. Грунтуючись на наукових дослідженнях учених-економістів [2, с. 40], пропонується використовувати такі методи координації: жорстка координація, координація з частково самокерованими елементами, гнучка координація. Перший метод координації здійснюється на підставі детального опису бізнес-процесів підприємства та їх взаємозв'язків. Координуюче завдання супроводжується певними стимулюючими факторами, які активізують відповідальні підрозділи на виконання завдання. Жорстка координація передбачає наявність стійкого вихідного результату. Другий метод передбачає встановлення умов самоуправління з метою організації цілеспрямованої діяльності відповідальних підрозділів. Кожен процес у даному випадку координується відносно загальної мети підприємства. Однак у той же час відповідальні підрозділи мають виробничі сили для формування та реалізації власних цілей. Цей метод ґрунтується на перерозподілі ресурсів для реалізації функції самоуправління, оскільки всі елементи розглядаються як рівноправні. Третій метод здійснюється шляхом використання процедур узгодження або ігрової поведінки, коли кожен суб'єкт має свої інтереси, які можуть не співпадати.

Оскільки координація виступає як певна управлінська функція, а також як результат приведення комплексу виробничих і управлінських процесів у відповідність до стану факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, важливим є оцінювання досягнення цього результату, що потребує визначення відповідних критеріїв та показників. Для цього пропонується використовувати показники оцінки ефективності діяльності

керівників підприємства, які безпосередньо реалізують функцію координації.

У табл. 5 представлений взаємозв'язок між методами координації, критеріями та показниками оцінки для досягнення мети координації – узгодженої дії виробничих і управлінських підрозділів підприємства.

Таблиця 5

Методи, заходи, критерії, показники координації

Методи координації	Критерії координації	Показники оцінки координації як кінцевого результату
Жорстка координація	Виконання правил	Коефіцієнт ретельності (розраховується на підставі порівняння кількості запланованих заходів та невиконаних у встановлений термін)
Координація з частково самокерованими елементами	Досягнення мети	Коефіцієнт раціональності використання робочого часу, коефіцієнт ефективності використання витрат часу (розраховуються на підставі визначення частки корисної роботи у загальному фонді часу)
Гнучка координація	Ефективність взаємодії	Коефіцієнт ефективності праці керівників (розраховується на підставі порівняння кількості робіт з достатнім та недостатнім рівнями якості)

Джерело: систематизовано автором на основі джерела [8]

Управління в цілому має координаційну природу, і координування властиве будь-якій функції управління. Для досягнення певного рівня відповідних конкурентних переваг необхідно організувати процеси виробництва та управління підприємством з погляду забезпечення їх узгодженості, оскільки проблема координаційного управління – це проблема об'єднання, інтеграції дій і зусиль окремих об'єктів управління, що переслідують загальну мету.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Сардак О.П., Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 407с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ. 2003. 428с.
3. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ: Видавнича група КМ-БУКС. 2020. 240 с.
4. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. навч. посіб. Харків: Консум. 2004. 208 с.
5. Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків: Вид-во "Ранок": Фабула. 2019. 304 с
6. Лукашевич Н. Самоменеджмент: Теория и практика. Київ: Ника-Центр. 2007. 339
7. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. З англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
8. Осовська Г. В. Осовська О. А. Менеджмент організацій. Навчальний посібник Київ: Кондор, 2005. 860 с.
9. Піхлер Роман. AGILE продукт-менеджмент за допомогою Scrum: створення продуктів, що подобаються клієнтам. - Харків: Видво "Ранок": Фабула, 2019. 128 с.
10. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Київ. Центр учбової літератури 2011. 312с.
11. Скібіцька Л.І., Скібіцький О. М. Менеджмент. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с..

12. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: Навч. Посіб. Львів Тріада плюс, 2008. 456 с.

13. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

14. Чорний Г.М. Менеджмент: управлінські методи і стилі. Київ: ТОВ «Центр ІТ», 2010. 54 с.

РИНОК ПРАЦІ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Ринок праці характеризується як найважливіша підсистема національної економіки та об'єктивний індикатор соціально-економічних змін. Ринок праці є провідним у механізмі створення соціально-орієнтованої економіки. Актуальність дослідження вітчизняного ринку праці визначається, насамперед, значущістю самої підсистеми соціально-трудова відносин та необхідністю оцінки впливу на неї трансформаційних процесів.

Стан ринку праці, процеси у сфері зайнятості населення та розвиток соціально-трудова сфери належать до соціально-економічних параметрів, які впливають на розвиток суспільства і конкурентоспроможність національної економіки. З іншого боку, ринок праці як елемент економічної системи опосередковує вплив національної політики та розвитку на добробут населення, рівень та якість його життя, стан соціальних процесів і соціально-трудова сфери.

Глибокі зміни ринків праці в частині її організації, структури зайнятості, соціально-трудова відносин висувають проблему регулювання цих процесів.

Дослідженню проблем національного ринку праці присвятили свої праці такі відомі вітчизняні науковці, як С. Бандур, Л. Безтелесна, В. Близнюк, В. Геєць, О. Грішнова, М. Долішній, О. Дороніна, С. Злупко, А. Колот, Е. Лібанова, Л. Лісогор, В. Онікієнко, І. Петрова, В. Петюх, М. Семикіна, Л. Шаульська, Л. Шевченко та ін. Однак, попри значну кількість досліджень щодо особливостей та перспектив розвитку національного рин-

ку праці, потребують більш детального аналізу особливості функціонування регіональних ринків праці, необхідний подальший розвиток теоретичних, методологічних та практичних аспектів регулювання ринку праці в умовах воєнної та повоєнної економіки.

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні підходів до дослідження регіонального ринку праці та підвищення рівня зайнятості населення, обґрунтування пропозицій щодо стабілізації функціонування ринку праці в умовах війни та відновлення у післявоєнний час.

Поняття, основні засади та проблеми функціонування ринку праці завжди привертали увагу науковців і практиків у сферах філософії, соціології, психології, економіки. Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення», ринок праці визначається як система правових, соціально-трудова, економічних та організаційних відносин, що виникають між особами, які шукають роботу, працівниками, професійними спілками, роботодавцями та їх організаціями, органами державної влади у сфері задоволення потреби працівників у зайнятості, а роботодавців – у найманні працівників відповідно до законодавства.

Згідно із Законом, кожен має право на вільно обрану зайнятість; кожен має право на вільний вибір місця, виду діяльності та роду занять, яке забезпечується державою шляхом створення правових, організаційних та економічних умов для такого вибору; кожен має право на професійну орієнтацію, яке забезпечується шляхом надання комплексу профорієнтаційних послуг з вибору або зміни професії, виду діяльності та інших профорієнтаційних послуг; кожен має право на професійне навчання, яке реалізується шляхом первинної професійної підготовки, перепідготовки, спе-

ціалізації і підвищення кваліфікації, стажування у закладах професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти та закладах післядипломної освіти, безпосередньо на робочих місцях на виробництві чи у сфері послуг з метою здобуття особою відповідної кваліфікації або приведення її рівня у відповідність із вимогами сучасного виробництва та сфери послуг.

Держава гарантує у сфері зайнятості:

1) вільне обрання місця застосування праці та виду діяльності, вільний вибір або зміну професії;

2) одержання заробітної плати (винагороди) відповідно до законодавства;

3) професійну орієнтацію з метою самовизначення та реалізації здатності особи до праці;

4) професійне навчання відповідно до здібностей та з урахуванням потреб ринку праці;

5) підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями;

6) безоплатне сприяння у працевлаштуванні, обранні підходящої роботи та одержанні інформації про ситуацію на ринку праці та перспективи його розвитку;

7) соціальний захист у разі настання безробіття;

8) захист від дискримінації у сфері зайнятості, необґрунтованої відмови у найманні на роботу і незаконного звільнення;

9) додаткове сприяння у працевлаштуванні окремих категорій громадян.

Згідно із Законом України «Про зайнятість населення» кожен має право на соціальний захист у разі настання безробіття, що реалізується шляхом:

1) участі в загальнообов'язковому державному соціальному страхуванні на випадок безробіття, яке передбачає матеріальне забезпечення на випадок безробіття;

2) надання безоплатних соціальних послуг, зокрема, інформаційно-консультаційних та профорієнтаційних, професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації з урахуванням попиту на ринку праці, сприяння у працевлаштуванні, зокрема, шляхом фінансової підтримки самозайнятості та реалізації підприємницької ініціативи відповідно до законодавства;

3) надання особливих гарантій працівникам, які втратили роботу у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці;

4) надання додаткової гарантії зайнятості окремим категоріям населення, які не здатні на рівних умовах конкурувати на ринку праці [1].

Головною метою національної економічної та соціальної політики є забезпечення належного рівня та якості життя населення, зосередження пріоритетів економічного розвитку країни на зайнятості, сталому економічному зростанні.

Останні роки ситуація в Україні демонструвала зниження життєвого рівня населення, значні трансформаційні зміни та нарощення негативних явищ у економічній, соціально-трудова́й та суспільно-політичній сферах, що викликало невпевненість зайнятого населення у власному майбутньому. Складна ситуація на ринку праці України стала майже критичною внаслідок повномасштабних воєнних дій. Війна в Україні, активні бойові дії спричинюють небачену протягом останнього сторіччя економічну кризу, яка торкнеться не лише України, але й всього світу.

За результатами дослідження групи Gradus Research Company, з початку воєнної агресії в Україні зупинили, уповільнили або обмежили свою діяльність 86 % компаній, з них 48 % працювали частково або майже не працювали. Лише 13 % компаній працювали, як і раніше. За час війни відбулась галузева трансформація як один із способів забезпечення стійкості функціонування економіки: 16 % досліджених підприємств повністю або частково трансформувались, 21 % перебувають у процесі галузевої трансформації, 16 % долучились до процесу трансформації [2].

Воєнні дії змусили близько 27 % населення залишити своє постійне місце проживання, зокрема 36 % населення віком 18-24 роки та 34 % віком 25-36 років. Через обмеження можливостей зайнятості та у зв'язку зі зміною місця проживання погіршилась ситуація у сфері зайнятості й доходів населення [3].

Війна підвищила ризики та невизначеності, створивши бар'єри для вільного руху факторів виробництва, у т.ч. робочої сили, призвівши до руйнування інститутів ринку праці та їх ефективного функціонування. Проблеми в економіці у поєднанні зі значними внутрішніми переміщеннями та потоками біженців призводять до масштабних втрат у сфері зайнятості та доходів.

Зростання рівня безробіття, соціальне відчуження, гендерна нерівність, дискримінація на робочому місці, у т.ч. по відношенню до молоді, поширення бідності – серед головних негативних соціальних наслідків війни.

Втрата та пошкодження виробничих активів та інфраструктури, переривання ланцюгів постачання торговельних мереж послабили потенціал ринку праці, призвівши до «зривів» та втрати можливостей до працевлаштування більшості українців. У малого бізнесу скорочуються можливості з

фінансової підтримки свого штату працівників, малий та середній бізнес в Україні вже скоротив 1,07 млн працівників.

Релокація та вимушена міграція призвели до зміни структури ринку праці, а також структури пропозицій та насиченість фахівцями у розрізі регіонів. У регіонах, які найбільше відчували на собі військову агресію РФ, зменшилася кількість робочих місць і зросла конкуренція.

Суттєвим став дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. Попит на робочу силу різко зменшився через неможливість працювати у зонах бойових дій, зниження попиту на товари та послуги, проблеми з логістикою та невизначеність майбутнього. Окрім того, в країні має місце значна тінізація ринку праці.

Через війну спостерігається зниження заробітної плати, оскільки безробітних стає значно більше, ніж вакантних робочих місць. Частка населення з доходами, нижчими за фактичний прожитковий мінімум, може досягти 70 %.

До змінення структури пропозиції кваліфікованої робочої сили в Україні призвела низка факторів:

- підвищена смертність людей працездатного віку;
- збільшення чисельності мігрантів за кордон;
- збільшення числа працівників з обмеженими можливостями, а рівень їх працездатності та перелік робіт, які вони можуть виконувати, відрізняється від довоєнного періоду;
- збільшення пропозиції жінок на ринку праці, в т.ч. через відкладення шлюбу та народження дітей через війну (перебування годувальника сім'ї у Збройних Силах чи його втрата призвели до того, що жінкам доводиться

брати на себе більше обов'язків, щоб забезпечити базові життєві потреби своїх сімей);

– очікуваним є і збільшення показників дитячої праці внаслідок поширення бідності та втрати можливостей для отримання освіти, особливо вищої [4].

Переміщення підприємств у безпечні регіони України, внутрішня та зовнішня міграція фахівців спричинили те, що у західних областях кількість пропозицій роботи була меншою внаслідок збільшення чисельності пошукачів

Релокація та масове переміщення людей із зон бойових дій у західні регіони та за кордон спричинили дефіцит персоналу у життєво необхідних сферах ринку праці, особливо на територіях активних бойових дій.

З проблемами у пошуку персоналу у цих місцевостях стикнулися фармацевтичний, продуктовий ритейл, медична, транспортна галузь тощо.

З низки спеціальностей вже є дефіцит, пов'язаний саме з від'їздом людей за кордон. Наприклад, попит на медичних працівників та фармацевтів, які були одними з найзатребуваніших фахівців і до початку війни, загострився критично [5].

Результати вісімнадцятого загальнонаціонального опитування, проведеного соціологічною групою «Рейтинг» 8-9 жовтня 2022 р., доводять, що 68 % опитаних працездатних громадян мали роботу до війни. При цьому 34 % з них на момент опитування не працювали, працюють на новій роботі 7 %, працюють віддалено 18 %, працюють у звичному режимі 38 %. Динаміку зайнятості опитуваних за останні півроку можна представити діаграмою (рис. 1).

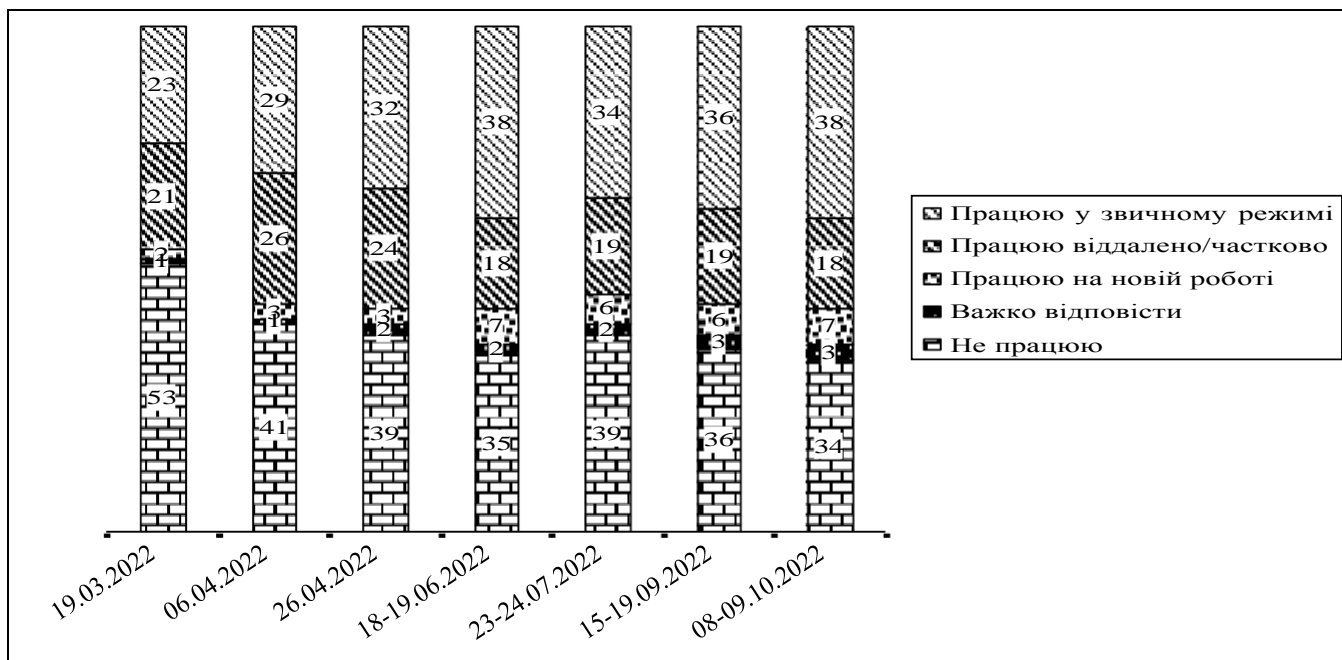


Рис. 1. Динаміка зайнятості респондентів за березень-жовтень 2022 р. Найбільше тих, хто зараз працює, серед мешканців західних і центральних областей (близько 70 %). Серед мешканців півдня працюють 61 %, сходу – 54 % [6].

Респонденти також відмітили, що за останні півроку економічне становище їх сім'ї погіршилось у 74 % опитаних, 23 % відповіли, що економічне становище не змінилось. Динаміку зміни економічного становища сім'ї за результатами досліджень демонструє рисунок 2.

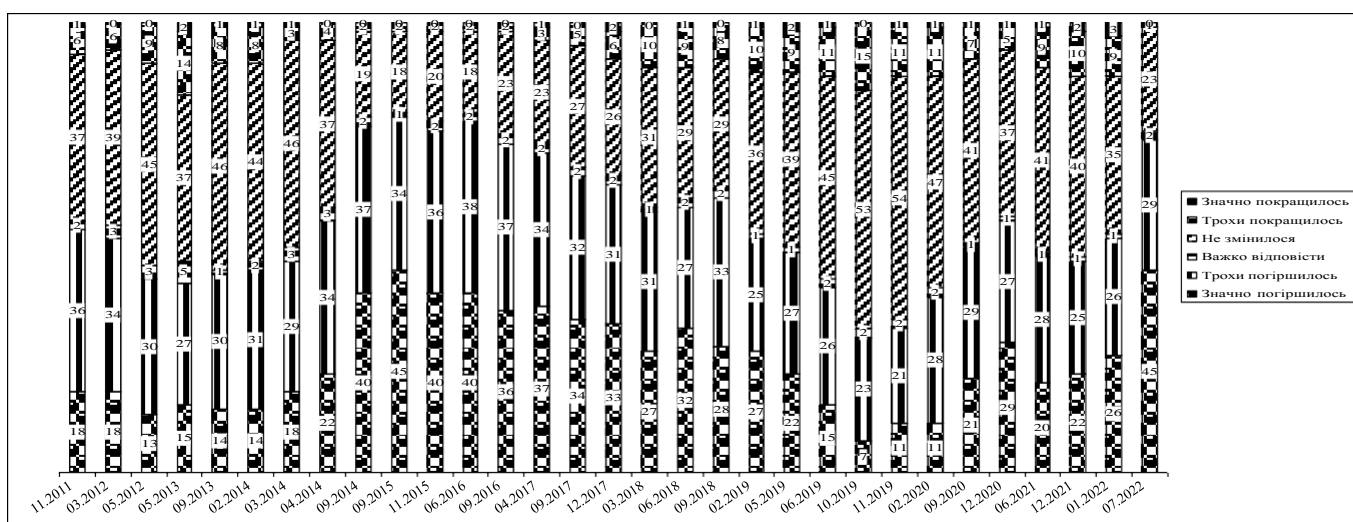


Рис. 2. Динаміка зміни економічного становища сім'ї за 2011-2022 рр.

Найбільше погіршилось економічне становище у сімей східних та центральних областей (84 % та 78 % відповідно). 64 % мешканців західних областей відмітили погіршення економічного становища свого домогосподарства.

47 % опитаних зазначили, що з початку війни рівень їх заробітної плати зменшився, причому 19 % з них відмітили зменшення заробітної плати на 10-25 %, 17 % - на 25-50 % та 11 % респондентів вказали на зменшення заробітної плати більше, ніж на 50 %.

Серед опитаних 43 % зазначили, що рівень їх заробітної плати не змінився, а 9 % респондентів відмітили навіть зростання заробітної плати.

Комплексне порівняльне дослідження «Як війна змінила мене та країну. Підсумки року» мало на меті показати, як змінилися у різних сферах погляди, оцінки й життя українців за рік повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Опитування було проведено в аспекті політичних змін, психоемоційних змін та адаптації до війни, суспільно-економічних змін, які відбулись за цей рік.

Найважливішими критеріями при виборі бажаної роботи залишаються рівень заробітної плати, графік роботи, безпечне місце роботи, соціальні гарантії.

Розподіл критеріїв вибору роботи за віком, рівнем доходу, статтю, зайнятістю на момент опитування, сферою роботи і мотивацією наведено у таблиці 1 [7].

Розподіл респондентами критеріїв вибору роботи

Критерій	Вік			Дохід			Стать		Робота				Сфера роботи			Мотивація		
	18-35	36-50	51+	Бідні	Малозабезпечені	Середнього рівня	Забезпечені	Чоловіки	Жінки	Працюють повно-	Працюють частково	Не працюють, шукають роботу	Не працюють, не шукають роботу	Підприємці	Державний сектор	Приватний сектор	На уникнення нев-	На успіх
Заробітна плата	66	66	42	4 7	5 8	5 6	6 2	6 0	5 2	6 0	6 2	69	58	5 9	6 3	6 3	54	66
Графік роботи	31	28	18	2 7	2 2	2 7	2 3	1 9	2 9	3 4	2 7	32	28	1 9	3 3	2 9	28	23
Безпечне місце роботи	28	24	19	1 7	2 6	2 2	2 3	1 9	2 6	2 5	1 6	23	19	1 9	2 8	2 2	24	21
Соціальні гарантії	7	14	26	1 8	1 9	1 8	1 3	1 7	1 8	1 5	1 8	14	16	1 8	1 9	1 3	18	14
Взаємини в колективі	18	17	15	11	1 6	2 0	1 7	1 9	1 5	1 6	1 4	8	18	7	1 5	1 8	19	16
Можливість працювати дистанційно	15	9	7	7	8	11	1 4	6	1 3	9	1 4	8	15	1 4	8	1 0	8	12
Кар'єра	16	7	1	3	4	8	1 6	11	3	9	1 2	6	3	1 3	4	1 0	5	11
Престижність, соціальний статус	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	-	-	2	2	2	1	5
Інше	1	2	5	7	2	2	3	3	3	2	3	2	6	5	2	2	3	3
Важко відповісти	-	1	9	1 0	4	3	-	3	5	3	-	1	2	2	3	2	4	2

Результати дослідження показали, що оцінюючи фінансову ситуацію у підсумках 2022 року, дві третини опитаних фіксують погіршення свого матеріального становища, третина – відсутність змін. Одночасно, у майже 40 % (проти 14 % наприкінці 2021 року) відбулося зростання впевненості у майбутньому. Пріоритетами для відновлення країни вбачають відновлення підприємств й робочих місць та відбудову пошкоджень, адже більшість українців хочуть роботи, а не соціальної допомоги.

Війна призвела до втрати роботи не менш як для третини працездатного населення, особливо складна ситуація для переселенців й мешканців зон бойових дій: половина з них втратили свою роботу. Навіть з тих, хто зміг продовжити працювати під час війни, все одно половина зазнали зменшення заробітної плати.

Найскладніша ситуація з роботою була у перші місяці війни, надалі люди почали повертатись до роботи. Також після різкого падіння охочих зайнятися власною справою на початку війни, їх кількість поступово відновлюється.

Основною стратегією дій у випадку скорочення доходу залишається пошук додаткового джерела (зменшився з 62 до 54 %): багато хто почав шукати другу роботу під час війни або почав більше працювати. Однак можливість контролювати свій дохід (60 %) є не у всіх, це особливо складно для старших.

Більшість громадян зазнали прямих чи непрямих наслідків повномасштабного вторгнення, не понесли втрат лише 14 %. Найбільше втрат понесли мешканці східних регіонів, більше половини з яких покинули свій дім [8].

Ситуація на ринку праці залежатиме від тривалості бойових дій, а також повернення українських мігрантів. У квітні 2022 року трудова активність почала поступово відновлюватись, припинилося зниження кількості вакансій.

Відбувається оптимізація діяльності бізнесу, значно частина працівників працює віддалено, частина працівників на своїх робочих місцях, частина у відпустках.

За інформацією Державної служби статистики України кількість зайнятого населення в середньому за 2021 рік становила 15,6 млн осіб, зокрема 7,4 млн жінок та 8,2 млн чоловіків. Серед зайнятих громадян, 3,0 млн осіб або 19 % були зайняті у неформальному секторі економіки. Рівень зайнятості населення становив 55,7 %. Серед чоловіків цей показник становив 61,5 %, а серед жінок – 50,4 %.

За видами економічної діяльності, найбільше громадян було зайнято у сфері торгівлі (3,6 млн осіб), сільському господарстві (2,7 млн осіб), промисловості (2,3 млн осіб), освіті (1,2 млн осіб), на транспорті (1,0 млн осіб), охороні здоров'я (0,9 млн осіб).

Кількість безробітного населення (за методологією МОП) у 2021 році становила 1,7 млн осіб, зокрема 842 тис. жінок та 870 тис. чоловіків. Рівень безробіття населення (за методологією МОП) становив 9,9 % робочої сили, серед жінок – 10,2 %, чоловіків – 9,6 %.

Серед молоді віком до 25 років рівень безробіття був майже удвічі більшим – 19,1 %. В середньому по країнах Євросоюзу, у 2021 році рівень безробіття становив 7,0 %, зокрема серед молоді у віці до 25 років – 16,6 % [9].

За даними Державної служби зайнятості станом на 1 січня 2023 р., в середньому по Україні, на одне вільне робоче місце претендувало 9 безробітних, проти 7 осіб на відповідну дату минулого року. Впродовж 2022 р. кількість зареєстрованих безробітних становила 867,6 тис. осіб, що на 27 % або 323,4 тис. осіб менше, ніж у минулому році; отримували допомогу у зв'язку з безробіттям 788,7 тис. осіб (зменшення на 27 % або 291,1 тис. осіб). Однак статистика не враховує тих, хто вимушено припинив підприємницьку діяльність, а також найманих працівників, яких формально не

звільнили, а лише відправили у неоплачувану відпустку. Водночас, багато безробітних виїхало за кордон, знявшись з обліку центрів зайнятості, деякі підписали контракти зі Збройними Силами України.

Ускладнює аналітичні дослідження постійно змінювана статистика щодо внутрішньо переміщених осіб. Станом на 1 січня 2023 року серед зареєстрованих безробітних внутрішньо переміщені особи становлять 15,7 тис. осіб, що складає 8 %.

За сприяння центрів зайнятості у 2022 році працевлаштовано 304,6 тис. осіб, у тому числі 248,8 тис. зареєстрованих безробітних, з них 3,3 тис. осіб на нові робочі місця з компенсацією роботодавцям єдиного внеску. Найбільша кількість працевлаштовано за такими видами діяльності:

- сільське господарство (23 %),
- переробна промисловість (15 %),
- торгівля (15 %),
- державне управління й оборона (9 %),
- освіта (8 %).

Упродовж 2022 року за сприяння Державної служби зайнятості 46,6 тис. безробітних проходили професійне навчання. До громадських та інших робіт тимчасового характеру залучено 27,8 тис. осіб.

У загальній кількості зареєстрованих безробітних станом на 1 січня 2023 року традиційно більше жінок – 68 % (127,7 тис. осіб), чоловіки становили 58,8 тис. осіб або 32 %. Найбільше безробітних зареєстровано у віці понад 45 років. Так, 23 % зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років; 29 % – у віці від 35 до 44 років; 29 % – у віці від 45 до 55 років; 19 % – понад 55 років. 46 % зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 35 % – професійно-технічну, 19 % – загальну середню освіту [10].

Формування національного ринку праці потребує врахування вимог сучасної парадигми регіонального економічного розвитку. Остання виходить з того, що:

- регіон є частиною території країни, що характеризується специфічною спрямованістю розвитку продуктивних сил, власною спеціалізацією виробництва, завершеним циклом відтворення, особливостями соціально-економічних процесів, своєю соціальною інфраструктурою і тому певною мірою є моделлю суспільства;

- економічну ситуацію в регіоні, поряд з виробничими показниками, визначає стан регіональних ринків – ресурсних, споживчого, ринку засобів виробництва, грошового, валютного, цінних паперів, нерухомості тощо;

- збалансований розвиток регіональних ринків і в цілому економіки регіонів є передумовою збалансованості національної економіки;

- економіка регіону і регіональний відтворювальний процес відзначаються високим ступенем відкритості і реагують на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому економічному, соціальному або політичному середовищах. Отже, процеси регіоналізації доповнюються інтернаціоналізацією господарської діяльності, в результаті чого система взаємодій між регіональними економіками утворює глобальну економіку;

- окремі регіони, що мають ресурси виняткового значення, при досконалості управління можуть бути економічно більш ефективними, ніж їхня країна загалом, виступаючи як самостійні суб'єкти світового господарства.

Будь-який регіон країни має свою структуру зайнятості, вирізняється рівнем оплати праці та інших доходів населення, методами регулювання ринку праці з боку місцевих органів влади. На регіональному рівні особ-

ливо відчутними стають процеси трудової міграції. Без знання специфіки територіальної організації ринку праці неможливо прогнозувати розвиток всієї економіки країни, розробляти національні програми зайнятості і боротьби з безробіттям [11].

За даними Головного управління статистики у Хмельницькій області, кількість зайнятого населення у віці 15-70 років за 2021 р., у порівнянні з 2019 р., скоротилась на 36,4 тис. осіб та становила 492,4 тис. осіб. Рівень зайнятості населення у віці 15-70 років скоротився з 57,0 % до 54,0 % (табл. 2).

Таблиця 2

Основні показники ринку праці Хмельницької області за 2019 – 2021 рр.

Вік	Одиниці виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Робоча сила				
У віці 15-70 років	в середньому за період, тис. осіб	574,6	560,6	549,0
Працездатного віку		548,9	534,5	523,8
Рівень участі населення в робочій силі				
У віці 15-70 років	у % до населення відповідної вікової групи	61,9	60,9	60,2
Працездатного віку		72,1	71,1	70,6
Зайняте населення				
У віці 15-70 років	в середньому за період, тис. осіб	528,8	505,0	492,4
Працездатного віку		503,2	478,9	467,2
Рівень зайнятості населення				
У віці 15-70 років	у % до населення відповідної вікової групи	57,0	54,8	54,0
Працездатного віку		66,1	63,7	63,0
Безробітне населення (за методологією МОП)				
У віці 15-70 років	в середньому за період, тис. осіб	45,8	55,6	56,6
Працездатного віку		45,7	55,6	56,6
Рівень безробіття населення (за методологією МОП)				
У віці 15-70 років	у % до населення відповідної вікової групи	8,0	9,9	10,3
Працездатного віку		8,3	10,4	10,8

Кількість безробітного населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років за 2021 р., у порівнянні з 2019 р., зросла на 10,8 тис. осіб та становила 56,6 тис. осіб. Рівень безробіття населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років зріс з 8,0 % до 10,3 % робочої сили [12].

У 2022 році роботодавцями Хмельницької області подано інформацію про заплановане масове вивільнення 4,7 тис. працівників, що на 36,9 % (або на 2,3 тис. осіб) менше ніж у 2021 році. Звернулась за послугами 351 особа з числа вивільнених.

Із загальної кількості попереджених про вивільнення 30 % становили працівники підприємств транспортної галузі, 25 % – державного управління, 13 % – професійної, наукової та технічної діяльності, 10 % – в галузі сільського господарства, 8 % – у сфері освіти, 4 % – в галузі охорони здоров'я, по 2 % – в сфері фінансової діяльності та на підприємствах переробної промисловості.

За професійними групами: 67 % попереджених про масове вивільнення – працівники, які займали посади службовців, та 28 % – працівники, які займали робітничі місця.

Найбільші обсяги вивільнення у місті Хмельницький (2383 особи), Хмельницькому районі (349 осіб), місті Кам'янець-Подільський (259 осіб), Ярмолинецькому районі (177 осіб), Новоушицькому районі (147 осіб), Деражнянському районі (137 осіб).

Послугами Хмельницької обласної служби зайнятості у 2022 році скористалось 31,2 тис. зареєстрованих безробітних. Зокрема, зареєстровано з початку року 19,2 тис. осіб (зменшення на 22 % або на 5,5 тис. осіб). Допомогу по безробіттю отримували 29,6 тис. осіб (зменшення на 25 % або на 9,9 тис. осіб).

За сприяння служби зайнятості працевлаштовано 13,2 тис. осіб, зокрема 10,0 тис. безробітних. Середня тривалість пошуку роботи безробітними скоротилася з 136 до 126 днів.

За видами економічної діяльності, найбільше громадян працевлаштовано у сільському господарстві (24 %), в переробній промисловості (20 %), у сфері торгівлі (13 %), у державному управлінні (8 %), сфері освіти (7 %), у транспортній галузі та в сфері постачання електроенергії, газу, пари (по 5 %), в охороні здоров'я (4 %).

За професійними групами 32 % працевлаштованих – це робітники з обслуговування, експлуатації устаткування та машин, 16 % - працівники найпростіших професій, по 14 % - працівники сфери торгівлі та послуг, 13 % – кваліфіковані робітники з інструментом, 7 % - фахівці, 6 % - професіонали, 5 % – законодавці, керівники, 4 % - технічні службовці, 3 % – кваліфіковані робітники сільського господарства.

У 2022 році за сприяння Хмельницької обласної служби зайнятості 2,2 тис. безробітних проходили професійне навчання. Зокрема, кількість безробітних, які навчалися у центрах професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості, становила 1,4 тис. осіб.

До громадських та інших робіт тимчасового характеру залучено 1,3 тис. осіб. Станом на 1 січня 2023 року послуги обласної служби зайнятості отримували 5,6 тис. осіб, які мали статус безробітного, що в 2,2 рази менше ніж на 1 січня 2022 року.

За статтю: у загальній кількості зареєстрованих безробітних, чоловіки становили 1,8 тис. осіб (або 32 %), жінки – 3,8 тис. осіб (або 68 %). За віковими групами: 24 % зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років; 26 % – у віці від 35 до 44 років; 28 % – у віці від 45 до 55 років; 22 % – понад 55 років.

За освітою: 45 % зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 43 % – професійно-технічну, 12 % – загальну середню освіту.

За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 17 % раніше були зайняті у сфері торгівлі; 14 % – на підприємствах переробної промисловості; по 13 % – у державному управлінні, обороні та в сільському, лісовому, рибному господарстві; 7 % – в транспортній галузі, складському господарстві; 4 % – у сфері охорони здоров'я; по 3 % – у сфері освіти та на будівництві.

За професійними групами, серед зареєстрованих безробітних переважають працівники: сфери торгівлі та послуг – 20 % (продавець, кухар, охоронник, стрілець, молодша медична сестра, помічник вихователя); представники найпростіших професій – 15 % (підсобний робітник, прибиральник, сторож, укладальник-пакувальник, комірник, кухонний робітник); з обслуговування, експлуатації устаткування та машин – 14 % (водій автотранспортних засобів, тракторист, тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва, оператор заправних станцій, оператор котельні, машиніст екскаватора, дорожній робітник,); службовці та керівники – 11% (менеджер, начальник відділу поштового зв'язку, завідувач складу, головний бухгалтер, начальник відділу, заступник директора, заступник начальника відділу, завідувач клубу); фахівці – 10 % (бухгалтер, сестра медична, вихователь, фахівець, фельдшер, інспектор з кадрів); кваліфіковані робітники з інструментом – 10 % (швачка, слюсар-ремонтник, заготівельник продуктів і сировини, електрозварник ручного зварювання, верстатник деревообробних верстатів, пекар, електрогазозварник).

У 2022 році база даних Хмельницької обласної служби зайнятості налічувала 18423 вакансії. За видами економічної діяльності, більшість вакансій налічується на підприємствах переробної промисловості (23 %), сільського господарства (20 %), оптової та роздрібною торгівлі (14 %), транс-

порту (8 %), в освіті (7 %), державного управління (6 %), охорони здоров'я (5 %), у сфері адміністративного обслуговування (3 %). У середньому на 1 вакансію претендувало 6 осіб [13].

Кількість зареєстрованих безробітних Хмельницької області за категоріями за 2019-2022 рр. представлено у таблиці 3 [13].

Таблиця 3

Кількість зареєстрованих безробітних Хмельницької області
за категоріями за 2019-2022 рр.

Показники	Дані за роками				Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Мали статус безробітного протягом періоду, осіб	36418	43941	41402	31217	20,66	-5,78	-24,60
Всього отримали роботу, осіб	22424	19135	19412	13178	-14,67	1,45	-32,11
Чисельність працевлаштованих безробітних, осіб	12388	13691	13245	9969	10,52	-3,26	-24,73
Чисельність безробітних, які проходили профнавчання, осіб	4472	3238	3152	2173	-27,59	-2,66	-31,06
Чисельність безробітних, які проходили навчання в ЦПТО, осіб	2181	1932	1963	1398	-11,42	1,60	-28,78
Чисельність осіб, які брали участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, осіб	4641	3299	2550	1343	-28,92	-22,70	-47,33
Чисельність осіб, які отримували допомогу по безробіттю, осіб	32902	41475	39409	29558	26,06	-4,98	-25,00
Кількість роботодавців, які надали інформацію про вакансії	6650	5541	5635	4397	-16,68	1,70	-21,97
Кількість вакансій. одиниць	1316	816	27449	18423	-37,99	3263,85	-32,88
Кількість безробітних на 1 вакансію, осіб	10	20	11	6	100,00	-45,00	-45,45

Як видно з таблиці 3, кількість осіб Хмельницької області, що мали статус безробітного, у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 20,66 %, у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 5,78 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 24,60 %.

Чисельність працевлаштованих безробітних зросла з 12388 осіб у 2019 р. до 13245 осіб у 2021 р., а у 2022 р. зменшилась на 24,73 % порівняно з 2021 р.

Кількість безробітних на 1 вакансію у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась удвічі, у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 45,00 %, у 2022 р. порівняно з 2021 р. зниження відбулось на 45,45 %.

Кількість осіб Хмельницької області, які мали статус безробітного, за видами економічної діяльності у 2019-2022 рр. подано у таблиці 4 [13].

Таблиця 4

Кількість осіб Хмельницької області, які мали статус безробітного, за видами економічної діяльності у 2019-2022 рр.

Показники	Дані за роками				Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Мали статус безробітного протягом року, осіб	3641 8	4394 1	4140 2	31217	20,66	-5,78	-24,60
Особи, які раніше працювали	3354 2	3958 8	3764 9	28238	18,03	-4,90	-25,00
у тому числі за видами економічної діяльності:							
сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	9939	9605	8021	4786	-3,36	-16,49	-40,33
добувна промисловість і розроблення кар'єрів	204	194	188	266	-4,90	-3,09	41,49
переробна промисловість	5367	7224	5890	4290	34,60	-18,47	-27,16
постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	679	621	661	614	-8,54	6,44	-7,11

водопостачання; каналізація, поводження з відходами	144	169	192	196	17,36	13,61	2,08
будівництво	1111	1337	1379	1375	20,34	3,14	-0,29
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4264	6019	5636	4882	41,16	-6,36	-13,38
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1258	1632	2050	1934	29,73	25,61	-5,66
тимчасове розміщування й організація харчування	506	1233	953	543	143,68	-22,71	-43,02
інформація та телекомунікації	221	308	323	295	39,37	4,87	-8,67
фінансова та страхова діяльність	482	557	516	521	15,56	-7,36	0,97
операції з нерухомим майном	286	377	314	253	31,82	-16,71	-19,43
професійна, наукова та технічна діяльність	478	545	434	393	14,02	-20,37	-9,45
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	600	830	819	724	38,33	-1,33	-11,60
державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	5441	5836	7022	4586	7,26	20,32	-34,69
освіта	879	951	986	933	8,19	3,68	-5,38
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1326	1728	1880	1351	30,32	8,80	-28,14
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	124	151	144	103	21,77	-4,64	-28,47
надання інших видів послуг	233	271	241	193	16,31	-11,07	-19,92

Як видно з таблиці 4, найбільша кількість осіб Хмельницької області, які мали статус безробітного, за 2019-2022 рр. була зареєстрована у сільському господарстві, лісовому господарстві та рибному господарстві. Чисельність безробітних зменшувалась увесь досліджуваний період: у 2020 р. порівняно з 2019 р. кількість осіб зменшилась на 3,36 %, у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 16,49 %, у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 40,33 %.

Кількість осіб Хмельницької області, які мали статус безробітного, за професійними групами у 2019-2022 роках подано у таблиці 5 [13].

Таблиця 5

Кількість осіб Хмельницької області, які мали статус безробітного, за професійними групами у 2019-2022 рр.

Показники	Дані за роками				Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Усього	36418	43941	41402	31217	20,66	-5,78	-24,60
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	4415	5059	5013	3624	14,59	-0,91	-27,71
Професіонали	3051	3566	3783	2 975	16,88	6,09	-21,36
Фахівці	2949	3814	3680	2 933	29,33	-3,51	-20,30
Техслужбовці	1443	1865	1973	1 863	29,24	5,79	-5,58
Працівники сфери торгівлі та послуг	5189	7367	6889	5 303	41,97	-6,49	-23,02
Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	1537	1694	1381	936	10,21	-18,48	-32,22
Кваліфіковані робітники з інструментом	3846	5152	4292	3 171	33,96	-16,69	-26,12
Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	8895	10009	9385	6 477	12,52	-6,23	-30,99
Найпростіші професії та особи без професії	5093	5415	5006	3 935	6,32	-7,55	-21,39

Аналізуючи дані таблиці 5, можна відмітити, що за професійними групами найбільша кількість осіб Хмельницької області, які мали статус безробітного, спостерігається серед робітників з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин за увесь досліджуваний період.

Так, якщо статус безробітного за даною професійною групою у 2019 р. мали 8895 осіб, то у 2020 р. відбулось зростання до 10009 осіб, а до 2022 р. – зниження до 6477 осіб.

Найменша кількість осіб, які мали статус безробітного, впродовж всього досліджуваного періоду спостерігається за такою професійною групою, як кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства.

Серед основних показників діяльності Хмельницької обласної служби зайнятості у 2022 році:

- 31217 осіб мали статус безробітного;
- 9969 громадян працевлаштовано, в тому числі 116 безробітних працевлаштовано компенсацією витрат роботодавцю єдиного внеску;
- 1343 особи було залучено до громадських та інших робіт тимчасового характеру;
- 2173 особи проходили професійне навчання;
- видано 3 ваучера на навчання;
- 28550 безробітних отримали допомогу по безробіттю.

Загальні показники діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості за 2019-2022 рр. подано у таблиці 6 [13].

Загальні показники діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості за 2019-2022 рр.

Показники	Дані за роками				Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Мали статус безробітного, осіб	36418	43941	41402	31 217	20,66	-5,78	-24,60
Всього отримали роботу (у т.ч. до набуття статусу безробітного), осіб	22424	19135	19412	13 178	-14,67	1,45	-32,11
Працевлаштовано безробітних, осіб	12388	13691	13245	9 969	10,52	-3,26	-24,73
Працевлаштовано шляхом одноразової виплати допомоги по безробіттю, особи	82	21	12	0	-74,39	-42,86	-100,00
Працевлаштовано компенсацією витрат роботодавцю єдиного внеску, осіб	490	317	177	116	-35,31	-44,16	-34,46
Проходили професійне навчання безробітні, осіб	4472	3238	3152	2173	-27,59	-2,66	-31,06
з них в ЦПТО, осіб	2181	1932	1963	1398	-11,42	1,60	-28,78
Отримали ваучер на навчання, осіб	7	7	10	3	0,00	42,86	-70,00
Всього брали участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, осіб	4641	3299	2550	1 343	-28,92	-22,70	-47,33
Отримували допомогу по безробіттю, осіб	32902	41475	39409	28 550	26,06	-4,98	-27,55
Кількість роботодавців, які надали інформацію про вакансії, одиниць	6650	5541	5635	4 397	-16,68	1,70	-21,97
Кількість вакансій, одиниць	33571	28208	27449	18 423	-15,98	-2,69	-32,88

За більшістю показників таблиці 6 найбільше їх числове значення спостерігається у 2020 р. Так, мали статус безробітного у 2020 р. 43941 осо-

ба, працевлаштовано 13691 безробітного, отримували допомогу по безробіттю 41475 осіб. До 2022 р. всі показники мають тенденцію до зниження: мали статус безробітного 31217 осіб, працевлаштовано безробітних 9969 осіб, проходили професійне навчання 2173 особи, отримували допомогу по безробіттю 28550 осіб. Зменшилась за досліджуваний період як кількість роботодавців, які надали інформацію про вакансії (з 6650 осіб у 2019 р. до 4397 осіб у 2022 р.), так і кількість вакансій (з 33571 одиниць у 2019 р. до 18423 одиниць у 2022 р.).

За даними таблиці 7 проаналізуємо динаміку надання послуг Хмельницьким обласним центром зайнятості особам з інвалідністю за 2019-2022 рр [13].

Таблиця 7

Динаміка надання послуг Хмельницьким обласним центром зайнятості особам з інвалідністю за 2019-2022 рр.

Показники	Дані за роками				Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Мали статус безробітного, осіб	3623	4383	4978	3829	20,98	13,58	-23,08
Всього отримали роботу (у т.ч. до набуття статусу безробітного), осіб	995	1061	1319	1069	6,63	24,32	-18,95
Проходили професійне навчання, осіб	316	250	290	223	-20,89	16,00	-23,10
Брали участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, осіб	369	272	228	141	-26,29	-16,18	-38,16
Кількість безробітних, охоплених профорієнтаційними послугами, осіб	3561	4053	4650	3570	13,82	14,73	-23,23

Аналізуючи дані таблиці 7, можна відмітити, що чисельність осіб з ін-

валідністю, що мали статус безробітного, у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 20,98 %, у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 13,58 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 23,08 %. Зросла і чисельність осіб з інвалідністю, що отримали роботу. Так, у 2019 р. їх чисельність становила 995 осіб, у 2020 р. 1061 осіб, у 2021 р. 1319 осіб, у 2022 р. зменшилась до 1069 осіб.

Аналогічна динаміка за досліджуваний період серед осіб, які проходили професійне навчання, брали участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, та кількості безробітних, охоплених профорієнтаційними послугами.

Служба зайнятості займає активну позицію щодо повернення до продуктивної зайнятості на ринок праці учасників бойових дій. За статистичними даними Хмельницької обласної служби зайнятості кількість учасників бойових дій, що мали статус безробітного зменшилась з 1193 осіб у 2019 р. до 505 осіб у 2022 р. Так, у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшення відбулось на 8,38 %, у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 4,03 %, у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 51,88 %.

Аналогічна динаміка й за показником кількості осіб, що отримали роботу. Так, у 2019 р. отримали роботу 274 безробітні особи з числа учасників бойових дій, у 2020 р. їх кількість зменшилась до 213 осіб, у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшення відбулось на 3,76 %, у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 39,02 %.

Кількість учасників бойових дій, які проходили професійне навчання у 2019 р., становить 51 особу, у 2020 р. зазначена чисельність зменшилась до 21 особи, у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшення відбулось на 61,90 %. У 2022 р. за направленням Хмельницької обласної служби зайнятості

професійне навчання проходили 5 учасників бойових дій.

Чисельність учасників бойових дій, що брала участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, зменшилась з 37 осіб у 2019 р до 11 осіб у 2020 р. та збільшилась до 22 осіб у 2021 р. У 2022 році у громадських та інших роботах тимчасового характеру брали участь 5 безробітних з числа учасників бойових дій.

Динаміка надання послуг Хмельницьким обласним центром зайнятості безробітним з числа учасників бойових дій за 2019-2022 рр. подана у таблиці 8 [13].

Таблиця 8

Динаміка надання послуг Хмельницьким обласним центром зайнятості безробітним з числа учасників бойових дій за 2019-2022 рр.

Показники	Дані за роками				Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Мали статус безробітного, осіб	1193	1093	1049	505	-8,38	-4,03	-51,86
Всього отримали роботу, осіб	274	213	205	125	-22,26	-3,76	-39,02
Проходили професійне навчання, осіб	51	21	8	5	-58,82	-61,90	-37,50
Брали участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, осіб	37	11	22	5	-70,27	100,00	-77,27

За даними таблиці 9 проаналізуємо динаміку надання послуг Хмельницьким обласним центром зайнятості внутрішньо переміщеним особам за 2019-2022 рр [13].

Динаміка надання послуг Хмельницьким обласним центром зайнятості
внутрішньо переміщеним особам за 2019-2022 рр.

Показники	Дані за роками				Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Мали статус безробіт-ного, осіб	126	139	134	2691	10,32	-3,60	1908,21
Всього отримали робо-ту (у т.ч. до набуття статусу безробітного), осіб	46	48	39	572	4,35	-18,75	1366,67
Проходили професійне навчання, осіб	7	7	4	40	0,00	-42,86	900,00
Брали участь у громад-ських та інших роботах тимчасового характеру, осіб	11	7	1	38	-36,36	-85,71	3700,00

Аналізуючи дані таблиці 9, можна відмітити, що з кожним роком зрос-тала кількість наданих послуг Хмельницьким обласним центром зайня-тості внутрішньо переміщеним особам. Чисельність внутрішньо пе-реміщених осіб, що мали статус безробітного, у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 10,32 %, у 2021 р. порівняно з 2020 р. відбулось зменшення на 3,60 %, у 2022 р. порівняно з 2021 р. зростання становило 1908,21 %. Аналогічна динаміка за чисельністю внутрішньо переміщених осіб, що отримали роботу. У 2019 р. зазначена кількість становила 46 осіб, а до 2022 р. показник збільшився до 572 осіб. Проходили професійне навчання у 2019 р. 7 внутрішньо переміщених осіб, до 2022 р. їх кількість збільши-лась до 40 осіб. Брали участь у громадських та інших роботах тимчасово-го характеру 11 внутрішньо переміщених осіб у 2019 р., у 2022 р. їх кіль-кість збільшилась до 38 осіб.

Інформація щодо запланованого масового вивільнення працівників по Хмельницькій області за професійними групами у 2019-2022 рр. подана у таблиці 10 [13].

Таблиця 10

Інформація щодо запланованого масового вивільнення працівників по Хмельницькій області за професійними групами у 2019-2022 рр.

Показники	Дані за роками				Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Усього	5248	7709	6952	4662	46,89	-9,82	-32,94
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	1187	2006	1713	1 093	69,00	-14,61	-36,19
Професіонали	1844	1537	1691	1 138	-16,65	10,02	-32,70
Фахівці	748	1473	810	444	96,93	-45,01	-45,19
Технічні службовці	233	261	414	448	12,02	58,62	8,21
Працівники сфери торгівлі та послуг	181	1055	947	166	482,87	-10,24	-82,47
Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	2	23	62	276	1050,00	169,57	345,16
Кваліфіковані робітники з інструментом	205	263	179	134	28,29	-31,94	-25,14
Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	308	509	616	707	65,26	21,02	14,77
Найпростіші професії	540	582	520	256	7,78	-10,65	-50,77

Як видно з таблиці 7, найбільша динаміка вивільнення працівників Хмельницькій області відбулася у 2020 р. по відношенню до 2019 р. серед кваліфікованих робітників сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства – в 11,5 рази, працівників сфери торгівлі та послуг – 5,8 рази, фахівців на 96,93 %.

Перспективний розвиток Хмельницької області, зокрема проблема забезпечення зайнятості населення, визначається Стратегією розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки [14].

Серед пріоритетів розвитку Хмельницької області визначено людський капітал, який можна задіяти для прискорення економічного розвитку.

Розвиток людського потенціалу регіону та забезпечення зайнятості населення передбачається через реалізацію трьох оперативних цілей:

1. Удосконалення системи підготовки кадрів для регіонального ринку праці.
2. Підвищення рівня залучення мешканців у процеси регіонального та місцевого розвитку.
3. Удосконалення управління регіональним розвитком.

Таким чином, реалізація наведених цілей спонукатиме до:

- поліпшення індексу регіонального людського розвитку;
- забезпечення відповідності освітньої мережі потребам регіонального ринку праці;
- зростання кількості місць працевлаштування мешканців у межах області;
- зменшення рівня безробіття;
- збільшення частки підприємців;
- включення вразливих верств населення до активного суспільного життя;
- економія бюджетних ресурсів на вирішення місцевих проблем;
- залучення додаткових людських, матеріальних, інформаційних, ресурсів на вирішення місцевих проблем;
- вдосконалення інструментів управління регіональним розвитком.

Пріоритетом у роботі місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, територіальних громад, служби зайнятості, спільно з роботодавцями, профспілками є: забезпечення запобіганню безробіттю, кількісної і якісної збалансованості ринку праці, легалізації зайнятості населення, вжиття комплексу заходів щодо сприяння працевлаштуванню, шляхом здійснення активної політики на ринку праці і надання соціальної та матеріальної підтримки громадянам, які потребують соціального захисту.

Пріоритетні напрями забезпечення зайнятості населення Хмельницької області наведені на рисунку 3.

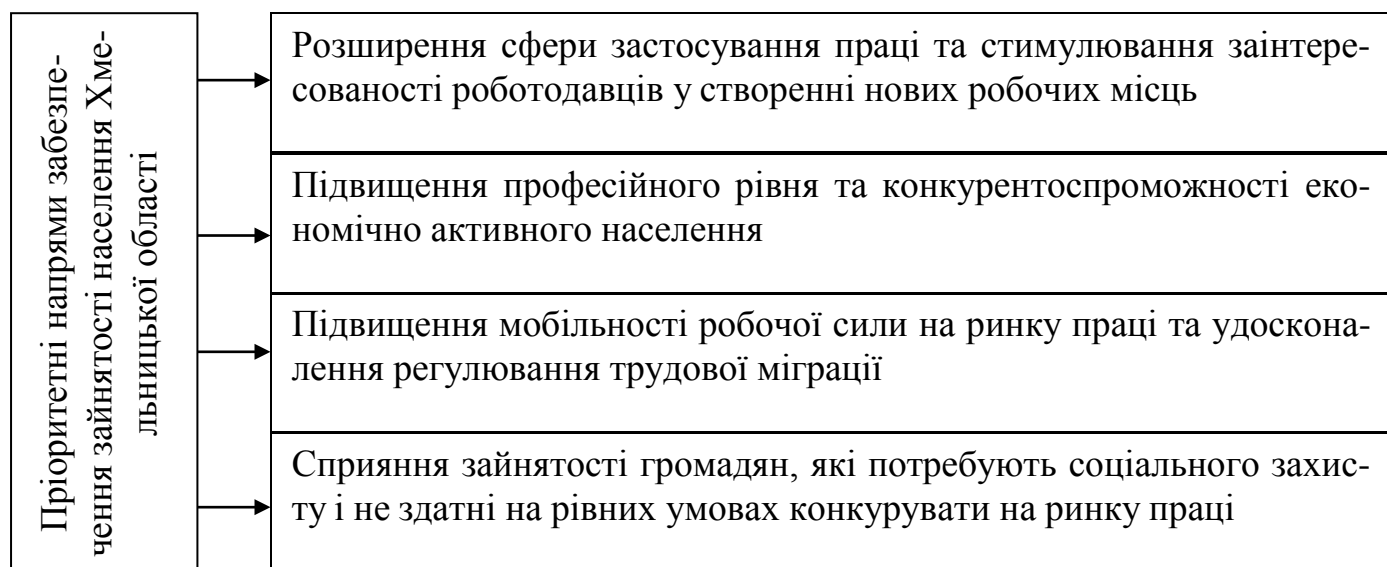


Рис.3. Пріоритетні напрями забезпечення зайнятості населення Хмельницької області

На підтримку українського бізнесу та забезпечення зайнятості працездатного населення у воєнний період важливою є доцільна нормотворча діяльність держави.

Так, серед основних законодавчих актів, що регулюють соціально-трудова відносини у воєнний період, було ухвалено: Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»; постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці працівників дер-

жавних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану», «Деякі питання реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу, нарахування та виплати допомоги по безробіттю на період дії воєнного стану».

Важливим є ухвалення Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні», що сприяє забезпеченню роботою максимальної кількості громадян у регіонах, де немає активних бойових дій, створенню секторальних і географічних векторів працевлаштування в Україні.

Враховуючи ситуацію на ринку праці України в період воєнного протистояння та необхідність забезпечення його відновлення та забезпечення сприятливих умов для продуктивної зайнятості, особливої актуальності набуває визначення ключових загроз, які перешкоджають сталому перебігу та розвитку процесів формування, розподілу та використання робочої сили.

Аналіз тенденцій дозволяє виокремити загрози на ринку праці, загострення яких спричинено розгортанням воєнних дій на території України, серед яких є:

- посилення напруження на ринку праці внаслідок бойових дій, що спричинює зменшення обсягу пропозиції робочої сили та збільшення навантаження на соціальні фонди;
- тимчасова втрата частини територій, руйнування виробничих ланцюгів, погіршення умов для підприємництва, втрата значної частки потенці-

алу базових галузей промисловості та аграрного сектору, руйнація соціальної інфраструктури, які обумовлюють поглиблення структурних диспропорцій зайнятості, проблеми доступності якісних робочих місць, зростання безробіття;

– поширення значних обсягів довготривалого безробіття, внаслідок якого відбувається ослаблення мотивації до активного пошуку роботи, погіршення якості трудового потенціалу, втрата професійних вмінь і навичок та зменшення конкурентоспроможності індивідів, зниження рівня життя, зростання ризику щодо нездійснення самореалізації;

– низька дієвість мотиваційних та стимулюючих чинників на ринку праці, наслідком яких є низький рівень економічної активності, збереження тіньової зайнятості;

– низький рівень адаптивності суб'єктів ринку праці до нових вимог, які обумовлюють зростання економічної неактивності (поза робочою силою), поповнення лав безробітних, зростання вірогідності соціальної ексклюзії на ринку праці;

– недостатній рівень трудової мобільності та низький рівень її ефективності, що посилює галузеві та освітньо-професійні асиметрії ринку праці, спричинюють звуження можливостей працевлаштування, зниження продуктивності праці;

– зміна вікової структури робочої сили, що відбувається внаслідок фізичної втрати працездатного населення в воєнний період та в результаті міграційного відтоку у поєднанні з чинниками природного характеру, що сформувались в тривалий час в умовах негативних демографічних тенденцій, загрожує збільшенням навантаження на соціальні фонди, зменшен-

ням рівня продуктивності праці, погіршенням якісних характеристик робочої сили та скороченням її чисельності;

– низький рівень інфорсменту трудового законодавства, що обумовлює збільшення сегменту неформальної та тіньової зайнятості, втрату мотивації до продуктивної зайнятості, погіршення безпеки праці та гідні умови праці [15].

Ключовими трендами на світовому ринку праці постають зміна структури зайнятості, навчання впродовж життя, автоматизація та роботизація, вікове розмаїття, *hard skills*, *soft skills*, *digital skills*, мультипотенціал, бекграунд, міждисциплінарність, нові соціальні стандарти [16].

Так, одним з ключових трендів на світовому ринку праці є зростання варіативності зайнятості. До традиційної зайнятості все більше додається фрілансинг, часткова зайнятість, дистанційна робота тощо. Зміна структури зайнятості призводить до трансформації стосунків роботодавця і працівника. Розмиваються жорсткі корпоративні ієрархії та субординації, натомість інтенсивно розвиваються численні форми горизонтальної співпраці.

Постійно змінювана реальність відображається на мінливості технологій, умов праці, вимог до працівників. Усталеною практикою стає «*lifelong learning*» – навчання і перенавчання впродовж усього життя. Вміння вчитись та перенавчатись є серед топових *skills* на ринку праці.

У світі спостерігаються високі очікування щодо скорочення традиційної зайнятості через автоматизацію праці. Сфери діяльності та спеціальності, які технічно легко та економічно доцільно регламентувати та алгоритмізувати, будуть «автоматизовані» досить швидко. Поза автоматизацією зали-

шаться складні професії, які алгоритмізувати неможливо, й також прості професії, які алгоритмізувати недоцільно.

До того ж, автоматизація створюватиме нову зайнятість, нові робочі місця, пов'язані з алгоритмізованими процесами – фахівців з машинного навчання, робототехніки, Big Data тощо.

Ключовими глобальними демографічними трендами сьогодення постають зростання тривалості життя, підвищення пенсійного віку, старіння населення, що зумовлює більш тривале активне економічне життя людини. У поєднанні з малою чисельністю молоді це означає, що сучасний ринок праці є ринком праці одночасно декількох поколінь.

Вагомим трендом сучасного ринку праці є й те, що впродовж останніх десятиліть вимоги роботодавців до набору компетенцій працівників суттєво змінилися та ускладнилися.

Сучасний роботодавець все частіше обирає працівника, керуючись не лише тим, які у нього *hard skills* (професійні навички), а й звертаючи увагу на його *soft skills* (особистісні якості) та *digital skills* (цифрову грамотність).

У найближчому майбутньому все більшим попитом користуватимуться працівники, які мають широкий спектр вмінь, навичок, інтересів, професійних досвідів. Наявність такого «мультипотенціалу», очевидно, вигідна як працівнику, так і роботодавцю.

Працівник диверсифікує власні можливості та ризики на ринку праці, а роботодавець отримує можливість використовувати як профільну компетенцію працівника, так і його інший професійний бекграунд. Підвищується вимога здатності працівників продуктивно працювати в міждисциплінарних форматах – на перетину різних наук, сфер, галузей.

Серед основних прогнозів розвитку бізнесу очікується, що у 2023 році 47 % компаній матимуть позитивну тенденцію розширення своєї діяльності, 28 % планують здійснювати свою діяльність у незмінних обсягах. 19 % компаній найматимуть нових співробітників, а 53 % залишатимуть стабільний штат своїх працівників. 40% компаній мають наміри підвищити заробітну плату своїм працівникам від 10 % до 20 %, а 26 % бізнес-структур залишатимуть рівень заробітної плати персоналу без змін. 19 % компаній планують нові інвестиційні проекти у 2023 році, 60 % компаній здійснюватимуть інвестиції у соціальні проекти [17].

Україна зазнає значних людських втрат, що безпосередньо відображається на ринку праці. Руйнування, котрих зазнала країна, вже є масштабними, тому держава потребує кардинальних реформ та програм для відновлення та відбудови країни, створення умов для повернення працездатного населення у післявоєнний час.

Для стабілізації ринку праці у післявоєнний час Україна володіє значними ресурсами. В першу чергу – це людський капітал. Українці – це освічена, креативна, талановита та працелюбна нація. Останні покоління нашої молоді виховані різносторонньо, спрямовані на розвиток та самоосвіту, навчені критично мислити та пристосовуватись до будь-яких умов праці.

Саме тому людський капітал є одним із ключових факторів ефективного відновлення держави.

Незалежно від тривалості військових дій, програми відновлення необхідно розробляти негайно і на перспективу успішного економічного розвитку держави [18].

Розвиток ринку праці – одна з безпосередніх потреб післявоєнної відбудови, а забезпечення роботою має стати невід’ємною частиною соціальної політики повоєнного відновлення [4]:

1. Збільшення рівня зайнятості має стати центральним питанням повоєнної відбудови, реінтеграції та процесів повернення до умов миру. Політичний діалог має охоплювати поточні та довгострокові потреби ринку праці, необхідна інтегрована програма, спрямована на забезпечення прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати, підтримку соціального забезпечення тощо.

2. У післявоєнний період економіка потребуватиме глибшої «реконструкції» за довоєнний, з точки зору економічного розвитку. Значна втрата робочої сили може перешкодити відбудові та розвитку країни, якщо не будуть ухвалені відповідні рішення. Зменшення рівня безробіття та стабілізація на ринку праці має стати ключовим у порядку денному державної політики.

3. Процес відновлення та реструктуризації вимагатиме перерозподілу робочої сили між секторами економіки, що дозволить підвищити рівень її продуктивності. З метою вирішення проблем безробіття та надлишкової робочої сили, що склалася в окремих регіонах країни, необхідною є розробка короткострокових планів щодо релокації чи переорієнтації деяких підприємств, допомоги бізнесу, який через бойові дії не може сплачувати заробітну плату працівникам та податки.

4. Створення робочих місць є ключовим фактором для реінтеграції різних груп населення, які постраждали від війни. Це сприятиме розвитку економіки, підвищуючи купівельну спроможність населення, та є надійним інструментом подолання бідності.

Вирішення проблеми дефіциту робочих місць у період війни та післявоєнного відновлення має стати наскрізним питанням соціальної політики, хоча без перебільшень, сприяння гідній праці є складним завданням, враховуючи соціально-економічний та військово-політичний стан у якому перебуватиме Україна.

5. Розробка спеціальної Державної програми відновлення економіки, зокрема відновлення інфраструктури, передусім соціального спрямування, та житлового фонду, зокрема залучення іноземних інвестицій для забезпечення житлом постраждалих громадян, особливо у регіонах Східної України. Підтримка розвитку місцевої економіки є надважливим фактором для того, щоб люди й надалі мали можливість забезпечувати себе.

Розвиток економіки має здійснюватися з урахуванням фактору концентрації трудових ресурсів України, що склалась в умовах військових дій (трудодefіцитних східних та центральних регіонах та трудонадлишкових західних регіонах).

6. Держава має сприяти вирішенню безпосередніх проблем вразливих верств населення, які не можуть займатися економічною діяльністю через вік, фізичні вади або з інших причини. Мова йде про забезпечення харчуванням, питною водою, освітою, медициною, житлом.

З початком війни велика частина населення стикнулася з серйозною проблемою нездатності купувати продукти харчування та різноманітні товари широкого вжитку. Сама доступність товарів не є виходом, якщо люди не мають достатньої купівельної спроможності, за винятком їх безкоштовного розповсюдження.

Обґрунтування складових елементів механізму регулювання національного ринку праці в умовах воєнної та повоєнної економіки невіддільне від процесів глобалізації.

Визначальними чинниками трансформації ринку праці є інноваційний розвиток, глобалізація і міжнародний географічний поділ праці, посилення суперечностей між сформованими системами цінностей, діяльність транснаціональних корпорацій, мілітаризація, загострення глобальних проблем людства.

Взаємодіючи, ці чинники різновекторно впливають на стан соціуму та його мобільність, трансформацію територіальної структури господарства, посилюють невизначеність та раптовість змін.

Повсякденне життя людей сьогодні залежить від функціонування різних планетарних мереж: інформаційної, фінансової, транспортної, паливно-енергетичної та інших, які визначають міжнародний поділ праці, розселення та характер зайнятості населення, соціальну стратифікацію, побут.

Глобальні інформаційні та виробничо-технологічні мережі, створені на основі комп'ютерних і комунікаційних технологій, швидко зростають у масштабах всього світу. Надшвидкісний розвиток інформаційного сектора знаменує перехід найбільш розвинених країн від постіндустріального до інформаційного суспільства.

Інформаційно-комунікаційні технології призвели до вражаючих перетворень практично в усіх сферах людської діяльності, у тому числі бізнесових структур, органів влади та життя окремих людей.

Надзвичайна потужність технологій ламає та перекроює географічні, політичні, корпоративні бар'єри, стрімко збільшується віртуалізація су-

часного суспільства, а розвиток віртуальних спільнот чинить усезростаючий вплив на реальне життя людей.

Водночас глобалізація різних за рівнем соціально-економічного розвитку країн відбувається нерівномірно, супроводжується посиленням соціальної стратифікації, зростанням конфліктогенного потенціалу у світовому просторі, неприйняттям нових цінностей і звичаїв.

В умовах глобалізації роль людського чинника поступово посилюється, оскільки характерним стає перехід від екстенсивного використання людських ресурсів з низьким рівнем базової професійної підготовки до інтенсивного використання висококваліфікованої робочої сили, більш гнучкої у сфері прийняття рішень і в процесі адаптації до нових технологій. Високотехнологічні сектори економіки потребують висококваліфікованих фахівців-універсалів, які мають не лише спеціалізовану професійну підготовку, а й успішно оволодівають навичками підприємницької та управлінської діяльності [19].

Характеризуючи стан світового ринку праці в світлі Цілей сталого розвитку, досліджуючи світові проблеми та тенденції, Міжнародна організація праці наголошує, що відновленню світової економіки після пандемії COVID-19 заважає зростання інфляції, збої в ланцюжках поставок і війна в Україні.

Так, глобальний рівень безробіття значно знизився в 2022 році, впавши до 5,8 відсотка з піку в 6,9 відсотка в 2020 році, коли економіки почали оговтуватися від шоку, викликаного пандемією COVID-19.

Незважаючи на невизначені глобальні економічні перспективи, прогнозується, що безробіття зросте лише помірно в 2023 році, оскільки значна

частина шоку поглинається падінням реальної заробітної плати в умовах прискорення інфляції.

Прогнозується, що глобальне безробіття трохи зросте як у 2023, так і в 2024 році, досягнувши 211 мільйонів, хоча рівень залишиться на рівні 5,8 відсотка.

У 2022 році в усьому світі 58,0 % зайнятих були неофіційно зайнятими, що становить близько 2 мільярдів працівників з нестабільними робочими місцями, більшість з яких не мають будь-якої форми соціального захисту.

До початку пандемії рівень неформальної зайнятості повільно знижувався і становив 57,8 відсотка в 2019 році. Початкові хвилі пандемії призвели до непропорційної втрати робочих місць для неформальних працівників, особливо для жінок, протягом 2020 року.

Подальше відновлення було зумовлене неформальною зайнятістю, що спричинило незначне зростання кількості неформальних працівників у всьому світі. Неформальна зайнятість часто виступає як «останній засіб» для заробітку на життя, штовхаючи більше працівників на роботу гіршої якості та позбавляючи інших належного соціального захисту.

Після різкого зниження в 2020 році через пандемію COVID-19 продуктивність праці відновилася в 2021 році, підвищившись на 2,4 відсотка. У 2022 році зростання продуктивності сповільнилося, збільшившись лише на 0,5 відсотка.

Однак ще до початку пандемії COVID-19 зростання продуктивності в усьому світі сповільнювалося. Останні оцінки розширюють тенденцію до зниження з середньорічного рівня 1,8 відсотка в період 2000-2014 років до 1,4 відсотка в період 2015-2022 років.

Це викликає велике занепокоєння, оскільки зростання продуктивності є ключовим для вирішення сучасних численних криз купівельної спроможності, добробуту та екологічної стійкості.

У 2022 році майже чверть (23,5 відсотка) молоді у світі не навчалася, не працювала чи не проходила навчання (NEET). Хоча це незначне зниження з 2020 року, коли рівень NEET був найвищим за весь час, він залишається вище, ніж рівень до пандемії, і вище базового рівня 2015 року в 22,2 відсотка.

Іншими словами, пандемія COVID-19 посилила тенденцію до зростання, оскільки молодь втратила роботу більше, ніж літні працівники, і кинула навчання через масштабні перерви в освіті та навчанні без відриву від виробництва. Було мінімальне відновлення.

Зусилля щодо зниження рівня NEET серед молоді необхідно активізувати, оскільки світ оговтується від кризи COVID-19. Дуже багато молодих людей – приблизно 289 мільйонів – не набувають професійного досвіду через роботу та не розвивають свої навички через участь в освітніх чи професійних програмах. Це не тільки марна трата економічного потенціалу, це також, ймовірно, матиме тривалий вплив на постраждалу молодь, ускладнюючи для неї перехід на ринок праці в найближчі роки [20].

В умовах масового припинення економічної діяльності підприємствами, складної ситуації, що склалась у сфері зайнятості населення України, та потужної хвилі переміщення громадян, зокрема, за межі країни, зростає потреба в максимально раціональному використанні робочої сили та адаптації працездатного населення до змін на ринку праці, що потребує ефективною національною економічною і соціальною політикою.

Список використаних джерел

1. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 31.03.2023).
2. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/>.
3. Ринок праці України в умовах воєнного стану: деякі аналітичні оцінки // Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-voennoho-stanu-deyaki-analitychni-otsinky>.
4. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Центр Разумкова, липень 2022. URL: razumkov.org.ua.
5. Міжнародний кадровий портал GRC.UA. URL: <https://grc.ua/>
6. Вісімнадцяте загальнонаціональне опитування: Психологічні маркери війни. 8-9 жовтня 2022 р. URL: <https://ratinggroup.ua/research/ukraine/>.
7. П'ятнадцяте загальнонаціональне опитування: Україна під час війни. Зайнятість і доходи. 23-24 липня 2022 р. URL: <https://ratinggroup.ua/research/ukraine/>.
8. Комплексне дослідження: Як війна змінила мене та країну. підсумки року. URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rating_war_changed_me_and_the_country_february_2023.pdf.
9. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

10. Державний центр зайнятості. Офіційний сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>.
11. Шевченко Л. С. Ринок праці в аспекті сучасної парадигми регіонального економічного розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2004. № 1-2. С. 176-183.
12. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Офіційний сайт. URL: <http://www.km.ukrstat.gov.ua>.
13. Хмельницький обласний центр зайнятості. Офіційний сайт. URL: <https://khm.dcz.gov.ua>.
14. Стратегія розвитку Хмельницької області за 2021-2027 роки. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/strategiya-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2021-2027-roky.pdf>.
15. Близнюк В.В., Яценко Л.Д. Ринок праці України в умовах війни. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6356/13392-1?inline=1>.
16. Трендвотчінг ситуації на ринку праці. Світ, Україна, Харків. Звіт за результатами Desk Search. 144 с.
17. Прогнози бізнесу 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/>.
18. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1462>.
19. Український ринок праці: імперативи та можливості змін : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В. Близ-

нюк ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. Київ, 2018. 356 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/306.pdf> .

20. Оцінка поточного стану світового ринку праці: наслідки для досягнення глобальних цілей. URL: https://ilostat.ilo.org/assessing-the-current-state-of-the-global-labour-market-implications-for-achieving-the-global-goals/?fbclid=IwAR3_XkW_jFYnNBNqog9kvStC_xchMmFIyhKg5G6yQ2uBn6a1aDFSu-Dy4UI.

Наукове видання

**«ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-
ТРУДОВОЇ СФЕРИ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА»**

Колективна монографія

**Кам'янець-подільський національний університет
імені Івана Огієнка**

Надруковано з оригінал-макету автора