

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет харчових технологій

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
І ЕКОНОМІКА ПРАЦІ:  
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА  
Монографія**

*Присвячується до 130-річчя  
Національного університету харчових технологій*

*Рекомендовано Вченою радою  
Національного університету  
харчових технологій  
(протокол №5 від 27.02.2014 р.)*



**Київ  
2014**

УДК 005.95+331](477)  
ББК 65.9(4Укр)290-2+65.9(4Укр)240  
У 67

Рецензенти: **Заяць Т.А.** – доктор економічних наук, професор Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НААН України

**Романова Л.В.** – доктор економічних наук, професор Міжрегіональної академії управління персоналом (м. Київ)

**Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: У 67** колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Драган О.І. – Київ : ВД «Вініченко», 2014. – 298 с.

**ISBN 978-966-2622-17-1**

**Автори:** Безпалько Олена Вікторівна, Гринюк Юлія Михайлівна, Грищенко Діана Григорівна, Гоменюк Ольга Олександрівна, Драган Аліна Дмитрівна, Драган Олена Іванівна, Євсєєва Ірина Василівна, Лісун Яніна Вікторівна, Мазник Ліана Валеріївна, Москаленко Вікторія Олександрівна, Ніконенко Андрій Володимирович, Новойтенко Ірина Віталіївна, Олійниченко Олена Миколаївна, Чигринець Олена Анатоліївна, Юрик Ярина Іванівна.

У монографії розглянуті теоретичні і прикладні аспекти управління персоналом та економіки праці, визначені проблеми та перспективи їх розвитку. Значна увага приділяється на рівні підприємства теоретичним і прикладним засадам управління персоналом, на рівні країни – дослідженню тенденцій розвитку ринку праці.

Призначена для викладачів навчальних закладів, аспірантів, студентів, керівників, менеджерів та всіх, хто цікавиться проблемами сучасного управління персоналом та економіки праці.

**УДК 005.95+331](477)**  
**ББК 65.9(4Укр)290-2+65.9(4Укр)240**

**ISBN 978-966-2622-17-1**

© НУХТ, 2014  
© ВД «Вініченко», 2014

# ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
------------------------	---

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

1.1. Безпалько О. В., Грищенко Д. Г. Застосування елементів маркетингу в кадровій політиці підприємства .....	7
1.2. Гоменюк О. О. Метод грейдів як ефективний засіб управління персоналом .....	46
1.3. Драган А. Д. Удосконалення витрат на персонал у загальних витратах підприємств м'ясопереробної галузі .....	56
1.4. Драган О. І. Удосконалення організації і нормування праці на підприємствах м'ясопереробної галузі .....	73
1.5. Євсєєва І. В. Застосування технічного нормування праці на підприємствах молокопереробної промисловості для покращення організації роботи персоналу в сучасних умовах господарювання .....	92
1.6. Москаленко В. О. Деякі аспекти розвитку та управління кадровим потенціалом підприємства .....	103
1.7. Новойтенко І. В. Інформаційне забезпечення управління трудовим потенціалом підприємства .....	119
1.8. Олійниченко О. М. Сучасні інформаційні системи, Інтернет-сервіси та технології в управлінні персоналом підприємства ...	132
1.9. Чигринець О. А. Реалізація мотиваційної моделі на основі збалансованої системи показників .....	150

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

2.1. Гринюк Ю. М. Моніторинг гендерної асиметрії на ринку праці України .....	164
2.2. Лісун Я. В. Трудовий потенціал: теоретичні аспекти та особливості формування на мікро та макро рівнях .....	186

2.3. Мазник Л. В. Сучасні особливості зовнішньої трудової міграції в Україні .....	209
2.4. Ніконенко А.В. Чинники формування дефіциту робітничих кадрів на підприємствах України .....	228
2.5. Юрик Я.І. Аналіз ситуації на ринку праці: кількісний та якісний статистичний портрет .....	245
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>268</b>
<b>АННОТАЦІЇ .....</b>	<b>285</b>

## ПЕРЕДМОВА

Наука управління персоналом, започаткована наприкінці XIX – на початку XX ст., спрямована на продукування нових знань про людину як суб'єкта трудової діяльності з її психологічними, фізіологічними і діловими якостями; стратегічне та оперативне планування чисельності і структури персоналу; методи добору і розстановки кадрів з метою найефективнішого використання трудового потенціалу організації; методи управління працівниками та їх групами в процесі виробничої діяльності; професійну орієнтацію і адаптацію працівників; налагодження соціального партнерства в організаціях; оцінювання і атестацію персоналу; управління розвитком персоналу; управління плінністю кадрів; мотивування і стимулювання працівників; організування роботи служби персоналу тощо.

Сучасна економічна ситуація в Україні вимагає впровадження нових підходів до управління персоналом та економіки праці. Поведінці сучасних управлінців має бути притаманне загострене відчуття людяності та етики у стосунках зі своїми колегами, підлеглими, вищим керівництвом, іншими людьми. Водночас успіх виробничо-господарської діяльності організації на ринку значною мірою залежить від ефективності використання людських ресурсів, які обумовлюють результативність організації в цілому.

Тому вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом та економіки праці. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються у суспільстві, знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного зростання, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. Менеджери з персоналу сьогодні повинні володіти новими технологіями управління персоналом, кваліфіковано проводити наймання, відбір і адаптацію працівників, організувати їхню перепідготовку.

У сьогодишніх умовах домінуючим критерієм в управлінні персоналом виступають особисті здібності, креативність працівника. Робітник має самостійне право вибору відносин, в які він вступає з іншими людьми. Отже, стрижневим елементом економічної системи стає власність на інтелектуальний потенціал працівника. Таким чином, дійсне багатство сучасної держави, на відміну від раніш існуючих поглядів, – це збагачений технологіями, наукою і культурою інтелектуальний і духовний потенціал населення, що має суттєвий вплив на управління персоналом.

До проблем підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах необхідно віднести застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

В умовах ринкової економіки зростає роль та значення матеріальних, соціальних і моральних стимулів до праці, які виражають відносини, пов'язані з залученням працівників до трудової діяльності на основі реалізації економічних інтересів і розподілу доходів, ресурсів, які надаються окремим особам або трудовим колективам підприємств. У практиці управління персоналом можуть співіснувати різноманітні мотиваційні механізми, які залежать від: стратегічного розвитку підприємства; рівня розвиненості потреб та можливостей їх задоволення; рівня організаційної культури.

На рівні підприємств залишаються невирішеними безліч питань: формування системи управління персоналом підприємств у сучасних динамічних ринкових умовах на рівні конкретних галузей; удосконалення законодавства та нормативно-методичного забезпечення щодо оплати, нормування, організації, оподаткування та соціального захисту праці; перекваліфікація кадровиків на менеджерів з персоналу для виконання стратегічних завдань підприємства наряду із потребою працевлаштовувати необхідну кількість працівників у зв'язку із вимогами економії витрат та оптимізації витрат на утримання персоналу тощо.

На рівні країни залишаються невирішеними питання: гендерної асиметрії на ринку праці; особливості формування трудового потенціалу країни; формування дефіциту робітничих кадрів; сучасний аналіз ситуації ринку праці тощо.

У монографію увійшли наукові статті з сучасних проблем управління персоналом та економіки праці, які стануть у пригоді науковцям, освітянам, менеджерам з персоналу і всім, хто цікавиться вирішенням цих питань на вітчизняних підприємствах.

Автори щиро дякують рецензентам за їх пропозиції, зауваження та поради щодо матеріалу наукових статей, які дозволили суттєво покращити викладені в колективній монографії матеріали досліджень.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 339.101:108

Безпалько Олена Вікторівна, Грищенко Діана Григорівна

## 1.1. ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

**Вступ.** Актуальним сьогодні є твердження про те, що не можна досягти успіху, конкурентної переваги, високих результатів праці, роблячи лише те, що роблять усі інші. Перевагу підприємства у довгостроковій перспективі може забезпечити лише те, що являється для нього своєрідним та унікальним, що не можуть повністю відтворити його конкуренти. Усі ресурси підприємства умовно можна поділити на дві групи: матеріальні (обладнання, фонди, нерухомість тощо) та людські (власне персонал підприємства). Перші – являють собою лише інструмент для діяльності, другі – управляють цим інструментом. Відповідно, наскільки ефективним буде це управління, настільки результативним буде діяльність підприємства. В нинішніх ринкових умовах, вагома частина успіху підприємства залежить ще і від здатності його менеджменту вибудовувати свій власний шлях розвитку на основі знання, далекоглядності та зваженого ризику.

Сучасний розвиток світової економіки характеризується впровадженням все більш складних та диверсифікаційних способів виробництва як в технологічному, так і в організаційному спектрі, надзвичайною інформаційною насиченістю. В таких умовах реалізація та ефективність кадрової активності, як і економічної активності взагалі, тісно пов'язана із використанням інноваційних підходів, в тому числі, інструментів маркетингу [76, с.86]. Отже, сьогодні управління персоналом виходить на якісно новий рівень, на рівень управління кадрами через призму саме маркетингу, тобто застосування системи кадрового маркетингу, що дозволить значно збільшити ефективність людських ресурсів. Перед сучасними підприємствами постає задача створення найбільш сприятливих умов для максимального залучення персоналу у справи компанії. Цій проблематиці присвятили свої роботи багато як зарубіжних, так і вітчизняних вчених:

М. Анклз, Л. В. Балабанова, Б. Беккер, Н. П. Беляцкий, А. Я. Кібанов, Л. П. Киян, Ф. Котлер, Р. В. Мажинський, Р. Марра, А. П. Панкрухин, С. Поважний, Д. Пфедфер, Е. Е. Саруханов, А. В. Шегда, Г. В. Щекін, М. Хьюзлід та ін. Про те, кадровий маркетинг лише починає застосовуватись українськими підприємствами, що породжує велику кількість невивчених аспектів, які потребують подальшого вивчення та уточнення, що і лягло в основу даного дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної статті є дослідження можливостей застосування маркетингу у кадровій політиці підприємства задля підвищення ефективності використання його персоналу. Для досягнення мети дослідження були сформульовані наступні завдання:

- дослідити розвиток поглядів на теорію управління персоналом та маркетингу, знайти їхні можливі «точки перетину»;
- проаналізувати та узагальнити науково-методичні підходи щодо визначення сутності поняття «кадровий маркетинг»;
- розкрити сутність, напрями та функції кадрового маркетингу підприємства в сучасній економіці.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах глобальної інтеграції ключовим ресурсом підприємства стають його кадри. З метою формування максимальної зацікавленості персоналу в ефективній діяльності підприємства постає необхідність використання інноваційних ідей в управлінні персоналом. Саме такими, на нашу думку, є побудова кадрової політики підприємства на основі маркетингу.

Поняття «кадровий маркетинг» містить у собі дві фундаментальні основи – це кадрова політика та маркетинг. Для розуміння сутності категорії розглянемо кожну з них. Управління людьми є невід’ємною частиною розвитку людства. З виникненням перших форм людських організацій – племен, общин, кланів – управління та ієрархія стають яскраво вираженими. З розвитком економіки та появою великих організацій, керівництво персоналом переросло в особливу форму управління, що потребувала особливих знань та навиків.

Цілеспрямовані пошуки теоретичних підходів до менеджменту почалися в епоху розвитку капіталізму [109, с.34]. На думку вчених, спеціалізація в області управління людьми почалась із 1900р., до цього часу функції управління персоналом виконував сам керівник, витрачаючи на це 80% свого часу [37, с.8]. 1912 рік вважається роком створення відділу кадрів в сучасному розумінні цього слова. У 1920-х рр. подібні відділи швидко поширилися у США та країнах Західної Європи. У 1930-40-ві рр. в центрі уваги відділу кадрів стають трудові договори, виникають нові професії в даній сфері: агент



по найму, інтерв'юер, ін. В 1950-1960-тих роках на підприємствах створюються нові стандарти організації та оплати праці. У 1970-80-ті роки кадрові служби починають вести перспективне планування трудових ресурсів, зростає значення управління персоналом як найважливішого фактору підвищення ефективності підприємства. [37, с.10]. Підтвердженням цього стає перетворення відділів кадрів у «відділи людських ресурсів» в США та країнах Західної Європи. А самі людські ресурси, наприкінці ХХ ст. починають розглядатися як джерело невикористаних резервів підприємства. У сфері управління виникають такі терміни як «менеджмент людських ресурсів» та «кадровий менеджмент».

У філософії менеджменту людських ресурсів співробітники являються активами підприємства, найбільш цінним капіталом, котрий необхідно берегти та примножувати [110, с.4]. Кадровий менеджмент – система організації управління персоналом; виконує функцію управління по координації та погодженню дій в області кадрової роботи. Кадровий менеджмент це сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, що розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи [110, с.246].

На сучасний момент відбувається зміщення уваги в управлінні персоналом у бік цінності людських ресурсів, системи селекції та найму, навчання та кар'єрного росту, оцінки та мотивації персоналу, оскільки саме якісний рівень працівників формує найважливіший довготривалий фактор успіху підприємства. Об'єктом уваги стає внутрішня інфраструктура організацій, яку менеджери можуть контролювати, та якою вони можуть безпосередньо управляти. Це, перш за все, робоча сила та якість реалізації стратегії [105].

Таким чином, еволюція ідей та бачення ролі людини і її ресурсів у розвитку матеріальних та духовних благ суспільства, цілком природно підвела ділову частину людства до переходу на якісно новий рівень управління персоналом – рівень кадрового менеджменту, а через нього до кадрового маркетингу.

Принципові відмінності вихідних положень ведення кадрової політики за класичного та нового прогресивного підходів подано у табл.1 [110, с.5].

Аналізуючи таблицю 1, бачимо, що за підходу кадрового менеджменту управління персоналом трансформується із «реагуючої» кадрової політики у «активну», стратегічну, яка інтегрується в загальну політику підприємства. Подальший розвиток кадрового менеджменту ми вбачаємо саме в розрізі кадрового маркетингу.

## Вихідні положення управління персоналом

Класичний підхід до управління:	Підхід кадрового менеджменту:
- людина як фактор виробництва;	- людина як фактор реалізації політики підприємства;
- людина як стаття витрат;	- людина як джерело доходів;
- кадрова політика як щось другорядне	- кадровий менеджмент як щоденна необхідність;
- кадрова політика – справа адміністративних служб;	- проблема кадрів як частина загальної взаємодії лінійного менеджменту та адміністративних служб;
- відсутність системи кадрового менеджменту;	- науково обґрунтований менеджмент;
- мінімальні витрати на навчання;	- витрати на навчання визначаються критерієм «вартість – вигода»;
- жорстка регламентація виконавців;	- різний ступінь свободи в організації праці;
- мотивація за рахунок матеріального стимулювання та загроза покарання;	- поєднання економічних та морально-психологічних стимулів;
- короткостроковий горизонт планування;	- життєвий цикл людських ресурсів;
- переважно облікові та технічні функції кадрових служб;	- переважно аналітичні та організаторські функції кадрових служб.

На нашу думку, надзвичайно перспективним для підприємств є розвиток маркетингу кадрової сфери, що виявляється у наступних напрямках:

- дослідження ринку: лише на основі достовірної та повної інформації можна формувати правильні висновки;
- залучення та утримання кадрів: для успіху компанії потрібні кращі працівники;
- розвиток персоналу: надзвичайно динамічний розвиток світу вимагає від підприємств адекватних змін, що можуть здійснити лише прогресивні кадри;
- формування та підтримання позитивного іміджу підприємства як роботодавця: кращі ідуть до кращих – це очевидно.

З наведеного вище можна побачити як управління людьми еволюціонувало і природно підійшло до потреби в застосуванні сучасних інструментів та технологій на якісно новому рівні. Саме таким інструментом, на нашу думку, і є кадровий маркетинг.

Здатність персоналу одночасно виступати в ролі об'єкта та суб'єкта управління є головною специфічною особливістю управління персоналом [109, с. 284].

Персонал (від лат. *personalis* – особистий) – особистий склад якого-небудь закладу, підприємства; службовці, що відносяться до однієї професійної категорії, наприклад – медичний персонал [50, с. 223]. Поняття «кадри» походить від французького «*cadre*» – «особовий склад», і означає склад працівників (всіх або найбільш кваліфікованих) якої-небудь галузі діяльності, підприємства, закладу, організації [50, с.130]. Відповідно до словника російської мови «кадри» – основний підготовлений склад працівників якого-небудь підприємства, закладу, партійної чи професійної організації [94, с.13]. Шегда А. наголошує, що поняття «кадри» включає штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, а до складу персоналу організації входять як постійні так і тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану та некваліфіковану працю [109, с.285]. В даному дослідженні людські ресурси підприємства не будуть поділятися на кваліфіковані та некваліфіковані, тому терміни «маркетинг кадрів» та «маркетинг персоналу» будемо використовувати в подальшому як синоніми.

Для кращого розуміння сутності кадрового маркетингу розглянемо історію формування концепції власне маркетингу. На сьогоднішній день світова література містить понад 200 визначень поняття «маркетинг», що свідчить про його багатогранність, сам термін означає «робити ринок».

Першим, хто висловив припущення, що маркетинг повинен бути центральним напрямом діяльності підприємства був Сайрус Маккормик, відбулося це у другій половині XIX ст. Маккормик більш відомий як винахідник першого комбайну, однак саме він сформував такі напрями маркетингу як цінова політика, вивчення ринку, сервісне обслуговування. Перші курси маркетингу стали викладатися в Ілліонському та Мічиганському університетах у 1901 році [31].

В історії розвитку маркетингу вчені виділяють чотири ери: ера виробництва; ера продажів; ера власне маркетингу; ера взаємостосунків.

**Еру виробництва** найхарактерніше відображає конвеєрна лінія Генрі Форда, а стан маркетингу того часу – його відома фраза:

«Споживачі можуть отримати той колір автомобіля, який вони хочуть, до тих пір, поки він залишається чорним» [102].

**Ера продажів.** В період з 1920-х рр. до 1950-х рр. обсяг продукції, що випускається постійно зростає. Це зумовило логічне підвищення уваги саме до процесу продажу продукції. Так, в 30-х роках ХХ ст. маркетингом стали називати галузь прикладної економіки, яка займається вивченням системи розподілу продукції.

**Ера маркетингу.** У 60-80-ті роки ХХ ст. відбувся перехід економічно-розвинутих країн від індустріального періоду до постіндустріального. Це зумовило орієнтацію виробництва на індивідуальні потреби споживачів, диференціацію ринків товарів та послуг, підвищення рівня науково-технічної інформації. У філософії менеджменту цей період можна охарактеризувати як перехід від ринку продавця до ринку покупця. Це був важливий етап у розвитку теорії маркетингу, що дав сильний поштовх для появи маркетингової концепції. Стало зрозуміло, що сама по собі система продажів вже не була достатньою для успіху підприємства. Професор маркетингу з Гарвардського Університету Льовітт Т. так говорить із цього приводу: «Маркетинг відрізняється від продажів так само, як хімія від алхімії, астроніомія від астрології, шахи від шашок» [114, с.134].

**Ера взаємостосунків.** На думку вчених, даний період у розвитку маркетингу почався в кінці ХХ ст. та продовжується в наш час. Більшість сучасних компаній відходять від маркетингу угод, орієнтованого переважно на укладання договорів [2, с.635]. Все більше компаній намагаються вибудувати взаємовигідні та довгострокові відносини зі своїми споживачами та постачальниками, що є основним стержнем в маркетингу взаємостосунків. Підприємства та організації прийшли до розуміння того, що в умовах жорсткої конкуренції та перенасиченості ринків утримання своїх клієнтів та споживачів обходиться значно дешевше, ніж завоювання нових.

Що стосується нашої країни, то до початку переходу до ринкової економіки термін «маркетинг» був мало кому відомий. Та вже в кінці ХХ ст. дану категорію можна було часто зустріти у вітчизняній літературі та засобах масової інформації. В деяких організаціях почали створювати структурні підрозділи, що виконували функції та задачі маркетингу.

Концепція маркетингу постійно еволюціонує. Сьогодні фахівці-маркетологи виводять маркетинг за рамки економічної теорії виділяючи його як окремий предмет та розуміючи під ним особливий вид економічної діяльності, що показано в табл. 2.

Аналізуючи таблицю, бачимо, настільки багатогранне поняття маркетингу, але разом з тим, на наш погляд, більшість визначень

дають неповне розкриття його змісту. Маркетинг – це не лише діяльність по просуванню та збуту товарів і послуг або їх обміну.

Таблиця 2

**Визначення поняття «маркетинг»**

<b>Визначення «Маркетинг – це...»</b>	<b>Автор</b>
Вид людської діяльності, направлений на задоволення нужд та потреб шляхом обміну.	Котлер Ф. [46, с.47]
Широка за своїм спектром діяльність на ринку товарів, послуг, цінних паперів, що здійснюється з метою стимулювання збуту товарів, розвитку та пришвидшення обміну, задля задоволення споживачів та отримання прибутку.	Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [84, с.234]
Соціально-управлінський процес, під час якого індивідууми та групи людей шляхом створення продуктів та їх обміну отримують те, що потребують.	Голубков Є.П. [18, с.5]
Універсальне знаряддя вивчення ринку та ринків.	Березин І.С. [6, с.13]
Комплексна система організації виробництва та збуту на фірмовому рівні, орієнтована на можливість більш повне задоволення збуту конкретних споживачів та отримання на цій основі прибутку.	Пешкова Є.П. [73, с.3]
Комплекс заходів по вивченню торгово-збутової діяльності підприємства, по вивченню факторів, що здійснюють вплив на просування товарів та послуг від виробника до споживача.	Хруцький В.Е. Корнеєва І.В. [104, с.38]
Не є функцією бізнесу, а становить собою погляд на всю сферу економіки, що охоплює виробництво і послуги. Усе, що робиться у світі бізнесу, є маркетингом, або входить у це поняття.	Друкер П. [45, с.28]
Соціальний процес за допомогою якого деякі індивіди і групи одержують те, у чому мають потребу і бажають, на основі створення і обміну одних товарів і вартості інших.	Котлер. Ф. [44, с.24]
Передбачення, управління й задоволення попиту на товари, послуги, організації людей, території та ідеї за допомогою обміну.	Еванс Дж., Берман Ф. [45, с.30]

Ми поділяємо позицію Пітера Друкера щодо визначення маркетингу – усе, що робиться у світі бізнесу, є маркетингом, або входить

у це поняття. На нашу думку, таке визначення є найбільш повним і дозволяє не ставити чіткі межі, вийшовши за які через деякий час, власне маркетинг вже не вважатиметься маркетингом.

Сьогодні відкриваються нові можливості застосування теорії маркетингу в інших областях науки, що і є головним мотивом даного дослідження.

Результати досліджень вчених США показали, що між 80-ми і 90-ми роками ХХ ст. 46% компаній із традиційного списку 500 кращих компаній року (журнал «Форчун»), втратили самостійність через неможливість переорієнтації на маркетингову стратегію. Було виявлено неготовність персоналу до зміни системи мислення, до перебудови. Орієнтація на маркетингову стратегію стала концептуальною основою як для бізнесу, так і для персоналу, що його здійснює [41, с.12].

Людські ресурси стали для підприємств стратегічним фактором, що має гарантувати їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні [106, с.72].

Рівень розвитку продуктивних сил є головним аспектом, що визначає положення підприємства, його затрати, наявність передових ідей та технологій. Значення людського капіталу зростає і від того, що усі інші фактори успіху, в більшій чи меншій мірі, є результатами або наслідками його стану.

Необхідність «орієнтації на клієнта» при наданні послуг в передових країнах зародилася ще на початку 80-х років минулого століття. Та для служби управління персоналом така орієнтація ще не є повністю досяжною. Це підтверджують дослідження, проведені кафедрою психології Триєрського університету ФРН, що охопили 8000 респондентів з різних країн. [38, с.78]. За результатами дослідження у квадрат «висока важливість – високе задоволення» потрапили лише два аспекти – це «тарифне право» та «відкритість» відділу управління людськими ресурсами щодо ведення своєї кадрової політики. По ознаці ж важливості найбільш значущими для опитаних виявився «розвиток персоналу» та «відбір». Але задоволеність по даним параметрам є меншою, ніж середня. Все це ще раз доводить наявність прогалів у сфері управління персоналом.

Для ефективного функціонування людських ресурсів та регулювання кон'юнктури попиту та пропозиції на ринку праці, необхідно інтегрувати засади загального маркетингу та кадрової політики в єдиний механізм ведення кадрової роботи. Саме такий механізм і є основою кадрового маркетингу. Підходи щодо визначення даної категорії наведено у табл.3.

Таблиця 3

**Підходи щодо визначення понять «кадровий маркетинг»,  
«маркетинг персоналу», «маркетинг робочої сили»,  
«маркетинг на ринку праці»**

Визначення	Автор
1	2
<i>Маркетинг персоналу</i> – науково-прикладна дисципліна, вид професійної діяльності кадрових працівників, система управління задоволенням потреби в персоналі, стратегічний і тактичний спосіб мислення, стиль поведінки, комплекс конкретних функцій.	Колпаков В.М. [41, с.35]
<i>Маркетинг на ринку праці</i> є засобом орієнтації споживачів на товар «робоча сила», де учасники маркетингової діяльності направляють зусилля на створення умов для поєднання здібностей до праці із капіталом через всі можливі види зайнятості.	Саруханов Є.Є., Сотникова С.И. [88, с.33]
<i>Маркетинг персоналу</i> – аналіз очікувань теперішніх та майбутніх працівників (наприклад, при наймі на роботу), а також визначення реального ступеню виконання цих очікувань.	Марра Р., Шмидт Г. [57, с.451]
<i>Кадровий маркетинг</i> займається питаннями довгострокового забезпечення підприємства кадровими ресурсами. Кадровий маркетинг розглядає робоче місце як продукт, який потрібно продати на ринку праці.	Чулков А.В. [108]
<i>Маркетинг робочої сили</i> – вид діяльності, направлений на досягнення оптимального рівня відповідності між попитом та пропозицією робочої сили з метою задоволення потреби в праці усіх суб'єктів трудових відносин.	Томілов В.В., Семеркова Л.Н. [40, с.10]
<i>Кадровий маркетинг</i> спрямований на свідоме, активне і постійне творення привабливості підприємства як для наявного, так і для потенційного співробітника.	Цандер Е. [106, с.73]
<i>Маркетинг персоналу</i> – комплексна функція служб управління персоналом організації або кадрових агентств, яка передбачає досконале і всебічне вивчення ринку праці, попиту на робочу силу, вподобань та потреб роботодавця, планування та прогнозування асортименту потріб-	Кибанов А.Я. [37, с.148]

1	2
них професій, розробку заходів по задоволенню попиту на робочу силу, виявлення потенційних потреб роботодавців у рідкісних або дефіцитних професіях, формування пріоритетів покупця у пошуку персоналу вищої кваліфікації, співпраця зі службами зайнятості, біржами праці, освітніми закладами та іншими джерелами робочої сили, формування іміджу роботодавця.	
<i>Маркетинг персоналу</i> – вид управлінської діяльності, направлений на визначення та покриття потреби у персоналі.	Кибанов А.Я. [39, с.185]
<i>Маркетинг на ринку праці</i> можна розглядати як систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку праці, його тенденції та приймати обґрунтовані рішення у сфері найму, сприяти зайнятості та ефективному використанню людського капіталу.	Киян Л.П. [40, с.16-17]
<i>Кадровий маркетинг</i> – комплексна система, направлена на підбір, розстановку, навчання та оцінку кадрового потенціалу з врахуванням вимог виробництва та з ціллю формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, виховання у працівників цінностей і норм, прийнятих на підприємстві, підняття корпоративної культури.	Поважний С. [76, с.87]

З наведених визначень випливає, що більшість авторів розглядають кадровий маркетинг як вид діяльності. Подібне визначення, на наш погляд, не дає повного системного уявлення про кадровий маркетинг. Ми погоджуємось з думкою фахівців західних організацій, які переконані, що маркетинг в області персоналу слід розглядати з двох позицій: в широкому розумінні, – як філософію та стратегію управління персоналом, та у вузькому, – як особливу функцію служби управління персоналом [41, с.26].

Сутність філософії управління персоналом заключається у тому, що при правильній організації справи повинна покращуватись якість трудового життя [37, с.12]. Управлінська функція організації має перерости в концепцію управління персоналом підприємства, за якої здійснюється практична діяльність основана на достовірній інформації про кон'юнктуру ринку.



Отже, розглянувши різні точки зору, автор схиляється до того, що під кадровим маркетингом слід розуміти філософію управління, за якої досягається такий рівень менеджменту кадрів, при якому людські ресурси розглядаються як найцінніший ресурс. Кадровий маркетинг передбачає поширення функцій маркетингу в площину управління людськими ресурсами, результатом чого є: розуміння кадрового маркетингу як стратегії орієнтованої на ринок, як тактики прийняття рішень на основі інформаційної бази (із застосуванням сучасних методів дослідження особистості та ринку), як наслідок цього, кадровий маркетинг стає способом досягнення конкурентних переваг підприємства. Автори поділяють позицію Цандера Е.: кадровий маркетинг – шлях до творення привабливості підприємства. Він допомагає спрогнозувати зміни кон'юнктури ринку праці і бути готовим до них. Це дозволяє знизити фінансові та часові витрати при реалізації стратегічних та тактичних рішень як в області кадрової політики підприємства, так і в діяльності організації в цілому. Головною метою кадрового маркетингу є повне розкриття можливостей людського потенціалу і, як наслідок, досягнення високого рівня устрою самої організації. Тобто кадровий маркетинг – це не лише шлях до успіху в управлінні персоналом підприємства, а й шлях до успіху самого підприємства. Як зазначали автори у попередніх працях: все, що досягає підприємство – це заслуга (або промах) його працівників [22, с.40].

Є очевидним, що основною ознакою маркетингу є взаємозв'язок між споживачем та виробником. Цей взаємозв'язок можна простежити і щодо кадрового маркетингу: відділ кадрів підприємства виступатиме виробником специфічних послуг (відбір, найм, оцінка персоналу і т.д.), а підприємство, працівники (в тому числі і потенційні) – споживачами цих послуг [76, с.88]. Та насправді цей зв'язок є подвійним. Особливістю кадрового маркетингу є те, що споживач і продукт одночасно являється двох типів. За першого типу, споживачем являється підприємство, тобто сама організація є споживачем, а її відділ кадрів – виробником, а комплектація людських ресурсів на підприємстві – продуктом. За другого типу, споживачем виступає кадровий склад організації, тобто персонал підприємства, виробником – знову відділ людських ресурсів підприємства, а продуктом в даному випадку виступатиме саме підприємство, його привабливість як роботодавця.

Від рівня організації діяльності відділу кадрів, а також від зовнішніх зв'язків підприємства буде багато в чому залежати ефективність кадрової політики.

Варто зазначити, що існує розрив між тим, що декларує маркетинг та тим, чим він є в реальній ситуації. Однак кадрова служба до

концепції маркетингу має прагнути. Згідно словника російської мови, «концепція» – це система пов’язаних між собою та витікаючих один з одного поглядів на те чи інше явище; а також основна думка, ідея твору [94, с.97].

За часів Радянського Союзу існувала державна концепція використання трудових ресурсів, яка передбачала цільові направлення для випускників (особливо) вищих навчальних закладів, постійні і систематичні курси підвищення кваліфікації для працівників та ін. Але, як зазначає Поважний: «Концепція планування використання трудових ресурсів проста, але складна її реалізація» [76, с.86]. Стратегія підприємства не завжди розвивається так як планувалося, оскільки не завжди вчасно є в наявності необхідні ресурси. Та разом з тим, існування плану, зонайменше, породжує відчуття перспективи, а постійний нагляд та контроль за ним допомагає скоригувати відхилення від поставленого курсу.

Концепція маркетингу передбачає, що вся діяльність кадрової служби за головну мету повинна мати задоволення потреб споживачів – керівників підрозділів, оскільки це кращий спосіб досягнення власних цілей росту та підвищення ефективності управління персоналом [76, с.159]. Кадровий маркетинг є новою сферою в управлінській діяльності організації, тому необхідно пройти усі етапи розвитку маркетингу в області персоналу. Даний розвиток має включати створення теоретичних та практичних концептуальних основ, процедур та методів, розроблення необхідного інструментарію.

В якості базових принципів концепції кадрового маркетингу варто виділити наступні аспекти (табл. 4).

*Таблиця 4*

**Основні принципи концепції кадрового маркетингу**

<b>Назва</b>	<b>Сутність</b>
1	2
Системність аналізу та комплексність підходу	Системність означає, що будь-яке явище в сфері маркетингу, об’єкти та суб’єкти управління повинні розглядатися як елементи великої системи з усіма її властивостями. Комплексність означає, що повинні бути враховані всі сторони і всі складові не лише процесу маркетингу, а й умов його існування [76, с.160]. В умовах маркетингу, всі види діяльності, що пов’язані з продажем послуг в трудовій сфері, мають відбуватися синхронно та систематично, дотримуючись послідовності

Продовження табл. 4

1	2
	запланованих дій та аналізу причинно-наслідкового зв'язку отриманих результатів [40, с.56].
Стратегічна орієнтація	Має бути науковий характер планування кадрової політики на довгострокову перспективу, його неперервність [76,с.158].
Забезпечення поінформованості та оперативності	Методи та інструменти маркетингу мають забезпечувати учасникам ринку праці можливість більшої поінформованості про кон'юнктуру ринку, його тенденції, та відповідно напрацювання найбільш ефективних видів ринкової поведінки, відповідно до різних можливих ситуацій на ринку [40, с.57]. Своєчасне надання достовірної та повної інформації про результати досліджень ринку праці, та прийняття компетентних рішень щодо укріплення слабких сторін кадрової роботи підприємства [38, с.68].
Забезпечення адаптивності	Формування кваліфіковано-професійного складу працівників, розвиток вміння адаптуватися до змін ринку праці, вимог відповідного рівня заробітної плати, умов праці, режиму роботи та відпочинку, психологічним вподобанням, мотивам поведінки [40,с.56]. Універсальність та гнучкість проведення маркетингових заходів у сфері персоналу як системи [39, с.68]. У.Бенніс вперше використав поняття «адаптивна» організація ще в кінці 60-х років ХХст., щоб підкреслити переваги такого управління, при якому організація була б в змозі негайно відреагувати на нові вимоги часу [63, с.28].
Конкретизація та спеціалізація	Розподіл праці по всій кадровій службі організації, формування груп за основними напрямками кадрової роботи [39, с.68]. Наприклад, часткова орієнтація системи управління персоналом на сферу вербування персоналу дасть можливість ідентифікувати інтереси працівників та організації, підвищити їх трудову віддачу, зміцнити корпоративну культуру організації [57,с.451].

Таким чином, в сучасній кадровій роботі організації ці принципи мають бути тим підґрунтям, на якому вибудовуються переваги організації в конкурентній боротьбі при роботі з персоналом. Принципи кадрового маркетингу, як закон, визначають напрями діяльності всіх

учасників створення та реалізації кадрового продукту як єдиного, налагодженого та узгодженого процесу [76, с.161]. Основні напрями кадрового маркетингу за Цандером Е. подані на рис.1 [106, с.73].

На нашу думку, дані напрями діяльності мають бути своєрідною основоположною базою для ведення кадрового маркетингу. В подальшому ми передбачаємо, що даний перелік буде розширено. Зробити таке припущення нам дозволяє детальний аналіз розвитку товарного маркетингу, який з кожним етапом розвитку історії набував все нових функцій та завдань.

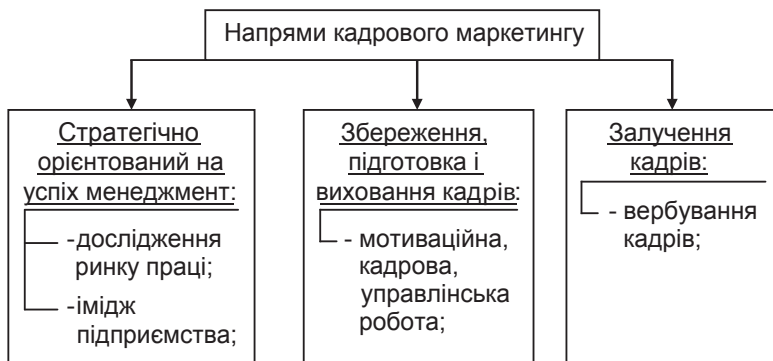


Рис.1. Напрями кадрового маркетингу

Впровадження напрямів кадрового маркетингу як цілісної системи в кадрову політику організації сприятиме підвищенню ефективності всієї організації.

Напрями кадрового маркетингу цілком відповідають комплексу маркетингу. З теорії маркетингу відомо, що маркетинговий комплекс (маркетинг-мікс) включає набір інструментів, що застосовуються для практичної реалізації маркетингової стратегії компанії. Вперше термін «маркетинг-мікс» сформулював Н. Борден в 1953 році [91]. Згідно даної моделі найважливіші інструменти маркетингу поділяються на чотири обширні групи, так звані «чотири пі» (4P) [1, с.46]. Назва походить від перших літер кожної з груп:

- товар, продукт (product);
- ціна (price);
- канали розповсюдження (place);
- методи просування, сприяння (promotion).

На нашу думку, такий підхід можна застосувати і по відношенню до людських ресурсів, адже пам'ятаємо, що персонал організації є як суб'єктом так і об'єктом управління.

Розглянемо авторську модель маркетинг-мікс кадрів підприємства (або модель «4Р» кадрового маркетингу):

- product: «які працівники потрібні підприємству?» – являє собою кількісну та якісну потребу підприємства у кадрах, які необхідні для ведення його діяльності та досягнення стратегічних та тактичних цілей;
- price: «яка ціна придбання?» – вартість, яку готове заплатити підприємство для задоволення даної потреби;
- place: «де взяти потрібних кадрів?» – джерела та канали залучення потрібних працівників;
- promotion: «як залучити до компанії?» – методи та фактори залучення необхідних підприємству кадрів.

Схематично модель маркетинг-мікс кадрів подано на рис. 2.

<p style="text-align: center;"><u>Продукт</u></p> <p>формується в результаті:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналізу кадрової політики підприємства;</li> <li>- визначення кількісної та якісної потреби організації в кадрах;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Ціна</u></p> <p>формується в результаті:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;</li> <li>- моніторингу ринку праці;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Канали (джерела) залучення:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внутрішній рекрутинг;</li> <li>- зовнішній рекрутинг;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Фактори залучення:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- імідж підприємства;</li> <li>- умови та оплата праці, соціальний пакет;</li> <li>- система мотивації та стимулювання;</li> <li>- програма розвитку та кар'єри</li> </ul>

Рис.2. Модель «4Р» кадрового маркетингу

На даний момент важливою є орієнтація кадрового маркетингу, так само як і маркетингу товарів та послуг, на споживача. Отже, відділу людських ресурсів, в першу чергу, необхідно визначити, які людські ресурси потребує споживач (першого типу – підприємство), де їх можна знайти, яким чином сформувати лояльність споживача (другого типу – кандидатів на вакансії), а також, що не менш важливо, необхідно забезпечити «повторну покупку», тобто прихильність споживача (другого типу), в даному випадку це є відданість працівника компанії.

Кадровий маркетинг виступає ринковою концепцією управління, об'єктом якої є розвиток підприємства як єдиного цілого. Розвиток теорії та практики маркетингу привів до усвідомлення

необхідності збалансованого узгодження цілей діяльності суспільних систем (держави, фірм, підприємств), їх інтересів, рівня задоволення запитів споживачів, врахування інтересів суспільства. У середині ХХ ст. у країнах з ринковими механізмами управління, маркетинг почав визначати стратегію та політику виробництва, розвитку й управління підприємств та організацій. Потреба в ринковій концепції управління в Україні стала особливо відчутною з переходом економіки на ринкові засади [41, с. 14].

Вирішення задач кадрового маркетингу являє собою велику систему, в якій задіяні як кадрова служба підприємства, так і її структурні підрозділи. Найважливішою задачею кадрового маркетингу, на думку авторів монографії «Логістика і маркетинг в управлінні кадровим потенціалом», є «...забезпечення максимально можливої стабільності в діяльності кадрової служби і всього підприємства в цілому» [76, с. 161]. Ми погоджуємося з даною тезою, але з однією поправкою: на наш погляд, є не менш важливим забезпечення не просто стабільності в діяльності кадрової служби, а забезпечення системного розвитку персоналу, і як наслідок, всієї організації в цілому, адже як відомо, хто не розвивається, той залишається позаду.

Супутніми задачами кадрового маркетингу виділимо наступні:

- комплексний аналіз ринку на основі повної та достовірної інформації з метою виявлення його кон'юнктури та побудови прогнозу розвитку;
- побудова системи ефективних заходів управління кадрами на підприємстві;
- інноваційна діяльність у веденні кадрової політики;
- планування розвитку персоналу та його кар'єри;
- створення ефективної системи комунікацій;
- проведення кадрового аудиту.

Відповідно до принципової методології маркетингу як ринкової концепції управління і збуту існує універсальний підхід до класифікації маркетингових функцій, який полягає у виділенні чотирьох блоків комплексних функцій, кожен з яких має ряд підфункцій [74, с. 11]. Загальна класифікація включає такі блоки: аналітична функція, виробнича, збутова, функція управління та контролю. На наш погляд, даний підхід може бути застосованим і щодо визначення функцій кадрового маркетингу за умови трансформації функції збуту у функцію розвитку. З урахуванням специфіки сфери кадрового управління, структурно класифікація матиме наступний вигляд:

### *1. Аналітична функція:*

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- вивчення ринку праці та прогноз його розвитку;
- вивчення структури підприємства у розрізі людських ресурсів та оцінка потенційних можливостей;
- стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- аналіз кадрової політики;
- вивчення поведінки споживачів людських ресурсів (підприємств-партнерів, конкурентів).

### *2. Виробнича функція:*

- організація та проведення ціленаправленої комунікації по представленні організації на ринку як конкурентоспроможного та привабливого роботодавця;
- формування комплексу людських ресурсів на підприємстві, їх кількісного та якісного складу;
- організація інформаційного забезпечення;
- розроблення методів та моделей активного впливу на ринок;
- організація системи комунікації всередині підприємства;
- формування ефективної системи логістики кадрів.

### *3. Функція розвитку:*

- організація підготовки та перепідготовки кадрів шляхом навчання;
- створення чіткої системи адаптації працівників на новому місці;
- створення програми розвитку кар'єри;
- організація системи особистого розвитку шляхом безперервного навчання;
- розроблення кадрових технологій спрямованих на втримання працівника;
- адаптація системи управління персоналом у відповідності до змін ринку.

### *4. Функція управління та контролю:*

- проведення стратегічного та оперативного управління та контролю людських ресурсів;
- організація тактичних заходів для досягнення цілей підприємства;
- здійснення кадрового аудиту;
- розроблення та реалізація відповідних заходів щодо висновків контролю.

Головними засобами кадрового маркетингу, що сприяють виконанню його функцій є інформація та комунікація.

Джерелами маркетингової інформації є:

- аналітичні матеріали спеціалізованих державних органів з питань праці та зайнятості (такі матеріали можуть готуватися на замовлення організації);
- спеціалізовані журнали та публікації з питань управління персоналом;
- опитування;
- конференції, семінари, круглі столи;
- інтерв'ю з експертами;
- бесіди менеджерів з персоналу з внутрішніми та потенційними працівниками компанії, з зовнішніми партнерами;
- рекламні матеріали інших організацій, особливо організацій-конкурентів;
- публікації у Інтернет;
- спостереження;
- навчальні програми та плани випуску ВНЗ.

Ринок кадрової інформації містить всю маркетингову інформацію, яка одержується у процесі пізнання, дослідження купівлі-продажу робочої сили та взаємодії з цього приводу всіх суб'єктів підприємництва [41, с.31].

Фахівці розрізняють два типи інформації. До першого належать інформаційна підтримка державної політики зайнятості населення та інформація недержавних структур сприяння зайнятості (кадрові агентства, навчальні центри, інші посередники на ринку праці). До другого типу інформації відносять дані про роботу конкурентів у сфері управління персоналом (умови трудових контрактів, плінність кадрів, вакансії, ін.). Інформація другого типу отримується з неофіційних джерел: в результаті власних маркетингових досліджень, приватних комунікаційних систем, ін. За таких умов відсутні механізми контролю за якістю інформації, а також присутні обмеження на її поширення.

Надзвичайно важливою характеристикою інформації є її достовірність та повнота. Саме за такої умови відбувається коректне планування діяльності, сегментація ринку, комунікація та ін.

Комунікація, в рамках кадрового маркетингу, є головним інструментом створення та підтримання іміджу підприємства як хорошого роботодавця. Основними об'єктами комунікацій є:

- внутрішній ринок – працівники компанії;
- зовнішній ринок – потенційні претенденти на вакантні посади;



- громадськість, в тому числі ЗМІ, як основний чинник формування репутації компанії.

Відносини всередині компаній – діяльність націлена на формування та підтримання відносин між людьми в організації. Метою даної діяльності є отримання працівником позитивних емоцій від роботи. В результаті цього у працівника складається приємне враження про компанію. Позитивний кадровий імідж може зіграти велику роль при втриманні працівника в організації, а також підняти імідж підприємства і за його межами за рахунок працівників, які є носіями іміджу організації.

Комунікації зовнішнього спрямування мають на меті сформувати імідж підприємства як надійного і прогресивного роботодавця в уяві потенційних кандидатів на вакантні посади. Досить важливою категорією в даному випадку є молодь, студенти. Існує ряд заходів з допомогою яких можна ще під час навчання сформувати позитивний імідж організації в очах майбутніх спеціалістів.

Робота із засобами масової інформації націлена на формування позитивного образу підприємства в очах широких мас населення. За рахунок ефективної роботи з громадкістю культивується довіра та розуміння цілей та дій організації. За допомогою кадрового маркетингу підвищується рівень популярності та формується, так необхідний всім організаціям, позитивний образ підприємства-роботодавця на ринку праці та у суспільстві.

Розглянемо місце кадрового маркетингу в системі управління персоналом. Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями [53, с.138].

Кадровий маркетинг у системі управління персоналом підприємства має розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі.

Напрями кадрового маркетингу взаємопов'язані та доповнюють напрями кадрової політики, схематично цей зв'язок показано на рис.3

Розглянемо детально елементи процесу управління кадрами з використанням маркетингового підходу.

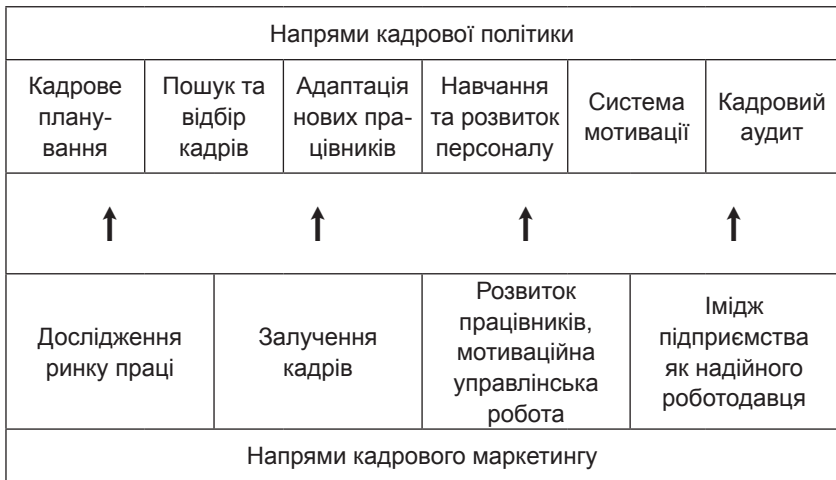


Рис.3. Напрями кадрового маркетингу в системі управління персоналом на підприємстві

На основі ґрунтовних досліджень ринку праці та прогнозу його розвитку, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, формується комплекс людських ресурсів на підприємстві, визначається їх кількісний та якісний склад.

Кількісна потреба характеризується чисельністю працівників, які необхідні для виконання поставленого завдання за визначених умов праці. Під якісною потребою в персоналі мається на увазі спеціалізація, рівень кваліфікації, знань та вмінь працівників, для виконання поставлених завдань. З врахуванням поточного стану розвитку підприємства та його довготривалих перспектив можна виділити потребу в персоналі, орієнтовану на заміщення вже існуючих, але вакантних місць та на заповнення нових посад. З врахуванням фактору часу варто визначити поточну (нагальну) потребу в персоналі та довготривалу (для забезпечення виконання стратегічних задач підприємства).

Нестача персоналу ставить під загрозу виконання задач, його надлишок спричиняє зайві збитки і ставить, таким чином, під загрозу існування самого підприємства [38, с.44]. Визначення кількісної потреби в персоналі, відбувається шляхом застосування таких методів як:

- **висновки за аналогією:** порівнюються два схожих за структурою та методом виробництва підприємства. Підприємство, яке є більш розвиненим, є прикладом для наслідування, тобто

на основі його потреби в кадрах, робиться висновок, про кадрову потребу на іншому підприємстві;

- **екстраполяція головних тенденцій:** кількісна потреба в кадрах розглядається в часовому масштабі, тобто в межах одничного прогнозу розвиток потреби залежить лише від часу. Метод досить простий, але має істотний недолік – нехтування комплексними взаємозв'язками та якісними змінами вимог [41, с.82-83];
- **економічні моделі:** визначення чисельності необхідного персоналу відбувається на основі регресійних та кореляційних аналізів та розрахунків;
- **метод числових індексів:** кількісна потреба у працівниках розраховується шляхом оцінки майбутнього стану розвитку певних важливих характеристик виробництва, наприклад, рівень автоматизації, продуктивності праці, ін...;
- **метод Дельфі:** формується група експертів, кожен з яких анонімно висловлює своє переконання щодо певної ситуації, по закінченню – кожен отримує зведену картину всіх висловлювань і експертам знову пропонується висловитися. Такі цикли тривають протягом певного визначеного терміну, або ж до тих пір, поки зведена картина стане незмінюваною;
- **техніка сценаріїв:** кількісна кадрова потреба визначається шляхом побудови сценаріїв майбутнього розвитку та аналізу їх впливу на виробництво і, відповідно, на чисельність кадрів. Сценарії є описовими евристичними моделями, що розкривають сутність і дають можливість оцінки різних припущень щодо майбутніх змін [41, с.85]. Основними характеристиками сценаріїв є те, що вони дають уявлення про майбутній розвиток подій, на відміну від кількісної екстраполяції тенденцій розвитку майбутнє уявляється не як єдиний можливий прогнозований стан, а досліджуються різні прийнятні ймовірні стани майбутньої реальності;
- **метод робочих місць:** потребу в кадрах визначають на основі загальної кількості трудових операцій на виробництві, при цьому припускають, що робоче місце є постійно зайнятим, окрім часу перерв. Так звана фіксована потреба в кадрах;
- **метод складання кошторисів:** планова потреба в робочій силі розраховується на майбутнє, виходячи з бюджету, можливих наявних коштів [41, с.86];
- **формування кадрового резерву.** Відповідно, загальна кількісна потреба в кадрах становитиме суму кадрового резерву та числа працівників, необхідних для виконання певного завдання.

Визначення числа працівників, необхідного для виконання певних завдань та планів, ще не достатньо для формування персоналу організації. Необхідно чітко усвідомлювати працівники якої спеціалізації, кваліфікації, умінь та навичок потрібні підприємству. Для визначення якісного складу, який потрібен організації, персоналу необхідно використовувати опис праці та опис посадових обов'язків. Опис праці являє собою аналіз діяльності та завдання, увага акцентується на сфері виконуваної роботи. Опис посадових обов'язків включає інформацію про компетенції, права та обов'язки, комунікації.

*Залучення кадрів.* Створення на підприємстві ефективної системи пошуку та відбору працівників вимагає, щоб така система давала можливість гарантовано отримувати потрібні результати, тобто з високим ступенем ймовірності прогнозувати професійну успішність кандидатів, даючи можливість відбирати найбільш перспективних.

Представник німецької школи персонал-менеджменту Р. Юстен вважає: «Природно, що не кожна людина однаково придатна для виконання даного завдання, а тому кожне підприємство при кожному наймі отримує або ж економічну перевагу, або ж відчуває нестачу». Практики з цього приводу часто наводять правило Фауста: «прямі та опосередковані витрати на знаходження нового працівника лежать між 50-100% річного доходу посади», прогнозуючи цим вартість можливої помилки. «Кожен прийом працівника на роботу, – пише Г. Нессонов, – тягне за собою великі затрати для організації, помилки при наймі збільшують ці затрати в декілька разів» [20, с.56].

На сьогоднішній день, доведеним є факт, що чисельність кандидатів на вакантні посади має в декілька разів перебільшувати число вакансій. Точніше дане співвідношення ілюструє піраміда продуктивності вербування (рис. 4).

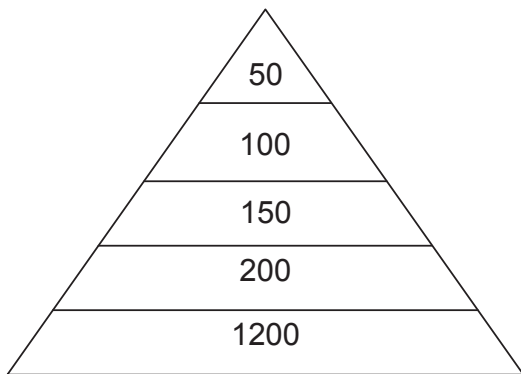


Рис.4. Піраміда продуктивності вербування

Розглянемо механізм роботи піраміди на прикладі. Компанії потрібно 50 нових «оптових» продавців, розрахуємо скільки кандидатів вона повинна зацікавити. Для побудови піраміди необхідна інформація про аналогічні кампанії в минулому: по-перше, відношення між тими, кому зроблено пропозицію і тими, хто буде найнятим на роботу (нехай в даному випадку це становитиме 2:1); по-друге, відношення між кандидатами, котрих запросять на співбесіду та тими, кому зроблять пропозицію (3:2); по-третє, відношення між запрошеними кандидатами на співбесіду та тими, хто прийшли (4:3); по-четверте, відношення між знайденими та запрошеними кандидатами (6:1). Тобто з шести осіб, що зацікавилися вакансією, лише один отримає запрошення на співбесіду. Отже, знаючи дане співвідношення, компанія повинна зацікавити роботою продавця 1200 осіб, з них 200 достойних кандидатів отримає запрошення на співбесіду, інтерв'ю пройдуть приблизно 150 чоловік, з них 100 отримає запрошення і лише половина з них буде прийнята [38, с.46].

Вибір джерел для залучення претендентів на вакантні посади залежить в першу чергу від характеру самої вакансії, а також від фінансових можливостей підприємства та його досвіду в даній сфері. Класичними комунікаційними каналами для роботодавців є наступні:

- засоби масової інформації;
- Інтернет;
- прямі контакти (через персонал організації);
- рекрутингові агентства;
- центри зайнятості, ВНЗ;
- організації по переманюванню кращих працівників – «head hunter»
- ярмарки вакансій, конференції, ін.

Логіка ринку диктує прості умови: якщо у кожного в руках знаходяться одні і ті ж інструменти для пошуку одних і тих же кандидатів, то всі прийдуть до того, що будуть знаходити спеціалістів середнього рівня. Так само як зростання цін на нафту спонукає нафтові компанії шукати нові родовища, так і зростаючий дефіцит справжніх професіоналів та ефективних керівників на ринку праці спонукає знаходити нові методи пошуку та селекції потрібних кадрів.

Альтернативним, на сьогоднішній день, варіантом знаходження потрібних кадрів є лізинг персоналу. Схема досить проста: кадрове агентство оформлює «орендованого» працівника постійним або тимчасовим співробітником, насправді ж такий співробітник працює на підприємстві, яке потребує його послуг. Підприємство-орендатор сплачує кадровому агентству за надану послугу, а кадрове агент-

ство, в свою чергу, виплачує працівнику домовлену заробітну плату [20, с.57]. Вигоду в такому випадку отримують усі сторони: роботодавець отримує потрібного спеціаліста і це не потребує оформлення контракту, наказу, трудової книжки та виплат працівнику по соціальному страхуванню, пенсійному забезпеченню, медичному обслуговуванню. Компанії-замовнику така послуга обходиться значно дешевше ніж пошук постійного працівника, оскільки за підбір звичайного працівника кадрове агентство отримує 2-3 місячні його оклади, а за оренду спеціаліста – менше одного. До того ж на знаходження постійного працівника зазвичай потрібно багато часу (співбесіда, тестування, випробувальний термін та ін..) від лізингового працівника необхідна лише його кваліфікація. Для працівника, якого «орендують», така ситуація теж вигідна, оскільки він перебуває у постійному штаті кадрового агентства по своїй спеціальності, тож трудовий стаж не переривається і ліквідується потреба самостійного пошуку роботи – кадрове агентство пропонує різні вакансії. Також така форма працевлаштування дає можливість працівнику накопичити необхідний досвід, і, як наслідок, отримати пропозицію щодо переходу на постійну роботу в ту чи іншу компанію.

Надійним джерелом претендентів на заповнення вакантних посад є кадровий резерв. Його формування обумовлено необхідністю захистити організацію від несподіванок, пов'язаних з вибуттям керівників по тим чи іншим причинам чи з неможливістю заповнити виявлені вакансії. Кадровий резерв – лінійні та функціональні керівники, працівники організації, яким притаманні управлінські здібності, а також молоді спеціалісти з високим потенціалом, що відібрані на основі вимог до керівних посад різних рівнів, та можуть претендувати на заняття таких посад при появі відповідних вакансій.

В роботі з кадровим резервом можна виділити декілька етапів, зокрема:

- визначення ключових посад, що мають великий вплив на бізнес, а тому мають бути захищеними від несподіванок, на які формується кадровий резерв;
- відбір кандидатів до кадрового резерву та визначення вимог до них (передбачає відповідність індивідуальних характеристик кандидата до певної посади);
- розробка програми розвитку кандидата та оцінка її виконання;
- призначення на посаду.

Передові компанії розглядають процес підготовки кандидатів на заміщення керівних посад як стратегічно важливу задачу. Підготовка наступників – це багатоетапний процес, який потребує постійної уваги та підтримки зі сторони керівництва компанії та забезпечує в

кінцевому результату безболісну зміну поколінь, збереження традицій та принесення «свіжої крові» в управління компанією, а також скорочення терміну адаптації нового керівника [56, с.192].

У сфері пошуку нових працівників для кожної компанії, організації існує дилема: шукати кандидатів на вакансії всередині самої компанії серед своїх працівників чи виходити на ринок праці ззовні.

Як внутрішній, так і зовнішній рекрутинг має свої переваги та недоліки, які наведено в табл. 5 [56, с.50-51].

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок про те, що єдиного ідеального рішення не існує, в кожному конкретному випадку організація сама вирішує яким шляхом іти: набирати нових людей чи розвивати далі власний персонал.

В процесі відбору кандидатів можуть використовуватися як декілька окремих, так і цілий комплекс методів, що в сукупності дають детальне всебічне вивчення претендента на вакантну посаду. До методів відбору відносяться:

- попередній аналіз інформації (резюме, анкети, подані документи);
- анкетування, тести (на інтелект, професійні знання, здібності, загальний розвиток);
- збір інформації про кандидата ззовні (перевірка рекомендацій, експертні оцінки);
- співбесіда, інтерв'ю.

Таблиця 5

**Основні переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього рекрутингу**

	<b>Внутрішній рекрутинг</b>	<b>Зовнішній рекрутинг</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Основні переваги</b>	<p>Покращує моральний дух працівників, які отримали підвищення.</p> <p>Підвищує зацікавленість в роботі працівників, які бачать можливість підвищення по службі.</p> <p>Потребує менших затрат, ніж зовнішній рекрутинг.</p> <p>Дає можливість керівництву краще оцінити здібності власного персоналу.</p>	<p>Приносить «свіжу кров» та нові ідеї в компанію.</p> <p>Дає можливість роботодавцю побачити, що відбувається поза компанією.</p> <p>Виступає як форма реклами для компанії.</p> <p>В деяких випадках є дешевшим, ніж навчати та здійснювати перепідготовку вже існуючих працівників.</p>

Продовження табл. 5

1	2	3
Основні недоліки	Визиває незадоволеність у працівників, які не отримали підвищення. Створює нову вакансію, на місці працівника, який отримав підвищення.	У нових працівників можуть виникнути труднощі при адаптації до культури та стилю управління організації. Можуть виникнути проблеми психологічного характеру, оскільки працівники розуміють, що у них немає перспектив підвищення на посаді. Адаптація до нових умов може тривати довше ніж для представників власного персоналу. Продуктивність праці в перший час зазвичай є нижчою.

Найбільш поширеною методикою аналізу документів є оціночна шкала Рюдігера (табл.6) [38, с.97]

Таблиця 6

#### Складові аналізу заяв за оціночною шкалою Рюдігера

Стиль	Характерні ознаки тексту	Оцінка кандидата
1	2	3
Звороти мови (вирази, експресія)	Переважає дієслівний стиль.	Бадьорий, невимушений, справжній.
	Переважає активний стиль.	Енергійний.
	Переважає пасивний стиль.	Діючий вичікуючи.
	Переважає використання іменників	Неповороткий, манірний, тримає дистанцію.
Побудова речення	Переважає проста побудова речення	Скромний, простий, прямий.
	Переважають нагромадженні речення.	Нерозторопний, дивний, зарозумілий.
Сполучення речень	Вільне	Рухливий, інтелігентний.
	Жорстке	Невмілий, з слабкою інтуїцією, погано пристосовується.



1	2	3
Запас слів	Великий	Різносторонній.
	Малий	Нерозторопний, односторонній.

Отже, згідно даного методу, найбільш позитивну оцінку отримає документ, якому притаманні живість, динамізм стилю, невелика кількість іноземних слів, активне використання дієслів, простих та точних виразів.

Для безпосереднього аналізу вмінь та якостей особистості найбільш часто використовуються особистісний опитувальник Айзенка та 16-факторний опитувальник Кеттелла.

В основі підходу Айзенка лежить переконання про те, що усіх людей можна поділити на декілька типів особистості: інтроверт, екстраверт, психотичний та нейротичний тип особистості. Нейротизм – емоційна нестійкість. Психотизм – схильність до психічних відхилень. Інтроверт – спокійна скромна особистість, що любить порядок та контролює свої емоції. Екстраверт – товариський імпульсивний оптиміст. Такий розподіл слід сприймати як поведінкові характеристики.

16-факторний опитувальник Кеттелла найчастіше використовується при відборі кадрів. Він містить 187 питань і дозволяє по закінченню отримати на кожного досліджуваного кандидата особистісний профіль по 16 первинних та 4 вторинних факторах. Опитувальник Кеттелла дозволяє визначити рівень комунікабельності, особистої зрілості, емоційного контролю, схильності до оперування абстрактними поняттями та ряд інших характеристик, здатних впливати на професійну успішність претендентів [56, с.95].

Тести, що використовуються при відборі кандидатів мають на меті відбір або відсіювання претендентів. Разом з тим необхідно пам'ятати про морально-етичну тактовність та відповідальність при запиті делікатної інформації та при її розголошенні. Так в деяких штатах США існують обмеження на використання певних типів особистісних та інтелектуальних тестів. Найбільш надійними та валідними є професійні та імітаційні тести, оскільки визначають вміння та знання пов'язані безпосередньо з роботою.

На сьогоднішній день одним із найбільш ефективних способів відбору кваліфікованого персоналу спеціалісти вважають відбір за рекомендаціям. Саме такий підхід, як показує практика, дає позитивний результат, адже все менше кадровиків довіряє тексту резюме, посилаючись на те, що багато з них побудовані неграмотно. Більшість резюме містять 30% неправдивої інформації, ще 30% – пе-

ребільшення заслуг та 30% – непотрібної інформації, 10%, що залишилися, – це ключові слова та контактна інформація. Саме тому відбір за рекомендаціями є ефективним, оскільки інформація надходить від більш достовірних та перевірених джерел. Роботодавці Франції запитують рекомендації у більш ніж 60-ти випадках із ста, ФРН – близько 70-ти, Великої Британії – у всіх 100 випадках при пошуку кандидатів на посади керівників середнього та вищого рівня.

Одним із ефективних методів відбору, що дозволяє скласти цілісну картину про кандидата є співбесіда, інтерв'ю. Співбесіда дає можливість оцінити всі важливі характеристики претендентів: ерудицію, інтелект, професійні знання та навички, організаторські та комунікаційні здібності, здоров'я та працездатність, зовнішній вигляд та поведінку, мотивацію кандидата. Головним недоліком співбесіди є її трудомісткість та значні часові затрати, а також в деякій мірі суб'єктивізм інтерв'юера.

Таким чином процес пошуку та відбору персоналу є складною багаторівневою системою.

Адаптація нових працівників. Під професійною адаптацією маємо на увазі процес звикання людини до особливостей праці. Але разом з тим, адаптація, являє собою більше пристосування людини саме до соціальних норм поведінки в колективі; побудови відносин із співробітниками, які сприятимуть задоволенню її моральних та матеріально-побутових потреб.

Для швидкого «влиття» в колектив нових працівників варто використовувати на підприємстві дворівневу програму адаптації. Перший рівень являє собою загальну адаптацію, другий – поглиблену, спеціалізовану. Перш за все необхідно провести загальну програму адаптації, яка включає ознайомлення працівника з основними моментами роботи, такими як:

- відомості про компанію, продукцію, ринок, споживачів, цілі та пріоритети підприємства, структуру організації, підпорядкованість, керівництво;
- організація оплати праці, нарахування премій та компенсацій, утримання із заробітної плати, соціальний пакет;
- права та обов'язки працівника, умови переміщення, підвищення;
- техніка безпеки та охорона праці;
- організація побуту: розпорядок дня, харчування, кімнати відпочинку і т.д.

Спеціалізована програма стосується конкретного відділу, підрозділу, де працюватиме новий працівник. Зазвичай проводиться лінійними керівниками і включає наступні аспекти:

- функції підрозділу, взаємодія з іншими підрозділами організації;
- деталізація роботи, обов'язків, відповідальності працівника;
- представлення працівникам підрозділу.

Цілями адаптації в першу чергу є: скорочення часових витрат підприємства, оскільки спочатку продуктивність праці нового працівника є значно нижчою, та керівника, який вводить в курс справи новачка; зниження рівня невпевненості в нових працівників; створення позитивного відношення до роботи та компанії загалом, тож необхідно прикласти всі зусилля щоб дані цілі були досягнуті.

*Розвиток персоналу.* Західні компанії давно вважають, що персонал входить до ключової трійки факторів бізнесу разом з фінансами та інформаційними технологіями [62, с.120].

Останнім часом і на українських підприємствах все більше уваги приділяється розвитку персоналу, підвищенню його кваліфікації. Стало очевидним, що для забезпечення благополуччя компанії необхідні компетентні, професійні працівники. На сьогоднішній день існує як мінімум два шляхи для отримання хорошого працівника. Перший: найняти готового професіонала. Другий: навчити молодого недосвідченого працівника. Кожен з цих варіантів є досить дієвим і компанія сама вирішує, який шлях обрати в залежності від цілей, її фінансових можливостей (професіонали коштують значно дорожче) та завдань, що виконуватиме новий працівник.

Незалежно від рівня кваліфікації працівника, якого найняла компанія, з часом все одно виникає необхідність у підвищенні його компетенції. Це зумовлено стрімким розвитком нових технологій. Варто згадати, що ще за часів Радянського Союзу кожен працівник мав пройти курси підвищення кваліфікації кожні п'ять років. В сучасному світі курси підвищення кваліфікації набули різноманітних форм: від стажування в іншій компанії до коучингу. Розглянемо їх детальніше.

*Тренінги.* Сьогодні це явище є надзвичайно популярним. Тренінгів пропонується величезна кількість. Різноманітні вони і за глибиною знань яким навчають: це можуть бути як базові знання в тій чи іншій сфері, так і останні розробки і новинки. Ціллю тренінгу, зазвичай, є формування конкретного практичного навичку у виконуваній працівником роботі. Та разом з тим, в багатьох випадках метою тренінгу є саме організаційні аспекти роботи, типу побудови згуртованого колективу, покращення взаємовідносин у ньому (team building) та ін. [21, с.59]. Обов'язковим елементом тренінгу є зворотній зв'язок (англ. feedback можна часто почути в сучасному світі). Після відпрацювання того чи іншого завдання на розвиток по-

трібно навичку, учасники тренінгу діляться з тренером враженнями, ставленням до щойно виконаного завдання. Тривалість тренінгу зазвичай складає 2-3 дні, в деяких випадках може сягати 7 днів. Тренінг може проходити в таких формах як лекції, групова робота, рольові ігри, ін. Вартість тренінгу в порівнянні з іншими формами навчання є досить високою.

*Продакт-семінари* (семінари по продукту). Зазвичай слухачами таких семінарів є персонал, що задіяний безпосередньо у сфері продажу певного продукту, зокрема менеджери з продажу. Вони проводяться з метою ознайомлення працівників з особливостями нового продукту, щоб вони могли правильно консультувати клієнтів. Проводиться таке навчання компанією-виробником нового продукту, або уповноваженою нею організацією безкоштовно, адже компанія-виробник зацікавлена у кращому просуванні своїх новинок на ринок. Такі семінари є корпоративною формою навчання, проводяться для менеджерів певної групи товарів, зазвичай, раз на декілька місяців або ж при надходженні нового виду товару.

*Коучинг* (від англ. coach — персональний тренер, наставник). Жоден спортсмен високого рівня не може досягти високих результатів без тренера. Спортсмени, музиканти, талановиті актори, а тепер і успішні менеджери переконані, що їм потрібен хтось ще, людина, яка може професійно допомогти їм розібратися з метою, вибрати напрям роботи і визначити конкретні дії. Один з основоположників коучингу, Тімоті Голві, дає наступне визначення: «Коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає вчитися». Міжнародна Федерація Коучинг (ICF) дає таке визначення: «Професійний коучинг – це безперервне співробітництво, яке допомагає клієнтам домагатися реальних результатів у своєму особистому та професійному житті. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, поліпшують свій ККД і підвищують якість життя». Клієнт своїми зусиллями досягає поставленої мети, а коуч йому в цьому допомагає з допомогою запитань, натяків, направляє клієнта до вирішення проблеми. Методи коучингу допомагають людям знайти розуміння свого власного шляху в житті.

*Курси*. Основною ціллю, яка ставиться перед такою формою навчання, є передача певних конкретних практичних навичок. Слухачам дають повний обсяг матеріалу по певному з предметів, який вони застосовують тут же на практиці. Курси можуть бути відкритими та корпоративними.

Останнім часом багато провідних компаній України влаштовують централізовані курси іноземної мови для свого персоналу. Кур-

си організують в зручний для працівників і вільний від роботи час на території компанії. Заняття проходять у групах до 20-30 чоловік, в середньому двічі на тиждень протягом 2-3 місяців. Характерною особливістю такої форми навчання є великий обсяг роздаткового матеріалу та домашніх завдань. По закінченню курсів слухачам видається сертифікат.

Крім основних форм навчання, які були розглянуті вище, існують не такі поширені, але не менш ефективні форми. До них можна віднести наставництво, стажування та самоосвіту.

*Наставництво* – це форма взаємодії досвідченого співробітника із менш досвідченим. Метою такої взаємодії зазвичай є передача знань, навичок, розкриття потенціалу працівника, що навчається, а також заміщення працівником, що навчається, свого наставника в майбутньому (наприклад, коли наставник перейде на більш високу посаду, або ж на пенсію, ін.). Наставництво досить поширене при роботі з кадровим резервом організації. При передачі певних знань і навичок працівник, що навчається отримує ще і додаткові повноваження та відповідальність.

*Стажування* – це така форма навчання, при якій працівник однієї компанії відправляється в іншу для отримання нових знань. Дуже часто стажування використовують великі міжнародні корпорації, відправляючи працівників з однієї країни свого перебування в іншу. Стажування поділяється на короткострокове та довгострокове. Короткострокове стажування передбачає ознайомлення та навчання конкретній операції, певному відрізку якогось процесу роботи. Довгострокове стажування має на меті більш повне та досконале вивчення певного напрямку діяльності компанії. Працівника можуть відправити на інший кінець світу на 4-6 місяців, а то й більше. Перед початком стажування складається індивідуальний план стажера, що містить конкретні професійні та управлінські функції, які він виконуватиме під час стажування, а також фіксуються відповідні знання та навички, що отримуються в процесі стажування.

*Самоосвіта* – це індивідуальна самостійна форма навчання. В даний час така форма навчання не є дуже поширеною, можливо через те, що вимагає надзвичайно високого рівня самоорганізації та контролю. В більшості випадків самостійне навчання відбувається за допомогою комп'ютера та Інтернету.

Дослідження американських вчених показали, що комп'ютеризоване навчання з використанням засобів мультимедіа забезпечує більш високий ступінь засвоювання матеріалу (на 30%) та більш високий відсоток запам'ятовування, ніж традиційні методи [96, с.119]. Елементи самоосвіти часто використовуються при плануванні роз-

витку топ-менеджменту компанії, зокрема, при формуванні списку програм, методик, книг, які необхідно опрацювати за рік.

Аналіз активності українських підприємств у сфері розвитку власного персоналу показує, що 20% підприємств взагалі не займаються навчанням працівників; 60% компаній не мають чіткого плану розвитку персоналу, час від часу відправляють працівників на тренінги та семінари; лише 20% компаній здійснюють системне навчання персоналу, що є дуже низьким значенням.

Як зазначає Дж.Пфедфер, навчання може бути джерелом конкурентної переваги в низці галузей для фірм, котрі можуть ним правильно користуватися [105,с.167]. Сьогодні в багатьох розвинених країнах сукупні витрати всіх підприємств на розвиток персоналу можна порівняти з державними витратами на систему освіти [23, с.108-109].

*Система мотивації та стимулювання.* Мотивація має вагомe значення для людини і є одним з основних понять, що використовується для пояснення рушійних сил її поведінки. Тому проблематика мотивації одна з найактуальніших для керівників усіх рівнів, працівників кадрових служб, педагогів та представників багатьох інших спеціальностей. Вона лежить як в основі спонукання інших людей до виконання (або невиконання) певних дій, так і самотивації, яка дає можливість досягти бажаних результатів в обраній діяльності.

Термін «мотивація» вперше вжив Артур Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» [42, с.104]. Згодом науковці використовували його для пояснення причин поведінки людини. Професійна мотивація – процес стимулювання, необхідний для продуктивного виконання ухвалених рішень і намічених робіт, будь-якої конкретної людини або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Мотив являє собою сукупність внутрішніх спонукань людини до дії, її наміри, бажання. Стимул – це завжди зовнішнє спонукання по відношенню до людини. Слово «стимул» походить від латинського Stimulus – загострений батіг, палка, за допомоги якої поганяли худобу.

Якщо порівняти значення понять «стимул» і «мотив», то стає зрозуміло, що рушійною силою в поведінці людини є не стимули, а саме мотиви. Стимул, це зовнішній фактор, який повинен побудити мотив у людини, тобто внутрішнє переконання, бажання діяти. Сам по собі стимул немає ніякого впливу на людину, до тих пір, поки зовнішнє спонукання не перетвориться на внутрішнє переконання, а це можливо лише коли зовнішній стимул зустрічається

з потребою людини. Стимули можуть бути двох типів: матеріальні та нематеріальні.

Зацікавленість у результаті праці за умов надмірно сильної мотивації призводить до того, що на фізіологічному рівні у людини непомірно активізуються емоції (тривога, занепокоєння, хвилювання, страх перед покаранням або ж нестримна жага винагород). Емоції, в свою чергу, спричиняють надмірне нервово напруження, що завжди без винятку негативно впливає як на якість діяльності, так і на час її виконання, при чому в гірший бік. Переживаючи за те, щоб виконати завдання якнайкраще, встигнути все зробити вчасно, не підвести інших людей, одержати гідну винагороду або уникнути чогось неприємного, людина вже не може повною мірою сконцентруватися на діяльності, навіть якщо вона їй добре знайома і не раз успішно нею виконувалася. За низької мотивації людина зберігає здатність до очікуваної активності, але втрачає інтерес до результату, який знижує успішність її роботи. Утворюється замкнуте коло, з якого можна вибратися лише шляхом оптимізації мотивації, зняття ажіотажу навколо досягнення мети.

Експериментально з'ясовано, що існує оптимальний рівень (оптимум) мотивації для кожної людини, за якого ця людина виконує роботу зонайкраще в конкретній ситуації. При цьому для різних людей зазначений рівень буде різним тому, що, маючи різні актуальні потреби, конкретну винагороду або примусове обмеження кожна людина оцінить по-своєму.

Американські професори психології Роберт Йоркс і Джон Додсон, чийми іменами названо закон, встановили, що існує прямий взаємозв'язок між інтенсивністю мотивації і якістю виконання діяльності. Відповідно до цього закону внаслідок збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності спочатку дещо збільшується, але після досягнення найвищих показників успішності діяльності (оптимуму мотивації) – поступово знижується. Закон Йоркса – Додсона цілком узгоджується із законом оптимуму-песимуму, сформульованим російським фізіологом Миколою Веденським. На його думку, однією з умов високої успішності розумової праці є розміреність і ритм роботи. Людина, якщо йде занадто швидко, швидко стомлюється, але якщо занадто повільно – теж (наприклад, коли дорослий, гуляючи з дітьми, пристосовується до дитячого кроку). Поривчастість у роботі, раптові її посилення виявляється несприятливим для її продуктивності. Андрес Ліндслей, професор Оксфордського університету, довів, що за надмірної активації діяльності людини ефективність її роботи погіршується, з'являються ознаки дезорганізації та послаблення самоконтролю. Соціальний психолог з Калі-

форнії Мелоді Даффі встановила, що результати діяльності людей, які були надміру напружені (напруження вимірювалося за допомогою динамографа), виявилися гіршими [42, с.106].

Складність проблеми мотивації праці полягає не в тому, що важко повною мірою урахувати всі мотиви трудової діяльності, а в тому, що у різних людей і структура потреб різна. До того ж із часом і за певних обставин потреби змінюються, що виразно виявляється саме в трудовій діяльності, особливо у зрілому віці, та, відповідно, є «найслабшим місцем» у системі як грамотної мотивації працівників керівниками, так і самомотивації людей.

Дослідження учених засвідчили, що посилення мотивації при завданнях, що вимагають значних затрат, призводять до погіршення виконання. Із дослідження рівня прагнень відомо, що успіх і невдача розцінюються як такі лише в сфері завдань середньої складності; досягнення чогось, що є надто простим, не розглядається як успіх. Невдача в досягненні надто складного не сприймається як невдача. Якщо з часом досягнення мети стає дедалі простішим, то стимул до досягнення поступово зменшується, поки зовсім не зникне, хоча зовнішні умови середовища залишаються незмінними. Те ж саме відбувається й тоді, коли щось залишається недосяжним.

Керівництву організації доцільно порівнювати пропонувану винагороду за результати праці з потребами працівників і врівноважувати їх. Часто винагорода пропонується до того, як її оцінять працівники. Як результат, перспектива одержати обіцяне заохочення зовсім не приваблює працівників, і вони не лише не прагнуть до виконання поставленого плану, а й починають працювати гірше, ніж раніше.

Розроблення механізму оптимальної мотивації до успішної праці та підвищення професіоналізму не слід здійснювати за шаблоном. Найбільша продуктивність праці за інших рівних умов досягається у разі виявлення індивідуальних мотивів працівників. Причому ефект збільшується, якщо людина має можливість взяти безпосередню участь у розробленні відповідної програми. З орієнтацією тільки на заробітну плату варто очікувати лише на мінімальну віддачу від фахівця, що, на жаль, не завжди беруть до уваги керівники.

У сфері управління персоналом існує поняття негативної мотивації, тобто отримання працівником не винагороди за виконану роботу, а, так би мовити, покарання за її невиконання. Вираз «батіг та пряник» виник не випадково. Тисячі років люди дискутували, що ефективніше, і єдиної думки немає до сих пір. У XVII столітті голландський юрист Гуго де Грот обґрунтував необхідність покарань. Без них, на його думку, несправедливості буде ставати все більше [25, с.100]. В наш час теоретики управління персоналом схиляють-



ся до думки, що необхідно будувати роботу на довірі, більше спираючись на позитивні мотиви. В той же час частина спеціалістів-практиків по управлінню персоналом вважає саме систему штрафів ефективним інструментом негативної мотивації. В деяких компаніях штрафи стали повсякденною нормою.

Для того, щоб встановити взаємозв'язок між заробітною платою та результатами трудової діяльності, Едвард Лоулер запропонував цікавий підхід до визначення розміру заробітної плати [42,с.107]. Суть даного підходу заключається в тому, що заробітна плата будь-якого співробітника має складатися із трьох компонентів. Одна частина виплачується за виконання посадових обов'язків і всі, хто виконує аналогічні обов'язки, отримують однакову винагороду. Друга частина заробітної плати визначається вислугою років, умовами та особливостями роботи, факторами вартості життя. Всім співробітникам нараховується відповідна надбавка до заробітної плати але її величина щорічно регулюється та оновлюється. Виплата третього компоненту відбувається не автоматично і залежить від досягнутих працівником результатів. На наш погляд, така схема визначення заробітної плати є мотивуючою та раціональною. Досвід показує, що на сьогоднішній день достатньо часто люди отримують заробітну плату не за результати праці, а за час, проведений на робочому місці, що є неефективним, адже не мотивує працівника до підвищення його продуктивності. До того ж, величина заробітної плати залежить від посади, що займає працівник. Така сама ситуація і з преміями, якщо вони виплачуються з метою покращення матеріального стану працівника і ніяк не пов'язані з результатами його роботи. До таких «добавок» до заробітної плати люди дуже швидко звикають і сприймають їх як обов'язкову виплату. Більш того, коли з часом такі премії відмінюють, скорочують або тимчасово не виплачують, то це породжує незадоволення у робітників і знижується ефективність їх роботи.

Отже, побудова ефективної системи мотивації має базуватися на моделі оптимуму мотивації та використанні елементів впливу як за покращення результатів, так і за їх погіршення або зменшення. Жодна ефективна взаємодія з людьми неможлива без урахування особливостей їхньої мотивації. За об'єктивно однаковими діями людей можуть стояти різні причини, їхня мотивація може бути абсолютно різною. Тому керівництву організації логічніше продумувати і планувати діяльність працівників не стільки в термінах стимулювання, скільки в термінах мотивування. У працівників слід породжувати мотиви, тобто грамотно опредметнювати їхні потреби, а не закидати різноманітними стимулами.

*Оцінка діяльності працівників (кадровий аудит).* Стабільність та успіх будь-якого підприємства в більшій мірі визначається наявними в нього ресурсами. Умовно всі ресурси підприємства можна поділити на дві групи: фонди та кадри. До фондів відносяться: матеріали, обладнання, будівлі, грошові ресурси, ін.. Кадри визначаються кількісним та якісним складом персоналу підприємства. Для ефективної діяльності будь-якої організації необхідним є баланс між цими групами ресурсів, їх відповідність один одному.

Людські ресурси підприємства оцінюються під час співбесід, атестацій, при відборі персоналу, в процесі роботи, при підвищенні працівників та формуванні кадрового резерву. При проведенні кадрового аудиту необхідно враховувати специфічні особливості такого ресурсу як кадри. Персонал підприємства – це сукупність особистостей, які мають свої цілі, мотиви та переконання, що можуть відповідати цілям підприємства, або ж бути відмінними від них. Чим більший розрив у пріоритетах працівника та підприємства, тим більшою є ймовірність появи внутрішнього конфлікту у працівника, напруженості, незадоволеності роботою, а разом з тим зниження продуктивності праці, погіршення клімату в колективі.

*Кадровий аудит* – ефективний інструмент управління людськими ресурсами підприємства, що дозволяє вирішувати ряд важливих для бізнесу завдань, зокрема:

- оцінка відповідності працівника займаній посаді;
- визначення сильних та слабких сторін персоналу;
- оцінка професійних знань та загального розвитку працівника;
- формування потреби персоналу у тренінгах та навчанні;
- визначення мотивації працівників.

Найбільш поширеними методами аудиту персоналу є:

- 1) анкетування;
- 2) описовий метод: спеціаліст, що проводить оцінку, описує вміння та навички, переваги та недоліки працівника;
- 3) тестування: проходження кваліфікаційних, психологічних, фізіологічних тестів працівником;
- 4) метод оцінки по вирішальній ситуації: спеціалісти фіксують та дають характеристику «правильній» та «неправильній» поведінці працівників в конкретних ситуаціях;
- 5) метод 360 градусів: даний метод досить поширений серед провідних компаній України, дозволяє всебічно оцінити працівника, за рахунок отримання інформації від керівника, підлеглих та колег;
- 6) метод ділових ігор: використовується для визначення командної роботи персоналу, оцінює його готовність до поточних та майбутніх завдань;

7) оцінка досягнення цілей працівником: керівником та підлеглим перевіряється виконання цілей, які мають відповідати технології S.M.A.R.T., тобто повинні відповідати п'яти параметрам: бути конкретними, чітко сформульованими; вимірювальними; досяжними; орієнтованими на результат (важливими); обмеженими в часі;

8) ассесмент-центр (або центр оцінки): визначається як захід, в процесі якого кандидати виконують серію вправ та проходять ряд тестів у присутності спеціальних спостерігачів, отримані результати оцінюються за визначеним, раніше сформованим, переліком компетенцій та критеріїв. Центр оцінки – це метод, що дозволяє найбільш об'єктивно та достовірно оцінити відповідність характеристик та особливостей працівника, компетенціям та критеріям ефективної роботи займаної працівником посади.

В сучасному діловому світі все більше успішних компаній запроваджують у себе ассесмент-центри. Офіційна назва «ассесмент-центр» з'явилася в результаті конкретних подій. У 1956 році компанія «Телефон та телеграф Америки» (AT&T) провела масштабне дослідження, що мало на меті оцінити потенціал працівників компанії. Процес мав назву «Дослідження успішного прогресивного управління» (The Management Progress Study), а місце де проводилось дослідження – центр оцінки (Assessment Centre), звідки і пішла назва методу.

Аудит персоналу є важливим та дієвим інструментом у здійсненні ефективної кадрової політики підприємства, оскільки:

- є важливим інструментом підвищення ефективності праці;
- дозволяє максимально використовувати можливості людських ресурсів;
- дає можливість визначати ряд психологічних аспектів працівників: мотивацію, самооцінку, рівень відповідальності та задоволення від роботи, ступінь готовності до виконання того чи іншого завдання, ін..

Правильно побудована система оцінювання персоналу – це шлях до підвищення якості виконуваної роботи, а отже і стратегії підприємства, тож кадровий аудит є одним із інструментів управління підприємством поряд із бухгалтерським та фінансовим аудитом.

*Імідж підприємства як надійного роботодавця.* Власне, імідж підприємства як надійного роботодавця або іншими словами брендинг роботодавця (або HR-брендинг) включає в себе комплекс заходів та програм, ініціатив, направлених на покращення іміджу компанії як роботодавця.

Б. Мінчінгтон визначає бренд роботодавця (employer brand) як імідж організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і ключових зацікавлених осіб (активні та пасивні шукачі роботи, клієнти, покупці та інші) [67].

Поняття бренду роботодавця засноване на припущенні, що людський капітал надає цінність компанії. Воно підтримується теорією ресурсозалежності, запропонованою Дж. Барні в 1991 р., в якій говориться про те, що володіння рідкісними, цінними і незамінними ресурсами, які важко імітувати, створює конкурентну перевагу для компанії. Створюючи цінний бренд, роботодавець може отримати конкурентну перевагу [67].

Для побудови бренду роботодавця, підприємство повинно працювати в першу чергу зсередини, підтримуючи прозорість, відвертість та справедливість у відносинах між працівниками. Сартен і Шуманн вважають, що брендинг роботодавця може бути сильним інструментом бізнесу, в результаті чого залучення працівників відбувається в більшій мірі за рахунок створених в них емоцій, переконань щодо компанії як хорошого роботодавця. У 2009 р. Сартен і Шуманн розширили своє бачення бренду роботодавця і включили в нього брендинг талантів. Він показує компанію як привабливе місце для роботи, щоб створити попит – магніт для талантів – щоб привабити, утримати та зайняти потрібних людей для потрібної роботи у потрібний час із потрібними результатами. В результаті компанія стає відомою не тільки через її продукцію, але і через її таланти [67].

У виданні Wall Street Journal за 23 березня 2009 р. зазначається: компанії давно поділили споживачів на сегменти. Вони повинні вчинити так само із потенційними та існуючими працівниками. Л. Мароко і доктор М. Анклз рекомендують роботодавцям використовувати ті самі інструменти й методики, які вони використовують для приваблення клієнтів, на потенційних і існуючих працівниках. Вони доводять, що вигідніше відноситись до різних груп існуючих та потенційних працівників по-різному, ґрунтуючись на сегментованому маркетинговому підході. Вчені посилаються на дослідження, в якому говориться про п'ять підходів до диференціації споживачів: потенційна вигода, функціональні переваги продукту, референтні групи, ринкова влада і бар'єри вибору [67]. Так само, як людина має працювати над створенням власної репутації, так і підприємствам необхідно постійно докласти зусиль для створення бажаного позитивного іміджу роботодавця.

**Висновки.** В процесі аналізу розвитку кадрової сфери було визначено природну необхідність переходу управління персона-

лом на якісно новий рівень – рівень кадрового маркетингу. Під кадровим маркетингом слід розуміти філософію управління, за якої досягається такий рівень менеджменту кадрів, при якому людські ресурси розглядаються як найцінніший ресурс. Кадровий маркетинг передбачає поширення функцій маркетингу в площину управління людськими ресурсами, результатом чого є: розуміння кадрового маркетингу як стратегії орієнтованої на ринок, та тактики прийняття рішень на основі інформаційної бази (із застосуванням сучасних методів дослідження особистості та ринку), як наслідок цього, кадровий маркетинг стає шляхом досягнення конкурентних переваг підприємства.

Основними напрямками кадрового маркетингу є: залучення кадрів; мотиваційна кадрова управлінська робота; дослідження ринку праці; імідж підприємства. Ми передбачаємо розширення цього переліку в майбутньому, таке припущення нам дозволяє зробити аналіз розвитку товарного маркетингу, який з кожним етапом розвитку набував все нових функцій та завдань.

Враховуючи ключову роль людських ресурсів у досягненні кінцевих результатів підприємства було виділено та розглянуто функції кадрового маркетингу: аналітична (включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; вивчення ринку праці та прогноз його розвитку; аналіз кадрової політики та ін.); виробнича функція (полягає в організації та проведенні цілеспрямованої комунікації по представленні організації на ринку як конкурентоспроможного та привабливого роботодавця; формуванні комплексу людських ресурсів на підприємстві, їх кількісного та якісного складу; організації інформаційного забезпечення); функція розвитку (включає організацію системи особистого розвитку шляхом безперервного навчання; розроблення кадрових технологій по втриманню працівника; адаптація системи управління персоналом у відповідності до змін ринку); функція управління та контролю (передбачає проведення стратегічного та оперативного управління та контролю людських ресурсів; здійснення кадрового аудиту).

Впровадження кадрового маркетингу як цілісної системи у політику підприємства неодмінно сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

## 1.2. МЕТОД ГРЕЙДІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку ринку конкуренція перейшла з області продуктів, послуг і технологій в область управління людськими ресурсами. Система оплати праці, основана на оцінці складності праці та її впливу на результати роботи компанії, дає можливість працівникам зрозуміти, що саме в їхній діяльності приносить бажаний результат, створює видимі перспективи просування по службі та формує відчуття справедливості оплати праці. Це мотивує працівників до більш високопродуктивної праці та підвищує ефективність діяльності компанії.

Метод грейдів є сучасним підходом до побудови саме такої ефективної системи оплати праці. Цей метод прийшов до нас зі США, де на початку 60-х рр. XX в. Едуард Н. Хэй розробив методику оцінки посад різного професійного профілю на основі універсальних критеріїв. З того часу метод грейдів успішно зарекомендував себе на Заході та сьогодні вважається кращим підходом для створення прозорої та ефективної системи оплати праці.

**Постановка завдання:** проаналізувати застосування методу грейдів як інструменту мотивації, що створює зв'язок між оплатою праці та її впливом на результати роботи компанії.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних ринкових відносинах більшість організацій зазнає значних втрат через неефективність своєї мотиваційної системи. Роботодавець дуже часто не помічає, що низька продуктивність співробітників і висока плинність кадрів пояснюється непрозорою й несправедливою моделлю компенсацій. Щоб привести винагороду кожного співробітника у відповідність до його внеску в загальний результат, багато організацій сьогодні використовують метод грейдів як дієвий метод мотивації в сучасних умовах. Саме метод грейдів дозволяє «погодити» оплату праці з логікою бізнесу, а також розв'язати вузол проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу.

З метою застосування методу грейдів для побудови мотиваційної системи організації, розглянемо сутність поняття «грейд». Слово «грейд» пішло від англ. grade – «розташовувати по ступенях, ранжувати». Уперше цей термін ужив американський експерт в об-

ласті консалтингу Едуард Н. Хэй. На початку 60-х минулого століття він розробив універсальну модель тарифної сітки, що оцінювала внесок кожного співробітника в результативність роботи компанії. Метод грейдів – це шкала рівнів посад, прийнятих в організації. Кожна організація будує її самостійно, з огляду на свої особливості, цінність кожної посади і її внесок у спільну справу. Тобто, це методика побудови позицій для посад, при впровадженні якої роботодавці платять співробітникам за результат праці [14, с. 5].

Важливо відзначити, що грейд – це рівень цінності посади (і відповідно співробітника, що її займає) для організації [90, с. 29]. Під цінністю посади розуміється внесок результатів праці на даній позиції в прибуток організації. У свою чергу, дану характеристику формують декілька факторів, що відображають складність і інтенсивність виконуваної роботи: вимоги до рівня утворення та професійного досвіду, відповідальність за рішення, прийняті на цій посаді, її місце в організаційній структурі організації, наявність підлеглих. Важливо відзначити, що цінність позиції не повинна залежати від особистих якостей співробітника, що її займає [90, с.30].

Метод грейдів оцінює всі типи робочих місць, що робить його надзвичайно цінним інструментом у формуванні мотиваційної системи організації. Критерієм при оцінці посад є рівень впливу посади на організацію в цілому та вид впливу на кінцевий результат [107, с.56].

Даний метод дозволяє виділити та оцінити дрібні розходження між різними видами діяльності, повний спектр видів діяльності в організації можна визначити, описати та виміряти у відносних показниках, з достатньою неупередженістю та достовірністю. Багато організацій віддають цьому методу перевагу, оскільки він дає більш правдиву та логічну підставу для мотиваційної системи [107, с.87].

Мотиваційна система організації завжди «працює на одній хвили» із системою оцінки персоналу. Оцінка переслідує кілька груп цілей, одна з яких – адміністративна (зміна окладу, зміна статусу, перегляд сфери функціональних обов'язків і т.д.) [103, с 156]. По своїй суті оцінка посадових позицій – це процес систематичного порівняння посад і визначення цінності, що представляє кожна з них. Ціль даної процедури укладається в класифікації посадових позицій і створенні своєрідних службових сходів (грейдів), що стають основою для раціональної, виправданої мотиваційної системи.

На сьогоднішній день система грейдів – це найкраща і єдино виправдана система нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу та матрично-математичних моделей. Метод грейдів дозволяє позиціонувати посади, тобто розподілити їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності даної

позиції для підприємства. Впровадження цієї системи оплати праці робить підприємство конкурентоспроможним на внутрішньому й зовнішньому ринках, оскільки підвищується «прозорість» компанії для інвесторів і, відповідно, збільшується капіталізація.

До того ж, увівши систему грейдів, підприємство може позиціонувати себе як серйозного гравця на світовому ринку праці й залучати на роботу або до співробітництва топ-менеджерів, а також висококласних фахівців із усього світу.

Система грейдів оцінює всі типи робочих місць, що робить її надзвичайно цінним інструментом у формуванні структури оплати праці. Критерієм при оцінці посад є рівень впливу позиції посади на компанію в цілому й вид впливу на кінцевий результат.

У багатьох фахівців по оплаті праці може скластися враження, що метод грейдів – це аналог тарифної системи. Безперечно, подібність є. Адже і тарифно-розрядна сітка, і грейди являють собою ієрархічну структуру посад, де оклади вибудовані на основі наростаючого принципу. Але є й істотні відмінності (табл. 1).

Таблиця 1

### Відмінності між тарифною системою та грейдама

Тарифні системи	Системи грейдів
1	2
1. Побудовані на основі оцінки професійних знань, навичок і стажу роботи	1. Передбачає більше широку лінійку критеріїв, що включає такі показники оцінки посади, як: – управління; – комунікації; – відповідальність; – складність роботи; – самостійність; – ціна помилки та інші
2. Посади вибудовуються по наростаючому принципу	2. Метод грейдів допускає перетинання оплати праці у двох прилеглих грейдів. В результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, чим, наприклад, фахівець із охорони праці, що перебуває в грейді вищого порядку.



Продовження табл. 1

1	2
3. Ієрархічна структура тарифної сітки основана на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні)	3. Структура грейдів побудована тільки на базі посади, що прораховується в балах
4. Всі посади вибудовуються по строгому наростанню вертикалі (від робітника до керівника)	4. Посади розміщуються тільки за принципом важливості для компанії

*Джерело: побудовано автором за матеріалами досліджень*

Так, наприклад, на підприємстві, що займається інтелектуальними розробками, слідом за керівниками буде йти грейд ІТ персоналу як основного, що заробляє та приносить прибуток, а вже потім буде розміщуватися грейд службовців (юристів, менеджерів і т.д.).

Система грейдів в першу чергу зручна для великих і середніх підприємств, оскільки, на відміну від вертикальної побудови кар'єри, вона дозволяє робити кар'єру горизонтально, усередині свого рівня. Наприклад, підвищення робітником кваліфікації, освіти позначиться на рівні оплати, оскільки підвищиться вага фактору знань, і зарплата зросте, незважаючи на те, що працівник буде залишатися на своїй посаді.

До того ж на великих підприємствах існує велика кількість посад, що створює багато проблем. Тому в раніш застосовуваних системах визначення посадових окладів доводилося формально створювати ієрархічну структуру посад, щоб якимось образом розмістити посади в ієрархічній вертикалі. Цю проблему вирішує система грейдів.

Впровадження системи грейдів на підприємстві відбувається в декілька етапів, а саме:

1. Підготовка робочої групи, вивчення методики.
2. Розробка документації (концепція, положення та інші).
3. Оцінка посад (анкетування, інтерв'ю, бесіда).
4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів.
5. Розподіл факторів по рівнях (ранжирування).

6. Оцінка кожного рівня.
7. Оцінка ваги фактору.
8. Розрахунки кількості балів для кожної посади.
9. Розподіл балів по грейдам.
10. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.
11. Відтворення графіка й аналіз результатів.

Перед оцінкою посад визначаються із загальними критеріями оцінки, якими можуть бути:

- навички, знання, здатності, необхідні для роботи на посаді;
- цінність посади для компанії;
- складність роботи на посаді;
- обов'язки та інше.

Нерідко виникає необхідність поділу факторів на підфактори, що дозволяє глибше та різноманітніше розкрити та, відповідно, точніше оцінити посаду.

Основні фактори оцінки посади з метою встановлення її грейду (табл.2), вказані у ієрархічному порядку – по рівнях, які дозволяють оцінити посаду.

Таблиця 2

### Ключові фактори оцінки посади

Рівні фактору	Опис рівня
1	2
<b>Фактор 1. Управління співробітниками</b>	
A	Відсутні підлегли, тобто немає необхідності управляти співробітниками
B	Відсутні прямі підлегли, періодична координація робіт інших співробітників у рамках поставленого завдання
C	Координація дій робочої групи (2–3 чоловік)
D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних завдань
E	Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація та лідерство. Необхідність як вертикальних, так і горизонтальних взаємодій
F	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальні владні взаємодії

Продовження табл. 2

1	2
<b>Фактор 2. Відповідальність</b>	
A	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутній
B	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
C	Відповідальність за фінансові результати регулярних дій у рамках функціональних обов'язків
D	Вироблення рішень, що впливають на фінансовий результат робочої групи або підрозділу, узгодження рішень із безпосереднім керівником
E	Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу
F	Повна відповідальність за фінансові й інші результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
<b>Фактор 3. Самостійність у роботі</b>	
A	Відсутня необхідність у прийнятті самостійних рішень, робота у відповідності з певними інструкціями, повноваження обмежені, є постійний контроль
B	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником
C	Цілі визначені керівництвом, планування та організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом
D	Формулюються тільки загальні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей (виходячи з політики організації)
E	Працівник перебуває практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі та завдання, впливаючи із стратегії організації
F	Розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь у розробці стратегії компанії
<b>Фактор 4. Досвід роботи</b>	
A	Досвід роботи не потрібний

1	2
B	Досвід роботи необхідний, не обов'язково в даній області
C	Потрібен спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років
D	Потрібен великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)
E	Потрібен серйозний досвід роботи не тільки в даній області, але й у суміжних областях
F	Крім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного керівництва великою кількістю співробітників
<b>Фактор 5. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)</b>	
A	Досить середньої або початкової вищої освіти, спеціальних знань не потрібно
B	Необхідна вища освіта, не обов'язково профільна, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками та технологіями
C	Вища профільна освіта бажана, вільне володіння спеціальними методиками та технологіями
D	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні та базові знання в суміжних областях
E	Вища профільна освіта, спеціальні знання в області роботи, необхідність ученого або професійного ступеня
F	Вища профільна освіта та додаткова освіта в області управління організацією та персоналом
<b>Фактор 6. Рівень контактів</b>	
A	Спілкування на звичайному рівні, практично відсутні контакти із клієнтами та зовнішніми організаціями
B	Періодичні контакти із клієнтами та зовнішніми організаціями під контролем безпосереднього керівника
C	Регулярні зовнішні та внутрішні контакти, зовнішні контакти на рівні виконавців входять в функціональні обов'язки
D	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій

Продовження табл. 2

1	2
E	Зовнішні контакти на високому посадовому рівні, що вимагають проведення складних переговорів, бачення стратегії та політики організації. Потрібні високопрофесійні навички ділового спілкування.
F	Контакти на рівні вищих посадових осіб зовнішніх організацій, найбільш важливих і великих клієнтів або партнерів
<b>Фактор 7. Складність роботи</b>	
A	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій
B	Робота більше різноманітна, чим одноманітна, виконання декількох функцій, що не вимагають особливих зусиль
C	Різнноманітна робота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів рішення поставлених завдань
D	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів рішення різних проблем, координації із суміжними підрозділами
E	Робота, пов'язана із творчим підходом до пошуку та системним аналізом інформації, з постановкою та формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем
F	Робота, пов'язана зі стратегічним баченням розвитку, інтеграція підходів до рішення проблем різних підрозділів
<b>Фактор 8. Ціна помилки</b>	
A	Помилки впливають на власну роботу та на роботу співробітників у рамках робочої групи
B	Помилки приводять до збоїв у роботі співробітників у рамках усього підрозділу
C	Помилки можуть привести до фінансових втрат у масштабі підрозділу
D	Помилки можуть привести до фінансових втрат у досить великих розмірах
E	Помилка може привести не тільки до великих збитків, але й порушити роботу ряду підрозділів
F	Помилки можуть привести до фінансових втрат у масштабі всієї компанії

Фактори оцінки є універсальними і використовуються для оцінки всіх посад (від робітника до директора), тобто весь персонал компанії оцінюється на одному наборі факторів (критеріїв) оцінки. Кількість самих рівнів оцінки залежить від того, з якою точністю необхідно провести оцінку. Кожному рівню присвоюються бали залежно від ступеня складності.

Підсумком цього етапу впровадження системи грейдів стає таблиця з перерахованими факторами та поділом на рівні, з визначенням кількості балів по наростаючому принципу (табл. 3).

Таблиця 3

**Приклад оцінки посади – *Фінансовий директор***

Фактор оцінки	Рівень фактору оцінки						Значимість фактору по 5-бальній шкалі	Підсумковий бал по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управління співробітниками	1						2	2
Відповідальність						6	5	30
Самостійність у роботі						6	5	30
Досвід роботи				4			3	12
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)				4			5	20
Рівень контактів						6	5	30
Складність роботи						6	5	30
Ціна помилки						6	5	30
<b>СУМАРНИЙ БАЛ</b>								<b>184</b>

Сумарний бал оцінки розраховується для всіх посад в організації, як сума (для усіх факторів оцінки) рівнів факторів, помножених на їх значимість.

За результатами підрахунків всі посади вибудовуються в ієрархічну піраміду залежно від отриманого сумарного бала. Потім ця піраміда розбивається на грейди. Посади групуються в грейди за принципом одержання приблизно однакової кількості балів, на підставі виконуваних функцій і залежно від ступеня значимості даної

позиції для підприємства. У результаті в кожний грейд потрапляють тільки близькі за отриманими оцінками посади (незалежно від функціонального спрямування їх роботи). Наприклад, для таблиці 2 максимальний бал складає 210, бали від 0 до 210 можна розбити на десять частин, і посада фінансового директора з сумарним балом 184 буде мати один з найвищих грейдів в компанії.

За результатами розрахунків балів визначається грейд і відповідний йому розмір посадового окладу. Це повинне проводитися за єдиними правилами, незалежно від позиції та підрозділу.

Для встановлення посадового окладу необхідно зібрати інформацію про ринкову вартість різного виду робіт, виділити ключові (референтні) посади, для яких будуть визначатися ринкові параметри та, відповідно, грошові компенсації для цієї або аналогічної посади. Ринок праці аналізується для того, щоб зрозуміти, скільки платять у середньому за аналогічну посаду на інших підприємствах, і на підставі отриманих даних прийняти зважене рішення.

Потім для кожного грейда встановлюється діапазон окладів, так звана вилка, яка визначається не для кожної посади окремо, а для всього грейда. Оскільки посадовий оклад відображає основну цінність посадової позиції, а не ефективність конкретного співробітника, то вилка однакового діапазону «накладається» на кожний грейд. Діапазони задають верхній і нижній рівень. Розмір діапазонів залежить від уявлення компанії про те, яким образом ці ж діапазони підтримують кар'єрний ріст та інші цінності організації. Наприклад, якщо використати середньоринковий оклад у якості мінімального у своїй компанії, то це автоматично підніме авторитет й конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Підсумком розробки системи грейдів стає таблиця з описом всіх внутрішньокорпоративних позицій, що включають назву посад, їх лінійну приналежність, підпорядкування, номер грейду, інтегральні показники цінності кожної посади, приналежність до рівня грейда, зарплатну вилку.

Обов'язковою умовою побудови системи грейдів є перетинання вилки грейдів. Місця перетинання – це перспектива професійного росту та, відповідно, підвищення посадового окладу. Таке перетинання доводить, що робітник-професіонал може одержати на своєму грейді більше, ніж який-небудь фахівець у сусідньому грейді більше високого порядку.

**Висновки.** Метод грейдів є ефективним інструментом мотивації та побудови дієвої системи оплати праці, що має наступні переваги:

- підвищує ефективність фонду оплати праці (ФОП) і робить систему нарахування зарплати гнучкою;

- упорядковує баланс зарплати на підприємстві, при цьому підвищуються оклади і мотивація тих, хто реально відіграє важливу роль для підприємства;
- дозволяє швидко проводити аналіз структури посадових окладів, відслідковувати їх динаміку, визначати розмір базового окладу нової посади;
- дозволяє визначати рівні та підрозділи, де є невідповідності в нарахуваннях зарплати;
- дозволяє зрівняти рівні виплат своєї компанії з виплатами інших в одному сегменті ринку або ж у межах холдингу;
- дозволяє співвідносити середню заробітну плату будь-якої посади у своїй компанії зі середньоринковими;
- дозволяє усунути істотну неефективність роботи, тому що виявляє дублювання функцій та надлишкові рівні лінійного керівництва;
- є ефективним способом інтеграції різноманітних підрозділів холдингу в єдину структуру;
- оптимізує використання трудових ресурсів.

**УДК 331.108: 637.5**

**Драган Аліна Дмитрівна**

### **1.3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ У ЗАГАЛЬНИХ ВИТРАТАХ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ**

**Вступ.** Важливою умовою забезпечення соціально-економічного розвитку країни є підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості, у тому числі і м'ясопереробної галузі. Досвід ведення господарювання у розвинутих країнах свідчить про стабільну прибутковість підприємств за рахунок підвищення ефективності менеджменту персоналу, що забезпечується високим рівнем витрат на персонал, частка яких становить 70–80%. За таких умов найважливішим і невичерпним ресурсом підприємства стає персонал. Негативні тенденції останніх років свідчать про зменшення частки витрат на персонал у загальних витратах підприємств м'ясопереробної галузі.

Теоретико-методичним аспектам удосконалення витрат на персонал в зарубіжних країнах присвячено наукові дослідження М. Армстронга, Р. Дафта, Г. Десслера, Дж. Коула, Дж. Лафта, Т. Шульца, Я. Фитценца та ін. Серед російських дослідників можна виділити роботи Т. Базарова, В. Весніна, О. Єгоршина, А. Кіба-



нова, А. Козлова, Ю. Павлючука, М. Шишханова тощо. Вагомий внесок у розвиток прикладних аспектів визначення витрат на персонал зробили такі вітчизняні вчені-науковці, як Л. Балабанова, Н. Верхоглядова, Н. Гавкалова, О. Захарова, А. Колот, Т. Костишина, Г. Назарова та ін. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, питання удосконалення витрат на персонал на підприємствах м'ясопереробної галузі України потребують подальшого розвитку. Зокрема, наукове обґрунтування методичних положень удосконалення витрат на персонал як основи забезпечення ефективності діяльності підприємства є актуальним напрямком у дослідженнях удосконалення управління персоналом та економіки праці.

**Формулювання мети статті та завдань.** Метою статті є дослідження напрямків підвищення частки витрат на персонал у структурі загальних витрат підприємства. Вирішення цієї проблеми за рахунок виконання поставлених завдань: застосування внутрішніх резервів зростання продуктивності праці; зниження загальної суми операційних витрат підприємства; формування бюджету та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність діяльності підприємства залежить від впливу багатьох факторів, немаловажним серед яких є витрати на персонал. Політика формування цієї складової загальних витрат залежить від того, яку стратегію економічного розвитку обрало підприємство. Так, якщо підприємство прагне у короткостроковому періоді максимізувати прибуток шляхом мінімізації всіх складових виробничих витрат, то витрати на персонал будуть також знижені, як один з елементів собівартості. В цьому випадку існує висока ймовірність падіння попиту на продукцію в наслідок зниження її якості. Якщо ж економічна політика підприємства націлена на отримання стабільного розміру прибутку протягом довгострокового періоду, то доцільним є використання важелів, впровадження яких створює умови до підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності виробництва.

Узагальнення теоретичних підходів щодо визначення видів витрат на персонал дозволило запропонувати класифікацію витрат на персонал для підприємства залежно від таких ознак: за фазами процесу відтворення, статтями калькуляції собівартості, рівнями, цільовим призначенням, залежно від функцій управління персоналом, можливістю віднесення на конкретний об'єкт калькуляції, часом відшкодування, обов'язковістю витрат, стосовно до доцільності економії (зменшення) витрат, напрямками, джерелами фінансування, в залежності від динаміки обсягів реалізації продукції, за важливістю для прийняття управлінських рішень,

можливістю контролювання, можливістю регулювання, стосовно до періоду, з точки зору потреб аналізу [55, 30, 54, 43, 51].

Класифікація витрат на персонал підприємства:

1) *За фазами процесу відтворення:*

- витрати на розподіл;
- витрати на споживання робочої сили.

2) *За статтями калькуляції собівартості продукції:*

- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- інші виплати робітникам;
- єдиний соціальний внесок;
- витрати на організацію управління персоналом.

3) *За рівнями – на рівні держави:*

- на рівні підприємства;
- на рівні робітника.

4) *За цільовим призначенням:*

- витрати, пов'язані з розрахунками з персоналом;
- витрати, пов'язані з реалізацією різних етапів процесу управління персоналом.

5) *За конкретним об'єктом калькуляції:*

- прями;
- непрями.

6) *За часом відшкодування:*

- довгострокові;
- короткострокові.

7) *За доцільністю економії (скорочення) витрат:*

- витрати, що створюють резерви;
- витрати, що не створюють резерви.

8) *За обов'язковістю витрат:*

- обов'язкові;
- необов'язкові.

9) *За джерелами фінансування:*

- витрати, що фінансуються з державного і місцевих бюджетів;
- витрати, що фінансуються з фондів громадських організацій;
- витрати, що фінансуються підприємством;

- витрати, що фінансуються робітниками.

*10) Залежно від функцій управління персоналом:*

- витрати на прийом на роботу;
- витрати на розвиток персоналу (витрати на організацію навчання; витрати на підготовку і перепідготовку кадрів, витрати на підвищення кваліфікації);
- витрати, пов'язані з плинністю (звільнення, вакантність, заміщення, втрата продуктивності);
- витрати, пов'язані з нещасливими випадками;
- витрати на оплату праці;
- витрати на добровільні соціальні послуги підприємства для робітників;
- витрати на покращання умов праці та медичне обслуговування;
- витрати на звільнення персоналу.

*11) Залежно від динаміки обсягів реалізації продукції:*

- постійні;
- змінні;
- змішані.

*12) За важливістю для прийняття управлінських рішень:*

- релевантні;
- не релевантні.

*13) За можливістю контролювання:*

- контрольовані;
- неконтрольовані.

*14) За можливістю регулювання:*

- повністю регульовані;
- частково регульовані;
- слабо регульовані.

*15) За витратами минулого періоду:*

- витрати поточного періоду;
- витрати майбутніх періодів.

*16) За видами використання в економічному аналізі діяльності підприємства:*

- планові;
- фактичні.

У загальному розумінні витрати на персонал розглядаються як такі, що мають безпосередній характер і пов'язані з розрахунками з персо-

налом і ті, що мають опосередкований характер і пов'язані з різними етапами процесу управління персоналом. Тобто витрати на персонал у широкому розумінні – це такі, що спрямовані на задоволення потреб підприємства у персоналі і потреб персоналу підприємства.

У традиційному розумінні витрати на персонал – це витрати на оплату праці. Згідно з чинним законодавством для обліку, аналізу та планування витрати на оплату праці поділяють на:

- основну заробітну плату;
- додаткову заробітну плату;
- інші заохочувальні та компенсаційні витрати.

Відповідно до методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості від 09.07.2007 р. №373 до статті калькуляції відносяться витрати на персонал – виплата основної заробітної плати, обчисленої згідно з прийнятими підприємством системами оплати праці, у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників, зайнятих виробництвом продукції [60].

Заробітна плата робітників, зайнятих у виробництві відповідної продукції, безпосередньо включається до собівартості відповідних видів продукції (груп однорідних видів продукції). Якщо пряме віднесення частини основної заробітної плати робітників до собівартості окремих видів продукції ускладнене, її включають до собівартості на підставі розрахунку кошторисної ставки цих витрат на одиницю продукції. До фонду основної заробітної плати включається заробітна плата, нарахована за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування) за відрядними розцінками, тарифними ставками (окладами) робітників та посадовими окладами, незалежно від форм і систем оплати праці, прийнятих на підприємстві.

Фонд основної заробітної плати основних виробничих робітників, що перебувають на відрядній формі оплати праці, розраховується виходячи із розцінки за одиницю продукції і кількості виготовленої продукції. Фонд основної заробітної плати визначається шляхом множення відрядної розцінки за одиницю продукції на кількість продукції.

Для робітників, які перебувають на погодинній формі оплати праці, фонд основної заробітної плати визначається, виходячи із прийнятих погодинних тарифних ставок робітників окремих дільниць, на яких застосовується дана форма оплати праці цеху, продукція якого калькулюється. Тарифний фонд заробітної плати визначається на підставі середньої часової тарифної ставки, ефективного фонду робочого часу і кількості робітників:

$$Т.ф. = Е.ф. \times Г.т.с. \times К.р$$

(1)

Між окремими видами продукції загальну суму основної заробітної плати робітників-погодників, яку неможливо розподілити прямим шляхом на собівартість продукції, рекомендується розподілити пропорційно до кошторисних ставок. Кошторисна ставка складається виходячи із планового обсягу і асортименту продукції та витрат вказаної заробітної плати за нормами.

До статті калькуляції відносяться витрати на виплати виробничому персоналу підприємства додаткової заробітної плати, нарахованої за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, за особливі умови праці. Вона включає в себе доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. У сучасних умовах додаткова заробітна плата становить 20–40% від рівня фонду основної заробітної плати працівників.

Вагомими витратами для підприємств м'ясопереробної галузі залишаються витрати на сплату єдиного соціального внеску. Згідно інструкції про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування підприємство сплачує 37,18% від загального фонду заробітної плати працівників [82]. Тому, що м'ясопереробна галузь відноситься за професійним ризиком виробництва – (10.1–10.3) до 21 класу [83].

Проведеними дослідженнями встановлено, що частка витрат на основну і додаткову заробітну плату залишається на низькому рівні в структурі загальних операційних витрат згідно фінансових звітів підприємств 2010–2011 роки, дані наведені у табл.1– табл.2.

Таблиця 1

**Частка витрат на оплату праці в структурі операційних витрат і собівартості реалізованої продукції підприємств за 2010 рік**

№ п/п	Підприємства	Частка витрат оплати праці в структурі операційних витрат		Частка витрат на оплату праці в структурі собівартості реалізованої продукції		Частка витрат на оплату праці і відрахування на соціальні заходи в структурі операційних витрат		Частка витрат оплати праці і відрахування на соціальні заходи в структурі собівартості реалізованої продукції	
		%	ранг	%	ранг	%	ранг	%	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	№1	10,92	2	13,81	2	14,83	2	18,75	2

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	№2	5,70	8	6,46	7	7,75	8	8,79	7
3	№3	5,11	9	5,26	9	7,03	9	7,24	9
4	№4	4,91	10	6,12	8	6,69	10	8,34	8
5	№5	7,75	5	8,62	5	10,62	5	11,81	5
6	№6	6,52	6	6,71	6	9,17	6	9,43	6
7	№7	8,88	4	11,56	4	12,16	4	15,82	4
8	№8	6,42	7	1,78	10	8,72	7	2,42	10
9	№9	10,23	3	12,41	3	14,03	3	17,02	3
10	№10	15,87	1	29,16	1	21,44	1	39,37	1

Таблиця 2

**Частка витрат на оплату праці в структурі операційних витрат і собівартості реалізованої продукції підприємств за 2011 рік**

№ п/п	Підприємства	Частка витрат на оплату праці в структурі операційних витрат		Частка витрат на оплату праці в структурі собівартості реалізованої продукції		Частка витрат на оплату праці і відрахування на соціальні заходи в структурі операційних витрат		Частка витрат на оплату праці і відрахування на соціальні заходи в структурі собівартості реалізованої продукції	
		%	ранг	%	ранг	%	ранг	%	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	№1	11,15	3	13,25	3	15,48	3	18,39	3
2	№2	4,15	10	4,51	9	5,63	10	6,12	9
3	№3	6,48	7	6,69	7	8,93	7	9,21	7
4	№4	12,39	2	17,10	2	16,90	2	23,23	2
5	№5	7,48	6	8,20	6	10,44	6	11,45	6
6	№6	5,92	8	6,31	8	8,46	8	9,01	8
7	№7	9,63	4	12,71	4	13,22	4	17,44	4
8	№8	5,11	9	3,32	10	6,97	9	4,53	10
9	№9	9,40	5	11,28	5	12,89	5	15,47	5
10	№10	25,41	1	34,67	1	34,94	1	44,05	1

Підприємства на підставі звітності, яких здійснено дослідження: ПАТ «Луганський м'ясокомбінат», ПАТ «Козятинський

м'ясокомбінат», ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», ПАТ «Нововолинський м'ясокомбінат», ПАТ «Охтирський м'ясокомбінат», ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат», ПАТ «Кременчукм'ясо», ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат», ПАТ «Краснодонський м'ясокомбінат» і ПАТ «Ніжинський м'ясокомбінат» [60]. При розрахунках здійснено ранжування показників (максимум (найкращий) – 1; мінімум (найгірший) – 10).

Аналіз свідчить, що найбільшу частку витрат на оплату праці в структурі операційних витрат і собівартості реалізованої продукції підприємств за 2010 рік займає: ранг I – мале підприємство з невеликою чисельністю персоналу; ранг II – велике підприємство з чисельністю понад 1000 чол.

Аналіз свідчить, що у 2011 спостерігаються ті ж самі тенденції, що і в 2010 році: найбільшу питому вагу витрат на оплату праці в структурі операційних витрат і в собівартості реалізованої продукції має мале підприємство. У решти підприємств питома вага витрат на оплату праці в структурі операційних витрат коливається для великих підприємств до 12%, у середніх підприємств – до 6%.

Вплив витрат на оплату праці на продуктивність праці у 2010–2011 роках проаналізовано в табл.3–4.

Таблиця 3

**Вплив витрат на оплату праці на продуктивність праці у 2010 році**

№ п/п	Підприємства	Чисельність персоналу		Витрати на оплату праці		Витрати на оплату праці одного працівника, тис.грн./чол./(ранг)		Продуктивність праці, тис. грн. / чол. / (ранг)	
		чол.	ранг	тис. грн.	ранг	тис. чол.	ранг	тис. грн./чол.	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	№1	1211	2	49212	1	40,64	2	362,72	5
2	№2	319	5	9390	4	29,44	3	541,35	2
3	№3	1120	3	14442	3	12,90	10	265,38	7
4	№4	214	7	5457	7	25,50	6	481,67	4
5	№5	114	8	2076	9	18,21	9	240,39	8
6	№6	192	9	5079	8	26,46	4	531,76	3
7	№7	1717	1	43787	2	25,51	5	299,40	6

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	№8	289	6	5510	6	19,07	8	1143,93	1
9	№9	357	4	7840	5	21,96	7	218,92	9
10	№10	29	10	1418	10	48,93	1	171,62	10

Аналіз свідчить, що найвищі витрати на оплату праці мають великі підприємства з чисельністю персоналу понад 1000 чоловік. Водночас витрати на оплату праці одного працівника підприємства коливаються в середньому від 12,9 до 25,5 тис. грн. Продуктивність праці суттєво різниться від 171,62 до 1143,93 тис. грн./чол. та залежить від обсягу виробництва продукції підприємством. Водночас відмічається, що на великих підприємствах продуктивність праці вища ніж на решті підприємств (середніх, малих).

Не відмічається залежності продуктивності праці від витрат на оплату праці. Підприємства, що мали вищі ранги 1, 2, 3 при аналізі витрат на оплату праці, при аналізі продуктивності праці мали середні ранги – 5, 6, 7, і навпаки.

Таблиця 4

#### Вплив витрат на оплату праці на продуктивність праці у 2011 році

№ п/п	Підприємства	Чисельність персоналу		Витрати на оплату праці		Витрати на оплату праці одного працівника, тис.грн./чол.		Продуктивність праці, тис.грн./чол.	
		чол.	ранг	тис. грн.	ранг	тис. чол.	ранг	тис. грн./чол.	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	№1	1211	2	55301	1	45,67	1	430,09	3
2	№2	319	5	13302	4	41,70	2	1032,49	1
3	№3	1120	3	17505	3	15,63	9	257,05	7
4	№4	214	7	5072	8	23,70	5	156,29	9
5	№5	114	9	2353	9	20,64	8	280,95	6
6	№6	192	8	5459	7	28,44	4	472,10	4
7	№7	1717	1	54274	2	31,61	3	336,29	5
8	№8	289	6	5642	6	19,53	10	596,81	2
9	№9	341	4	7102	5	20,83	7	219,26	8
10	№10	14	10	328	10	23,43	6	66,58	10



У 2011 році витрати праці на одного працівника коливаються в межах від 15,63 до 45,67 тис.грн./чол., що свідчить про різний рівень заробітної плати працівників. Адміністративні витрати включають витрати на утримання і обслуговування апарату управління, куди входять керівники, заступники, головні спеціалісти, відділи. До адміністративного персоналу, домінуючими функціями якого є планування та організування, можна зарахувати: керівника підприємства (директор або голова правління); головного інженера, що вирішує стратегічні виробничі питання, в підпорядкуванні якого є відділи виробничого напрямку і цехи; заступника начальника з капітального будівництва; заступника начальника з економіки та фінансів; заступника начальника з матеріально-технічного забезпечення та загальних питань; заступника начальника з охорони праці; відділи, які фактично є допоміжними, не орієнтовані безпосередньо на досягнення результатів діяльності організації, а фактично є джерелами інформації для адміністрації з метою прийняття рішень і надання оцінки діяльності підприємства. Це зокрема :

1) бухгалтерія, орієнтовано на збір і систематизацію інформації для адміністрації;

2) планово-економічний відділ, прогнозування, а також аналіз інформації про діяльність підприємства;

3) відділ фінансів і розрахунків, організація взаємовідносин з партнерами;

4) адміністративно-господарський відділ;

5) відділ забезпечення закупівлі сировини та інші.

До управлінського персоналу відповідно можна зарахувати начальників відділів і підпорядковані їм відділи, які фактично є виконавцями завдань, що ставляться їх профільними заступниками, в безпосередньому підпорядкуванні яких вони перебувають. Це:

- технічний відділ;
- виробничий відділ;
- відділ матеріального технічного забезпечення;
- відділ маркетингу;
- відділ збуту та фірмова торгівля;
- відділ сертифікації, стандартизації та метрології.

Працівники цих відділів виконують поточну роботу, ставлять поточні завдання лінійним працівникам (працівникам, що заходяться безпосередньо в цехах (дільницях) тощо). Таким чином загальні адміністративні витрати можна поділити на адміністративні і управлінські: витрати на оплату праці – згідно з запропонованим розподілом, інші витрати – пропорційно до витрат на оплату праці. Крім того, як видно з традиційної поширеної оргструктури м'ясокомбінат (рис.1) має декілька структурних підрозділів (цехів).

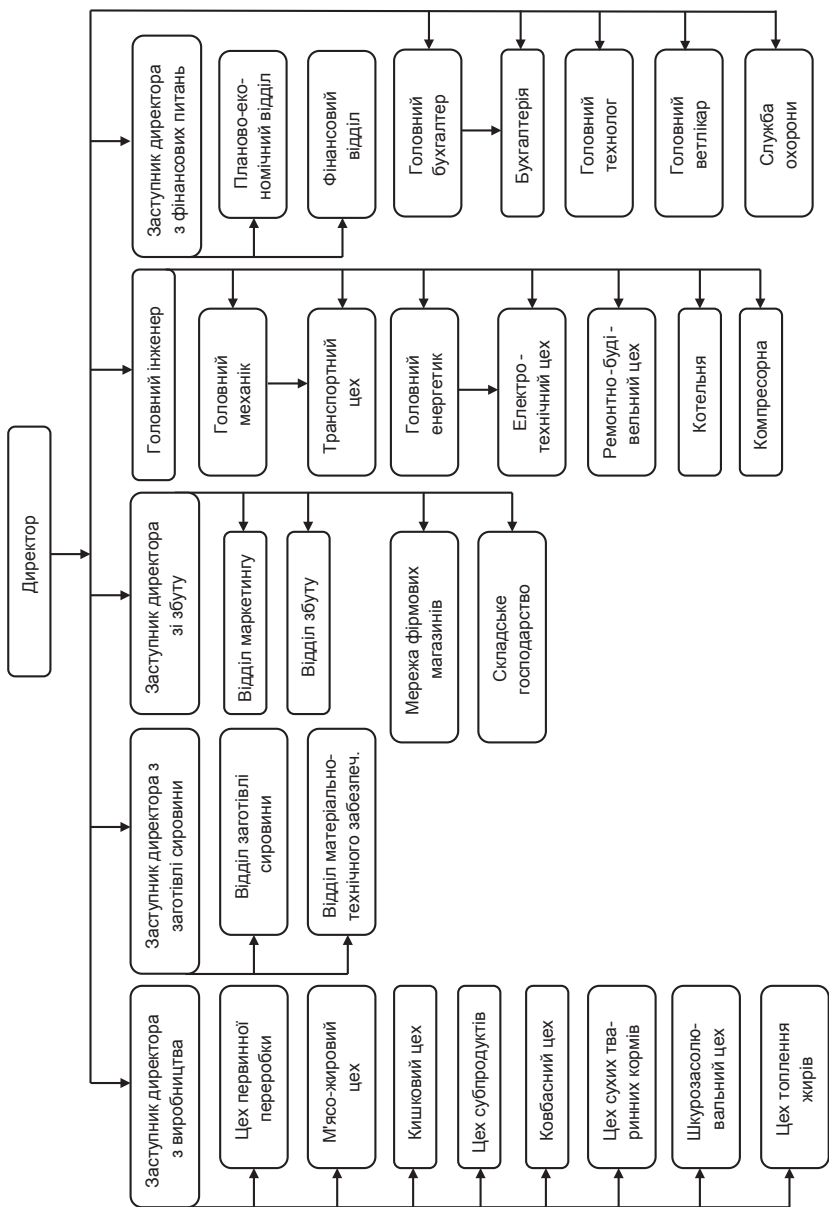


Рис. 1. Традиційна організаційна структура управління м'ясокомбінатом

Витрати на управління цими цехами зараховують на загально-виробничі витрати, як передбачено в Методичних рекомендаціях з формування собівартості продукції в промисловості від 09.07.2007 року №373 [60].

М'ясокомбінати мають підрозділи, які є не тільки цехами, а в звичному розумінні – це практично автономна структура, управлінський персонал якої включає начальника цеху, заступника начальника, ветлікаря, бухгалтера, склади, інженера з охорони праці, інженера, механіка, технолога, нормувальника, виробничі дільниці, бригади. Тому можна стверджувати, що це теж адміністративно-управлінський персонал, тільки дещо нижчого рівня, і витрати на його утримання відносяться на статтю «Загально-виробничі витрати».

Відповідно до пп.138.10.2 п. 138.10 ст. 138 Податкового кодексу України від 2 грудня 2010 року №2755-VI до складу інших витрат включаються, зокрема, адміністративні витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством: а) загальні корпоративні витрати, в тому числі організаційні витрати, витрати на проведення річних та інших зборів органів управління, представницькі витрати; б) витрати на службові відрядження й утримання апарату управління підприємством (у тому числі витрати на оплату праці адміністративного апарату) та іншого загальногосподарського персоналу; в) витрати на утримання основних засобів, інших необоротних матеріальних активів загальногосподарського використання (оперативна оренда (у тому числі оренда легкових автомобілів), придбання пально-мастильних матеріалів, стоянка, паркування легкових автомобілів, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона); г) винагороди за консультаційні, інформаційні, аудиторські та інші послуги, що отримує платник податку для забезпечення господарської діяльності; г) витрати на оплату послуг зв'язку (пошта, телеграф, телефон, телекс, телефакс, стільниковий зв'язок та інші подібні витрати); д) амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання; е) витрати на врегулювання спорів у судах; є) плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків; ж) інші витрати загальногосподарського призначення. Згідно з п.138.5 ст.138 ПКУ адміністративні витрати у складі інших витрат визнаються витратами того звітного періоду, в якому вони були здійснені. Адміністративні витрати відображаються у відповідних рядках додатка АВ до Податкової декларації з податку на прибуток підприємства (далі – декларація), форма якої затверджена наказом ДПА України від 28.02.2011р. №114, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 25.03.2011р. за №397/19135, та переносяться до рядка 06.2 декларації [78].

Дослідження частки адміністративних витрат у структурі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції за 2010–2011 роки наведено у табл. 5-6.

Таблиця 5

**Частка адміністративних витрат у структурі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції за 2010 рік**

№ пор.	Підприємства	Адміністративні витрати		Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції		Частка адміністративних витрат у структурі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції	
		тис.грн.	ранг	тис.грн.	ранг	%	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8
1	№1	15648	1	433167	3	3,62	5
2	№2	7529	4	165856	5	4,54	2
3	№3	7620	3	300767	4	2,54	7
4	№4	3089	7	97141	7	3,18	6
5	№5	1196	9	26957	9	4,44	3
6	№6	1937	8	109078	6	1,78	9
7	№7	9616	2	518428	2	1,86	8
8	№8	3962	5	754850	1	0,53	10
9	№9	3145	6	76713	8	4,10	4
10	№10	971	10	7703	10	12,61	1

У 2010 році частка адміністративних витрат у структурі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції коливається в межах від 0,53% до 4,54%. Результат 12,61% спостерігається тільки у малого підприємства, яке має невеликі загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції.

Відповідно до Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» до адміністративних витрат належать витрати, що відносяться до управління персоналом [79]:

- 1) витрати на обслуговування виробничого процесу;
- 2) витрати, пов'язані управлінням виробництвом;
- 3) витрати на службові відрядження у межах норм, передбачених законодавством;
- 4) витрати, пов'язані з підготовкою і перепідготовкою кадрів та інші.

Адміністративні витрати визначаються за спеціально складеним кошторисом. Розподіляються між різними видами продукції пропорційно до суми основної заробітної плати робітників, зайнятих у виробництві відповідної продукції по всьому підприємству.

Таблиця 6

**Частка адміністративних витрат у структурі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції за 2011 рік**

№ пор.	Підприємства	Адміністративні витрати		Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції		Частка адміністративних витрат у структурі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції	
		тис.грн.	ранг	тис.грн.	ранг	%	ранг
1	2	3	4	5	6	7	8
1	№1	17641	1	501805	2	3,52	4
2	№2	8974	4	394899	3	2,28	6
3	№3	9682	3	280729	5	3,35	5
4	№4	2381	7	40969	8	5,82	2
5	№5	1163	9	31659	9	3,68	3
6	№6	1693	8	91805	6	1,85	8
7	№7	11422	2	617553	1	1,87	7
8	№8	2876	5	298856	4	0,97	9
9	№9	2685	6	75582	7	0,36	10
10	№10	585	10	2336	10	25,05	1

У 2011 році питома вага адміністративних витрат у структурі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції коливається в межах від 0,36% до 5,82%. Спостерігається тенденція до зниження адміністративних витрат, а саме скорочення витрат на утримання адміністративного персоналу підприємства.

Оптимізація витрат на персонал підприємствами може бути досягнута двома шляхами: економією витрат і, навпаки, збільшенням витрат підприємства на персонал. Обидва з цих шляхів можуть бути ефективними для підприємств, однак для цього вони повинні чітко класифікувати витрати на персонал за ознаками, що дадуть можливість обґрунтування використання певного підходу.

Різке скорочення витрат на персонал призводить до миттєвої економії витрат підприємства та максимізації прибутку, однак руйнує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, змінює ставлення персоналу до керівництва підприємства, є фактором негативної мотивації персоналу, що в кінцевому результаті спричиняє зниження продуктивності праці, втраченої вигоди, а отже, і прибутку. Тому необґрунтоване скорочення витрат на персонал може призвести до зниження мотивації праці, як наслідок зниження продуктивності праці.

На нашу думку, необхідно шукати резерви зниження витрат на виробництво і реалізацію м'ясної продукції. Тому, що витрати на виробництво і реалізацію продукції є не тільки найважливішою економічною категорією, але і якісним показником, на підставі якого можна судити про ефективність використання підприємством різноманітних видів ресурсів, а також про рівень організації праці на підприємстві. Таким чином істотний вплив на рівень витрат здійснюють техніко-економічні фактори виробництва. Цей вплив проявляється в залежності від змін у техніці, технології, організації виробництва, в структурі асортименту, якості продукції і від величини витрат на її виробництво. Отже, виявлення резервів зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції повинно опиратися на комплексний техніко-економічний аналіз роботи підприємства: вивчення технічного і організаційного рівня виробництва, використання виробничих потужностей і основних фондів, сировини і матеріалів, робочої сили, господарських зв'язків, а також усіх складових витрат. Основними шляхами зниження витрат на виробництво і реалізацію на підприємствах м'ясопереробної галузі є:

- 1) економія і раціональне використання сировини, основних та допоміжних матеріалів за рахунок впровадження безвідхідної технології та комплексного перероблення сировини;

- 2) економія палива, електроенергії та теплоносіїв;

- 3) впровадження продуктових інновацій з метою збільшення виходу готової продукції за рахунок впровадження прогресивної технології;

- 4) впровадження нових видів оболонки, пакування, що забезпечують збільшення термінів зберігання ковбасних виробів;

- 5) зниження трудомісткості продукції за рахунок підвищення продуктивності праці, механізації, автоматизації виробничих процесів, вантажно-розвантажувальних і транспортних робіт;

- 6) впровадження процесних інновацій, націлених на удосконалення технологічних процесів, реінжиніринг процесів тощо.

Пошук шляхів зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції залишається актуальним питанням при формуванні цінової політики підприємств м'ясопереробної галузі у сучасних умовах.

Водночас заробітна плата керівників, спеціалістів, службовців, робітників повинна також зростати і залежати від ефективності та кінцевих результатів роботи підприємства. Підвищення заробітної плати має відбуватися:

- за рахунок надбавок за високі досягнення у праці;
- за рахунок ефективності та високих результатів праці;
- підсумками атестації спеціалістів, яка повинна проводитися раз на 3 роки, надбавки – до посадових окладів;
- за рахунок удосконалення тарифної системи оплати праці працівників;
- за рахунок підвищення продуктивності праці, раціональне використання робочого часу тощо.

На підприємствах м'ясопереробної галузі не застосовується зарубіжний досвід (США, Японії, Франції та інших країн) мотивації персоналу в акціонерних товариствах, який передбачає [87, с.94]:

– впровадження нетрадиційних методів матеріального стимулювання персоналу. Насамперед, це участь найманих працівників у прибутках підприємства, безоплатна передача акцій, продаж акцій зі знижкою на певний відсоток від поточного ринкового курсу, продаж привілейованих акцій без права голосу;

– поширення системи «оплата за кваліфікацію». Працівники з широким професійним профілем активніше та плідніше беруть участь в управлінні, раціоналізації виробництва, а тому в оплаті праці слід враховувати рівень кваліфікації робітника;

– індивідуалізація заробітної плати, що базується на оцінці заслуг. Особливість полягає в тому, що працівники, які мають однакову освіту і займають одну й ту саму посаду або виконують роботу за певною професією, завдяки своїм природним здібностям, настановам, вмінням, мотивації можуть досягати різних результатів в роботі. Ці відмінності мають знайти відображення в рівнях заробітної плати;

– впровадження центрів здоров'я та медичного страхування;

– поширення погодинної форми оплати праці, що успішно зарекомендувала себе в зарубіжній практиці управління персоналом.

Цікавим питанням є застосування польського досвіду «брутизації» – одноразове підвищення оплати праці за рахунок включення до них відрахувань від фондів заробітної плати та інших витрат. Введенням за зарубіжним досвідом такого структурного елемента витрат як «Витрати на утримання персоналу», в які повинні включатися усі витрати роботодавців на утримання робочої сили [87, с.95].

Серед систем стимулювання росту ефективності виробництва найбільш розповсюдженою є система підвищення продуктивності праці. Наприклад, у Німеччині при підписанні колективних договорів про підвищення тарифних ставок керуються розробленими авторитетними експертами прогнозами зростання продуктивності праці та цін. В усіх країнах з розвинутою ринковою економікою широко застосовуються різні системи преміювання за зростання продуктивності праці, економію сировини, матеріалів і т.п. Принцип дії систем преміювання засновано на співставленні норм продуктивності праці, витрат сировини, матеріалів з практичними результатами праці робітників.

Цікавою пропозицією є формування бюджету витрат на персонал на підприємстві [51, с.186]. Служба управління персоналом буде розпорядником бюджету на утримання персоналу який складається із: фонд оплати праці – основна складова витрат на персонал; бюджет на наймання та адаптацію персоналу; бюджет на соціальні програми; бюджет на навчання персоналу та інші.

Для реалізації на підприємстві технології бюджетування витрат на персонал, потрібно виконання певних заходів:

- розроблення кадрової політики, що зможе враховувати стратегічні цілі підприємства;
- проведення реорганізації відділу кадрів до відділу роботи з персоналом, що забезпечить перехід від суто адміністративно-облікової функції нинішнього підрозділу до вирішення широкого кола завдань (моніторинг ринку праці, планування і аналіз руху персоналу, управління процесом розвитку кадрового резерву, ефективного навчання й розвиток персоналу);
- пріоритетними завданнями відділу роботи з персоналом мають стати: визначення потреби у персоналі; створення нематеріального стимулювання для підприємства; формування кадрового резерву для утримання та розвитку перспективних працівників для підприємства; проведення атестацій за категоріями персоналу; тренінгів тощо;
- розроблення і облік на всіх етапах планування діяльності системи кількісних показників витрат на персонал, що дозволяє підприємству отримувати комплексну інформацію про фактичні витрати праці та ефективність її віддачі на кінцевому результаті діяльності підприємства.
- формування консолідованого бюджету витрат на персонал підприємства з урахуванням кадрової стратегії, яка націлена на оптимізацію витрат на утримання, розвиток усіх категорій персоналу.



**Висновки.** Узагальнюючи вищевикладене, можемо зробити висновки, що сучасна політика управління персоналом націлена на максимальну віддачу від інвестицій у персонал через побудову системи, яка мотивує кожного працівника для досягнення цілей, обумовлених довгостроковою стратегією підприємства і здатна об'єктивно оцінити рівень досягнення результатів, і безсторонньо винагороджує і заохочує працівників на їх досягнення. Досягнення цілей і завдань, поставлених політикою у сфері управління персоналом, вимагає вкладення чималих коштів як і на самі людські ресурси, так і у розвиток служб управління персоналом, відповідальних за реалізацію прийнятої політики. Витрати на персонал, в такий спосіб, стають інструментом здійснення ефективної політики управління персоналом підприємства.

Водночас витрати на персонал грають найважливішу роль у структурі загальних витрат сучасних підприємств та розглядаються як інвестиції, що приносять віддачу протягом тривалого часу.

Аналіз витрат на персонал на підприємствах м'ясопереробної галузі свідчить про існування негативних тенденцій: зниження частки оплати праці в структурі операційних витрат та собівартості реалізованої продукції; зниження продуктивності праці за рахунок скорочення обсягів виробництва продукції і чисельності персоналу; економія на утриманні персоналу, яка залишається поширеним способом зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Водночас неоправдане скорочення витрат на персонал призводить до руйнування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, змінює ставлення персоналу до керівництва підприємства, є фактором негативної мотивації персоналу і плінності висококваліфікованих кадрів. Обґрунтовані напрямки удосконалення витрат на персонал у структурі загальних витрат: застосування зарубіжного досвіду у цій сфері; формування бюджету витрат на персонал тощо.

**УДК 331.101.30 : 637.5**

**Драган Олена Іванівна**

#### **1.4. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ**

**Вступ.** Підвищення ефективності виробництва та посилення соціальної спрямованості з урахуванням інтересів та потреб людини у всіх сферах її діяльності, особливо у сфері праці, є необ-

хідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Рішенням цього завдання є розроблення заходів щодо удосконалення організації і нормування праці на підприємствах м'ясопереробної галузі.

Питання організації і нормування праці на підприємствах різних галузей досліджуються великою кількістю вчених-практиків: Д. Богиня, В. Вітвицький, О. Грішнова, В. Данилюк, Л. Денісенко, В. Єрьоменко, А. Калина, Г. Коваленко, Є. Кончаковський, В. Рижиков та інші. Водночас спостерігається занепад науково-практичних розробок з організації і нормування праці для підприємств харчової промисловості, у тому числі і м'ясопереробної галузі.

**Формулювання мети статті та завдань.** Розробка пропозицій щодо покращення організації і нормування праці на підприємствах у сучасних умовах з урахуванням передового зарубіжного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** У ринкових умовах застосування прогресивної організації праці і відповідних їй норм має стати життєво необхідним для нормального, стабільного функціонування підприємства. Високий рівень конкуренції між підприємствами-виробниками м'ясної продукції вимагає активізувати роботу щодо економії трудових та матеріальних ресурсів на основі застосування нової техніки та прогресивної технології, підвищення організаційного рівня виробництва, мотиваційного потенціалу.

*Мета запропонованої концепції* полягає у визначенні основних напрямків, форм і методів роботи на всіх рівнях управління щодо удосконалення організації і нормування праці на підприємстві (рис. 1).

На сучасному етапі організація і нормування праці на підприємствах м'ясопереробної промисловості знаходиться у занепаді. Надвитратний характер економіки підприємств, низький рівень тарифних ставок стали гальмом для використання у виробництві ефективних організаційних рішень та застосування науково-обґрунтованих норм витрат праці. Середньорічний темп зниження чисельності робітників, зайнятих ручною працею, складає менше 1% за рахунок механізації та автоматизації виробничих процесів. Не скорочується чисельність робітників, зайнятих на роботах із важкими та шкідливими умовами праці.

Основною причиною, що негативно впливає на стан роботи з раціоналізації робочих місць та покращання умов праці, є недостатність коштів на придбання нової техніки та проведення механізації та автоматизації робіт.

Низький рівень організації праці також обумовлений недостатнім забезпеченням підприємств галузі висококваліфікованими кадрами – нормувальниками – організаторами праці, чисельність

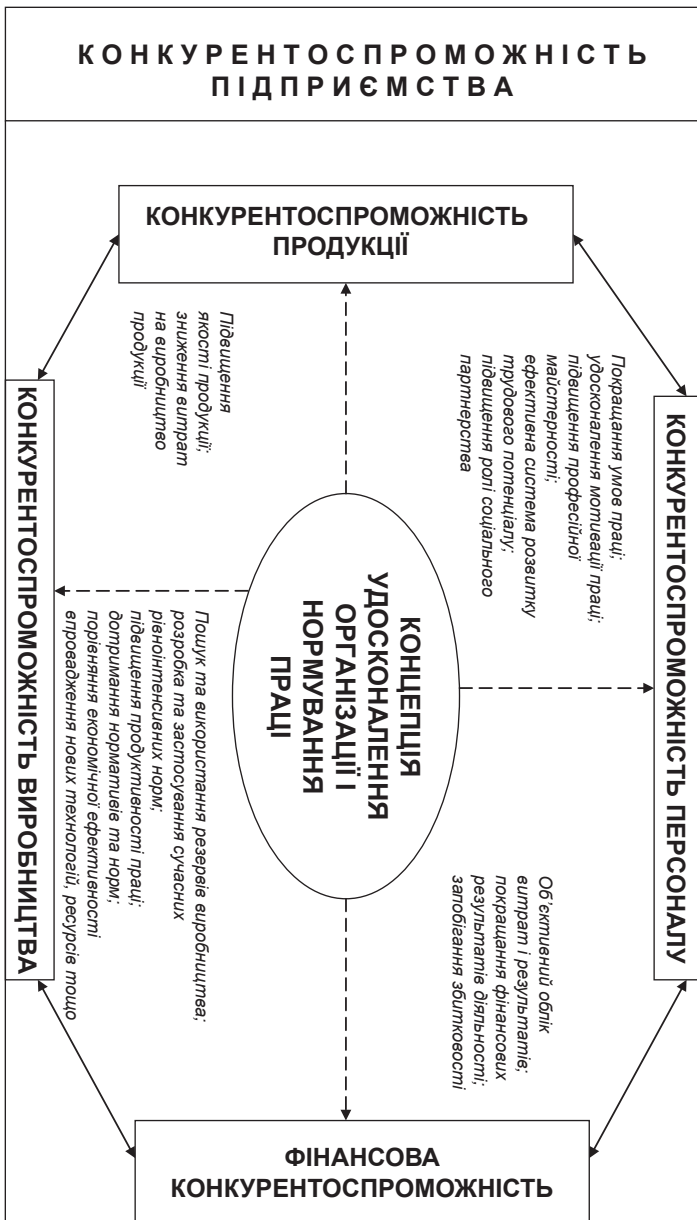


Рис. 1. Концепція удосконалення організації і нормування праці на підприємстві. Розроблено автором.

яких за останні 15 років скоротилася майже в 10 разів. Як наслідок, атестація робочих місць на більшості підприємств м'ясопереробної промисловості за останні 10 років не проводиться (при необхідності проведення атестації робочих місць не менше 2 разів за 5 років [33, с.32]). Слід зазначити, що атестація робочих місць на підприємствах м'ясопереробної промисловості проводилася за загальним положенням про атестацію робочих місць, яке не враховувало галузевих особливостей: важкості і напруженості трудових процесів; забруднення повітря аміаком, чадним газом, сірчаним ангідридом, свинцем, кислотами, озonom; забруднення повітря хвороботворною мікрофлорою, сальмонельозом, цвілістю тощо.

Важливість розроблення Положення про атестацію робочих місць на підприємствах м'ясопереробної галузі викликана впровадженням міжнародних стандартів HACCP і є його обов'язковою частиною щодо виявлення ризиків на виробництві.

При проектуванні нових підприємств розділ з організації праці та управління виробництвом включає лише чисельність персоналу і декларативні вказівки щодо раціональної організації робочих місць.

Більшість керівників підприємств м'ясопереробної промисловості ліквідували служби нормування праці, найчастіше ця робота виконується на рівні цехів, тому не переглядаються норми витрат праці, не проводяться заходи щодо раціоналізації робочих місць. Погіршення стану організації і нормування праці на підприємствах поглиблюється за рахунок недосконалості господарського механізму, який дозволяє збільшувати ціни на продукцію, не приділяючи уваги зниженню витрат виробництва, низької ціни робочої сили та іншими соціально-економічними причинами. Через низку об'єктивних і суб'єктивних причин знижено рівень економічної роботи підприємств галузі. Замість надмірної жорсткої «регламентації» змісту організації і нормування праці, порядку встановлення та перегляду відповідних нормативів протягом короткого часу в Україні сталася її повна децентралізація.

Водночас Міністерство праці та соціальної політики України і Міністерство економіки України видали наказ «Про заходи поліпшення нормування праці» від 28 грудня 2000 р. №361/7. У наказі зазначено, що з метою поліпшення нормування праці як важливої складової підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці, посилення соціальної захищеності працівників, забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою, більш ефективного використання робочого часу за рахунок скорочення його непродуктивних витрат, розвитку та поширення національної нормативної бази з праці, посилення організаційно-методичної і практичної

допомоги підприємствам, організаціям з питань нормування праці та на виконання протоколу №25 засідання Урядового комітету соціального та гуманітарного розвитку від 14.02.2000 р. (п.5), всі організації державної та комунальної форм власності повинні проаналізувати та вжити заходів щодо підвищення ефективності роботи головних організацій з розроблення нормативних і методичних матеріалів з нормування праці, за необхідності – вирішити питання про створення підрозділів, що мають забезпечити цю роботу [34, с.123].

Фактично держава нині не надає приватним і колективним підприємствам ні методичної, ні нормативно-інформаційної допомоги. Існує реальна загроза втрати здобутків вітчизняних учених і фахівців у цій галузі. Значною мірою залишаються незатребуваними результати наукових і прикладних досліджень з питань атестації робочих місць, раціоналізації трудових процесів на підприємствах м'ясопереробної промисловості.

Наступна причина пов'язана з тим, що рівень середньої заробітної плати та її частка в собівартості є надто низькими – 2-6%, що не спонукає керівництво підприємств до поліпшення нормування праці.

Не сприяють максимальному використанню резервів виробництва на основі поліпшення якості нормування та розширення його сфери і такі чинники, як нестабільність економічного середовища, необхідність проведення реструктуризації виробництва, недооцінка ролі нормування праці як важливої складової організації праці та виробництва, важливого чинника регламентації праці й удосконалення соціально-трудових відносин. Останнє є наслідком недостатньої фахової підготовки керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. Проте цілком очевидно, що для виробництва конкурентоспроможної м'ясопереробної продукції високої якості і доступної для широкого кола споживачів необхідне постійне зниження витрат на її виробництво, у тому числі, за рахунок передовсім використання ресурсів праці. Світовий і вітчизняний досвід переконують у тому, що без нормативного регулювання робочого часу за тривалістю, рівнем напруженості (інтенсивності) неможливе конкурентне, ефективне виробництво.

Сьогодні функція управління, організації і нормування праці стала повною прерогативою підприємства. Водночас децентралізація управління економікою не повинна призводити до втрати державних функцій щодо визначення єдиних принципів організації і нормування праці, загальних вимог соціального захисту робітників при підвищенні напруженості норм та інтенсивності праці. Реалізація цих принципів вимагає впровадження нових підходів до роботи з організації нормування праці.

До набуття Україною державності в централізованому порядку Всесоюзним науково-дослідним інститутом м'ясної і молочної промисловості був створений банк даних норм часу для всіх виробництв: м'ясожирового, ковбасного, консервного, технічних фабрикатів, птахопереробного тощо. Дані норми часу передбачають нормативи праці і детальний опис типових робочих місць, застосування технологічного обладнання, пристроїв, які доцільно використовувати при розрахунку норм часу та виробітку на діючих підприємствах галузі.

Недоліком типових норм часу є недостатнє врахування ваги предмету праці при здійсненні конкретних операцій для працівників різної статі та підлітків. Наприклад, операція – обвалювання м'яса на кістках (яловичини II категорії). Вага напівтуші в середньому становить 75 кг (відповідно за частинами: шийна частина – 11 кг; поперекова – 9 кг; тазостегнова – 15 кг; лопаткова – 12 кг; крижова і грудореберна – 30 кг). У середньому типова норма виробітку становить 2 т м'яса на кістках за 8 годин. Якщо розглядати послідовність виконання операції – відділення м'яса від кісток кожної частини напівтуші, то потрібно кожну частину підняти не менше 3–4 разів. Таким чином, робітник за зміну піднімає предмет праці вагою 6–8 т для виконання норми виробітку. Дослідження свідчать, що обвалювальники м'яса, відпрацювавши 6–8 років після професійно-технічного училища, переходять працювати на інші дільниці цехів через різні хвороби, що пов'язані з важкістю праці, або звільняються з підприємства. Це стосується також майже всіх інших робітників, які виконують ручні, машинно-ручні операції, що пов'язані з переробленням важких предметів праці. Такі ж самі типові норми виробітку на технологічні операції застосовуються і в країнах ЄС, що сприяє високій плинності кадрів – до 25–30% [101, с.94]. Все це робить дані професії робітників непривабливими та дефіцитними як для України, так і країн ЄС.

На підприємствах м'ясопереробної галузі обвалювальниками м'яса, як правило, працюють жінки для яких типові норми виробітку є порушенням вимог охорони праці, що призводить до скорочення тривалості життя робітників. У зв'язку з цим виникає нагальна проблема – проведення атестації робочих місць та розроблення нових типових норм виробітку на всі ручні і машинно-ручні операції з дотриманням сучасних правил охорони праці, а також розроблення нових типових норм виробітку з урахуванням статі та віку працівників, що не передбачається діючими типовими нормативами праці для всіх виробництв підприємств. Так, згідно діючої з 1 січня 2002 року Гігієнічної класифікації праці за показниками важкості трудового процесу розподіляються на наступні показники: при загальному навантаженню за участю м'язів корпусу, рук та ніг при переміщенні вантажу на

відстань до 5 м допустиме (середнє фізичне навантаження) становить: для чоловіків – 25 т·м, для жінок – 15 т·м. При важкій праці 2-го ступеня загальне навантаження для чоловіків складає понад 35 т·м; для жінок – понад 25 т·м (табл.1) [66].

Так, як передбачаються різні норми навантаження для жінок і чоловіків на цих процесах, то, відповідно, і норми виробітку повинні бути меншими на 40% (25: 35 x 100 = 60%). При дослідженні шкідливих факторів на підприємствах м'ясопереробної галузі (Козятинського птахокомбінату, Жмеринського, Тульчинського та інших м'ясокомбінатів) екологічними лабораторіями та обласними санітарно-епідеміологічними станціями виявлено наступні чинники:

- наявність шкідливих хімічних речовин у повітрі робочої зони: аміак – 4 клас небезпеки; сірководень – 2 класу небезпеки; озон – 1 клас небезпеки; оксид азоту – 3 клас небезпеки; сірчаний ангідрид – 4 клас небезпеки; оксид вуглецю – 4 клас небезпеки; оксид заліза – 3 клас небезпеки; марганець – 2 клас небезпеки;

- наявність біологічного фактору: мікробного аерозолю 4 класу небезпеки у повітрі робочої зони в забійному, шкіроконсервувальному, кишковому цехів, цеху технічних фабрикатів;

- наявність вібрації при роботі на електропилах;

- наявність шуму при роботі на подрібнюючому обладнанні;

- стан мікроклімату у приміщеннях цехів: завищена вологість повітря в кишковому, субпродуктовому, забійному, жировому; підвищення температури в термічних відділеннях понад + 40 °С, недотримання температурних режимів у холодильнику нижче – 10 °С;

- нервовоемоційна напруженість у забійному цеху;

- важкість трудових процесів майже у всіх цехах підприємства.

Таблиця 1

### Класи умов праці за показниками важкості трудового процесу

№ п/п	Показники важкості трудового процесу	Клас умов праці			
		Оптимальний (легке фізичне навантаження)	Допустимий (середнє фізичне навантаження)	Шкідливий (важка праця)	
				1 ступінь	2 ступінь
1	2	3	4	5	6
1	Фізичне динамічне навантаження, виражене в одиницях механічної роботи за зміну, кг·м				

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
1.1	При регіональному навантаженні (з переважаючою участю м'язів рук та плечового поясу) при переміщенні вантажу на відстань до 1 м:				
1.2	– для чоловіків	до 2500	до 5000	до 7000	> 7000
	– для жінок	до 1500	до 3000	до 4000	> 4000
1.2.1	При загальному навантаженні (за участю м'язів рук, корпусу, ніг):				
	При переміщенні вантажу на відстань від 1 до 5 м:				
1.2.2	– для чоловіків	до 12500	до 25000	до 35000	> 35000
	– для жінок	до 7500	до 15000	до 25000	> 25000
	При переміщенні вантажу на відстань більше 5 м:				
2.	– для чоловіків	до 24000	до 46000	до 70000	> 70000
	– для жінок	до 14000	до 28000	до 40000	> 40000
	Вага вантажу, що підіймається та переміщується вручну, кг				
	Підіймання та переміщення (разове) вантажів, чергуючи з іншою роботою (до 2 разів на годину):				
	– для чоловіків	до 15	до 30	до 35	> 35
	– для жінок	до 5	до 10	до 12	> 12

Джерело: [66, с. 366]

На деяких операціях спостерігається не тільки динамічне навантаження, але й статичне. Наприклад, робоча поза характеризується нахилом положення за 30° понад 50% тривалості зміни. При проведенні атестації робочих місць не враховується поєднання динамічного і статичного навантаження робітника. Отже, виникає потреба розроблення методичних рекомендацій щодо комплексної оцінки сумарної дії факторів виробничого середовища та характеру виконання кожної операції на підприємствах м'ясопереробної галузі. Крім того, необхідно розробити рекомендації щодо зниження впливу наявних шкідливих факторів на здоров'я працюючих.

У сучасних умовах українське суспільство є гендерно асиметрич-



ним на користь жінок. Ці ж тенденції можна побачити і на підприємствах м'ясопереробної промисловості, де працює 70–90% жінок [101, с.44].

Гендерна асиметрія – це соціальне явище, яке відображає об'єктивну закономірність кількісного розподілу чоловіків і жінок у соціальній структурі суспільства і у всіх сферах життєдіяльності. В основі гендерної асиметрії лежить біологічна і фізіологічна різниця за ознакою статі, конкретні соціально-економічні і соціальні умови, реальна демографічна ситуація в країні. Як результат – кількісне переваження жінок на 6% у структурі населення, яке об'єднує дві гендерні єдності: жіночу і чоловічу [96, с.68].

У ринкових умовах статус жінок різко погіршився, скоротилися можливості професійного і кар'єрного зростання. При цьому необхідно враховувати, що проблема кар'єрного зростання жінок торкається всіх без винятку сфер життя суспільства: економічного, політичного, соціального, духовного. Стан економіки країни – вирішальний фактор суспільного життя, який радикально впливає на становище чоловіків і жінок. Саме в економіці проходять найбільш кількісні і якісні зміни в гендерній асиметрії – зберігається переваження жінок, їх соціальна дискримінація стала сильнішою.

Стаття 24 Конституції України про гендерну рівність, крім прав і свобод, визначає право жінки і чоловіка на рівність як самостійне право людини на повагу, що має бути гарантовано кожному. Стаття 24 забезпечує: надання жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності; у здобутті освіти і професійній підготовці; у праці та винагороді за неї; спеціальними заходами щодо охорони праці і здоров'я жінок; встановлення пенсійних пільг; створення умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством; правовим захистом, матеріальною й моральною підтримкою материнства і дитинства, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг.

Серед гендерних проблем слід виділити наявність гендерної асиметрії на ринку праці – менший рівень оплати праці жінок, поєднання жінками професійних та сімейних обов'язків, наявність дискримінації у зайнятості за ознакою статі, незабезпечення рівних можливостей для жінок та чоловіків на ринку праці. Матеріальні міркування є домінуючими, а в багатьох випадках – єдиним мотивом професійної діяльності українських жінок. Жінки показують свою суттєву адаптованість до зміни умов, більш схильні до співпраці, гнучкості, компромісу, погоджуються реалізувати свою трудову діяльність у менш престижних і більш складних і тяжких умовах праці.

У 2005 році в Україні було прийнято Закон № 2866-IV «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Значен-

ня цього документу полягає в тому, що: 1) сам факт його розробки є свідченням визначення різного впливу публічної політики на чоловіків та жінок, внаслідок чого економічний та соціальний статус жінок по відношенню до чоловіків постійно знижується; 2) він пропонує впливати на зміни в економіці через ґендерний аналіз для розкриття наявних та потенційних соціальних проблем і пошуку рішень їх оптимального розв'язання [29].

Адміністративно-командні методи управління не сприяли пошуку ефективних рішень, які б забезпечували зацікавленість підприємств щодо удосконалення організації і нормування праці. Водночас, досвід країн з розвинутими ринковими відносинами (Японії, Німеччини, Великобританії, США) щодо застосування прогресивних систем організації і нормування праці майже не використовувався на підприємствах галузі. Так, у США отримала широке розповсюдження «концепція якості трудового життя», яка відображає ряд умов, які визначають можливість оптимальної реалізації трудового потенціалу сучасного робітника.

«Концепція якості трудового життя» є узагальненням трудових теорій «людських відносин», «гуманізації праці», «виробничої дисципліни» та інших. Всі ці теорії протистояли тейлорській концепції «наукового управління», яка базувалася на жорсткому нормуванні виробничих процесів і примусовому характері дисципліни праці, та інших заборон [19, с.58]. Дана концепція призвела до погіршення трудових відносин у колективах і, як наслідок, до зниження якості продукції підприємств.

До основних питань концепції «якості трудового життя» належать:

- безпека та здорові умови праці;
- справедливе та гідне стимулювання праці;
- можливість розвивати свої здібності, задовольняти потреби у самореалізації і самовиразі особистості;
- можливість професійного зростання та впевненість у майбутньому;
- добрі взаємовідносини у трудовому колективі на підприємстві;
- соціальна корисність праці.

Офіційне визнання концепції «якості трудового життя» сприяло створенню у країнах з ринковою економікою державних структур з розроблення державної політики з її розвитку.

Особливе значення в концепції приділяється «гуманізації праці», підвищенню її змістовності, яка знайшла своє відображення в різних законодавчих актах, правилах, державних програмах та колективних договорах підприємств.

Класичні програми «гуманізації праці» включають наступні елементи:

- збагачення змістовності праці;
- чередування робочих місць;
- суміщення робітниками функцій працівників основного і допоміжного виробництва, контролю за якістю продукції та інших організаційних функцій;
- можливість у процесі праці переходити з одного робочого місця на інше, щоб запобігти втомлюваності від монотонної праці;
- розвиток колективних форм організації праці, демократизація структур управління і розвиток форм виробничої демократії [49, с.173].

Ці програми отримали широке розповсюдження, внаслідок чого проводиться реорганізація виробництва з метою здійснення часткової ліквідації або видозмінення конвеєрних систем, коли робітник має можливість в умовах гнучкої потокової системи змінювати інтенсивність праці протягом дня або тижня. Важливою умовою ефективності праці є збереження здоров'я та розвитку особистості робітника. Створення таких умов здійснюється шляхом надання робітникам можливості для удосконалення майстерності, підвищення знань, прояву ініціативності.

Американські корпорації для підвищення знань організують курси для навчання робітників та постійне підвищення кваліфікації за рахунок підприємств. Керівництво корпорацій матеріально заохочує своїх працівників підвищувати кваліфікацію поза підприємством, оплачують курси і вводять доплату за навчання [49, с.189].

Головне завдання концепції «якості трудового життя» – «виробнича демократія» – це перехід від тоталітарних форм управління працею до гнучких, колективних форм та розширення прав робітників у керуванні виробництвом.

З точки зору теоретиків менеджменту, впровадження доктрини «виробничої демократії» в західних країнах полягає у перерозподілі організаційних рішень у корпораціях за рахунок того, що їх відбирають з рук представників верхніх ешелонів управління і передають працівникам нижчих ієрархічних рівнів. Це вивільнило б творчі ресурси, стимулювало б моральну мотивацію і взаємні трудові зобов'язання робітників. Нині у США починають формувати бригади на підприємствах, де робітники самі розподіляють між собою обов'язки, порядок роботи, контролюють виконання норм виробітку, стан устаткування і якість продукції [49, с.46].

У розвинутих країнах нормування праці традиційно розглядається в якості важливої складової внутрішньовиробничого управ-

ління. На підставі нормування праці здійснюється планування, організація виробництва, мотивація та контроль праці, тобто воно пов'язане з основними функціями управління підприємством.

Дослідження свідчать, що в країнах з розвинутою ринковою економікою розширюють сферу застосування нормування праці як в матеріальному, так і в нематеріальному виробництві. У США нормування праці на 100% застосовують підприємства машинобудування, на 88% – підприємства харчової промисловості, на 93% – підприємства в текстильній галузі тощо [49, с.44]. Основною причиною, що обумовлює актуальність нормування праці, є необхідність пошуку заходів щодо зниження витрат виробництва і забезпечення на цій підставі прибутковості та конкурентоспроможності виробництва, продукції і підприємства.

Нормування є основою планування чисельності робітників і визначення завантаження робочих місць та обладнання. На підставі вивчення нормування праці і планування витрат праці встановлюються графіки роботи виробництва і завантаження устаткування. Нормування праці має тісний зв'язок із організацією заробітної плати і преміюванням.

Характерною тенденцією розвитку систем оплати праці в закордонних країнах за останні 20 років стало скорочення застосування відрядних форм оплати праці та перехід на погодинну форму оплати праці. Водночас застосування погодинної форми оплати праці також засноване на розвитку методологічної бази нормування праці. Зараз застосовують різноманітні форми погодинної оплати праці в поєднанні з контролем змінної норми виробітку. Отже, передбачається погодинна оплата праці тільки за умови виконання робітниками встановленого нормою обсягу робіт або при виробництві певної кількості продукції відповідної якості. Премії виплачуються робітникам при досягненні і перевиконанні норм виробітку (обсягу робіт). Однією з умов ефективної погодинної оплати праці є введення критерію виконання роботи в заданому темпі, який забезпечує максимальне використання робочого часу протягом зміни. Темп роботи, встановлений на основі прогресивних нормативів витрат часу на підприємствах, який вважається нормальним за шкалою Британського інституту стандартів, відповідає швидкості ходьби на рівній місцевості 4,8 км за годину [8, с.95]. В Україні даний метод розрахунку темпу роботи не застосовується. Впровадження в господарську практику темпу роботи передбачає чітку організацію достовірного обліку втрат і непродуктивних витрат робочого часу на підприємствах та ступеня використання робочого часу при визначенні рівня виконання планових завдань.

У США функціонують центри продуктивності і якості трудового

життя, які сформовані на базі університетів. Вони надають послуги з розроблення норм виробітку, норм обслуговування, а також методичну і консультативну допомогу з організації оплати праці і матеріального заохочення, удосконалення організаційних структур управління та скорочення витрат праці та інші [72, с.13]. Це свідчить про те, що у країнах з ринковою економікою значна увага приділяється організації й нормуванню праці на підприємстві.

В Україні питаннями організації і нормування праці займається Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу, який недостатньо приділяє увагу проблемам підприємств м'ясопереробної галузі. Тому, за нових економічних умов організація і нормування праці повинно удосконалюватися на підприємствах промисловості для забезпечення їх конкурентоспроможності. Необхідно удосконалити роботу методологічного, технічного та організаційного рівня нормування праці.

Зміни, які проходять у всіх сферах життя і діяльності людини, обумовлені розвитком освітнього і культурного рівня працівників, процесами демократизації, ускладненням і підвищенням технічного рівня виробництва, зростанням вимог до якості продукції, вимагає нових форм і методів організації нормування праці, направлених на рішення головного соціального завдання: розвитку інтелектуальних і професійних здібностей людини, найбільш повне використання її трудового і творчого потенціалу, збереження її здоров'я і на цій основі підвищення задоволення своєю працею. Основні принципи запропонованої концепції удосконалення організації і нормування праці на підприємствах м'ясопереробної галузі (рис.2).

З цих позицій, в якості пріоритетних напрямків удосконалення організації і нормування праці в ринкових умовах, необхідно розглядати гуманізацію праці, яка повинна забезпечити:

- найбільш повну адаптацію виробництва до людини;
- високу змістовність праці робітників, відповідно до кваліфікації, позитивними змінами у трудовій кар'єрі;
- активну участь робітників у вирішенні всіх виробничих завдань.

Значною мірою прогресивні рішення щодо гуманізації праці стосуються забезпечення відповідності предметів і знарядь праці психофізіологічними особливостям конкретних груп за статтю та віком, створення максимально гідних та нормальних умов праці та її полегшення, забезпечення повної безпеки праці, раціональної організації процесів.

Пошук шляхів раціональних форм організації і нормування праці з точки зору її гуманізації є обов'язковим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тому постає завдання: розро-

бити концепцію удосконалення організації і нормування праці, на основі гуманізації праці та визначити основні шляхи її реалізації, передбачаючи проведення наукових досліджень в цій сфері, розроблення методик розрахунку норм виробітку та рекомендацій щодо їх впровадження. Реалізація запропонованої концепції потребує докорінної перебудови роботи з організації і нормування, охорони праці та кадрового забезпечення підприємства.

Ринкова економіка сприяє новим принциповим змінам у розподільчих відносинах, розвитку науково-технічного прогресу, підвищенню вартості продукції, обладнання тощо та практично відторгає традиційні відрядні системи оплати, засновані на жорсткому зв'язку норми та розцінки, які є предметом підвищення соціальної напруженості. Водночас для м'ясопереробної галузі система відрядної оплати праці залишається актуальною, тому що підприємствам притаманне коливання (неритмічність) постачання сировини і вплив сезонності вирощування великої рогатої худоби та свиней у сільському господарстві. Проблеми напруженості праці вирішуються шляхом впровадження прогресивних норм.

*Прогресивні норми* – це основа планування виробництва, раціонального розташування робітників, їх завантаження, організація їх праці, інструмент нарахування заробітної плати. Удосконалення нормування праці вимагає розвитку й перегляду нормативної бази – міжгалузевих і галузевих нормативів з праці, які базуються на аналізі існуючої організації виробництва, можливостях нової техніки, і враховує організацію робочих місць, передові прийоми і методи праці досвідчених робітників виробництва [34, с.112].

Неможливо покращити нормування праці на підприємствах м'ясопереробної промисловості без дотримання порядку застосування нормативів для розрахунку норм. Це вимагає чіткої організації економічної роботи, яка знижує можливості неправильного застосування нормативів і полегшення норм і, як наслідок, необґрунтованого підвищення заробітної плати окремим робітникам.

У сучасному періоді рівень нормування праці характеризується наступними показниками: середнім відсотком виконання норм виробітку; часткою технічно обґрунтованих норм, розподілом робітників-відрядників за рівнем виконання норм і кількістю перегляду застарілих норм.

Водночас дані показники недостатньо відображають рівень діючих норм виробітку на підприємствах і недостатньо враховують такий показник як «напруженість праці».

*Напруженість праці* – це характеристика трудового процесу, що відображає переважне навантаження на центральну нервову систему [66, с.29].



Рис. 2. Концепція удосконалення організації і нормування праці.

*Розроблено автором*

За класичною методикою, коефіцієнт напруженості норм виробітку визначається за формулою [34, с.117]:

$$K_{\text{норм}} = \frac{100}{100 \oplus \Delta J}, \quad (1)$$

де  $\Delta J$  – середній відсоток перевиконання норм виробітку робітника.

Дана методика не дозволяє оцінити об'єктивність розрахованої норми праці, тому що перевиконання норм виробітку можна досягнути різними шляхами за рахунок витрачання понад нормованого часу, зниження якості продукції тощо.

Для удосконалення управління нормуванням праці на підприємствах галузі доцільно визначати показник «коефіцієнт напруженості норм виробітку» за новою формулою:

$$K_{\text{норм}} = \frac{T_{\text{нг}}}{T_{\text{нд}}}, \quad (2)$$

де  $K_{\text{норм}}$  – коефіцієнт напруженості норм виробітку;

$T_{\text{нг}}$  – нормований час на виробництво готової продукції, розрахований за галузевими або міжгалузевими нормативами;

$T_{\text{нд}}$  – нормований час на виробництво готової продукції за діючими на підприємстві нормативами.

У м'ясопереробній галузі існують типові норми часу на виробництво готової продукції за видами виробництв, розраховані за галузевими нормативами. Тому необхідно ввести щорічну інвентаризацію діючих норм часу шляхом співставлення їх з міжгалузевими і галузевими нормативами. Результати інвентаризації необхідно враховувати при розробленні преміальних положень із фонду заробітної плати, при плануванні продуктивності праці і завдань щодо зниження трудомісткості продукції. Враховуючи, що в м'ясопереробній галузі розрахунки трудових витрат є трудомісткими і виникає можливість суб'єктивної оцінки організаційно-технічних умов, сировини та інших факторів виробництва, інвентаризацію діючих норм виробітку доцільно проводити колегіально. У склад комісії доцільно включити економістів з праці, технологів, начальників цехів (майстрів), механіків та інших спеціалістів.

Матеріали інвентаризації діючих норм виробітку доцільно застосовувати при атестації робочих місць, які проводяться 2 рази на 5 років. На підставі результатів інвентаризації розробляються організаційно-технічні заходи щодо складання календарного плану перегляду норм виробітку.

Водночас неможливо удосконалити якість нормування праці без удосконалення методики розрахунку відрядних розцінок за виго-



товлення одиниці продукції. Тому що для робітників головне – це вчасно отримати винагороду за свою працю – заробітну плату.

За діючою методикою відрядну розцінку за виготовлення одиниці продукції розраховують шляхом добутку годинної тарифної ставки, яка відповідає розряду конкретної роботи, і норми часу. Відрядна розцінка визначається за формулою:

$$P = N \text{ часу} \times T \text{ тмс}, \quad (3)$$

де  $P$  – відрядна розцінка за виготовлення одиниці продукції, грн.;  
 $N \text{ часу}$  – норма часу на виготовлення одиниці продукції, одиниці часу;

$T \text{ тмс}$  – погодинна тарифна ставка робітника, виконуючого операцію, грн.

Діюча система розрахунку відрядних розцінок має ряд недоліків. Дана методика не враховує диференціацію праці (складність операції) та індивідуальних витрат праці (напруженість, інтенсивність, швидке стомлення) робітника при виготовленні продукції.

У науковій літературі не має єдиного підходу до визначення складу розцінки відрядних робіт, а також єдиного методичного і методологічного підходу до цієї проблеми. Основна вимога, яка пред'являється до відрядної розцінки за виготовлення одиниці продукції, – це створення економічних умов для підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції, покращання її якості. На нашу думку, виходячи з даних вимог, пропонується декілька варіантів удосконалення розрахунку відрядних розцінок.

І варіант – застосування незмінних (постійних) відрядних розцінок шляхом урахування коефіцієнту напруженості норми. Таким чином, формула розрахунку відрядної розцінки зміниться:

$$P = N \text{ часу} \times T \text{ тмс} \times K \text{ норм}, \quad (4)$$

де  $K \text{ норм}$  – коефіцієнт напруженості норм виробітку.

Використання даної методики дозволяє проводити перегляд норм виробітку при незмінних розцінках. Водночас запропонований варіант розрахунку відрядної розцінки недостатньо матеріально зацікавлює робітників у впровадженні прогресивних норм виробітку та виробництві якісної продукції.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції потрібно впроваджувати заходи щодо покращання якості готової продукції. Як свідчить передовий світовий досвід, витрати на забезпечення і підвищення якості повинні складати 15–20% загальних витрат на виробництво продукції. Виникає поняття «культура якості», яка включає якість виконання технологічних операцій, якість обслуго-

вування робочого місця та безпеки праці тощо. Слід зауважити, що це потребує збільшення трудових витрат і, відповідно, підвищення заробітної плати.

Дане протиріччя, на нашу думку, вирішує запропонований варіант II варіант – методика розрахунку відрядних розцінок, який буде враховувати сортність виробленої продукції (харчові жири, сухі білкові корми, жилування м'яса тощо). Запропоновану розцінку розраховують за формулою:

$$P = H \text{ часу} \times T_{\text{етс}} \times K_{\text{норм}} \times K_{\text{сорт}}, \quad (5)$$

де *Рякість* – розцінка на вироблення одиниці продукції, грн.;

*К норм* – коефіцієнт напруженості норм виробітку;

*К сорт* – коефіцієнт, враховуючий різницю у витратах праці при виробництві продукції відповідної якості (сорту).

Дана методика розрахунку відрядних розцінок створює зацікавленість кожного робітника в якісних кінцевих результатах роботи. Підвищення якості пов'язано із збільшенням витрат на виробництво продукції, які окупляться завдяки отримання прибутку. Приклад розрахунку відрядної розцінки за пропонованою методикою, наведено в табл.2.

Таблиця 2

**Розрахунок розцінки за операцію – жилування м'яса (яловичини) з урахуванням сортності**

Сортність жилованого м'яса	Коефіцієнти для калькулювання витрат на виробництво продукції	Вихід жилованого м'яса за сортами, у % до загального обсягу	Вихід продукції у приведених одиницях, %	Відрядна розцінка за 1 т продукції, грн.
Вищий	1,2	20	24	44,04
Перший	1,0	45	45	36,70
Другий	0,8	35	28	29,36
Всього	x	100	97	35,60

*Розрахунок здійснено за даними ТОВ «Поліс»*

Де 35,6 грн. – діюча відрядна розцінка за 1т при виробництві жилованого м'яса без врахування сортності, робітника (жилувальника III розряду).

Розцінка за 1 т при виробництві продукції першого сорту нараховується шляхом ділення діючої розцінки 1 т без врахування сортності на вихід готової продукції у приведених одиницях:

Рякість (I) =  $35,60 \times 100 : 97 = 36,70$  грн.

Тоді, розцінка 1 т при виробництві продукції вищого сорту:

Рякість (в/с) =  $36,70 \times 1,2 = 44,04$  грн.

Тоді, розцінка 1 т при виробництві продукції другого сорту:

Рякість (II) =  $36,70 \times 0,8 = 29,36$  грн.

Для визначення коефіцієнтів сортності продукції можна застосувати діючі у м'ясопереробній галузі коефіцієнти для калькування витрат на виробництво продукції.

Посилення вимог національних і міжнародних стандартів та споживачів до якості продукції обумовлює підвищення витрат підприємства на різні організаційно-технічні заходи, що забезпечують ретельний контроль за виробництвом. Упровадження методик розрахунку відрядних розцінок з урахуванням напруженості норм та якості продукції збільшує витрати на заробітну плату робітникам, але з іншої сторони – зменшує витрати за рахунок зниження браку, простоїв, економії ресурсів тощо.

У ринкових умовах підвищення ефективності виробництва та якості трудового життя в багатьох випадках буде залежати від рівня професійної підготовки спеціалістів, зайнятих у сфері організації і нормування праці. Завдання підготовки даних спеціалістів повинно забезпечуватися вищими навчальними закладами, а також на курсах підвищення кваліфікації з відривом від виробництва. Важливою передумовою активізації роботи щодо покращання організації і нормування праці повинно стати відновлення та введення в навчальні плани спеціальної дисципліни із вивчення проблем та методів організації і нормування праці у системі безперервного навчання всіх спеціалістів м'ясопереробної галузі.

Якісні зміни та підвищення рівня роботи з нормування праці на підприємствах м'ясопереробної галузі неможливе без приділення належної уваги з боку керівництва підприємства та співпраці з Українським науково-дослідним інститутом продуктивності агропромислового комплексу. Основні питання даного співробітництва, які мають бути вирішені: концепція нової трудової стратегії та її практична реалізація; розроблення конкурсних програм та проектів з організації праці, виробництва та управління підприємств; розроблення заходів щодо підвищення якості трудового життя; формування системи безперервного навчання персоналу підприємств; створення прогресивної нормативної бази, як нової теорії та методології організації і нормування праці з урахуванням соціально-економічної оптимізації норм праці, які забезпечували б їх комплексне обґрунтування залежності від конкретних виробничих умов (вибір раціональних режимів праці, завантаження облад-

нання, регламентів, прийомів та методів праці, зайнятості робітників активною роботою та психофізіологічних та фізичних навантажень і статево-вікових обмежень); створення єдиної методологічної бази оцінки кількості та якості праці і методів становлення норм виробітку з урахуванням коефіцієнтів інтенсивності (напруженості) праці.

**Висновки.** Науково-технічний прогрес вносить корективи в подальший розвиток організації і нормування праці на підприємстві будь-якої галузі. У зв'язку з цим поряд з упровадженням комп'ютерних систем організації і нормування праці потрібно здійснити розроблення і проектування оптимальних структур виробничого процесу при проектуванні і впровадженні нової техніки за рахунок використання досягнень світової практики. Це потребує встановлення зв'язків із міжнародними та національними організаціями, які займаються науковою і практичною діяльністю у сфері організації і нормування праці. Значний інтерес для нашої країни представляють ділові відносини з Німецькою асоціацією з вивчення робіт та трудових процесів, Американським, Японським та Азіатським центрами продуктивності, Міжнародною організацією праці та іншими аналогічними організаціями. Отже, в якості пріоритетних напрямків слід виділити: підготовку спеціалістів з організації і нормування праці та управління виробництвом; обмін науковою інформацією, організацію прямих контактів вітчизняних та закордонних підприємств м'ясопереробної промисловості; проведення консультацій, круглих столів, семінарів, конференцій щодо збагачення практичного досвіду та ознайомлення із здобутками в даній галузі.

**УДК 005.331:637.1**

**Євсєєва Ірина Василівна**

### **1.5. ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНІЧНОГО НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Вступ.** Діяльність підприємств в сучасних ринкових умовах господарювання визначається не тільки рівнем їх технічного оснащення та прогресивністю технологій, але в першу чергу, організацією виробництва та праці.

Організація праці – це діяльність по встановленню та зміні порядку взаємодії працівників із засобами виробництва та один з одним для успішного досягнення цілей трудової діяльності.

Нормування має виключно важливе значення для поліпшення організації праці: тільки знаючи дійсно необхідні витрати робочого часу на виконання тієї або іншої роботи (операції, прийому) можливо вірно розрахувати кількість робітників, вірно організувати їх працю, узгодити роботу всіх виробничих ланок, раціонально використовувати обладнання.

Питанням нормування, організації та оцінки управлінської праці на підприємствах присвячені роботи таких вчених, як: Л.П. Владімірової, А.С. Головачова, В.Н. Дікарьова, М.П. Івахіна, Т.І. Копитіної, О.М. Ланцман, Н.Ю. Латкова, Н.Д. Лук'янченко, П.В. Масленнікова, О.К. Мінева, В.Г. Михайлова, І.Б. Омельченко, В.П. Пашуто, Т.П. Тихомірової, О.І. Чучкалової та інших [59, 61, 99]. Дослідження даної теми показало, що більшість молокопереробних підприємств потребують якісного нормування праці, але наявні теоретичні та методологічні розробки в даній сфері потребують подальшого вивчення, суттєвих вдосконалень, переоцінки, залучення досвіду зарубіжних країн світу з врахуванням їх адаптації до вітчизняних умов господарювання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті було вивчення теоретичних, методичних та практичних підходів до проведення нормування праці, а також розгляд досвіду зарубіжних країн світу для удосконалення методів та норм праці.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- розглянути теоретичні підходи до визначення організації праці та людського капіталу;
- обґрунтувати необхідність проведення нормування праці на молокопереробних підприємствах;
- виділити основні об'єкти нормування праці;
- розглянути сучасні методи нормування праці;
- охарактеризувати суть різних систем мікроелементних нормативів часу і їх модифікацій;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн у використанні методів нормування праці;
- розробити та відобразити основне значення нормування праці на молокопереробних підприємствах;
- обґрунтувати основні переваги застосування сучасних методів нормування праці.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах ринкової економіки особливу увагу приділяють різним факторам, що впливають на

ефективність виробництва. Одним із таких факторів є організація праці. Досвід підприємств молокопереробної промисловості свідчить, що сучасне обладнання і нові технології виробництва не є запорукою ефективності діяльності при невисокому рівні організації праці. Для досягнення високої ефективності виробництва необхідним є забезпечення злагодженої, організованої роботи працівників, створення оптимальних сприятливих умов праці, недопущення перерв з організаційно-технічних причин та порушень трудової дисципліни, відповідність роботи рівню кваліфікації та професійній підготовці працівників.

Праця людей була завжди в центрі уваги як вчених, так і практиків. Це пов'язано з тим, що саме людські ресурси – це специфічний вид ресурсів; якщо вони використовуються не вірно, то їх ефективність знижується швидше, ніж інших ресурсів. І навпаки, вкладання коштів в людські ресурси дає більший ефект, ніж їх вкладання в матеріали та обладнання [97, с. 174].

Так саме від забезпечення підприємств кваліфікованими трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежить ефективність роботи обладнання, машин та механізмів, а отже, і обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та ряд інших економічних показників. Треба зазначити, що рух робочої сили на підприємствах молокопереробної промисловості, пов'язаний із прийомом та звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки саме рівень стабільності кадрів – один із факторів, що впливає на продуктивність праці та ефективність виробництва. Адже звільнення кваліфікованих працівників через невідповідність рівня заробітної плати несе за собою відтік знань, досвіду, вмінь з підприємства і змушує його замислитися над необхідністю навчання нового персоналу, що є тривалим в часі і достатньо дорогим. В результаті неготовності невеликих підприємств гідно оплачувати працю висококваліфікованих конкурентоспроможних працівників відбувається їх переміщення на ті підприємства, які краще можуть оцінити їх роботу, а на даних підприємствах залишаються, як правило, непродуктивні працівники, в результаті діяльності яких збільшуються необхідні витрати праці на виконання роботи, зростає собівартість виробів, зменшується прибуток.

Контроль всіх витрат виробництва, в тому числі і по трудових ресурсах, є запорукою зниження собівартості продукції, покращення її якісних показників, підвищення продуктивності праці робітників всіх категорій. За даних умов підвищується значимість відповідності результатів праці та матеріального заохочення, що вимагає високого рівня організації та нормування праці.

Людський капітал є найбільш цінним і вирішальним фактором на шляху досягнення успіху підприємства. Вміння та навички персоналу, інтелектуальні здібності людей, бажання розвивати організацію та вдосконалювати власні знання, набувати новий досвід є основними необхідними передумовами гармонійної взаємодії концепції організація – людський капітал. Успішне підприємство завжди піклується про власні кадри, адже це запорука його існування та гармонійного розвитку.

Отже, з одного боку, люди розглядаються в процесі трудової діяльності як робітники, що реалізують економічні цілі діяльності підприємства, з іншого боку – це їх можливість самовираження, самореалізації творчого потенціалу. Розвиваючи себе, вдосконалюючи організацію, працівник отримує заробітну плату як винагороду за виконану роботу і саме її розмір є мотивом до подальших його дій.

Технічне нормування праці є тим засобом, що дає можливість забезпечити повне використання засобів і предметів праці та праці робітника з метою підвищення продуктивності та економічної ефективності виробництва на підприємстві.

Основними об'єктами нормування праці є такі [98, с.72]:

- витрати робочого часу на виконання елементів виробничого процесу (норми часу);
- кількість одиниць продукції (роботи), яку може виготовити (виконати) один або група робітників в одиницю робочого часу за певний період (норми виробітку);
- кількість виробничих об'єктів (станків, агрегатів, робочих місць), які повинен обслуговувати один або група робітників (норма обслуговування);
- чисельність персоналу, яка необхідна для виконання визначеного обсягу робіт (норми чисельності);
- чисельність робітників, які підпорядковуються одному керівникові (норма керованості).

Крім того, об'єктами нормування можуть бути час відпочинку протягом зміни, швидкість робочих дій тощо.

Отже, норми праці, з одного боку, виступають засобом отримання прибутку, а з іншого – слугують вирішенню соціальних задач, в першу чергу таких як: забезпечення для найманого працівника нормальної інтенсивності праці, його матеріальної зацікавленості при роботі за обґрунтованими нормами. Тому норми витрат праці повинні встановлюватися з врахуванням технічних характеристик існуючого обладнання та інструменту, технології, що застосовується, раціональної організації та обслуговування робочих місць, зменшення впливу на організм людини несприятливих факторів,

введення раціональних режимів праці та відпочинку тощо. Науково обґрунтовані норми праці дають можливість оцінити результати трудової діяльності кожного робітника, кожної бригади, а потім порівняти їх.

Треба зауважити, що побудова виробничого процесу на основі науково-обґрунтованих принципів та норм дає можливість підвищити економічну ефективність виробництва, що позитивно вплине на основні результативні показники діяльності підприємства.

Необхідність нормування праці значною мірою пояснюється тим, що і працівник, і підприємець економічно зацікавлені в застосуванні обґрунтованих норм трудових витрат, раціональному використанні робочого часу як по тривалості, так і по ступеню інтенсивності праці [10].

Раціональний метод виконання кожної робочої операції дозволяє розрахувати нормативний час, що кількісно виражає суспільно необхідні витрати праці на підприємстві. Продуктивність живої праці на підприємствах залежить від двох взаємозв'язаних чинників: напруженості та інтенсивності.

Якщо напруженість характеризується витратами енергії працівника в одиницю часу, має строго певні фізіологічні межі, то межі інтенсивності праці як вираження досягнутого рівня кваліфікації робітника, менш конкретні тому що навика, прийоми, методи виконання тих чи інших робочих операцій можуть постійно вдосконалюватися [61, с.39].

Підприємець зацікавлений в максимально ефективному використанні трудового потенціалу працівників. В цьому йому допомагає система нормування праці, яка націлена на забезпечення досить високого ступеня напруженості виконання робіт з мінімальною чисельністю персоналу та з мінімальними витратами робочого часу при високій якості продукції (послуг). У працівника, що реалізував свої трудові здібності, разом з вимогами нормальних умов роботи, для виконання встановлених норм праці підвищується економічний інтерес як в ефективнішому використанні робочого часу, так і в роботі по оптимально напружених нормах в темпі, що відповідає позитивній мотивації трудової діяльності.

Розглядаючи витоки нормування праці, треба зазначити, що основоположником технічного нормування в капіталістичних країнах визнається американський інженер Ф. Тейлор, який запропонував розкладати кожну операцію на окремі трудові рухи, тобто уперше застосував хронометраж на підприємстві.

Ф. Тейлор розробив спеціальну систему відрядної заробітної плати, відповідно до якої робітники, що виконують і перевиконують



норму, оплачувалися за дещо підвищеними розцінками, а робітники, що недовиконали норму, оплачувалися по занижених (приблизно на 20%) розцінках і тим самим штрафувалися. Свої доробки Ф. Тейлор виклав у книзі «Принципи наукового менеджменту».

Основоположником сучасних методів нормування праці є також американський інженер Ф. Гілбрет, який особливу увагу приділяв аналізу трудових рухів, їх доцільності. Ф. Гілбрет стверджував, що будь-які трудові рухи можна розкласти на основні, прості мікрорухи і що будь-яка робота, яка виконується людиною, складається з ряду мікрорухів рук, ніг і корпусу. Основну увагу він приділяв проектуванню ефективного способу виконання роботи, яке б виключало всі непродуктивні та зайві рухи. Таким чином, він заклав основи сучасного нормування по мікроелементах [59, с.76].

На початку 40-х рр.. Г.Б. Мейнард та Д.Л. Шваб розробили основи МТМ (Methods Time Measurement). Знімаючи на кіноплівку всі рухи робітників із різних галузей промисловості США, вчені розшифрували рухи тіла, ніг, рук, а також функції погляду людини. Аналізуючи отриману інформацію, вони змогли зробити опис системи продуктивності праці робітника, звертаючи увагу на ефективні методи роботи.

Фахівці з праці надалі об'єднали основні ідеї Ф. Тейлора про методи вивчення і економії витрат часу на окремі трудові операції і прийомом з поглядами Ф. Гілбрета і його методами економії трудових рухів, створивши разом з нормуванням праці один з основних розділів сучасної науки про працю, що називається організація праці.

Серед вітчизняних та російських вчених, які займалися мікроелементним нормуванням та научною організацією праці і внесли вагомий внесок у розвиток науки треба виділити: О.О. Богданова, О.А. Єрманського, О.К. Гайєва, П.М. Керженцева, В.І. Іоффе та інших.

Треба зазначити, що в системі централізованої планової економіки нормування праці було одним із основних інструментів підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, вдосконалення оплати праці, досягнення більш повної відповідальності між мірою праці і мірою винагороди за працю. Нормуванням було охоплено до 85% працюючих. При центральних і галузевих державних органах діяли десятки організацій, які розробляли нормативи праці і типові норми.

На великих і середніх молокопереробних підприємствах функціонували відділи організації і нормування праці. Навіть на малих підприємствах був штатний нормувальник. Не можна сказати, що ця система була бездоганною, але вона змушувала працівників під-

приємств творчо підходити до виконання виробничих завдань, так як паралельно з нормуванням діяла і система винагороди за раціоналізацію, перевищення планових показників та якості продукції.

З приватизацією підприємств молочної промисловості галузеве управління в сфері нормування фактично зупинило свою діяльність, а за централізовану розробку норм і нормативів сьогодні не ведеться і мова. Нормування стало справою самих підприємств, більшість із яких не бачило перспективи в продовженні цієї роботи. В останнє десятиріччя діяльність в сфері нормування праці здійснювалася несистематично.

Ситуація, що склалася в молокопереробній промисловості пояснюється цілим рядом причин:

- по-перше, недостатньою розвиненістю ринкових відносин, відсутністю належного державного контролю за ціноутворенням;

- по-друге, відсутність нормування, державних стандартів та контролю за якістю молочних продуктів з боку відповідних органів, дає змогу при катастрофічному зменшенні виробництва молока-сировини нарощувати виробництво молочних продуктів;

- по-третє, не рідко самі власники не зацікавлені в покращенні використання робочої сили, так як заробітна плата явно занижена, а перераховані недоїлки дозволяють товаровиробникам не тільки виживати, але і отримувати високі прибутки.

Проведені дослідження роботи малих і середніх молокопереробних підприємств свідчать про неналежний рівень використання норм праці, що негативно позначається на основних показниках ефективності виробництва. Не менш важливою причиною занепаду роботи по нормуванню є відсутність інформації про сучасні підходи до організації нормування, його місцю і ролі в сьогоденних економічних умовах.

Адже, виходячи із досвіду зарубіжних країн, необхідним є пристосування норм праці до сучасних умов господарювання. Треба обов'язково враховувати, що в умовах ринкової економіки кожний робітник має свою індивідуальну вартість, що складається із рівня знань, досвіду, професіоналізму тощо.

Враховуючи значимість використання сучасних систем менеджменту якості від працівника вимагається високий рівень виконання роботи, що відображається не тільки обсягом виготовленої продукції, але і її якісними показниками. Треба чітко усвідомлювати, що випуск бракованої продукції або продукції невисокої (неналежної) якості наносить значний негативний економічний ефект як на діяльність підприємства в цілому, так і на його ділову репутацію, імідж. Крім кількісних і якісних параметрів, необхідно обов'язково

враховувати часовий фактор, тобто задоволення існуючих потреб споживачів в певний період часу, враховуючи зміну їх вподобань в перспективі. Відповідно нормування повинно враховувати часові обмеження виконання певного обсягу робіт, враховуючи інтенсивність та напруженість праці робітників.

І останнє, на що треба звернути увагу підприємствам молоко-переробної промисловості, це на обмеженість наявних ресурсів, особливо сировинних, і на необхідність розгляду в комплексі нормування праці і нормування ресурсів для виготовлення запланованого обсягу продукції.

Враховуючи дані особливості та сучасні тенденції розвитку теорії та практики нормування праці, можливо зробити висновок, що нормування визнається одним із головних складових економічного механізму використання резервів підвищення ефективності роботи підприємства. Тому доцільним вважаємо розгляд сучасних методів нормування праці, що використовуються на закордонних підприємствах.

Дані останніх досліджень показали, що підприємці в розвинених країнах світу (США, Великобританія, Швеція, Італія, Японія) розширюють сферу застосування нормування праці у всіх виробництвах. Головними причинами, що обумовлюють актуальність нормування праці, на думку зарубіжних фахівців, являються економічні, основна з них – необхідність постійного зниження витрат виробництва і підвищення на цій основі прибутковості та конкурентоспроможності.

Зарубіжний досвід нормування праці також свідчить про тісний взаємозв'язок нормування праці з усіма сторонами діяльності підприємств і організацій: економічною, соціальною, організаційною, техніко-технологічною, фінансовою. Всі ці складові взаємодіють між собою, так економічні цілі будь-якого підприємства тісно пов'язані з його виробничою діяльністю, рівнем організації праці, результатами трудової та фінансової діяльності.

Досвід підприємств різних галузей виробництва США, а також країн Західної Європи свідчить про широке застосування хронометражу в нормативно-дослідницькій роботі з праці. Метою хронометражу є не стільки вивчення витрат робочого часу, скільки проектування їх мінімальної величини з урахуванням оцінки темпу (інтенсивності) праці.

Нині при проведенні хронометражу на більшості підприємств в якості початкової величини для розрахунку норми часу беруть не фактичну тривалість операції або прийому, а так званий «нормальний час», тобто зафіксовану тривалість з поправкою на темп виконання роботи. Нормувальник, вимірюючи час виконання операцій

або прийому, зобов'язаний одночасно оцінити темп роботи виконавця – порівняти фактичний, тобто спостережуваний темп роботи, з тим темпом, який підприємець вважає нормальним.

Ясно, що на практиці «нормальний» темп фактично відповідає оптимальному, з точки зору підприємця, рівню інтенсивності праці. Але встановлений таким чином «нормальний» темп зовсім не вважається високим. «Цей темп, – говориться в документі МОП, – прийнятий для того, щоб дати можливість робітникові, який хоче зробити додаткове розумне за величиною зусилля, заробити справедливу «преміальну надбавку». Так, щоб заробити більше встановленої основної (мінімальною) ставки, робітник повинен працювати в темпі, що перевищує «нормальний».

Вивчення способів обліку темпу роботи при нормуванні праці на західних підприємствах показує, що підприємці прагнуть забезпечити високий виробіток робітників шляхом підвищення, в першу чергу, інтенсивності праці.

На даний час в США, Канаді, Швеції, Німеччині, Японії і інших країнах застосовується велике число різних систем мікроелементних нормативів часу і їх модифікацій (МТМ-1, МТМ-2, МТМ-3, MODAPTS, WORKFACTOR та ін.), які розрізняються складом мікроелементів, порядком обліку чинників, що впливають на їх тривалість, рівнем укрупнення і рядом інших показників.

Найбільш поширеною є система МТМ, що в перекладі означає «метод виміру часу». Мікроелементні нормативи системи складені на основі великого фактичного матеріалу, аналізу багатьох сотень метрів кіноплівки, на яку були зняті трудові процеси, що найчастіше зустрічаються в різних виробництвах. Відхилення результатів розрахунків норм часу по мікроелементних нормативах і даних спостережень не перевищує 2%, що свідчить про точність і прогресивність системи.

Система МТМ-1 містить 460 значень нормативів часу, що охоплюють 19 основних рухів рук, ніг, корпусу і очей. Тривалість кожного руху встановлена з урахуванням основних чинників: відстані, міри точності, необхідного посилення руху, а також ваги переміщуваних предметів і інших чинників.

Нині в нормуванні широко застосовуються модифікації системи МТМ-1 (МТМ-2, МТМ-3 та ін.), що ґрунтуються на принципах послідовного укрупнення базових елементів МТМ-1 шляхом об'єднання, усереднювання, заміни і виключення окремих елементів системи МТМ-1 на основі їх аналізу. Система МТМ-2, наприклад, складається з 39 нормативних величин часу, що охоплюють 13 елементів. Застосування укрупнених нормативів спрощує і скорочує процес нормування.

Треба зазначити, що системі МТМ надають перевагу потужні корпорації Європи та Азії, в той час деякі компанії країн пострадянського союзу використовують систему БСМ (Базова система мікроелементів). Невелика її популярність пов'язана з тим, що створення даної системи припадає на 1981 рік, коли вже в світовій практиці використовувалася велика кількість більш сучасних і модифікованих систем мікроелементного нормування. Хоча треба зазначити, що система БСМ мала і ряд переваг над закордонними системами, зокрема: вченими було розширено коло факторів, що впливають на час виконання трудових дій, що дало можливість підвищити точність розрахунку норм. За висновками науковців система БСМ краще ніж МТМ враховує особливості великого машинобудування [11, с.101-102].

Використання систем мікроелементних нормативів дозволяє забезпечити єдину напруженість нормативних значень часу, знизити трудомісткість праці, визначити раціональні методи виконання запланованого завдання.

Істотні переваги в порівнянні з діючими системами мікроелементних нормативів має система «Модаптс» (модульна система мікроелементних нормативів), що відноситься до третього покоління. Система використовується для аналізу, проектування та нормування робіт в серійному виробництві. Основна її особливість – простота: число нормативів в ній зведено до 21, мікроелементи представлені у вигляді малюнків, що легко запам'ятовуються. Зарубіжні фахівці стверджують, що застосування цієї системи забезпечує точність, а також єдність встановлюваних норм праці. Крім того, спеціальні дослідження показали, що норми, розраховані за системою «Модаптс», в середньому на 2,7% менш жорсткі, ніж по системі МТМ. На базі цієї системи розроблена її модифікація, призначена для нормування досить складних трудових процесів.

Також популярною є система WorkFactor («Система, що враховує фактори складності роботи»). Вона відрізняється від інших систем тим, що в ній нормативи на мікроелементи встановлені окремо на основні та додаткові рухи, в залежності від кількості факторів складності, що враховуються.

При впровадженні мікроелементного нормування праці, підприємства повинні враховувати особливості кожної із систем. Однак, незалежно від їх специфіки, ефект від впровадження мікроелементного нормування буде тільки позитивним.

Отже, досвід багатьох молокопереробних підприємств свідчить, що без нормативного регулювання тривалості робочого часу, без рівня напруженості норм праці, організації раціонального викорис-

тання трудових ресурсів, зниження трудовитрат не досягти високої ефективності виробництва.

Нормування праці сприяє підвищенню ефективності виробництва і виступає як засіб науково-технічного прогресу. Все вищесказане дає можливість відобразити значення нормування праці в діяльності молокопереробного підприємства (рис. 1).

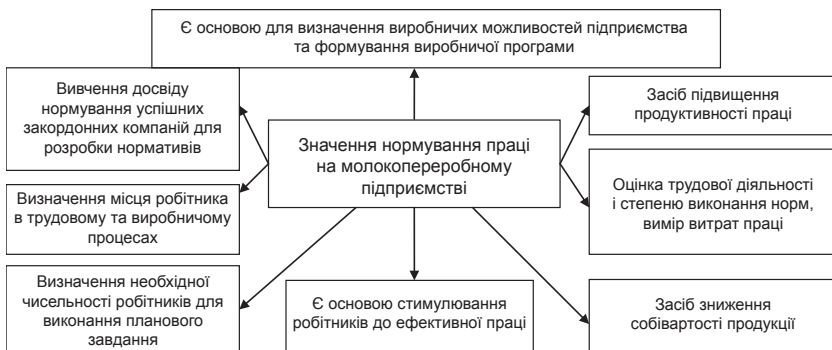


Рис. 1. Значення нормування праці в діяльності молокопереробного підприємства (розроблено автором)

**Висновки.** Отже, у ринкових умовах господарювання нормування праці набуває все більшого значення з позицій його застосування в якості інструменту виміру, оцінки і регулювання господарської діяльності, ніж використання його як інструменту примусу до праці, засобу, призначеного виключно для встановлення напружених норм і їх неухильного виконання.

Нормування праці є не лише вимірювальним інструментом, на основі якого можна визначити чисельність працівників, але і засобом оцінки результатів трудової діяльності, основою стимулювання праці.

Розширення сфери нормування праці, що забезпечує вимір і оцінку трудового вкладу кожного працівника, дозволить визначати трудомісткість робіт і завдань, встановлювати оптимальне навантаження працівників, підвищувати ефективність їх праці і пов'язати його оплату з кінцевими результатами роботи.

Закордонні вчені зазначають, що використання сучасних методів нормування праці дає можливість корпораціям заощаджувати сотні тисяч доларів в рік, ефективно використовуючи наявні фінансові та людські ресурси, уникаючи економічно необґрунтованих звільнень штату та витрат на закупівлю обладнання.

Вивчення зарубіжного досвіду в сфері нормування праці дасть можливість вітчизняним спеціалістам краще зрозуміти наявні пере-

ваги та недоліки сучасних методів, які себе добре зарекомендували в практичній діяльності іноземних компаній.

Вирішальним моментом при адаптації досвіду нормування зарубіжних країн повинно стати чітке усвідомлення того, що нормування праці повинне забезпечити практиків методиками та нормативними матеріалами, що дозволять оцінювати ефективність сучасних технологічних та виробничих процесів з врахуванням змін специфіки виконання робітниками своїх функцій. Адже в сучасних умовах діяльності молокопереробного підприємства предмет праці – це, як правило, автоматизоване обладнання, знаряддя праці – засоби автоматизації та комп'ютеризації, а сама праця – це праця по обслуговуванню та управлінню виробничими процесами.

Застосування сучасних методів нормування праці, що правильно адаптовані до наявних умов господарювання молокопереробних підприємств, дасть можливість суттєво зменшити витрати виробництва, збільшити обсяг випуску продукції в одиницю часу, вірно планувати виконання завдань з врахуванням інтенсивності та напруженості роботи працівників, підвищувати продуктивність праці, зменшувати трудомісткість робіт, мотивувати персонал до виконання та перевиконання поставлених перед ними завдань.

Стан справ, що склався в цій важливій сфері, потребує від зацікавлених міністерств і відомств невідкладно систематизувати роботу по вдосконаленню державних стандартів, норм і нормативів для молокопереробної промисловості з урахуванням реалій сьогодення, а також організувати планомірну роботу в напрямку підготовки та перепідготовки кадрів з нормування праці.

**УДК 005.331**

**Москаленко Вікторія Олександрівна**

## **1.6. ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Вступ.** Радикальні зміни, які сьогодні відбуваються у світовій економіці дозволяють говорити не тільки про інноваційну спрямованість економічного зростання, але і про значну трансформацію факторів, що зумовлюють ці зміни. Свобода вибору нововведень, яка сьогодні спостерігається, тягне за собою широкий спектр змін: в наукових знаннях, в техніці та технологіях виробництва, а також у багатьох соціальних та організаційно-управлінських інноваціях.

За цих умов фундаментальними критеріями забезпечення економічного розвитку все більш стають поняття людських та інтелектуальних ресурсів.

**Мета статті** – визначення та обґрунтування основних аспектів управління кадровим потенціалом, як ключового потенціалу підприємства, а також вивчення різних напрямків його розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Практика функціонування українських підприємств в останній період свідчить про серйозні стратегічні зміни в управлінських підходах більшості лідерів господарювання щодо посиленої уваги до людських ресурсів, які є перш за все, професійно-культурною складовою діяльності. Посилення ролі людських ресурсів потребує комплексного висвітлення проблем розвитку всієї сфери управління персоналом та визначення місця кадрового потенціалу в ній.

У науковій та економічній літературі існує достатня кількість визначень, пов'язаних із трудовими ресурсами.

Дослідженням категорії «кадри» займалися такі вчені як В. Ф. Богачов, М. В. Грачов, В. Г. Ігнатів, Г. М. Курошева, А. Д. Лебедєв, Є. К. Старобинський, В. С. Шинків, Г. В. Щокін та ін. Всі вони під «кадрами» розуміють сукупність зайнятих працівників. Залежно від навколишнього середовища, у якому розглядається це поняття, виділяють кадри підприємства, галузі та країни [65, с.10]. Звернемо увагу, що категорія «кадровий потенціал» використовується в спеціалізованій літературі відносно нещодавно, більше того, поняття «кадровий потенціал» не визначається в жодному науково-енциклопедичному виданні.

Дану категорію, насамперед, розглядали в розрізі окремих галузей виробництва, а також у розрізі підприємства. Поряд із цим, категорія «кадровий потенціал» вживається при характеристиці організаційних можливостей і зайнятості працівників всієї національної економіки країни або її окремих регіонів. Однак, тут слід зазначити, що в такому контексті ця категорія звичайно ніяк науково не визначається й виступає синонімом таких уже відомих понять як «робоча сила», «трудоий потенціал», «трудоі ресурси» або «кадри».

Н. В. Краснокутська визначає кадровий потенціал – як трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Між поняттями «кадри» і «кадровий потенціал» існує взаємозв'язок. Проте, низка авторів підкреслює, що вони різні за деякими характеристиками. Категорія «кадри», дає уявлення про професійний та кваліфікаційний склад працівників, по суті розкриває лише статичну сторону властивостей та якостей, характерних цим категоріям. Вона



не відображає різноманіття ознак, динамічного характеру, наприклад такого, як мобільність, здатність вирішувати ті або інші поставлені професійні завдання. Більш прийнятною для цих цілей є категорія «кадровий потенціал» [16, с.38].

Різницю між «кадрами» і «кадровим потенціалом» підкреслюють В. С. Шинків і А. Д. Лебедев. Вони пишуть, що якщо під категорією «кадри» розуміється сукупність працівників тих або інших професій і спеціальностей, того або іншого рівня підготовки, то «кадровий потенціал» містить у собі певне коло можливостей даної сукупності кадрів у здійсненні цілеспрямованих дій, що впливають із завдань функціонування й розвитку даної системи. Інакше кажучи, кадровий потенціал у загальному виді може бути визначений чисельністю працівників та якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки.

Близькою зазначеним авторам є точка зору Г. В. Кисельової, яка досліджувала особливості кадрового потенціалу галузі. На її думку, основна відмінність цих двох близьких понять полягає у тому, що кадри, насамперед, є штатними працівниками, що виконують конкретні функціональні обов'язки. Кадровий же потенціал істотно перевищує кількість безпосередньо зайнятих у галузі. Кадровий потенціал містить у собі всіх працюючих і непрацюючих, хто за рівнем освіти, досвідом й кваліфікацією може виконувати ті або інші функції, але по деяких причинах не задіяний у системі або задіяний, але не у відповідності зі своїм рівнем освіти та кваліфікації [15, с.100].

І. В. Кузнєцова запропоноване наступне визначення кадрового потенціалу організації: «Кадровий потенціал організації (КПО) являє собою сукупність персоналу організації та його можливостей по досягненню цілей організації» .

На нашу думку, дане визначення кадрового потенціалу найбільш повно відображає всі аспекти поняття.

Категорія «кадровий потенціал» не може бути застосована до окремого індивіда. Це узагальнена характеристика системи формування, розподілу й використання кадрів, куди включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і незайняті, але здатні трудитися в залежності від своїх можливостей.

Забезпечення кадровим потенціалом підприємства повинне визначатися відповідністю потребам підприємства й цілям формування стійкої зацікавленості працівників у високому рівні результативності своєї праці. Кадровий потенціал організації забезпечує виконання всіх попередніх і основних робіт, які відповідають всім необхідним вимогам сучасної економіки. Таким чином, можна із впевненістю стверджувати, що кадровий потенціал відіграє значну роль у забезпеченні життєдіяльності підприємства.

На рис. 1. структурно зобразимо процес забезпечення формування кадрового потенціалу підприємства [2, с.298].



Рис. 1. Забезпечення формування кадрового потенціалу підприємства

Кількісні параметри кадрового потенціалу підприємства залежать від чисельного складу персоналу організації. А в регіоні кількісні параметри кадрів характеризуються чисельністю економічно активного населення, чисельністю працівників у різних галузях і сферах економіки.

Кількісним показником кадрового потенціалу країни та складових її регіонів служить чисельність економічно активного населення [16, с.22].

У якісному розрізі основною характеристикою кадрового потенціалу є професійно-кваліфікаційна структура кадрів підприємства. Саме поняття «професійно-кваліфікаційна структура робочої сили» містить у собі три поняття: професійна структура, кваліфікаційна структура й специфіка кваліфікації.

*Професійна структура* – розподіл працівників організації на основі професійного поділу праці, що припускає підготовку людей для виконання певних видів робіт, придбання ними відповідних тео-

ретичних знань і практичних навичок. Найважливіші співвідношення професійної структури: професії переважно розумової та фізичної праці, здійснення ручної та механізованої праці. На професійну структуру впливають зміни галузевої структури зайнятості та якість перетворень у технології виробництва. Іншими словами, професійна структура в умовах розвитку кадрового потенціалу підприємства характеризується співвідношенням різних професійних груп і професій [80, с.212].

*Кваліфікаційна структура* – це співвідношення працівників різних рівнів кваліфікації в організації. Під «кваліфікацією» розуміють ступінь і вид професійної компетентності працівника, наявність у нього знань, умінь, навичок, необхідних для виконання робіт. Показником кваліфікації стосовно забезпечення умов розвитку кадрового потенціалу організації може служити наявність певної категорії або диплома, звань та вченого ступеня.

Крім цього, якісними параметрами кадрового потенціалу організації є професійні знання працівників, вправність (уміння, навички), компетентність, професійна мобільність, інноваційність, професійна орієнтованість.

Слід зазначити, що зараз науковцями розглядається питання зміни вимог до кваліфікації фахівців, керівників та робітників. Єдиного погляду на комплекс вимог до фахівців, керівників і робітників поки немає.

Метою державної політики розвитку трудового потенціалу є створення правових, економічних, соціальних і організаційних засад щодо його збереження, відтворення та розвитку, спрямованих на створення умов для [3, с.105]:

- поліпшення природної бази формування робочої сили;
- отримання професійно-технічної та вищої освіти, професійних послуг з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідно до суспільних потреб;
- здійснення повної продуктивності зайнятості;
- запобігання масовому безробіттю;
- поліпшення охорони праці, зниження ризику втрати здоров'я і життя працюючих на виробництві;
- забезпечення соціального захисту працюючого і непрацюючого населення;
- посилення відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати;
- забезпечення зростання реальних доходів населення;
- забезпечення захисту прав і гарантій громадян у сфері соціально-трудова відносин.

Зазначимо, що питання формування кадрового потенціалу заслуговує особливої уваги. В умовах конкуренції кадрові служби повинні бути активними помічниками керівників вищої ланки управління, ініціаторами розробки способів збільшення ділової активності підрозділів, виявлення резервів ефективності їхньої господарської діяльності шляхом використання техніки групової роботи, соціологічних досліджень і впровадження їхніх результатів.

У сучасних умовах швидкого старіння професійних навичок здатність підприємств підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним із найважливіших факторів успіху. Управління професійним розвитком перетворилося в останні роки у ключовий елемент управління сучасною організацією. Формами професійного розвитку є: планування й розвиток кар'єри, підготовка резерву керівників, професійне навчання.

Враховуючи, що *управління персоналом* – цілеспрямована діяльність управлінців всіх ієрархічних рівнів організації, воно включає як розробку концепції й стратегії кадрової політики, так і методи управління персоналом.

Технологія управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення працюючих. Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби організації в ньому. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове забезпечення системи управління персоналом. Керівники й працівники підрозділів системи управління персоналом організації також вирішують питання оцінки діяльності підрозділів системи управління підприємства і оцінки економічної й соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Висновком є те, що результативний кадровий менеджмент у сучасній організації стає можливим на основі усвідомленої кадрової політики й продуманої кадрової стратегії.

Враховуючи, що *стратегічне планування* – це процес визначення цінностей і довгострокових цілей організації й розробки стратегій, необхідних для досягнення цих цілей та у літературі по управлінню людськими ресурсами можна зустріти різні визначення понять «кадрова стратегія» і «кадрова політика». Пропонуємо класифікацію кадрових стратегій організації, заснованих на різних ключових елементах (табл. 1).

У якості останніх може виступати життєвий цикл організації. Так, на етапі формування організації кадрова стратегія полягає у створенні системи управління персоналом, формуванні корпоративних принципів.

На стадії інтенсивного зростання кадрова стратегія спрямована, насамперед, на залучення нового персоналу й оптимізацію орга-

нізаційної структури; на етапі стабілізації – на оцінку ефективності діяльності системи управління персоналом; на стадії кризи – на діагностику кадрового потенціалу, підтримку реорганізації, проведення оптимального аутплейсменту й вирішення конфліктів, які загострюються в цей період розвитку організації.

Таблиця 1

### Характеристика кадрових стратегій

Види стратегії	Характеристика		
	Кадрової ситуації	Кадрової політики	Результату
1	2	3	4
Споживча	<b>кризова:</b> з одного боку, висока плінність персоналу через незадоволеність співробітників їхньою роботою; з іншого боку, зберігається основний кадровий склад переважно пенсійного й передпенсійного віку.	забезпечується мінімально необхідними фінансовими, матеріальними й людськими ресурсами, спрямованими на підтримку життєдіяльності організації.	При цій стратегії особливістю корпоративної культури є відсутність взаємної відповідальності. Реалізація цієї стратегії приводить не до розвитку, а до втрати організацією конкурентних переваг.
Партнерська	<b>нестабільна:</b> плінність кадрів пояснюється різними змінами в стратегії розвитку організації й кадровій політиці. Приплив кадрів високої кваліфікації носить стихійний характер, схований відтік мінімізований. Кадровий склад незбалансований за окремими показниками (вік, кваліфікація).	моніторинг персоналу, мотиваційного й психологічного клімату в колективі; оцінка й просування персоналу провадиться на основі рівня компетентності й прагнення до саморозвитку в професійній діяльності за допомогою об'єктивних критеріїв.	Конкурентні переваги пов'язані з підвищенням керованості, появою основи для реалізації бізнес-проектів, збільшенням чисельності кваліфікованого персоналу, його впевненістю в майбутньому, освоєнням передових послуг і технологій.

1	2	3	4
Ідентифікаційна	<b>стабільна:</b> плінність персоналу мінімальна й пов'язана з об'єктивними факторами. Відбувається впорядковане залучення кваліфікованих кадрів, здійснюється планомірне відтворення кадрового потенціалу. Кадровий склад майже збалансований за всіма показниками.	основною функцією кадрової служби є делегування повноважень і відповідальності, здійснюється довгострокове планування персоналу.	при цій стратегії особливість корпоративної культури – цінності, а вища з них – якість (персоналу, менеджменту, послуг, середовища).
Ідеалістична	<b>в процесі розвитку:</b> плінність серед основного складу працівників відсутня. Відбувається постійне ефективне планування персоналу. Кадровий склад збалансований за всіма показниками.	постійний розвиток персоналу, його перепідготовка та ротація; прелімінаринг.	<b>конкурентні переваги</b> цієї стратегії: максимальна гнучкість реагування на умови навколишнього середовища; ріст привабливості організації за рахунок забезпечення високої якості всіх складових діяльності.

Важливо зауважити, що при різному рівні централізації функцій і розподілу повноважень кадрова стратегія буде носити різний характер: локалізуватися тільки на верхніх щаблях управління або в середній ланці; в організації буде створена служба управління персоналом, або її функції будуть розподілені між різними підрозділами; чи буде виконуватися весь обсяг функцій або тільки деякі й тощо.

Кадрова політика й кадрова стратегія є стрижнем місії та цілей, які в довгостроковій перспективі будуть використовуватись підрозділом управління персоналом. Під кадровою політикою ми розуміємо систему загальних положень, ідей, принципів і вимог, які ви-

значають всі аспекти менеджменту персоналу в організації. Багато залежить від того, який тип кадрової політики використовується підприємством, а саме:

– пасивний тип. При такій політиці керівництво підприємства не має чіткої програми дій відносно управління персоналом, а кадрова робота зводиться до оформлення й обліку співробітників. Топ-менеджери працюють за принципом оперативного реагування на всі виникаючі позаштатні ситуації, які намагаються вирішити будь-яким способом, часом не розуміючи причин їхнього виникнення й не уявляючи можливих наслідків.

– реактивний тип. Топ-менеджери контролюють негативні реакції окремих працівників і колективу в цілому.

– превентивний тип. Керівництво підприємства планує на короткострокову й середньострокову перспективу свої потреби в персоналі, якісний і кількісний його склад. Існують програми розвитку персоналу. На підприємствах з таким типом кадрової політики керівництво аналізує ситуацію, однак не завжди здатна впливати на її розвиток.

Принципами побудови системи управління персоналом, можуть бути правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники й фахівці підрозділів управління персоналом. На їхній базі надалі повинні формуватися завдання й пріоритети кадрової політики.

Зауважимо, що кожний варіант стратегії розглядається за такими показниками, які характеризують: персонал й кадрову ситуацію; принципи кадрової політики відносно таких напрямків, як мотивація й винагорода, розвиток персоналу, бюджетування кадрової роботи; специфіку технології, яка використовується в роботі з кадрами; особливості корпоративної культури.

Основними характеристиками ефективності стратегії є конкурентні переваги, які одержує підприємство в результаті реалізації обраного варіанта стратегії.

Зазначимо, що фахівці в сфері людських ресурсів повинні розуміти, що систему управління персоналом внутрішньо й зовні створює бренд підприємства серед її існуючих і потенційних співробітників.

В сучасних умовах світової кризи, на нашу думку, важливо відмітити напрями та дії спрямовані, щодо кадрового потенціалу, на вихід або поступове подолання кризи підприємствами, які працюють в цих умовах.

Як і будь-яка стратегія, кадрова стратегія дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства на різні періоди. Адже головне в стратегії – це розуміння, за рахунок чого підприємство

зможе успішно виконувати свої цілі та завдання, зберігаючи та розвиваючи при цьому свої конкурентні переваги.

Наявність у підприємства стратегії в площині управління людськими ресурсами дозволяє:

- мотивувати персонал на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації;
- сформувати лояльну команду фахівців, здатних вирішувати завдання різного ступеня складності.

В свою чергу, професійна кваліфікація робітників повинна відповідати вимогам сучасних технологій, конкретного робочого місця та органічно доповнюватися здатністю одержувати нові знання, організовувати та вдосконалювати свою трудову діяльність, оцінювати її якість та результати, адаптуватися до нових виробничих вимог.

На даному етапі все більш очевидним стає розрив між досягненням науки і змістом професійної освіти, рівнем підготовки випускників вищих навчальних закладів, який обумовлений специфікою соціально-економічного розвитку країни: станом її економіки, готовністю і здатністю населення й держави оплачувати систему освіти, науково-технічною та освітньою політикою уряду та іншими чинниками. У зв'язку з цим особливого значення набуває перепідготовка та перепрофілювання кадрів.

В умовах стрімкого розвитку технологій життєвий цикл професій значно скорочується: одні з них – застарівають та вибувають з ринку праці, інші – з'являються. Під впливом розвитку технологій відбуваються зміни і в рамках власне професій: виникають нові трудові функції, змінюється організація праці, а як наслідок – і вимоги до змісту професійних знань та вмінь. Тому система професійного навчання повинна відповідати сучасним вимогам та своєчасно адаптувати стандарти професійної освіти.

Таким чином, з метою підвищення якості професійної освіти важливим вбачається створення сучасної системи менеджменту якості професійної освіти, яка б відповідала наступним складовим:

- перепідготовка викладацьких кадрів (стажування їх на передових підприємствах країни та за кордоном, вивчення ними сучасної технічної професійної літератури, в т.ч. іноземними мовами, навчання за кордоном викладачів професійних освітніх закладів);
- надання професійній освіті сучасної ринкової спрямованості, підвищення гнучкості її структури та прискорення адаптації випускників професійно-технічних закладів до сучасних змін на ринку праці;
- можливість вибору індивідуальної освітньої траєкторії;



- послідовність навчального процесу при переході з одного освітнього рівня на інший;
- наскрізна стандартизація, планування і організація навчального процесу;
- підвищення якості освіти на всіх рівнях;
- скорочення строків навчання через використання узгоджених освітніх програм;
- цілеспрямоване формування контингенту учнів (у т.ч. професійно зорієнтованих);
- ефективне використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів;
- створення середовища, сприятливого для нарощування інтелектуального кадрового потенціалу;
- якісно новий рівень інформаційно-технологічного забезпечення навчального процесу та науково-дослідної роботи;
- розвиток дистанційних форм навчання;
- створення сприятливих умов для соціальної адаптації студентів на всіх рівнях освіти;
- гарантована соціальна підтримка обдарованої та соціально незахищеної молоді;
- можливість використання широкого спектру додаткових освітніх послуг;
- тісний зворотній зв'язок з випускниками, відстеження їх професійних досягнень, допомога у підвищенні кваліфікації.

Більшість успішних українських підприємств харчової промисловості розуміють важливість інвестицій у людський капітал, проте не всі розробляють довгострокову стратегію розвитку персоналу організації. Новим підходом до його розвитку є підхід до цього завдання як до бізнес-процесу.

Даний підхід передбачає наявність певних етапів:

1. Визначення цілей і стратегії підприємства.
2. Визначення потреб у навчанні і розвитку відповідно до стратегічних цілей та завдань організації.
3. Розробка плану та програми навчання і розвитку персоналу.
4. Складання бюджету програми.
5. Пошук компаній-провайдерів і підготовка навчальних програм.
6. Створення і розвиток власної бази навчання.
7. Оцінка ефективності програм навчання і розвитку.

Вихідним у бізнес-процесі є визначення потреби в розвитку і навчанні персоналу. Враховуючи різноманітність потреб, можна зазначити, що система підвищення кваліфікації на підприємствах має бути диференційованою для різних категорій працівників.

Важливим для реалізації розвитку персоналу як бізнес-процесу є вибір оптимальних інструментів. Найбільш ефективним серед них, на наш погляд, є формування необхідних навичок працівника шляхом залучення його до нових практичних форм діяльності. Для менеджерів це може бути управління проектами, заміщення керівника на час відпустки, стажування на інших ринках, в інших компаніях, ротація, зміна посади, робота в різних функціональних підрозділах, міжфункціональних групах.

Особливе місце займає оцінка розвитку персоналу як бізнес-процесу. Бажано, щоб співробітник, який пройшов навчання, повертаючись до роботи, складав разом зі своїм керівником план застосування нових знань у своїй діяльності з розробкою шляхів поліпшення її результатів. Доцільним також є проведення презентації отриманих знань для інших членів команди. Проведення презентацій вимагає не тільки засвоєння навчального матеріалу, але й розуміння зв'язків, процесів, уміння виділяти пріоритети, спростити їх до розуміння іншими людьми.

З другого боку, необхідно зберегти високу мотивацію співробітника, який набув вищої кваліфікації, посилити його лояльність до підприємства. Рекомендується серйозне планування кар'єри, обговорення зі співробітниками їхніх перспектив, розвитку компенсаційного пакета. Адже в міру зростання професіоналізму співробітника та його внеску в роботу підвищується і його вартість на ринку праці. Регулярний моніторинг ринку й аналіз компенсаційного пакета, планування кар'єри забезпечать мінімізацію ризику втрати співробітника, високу рентабельність інвестицій у навчання і розвиток.

Отже, актуалізується інноваційний підхід до людини як до фактора прогресивного зростання. Останнє забезпечується в результаті діяльності створення додаткової інформації, втілення її в конкретні види продукції і послуги, а також у процесі їх тиражування і розповсюдження. Значення трудового потенціалу як стратегічного ресурсу різко зростає в умовах глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках. Тому кожне підприємство повинно мати такі людські ресурси, потенціал яких здатний забезпечити досягнення стратегічних цілей завдяки високопродуктивній інноваційній праці.

В умовах подолання кризових явищ першочерговим завданням також слід визнати реструктуризацію підприємств, тобто їх структурну перебудову на новій індустріальній базі із широким застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Основними напрямками реструктуризації слід вважати модифікацію й оновлення асортименту продукції, що була б конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, а також модернізацію виробничих процесів і

впровадження новітніх технологій. Складовою реструктуризації підприємств повинні стати зміни у складі та якості людських ресурсів відповідно до нових вимог з використанням інформаційних технологій.

Основними якостями працівників повинні стати:

- висока професійна компетентність, інтелектуальний і творчий потенціал, здатність сприймати інновації та бути учасником нововведень;
- професійна мобільність (зміна трудової позиції або ролі фахівця, обумовлена зміною місця роботи або професії) і адаптивність до мінливих умов виробництва завдяки полівалентному застосуванню знань і навичок;
- готовність до безперервного підвищення кваліфікації і набуття нових знань;
- універсальність, володіння кількома спеціальностями та виробничими операціями.

Сучасна економіка базується на знаннях, технологіях, інноваційний характер яких не терпить зайвого консерватизму. У цьому сенсі одним з першочергових завдань удосконалювання системи професійної підготовки, перепідготовки фахівців, управлінських кадрів є кардинальне відновлення безперервного навчання.

Тобто, постає необхідність задіяння механізму соціального партнерства, який насамперед включає, організацію спільно з роботодавцями якісної виробничої практики студентів, підвищення кваліфікації майстрів виробничого навчання. Зміцнення зв'язку між навчальними закладами, підприємствами, центром зайнятості, іншими суб'єктами соціального партнерства спрощує доступ до інформації про стан попиту на ринку праці, про робітничі професії, щодо яких ведеться підготовка в регіоні, дає змогу для внесення пропозицій роботодавцями в коригування навчальних програм, впливу їх на якість навчання, розширення можливостей у організації практики учнів, організацію стажування майстрів виробничого навчання та ознайомлення з новими типами обладнання та технологічними процесами.

Враховуючи вищезазначене, одним із напрямів посилення кадрового потенціалу в сучасних умовах є – прелімінаринг (preliminaring) – залучення на роботу або виробничу практику на підприємство перспективних молодих фахівців (студентів та випускників вищих навчальних закладів) [58, с.93].

Застосування даного методу дасть змогу підприємству відібрати з перспективних студентів перспективних робітників, які в подальшому стануть запорукою його успіху.

Причинами застосування прелімінарингу, по-перше, є гостра нестача кваліфікованих фахівців, адаптованих до нових, швидко

мінливих умов господарювання. Приймаючи на роботу студента з гарною теоретичною базою й перспективними задатками, підприємство одержує можливість у короткий термін підготувати кваліфікованого фахівця чітко під свою специфіку роботи. Відсутність досвіду в даній ситуації є скоріше плюсом, тому що вчити найчастіше простіше, ніж переучувати.

По-друге, багато підприємств не мають достатніх фінансових ресурсів для оплати праці готового висококваліфікованого фахівця. У даній ситуації залучення перспективних студентів є найбільш оптимальним варіантом. В подальшому, по мірі зростання їхнього професійного рівня, будуть зростати і доходи підприємства, що дозволить підвищити зарплату вже кваліфікованим фахівцям, які прийшли на підприємство як студенти.

В умовах глобальної світової кризи, коли рівень зареєстрованого безробіття зростає кожного дня (487,7 тис. осіб на 01 січня 2014 року, за даними Державної служби зайнятості України), застосування методу прелімінаринг, на нашу думку, є актуальним.

Об'єктивною необхідністю і стратегічним напрямом розвитку України є перехід до інформаційної економіки на основі утвердження інноваційної моделі економічного зростання. Основу інформаційної економіки становлять наукові знання, передові інформаційні технології (комп'ютерна технологія, програмне забезпечення, розвиток комунікаційних мереж), техніка та засоби зв'язку. Створення та використання інформаційних ресурсів для виробництва нових продуктів (засобів виробництва та предметів споживання), розробки нових і вдосконалення існуючих технологій, методів організації та управління, способів надання різноманітних послуг є суттю інноваційного розвитку. Багатьма зарубіжними вченими доведено, що джерелом конкурентної переваги підприємств є працівники та їхні знання, а управління знаннями розглядається як найголовніший напрям менеджменту організацій [24, с.604].

Як вже зазначалось, ситуація, що склалася на підприємствах, обумовлена необхідністю безперервного підвищення кваліфікації або перекваліфікації кадрів безпосередньо на робочому місці. Жодна форма освіти й тип навчального закладу просто не в змозі миттєво реагувати на постійні зрушення в сучасних бізнес-процесах. Це завдання вирішує навчання на виробництві, починаючи від навчання і закінчуючи корпоративним університетом.

Передові технології нашого часу вносять зміни в усі сфери діяльності людини. Важливість навчання з використанням новітніх інформаційних технологій важко переоцінити – це й інструмент посилення конкурентної переваги компаній, і ефективний спосіб професійно-

го розвитку співробітників, і частина системи мотивації персоналу. Тому виділення з метою подальшого застосування даного напрямку є актуальним і перспективним.

Серед них виділяють: дистанційне навчання, e-learning, електронні курси – уже не новинка, а активно зростаючий сектор ринку освіти, які на превеликий жаль, не розповсюджені на більшості підприємств харчової промисловості. Також відмітимо, що велика кількість підприємств працюють у декількох регіонах, які перебувають далеко від центра або головного офісу. З ростом потреби підвищення кваліфікації фахівців значно зростають витрати на відвідування. Електронне навчання дозволяє знизити ці витрати.

**Знання й навички персоналу** не повинні застарівати. Саме тому навчання повинне носити постійний, а головне, випереджальний характер. Навчальні матеріали повинні постійно обновлятися, а їх надання повинне випереджати **зміни на підприємстві**.

Важливо виділити наступні переваги електронного дистанційного навчання:

- швидкість поширення знань;
- передача знань із перших рук;
- масовість;
- вилучена підготовка та контроль. Відкриття філій та представництв по всій території України й за її межами накладає ряд обмежень і привносить додаткові витрати на підготовку кадрів. Скорочення витрат – здійсненне завдання для сучасних технологій електронного навчання. При цьому:
  - навчання відбувається без відриву від виробництва, персонал не відволікається на тривалі заходи, а **підвищує кваліфікацію** на робочому місці й у відведений для цього час;
  - ціна в сполученні з електронними технологіями дозволяє реалізувати концепцію;
  - керівництво підприємства має можливість самостійно планувати графіки і послідовність навчання персоналу;
  - керівництво має доступ до статистики перебування в системі кожного з співробітників. Цей інструмент контролю дозволяє в режимі реального часу контролювати процес **підвищення кваліфікації** кожного співробітника або групи співробітників;
  - система автоматизованого тестування дозволяє керівництву підприємства контролювати успішність персоналу.

Варто відзначити, що інтерактивні електронні курси й система навчання в цілому дозволяють не тільки донести матеріал в однобічному порядку, але й залучити слухача, зробивши його активним учасником навчального процесу й генератором нових знань. За

допомогою емуляторів і вправ, слухач може на практиці відробити навички роботи з устаткуванням, програмами й типовими документами. Обговорення й тематичні форуми дозволяють колективно вирішувати поставлені перед співробітниками проблеми і є відмінним інструментом неформального навчання й обміну досвідом. Можливість вилученого контролю, надання навчального матеріалу з перших рук, а також швидке поширення знань у географічно розподілених організаціях, – все це робить електронну форму навчання не опціональним доповненням, а продиктованою сучасними умовами бізнесу необхідністю.

**Тобто цілями роботи електронного дистанційного навчання є:**

- у найкоротший термін і з мінімальними витратами надати персоналу підприємства знання й сформувати навички, необхідні для ефективної роботи в тактичній і стратегічній перспективі;
- стандартизувати навчальні матеріали відповідно до цілей та завдань організації;
- сприяти формуванню єдиної корпоративної культури в умовах територіально віддалених підрозділів підприємства.

**Також за допомогою електронного навчання можуть бути вирішені такі завдання:**

- навчання великої кількості співробітників у короткий термін;
- швидке ознайомлення всіх співробітників в електронній формі зі змінами, що відбулися в бізнес-процесах підприємства;
- цільове навчання співробітника ефективній роботі з тими ділянками бізнес-процесів підприємства, за які він відповідає;
- навчання співробітників вилучених філій – швидке і якісне навчання всіх співробітників організації по єдиній програмі, незалежно від віддаленості філії;
- контроль отриманих знань – можливість організації тестування, практичних заходів, зберігання всієї інформації про результати навчання в картках співробітників, облік знань і навичок, генерація звітів;
- використання статистики навчання для відбору кандидатів на підвищення або зарахування у внутрішній кадровий резерв;
- навчання партнерів і клієнтів – швидке і якісне навчання партнерів і клієнтів підприємства.

Слід зазначити, що електронне навчання є досить ефективним при реалізації конкретних функцій щодо управління персоналом, а саме:

- вилучений відбір здобувачів на вакансії підприємства за підсумками навчання;
- забезпечення вступного навчання / навчальна орієнтація;
- забезпечення коригувального навчання;
- просування продукту або послуги;

- підтримка організаційних ініціатив і акцій;
- планове навчання географічно віддаленого персоналу;
- посттренінговий супровід, здійснюваний після завершення основного навчального процесу тренером або наставником;
- стандартизація навчання/знань;
- навчання по використанню програмного забезпечення.

**Висновки.** Всі зазначені напрями посилення кадрового потенціалу є підставою для їх об'єднання в так звану систему безперервного навчання на підприємствах харчової промисловості, яка займає істотне місце серед ідей, що забезпечують подальший прогрес людства в XXI столітті. Також всі приведені напрями посилення кадрового потенціалу, в свою чергу, є засобом розширеного відтворення суспільства, його наукового й культурного потенціалу, що забезпечує прискорення соціального й науково-технічного прогресу. Для держави – безперервне навчання є пріоритетом у розвитку його соціальної політики, умовою стабільного розвитку суспільного виробництва в цілому.

**УДК 331.522.4:664**

**Новойтенко Ірина Віталіївна**

## **1.7. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Вступ.** Інформаційна база обліку, аналізу та аудиту праці як об'єкту аналізу перебуває в процесі удосконалення відповідно до міжнародних стандартів і поки що не містить інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень щодо оцінки ефективності та напрямів розвитку трудового потенціалу підприємства.

Звітність з праці, що складається на підприємствах України, подається органу державної статистики і є не адаптованою для практичного використання в цілях прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на те, що такі науковці як: А.М. Колот, В.А. Савченко, В.М. Лич, В. Близнюк, В. Приймак, Д.П. Богиня, Е. Лібанова, І.І. Бажан, І.К. Бондар, І.О. Джаїн, М.І. Долішній, Н.С. Краснокутська, О.В. Грішнова, О.Л. Гапоненко, О.П. Сологуб, С.В. Опецька, Т.В. Білорус, П. Страссман, Л. Едвінсон, М. Мелоун, К. Свейбі, Т. Стюарт зробили суттєвий внесок в розв'язок проблем

формування, розподілу і використання трудового потенціалу та пов'язаних з ним категорій – персонал, трудові ресурси, людський капітал тощо, нерозв'язаними залишаються питання забезпечення інформаційного інструментарію для моніторингу стану, використання і розвитку трудового потенціалу.

Актуальність, теоретична і практична значимість дослідження інформаційного інструментарію для аналізу праці, а також необхідність пошуку шляхів удосконалення звітності з праці та її оплати в умовах підвищення ролі трудового потенціалу для досягнення цілей діяльності підприємства визначили вибір напряму дослідження.

**Мета статті** полягає в розробці інформаційного інструментарію оцінки стану, ефективності використання та розвитку трудового потенціалу підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо напрямів підвищення ефективності його використання та коригування напрямів його розвитку.

Для досягнення мети статті було виконано наступні завдання:

- розкрито сутність понять трудовий потенціал, ефективність використання трудового потенціалу, розвиток трудового потенціалу;
- систематизовано теоретико-методичні підходи та практичні аспекти проведення аналізу використання трудового потенціалу підприємства;
- розроблено документ внутрішньої звітності підприємства «Паспорт трудового потенціалу підприємства».

**Вклад основного матеріалу.** На основі вивчення наукових джерел, що висвітлюють питання ефективності використання трудового потенціалу підприємств запропоновано визначати трудовий потенціал підприємства як синтез інтелектуальних, психофізіологічних та особистісних здібностей працівників підприємства, які видозмінюються в процесі праці і використовуються та/або можуть бути використані суб'єктом господарювання для досягнення цілей його діяльності. Ефективність використання трудового потенціалу характеризується максимальним досягненням цілей політики підприємства щодо витрат на трудовий потенціал, результатів та стабільності його використання.

На сьогоднішній день основним документом підприємства, який містить інформацію щодо витратних аспектів використання трудового потенціалу є Звіт з праці. Однак, для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу та обґрунтування напрямів його розвитку, підприємству слід використовувати розширену інформацію про трудовий потенціал та систематизувати її.



Вище зазначене обумовлює необхідність розробки документу внутрішньої звітності підприємства – «Паспорту трудового потенціалу підприємства». Зміст терміну «паспорт» найбільш точно характеризує наповненість документу, що потрібно розробити, адже «паспорт» (фр. passeport утворилось від passe – похід і port – гавань) має три значення [7, с.442]:

1. Документ, що засвідчує особу, її громадянство.

2. Паспорт підприємства – документ виробничої структури підприємства, що містить дані про основні виробничі засоби, виробничі потужності, організаційно-технічний рівень, спеціалізацію виробництва та інші техніко-економічні показники.

3. Технічний паспорт транспортних засобів, технічного і технологічного обладнання, побутової техніки, що містить дані щодо призначення цих засобів, їх технічні та експлуатаційні параметри, правила користування та здійснення профілактики, дотримання техніки безпеки при експлуатації.

Для розв'язання інформаційної проблеми, яка перешкоджає моніторингу стану та ефективності використання трудового потенціалу суб'єктів господарювання, нами було розроблено Паспорт трудового потенціалу підприємства – документ внутрішньої звітності, що містить відомості про структуру трудового потенціалу підприємства, характеристики його інтелектуальної, психофізіологічної та особистісної складових, чинників його формування, показників ефективності використання та напрямів його розвитку [70, с.135-155].

Виходячи з вище зазначеного паспорт трудового потенціалу підприємства пропонуємо скласти з трьох розділів:

- РОЗДІЛ I «Трудовий потенціал підприємства: стан та чинники формування»

- РОЗДІЛ II «Ефективність використання трудового потенціалу підприємства»

- РОЗДІЛ III «Розвиток трудового потенціалу підприємства»

Перший розділ розробленого документа містить інформацію щодо структури трудового потенціалу підприємства, рівня середньомісячної заробітної плати, задоволеності та безпеки праці на підприємстві, трудової дисципліни, інноваційної активності працівників, середнього стажу роботи на підприємстві, кваліфікації та освіти, вікової придатності трудового потенціалу до використання, розміру витрат на використання потенціалу, швидкості закриття вакантних посад (табл. 1).

## Паспорт трудового потенціалу (назва підприємства)

за 20\_\_ рік

Розділ I. Трудовий потенціал підприємства:  
стан та чинники формування

Назва показників	Код рядка	На початок року	На кінець року
1	2	3	4
1. Кількість штатних працівників облікового складу, осіб	003		
у т. ч.: – жінки, осіб	004		
– чоловіки, осіб	005		
у т.ч.: – працівники управлінської групи, осіб	006		
- інженерно-технічної групи та ін. фахівців, осіб	007		
торгівельної групи, осіб	008		
групи виробничих працівників, осіб	009		
групи допоміжних працівників, осіб	010		
2. Середній вік штатного працівника, років	011		
3. Кількість штатних працівників у віці:	012		
- 15-35 років, осіб			
- 36-50 років, осіб	013		
- 50-60 років, осіб	014		
- понад 60 років, осіб	015		
4. Коефіцієнт вікової придатності трудового потенціалу	016		
5. Кількість штатних працівників за рівнем освіти:	017		
- з вищою освітою, осіб			
- з професійно-технічною освітою, осіб	018		
- з загальною середньою освітою, осіб	019		
6. Коефіцієнт освіченості штатних працівників	020		
7. Кількість штатних фахівців:	021		
з них: – I категорії, осіб			
- II категорії, осіб	022		
- III категорії, осіб	023		
8. Кількість штатних робітників,	024		
з них: – V-VI розряду, осіб			
- III-IV розряду, осіб	025		
- I-II розряду, осіб	026		

Продовження табл. 1

1	2	3	4
9. Коефіцієнт кваліфікації	027		
10. Середній розмір доходу штатного працівника: - підприємства, грн.	028		
- управлінської групи, осіб	029		
- інженерно-технічної групи та ін. фахівців, осіб	030		
- торговельної групи, осіб	031		
- групи виробничих працівників, осіб	032		
- групи допоміжних працівників, осіб	033		
11. Кількість штатних працівників з доходом: - вище середнього розміру, осіб	034		
- в межах середнього розміру, осіб	035		
- нижче ніж середній розмір, осіб	036		
12. Коефіцієнт диференціації доходів фахівців	037		
13. Мікрорядний тарифний коефіцієнт	038		
14. Рівень виробничого травматизму на підприємстві, %	039		
15. Кількість штатних працівників, що працюють в несприятливих умовах праці	040		
16. Рівень умовного здоров'я працівників, %	041		
17. Кількість розроблених інноваційних проектів працівниками, од.	042		
у т.ч. – управлінської групи, од.	043		
- інженерно-технічної групи та ін. фахівців, од.	044		
- торговельної групи, од.	045		
- групи виробничих працівників, од.	046		
- групи допоміжних працівників, од.	047		
18. Коефіцієнт інноваційної активності працівників	048		
19. Кількість штатних працівників, що підвищили кваліфікацію, відвідували тренінги, осіб	049		
20. Кількість штатних працівників, які використовують трудовий потенціал: - повністю, осіб.	050		
- частково, осіб.	051		
21. Рівень задоволеності праці на підприємстві, %	052		

Продовження табл. 1

1	2	3	4
22. Середній стаж роботи на підприємстві, років	053		
23. Коефіцієнт практичного досвіду	054		
24. Коефіцієнт трудової дисципліни	055		
25. Сума витрат на трудовий потенціал, тис. грн.	056		
у т.ч.:	057		
- витрати на пошук, підбір й адаптацію працівників, тис. грн.			
- витрати на заробітну плату, тис. грн.	058		
- витрати на підвищення кваліфікації, навчання, тис. грн..	059		
- витрати на стимулювання, тис. грн.	060		
- витрати на охорону здоров'я, тис. грн.	061		
- витрати на охорону праці, тис. грн.	062		
26. Середня тривалість закриття вакансій, днів	063		

Другий розділ паспорту трудового потенціалу підприємства містить інформацію щодо ефективності його використання як в цілому, так і в розрізі окремих функціональних груп (управлінської, інженерно-технічної та інших фахівців, торгівельної, виробничих та допоміжних працівників підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

## Розділ II. Ефективність використання трудового потенціалу (назва підприємства)<sup>1</sup>

Назва показників	Код рядка	На початок року	На кінець року
1	2	3	4
1. Ефективність використання трудового потенціалу:	101		
- виручка від реалізації продукції, тис. грн.			
- чистий прибуток, тис. грн.	102		

<sup>1</sup> Примітка. Значення коефіцієнтів заповнюються в відсотках з одним десятковим знаком або в долях одиниці з двома десятковими знаками, значення показників, що вимірюються у вартісних або натуральних одиницях та їх відношення заповнюються в цілих одиницях з одним десятковим знаком.

Продовження табл. 2

1	2	3	4
- рентабельність витрат на трудовий потенціал, %	103		
- рентабельність витрат на оплату праці, %	104		
- зарплатомісткість продукції	105		
- випуск продукції на одиницю витрат на оплату праці, грн./грн.	106		
- прибуток на одного працівника, грн./чол.	107		
- трудомісткість, людгод/нат.од.	108		
- виробіток, т/чол.	109		
- продуктивність праці грн./чол.	110		
- коефіцієнт використання робочого часу, %	111		
- коефіцієнт плинності персоналу, %	112		
- інтегральний коефіцієнт ефективності використання трудового потенціалу, %	113		
- вартість трудового потенціалу, тис. грн.	114		
- озброєність основними засобами, тис. грн./чол.	115		
2. Ефективність використання трудового потенціалу:	116		
2.1) управлінської групи:			
- коефіцієнт приросту власного капіталу			
- коефіцієнт приросту частки ринку	117		
- коефіцієнт приросту вартості підприємства	118		
- коефіцієнт прибутковості активів підприємства	119		
- коефіцієнт приросту рівня задоволеності праці	120		
- коефіцієнт інноваційної активності	121		
- частка витрат на оплату штрафів в структурі витрат	122		
- коефіцієнт ритмічності реалізації проектів	123		
2.2) інженерно-технічної групи працівників та фахівців:	124		
- коефіцієнт ритмічності виконання управлінських рішень			
- коефіцієнт використання робочого часу, %	125		
- коефіцієнт інноваційної активності	126		
- частка витрат (в загальній сумі штрафів) на оплату штрафних санкцій за:	127		
- продаж неякісної продукції			

Продовження табл. 2

1	2	3	4
- порушення Правил протипожежної безпеки	128		
- порушення Правил охорони праці на виробництві	129		
2.3) торгівельної групи працівників:	130		
- рівень виконання плану продаж, %			
- рентабельність продажу за чистим прибутком, %	131		
- питома вага дебіторської заборгованості в структурі продаж, %	132		
- частка продукції, реалізованої VIP клієнтам, %	133		
- частка продукції, реалізованої оптовим клієнтам, %	134		
- частка продукції, реалізованої в роздрібній торгівлі, %	135		
- кількість VIP клієнтів, фіз. та юр. осіб	136		
- кількість оптових клієнтів, фіз. та юр. осіб	137		
- кількість роздрібних клієнтів, фіз. та юр. осіб	138		
- кількість регіональних клієнтів, фіз. та юр. осіб	139		
- рівень задоволення замовлень клієнтів	140		
2.4) групи виробничих працівників:	141		
- рівень виконання місячних планів з виробництва, %			
- частка бракованої продукції, %	142		
- коефіцієнт ритмічності реалізації виробничих проектів, %	143		
- коефіцієнт освоєння нових технологій	144		
- коефіцієнт інноваційної активності	145		
- коефіцієнт використання робочого часу, %	146		
2.5) групи допоміжних працівників:	147		
- коефіцієнт ритмічності ведення ремонтних робіт			
- коефіцієнт ритмічності роботи устаткування	148		
- коефіцієнт освоєння нових технологій	149		
- коефіцієнт інноваційної активності	150		
- коефіцієнт використання робочого часу, %	151		

Для визначення змісту категорії ефективності використання трудового потенціалу підприємства нами було проаналізовано відомі

методичні підходи до оцінки ефективності його використання як науковцями так і керівниками-практиками, в результаті чого ми прийшли до висновку, що ефективне використання трудового потенціалу підприємства характеризується максимальним досягненням цілей політики підприємства щодо витрат на трудовий потенціал, прибутковості, стабільності та організаційних умов його використання.

Аналіз переваг і недоліків існуючих підходів до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства обумовив вибір трьох підходів до її проведення: 1) на основі застосування показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства в рейтинговому методичному підході, що дозволяє: кількісно виміряти загальну ефективність використання реалізованої частини трудового потенціалу підприємства, порівняти ефективність використання трудового потенціалу підприємства, що функціонує в певній галузі, з ефективністю використання трудового потенціалу галузі; виявити сильні і слабкі сторони використання трудового потенціалу підприємства; 2) на визначенні приросту вартості як підприємства, так і його трудового потенціалу, що дозволяє визначати ефективність використання трудового потенціалу підприємства як синтезу інтелектуальних, психофізіологічних, особистісних здібностей працівників підприємства, які використовуються та/або можуть бути використані суб'єктом господарювання для досягнення цілей його діяльності; 3) на визначенні середнього значення ефективності використання трудового потенціалу працівниками підприємства, що дозволяє виявити резерви підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників різних функціональних груп.

До принципів ефективного використання трудового потенціалу нами було віднесено: системності управління, раціонального формування, відповідності системи мотивації потребам працівників, відкритості інформації щодо мети діяльності підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника, окупності інвестицій в розвиток трудового потенціалу та рентабельності витрат на використання, цілеспрямованості напрямів розвитку, оптимізації рівнів ієрархії організаційної структури управління, формування корпоративної культури та організаційної структури управління «згори донизу».

Третій розділ паспорту трудового потенціалу присвячений розвитку інтелектуальної, психофізіологічної та особистісної складових трудового потенціалу в розрізі функціональних груп персоналу підприємства за останні п'ять років; визначенню перспективних напрямів розвитку трудового потенціалу функціональних груп підприємства, зокрема, напрямів розвитку трудового потенціалу ключових працівників (табл. 3).

Різні точки зору щодо загальнофілософського розуміння розвитку, його взаємозв'язок з іншими категоріями та види висвітлені у роботах Мочерного С.В., Погорєлова Ю.С., Пономаренка В.С., Тридіда О.М., Кизима М.О. [64, с.21-28; 77, с.74-79; 81, с.18-54].

До складових поняття розвитку підприємства слід віднести: кількісні та якісні зміни діяльності підприємства, що відображаються на складових його потенціалу (виробничого, організаційного, кадрового), зміцненні ринкової позиції, збагаченні видів діяльності, якості і конкурентоспроможності продукції, тривалості функціонування, здатності протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища [78, с.79].

В економіці найбільш застосовуваними видовими поняттями розвитку є екстенсивний та інтенсивний. Перший вид розвитку характеризується кількісними змінами, а другий – якісними. При цьому, слід зазначити, що поняття розвитку включає в себе як кількісні, так і можливі якісні зміни.

Для характеристики процесу розвитку трудового потенціалу було враховано, що науковці відмічають подвоєння людських знань на початку XXI ст. кожні чотири роки [32, с. 77]. В зв'язку з цим, прискорений розвиток інтелектуального потенціалу підприємства визначається для працівників, які частіше ніж протягом чотирьох років підвищують кваліфікацію, просуваються по кар'єрним сходам, переводяться на інші посади, відвідують тренінги, навчальні семінари, підвищують рівень освіти, опановують нові спеціальності тощо.

Розвиток психофізіологічного потенціалу підприємства характеризується підвищенням рівня психофізіологічної міцності працівників, а особистісної складової трудового потенціалу – підвищенням трудової дисципліни та рівня задоволеності працею, підвищенням рівня доходу, отриманого на підприємстві.

Після того, як визначені темпи розвитку трудового потенціалу підприємства в другому пункті третього розділу паспорту його трудового потенціалу необхідно розглянути перспективні напрями його розвитку для функціональних груп працівників.

Розвиток психофізіологічної та особистісної складових можна розглядати як складову мотивації працівників до роботи на підприємстві, що сприяє стабільності трудового колективу і встановленню сприятливого морально-психологічного клімату, тому напрями для їх розвитку не будуть суттєво відрізнятися в залежності від функціональних груп, за винятком пріоритетності розвитку психофізіологічного потенціалу для групи робітників.

Оскільки група виробничих і допоміжних працівників на підприємствах переробної промисловості становить понад 80% від



чисельності його персоналу, вважаємо за необхідне фінансувати розвиток їх психофізіологічної складової трудового потенціалу. В іншому випадку, підприємство може мати проблеми з організацією виробничого процесу. Враховуючи спадаючі темпи розвитку інтелектуальної складової трудового потенціалу, скрутний фінансовий стан підприємств переробної промисловості України, напрями розвитку їх трудового потенціалу повинні визначатись з врахуванням сучасних вимог і перспектив розвитку ринку праці та стратегічного розвитку економіки України.

**Висновки.** Використання паспорту трудового потенціалу підприємства спрямовано створити інформаційну базу для проведення оцінки системи управління ним, що передбачає моніторинг динаміки: стану та структури трудового потенціалу, ефективності використання та трендів розвитку його складових. За результатами аналізу трудового потенціалу запропоновано визначати напрями розвитку його інтелектуальної, психофізіологічної та особистісної складових з метою найбільш повного досягнення цілей діяльності підприємства та ефективності інвестицій в розвиток.

**Розділ III. Розвиток трудового потенціалу  
(назва підприємства)**

Показник	Код рядка	Роки										
		X <sub>0</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub> /X <sub>0</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>2</sub> /X <sub>1</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>3</sub> /X <sub>2</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>4</sub> /X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub> /X <sub>0</sub>	X <sub>4</sub> /X <sub>1</sub>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Кількість штатних працівників, осіб	201											
2. Коefіцієнт освіченості (вищої освіти) зокрема, – управлінської групи	202											
- інженерно-технічної групи та фахівців	203											
- торговельної групи	204											
- групи виробничих працівників	205											
- групи обслуговуючих працівників	206											
3. Кількість осіб, що підвищили рівень освіти зокрема, – в управлінській групі	207											
- в інженерно-технічній групі та серед фахівців	208											
- в торговельній групі	209											
- в групі виробничих працівників	210											
- в групі обслуговуючих працівників	211											
4. Кількість працівників, що навчилися новим професіям, осіб зокрема, – в групі виробничих працівників	212											
- в групі обслуговуючих працівників	213											
5. Кількість переведених на інші посади, осіб зокрема, – в групі обслуговуючих працівників	214											
- в групі виробничих працівників	215											
6. Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію: у т. ч. підвищили розряд, робітників	216											
підвищили категорію, фахівців	217											
у т.ч. відвідували тренінги: управлінці, осіб	218											
- інженерно-технічна група та фахівці	219											
- працівники торговельної групи	220											
7. Кількість раціоналізаторських пропозицій, од. у т.ч. поданих: – управлінською групою	221											
- інженерно-технічною групою та фахівцями	222											
	223											
	224											
	225											
	226											

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
- торгівельною групою	227										
- групою виробничих працівників	228										
- групою обслуговуючих працівників	229										
8. Коефіцієнт інноваційної активності	230										
9. Коефіцієнт оновлення продукції	231										
10. Частка «виращених» управлінців	232										
11. Частка витрат на розвиток інтелектуального потенціалу	233										
12. Коефіцієнт прибутковості інновацій	234										
13. Темп приросту продуктивності праці, %	235										
14. Частка ринку, %	236										
15. Темп розвитку інтелектуальної складової трудового потенціалу, %	237										
16. Коефіцієнт психофізіологічної міцності	238										
17. Коефіцієнт вікової придатності	239										
18. Рівень безпеки виробництва	240										
19. Частка витрат на охорону праці	241										
20. Частка витрат на охорону здоров'я	242										
21. Темп розвитку психофізіологічної складової трудового потенціалу, %	243										
22. Рівень задоволеності праці, %	244										
23. Коефіцієнт трудової дисципліни	245										
24. Рівень заробітної плати, грн.	246										
25. Частка витрат на стимулювання	247										
26. Коефіцієнт сімейного розвитку	248										
27. Темп розвитку особистісної складової, %	249										
28. Темп розвитку трудового потенціалу, %	250										

Виконавець ПІБ (підпис) (номер телефону) «\_» 20\_\_ р

## 1.8. СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ, ІНТЕРНЕТ-СЕРВІСИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Вступ.** Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності теорії та практики менеджменту. Інформація, в умовах сучасного господарювання, є четвертим із найголовніших економічних факторів, поряд із сировиною, працею та капіталом. Саме володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією забезпечує отримання конкурентних переваг, дозволяє знижувати фінансові ризики, ефективно підтримувати прийняття рішень, зберігати знання тощо. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» [28] визнає основним пріоритетним напрямком трансформації українського економічного суспільства його інформатизацію. Завдання, що постають перед сучасними підприємствами, змушують їх створювати інформаційну інфраструктуру, яка б дала змогу забезпечити дієву систему інформаційних потоків відповідно до напрямів, необхідних для забезпечення виконання поставленої мети.

Питаннями дослідження комп'ютерних інформаційних систем (ІС), сервісів та технологій в управлінні персоналом займаються як науковці, так і компанії-розробники програмних засобів та інформаційних технологій. Існує велика кількість класифікацій типів програмного забезпечення за різними ознаками. Як правило, існуючі класифікації програмних продуктів в працях науковців є занадто загальними [12, 75], а документація розробників програмних продуктів переобтяжена технічними деталями, або обмежується описом конкретної програми чи інформаційної технології [99, 113, 115, 116]. Зі зміною поняття того, яким чином потрібно здійснювати управління персоналом на підприємстві змінюється й розуміння того, яким повинне бути професійне програмне забезпечення для даної сфери діяльності. З поширенням соціальних комунікацій, за допомогою глобальної мережі Інтернет, змінюються можливості, підходи та методи досягнення цілей в управлінні персоналом.

Тому проблема дослідження сучасних різновидів та перспективних тенденцій розвитку програмного забезпечення, інформаційних сервісів та технологій в управлінні персоналом є актуальною.

**Формулювання мети статті та завдань.** Дослідити сучасні інформаційні системи, технології та сервіси, що автоматизують робо-

ту та підтримують прийняття рішень в управлінні персоналом для визначення їх складових, напрямів використання та тенденцій розвитку.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- проаналізувати та класифікувати сучасні складові та напрями програмного забезпечення та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні персоналом підприємства;
- дослідити розвиток сучасного системного програмного забезпечення та визначити його вплив на стратегію впровадження складного програмного забезпечення на підприємстві;
- дослідити та розкрити напрями розвитку використання інформаційно-комунікаційних сервісів Інтернет в управлінні персоналом;
- дослідити та розкрити сутність сучасних комплексних автоматизованих систем управління персоналом та перспектив їхнього розвитку;
- розкрити сутність всіх визначених складових і напрямів сучасного програмного забезпечення, інформаційних сервісів та технологій в управлінні персоналом;
- висвітлити сучасні тенденції розвитку програмного забезпечення в управлінні персоналом.

**Виклад основного матеріалу.** На даний час сучасні комп'ютерні інформаційні технології (IT) інтенсивно розвиваються. Швидко змінюються підходи та методи використання інформаційних систем, які можна використовувати в діяльності підприємств та в управлінні персоналом.

З ділового погляду, *інформаційна система* (IS) – це сукупність інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів комунікації, методів та процедур опрацювання даних і персоналу, які організують збирання, зберігання, опрацювання й розподіл інформації для підготовки і прийняття управлінських рішень [86, с.6].

Відомо, що будь-які комп'ютерні пристрої складаються з двох частин: *апаратного обладнання* (англ. *hardware*) та *програмного забезпечення* (англ. *software*) (рис. 1). До апаратного обладнання, наприклад, персонального комп'ютера, відносяться: системний блок та периферійні пристрої (принтери, копіювальні апарати, проєктори, мережеві компоненти тощо). Тобто, *hardware* є фізичними компонентами IS та технологій.

Дані та програмне забезпечення є нематеріальними компонентами IS. *Дані* – це спеціальним чином підготовлена (формалізована) інформація, яку обчислювальна система зберігає та обробляє. *Програмні продукти*, по суті, є інструкціями з оброблення даних.



Рис. 1. Схема взаємодії між користувачем, програмним забезпеченням та апаратним обладнанням  
Розроблено автором

Обробка даних необхідна для здійснення аналізу, вироблення варіантів управлінських рішень, а також накопичення інформаційних ресурсів та створення баз знань.

Оскільки кожен конкретний тип даних можна обробляти тільки певними видами програмних продуктів, то існує величезна кількість програм, за допомогою яких можна виконувати найрізноманітніші завдання. Їх сукупність складає *програмне забезпечення (ПЗ) інформаційних систем*. Будь-який програмний продукт має певні вимоги до апаратного обладнання, тільки за наявності яких він буде повноцінно функціонувати. Вони, як правило, вказуються у програмній документації.

Програмне забезпечення прийнято поділяти на *системне* (англ. *system software*) та *прикладне* (англ. *software application*). **Системне ПЗ** є базовим стосовно будь-якої інформаційної системи. Воно забезпечує роботу ІС у цілому та складається з: операційних систем, сервісного ПЗ, систем управління базами даних (СУБД), зв'язувального (міжплатформного) ПЗ і систем програмування.

Безпосередньо, менеджери з персоналу найчастіше користуються прикладними програмними продуктами. Однак, можливість їх встановлення, методика їх використання та відповідні витрати на

утримання ІС залежать від апаратного обладнання та встановлених операційних систем.

**Операційна система (ОС** або т. зв. **«платформа»**) виконує діалог з користувачем, здійснює керування комп'ютером та периферійними пристроями, його ресурсами (пам'яттю, місцем на дисках тощо) та запускає інші (прикладні) програми на виконання.

Як правило, на підприємствах комп'ютери та технічні засоби об'єднують в локальні мережі. В таких випадках необхідним є використання операційної системи із вбудованими можливостями для роботи в комп'ютерних мережах (*мережної ОС*).

Слід зауважити, що стандартом де-факто сучасних ОС є підтримка мережевих технологій та можливості доступу до глобальної мережі Інтернет. Тому більшість *сучасних* ОС можна вважати *мережними*.

В ІС використовуються багато різноманітних технічних пристроїв: персональні комп'ютери, робочі станції, ноутбуки, мобільні пристрої, планшети тощо. При цьому, кожен вид апаратного обладнання потребує свого типу ОС. Зокрема, широке розповсюдження, доступність придбання й використання широкого асортименту мобільних пристроїв, дозволяють отримувати нові можливості комунікацій в управлінні персоналом. Для роботи різноманітних мобільних пристроїв (комунікаторів, смартфонів, мобільних телефонів тощо) та необхідним є використання т.зв. *мобільних ОС*, які враховують всі технічні та технологічні особливості такого апаратного обладнання.

Крім того, останні декілька років швидко розвивається та впроваджується новий підхід до автоматизації діяльності компаній, який базується на технології «хмарних» обчислень (рис. 2). *«Хмарні» обчислення* (англ. cloud computing) – це такий підхід до розміщення, надання та використання додатків і комп'ютерних ресурсів, при якому додатки та ресурси стають доступними через Інтернет у вигляді сервісів, що використовуються на різних платформах і пристроях [99, с.8].

Постачальники (вендори) таких сервісів пропонують в оренду інфраструктуру, платформу та/або програмне забезпечення кінцевим споживачам (підприємствам, організаціям, компаніям, фрілансерам тощо). Основною перевагою технологій «хмарних» обчислень є оплата за фактом використання орендованих апаратних і програмних ресурсів, що призводить до істотного зниження початкових витрат і переходу від капітальних інвестицій до операційних витрат [99, с.10].

Основні ризики при їх використанні зводяться до вкрай обмеженої можливості контролю за інфраструктурою або програмним

забезпеченням. Враховуючи архітектурні особливості «хмарних» технологій, для їхньої роботи необхідним є використання *хмарно-орієнтованих платформ* (англ. cloud computing OS).

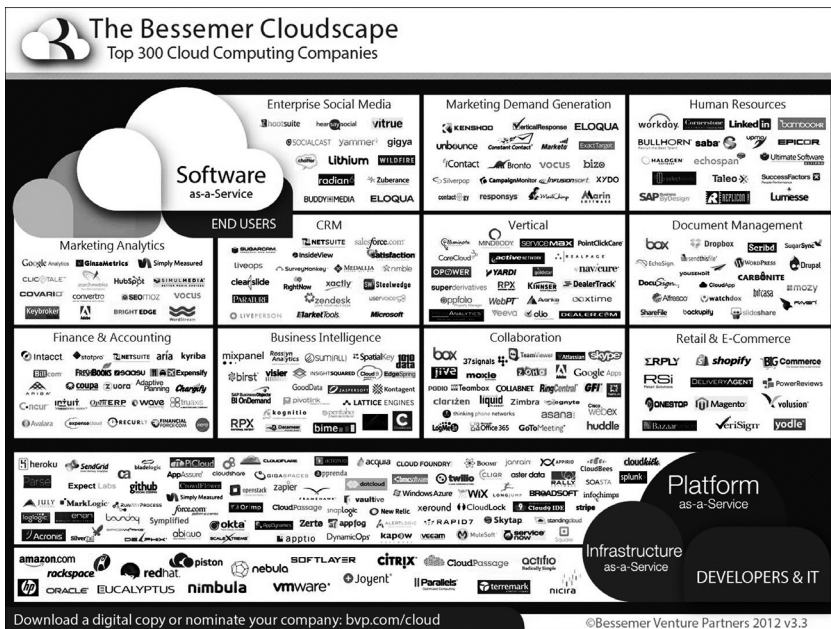


Рис. 2. Основні гравці «хмарного» ринку в представленні Bessemer Venture Partners, 2012 р. [113]

Пропонуємо наступну класифікацію сучасних ОС в залежності від апаратного обладнання, що використовується, та можливостей подальшого встановлення прикладного програмного забезпечення:

- **Мережні ОС** (англ. *network operating system*). Наприклад, ОС родини Microsoft Windows, Unix-подібні, Apple MacOS тощо.
- **Мобільні ОС** (англ. *mobile operating system*). Наприклад, ОС Android, MS Windows Phone, Linux, Apple iOS тощо.
- **Хмарно-орієнтовані ОС** (англ. *cloud computing operating system*). Наприклад, Microsoft Windows Azure, Jolycloud, Google Chrome OS тощо.

Щодо інших складових системного програмного забезпечення, можна зазначити, що:



1) **Сервісне програмне забезпечення** контролює комп'ютерне обладнання для того, щоб могли виконуватися прикладні програми. До сервісного ПЗ відносяться, насамперед, утиліти (англ. utility programs), тобто такі програми, як: архіватори/розархіватори, дефрагментатори, файлові менеджери, деінсталювальники, диспетчер задач тощо. Слід зазначити, що деколи поняття утиліти та сервісне програмне забезпечення вважають тотожними [13, с. 302].

Також, до сервісного ПЗ відносяться програми, що здійснюють керування периферійними пристроями (драйвери); антивірусні програми; такі, що забезпечують захист даних, технічне обслуговування та багато інших.

2) **Сервісне програмне забезпечення та системи управління базами даних** можуть бути:

а) Частиною системного ПЗ. В такому випадку до них має доступ тільки системний адміністратор.

б) Окремими прикладними програмами (напр., СУБД MS Access, програми резервного копіювання даних, антивіруси тощо).

в) Входить до складу корпоративних інформаційних систем, якими користуються HR-працівники.

3) Як правило, зв'язувальне ПЗ (англ. middleware) та засоби програмування менеджерами по персоналу в своїй професійній діяльності *безпосередньо* не використовуються. Однак, на думку Джоша Берзіна [111], існує тенденція, за якою **зв'язувальне ПЗ** стає практично *стандартом* при використанні «хмарних» технологій. Хоча така тенденція може здатися не цікавою для кінцевого користувача, але вона має великий вплив на збереження даних з управління персоналом, що накопичилися, та на витрати для впровадження або оновлення ІС та технологій.

Таким чином, системне програмне забезпечення залежить від типу апаратного обладнання та є базовим в будь-якій інформаційній системі. Від його типу та складу залежать можливості встановлення та використання прикладного ПЗ і витрати на впровадження та утримання ІС.

В своїй діяльності фахівець з управління персоналом *безпосередньо* використовує прикладне програмне забезпечення (англ. *software application*), за допомогою яких він/вона може виконувати професійні завдання. При цьому, в залежності від складності робіт, рівня організаційно-технічного забезпечення підприємства та володіння фахівцями навичками роботи з інформаційними системами, використовуються як програмні пакети прикладних додатків загального призначення, так і професійні системи, що забезпечують основні процеси управління персоналом.

**Прикладне програмне забезпечення** (також називають *додатками, застосунками*) – це комплекс програмних продуктів для вирішення завдань певного класу конкретної предметної області. Пропонуємо виділити наступні групи прикладних програмних продуктів та інформаційних технологій, що використовуються в HR:

1) *Додатки загального призначення* (англ. «generic application», або «productivity program»). Наприклад, редактори та офісні системи.

2) *Інформаційно-комунікаційні послуги глобальної мережі Інтернет* (англ. Internet services). Зокрема, концепції web 1.0, web 2.0, web 3.0.

3) *Комплексні автоматизовані системи управління персоналом* (англ. human resources management system, HRMS) та окремі *сегменти* їхнього ринку.

Розглянемо детальніше кожен з вищенаведених груп ринку прикладних програмних продуктів:

1) *Додатки загального призначення* орієнтовані на широке коло користувачів. До них, зокрема, відносяться *редактори*, за допомогою яких можна створити та оформити тестові або графічні документи, здійснити розрахунки в електронних таблицях або підготувати презентацію. Найчастіше редактори входять до складу *офісних систем* (англ. «office suites»), в яких, крім редакторів, можуть бути також СУБД, видавничі системи початкового рівня, організатори та інші програми.

2) Фахівці з управління персоналом мають можливість користуватися *інформаційно-комунікаційними сервісами мережі Інтернет* (рис. 3), які в своєму розвитку пройшли декілька етапів (концепції веб 1.0, веб 2.0, веб 3.0).

Кожна з концепцій знайшла своє відображення у формі певних Інтернет-сервісів, тобто послуг, що надаються в мережі Інтернет. Більшість таких послуг (але не всі) базуються на моделі «клієнт-сервер», яка передбачає, що на сервері(ах) знаходяться ІС та технології, які надають певну послугу Інтернет або комбінацію різних послуг. Для отримання послуги користувачем, на його комп'ютерний або мобільний пристрій встановлюються певні програмні продукти, т.зв. програми-клієнти. Зокрема, HR-фахівці активно користуються такими технологіями та програмними продуктами концепції *web 1.0*, що представлено у табл. 1.

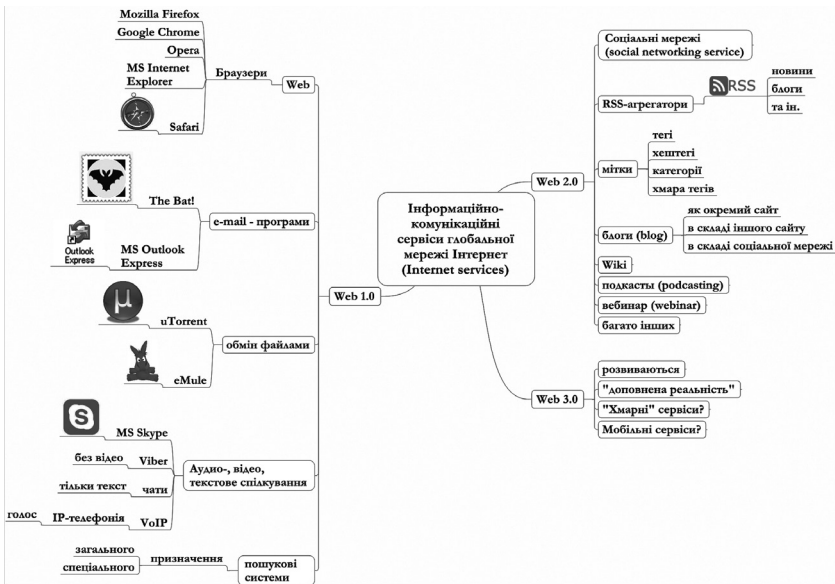


Рис. 3. Інформаційно-комунікаційні сервіси глобальної мережі Інтернет  
Розроблено автором

Таблиця 1

### Напрямки використання Інтернет-сервісів концепції веб 1.0 в управлінні персоналом

№	Дії в управлінні персоналом	Інтернет-технології та програми
1	2	3
1	Отримання професійної інформації, з мережі Інтернет, яку надали інші користувачі, засоби ЗМІ, електронні бібліотеки тощо	Веб-браузери (англ. web browsers) – програми для перегляду веб-сайтів. Найбільш популярними є MS Inretnet Explorer, Google Chrome, Mozilla Firefox, Safari, Opera.
2	Пошук необхідної інформації на веб-сайтах (web-site), файлових архівах (ftp), групах новин (news, groups) тощо	Пошукові системи. Як правило, для пошуку інформації також використовуються браузері. Найбільш популярними пошуковими системами є Google, Yandex, Yahoo!, Meta та ін.

Продовження табл. 1

1	2	3
3	Обмін великими файлами	Програми-клієнти мереж обміну uTorrent, eMule
4	Ведення листування (e-mail)	Програми-клієнти електронної пошти (наприклад, The Bat!, MS Outlook, Opera Mail, Lotuse Notus тощо) або веб-інтерфейс поштових сервісів (напр., mail.yahoo, Gmail, Mail.ru, ukr.net та багато інших)
5	Аудіо-, відео-, текстове спілкування	Програми, що передають аудіо-, відео-, текстову інформацію (наприклад, MS Skype, Viber, різноманітні чати)
6	Економія на розмовах із абонентами інших міст та країн	IP-телефонія тощо

*Джерело:* складено автором

Появу терміну «web 2.0» прийнято пов'язувати із статтею «What Is Web 2.0» Тіма О'Рейлі у 2004 р. [116]. Окрім цього, таким поняттям описують зміну сприйняття Інтернету користувачами. В часи веб 1.0 відкрите спілкування в мережі відбувалося в більшості анонімно. З появою технологій веб 2.0, користувачі стали самостійно додавати персональні відомості про себе та своє оточення, свої вподобання, можливості, цілі (так званий «контент») та іншу інформацію. Почала з'являтися потреба у встановленні певних меж конфіденційності, яку досі не завжди добре розуміють користувачі.

Послуги веб 2.0 дозволяють HR-фахівцям розширити можливості рекрутингу, співпраці з партнерами та колегами, підвищувати кваліфікацію та багато іншого (табл. 2).

Таблиця 2

**Інтернет-сервіси та технології з концепції веб 2.0, що задіяні в процесах управління персоналом**

№	Процеси управління персоналом	Інтернет-сервіси та технології
1	2	3
1	Рекрутинг персоналу, просування HR-бренду компанії, створення професійних спільнот	Профілі та сторінки у соціальних мережах професійного (напр., LinkedIn) і загального призначення (напр., Facebook)

Продовження табл. 2

1	2	3
2	Швидке ознайомлення з новинами та статтями з вказаних користувачем веб-сайтів, блогів, подкастів та відеоблогів	RSS-агрегатор у вигляді клієнтської програми або веб-додатку. Агрегатор самостійно перевіряє вказані джерела та повідомляє користувача про поновлення інформації, що дозволяє зекономити час на відвідування окремих Інтернет-сторінок
3	Встановлення професійних комунікацій, рекрутинг персоналу, формування HR-бренду компанії-роботодавця або просування особистого професійного бренду	Блоги (англ. blog), веб-сайти (англ. web-site) тощо
4	Корпоративне навчання, підвищення власного освітнього рівня	Подкасти (англ. podcasting), вебінари (англ. webinar), вікі-ресурси (англ. wiki), відеоблоги (англ. vblog) тощо
5	Багато інших інформаційно-комунікаційних сервісів та технологій	

*Джерело:* складено автором

Концепцію Web 3.0 було сформульовано у 2007 р. Джейсоном Калаканісом як «високоякісний контент і сервіси, які створюються талановитими професіоналами на технологічній платформі Web 2.0» [112]. Початком практичної реалізації у вигляді програмних продуктів і технологій можна вважати 2010 р. На даний час єдиної думки щодо прикладів практичної реалізації концепції веб 3.0 ще не склалося. Тому різні розробники, виробники та споживачі відносять до даної концепції досить різне програмне забезпечення та технології: від вже відомих мобільних і геолокаційних сервісів, до якісного відео, «хмарних» обчислень, управління комп'ютерними програмами «силою думки» і 3D-ефектів (включаючи т. зв. «доповнену реальність») [52].

На даний час не можна назвати чітко визначеними межі концепції веб 2.0 та веб 3.0. Наприклад, такі програмні продукти як прикладні додатки «хмарних сервісів» або сервіси сумісної роботи (наприклад, google-документи) можна віднести як до концепції web 2.0 так і до web 3.0.

Крім того, зараз активно використовується сполучення корпоративних інформаційних систем із комунікаційними послугами Інтернет [92].

1) Необхідність використання комплексних автоматизованих систем управління персоналом (тобто, HRM-систем) обумовлена критичними базовими потребами бізнесу: управляти витратами на персонал, забезпечувати ефективність бізнес-процесів, відповідати регуляторним і законодавчим вимогам, підвищувати цінність людського капіталу, управляти талантами, забезпечувати відповідність локальним вимогам, аналізувати, візуалізувати [92, с. 8-10]. На сьогоднішній день системи HRM використовує абсолютна більшість компаній у всьому світі в самих різних галузях економіки.

HRM-система в компанії це не тільки інструмент кадрового обліку та розрахунку заробітної плати, а й рішення, що дозволяє підтримувати процеси розвитку та підвищення ефективності персоналу, управління знаннями та комунікаціями на підприємствах.

Синонімами цього терміну в англomовній літературі є також «HCM» («Human Capital Management», у перекладі – «управління людським капіталом») і «WFM» («WorkForce Management», по українськи – «управління робочою силою»). У вітчизняних текстах, як правило, застосовується термін «управління персоналом», хоча також зустрічається «управління трудовими ресурсами» і «управління людським капіталом».

HRM-системи складаються з набору інструментів, що автоматизують широкий спектр бізнес-процесів життєвого циклу управління персоналом: найм нових співробітників, адміністрування співробітників і заохочень, розрахунок компенсаційних виплат, виплати заробітної плати, управління ефективністю, досягнення цілей, розвиток кар'єри.

В автоматизації HR-функцій одну з головних ролей грає методологія управління трудовими ресурсами. За великим рахунком, HRM-системи (англ. human resources management system) є інструментом реалізації тієї або іншої методології.

На початок 2013 р. прийнято виділяти 3 рівні автоматизації управління людськими ресурсами [92, с.11] (рис. 4). Рішення першого рівня часто являють собою попередньо налаштований, так званий «коробковий» продукт, за допомогою якого автоматизуються рутинні та найбільш трудомісткі операції (розрахунок зарплати, нарахувань та відрахувань, а також відповідних податкових виплат тощо).

На другому етапі автоматизуються бізнес-процеси, тому в організаційному плані він складніший, ніж «розрахункові» системи. Системи другого рівня сьогодні, все частіше, підходять дуже близько до рішень третього рівня і провести чітку межу між ними все складніше. Це пов'язано з тим, що, в останні роки, підприємства приділяють все більше уваги саме до управлінського функціоналу HRM-систем.

Системи третього рівня, як правило, вже не є самостійними, а входять в якості спеціалізованого модуля в системи комплексної

автоматизації підприємств, тобто ERP-системи. Водночас, існують й окремі HRM-системи третього рівня, що мають можливості інтеграції з цілою низкою популярних ERP-систем.

Управління людським капіталом в СРСР носило соціальну спрямованість і, наскільки нам відомо, практично обмежувалося підвищенням кваліфікації співробітників, плануванням службового зростання співробітників і формуванням кадрового резерву (у тому числі, для заміни співробітниць, що пішли в декретну відпустку, а також підвищених на посаді фахівців). Через відсутність, як такої, конкуренції між підприємствами в радянській економічній системі HR функціям не надавалося такого значення, як в західних країнах, де їх розвиток зумовлювався економічною необхідністю. Вказана різниця в акцентах вплинула і на засоби автоматизації: HRM-системи на пострадянському просторі зупинилися на другому рівні, зарубіжні ж розвинулися до третього.

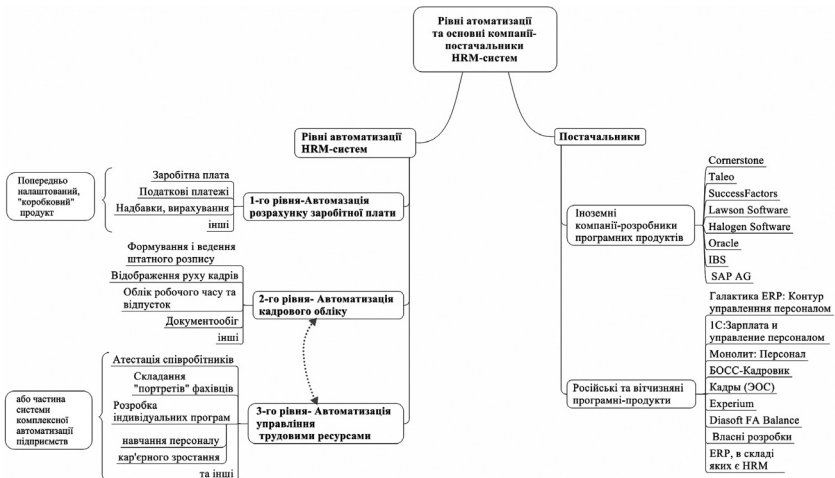


Рис. 4. Рівні автоматизації та основні компанії-постачальники HRM-систем. Розроблено автором за матеріалами [92]

В даний час, в силу згаданого вище факту наближення систем другого до систем третього рівня, коректніше говорити не про рівень HRM-системи, а про повноту її функціонального наповнення. З цієї точки зору можна класифікувати існуючі сьогодні продукти на: «обліково-розрахункові» системи (які також можна поділити на «розрахункові», «облікові» і обліково-розрахункові системи), HRM-системи з неповною функціональністю та повнофункціональні HRM-системи.

За матеріалами Forrester Research, сучасні інтегровані HRM-системи містять шість основних функціональних блоків, які відповідають за: розрахунок заробітної плати, облік співробітників, рекрутинг, управління талантами, управління ефективністю і навчанням, а також взаємодію користувачів з системою. Ці 6 блоків нерівномірно розподілені за трьома технологічним рівнями: операційний, користувальницький та стратегічний. В даний час перші два рівні добре опрацьовані практично у всіх представлених на світовому ринку HRIS. Основний же технологічний розвиток спостерігається на «стратегічному» рівні, який реалізують як постачальники комплексних рішень HCM/HRM, так і розробники спеціалізованих рішень.

Слід зауважити, що в 2012 році експерти Forrester суттєво переглянули схему базових блоків HRM-систем. Тепер шість блоків групуються дещо за іншим принципом, представляючи собою користувальницький рівень, рівень розвитку персоналу, а також рівень базових операцій (табл. 3).

Таблиця 3

### Функціональні складові технологічних рівнів HRMS, 2012 р.

№	Рівень	Функціональні складові HRMS
1	2	3
1	Користувальницький	Засоби користувальницької взаємодії, взаємодія співробітників з системою, взаємодія менеджерів із системою, взаємодія тимчасових співробітників із системою, засоби комунікації та контент, звіти та аналіз
2	Розвитку персоналу	Управління ефективністю та талантами, управління ефективністю співробітників, планування успіху, управління компетенціями, управління навчанням, управління кар'єрним просуванням, управління компенсаційним процесом, структурування заробітної плати, формування негрошових компенсацій, виплати бонусів, управління рекрутинговим процесом, планування найму персоналу, виставлення вакансій, обробка заявок претендентів, адаптація нових співробітників
3	Базових операцій	Управління трудовими ресурсами, контроль робочого часу, аналіз робочого часу, контроль за надурочними, базові транзакційні процеси, запис і зберігання даних про співробітників, управління вигодами, розрахунок заробітної плати, управління позиціями, дотримання законодавчих і регуляторних вимог

Джерело: складено автором за матеріалами [92]



Крім того, важливі інформаційні системи та технології, які розвиваються на ринку HRMS на даний час, можна умовно поділити декілька сегментів (рис. 5):

1. Системи управління талантами (англ. talent management system, TMS) це інтегрований програмний продукт, який надає автоматизовані інструменти для вирішення задач в чотирьох ключових сферах: рекрутмент, управління ефективністю, навчання і розвиток, а також формування компенсацій. Призначені для досягнення довгострокових цілей компанії за допомогою людського капіталу. Система TMS, при цьому, може використовуватися як автономно, так і в наборі з іншими продуктами.

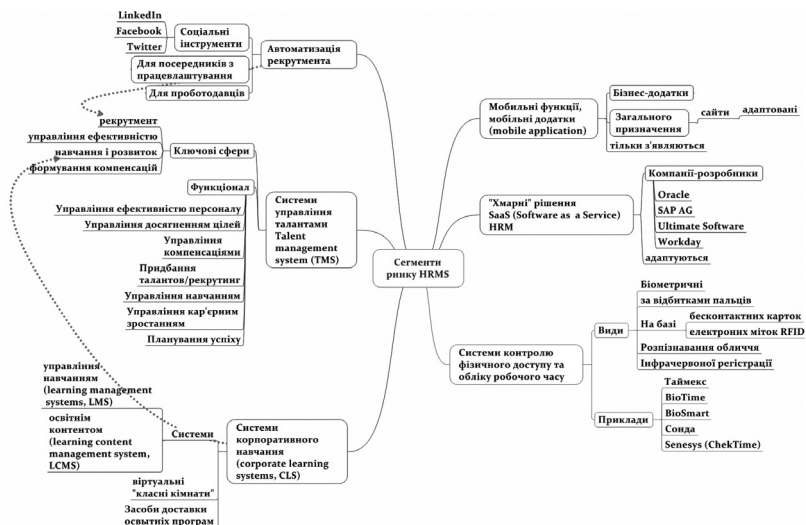


Рис. 5. Важливі сегменти та приклади ринку HRM-систем  
Розроблено автором

2. Системи управління талантами (англ. talent management system, TMS) це інтегрований програмний продукт, який надає автоматизовані інструменти для вирішення задач в чотирьох ключових сферах: рекрутмент, управління ефективністю, навчання і розвиток, а також формування компенсацій. Призначені для досягнення довгострокових цілей компанії за допомогою людського капіталу. Система TMS, при цьому, може використовуватися як автономно, так і в наборі з іншими продуктами.

3. «Хмарні» рішення (англ. software as a service, SaaS) HRM – перспективна технологія, що дозволяє зменшувати інвестиції в

автоматизацію управління персоналом та скорочувати час впровадження таких проектів. Особливо актуальними можуть бути для дрібного і середнього бізнесу. Наразі трансформація ринку відбувається поволі, оскільки багато компаній (особливо глобальні) ще тільки експериментують з SaaS. Однак, тенденція до переходу на «хмарні» HRM є впевненою.

4. *Мобільні додатки* (англ. mobile applications). Сучасним світовим трендом є розвиток бізнес-додатків [115]. В 2013 р. чимало замовників почали звертати увагу на мобільний сегмент як сегмент масової комунікації. Бар'єрів для розвитку виділяють тільки два: не поінформованість користувачів про корисні функції телефону та складність оплати, недовіра до мобільних платіжних систем. Експерти вважають, що такі бар'єри можуть бути переборені за 2-3 роки. За даними дослідження Gartner Gartner (Hype Cycle for Human Capital Management Software, 2012) мобільні Human Capital Management зараз перебувають на піку очікувань користувачів.

4. *Соціальні інструменти HRM*. Знаходяться на ранній стадії розвитку. Проте, до 2013 більшість крупних постачальників HRMS додала соціальні інструменти в свої платформи. Особливо активно соціальні інструменти задіюються в системах управління талантами. За станом на 2012 рік найбільш часто соціальні мережі використовувалися HR-фахівцями в області рекрутмента (це відзначили 13% учасників дослідження), потім слідує навчання й розвиток співробітників (7%) і HR менеджмент (7%) [92, с. 50]

5. *Системи корпоративного навчання* (англ. corporate learning systems, CLS). В епоху економіки знань людський капітал компанії є ключовим чинником її ефективності на ринку, тому корпоративне навчання стає одним з найважливіших методів збереження і розвитку цього капіталу і, як наслідок, підвищення ефективності бізнесу.

Постачальники CLS пропонують пакети технологій, включаючи *системи управління навчанням* (англ. learning management systems, LMS), *системи управління освітнім контентом* (англ. learning content management system, LCMS), *віртуальні «класні кімнати»* і *засоби доставки освітніх програм*.

6. *Системи контролю фізичного доступу та обліку робочого часу*. Облік робочого часу є одним з основних засобів управління персоналом на більшості крупних підприємств. Актуальні дані про кількість часу, проведеного на робочому місці, часто лягають в основу розрахунків заробітної плати. Ще однією функцією є мінімізація прихованих витрат роботодавця, адже, наприклад, самовільне щоденне подовження обідньої перерви співробітником на 15 хвилин стоїть роботодавцю в місяць як один день оплачуваної відпустки.

Перспективною технологією обліку робочого часу є біометрія, тобто сукупність автоматизованих методів і засобів ідентифікації людини, заснованих на її фізіологічній або поведінковій характеристиці [7]. Біометричні рішення складаються з безпосередньо скануючого устаткування і програмного забезпечення.

7. *Автоматизація рекрутмента.* В першу чергу, дозволяє підприємству формувати свою базу претендентів, тобто формувати власний кадровий резерв і, вже за рахунок цього, скорочувати час і вартість на пошук нового співробітника. Продукти для автоматизації підбору персоналу можна умовно розділити на дві категорії: перші призначені для кадрових агентств, другі – для всієї решти компаній. Крім того, як вже зазначалось вище, активно йде впровадження соціальних інструментів рекрутмента.

Таким чином, сучасне прикладне програмне забезпечення та інформаційно-комунікаційні технології надають широкі можливості для автоматизації діяльності з управління персоналом (рис. 6).

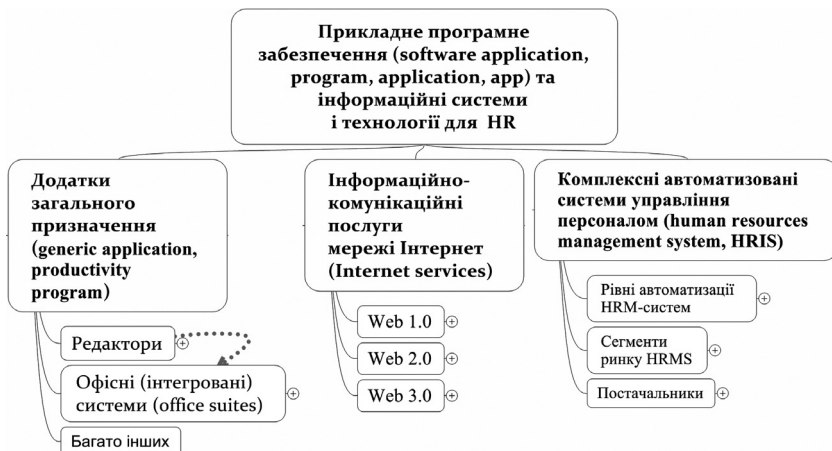


Рис. 6. Типи сучасного прикладного програмного забезпечення та інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються в HR  
*Розроблено автором*

**Висновки.** Враховуючи вищевикладене, можна узагальнити класифікацію видів сучасних інформаційних систем, технологій та комунікаційних сервісів, що використовується в управлінні персоналом (рис. 7) та зробити наступні висновки:

- Комп'ютерні інформаційні технології, на даний час, мають тенденцію до розширення інформаційних послуг та спрощення вза-

емодії між інформаційними системами та користувачем. Це дає можливість гнучкого підбору необхідної ІС саме під потреби та можливості конкретного підприємства.

- Без системного програмного забезпечення інформаційна система працювати не може. Від його типу та складу залежать можливості встановлення та використання прикладного ПЗ та витрати на впровадження та утримання інформаційних систем.

- Сучасні операційні системи повинні мати можливості підключення до локальних мереж та глобальної мережі Інтернет. З розвитком різноманітних мобільних пристроїв та клієнт-сервісної архітектури (зокрема, технологій «хмарних» обчислень), з'явилися та продовжують розвиватися мобільні ОС та хмарно-орієнтовані ОС. Вони, в свою чергу, дозволяють використовувати мобільні додатки для HR та SaaS HRM.

- Зв'язувальне системне ПЗ стає світовим трендом, оскільки дозволяє скоротити витрати та забезпечити інтеграцію важливих даних з управління персоналом при переході на нові інформаційні системи і технології.

- Прикладні програмні продукти загального призначення та комплексні автоматизовані системи управління персоналом все більш тісно інтегруються з комунікаційними сервісами глобальної мережі Інтернет.

- Інтернет-сервіси веб 1.0 вже добре освоєні та є звичними для HR-фахівців. Програмні продукти та комунікаційні послуги веб 2.0. ще недостатньо повно використовуються в професійній діяльності управлінців персоналу і потребують методичних роз'яснень щодо їхніх можливостей, переваг та обмежень.

- Все більше з'являється технічних засобів і пристроїв (мобільні, планшети, нетбуки, «розумні» часи, окуляри google glass тощо) за допомогою яких відбувається як доступ до мережі Інтернет, так і доступ різноманітних інформаційних служб до пристроїв користувачів. Звертаючи увагу на тенденції розвитку комунікаційних служб Інтернет, необхідним є не тільки розвиток відповідного термінологічного та методичного апарату, але й визначення правил та механізмів інформаційного суверенітету кінцевих користувачів з метою безпечного та ефективного використання сервісів у професійній діяльності.

- За останні 2 роки змінилось розуміння того, якими мають бути HRM системи і тепер представляють собою користувальницький рівень, рівень розвитку персоналу, а також рівень базових операцій.

- Розвиток засобів управління людським капіталом (куди відноситься управління талантами, розвиток співробітників та їх навчання),

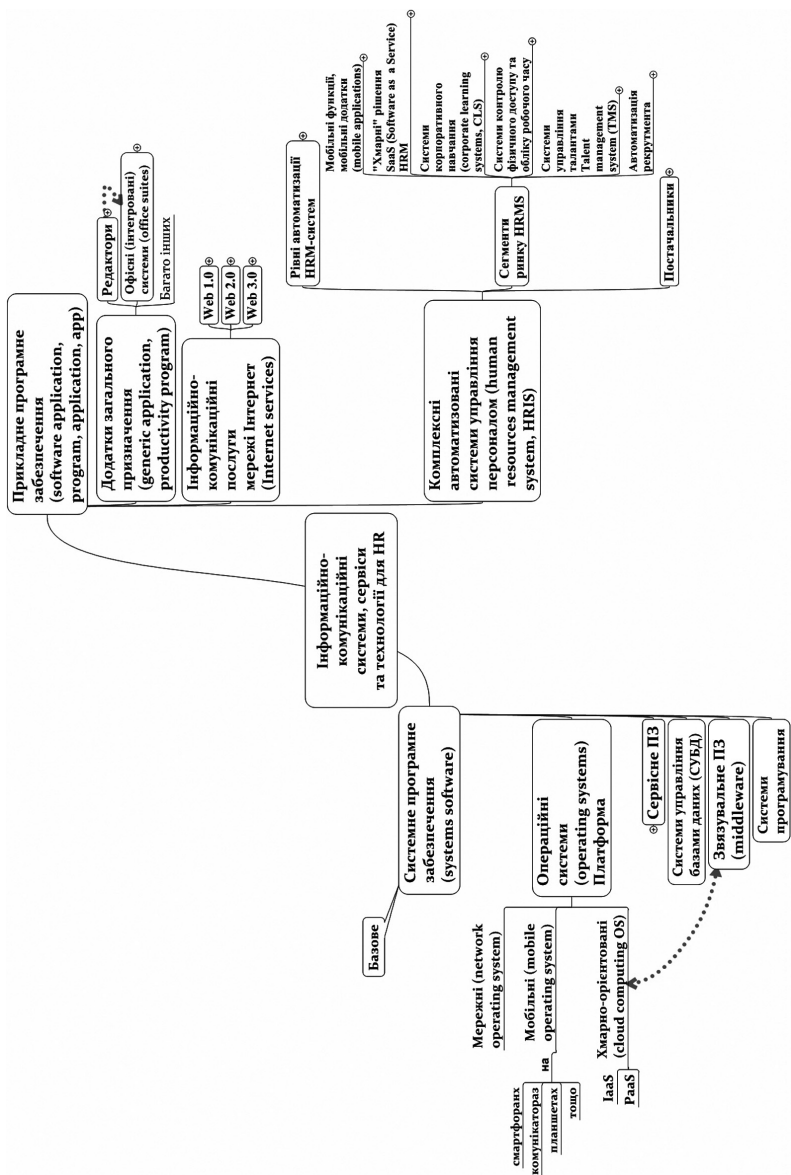


Рис. 7. Класифікація видів сучасного системного і прикладного програмно-забезпечення, комп'ютерних інформаційних технологій та інформаційно-комунікаційних Інтернет-сервісів, що використовується в HR

*Розроблено автором*

а також менеджмент ефективності персоналу, зробило радикальний вплив на розуміння того, що є HRM-система. Сьогодні подібні інструменти розглядаються як невід'ємна частина HRM-платформ, що надаються великими вендорами (постачальниками ПЗ).

- В цілому, на ринку HRM систем, за прогнозами аналітиків CedarCrestone, традиційні моделі придбання ПЗ шляхом купівлі ліцензій продовжують поступово (починаючи з 2012 року і далі) здавати позиції SaaS та гібридній моделі покупки.

- Перспективними напрямками розвитку систем управління персоналом є мобільні HCM, візуалізація в HCM, SaaS HRM, біометричні системи, соціальні додатки, системи корпоративного навчання.

Перспективами подальших розробок є детальні дослідження груп, видів та сегментів програмного забезпечення інформаційних систем, сервісів та технологій в управлінні персоналом.

**УДК 331.101.3**

**Чигринець Олена Анатоліївна**

### **1.9. РЕАЛІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

**Вступ.** Конкурентоспроможність та ефективне функціонування підприємства є результатом сукупності методів і способів, які використовує керівництво для підвищення ефективності організації роботи персоналу. Низькі показники оплати праці, непристосовані для максимальної реалізації трудового потенціалу робочі місця суттєво знижують прагнення найманих працівників до високопродуктивної роботи. За таких умов беззаперечними стають переваги застосування систем стратегічного управління, планування, маркетингу та стратегічного аналізу.

Існує значна кількість підходів до вибору стратегій управління організацією, у т.ч. маркетингових стратегій. У більшості випадків вибір стратегії має суб'єктивний характер, також існує ряд матричних моделей, які враховують лише два фактори, але вибір стратегії вимагає більш комплексного, системного підходу – саме таким є збалансована система показників.

Збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного планування, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в

системі управління вітчизняних підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

Особливостям застосування збалансованих систем показників в теоретичному та практичному аспекті присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П., Рон Персон, Пол Р. Нівен, Парментер Д., Рамперсад К., Гері Кокінз, Петер Хорварт, Горскій Мікаел. Серед вітчизняних науковців це питання розкрито в працях: Гершун А.М., Ананенко С.О., Пан Л.В., Нефедьєва Ю.С., Ваганян О.Г., Тарасюк Г.М., Курбатов В.А., Кочнев О.Ф., Богдан І.В., Дмитрієва О.О., Герасімов Є.Ю., Олексів І.Б., Пестрецова О.І., Хотомлянський О.Л., Федосєєв А.А., Кльоба Л.Г., Мачкур Л.А.

Проте окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку. Зокрема, недостатньо дослідженою залишається проблема мотивації праці в умовах застосування збалансованих систем показників.

**Метою** статті є формулювання практичних рекомендацій щодо методики реалізації мотиваційної моделі компанії на основі збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу.** Системи мотивації вітчизняних підприємств за багатьма параметрами відрізняються від їхніх аналогів, які застосовуються за кордоном. Першою такою особливістю є те, що фактично українські системи мотивації персоналу є уособленням єдиної моделі — моделі «кнута й пряника».

Другою особливістю є висока стандартизація та статичність систем мотивації, за якої реалізація принципу індивідуального підходу є просто неможливою.

Наслідком вищевикладеного є третя особливість — високий ступінь схильності до порівнюваності в системах оплати праці та преміювання.

Четвертою особливістю є формальне та необ'єктивне оцінювання трудового внеску працівника, наслідком чого є виникнення незацікавленості в індивідуальних та колективних результатах праці, а також зниження соціальної та творчої активності.

П'ята особливість полягає у недосконалому соціальному стимулюванні. Так, зміст так званих соціальних пакетів, які застосовуються у вітчизняних системах мотивації, диференціюється не пропорційно трудовому внеску працівників, а залежно від рівня посади [17].

До позитивних особливостей слід віднести наявність у вітчизняних мотиваційних моделях моральних стимулів, які не є характерними для західних моделей.

Наведені особливості є суттєвою перешкодою для застосування типових для розвинених капіталістичних країн моделей мотивації. Тому сьогодні більшість керівників активно використовують традиційне стратегічне управління та стратегічні маркетингові підходи до управління підприємством. Стратегічне маркетингове управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (тобто аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розроблення стратегії, реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю.

За таких умов оптимальним є застосування методології збалансованих систем показників, яка дозволяє представити основні фактори діяльності компанії у вигляді наборів визначених показників. Менеджмент організації шляхом фіксування та аналізу даних показників визначає ступінь досягнення стратегічних цілей. Повною мірою реалізована система передбачає послідовний розгляд діяльності компанії на усіх її рівнях, в результаті якого кожний працівник організації забезпечує виконання індивідуальних показників, які є узгодженими із загальною стратегією компанії.

Відповідно до пропонованої моделі організація розглядається з чотирьох проєкцій збору та аналізу показників [35]:

- **Фінанси.** Містить фінансово-економічні цілі та показники на рівні компанії, які відображають фінансові інтереси засновників, що досягаються при реалізації обраної стратегії.

- **Клієнти.** Включає ринкові цілі та показники, які характеризують здатність компанії задовольняти потреби клієнтів для досягнення поставлених фінансових цілей. Понижена ефективність за даним напрямом є індикатором занепаду компанії у довгостроковій перспективі навіть в умовах задовільного поточного фінансового стану. Тому особлива увага за даним напрямом приділяється розробці показників задоволення з подальшим аналізом типів клієнтів та процесів, для яких забезпечується той чи інший продукт.

- **Бізнес-процеси.** Включає цілі та показники, що характеризують ефективність ключових стратегічних бізнес-процесів, які формують споживацьку цінність для клієнтів. Показники даного напрямку дозволяють менеджменту визначити рівень ефективності діяльності та відповідності продуктів вимогам клієнтів.

- **Навчання та розвиток.** Містить цілі та показники, які відображають здатність компанії забезпечувати ефективність ключових стратегічних бізнес-процесів за допомогою організаційного та мотиваційного потенціалу компанії. Дані показники демонструють менеджменту пріоритетні вузькі місця для зосередження засобів на підготовку працівників.



За кожним з наведених напрямів необхідно розробити систему показників, яка відображала б усі ключові фактори розвитку бізнесу, пріоритети та ступінь досягнення стратегічного плану.

Запропонована система показників забезпечує фактичну основу для визначення:

- стратегічного зворотного зв'язку щодо поточного статусу за усіма напрямами;
- діагностичного зворотного зв'язку для управління змінами;
- взаємозв'язку між методами вимірювання та відбору контрольних показників.

Метою впровадження збалансованих систем показників є забезпечення можливості моніторингу діяльності компанії за декількома ключовими напрямами з метою підвищення ефективності довгострокових рішень. Аналіз даних показників дозволяє визначати тенденції, перспективні оцінки, причинно-наслідкові зв'язки для цілей планування, оцінки результатів діяльності компанії, вдосконалення бізнес-процесів тощо.

Основна ідея підвищення ступеня ефективності функціонування компанії має на увазі створення і використання показників та індикаторів ефективності.

Показники ефективності чи індикатори – це вимірювані характеристики продуктів, послуг, процесів та операцій, які компанія використовує для відстеження та підвищення продуктивності. Показники або індикатори потрібно вибирати з тим, щоб оптимально представляти фактори, які ведуть до підвищення ефективності роботи з клієнтами, виконання операцій та фінансової діяльності підприємства.

Повний набір показників або індикаторів, пов'язаних з ефективністю клієнтів та компанії, являє собою гарну основу для узгодження всіх дій компанії з її цілями. За рахунок аналізу даних контрольованих процесів показники або індикатори можна оцінювати і змінювати, щоб домогтися досягнення цих цілей.

Таким чином, збалансована система показників – це технологія стратегічного управління організацією, яка забезпечує:

- організацію діяльності компанії відповідно до заявлених стратегічними цілями;
- взаємозв'язок між стратегічним, оперативним і бюджетним плануванням;
- розподіл ресурсів у відповідності зі стратегічними пріоритетами;
- оперативний контроль досягнення стратегічних цілей;
- узгодженість фінансових і нефінансових параметрів розвитку і прозорість причинно-наслідкових зв'язків фінансових характеристик з нефінансовими.

Ретельно розроблена збалансована система показників забезпечує чітке визначення довгострокових ключових індикаторів розвитку компанії, а також дозволяє точно оцінити ступінь досягнення поставлених перед компанією стратегічних цілей. За допомогою збалансованої системи показників досягається надійний рівень прогнозування фінансового майбутнього компанії.

Після того, як менеджмент надає своє бачення щодо майбутнього компанії, відповідальні особи мають змогу спільними зусиллями реалізувати це бачення, намагаючись підвищити ключові показники ефективності.

Впровадження збалансованої системи показників дозволяє узгодити інтереси працівників різних рівнів організації, спрямовуючи їхню увагу на один і той же набір показників. При цьому в деяких випадках таке узгодження доцільно проводити шляхом розробки збалансованих систем показників для окремих груп підрозділів на основі загальнокорпоративної збалансованої системи показників [26].

Таким чином, збалансована система показників дозволяє визначити наявність належним чином підготовлених кадрів (проекція «навчання та розвиток»), ефективність бізнес-процесів (проекція «бізнес-процеси») і рівень задоволеності клієнтів(проекція «клієнти») [85].

З огляду на багатовекторність самого процесу розробки та впровадження збалансованої системи показників, доцільно розглянути основні принципи, дотримання яких дозволяє підвищити ефективність системи.

Як вже зазначалося вище, збалансована система показників забезпечує узгодження інтересів працівників на різних рівнях організації, спрямовуючи їхню увагу на спільний набір показників. Тому запровадження даної системи може бути використане для підвищення ефективності мотивації персоналу, передусім менеджерів.

З такої точки зору збалансовану систему показників можна розглядати як механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії та ключових факторів успіху через стратегічні карти, а також контролю їх досягнення через ключові показники ефективності. Ключові показники ефективності є засобом вимірювання досягнення цілей, а також показниками ефективності праці кожного підрозділу і навіть окремого співробітника.

Ключові показники ефективності розробляються на основі стратегічних карт.

*Стратегічна карта* – досить простий і наочний спосіб відбиття стратегії організації, її цілей і напрямків розвитку. Але це не тільки вдалий спосіб ілюстрування стратегії, але й сильний інструмент ко-

мунікації даної стратегії співробітникам. Модель побудови стратегічної карти компанії наведено на рис. 1.

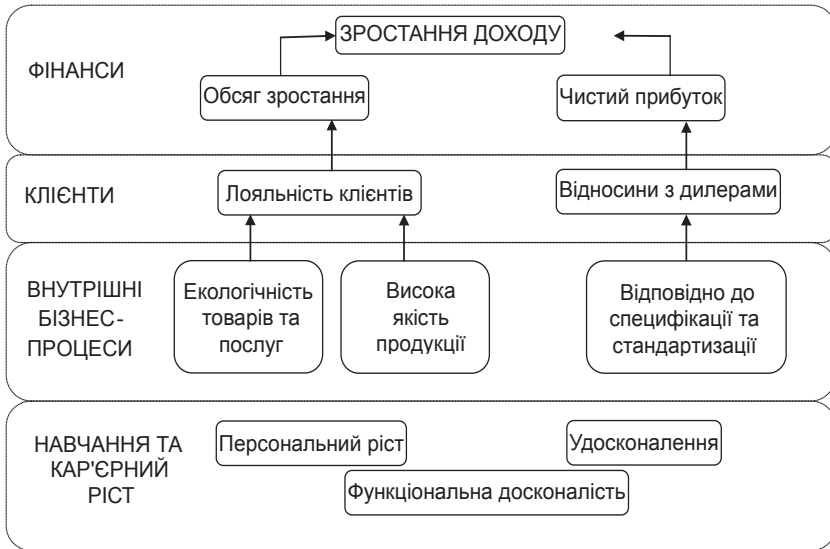


Рис. 1. Модель побудови стратегічної карти компанії

Після підтвердження корпоративної стратегічної карти розробляються карти для дочірніх філій, регіональних точок і департаментів.

Позитивний ефект впровадження системи ключових показників ефективності обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності компанії, оскільки при дієвості системи кожний співробітник фірми усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками й стратегічними цілями компанії. Керівники, володіючи механізмом підтримки ухваленого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу й можуть впливати на процес реалізації стратегій компанії.

Оскільки досягати поставлених цілей необхідно конкретним менеджерам, виникає необхідність створити для них таку систему мотивації, яка забезпечуватиме взаємозв'язок докладених зусиль з відповідною винагородою.

Для досягнення цього оптимальною є інтеграція збалансованої системи показників і системи управління персоналом. Через збалансовану систему показників відбувається конкретизація та доведення стратегії компанії до кожного підрозділу, співробітника, а че-

рез механізм системи управління персоналом здійснюється мотивація та стимулювання персоналу досягати поставлених цілей [69].

Проте сам факт повідомлення стратегічних цілей працівникам ще не значить, що працівники будуть прагнути до їх досягнення. Комунікація стратегії забезпечує лише зниження ризику нерозуміння стратегії працівниками та уникнення виконання ними дій, які суперечать реалізації стратегії. Досить часто діяльність окремих працівників не відповідає стратегічним цілям компанії. Причиною цього може бути те, що не дивлячись на знання працівниками стратегії компанії, вони можуть не володіти інформацією щодо того, які саме дії їм необхідно здійснювати для реалізації стратегії. Окрім цього, у працівників може бути відсутньою мотивація до досягнення поставлених цілей. Таким чином, сформульовані стратегічні цілі мають бути конкретизовані до рівня конкретного співробітника та узгоджені із системою його мотивації.

Забезпечити виконання цих вимог можна завдяки деталізації розроблених стратегічних цілей до такої міри, щоб вони стали зрозумілі конкретним виконавцям. Деталізація здійснюється в ході процесу каскадування збалансованої системи показників. Цілі, розроблені для конкретного співробітника на основі цілей компанії в цілому, обговорюються з самим співробітником (процес узгодження цілей). Як правило, із співробітником обговорюються цілі, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей компанії в цілому. Тим самим працівник отримує інформацію про напрям своєї діяльності.

Для фокусування співробітників на цих цілях необхідні відповідні стимули – зв'язок досягнення цілей з системою мотивації. До найважливіших передумов дієвості процесу узгодження цілей з співробітниками слід віднести: досяжність поставлених цілей з точки зору самого співробітника, приваблива для співробітника залежність між необхідним результатом і очікуваною винагородою (рис. 2). Орієнтація поведінки співробітників на досягнення стратегічних цілей компанії досягається в ході побудови збалансованої системи показників: співробітники знають стратегічні цілі компанії в цілому, які дії вони повинні вживати для досягнення цих цілей, і мотивовані на виконання цих дій.

Система мотивації, заснована на збалансованій системі показників, повинна відповідати таким вимогам, як:

- практичність: можливість практичної реалізації за рахунок побудови оптимальних процесів і формування помірної складності;
- прозорість: система мотивації буде працювати, якщо цілі, оцінювані показники і система оплати праці зрозумілі співробітникам, які беруть участь у реалізації стратегії;

- рентабельність: рентабельність як найважливіша передумова впровадження нової системи мотивації значною мірою залежить від того, наскільки збалансованим є співвідношення між розміром оплати праці і досягнутими результатами компанією (підрозділом);
- легітимність: заснована на збалансованій системі показників система мотивації персоналу може бути впроваджена тільки в тому випадку, якщо вона не суперечить правовим нормам.

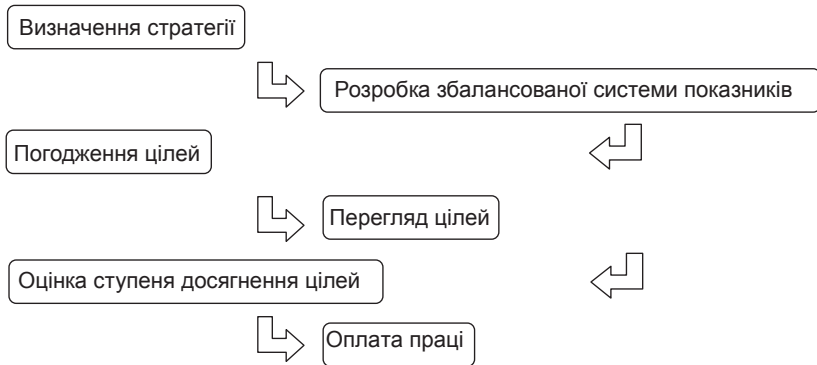


Рис. 2. Узгодження стратегічних цілей зі співробітниками

Алгоритм розробки системи мотивації передбачає три етапи (рис. 3).



Рис. 3. Алгоритм розробки системи мотивації

На першому етапі побудови системи мотивації створюється концепція системи узгодження цілей зі співробітниками, на основі чого на другому етапі розробляється система оплати праці, прив'язана до результатів діяльності. На третьому етапі розробляється процес узгодження цілей і оплати праці, а також необхідна для виконання процесу документація. Розглянемо наведені етапи більш докладно.

Перший етап. Спочатку слід визначити число рівнів ієрархії, для яких будуть формулюватися цілі. В якості можливих рівнів можна назвати рівень компанії в цілому, функціональних сфер (дивізіонів), рівень відділів і рівень окремих співробітників. У колективних рівнів формулювання цілей є перевага: досить просто вимірюються їх досягнення і ступінь впливу на цілі компанії в цілому. Зворотний бік медалі – це неясна відповідальність і опосередковані можливості впливу окремих співробітників на досягнення цілей групи. Тому на практиці, як правило, комбінують індивідуальні цілі з колективними.

Цілі структурних підрозділів та цільові значення показників, що безпосередньо їх описують, виводяться з карти цілей компанії. Для індивідуального рівня цілей реалізується процес узгодження цілей з конкретним співробітником (рис. 4). Ці цілі вимірюють внесок того чи іншого працівника в досягнення цілей вищих рівнів або компанії в цілому.

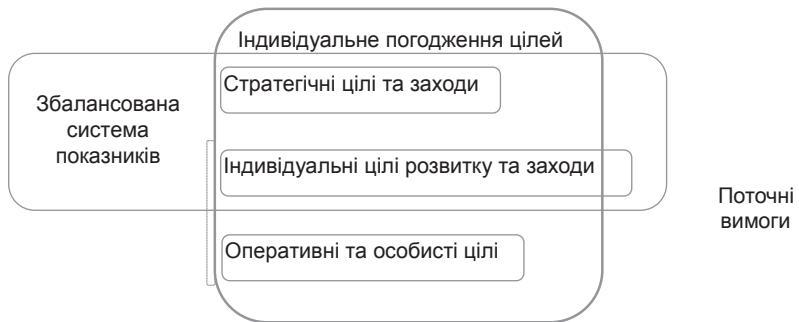


Рис. 4. Формування індивідуальних цілей працівника

Другий етап. Якщо поставлені цілі досягаються, то співробітники отримують обіцяне їм матеріальну та нематеріальну винагороду. Досвід показує, що персонал готовий концентруватися на досягненні поставлених цілей, якщо цілі реалістичні. Занадто складні цілі, ймовірність досягнення яких вкрай невелика, не мотивують персонал. Матеріальна мотивація співробітників за досягнення цілей може бути доповнена нематеріальною. Слід розуміти, що розроблена система мотивації буде дієвою тільки в тому випадку, якщо вона приваблива для персоналу. Це, в свою чергу, має місце в тому випадку, якщо співробітник суб'єктивно оцінює розмір винагороди як відповідний досягнутому результату.

Система мотивації повинна бути збалансованою за формою і структурою. При розгляді структури системи мотивації, зокрема

частки змінної складової в загальній сумі заробітної плати, слід враховувати два параметри: стимулюючу дію і згоду. При збільшенні частки змінної складової в структурі системи оплати праці зростає її стимулюючий вплив, але, як правило, поступово починає знижуватися акцептованість (поплярність).

Крива стимулюючого впливу може бути лінійною, прогресивною, дегресивною або ступінчастою. У системі мотивації можна визначити нижню та верхню межі. На ступінь стимулюючого впливу впливає також частота виплати заробітної плати. Наприклад, разова виплата великої суми в кінці року має високий ступінь привабливості. Система мотивації включає дві складові: матеріальну (виплата грошей) і нематеріальну (наприклад, додаткові дні відпустки, заходи з підвищення кваліфікації, просування по службі).

Вдало спроектована система мотивації дозволяє компанії:

1. *Знизити витрати на управління:*

- мотивовані співробітники самі шукають роботу, а не чекають вказівки керівника;
- потрібно менше контролю над якістю виконуваних робіт;
- оптимізація роботи здійснюється самими співробітниками;
- менше витрат на внутрішню безпеку.

2. *Підвищити швидкість досягнення цілей компанії:*

- мотивовані менеджери будуть приймати для цього всі заходи;
- потрібно менше часу для переконання персоналу в необхідності досягнення мети, мотивовані співробітники вважають себе частиною компанії і цілі компанії – це їхні цілі;
- співробітникам легко і швидко можна пояснити необхідність змін і нововведень.

Рекомендовано дотримуватися наступних принципів побудови системи стимулювання:

1. Відповідність корпоративній культурі.
2. Реалістичність.
3. Прозорість.
4. Логічність і збалансованість.
5. Динамічність і гнучкість.
6. Системність побудови.
7. Відповідність очікуванням співробітників.
8. Націленість на певний результат.
9. Впровадження тільки з професійних позицій.

Розглянемо їх детальніше. *Реалістичність* – треба бути точно впевненим, що схема стимулювання необхідна компанії на дано-

му етапі розвитку і що ви маєте в своєму розпорядженні достатнім бюджетом для її реалізації. *Прозорість* – система повинна бути зрозумілою і справедливою. *Логічність* – система повинна дозволити логічно балансувати рівні заохочення для різних посад. *Динамічність* – система мотивації повинна мати можливість відносити коригування в особисті схеми стимулювання, при цьому зберігаючи загальну структуру системи. *Системність побудови* – система повинна охоплювати всі рівні компанії, всі посади і мати єдині принципи побудови для всіх. *Відповідність очікуванням співробітників* – при розробці системи необхідно врахувати консолідовану думку співробітників різних рівнів, проаналізувати склад структури персоналу, сформулювати необхідні очікування. *Націленість на певний результат* – система повинна підтримувати стратегію і цілі компанії. *Впровадження тільки з професійних позицій* – відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасною, необхідною і важливою [71].

Створення згуртованого колективу високопрофесійних фахівців, що працюють на благо спільної мети і власного процвітання, – це безперервний процес. Навіть якщо зібрана відмінна команда і створені, здавалося б, всі умови для роботи, настає момент, коли співробітники втрачають інтерес до виконуваних обов'язків або йдуть з компанії. Причини можуть бути самими різними, але суть їх криється в одному – в нестачі мотивації. Мотивацією є заходи, спрямовані на підвищення зацікавленості співробітників у своїй професійній діяльності, які можуть мати як матеріальну, так і нематеріальну основу.

Твердження про пріоритетність матеріальної мотивації та її більшу ефективність, порівняно з нематеріальною, не завжди обґрунтоване, хоча матеріальна мотивація має певні переваги. Зокрема, вона є найбільш універсальною, так як, незалежно від займаного положення, працівники більше цінують грошові заохочення і можливість розпоряджатися отриманими коштами. У деяких випадках працівники навіть готові промінати будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти.

Найбільш ефективним способом матеріальної мотивації є підвищення оплати праці, і при цьому самим основним є визначення величини зміни заробітної плати. Для того щоб отримати реальну віддачу від співробітника, розмір очікуваної винагороди повинен бути істотним, інакше це може викликати ще більше небажання виконувати свої службові обов'язки. Деякі керівники йдуть шляхом найменшого опору і періодично збільшують зарплату співробітникам на незначні суми, однак для мотивації більш дієвим є навіть одноразове, але значне збільшення зарплати.



Досить часто вимога про перегляд розміру заробітної плати стає звичайним методом шантажу деякими співробітниками, що загрожують піти з роботи. Нерідко такий метод спрацьовує, проте про значне підвищення заробітної плати мови, в даному випадку, бути не може. З цієї причини через час працівник знову проявляє невдоволення своїм окладом, так як існує так званий «ефект звикання до доходу».

Одним з найпоширеніших способів матеріальної мотивації є квартальні або щомісячні премії, а також премія за вислугу років. Основний приріст відсотка надбавки за вислугу років припадає на перші роки роботи в компанії, коли працівник ефективно трудиться на благо компанії і намагається максимально реалізувати свій потенціал. З іншого боку, є ризик, що через 2-3 роки співробітник, з тих чи інших причин, захоче поміняти місце роботи. Найбільша стабільність спостерігається у персоналу, який пропрацював на компанію більше 5 років, тим більше що до цього часу надбавка за вислугу років вже складає серйозні суми.

Найбільш поширений в сфері торгівлі і надання різних послуг спосіб матеріальної мотивації полягає в тому, що заробіток працівника не має чітко визначеного межі, а залежить від професіоналізму працівника і його здатності стимулювати продаж товарів або послуг. Деякі компанії, також роблять ставку на кваліфікацію своїх співробітників, як матеріальної мотивації передбачають інший спосіб – премію за професіоналізм. Це заохочення призначається за результатами атестації на предмет відповідності займаній посаді.

У число матеріальних стимулів входять різні бонуси, проте їх фіксована сума нерідко стає демотивацією. Фіксована сума виплати не сприяє бажанню примножити досягнутий результат, так як розмір грошової винагороди все одно не зміниться. Виходячи з цього, з метою підвищення мотивації рекомендується використання розгалуженої системи платіжних бонусів.

Для вищої управлінської ланки передбачено додаткову винагороду, що видається за його внесок у поліпшення загальних фінансових чи господарських показників, таких як зниження витрат, підвищення загального прибутку і т. д. Бонуси можуть бути не тільки особистими, а й командними. Командний бонус являє собою преміальну винагороду групи за досягнення певних цілей (наприклад, збільшення продажів). При нарахуванні бонусів слід враховувати, що заохочення одного відділу може бути виправдане у конкретних випадках, але для підвищення загальних показників цього недостатньо. Всі структурні підрозділи компанії, так чи інакше, пов'язані між собою, і заохочення тільки одного з них може призвести до демотивації інших [68].

Слід зазначити, що при всій ефективності та універсальності грошових заохочень, обмеження тільки матеріальною мотивацією не принесе бажаного результату. Члени будь-якого колективу – це люди з різними життєвими цінностями і установками, до того ж видачею премій і бонусів сприяти згуртуванню колективу досить проблематично. Більш того, матеріальні заохочення розраховуються на підставі результатів виконаної роботи і можуть змінюватись навіть у людей, які займають однакове становище у службовій ієрархії. Все це нерідко викликає невдоволення і мало сприяє створенню здорової атмосфери в колективі. У багатьох випадках просто необхідна якась моральна компенсація і врівноважує фактор, в ролі якого виступають методи нематеріального заохочення.

Основна складність застосування систем нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного колективу необхідна певна коригування стандартних схем. Існують загальні принципи, дієві в більшості випадків, однак щоб мотивація була дійсно ефективною, слід підлаштовувати її під інтереси конкретних працівників. Для одного співробітника вагомою мотивацією може служити словесне заохочення начальства, а для іншого це виглядає природним визнанням його гарної роботи. Індивідуалізація систем і способів мотивації, звичайно ж, не представляється можливою, особливо якщо в підпорядкуванні знаходиться велика кількість співробітників. З цієї причини багато керівників обмежують усе-средненими моделями мотивації, з урахуванням того положення, яке займає працівник, і його основних потреб.

Нематеріальна мотивація включає в себе системи заохочення, що не припускають видачу співробітникам матеріальних і безготівкових коштів. Це аж ніяк не означає, що компаніям не буде потрібно вкладати фінансові кошти в реалізацію методів нематеріальної мотивації. Для серйозних компаній неприпустимо наявність суб'єктивних факторів при визначенні мотивації і механізмів заохочення. Основоположним принципом повинна бути максимальна об'єктивність і прозорість, а критерії оцінок роботи співробітників потрібно визначити спочатку і проінформувати про них персонал. Якщо механізми заохочення постійно варіюються без будь-яких підстав, це буде дезорганізовувати роботу співробітників і викликати невдоволення.

Зважаючи на наведене, можна зробити абсолютно очевидний висновок про необхідність використання методів як матеріального, так і нематеріального заохочення при моделюванні системи мотивації на основі збалансованої системи показників. Зокрема, для підвищення ефективності матеріальної мотивації слід з'являти

показники матеріального стимулювання з цілями бізнесу і передбачати системи заохочень не за реалізацію конкретних завдань, а за виконання загальних планів.

Третій етап. Завершальний етап передбачає узгодження цілей зі співробітниками і впровадження системи мотивації, заснованої на збалансованій системі показників. У рамках співбесід із співробітниками узгоджуються самі цілі (наприклад, стратегічні цілі, індивідуальні цілі особистого розвитку, оперативні цілі), їх вага в загальній системі цілей і терміни реалізації. Результати цього процесу можуть бути запротокольовані, наприклад у вигляді формуляра [36].

Протягом року проводиться оцінка досягнення поставлених цілей і визначається необхідність коригувальних заходів або внесення інших змін. Наприкінці року проводиться співбесіда керівника з підлеглим, на якому оцінюється ступінь досягнення узгоджених цілей. Результатом цієї оцінки є визначення величини змінної складової в заробітній платі (рис. 3). Якщо цілі досягнуті по всіх рівнях ієрархії цілей компанії, то змінна складова системи мотивації виплачується співробітникам.

**Висновки.** Збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих індикаторів, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Інтеграція у збалансовані системи показників мотиваційних механізмів дозволяє отримати синергетичний ефект від застосування даних інструментів менеджменту.

Результати проведеного наукового дослідження можуть бути покладені в основу подальшого розвитку науково-методичних засад, формування збалансованої системи показників та впровадження альтернативних моделей формування та вибору стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

УДК 347.156:331.5(477)

Гринюк Юлія Михайлівна

### МОНІТОРИНГ ГЕНДЕРНОЇ АСИМЕТРІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

**Вступ.** Розбудова правової соціально орієнтованої держави і наміри України інтегруватись до європейської спільноти вимагають відмови від технократичного способу мислення та переходу на нову для неї і традиційну для більшості прогресивних країн світу модель трудової соціалізації, що керується принципами гендерної рівності (балансу, симетрії) і спрямована на збереження та зміцнення трудового потенціалу націй.

Однак нині гендерна асиметрія в усіх ланках соціально-трудоких відносин залишається об'єктивною реальністю для України, та будучи одночасно результатом трансформаційних перетворень в суспільстві і джерелом багатьох його проблем, знаходиться в епіцентрі уваги наукової спільноти, політичної еліти і громадських діячів, пересічних дослідників, що намагаються розібратись у складних причинно-наслідкових зв'язках, які пояснюють природу наявного диспаритету економічної активності трудових кадрів за ознакою статі.

Проблематика гендерних досліджень в галузі праці останніх років розвивається у низці робіт вітчизняних науковців С. Ю. Аксьонової, Н. В. Аніщук, Г. В. Герасименко, О. А. Грішнкової, В. І. Довженко, О. В. Іващенко, Е. М. Лібанової, О. В. Макарової, Т. О. Марценюк, В. М. Новікова, В. В. Онікієнко, В. В. Романової, Н.М. Самолюк, М. М. Скорик, С. Ф. Хрисанової, О. П. Шестаковського, Г.М. Юрчик. Деякі з них [59, с. 328 – 334; 88, с. 46 – 53; 104, с. 49 – 53] чітко окреслюють коло негативних ракурсів розвитку гендерних відносин в Україні, пов'язаних із нерівномірним розподілом жінок та чоловіків за професіями, видами трудової діяльності і галузями (горизонтальна сегрегація), в межах посадових ієрархій (вертикальна сегрегація), суттєвою різницею в оплаті праці, розповсюдженістю дискримінаційних практик щодо жінок у трудових взаєминах із роботодавцями-чоловіками. Гендерний розрив наростає ще більше внаслідок історично укорінених консервативних поглядів на роль і статус жінки

в суспільному житті, штучно створених і суб'єктивно породжених економічною кризою бар'єрів для жінок щодо отримання доходів і контролю за розподілом матеріальних ресурсів на рівних із чоловіками правах, надлишку пропозиції робочої сили і браку робочих місць, розширення сектору неофіційної зайнятості. Достатня опрацьованість статистично-облікових даних про розвиток національного ринку праці за гендерним підходом не виключає необхідність їх систематичного перегляду (моніторингу) з урахуванням фактору зміни соціально-економічного середовища і світоглядних суспільних позицій в часі, що актуалізує зміст обраної тематики для аналітичних експериментів.

**Постановка мети і завдання.** Цільові орієнтири дослідження сфокусовані на порівнянні сучасного становища чоловіків та жінок як соціостатевих груп в сфері зайнятості і безробіття, освіти, професійної належності і кар'єрного сходження, доступу до прийняття управлінських рішень у бізнесі і на різних гілках влади, з точки зору диференціації розмірів заробітної плати за видами економічної діяльності. Отримана інформація надасть можливість сформулювати підґрунтя для розробки рекомендацій щодо подолання гендерних диспропорцій на ринку праці України та визначити напрямки державної гендерної політики, які потребують першочергових коригувань і регуляторних нововведень.

**Виклад основного матеріалу.** Правовим базисом налагодження соціального діалогу в Україні є внутрішнє законодавство, доповнення якого гендерною компонентою стало помітною тенденцією сьогодення. Імплементация міжнародних норм з питань гендерної рівності в українське трудове право починалось із ратифікації державою основних конвенцій Міжнародної організації праці, зокрема, «Про рівну винагороду чоловіків і жінок за працю рівної цінності» (№100), «Про охорону материнства» (№103), «Про дискримінацію в галузі праці та знань» (№111), «Про працівників із сімейними обов'язками» (№156), Конвенції ООН про елімінацію всіх форм дискримінації жінок (CEDAW) та Пекінської платформи дій щодо їх ліквідації. Крім того, уряд взяв на себе зобов'язання в рамках партнерського об'єднання країн-членів ООН щодо реалізації задач Декларації Тисячоліття досягти Цілей розвитку тисячоліття України до 2015 р. [102], одна з яких стосується встановлення гендерного рівноправ'я і приймає за мету наближення до паритетного співвідношення чоловіків і жінок у представницьких органах влади та повинного скорочення гендерного відхилення у розмірах доходів.

В межах національного правового поля гендерні аспекти праці повністю або в окремих дефініціях регламентуються консти-

туційними положеннями і рядом законодавчих актів (табл. 1), які визначають гендерну рівність як «рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства» [42, стаття 1] і «де-юре» закріплюють курс державного політикуму на її досягнення через формули закону, які зводяться до: недопущення дискримінації за статевою належністю при працевлаштуванні, кар'єрному просуванні та на ринку праці, зокрема, шляхом застосування «позитивних дій» (тимчасових дискримінаційних заходів, які можуть зміцнити статус чоловіків чи жінок з огляду на нерівні стартові умови), забезпечення рівної участі представників обох статей у прийнятті суспільно-важливих рішень та рівних можливостей у поєднанні сімейних і професійних обов'язків. «Де-факто» економічна стагнація, обмеження соціальних видатків з бюджету та аморфність дій владних органів щодо гендерно-суспільних модифікацій гальмують виконання більшості захисних норм для жінок-працівників, не сприяють підвищенню громадського престижу інституту батьківства в Україні і, як наслідок, поглиблюють асиметричність в системі соціально-трудоких відносин.

Таблиця 1

**Законодавчо-нормативна база реалізації  
гендерної політики на ринку праці України**

№ з/п	Правовий документ	Ключові аспекти державного регулювання
1	2	3
1	Конституція України [51, статті 43 – 46]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівний правовий статус жінок і чоловіків та можливості щодо його реалізації в сфері трудових відносин, зокрема, щодо вільного вибору професії та роду трудової діяльності, участі у державних програмах професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, гарантування права на належні, безпечні і здорові умови праці, права на страйк для захисту соціально-економічних інтересів, права на відпочинок</li> <li>- гендерна рівність щодо соціального захисту у разі втрати працездатності та безробіття</li> <li>- заборона використання примусової праці чоловіків та жінок</li> <li>- заборона використання праці жінок у небезпечних для їх здоров'я роботах</li> </ul>

1	2	3
2	Кодекс законів про працю України [50, статті 55, 56, 63, 174 – 186]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перелік окремих категорій робіт, на яких забороняється застосування праці жінок, та обмеження щодо їх роботи у нічний час</li> <li>- особливі умови праці для вагітних жінок та жінок, що мають малолітніх дітей і дітей-інвалідів, а також заборона залучення таких жінок до окремих видів робіт</li> <li>- тривалість і порядок надання жінкам відпустки для догляду за дитиною і зарахування її до стажу роботи</li> <li>- трудові гарантії вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей, при прийнятті на роботу і заборона їх звільнення</li> <li>- трудові гарантії чоловікам, які виховують малолітніх дітей без матері</li> </ul>
3	Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [43, статті 11, 26, 28, 29], Закон України «Про пенсійне забезпечення» [44, статті 12, 13, 17 – 19, 54, 55]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розмежування пенсійного віку чоловіків і жінок, особливості призначення і виплати їм трудових (за віком) пенсій і пенсій за вислугу років на загальних і пільгових умовах, в окремих галузях народного господарства</li> <li>- розмежування страхового стажу чоловіків та жінок для встановлення і виплати їм мінімального розміру трудової пенсії та його підвищення у разі відстрочки часу її призначення</li> </ul>
4	Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [42, статті 3, 7 – 20]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основні напрямки державної політики і повноваження окремих органів державної влади, об'єднань громадян щодо забезпечення гендерної рівності і недопущення дискримінації за статевою ознакою, у тому числі на ринку праці</li> <li>- особливості забезпечення гендерної рівності та недопущення гендерної дискримінації у праці та одержання винагороди за неї в окремих сферах трудової діяльності: у виборчому процесі, на державній службі та в органах місцевого самоврядування, в сфері підприємництва і соціального захисту</li> </ul>

1	2	3
5	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення концепції Державної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 року» [84]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення конкретних форм прояву гендерної нерівності на ринку праці, які потребують першочергового вирішення на період 2013 – 2016 рр.: низький рівень кількісного представництва жінок в політиці, гендерний розрив у рівні заробітної плати на користь чоловіків, невисокий рівень економічної активності жінок, неналежний рівень забезпечення умов для гармонійного поєднання професійних (трудових) і сімейних обов'язків</li> <li>- вирішення означених проблем із застосуванням комплексного підходу та за рахунок коштів державного бюджету України</li> </ul>
6	Указ Президента України «Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [100]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закріплення за посадовими особами (міністрами, керівниками інших центральних та місцевих органів виконавчої влади) обов'язків стосовно: 1) сприяння створенню рівних умов для поєднання жінками і чоловіками професійних (трудових) і сімейних обов'язків, у тому числі шляхом розвитку соціальних послуг; 2) розробки та проведення щорічних заходів, пов'язаних із забезпеченням гендерної рівності у різних сферах діяльності, в тому числі трудової</li> <li>- встановлення за вказаними особами персональної відповідальності за їх невиконання та призначення координаційним органом у їх реалізації Міністерство молоді та спорту України</li> </ul>

*Гендерна асиметрія на ринку праці розглядається нами як поняття, протилежне до законотворючого формулювання гендерної рівності, і трактується як «його (ринку праці) неупереджена характеристика, яка вказує на непропорційність представлення жінок і чоловіків у розрізі економічної активності населення (зайнятості, безробіття), у тому числі зайнятістю за професіями, посадами, видами діяльності і галузями, та демонструє пряму або опосередковану (невідому) нерівність між чоловіками та жінками як суб'єктами ринку праці за ознакою статі». Вектор подальших досліджень спрямовано на експрес-огляд офіційної статистичної інформації про гендерні особливості попиту і пропозиції на ринку праці України за 2008 – 2012 рр., ідентифікацію проблем та перспектив їх збалансування.*



Результати діагностики економічної активності населення України (табл. 2) переконують в довготривалості процесу формування її гендерного дисбалансу. Абсолютна пропозиція жіночої робочої сили суцільно поступалась чоловічій за обсягами, варіювала в межах від 11155,3 тис. осіб в 2000 р. до 10524,8 тис. осіб в 2012 р., вказуючи чимдалі схильність до сталого зниження. Чисельність економічно активних чоловіків мала низхідний тренд у кризові – посткризові роки, а наприкінці періоду дослідження зросла до 11486,7 тис. осіб, так і не діставшись еталонного значення, зафіксованого в 2000 р., з різницею в 188,8 тис. осіб. У кінцевому підсумку рівень економічної активності представників «сильної» статі був вищим, ніж у представниць «слабкої», з щонайменшим лагом – 10%. Подібні структурні зрушення спостерігаємо за показником рівня зайнятості населення, проте нижня межа його гендерного розриву, датована 2010 р., є суттєвішою – 15,1%. Серед вірогідних причин пасивного ставлення жінок до праці, переважно, у молодому і середньому віці слід виокремити:

- відсутність достатньої кількості державних дошкільних закладів для покриття реальної потреби в них та мобільних режимів роботи для працюючих матерів, що створює потенційні труднощі для раціонального поєднання сімейних (материнських) і професійних обов'язків;
- діючий механізм матеріальної допомоги при народженні, розмір якої у середньомісячному розрахунку на першу дитину, щонайменше, перевищує законодавчо закріплений мінімум трудової винагороди, і, як максимум, середній заробіток у «жіночих» сферах зайнятості на кожну наступну дитину окремо;
- ментально більш сильна схильність жінок до здобуття вищої освіти, що може супроводжуватись «відривом від виробництва» або відтермінуванням пошуку «першого робочого місця»;
- ріст зиску чоловіків від гендерних диспропорцій в оплаті трудових зусиль, навіть рівно прикладених із жінками з точки зору якісного (розумового) та фізичного внеску, за внутрішніми розцінками та в міжнародній системі грошових доходів заробітчани-мігрантів.

Таблиця 2

## Гендерна диференціація економічної активності населення України

№ з/п	Показники	Стать	Роки							Зміни за роками	
			2000	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2000	2012/2008	
1	Економічно активне населення у віці 15 – 70 років (тис. осіб), всього, у тому числі:	жінки	11155,3	10778,8	10761,1	10694,8	10607	10524,8	-630,5	-254	
		чоловіки	11675,5	11618,6	11389,2	11356,8	11449,9	11486,7	-188,8	-131,9	
1.1	зайняті	жінки	9856,9	10122,6	9974,3	9965,6	9881,3	9846,3	-10,6	-276,3	
		чоловіки	10318,1	10849,7	10217,2	10300,4	10442,9	10508	189,9	-341,7	
1.1.1	% до загальної кількості населення певної статі (рівень зайнятості)	жінки	51,6	54	53,9	54,4	54,5	54,8	3,2	0,8	
		чоловіки	68,5	69,8	69,2	69,6	70,7	71,3	2,9	1,5	
1.1.2	місце України у європейському рейтингу за критерієм рівня зайнятості <sup>1</sup>	жінки	15	17	18	15	16	18	3	1	
		чоловіки	23	24	26	20	19	15	-8	-9	
1.2	безробітні (за методологією МОП)	жінки	1298,4	656,2	786,8	729,2	725,7	678,5	-619,9	22,3	
		чоловіки	1357,4	768,9	1172	1056,4	1007	978,7	-378,7	209,8	
1.2.1	% до загальної кількості економічно активного населення певної статі (рівень безробіття за методологією МОП)	жінки	11,6	6,1	7,3	6,8	6,8	6,4	-5,2	0,4	
		чоловіки	11,6	6,6	10,3	9,3	8,8	8,5	-3,1	1,9	
1.2.2	місце України у європейському рейтингу за критерієм рівня безробіття <sup>1</sup>	жінки	20	14	10	8	5	5	-15	-9	
		чоловіки	23	19	22	16	16	14	-9	-5	
1.3	безробітні, зареєстровані у державній службі зайнятості	жінки	730,4	465,2	286,9	296	267,3	273,7	-456,7	-191,5	
		чоловіки	424,8	379,7	244,7	248,9	215,5	233,1	-191,7	-146,6	
1.3.1	% до загальної кількості населення працездатного віку певної статі (рівень зареєстрованого безробіття)	жінки	5,2	3,3	2,1	2,2	2	2	-3,2	-1,3	
		чоловіки	2,9	2,6	1,7	1,7	1,5	1,6	-1,3	-0,9	
2	Рівень економічно активного населення (%)	жінки	58,4	57,5	58,1	58,4	58,5	58,6	0,2	1	
		чоловіки	68,5	69,8	69,2	69,6	70,7	71,3	2,9	1,5	
3	Коефіцієнт гендерного навантаження економічно активного населення (%)		95,5	92,8	94,5	94,2	92,6	91,6	-3,9	-1,1	
4	Абсолютний гендерний розрив рівня зайнятості (%)		16,8	15,8	15,3	15,1	16,1	16,5	-0,3	0,7	
5	Абсолютний гендерний розрив рівня безробіття (%)		0	0,5	3	2,5	2	2,1	2,1	1,5	

\*розраховано за даними Державної служби статистики України і Європейської комісії [30, с. 115 – 121, 183; 31, с. 116 – 122, 183; 35, с. 61 – 63, 104 – 107; 36, с. 67 – 69, 116 – 119; 106]

<sup>1</sup>рейтинг побудовано автором для 27 країн ЄС та України. За критерієм рівня зайнятості населення віком 15 – 64 роки рейтинговий список складено від максимального до мінімального значення показника, за критерієм рівня безробіття населення віком 15 – 74 роки (15 – 70 років для України) за методологією МОП – у зворотному напрямку

З огляду на означене, частина жінок свідомо чи вимушено («зневірюючись») воліє дистанціюватись від прямої участі у будь-яких формах соціально-трудова відносин, або переорієнтовується на неформальний, часто – «тіньовий» сектор трудової активності. Серед них дедалі поширенішими стають альтернативні види найманої праці, як то самостійна і тимчасова зайнятість, робота хатньої прислуги, що не підпадають під вплив традиційних систем соціального захисту.

Порівняльний аналіз стану зайнятості українок і мешканок держав – членів ЄС довів, що її частка на національному ринку праці є чи не найнижчою в Європі. У 2012 р. вона відповідала лише 18-й позиції з 27-ми передбачених у європейському рейтингу і, до того ж, втратила зі старту три з них. Відсоток зайнятості чоловіків-українців так і не просунувся далі середини рейтингового ряду, хоча і подолав вісім сходинок вгору з 2000 р. Однією з передумов неспроможності України опанувати європейські стандарти зайнятості є значно нижча межа пенсійного віку, яка навіть після його гендерно-диференційованого і передбаченого пенсійною реформою 2011 р. поетапного підвищення, ще не приведена у відповідність до загальноприйнятої серед європейців норми у 65 років незалежно від статі.

У ретроспективі рівень зайнятості в Україні перевищує аналогічний показник таких постсоціалістичних держав, як Болгарія, Польща, Румунія, Словачія, Угорщина, і деяких невеличких країн Південно-Східної Європи, однак істотно поступається питомій вазі зайнятого населення тих країн північної частини європейського континенту, що є лідерами у сфері впровадження ефективних технологій подолання гендерної асиметрії: Великобританії, Данії, Німеччині, Нідерландах, Фінляндії, Швеції, де він сягає 65 – 72% для жінок і 70 – 80% для чоловіків [35, с. 104 – 105; 36, с. 116 – 117] у різні проміжки часу.

З табл. 2 видно, що чисельність вивільнених за методологією МОП українських жінок в 2012 р. становила 678,5 тис. осіб, що майже наполовину нижче, ніж в 2000 р., а чоловіків – 978,7 тис. осіб, тобто маємо убуток ледь на третину. Причому в кризові 2008 – 2009

рр. загальна кількість безробітних громадян країни починає стрімко зростати, а з 2010 р. ситуація більш-менш нормалізується. Те ж саме в динаміці відбувається із показником рівня безробіття, що є вищим у чоловіків, як мінімум, на 2 відсоткові пункти в посткризовий період і донині завдяки швидшому скороченню жіночого безробіття і меншій його вразливості від економічних негараздів, негативні прояви яких, у першу чергу, позначаються на «чоловічих» сферах зайнятості (промисловості, будівництві, транспорті, підприємстві, малому бізнесі), вкрай чутливих до циклічної природи ділової активності.

Характерним для ринку праці України є також наявність колосального (як мінімум, у півтора рази) розриву між кількістю зареєстрованих безробітних і безробітних, визначених за методологією МОП, серед населення обох статей, і ще більшою мірою – з-поміж чоловіків, для яких продовж 2009 – 2012 рр. він сягає 4 – 5 разів. Все це надає підстави стверджувати, що зареєстроване безробіття, по-суті, не віддзеркалює реальних синдромів цього явища. І навіть зважаючи на ті обставини, що жінки, позбавлені робочого місця, частіше стають на облік в регіональні центри зайнятості, ніж чоловіки, що виявляється у більш високому рівні зареєстрованого жіночого безробіття, насправді ж безробіття в Україні має чоловіче «обличчя».

Гендерний моніторинг рівня безробіття у контексті міжнародного зіставлення [106] дозволив виявити, що починаючи з 2009 р. у переважній більшості країн ЄС чоловіче безробіття за відсотковими пунктами перевищує жіноче. Як бачимо, в Україні такий гендерний диспаритет сформовано за декілька років до цього. І якщо для економічно розвинутих держав Європи означений факт можна трактувати як доказ їх наближення до принаймні потенційної гендерної рівності у питаннях трудової активності, то вищий рівень безробіття українських чоловіків є скоріше наслідком їх більш ініціативного відношення до пошуку роботи, ніж у жінок. Хоча максимально сприятливі динамічні зміни відбулись саме у розрізі жіночої зайнятості в Україні, місце якої у європейській спільності з 20-го в 2000 р. перемістилось на стабільне 5-те в 2011 – 2012 рр., пропускаючи вперед тільки країни із майже природним рівнем безробіття (4 – 5% від загальної кількості робочої сили): Австрію, Люксембург, Нідерланди, Німеччину та Румунію. Припускаємо, що суттєвому викривленню інформації про стан жіночого і чоловічого безробіття у вітчизняній статистиці сприяє стрімкий розвиток його прихованих форм і охоплення ними все вагомійшої кількості українців.

Повертаючись до проблем гендерної розбалансованості на внутрішньому ринку праці, зазначимо, що він має чітко окреслену вікову і освітню специфіку, як на це вказують дані табл. 3. Рівень зайнятості чоловіків вищий, ніж у жінок, в усіх без винятку вікових групах. Макси-

мальний гендерний «відрив» в структурі зайнятості населення у бік чоловіків припадає на вікові границі 25 – 29 років (усереднено 15,8% по групі), коли в рамках сучасної моделі сім'ї «пізніх шлюбів і народження дітей» українки найчастіше виконують репродуктивні функції, та передпенсійний – пенсійний вік 50 – 59 років (усереднено 13,5% по групі), адже згідно чинного законодавства він настає для жінок на п'ять років раніше за чоловіків, а деякі з них реалізують право дострокового виходу на пенсію.

Мінімальна гендерна різниця у відносних масштабах зайнятості звужена в середньому до 1% і спостерігається у віці 40 – 49 років, коли жінки отримують можливість частково розвантажити себе від сімейних обов'язків і максимально виявити трудову активність. Питома вага жіночої зайнятості в цій віковій категорії, незважаючи на загальне продовж періоду скорочення на 1,5%, залишається найбільшою і не нижчою 77,5%, що мало місце в 2008 р. Чоловіки скоріше досягають пікових вершин зайнятості – в 35 – 39 років, а значить – пізніше за жінок починають відчувати труднощі при наймі на роботу до настання пенсійного віку.

Категорії зайнятого населення 15 – 24 роки і понад 60 років є найменш чисельними в силу об'єктивних причин: у першому випадку віковий проміжок припадає на масовий період здобуття освіти та військової служби (для чоловіків призовного віку), в другому – пов'язаний із апріорною неконкурентоздатністю людей похилого віку як робочої сили. Наразі в Україні відбуваються процеси швидкого старіння повікового складу зайнятих жінок, оскільки частка «молоді» серед них, обмежена згідно національного законодавства віковим цензом 14 – 35 роки, перманентно знижувалась, а рівень зайнятості жінок передпенсійного – пенсійного віку та з числа працюючих пенсіонерів, навпаки, зростав. З-поміж зайнятих чоловіків тенденції старіння були менш помітними.

Скорочення рівня безробіття за методологією МОП відбувалось чи не щороку у розрізі всіх вікових груп, незалежно від статі, крім жінок 40 – 49 років, для яких значення показника в 2012 р. порівняно з 2008 р. скоротилось на 0,4 пункти. Апогею безробіття відповідає вік 15 – 24 роки (якщо порівняти з даними табл. 2, то він на  $\frac{1}{4}$  перевищує рівень безробіття населення в цілому по країні), що припадає на час пошуку першого робочого місця. В жодному з інтервалів працездатного віку не досягнуто гендерного балансу безробіття: його рівень у чоловіків, з поодинокими винятками, домінував. Загалом гендерні розриви у віковому складі безробітного населення менш помітні, ніж у зайнятого, оскільки контингент вивільнених знаходиться під дією, переважно, економічних, а не демографічних факторів.

Таблиця 3

**Відносні показники зайнятості та безробіття населення України за статтю, віковими групами і ступенем освіти**

Роки	Стать	Вікові групи населення, років							Рівень зайнятості, %					Ступінь освіти				
		15–24	25–29	30–34	35–39	40–49	50–59	60–70	повна вища	базова вища	неповна вища	повна загальна середня	базова загальна середня	початкова або без освіти				
2008	жінки	32,5	67,5	74,9	79,6	78,7	53,4	19,5	50,2	72,7	49,7	30,9	21,5					
	чоловіки	41,8	85,1	85,9	86	81,1	70,4	25,3	54	80,3	66,5	40,6	20,4					
2009	жінки	31	65,2	72,2	76,4	77,5	54,1	21,8	43,5	71,6	48,3	32,2	17					
	чоловіки	37,8	78,9	80,9	82,3	76,5	66,3	26,9	45,3	77	61,5	41,6	17,8					
2010	жінки	29,3	65,2	72,2	77	78,6	55,8	22,1	44,6	70,8	49,1	32,1	15,7					
	чоловіки	37,4	78,6	81,4	81,8	79,2	68,1	27,1	48,9	77,3	71,1	62,6	40,5					
2011	жінки	29,8	63,4	70,5	76,7	79,4	56,1	22	39,5	70,1	62,5	49,2	31,5					
	чоловіки	37,9	81,2	83,3	81,9	80,3	69,5	27,4	43,1	77,6	72,1	64,2	40					
2012	жінки	29,3	65,3	70,7	76,5	79	56,5	21,7	43,6	69,5	62,6	49,4	29,4					
	чоловіки	37,9	82	84,2	83,8	81,1	69,3	27,4	45,6	78	71,8	65,2	36,4					
Δ за 2012/2008	жінки	-3,2	-2,2	-4,2	-3,1	0,3	3,1	2,2	-6,6	-0,9	-0,3	-1,5	-10,5					
	чоловіки	-3,9	-3,1	-1,7	-2,2	0	-1,1	2,1	-8,4	-1,7	-1,3	-4,2	-9					
Рівень безробіття (за методологією МОП), %																		
2008	жінки	13,6	7,1	5,3	4,4	6,2	3,5	0	3,7	11,4	6,8	7,4	4,6					
	чоловіки	13,1	7	5,5	5,9	5,9	4,6	0	4,6	8,2	6,8	7,4	6,4					
2009	жінки	15,1	9,8	7,1	7	6,8	4,3	0,1	6,2	14,1	7,3	8,2	6,5					
	чоловіки	19,8	10,9	9,7	8,8	9,3	7,3	0,1	7,3	16,9	10,7	11,7	8,7					
2010	жінки	16,7	8,1	6,9	6,8	6	3,9	0	6,4	15,1	6,5	7,4	5,4					
	чоловіки	17,8	11,2	8,8	8,6	7,6	6,8	0,1	7,4	14	8,9	10,2	9,9					
2011	жінки	18,7	8,2	6,2	6	5,7	4,2	0,1	6	18,5	6,6	7,7	5					
	чоловіки	18,6	9,9	8,3	8,4	7	6	0	7,5	22	7,8	9,6	8,4					
2012	жінки	16,1	8	6,3	5,8	5,8	4,1	0,1	6,5	13,3	5,4	7,3	4,2					
	чоловіки	18,1	10,6	7,6	7,1	6,7	6,5	0	7,8	12,5	7,8	9,1	8,1					
Δ за 2012/2008	жінки	2,5	0,9	1	1,4	-0,4	0,6	0,1	2,8	1,9	-1,4	-0,1	-0,4					
	чоловіки	5	3,6	2,1	1,2	0,8	1,9	0	3,2	4,3	1	1,7	1,7					

\*складено за даними Державної служби статистики України [30, с. 118, 120, 144, 153; 31, с. 119, 121, 145, 153] тут і далі в комірках з «—» інформація не наведена через високе значення коефіцієнта варіації

Гендерний аналіз освітніх профілів економічно активного населення довів існування наступної закономірності: чим вищим є ступінь освіти українських громадян, крім базової вищої, тим вищий рівень зайнятості і тим менший рівень безробіття вони мають. Особи з університетською освітою отримують вигоду у вигляді максимального рівня зайнятості (для жінок – не нижче 69,5% в 2012 р., для чоловіків – 77% в 2009 р.) і мінімального – по безробіттю (для жінок і чоловіків – не вище 6,5% і 7,8% відповідно у 2012 р.), хоча обидва показники відзначаються негативною динамікою на кінець періоду дослідження. Різке зростання масштабів зайнятості і вивільнення робочої сили спостерігається при здобутті повної середньої освіти, і саме в цій освітній категорії формується їх найбільший гендерний розрив – в середньому 14,9% за рівнем зайнятості і 2% за рівнем безробіття, який значно стриманіше реагує на чергові підвищення освітньої кваліфікації населення. Як і в багатьох європейських державах, жінки України є більш освіченими за чоловіків. Згідно даних офіційної статистики в 2012 р. [31, с. 58] 57,1% зайнятих жінок і лише 41,9% з-поміж чоловіків мали вищу (повну, базову та неповну вищу) освіту, і така пропорційність у попередні роки залишалась майже незмінною. Однак твердження, що диплом про вищу освіту рефлексивно активізуватиме зайнятість жінок, може виявитись помилковим: воно не враховує загрозливу практику використання їх високого освітнього потенціалу на невідповідних його вимогам посадах і сферах прикладання праці, що підкріплюється наступними розрахунками. Представлена на рис. 1 структура розподілу професій згідно національного класифікатора за ознакою статі в 2012 р., по-суті, є типовою для України, оскільки з 2000 р. ситуація стосовно гендерної сегрегації на вітчизняному ринку праці за професійною належністю практично не зазнала трансформацій. Із наведених 19 професійних груп, укрупнених автором, тільки дві – кваліфіковані робітники сільського господарства та рибалки і найпростіші професії у тій самій та подібній їй галузях – можна вважати «інтегрованими» через практично межову структурну частку чоловіків (у першому випадку) або жінок (в другому), всі інші є широкодиференційованими. Незважаючи на той факт, що у переважній кількості профгруп превалюють жінки, їх більшість належить до категорії низькооплачуваних, і тих, що спрямовані на реалізацію лише виконавчих функцій. Такими є професії у розрізі:

1) середньої ланки сфери розумової праці, як то викладачі та вчителі, професіонали, задіяні на освітянській ниві, наукові співробітники в галузі охорони здоров'я, біології і агрономії, технічні фахівці харчової та переробної промисловості. Подібний гендерний диспаритет у професійній зайнятості населення, коли має місце чітко виражений «жіночий» акцент за тими напрямками трудової діяльності, що орієнтуються, в першу чергу, на інтелектуальний резерв найманих працівників, обумовлений «розривом» у ступені освіченості чоловіків та жінок, де останні, як вже виявлено, здобули вагомі переваги.

2) видів економічної активності, які не вимагають спеціальної кваліфікації, з високою часткою прихованого безробіття. До них жінки, володіючи не нижчим, а іноді й вищим за чоловіків рівнем професійної майстерності залучаються в умовах непохитності гендерних стереотипів про їх другорядну роль у соціумі і, зокрема, дискримінації «слабкої» статі з боку роботодавців, понад 50% яких, на що вказують дані рис. 1, є чоловіками. Як наслідок, 86,1% посад спеціалістів і технічних службовців в 2012 р. припадають на жінок. Так само їх професійну першість спостерігаємо в сфері торгівлі і послуг (67,6% з числа середніх менеджерів і офісних клерків та 73,8% – допоміжних і підсобних робітників), у найпростіших професіях практично в усіх секторах народного господарства.

Ще більшому звузженню попиту на кваліфіковану жіночу працю сприяє фінансова криза і рецесійні тенденції в економіці, що породжують дефіцит робочих місць, покриття яких жінками відбувається за залишковим принципом, а також законодавчі обмеження щодо виконання ними певних видів робіт в період вагітності і перших трьох років материнства, необхідність «резервування» (із тимчасовим заміщенням) належних їм посад на термін декретної відпустки. Все це створює перешкоди на шляху до працевлаштування жінок, особливо репродуктивного віку, ще на початковому його етапі і часто змушує їх відмовлятися від кар'єрних амбіцій задля отримання менш престижних, але більш реальних посад у непривабливих з точки зору оплати праці професійних сегментах ринку.

Концентрація представників «сильної» статі відбувається навколо того спектру професій, які традиційно вважаються «чоловічими» з огляду на поширений серед них інженерно-технічний профіль освіти та/або об'єктивну потребу у фізичному супроводі багатьох трудових процесів, і дуже часто для її задоволення наявність будь-якої освіти взагалі не має значення. Тому якісний розподіл посад тут може варіюватись від професіоналів і фахівців в галузі фізико-математичних, технічних та інших природничих наук (не нижче



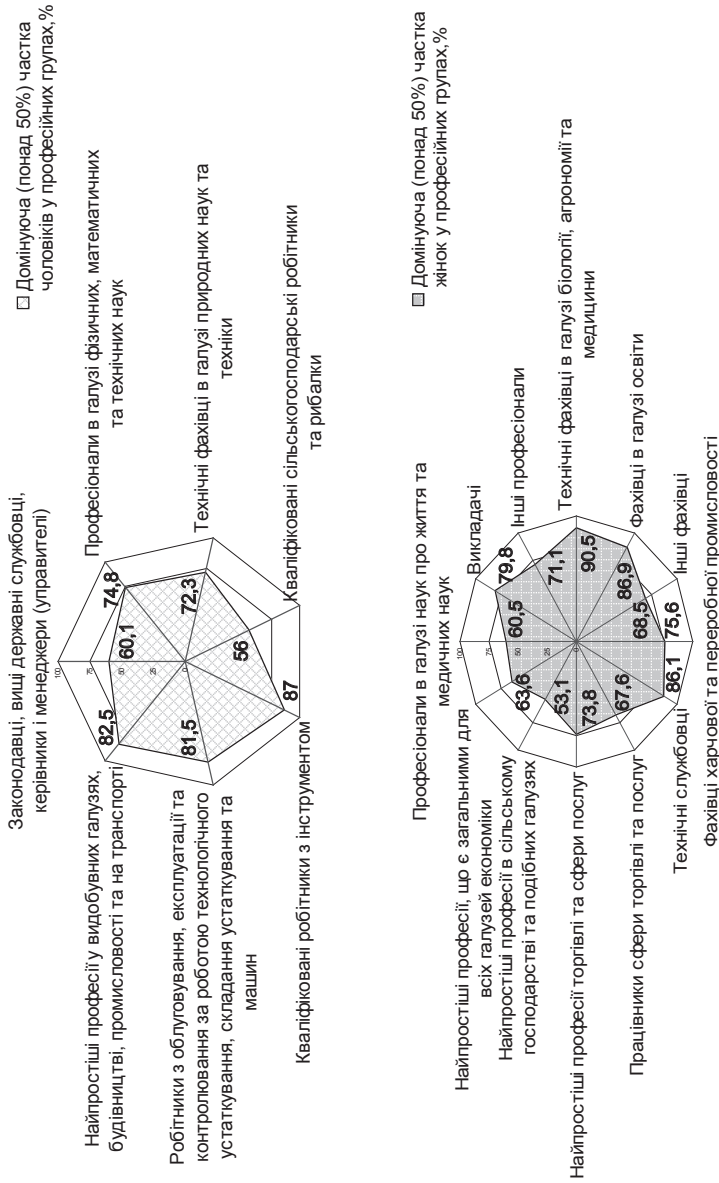


Рис. 1. Гендерна сегрегація на ринку праці України за основними професійними групами в 2012 році  
\*розраховано за даними Державної служби статистики України [31, с. 80, 82] та укруплено автором

72,3%) до кваліфікованих робітників, що забезпечують механічне і технологічне обслуговування виробництва, та некваліфікованих працівників видобувної промисловості, будівництва і на транспорті (максимальна питома вага професійної зайнятості – 82,5%).

Беззаперечним проявом вертикальної гендерної сегрегації професійної зайнятості в Україні є те, що чоловіки займають лідерські позиції за мірою охоплення керівних посад на вищому щаблі управління комерційними структурами (директори, топ-менеджери, керівники підрозділів чи відділів), в органах державної влади, громадських і самоврядувальних організаціях. Кількість великих приватних бізнес-одиноць з жінками-управителями втричі, а малих суб'єктів господарювання – у 2,5 рази менша, ніж керованих чоловіками. Показовими у цьому випадку є дані табл. 4 про кількісне співвідношення репрезентантів обох гендерних груп на посадах державних службовців і місцевих самоврядувальників з точки зору ступеня їх професіоналізму, параметром якого є посадові категорії (табл. 4).

Так, кількість жінок на керівних посадах в державному апараті управління зросла за період на 5,8% (2789 осіб), а чоловіків, навпаки, скоротилась на 8,2% (2171 осіб). При владі на місцях відбувались схожі зміни, проте чисельність чоловіків-управлінців зменшилась менш помітно – на 2,4% (386 осіб). Серед посадового складу працівників державної служби і муніципалітету близько 76% і 62% (середні показники) відповідно – це жінки, однак тільки 12,5 – 13,5% з них продовж 2008 – 2012 рр. обіймають посаду керівників-держслужбовців першої категорії і жодної жінки-керманіча цієї категорії, починаючи з 2008 р., не зафіксовано в органах місцевого самоврядування, так само як і спеціалістів вищої (другої) категорії.

Гендерна чутливість кадрової політики в апараті виконавчої влади як на державному, так і на місцевому рівнях залишається низькою унаслідок закріпленого десятиліттями чоловічого корпоративізму, через який чоловікам у керівних колах присуджується, як правило, перша, друга і третя посадові категорії, і саме вони приймають остаточне рішення про персоніфіковану категоризацію управлінських посад, згідно якої жінки на професійному терені найчастіше не піднімаються вище п'ятого рангу. Тобто чим далі вгору по кадровій вертикалі просувається соціальний статус посади, тим нижчою є ймовірність перебування там жінок. Це призводить до звуження можливостей реалізації ними кар'єрних перспектив, що, крім того, можна простежити на прикладі українського політикуму.

### Гендерний профіль посадового складу працівників державної служби та місцевого самоврядування в Україні

№ з/п	Показники	2008		2009		2010		2011		2012		Λ за 2012/2008	
		жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки
1	Облікова кількість державних службовців:												
	всього, осіб	210144	68563	214034	69374	212462	67038	205544	62560	210888	63851	744	-4712
1.1	% загальної кількості державних службовців	75,4	24,6	75,5	24,5	76	24	76,7	23,3	76,8	23,2	1,4	-1,4
	у тому числі:												
	керівники, осіб	47828	26604	49628	26906	49567	25803	49046	24225	50617	24433	2789	-2171
1.2	% до загальної кількості керівників	64,3	35,7	64,8	35,2	65,8	34,2	66,9	33,1	67,4	32,6	3,2	-3,2
	% першої категорії посад керівників	12,5	87,5	13,3	86,7	13,7	86,3	14,2	85,8	13,5	86,5	1,1	-1,1
1.3	спеціалісти, осіб	162316	41959	164406	42468	162895	41235	156498	38335	160271	39418	-2045	-2541
	% до загальної кількості спеціалістів	79,5	20,5	79,5	20,5	79,8	20,2	80,3	19,7	80,3	19,7	0,8	-0,8
2	Облікова кількість посадових осіб місцевого самоврядування:												
	всього, осіб	76259	24323	76502	24287	75753	24030	75359	23845	74877	23240	-1382	-1083
2.1	% до загальної кількості посадових осіб	75,8	24,2	75,9	24,1	75,9	24,1	76	24	76,3	23,7	0,5	-0,5
	у тому числі:												
	керівники, осіб	24773	15789	25417	15737	25864	15715	25875	15595	26328	15403	1555	-386
2.2	% до загальної кількості керівників	61,1	38,9	61,8	38,2	62,2	37,8	62,4	37,6	63,1	36,9	2	-2
	% першої категорії посад керівників	7,7	92,3	8	92	0	100	0	100	0	100	-7,7	7,7
2.3	спеціалісти, осіб	51486	9534	51085	8550	50069	8315	49484	8250	48549	7837	-2937	-1697
	% до загальної кількості спеціалістів	84,4	15,6	85,7	14,3	85,8	14,2	85,7	14,3	86,1	13,9	1,7	-1,7

\*розраховано за даними Державної служби статистики України [35, с. 70 – 75; 36, с. 76 – 81]

Діюче виборче законодавство відповідно до конституційно-го принципу гендерної рівності декларує відсутність будь-яких дискримінаційних обмежень щодо жінок та чоловіків як суб'єктів виборчого процесу. Однак Верховна Рада України сім скликань поспіль за гендерним розподілом (рис. 2) є, фактично, уповноваженим органом чоловічої частини населення, що автоматично екстраполюється на статевий склад її структурних підрозділів – комітетів і політичних фракцій, наділених правом законодавчої ініціативи. Чоловіки, маючи кращу фінансову та електоральну підтримку, скоріше адаптуються в політиці через активну діяльність політичних партій. Жінки повільно залучаються до політичної еліти, долаючи довгий шлях співпраці із неурядовими організаціями і благодійними фондами.

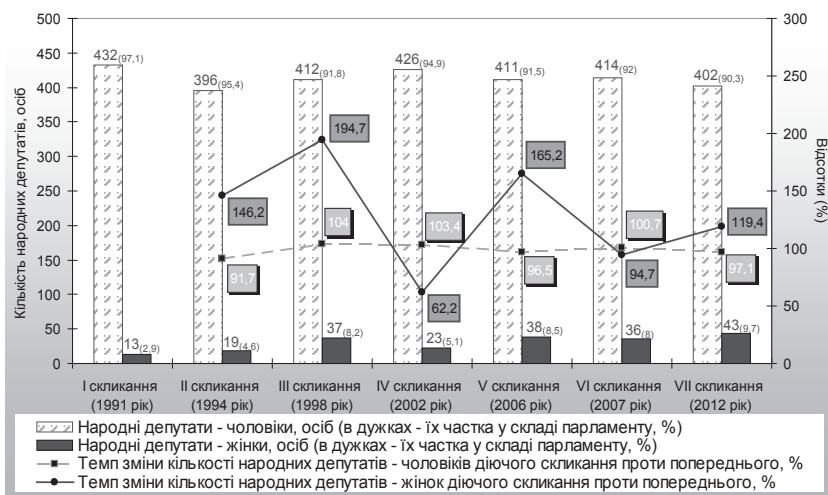


Рис. 2. Зміни представництва народних депутатів за ознакою статі у Верховній Раді України

\*розраховано згідно даних мережі громадського контролю за гендерною рівністю на виборах 2012 року [20, с. 5]

Якщо проводити аналогію між останнім і попередніми скликаннями, то мінімальна присутність жінок при владі спостерігається ще за часів перших парламентських виборів (13 осіб, або 2,9% в структурі парламенту), однак за понад два десятиліття вона збільшилась у 3,3 рази. Максимальний приріст кількості жінок – народних депутатів зареєстровано у 1998 р. (III скликання) та в період «постпомаранчевих» виборів до Верховної Ради (V скликання), коли

дві опозиційні фракції з п'яти функціонуючих на той час очолювали представниці «слабкої» статі.

Виборча кампанія 2012 р. стала для жінок-політиків найбільш вдалою за всю історію незалежності держави з точки зору числа отриманих ними місць (43 особи, з яких 4 – на посадах голів парламентських комітетів) та відсоткової репрезентативності (9,7%) у депутатському корпусі. Проте цей відсоток майже втричі менший, ніж того вимагають Цілі розвитку тисячоліття України до 2015 р. [102]. Ними встановлена нижня межа частки представництва жінок-керівників в органах державного (місцевого) управління на рівні 30%, як тієї критично необхідної маси голосів жінок-лідерів, що здатна реально впливати на громадсько-політичні процеси і політичну культуру.

Уряд України донині залишається індиферентним в питаннях маніпуляції заходами «позитивної дискримінації» через гендерне квотування політичних партій та/або партійних списків на загальнонаціональних і регіональних виборах, законодавчого резервування «жіночих» місць у посадовому складі державних структур, що практикується у понад 100 країнах світу в різних варіаціях стосовно цифрового виразу «ідеалу паритетності» (відсоткових пропорцій між чоловіками та жінками), запровадження санкцій за його недотримання і фінансових компенсацій у протилежному випадку.

Недостатня концентрація жінок у вищих ешелонах влади, породжена патріархальним типом менеджменту як державотворчою традицією України, суперечить принципам гендерно-паритетної демократії, порушує особисті інтереси більшості електорату, який не менше, ніж на 50% формується з жінок-виборців, і знижує ефективність будь-яких суспільних модифікацій в рамках чоловічої абсолютизації владних повноважень. За результатами міжнародних спостережень [79, с. 5] в країнах, де жінки мають високе представництво у виборчих органах, спостерігається значно вищий рівень освіти, тривалості життя і грошового достатку на одного члена родини. Ігнорування наявних гендерних диспропорцій в системі державного управління і на ринку праці України загалом може призвести до подальшого загострення гендерних проблем, пов'язаних з розподілом трудових доходів населення, розмір яких перебуває у прямо пропорційній залежності як від престижності посади (місця у посадовій ієрархії), так і від її галузевої причетності до «жіночих» (менш оплачуваних) і «чоловічих» (більш зарплатоємних) сфер діяльності.

З рис. 3 видно, що найбільший гендерний дисбаланс сум винагороди за трудову активність присутній в промисловості (фізично-

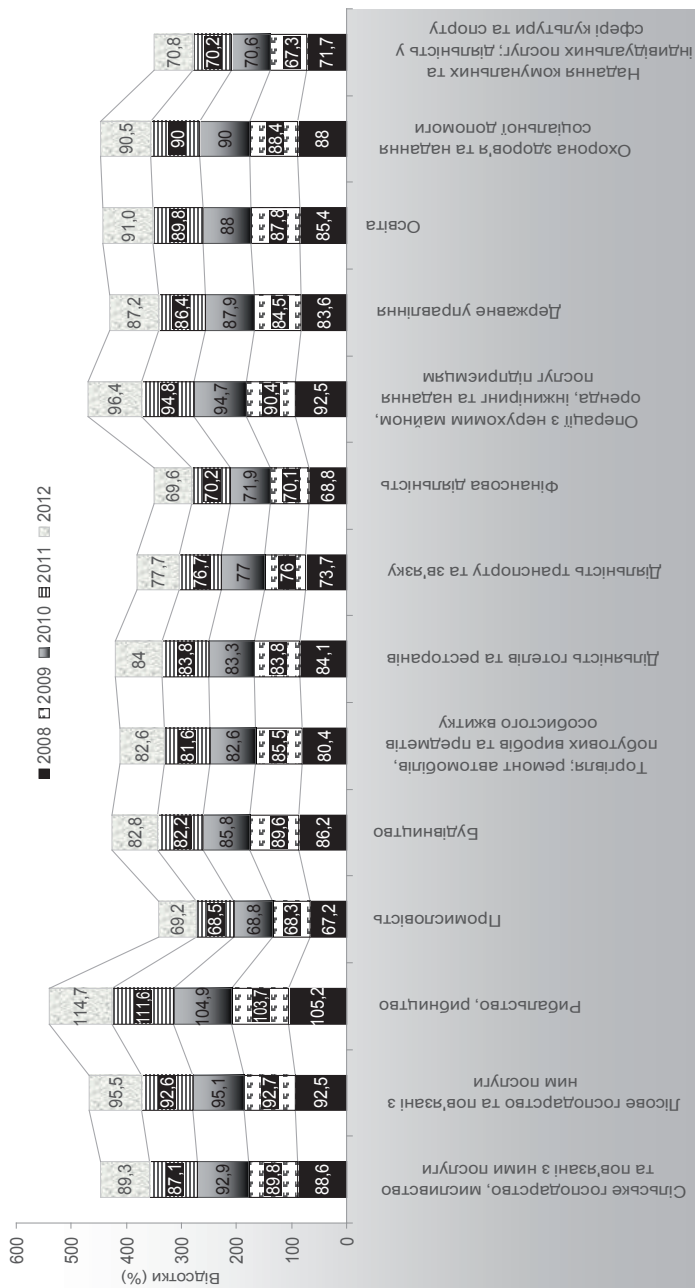


Рис. 3. Динаміка структурного співвідношення середньомісячної заробітної плати жінок до середньомісячної заробітної плати чоловіків за видами економічної діяльності в Україні (%)  
 \*складено за даними Державної служби статистики України [35, с. 68; 36, с. 74]

трудомісткій галузі), де частка заробітної плати жінок по відношенню до чоловіків не перетинає позначки 69,2% продовж п'яти років. Схожа ситуація простежується в області фінансів, транспорту та зв'язку, надання комунальних й індивідуальних послуг, культури та спорту, де означений показник не здолав навіть 80%-ї межі, а гендерна різниця в оплаті праці за 2008 – 2012 рр. [35, с. 68; 36, с. 74] зросла відповідно на 30%, 53,6% і вдвічі.

З-поміж усіх видів діяльності згідно КВЕД та, зокрема, пов'язаних з функціонуванням транспортної системи держави, гіперінтенсивного приросту зазнала відстань між середньою заробітною платою чоловіків та жінок в авіації – у понад 70 разів, звісно, на користь чоловіків, які практично повністю формують персонал авіаційної транспортної мережі. При цьому в «чоловічих» видах діяльності, як то вже згаданій промисловості і на транспорті, у будівництві і ряду інших, діапазон абсолютної маржі між зарплатою чоловіків та жінок, зазвичай, є ширшим. Однією з детермінант такого стану речей можна вважати існуючі в Україні законодавчі бар'єри (в інтерпретації держави – захисні нормативно-правові приписи) прикладання жіночої праці на окремих видах робіт у вказаних секторах галузевої структури зайнятості, шкідливі або важкі умови яких компенсуються виплатою надбавок до заробітку.

Єдиний вид економічної діяльності, де заробітна плата жінок вища, ніж у чоловіків, як мінімум на 3,7% в 2009 р., і максимум – на 14,7% в 2012 р., це рибальство і рибництво. Однак її рівень є одним з найнижчих в країні і за офіційними даними [36, с. 74] станом наприкінці досліджуваного періоду складає 1741 грн. для жінок та 1518 грн. для чоловіків. До того ж, низька заробітна плата у розрізі обох статей зафіксована в сільському господарстві та мисливстві, готельному та ресторанному бізнесі, в галузі охорони здоров'я.

Абсолютний гендерний розрив в оплаті праці, пов'язаний виключно зі статтю працівника, а не параметрами його робочої сили чи продуктивністю праці, зменшувався лише один раз в 2008 – 2009 рр. та в цілому зазнав приросту на користь чоловіків (рис. 4).

Так, якщо на початок періоду його величина складала 515 грн., то вже станом на кінець 2012 р. вона зросла до 768 грн., тобто практично наполовину. У відсотковому співвідношенні середня заробітна плата жінок не перевищує межу 77,8% (за даними 2010 р.) аналогічних трудових доходів чоловіків.

Нерівномірність гендерного розподілу в оплаті праці можна пояснити з точки зору теорії людського капіталу: жінки віддають перевагу робочим місцям, які не потребують додаткових інвестицій у розвиток специфічних навиків (on-the-job-training) з огляду на менш тривалу,

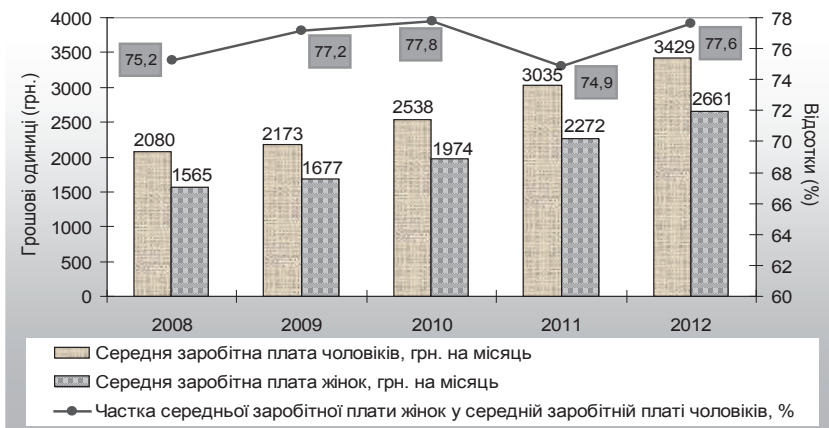


Рис. 4. Гендерні відмінності в оплаті праці найманих робітників (всього за видами діяльності згідно КВЕД)

\*складено за даними Державної служби статистики України [35, с. 68; 36, с. 74]

ніж у чоловіків, трудову кар'єру, у тому числі внаслідок перерв (декретна відпустка, «лікарняні») по догляду за дітьми, після яких жінки у певній мірі втрачають кваліфікацію і досвід. Одночасно працівники-жінки частіше за чоловіків висувають роботодавцям вимоги до соціального пакету і, володіючи майже нульовою гнучкістю до понад-нормованої праці, шукають місця її прикладання з мобільними режимами робочого дня (тижня), тому часто компенсують більш низький рівень заробітної плати негрошовими пільгами (теорія компенсацій).

Принцип рівності винагороди за однакову працю чоловіків та жінок в Україні порушується явищем вертикальної професійної сегрегації, коли в усіх, без виключень, галузях народного господарства жінки перебувають на посадах нижчого щабля управлінської ієрархії чи в складі лінійного персоналу з відповідним пониженням заробітку. Як наслідок, поглиблюється і набуває хронічних форм соціальне розшарування в статевій структурі населення за рівнем доходу, що породжує реальну загрозу фемінізації бідності. Втім, фактичну гендерну різницю в оплаті праці обчислити достатньо складно через наявність «тіньової» зайнятості та незареєстрованої підприємницької діяльності.

**Висновки.** Результати наукових досліджень підтверджують факт розгортання масштабної асиметрії на ринку праці України, негативні прояви якої приймають як очевидні форми, так і латентні конфігурації, і зводяться до наступних: низький рівень економічної активності жінок; чітко виражена професійна сегрегація робочої



сили за ознакою статі (горизонтальна і вертикальна); недостатня представленість жінок-лідерів в політикумі; широка диференціація заробітної плати та зсув «зарплатного лагу» на користь чоловіків; стійка гендерна стереотипізація у середовищі роботодавців.

Для досягнення паритету чоловіків та жінок у різних сферах соціально-трудових відносин гендерна політика держави має бути спрямована на:

- наслідування європейської практики реалізації пілотних проєктів з освітньої переорієнтації чоловіків та жінок на нетрадиційні для них типи професій, як то опанування жінками інженерно-технічного профілю освіти, чоловіками – культурно-просвітницького;
- посилення фінансово-адміністративної відповідальності за недотримання роботодавцями гендерного антидискримінаційного законодавства та спроби детінізації трудових доходів населення;
- встановлення економічно обґрунтованих та адекватних реаліям ринку ставок мінімальної заробітної плати, яку отримує кожна третя українка у фемінізованих секторах зайнятості;
- квотування кількості жінок у політичних партіях і на керівних посадах владних структур, а також законодавча протекція стосовно членства представників жіночих неурядових організацій в робочих групах при галузевих міністерствах і відомствах;
- мотивація роботодавців – приватних бізнесменів щодо працевлаштування більшої кількості жінок, особливо тих, що уперше вступають або повертаються на ринок праці після репродуктивної паузи в трудовій діяльності, через систему податкових пільг;
- розробка та впровадження урядом спільно із банківськими інституціями преференційних програм стимулювання жіночого підприємництва;
- підвищення привабливості робочих місць для жінок в бюджетних секторах економіки з використанням механізму зарплатних гендерних субсидій, бюджетних інвестицій на розвиток соціальної інфраструктури державних підприємств (відкриття і обслуговування ясел, дитячих садків, позашкільних гуртків) та запровадження гнучких режимів праці, у тому числі дистанційних, для повноцінного поєднання ними професійних та сімейних обов'язків;
- створення центрів соціально-психологічної підтримки і професійного консультування безробітних чоловіків та жінок;
- запровадження національної системи моніторингу проблем гендерної нерівноправності, в рамках якої втілюватимуться інноваційні платформи працевлаштування, профорієнтації і профнавчання, нові соціально сфокусовані і гендерно-толерантні технології роботи з людьми.

Очевидно, що окреслені вище напрями гендерної політики є засобами довгострокового впливу, адже підґрунтя диспаритетного становища чоловіків та жінок на ринку праці України іманентно криється у глибоких гендерних стереотипах, пертурбація яких є складним і поступовим процесом.

**УДК 331.108:351**

**Лісун Яніна Вікторівна**

## **ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ НА МІКРО ТА МАКРО РІВНЯХ**

**Вступ.** Активізація глобалізаційних процесів в світі та трансформаційних перетворень в економіці України змінили забезпечення трудовими ресурсами, що обумовило нові умови формування трудового потенціалу на мікро- та макро- рівнях. Формування трудового потенціалу окремого працівника, колективу підприємства, галузі (регіону), держави є стратегічною основою досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку економіки. Забезпечення трудовими ресурсами та формування трудового потенціалу на різних рівнях вітчизняної економіки ускладнилось кризовими явищами в усіх галузях народного господарства, обумовленими скороченням обсягів виробництва та національного доходу, що призвело до вимушеного скорочення бюджетного фінансування всіх структур, уповільнення функціонування організаційно-економічного механізму формування трудового потенціалу. Тому дослідження проблем та перспектив функціонування й розвитку трудового потенціалу на мікро- та макро- рівнях набуває важливого значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності трудового потенціалу присвячена значна кількість наукових досліджень таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: В.Онікієнко, М.Долішній, І.Завадський, Б.Генкін, М.Бухалков, Н.Шаталова та інші.

Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти дослідження трудового потенціалу розглянуто в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як: І.І. Бажан [5], Д.П. Богиня [11], В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова [16], А.Я. Кібанов [49], С.І. Пірожков [75] та ін.

Основні напрями наукових досліджень зазначених науковців пов'язані з визначенням: теоретичних аспектів категорій «трудо́ві

ресурси», «кадри», «кадровий потенціал», «трудоий потенціал» [2, 11, 15, 22, 29, 49, 55, 70]; кількісно-якісних характеристик трудових ресурсів, зміни їхньої структури як основи трудового потенціалу [6, 48, 61]; методичних основ формування, оцінки, використання та розвитку трудового потенціалу [13, 37, 46, 54, 55, 58, 68, 69, 77]. Разом із тим, результати досліджень підтвердили багатоаспектність, багатовекторність, складність та значущість питань функціонування трудового потенціалу, що обумовлює необхідність нових наукових пошуків та додаткового дослідження процесів формування трудового потенціалу у мікро- та макро- аспекті. Досвід ефективного господарювання підтверджує важливу роль трудового потенціалу підприємства, від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання якого значною мірою залежить забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємства. Це доводить необхідність поглибленого дослідження окресленої проблематики та актуальність визначеної теми дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є виявлення особливостей формування трудового потенціалу на мікро та макро рівнях. Відповідно до мети дослідження визначно ряд завдань, які потребують вирішення: дослідити теоретичний зміст понять «потенціал», «економічний потенціал», «трудоий ресурси», «трудоий потенціал»; розглянути складові трудового потенціалу та їх структуру, залежно від рівня формування: індивідуального, колективного, галузевого, державного, світового; проаналізувати мікро- та макроекономічні чинники формування трудового потенціалу з опрацюванням відповідної статистичної інформації; розробити рекомендації забезпечення високого рівня трудового потенціалу України.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретичні і методичні аспекти дослідження трудового потенціалу потребують використання загальнонаукових методів наукового пізнання: абстрактно-логічний (для аналізу категорії «трудоий потенціал», виявлення чинників його формування та розвитку); економіко-статистичний метод та метод системного аналізу (для кількісної оцінки складових трудового потенціалу галузі, економіки, країни).

На основі узагальнення поглядів на сутність цієї категорії в роботі виокремлено шість наукових напрямів змістовної інтерпретації трудового потенціалу: етимологічний, ресурсний, системний; факторний; демографічний; політекономічний [7].

## Наукові напрями змістовної інтерпретації трудового потенціалу

Автор	Визначення трудового потенціалу
1	2
<b>Етимологічний напрям інтерпретації</b>	
Довідникові терміни та поняття	поняття «потенціал» (від лат. potential – сила) полягає в його розгляді як засобів, запасів та джерел можливостей, що є у наявності та можуть бути використані досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі [21].
<b>Факторний напрям інтерпретації</b>	
Богиня Д.П., Грішнова О.А.	інтегральна оцінка і кількісних, і якісних характеристик працівників підприємства [11, с. 42].
Генкін Б.М.	частина потенціалу людини, що формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання і життєвого досвіду [22, с. 66-67].
Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А.	існуючі сьогодні та потенційні трудові можливості, що визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [16]. Сюди входять можливості та вміння працівників, які на сьогодні можуть не використовуватися на фірмі, але в перспективі можуть бути залучені для справи
Кібанов А. Я.	Розглядає трудовий потенціал підприємства як сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягти у певних умовах певних результатів, а також удосконалювати в процесі праці [49].
<b>Ресурсний напрям інтерпретації</b>	
Адамчук В. В, Ромашов О. В. Сорокіна М.Е.	сукупна трудова дієздатність колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок. Здібності працівника до праці реалізують у певних технічних, економічних, організаційних, соціальних й інших умовах, і від цього залежать результати праці [2].
<b>Системний напрям інтерпретації</b>	
Бевз О. Л	інтегральна здібність та готовності людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик [8].

1	2
Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І.	персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Трудовий потенціал підприємства оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва [101].
<b>Демографічний напрям інтерпретації</b>	
Долішній М. І.	прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності [28].
Пирожков С.І.	розвинену в цьому суспільстві сукупність демографічних, соціальних і духовних характеристик і якостей трудоактивного населення, що реалізовані або можуть бути реалізовані в умовах досягнутого рівня розвитку продуктивних сил, науково-технічного прогресу та системи відносин, пов'язаних за участю в процесі праці і суспільної діяльності [75, с. 16].
Демографічний енциклопедичний словник	зведена економіко-демографічна характеристика трудової активності людей, що визначається середньою кількістю людино-років, яке це покоління проживе в складі економічно активного населення за умови заданого рівня смертності й економічної активності.
<b>Політ економічний напрям інтерпретації</b>	
Врублевський В.К.	сукупний суспільний працівник та відповідні умови праці в єдності факторів, що відбивають, з одного боку, його зміст, з іншого – соціально-економічний характер [17, с. 116].

Розповсюдженим є підхід, в якому трудовий потенціал визначається як трудові можливості населення. Він базується саме на етимологічному змісті слова «потенціал». Абалкін Л.І, Архангельський В.Н., Спирін В.С. визначають потенціал як сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, конкретизованих залежно від місця і часу, що можуть бути використані для досягнення певних цілей [1, 4, 92]. Категорія «*економічний потенціал*» розуміється як сукупна здатність країни, її галузей, підприємств здійснювати

виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію та товари, надавати послуги, задовольняти потреби населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва і споживання [33]. *Економічний потенціал* розуміють як здатність підприємства досягати поставленої перед ним мети, використовуючи для цього матеріальні, трудові та фінансові ресурси [89]. Економічний потенціал є ширшим від виробничого потенціалу, який є *функціональною складовою економічного потенціалу* і акумулює в собі значну його частину. Серед трактувань виробничого потенціалу зустрічається також ототожнення з виробничою потужністю та іншими видами потенціалів. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. розподіляють виробничий потенціал на такі складові: технічний, технологічний, фінансовий, трудовий, інформаційний, управлінський, організаційний, потенціал відношень із зовнішнім середовищем [Федонін О.С., с. 15].

Абалкін Л.І., Краснокутська Н.С., Драган О.І. [1, 29, 55] розглядають виробничий потенціал як сукупність ресурсів чи можливостей господарської системи до випуску продукції або досягнення певного ефекту.

У цьому аспекті доцільним є розгляд поняття «потенціал підприємства» як уособлення господарської системи. Краснокутська Н.С. трактує *потенціал підприємства* як можливість системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів, де під компетенцією розуміється сукупність здібностей підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення комплексу дій [55].

Олексюк О.І. визначає *потенціал підприємства* – як максимально можливу сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень [70]. Потенціал підприємства розуміється як поточні і майбутні можливості економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи у такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси [101].

Отже, у визначеннях термінів «економічний потенціал», «виробничий потенціал», «потенціал підприємства» соціальна складова розкривається у термінах «соціально-економічна система», «соціокультурні обмеження», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «персонал».

За Кібановим А.Я. трудові ресурси представляють собою працездатну частину населення країни, яка в силу психофізіологічних та

інтелектуальних якостей здатна виробляти матеріальні блага або послуги [49, с. 53]. Існує думка, що трудові ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства [101, с. 197]. Приходимо до висновку, що трудові ресурси як узагальнююче поняття на макрорівні (країна, регіон) і визначається якісними характеристиками (працездатність) та кількісними характеристиками (демографічні ознаки, чисельність) людського чинника. Таким чином, термін «потенціал» означає наявність у об'єкта дослідження (окремої особи, трудового колективу, сукупності підприємств, що утворюють галузь або суспільства в цілому) прихованих можливостей або здібностей, які ще не проявились в процесі функціонування [48].

Найбільш поширеною є факторна інтерпретація трудового потенціалу, що передбачає ототожнення трудового потенціалу з кількісними та якісними характеристиками трудових ресурсів.

Найчастіше у одному визначенні категорії «трудоий потенціал» інтегрується декілька напрямів наукової інтерпретації.

Так, деякі вчені, трудовий потенціал інтерпретують як сукупність працездатного населення з урахуванням інтелектуального розвитку, здібностей, знань, умінь, досвіду, духовних цінностей, звичаїв, традицій, переконань і патріотизму [7]. При цьому поєднується демографічний та факторний аспект інтерпретації.

Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А. [16] використовують етимологічну та факторну основу до трактування трудового потенціалу (див. табл. 1).

У визначенні трудового потенціалу Долішнім М.І. [28] (див. табл.1) поєднуються демографічні, політекономічні, факторні аспекти.

Адамчук В.В., Ромашов О.В. Сорокіна М.Е. [2] поєднують ресурсний, факторний, демографічний, частково політ-економічний аспекти розуміння у визначенні категорії «трудоий потенціал» (див. табл.1).

Отже, приходимо до висновку, що трудовий потенціал притаманний усьому людству та невід'ємний від суспільства.

Трудоий потенціал інтерпретують за ресурсною, системною, факторною, демографічною, політ-економічною складовою. Проаналізувавши такі економічні категорії, як трудові ресурси, трудовий потенціал та кадровий потенціал спостерігається рівневість розкриття змісту людського чинника від загального до конкретного.

У цьому зв'язку, детальний аналіз понять «трудоий потенціал» потребує структуризації визначень за такими критеріями [48, 61]:

1. базові складові

2. чинники активізації
3. мета функціонування

4. рівні прояву, що акумулюють в собі мету, чинники та складові.

**1. Базові складові** Акцент виключно на базові складові роблять такі вчені Генкін Б.М., Васильченко Г.П., Балабанова Л.В., Слиньков В.Н., Безсмертна В.В. [6, 9, 15, 22, 91].

Переважна більшість авторів при визначенні трудового та кадрового потенціалу наголошують саме на якісному аспекті, під яким розуміють як здібності та можливості в цілому [5, с. 87; 23, с. 15; 58, с. 7; 77, с. 6], так і більш конкретні фізичні, психологічні, інтелектуальні, креативні здібності, комунікабельність [9, с. 49], професійні знання і навички, культура індивідуумів, гармонізація цілей [61].

Якісну сторону кадрового потенціалу неможливо розглядати окремо від кількісної сторони (взаємозв'язок якості та кількості праці; працівник як учасник команди колективу). Елементами трудового потенціалу підприємства є [48]:

- кількісні характеристики (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах; продуктивність праці);

- якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання і навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні та творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);

- наявні та потенційні можливості прояву якісних та кількісних характеристик;

**2. Чинники активізації кадрового потенціалу.** Наступною складовою кадрового потенціалу було визначено чинники його активізації, що визначають ймовірність досягнення цілей формування та розвитку трудового потенціалу.

*На мікрорівні (рівень підприємства):* трудова діяльність [23, 61]; сприятливі умови праці Бортик В. А. [13, с. 4]; процес використання матеріально-трудоових, фінансових та інформаційних ресурсів [1]; технічні, економічні, організаційні, соціальні умови [2]; умови життя, трудової поведінки.

*На макрорівні (галузь, регіон, країна):* вимоги ринку праці [68, с. 7]; особливості регіону; професійна підготовка, підвищення кваліфікації, соціально-економічні і політичні умови [61, с. 129; 69, с. 91]; умови процесу виробництва, обміну і споживання [19, с. 97; 61, с. 129]; функціональні і організаційні потреби галузі.



Чинники визначають ймовірність досягнення цілей.

**3. Мета функціонування.** Третьою складовою категорії «трудо-вий потенціал» та «кадровий потенціал» є **мета його функціонування**, під якою більшістю авторів розуміється одержання бажаного результату і розвиток підприємства; ефективне функціонування галузі та економіки; розвиток регіону. Частково відмінності в підходах пояснюються різним об'єктом дослідження: продуктивність, цінності (матеріальні та духовні) [28], результативність [49].

**4. Рівні структуризації.** Зовнішні та внутрішні чинники активізації кадрового потенціалу, мета його функціонування визначають рівні структуризації потенціалу людського чинника. Бажан І.І., Машіко К.С. розглядає: індивідуальний або особистісний потенціал, потенціал виробничої або творчої групи (колективу), потенціал регіону чи якоїсь іншої території, потенціал галузі або народногосподарського комплексу і, нарешті, потенціал суспільства в цілому [5, с. 84; 61, с. 129].

Досліджуючи кадровий потенціал, Іванова Т. В. виділяє індивідуальний рівень (працівник), мікрорівень (підприємство) та мезорівень (галузь) [46, с. 361; 61, с. 129].

На думку Носкової М. В., за наявності спільних цілей та синергетичного ефекту потенціалів суб'єктів, можливим є застосування терміна «кадровий потенціал» до індивідууму, підприємства та галузі однієї сфери [69, с. 91].

Досліджуючи людський чинник та його потенціал на рівнях вищих за галузевий (регіон, галузь, країна) доцільно використовувати термін «трудо-вий потенціал» як більшою мірою узагальнюючу категорію.

Надзвичайно широкою є запропонована Кравець І. М. рівнева структура трудового потенціалу:

- мегарівень (міжнаціональний трудовий потенціал),
- макрорівень (трудо-вий потенціал країни),
- мезорівень (трудо-вий потенціал регіону, галузі),
- мікрорівень (трудо-вий потенціал підприємства),
- номорівень (трудо-вий потенціал домогосподарства),
- нанорівень (трудо-вий потенціал особистості) [54, с. 6; 61, с. 129].

Україна належить до числа країн з розвинутою індустріальною базою і достатньо високим ресурсним потенціалом. Результати аналізу тенденцій економічного розвитку України дають змогу стверджувати, що період з 1990 р. був періодом депресії, причиною якої стали трансформаційні процеси в національній економіці.

Основні характеристики трудового потенціалу за рівнями структуризації представлені в табл.1. Проаналізуємо тенденції формування трудового потенціалу за рівнями структуризації з використанням статистичної інформації.

Таблиця 1

**Основні характеристики трудового потенціалу відповідно до рівневої структуризації  
(складено автором на основі [1, 37])**

<b>Рівні</b>	<b>Вид трудового потенціалу</b>	<b>Ключові чинники формування</b>	<b>Ціль</b>	<b>Кількісні показники</b>	<b>Якісні показники</b>
1	2	3	4	5	6
<b>мегарі- вень</b>	Міжнаціональний трудовий потенціал	Політичні, міжнародні економічні чинники, демографічні, кліматичні фактори	Забезпечення розвитку населення різних країн, обмін технологіями, збереження та захист оточуючого середовища	Індекс конкурентоспроможності країни	Рівень культури, якості життя, праці, інноваційні технології (як результат мислення) в аспекті світової спільноти
<b>макро- рівень</b>	Трудовий потенціал країни	Умови процесів виробництва, обміну і споживання в країні	Забезпечення економічного відтворення та зростання ВВП, підвищення рівня конкурентоспроможності країни	Рівень зайнятості та безробіття, тривалість життя; мінімальний розмір заробітної плати	Суспільна зрілість, рівень культури, якості життя, якості робочої сили, інноваційні технології на національному рівні
<b>мезорі- вень</b>	Трудовий потенціал галузі (регіону)	Функціональні, організаційні потреби галузі (фінансування галузі, рівень галузевих технологій); умови процесу виробництва, обміну і споживання; життєвий цикл галузі (регіону)	Спеціалізація та кооперація трудових колективів підприємств для забезпечення зростання галузі	Склад, структура працівників за галузями, середній вік працівників, середній стаж роботи; плинність кадрів; середня заробітна плата по галузі	Якість праці, якості технологій в галузі, якості підготовки кадрів

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
<b>мікро-рівень</b>	Трудовий потенціал підприємства	Вимоги ринку праці; співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці; умови праці; психологічний клімат в колективі; узгодженість мотивації та стимулювання праці, дотримання трудових прав, системи охорони праці	Виконання виробничих та управлінських процесів на основі ефективного використання ресурсів, отримання підприємством прибутку; розвиток трудового колективу підприємства	Склад, структура працівників різних професій, середній вік працівників, середній стаж роботи; плинність кадрів; розмір заробітної плати на підприємстві	Стан здоров'я згідно вимог посади, рівень освіти, працездатність, професійні знання і навички, кваліфікація, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні та творчі здібності, професіоналізм, трудова та інноваційна активність
<b>номорі-вень</b>	Трудовий потенціал домогосподарства	Склад сім'ї, умови життя, соціальні цінності та орієнтири, закладені в процесі виховання та сформовані протягом життя; налаштованість на взаємодію та співпрацю, мотиваційні орієнтири	Формування сукупного доходу домогосподарства та подальший розвиток суб'єктів домогосподарства (наприклад, навчання дітей)	Вік, кількість суб'єктів домогосподарства (членів родини), доходи домогосподарства	Стан здоров'я, працездатність, рівень освіти суб'єктів домогосподарства
<b>нанорі-вень</b>	Трудовий потенціал особистості	Цінності, мотиви, фізіологічні характеристики особистості	Формування та розвиток особистих та професійних якостей з метою задоволення потреб	Вік, тривалість навчання, тривалість трудової діяльності	Фізичне здоров'я, психічне здоров'я, темперамент, інтелект, знання, підприємницькі здібності, прагнення до самовдосконалення, загальна культура, моральність, духовність

На макрорівні трудовий потенціал України характеризується таким показником як зайнятість населення, чисельність найманих працівників. За 2000–2012 рр. зайнятість населення збільшилась з 20175,0 тис. осіб до 20354,3 тис. осіб, що становить 0,8% (табл. 2).

Таблиця 2

**Кількість зайнятого населення найманих працівників за видами економічної діяльності, тис.**

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Усього</b>									
<i>зайняте населення</i>	20175,0	20680,0	20730,4	20904,7	20972,3	20191,5	20266,0	20324,2	20354,3
<i>наймані працівники</i>	16044,0	14005,3	14069,2	14001,9	13938,9	12948,5	12564,2	12093,8	12181,3
<b>Промисловість</b>									
<i>зайняте населення</i>	4598,3	4072,4	4036,9	3973,0	3871,4	3546,9	3461,5	3352,7	3303,6
<i>наймані працівники</i>	4474,2	3878,0	3808,9	3703,1	3579,6	3184,6	3031,1	2960,5	2924,6
<b>Будівництво</b>									
<i>зайняте населення</i>	903,6	941,5	987,1	1030,2	1043,4	966,2	943,0	924,5	902,2
<i>наймані працівники</i>	781,7	677,6	709,3	741,0	745,6	570,0	496,6	424,5	409,8
<b>Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів. Діяльність готелів та ресторанів</b>									
<i>зайняте населення</i>	3121,3	4175,2	4403,9	4564,4	4744,4	4729,1	4832,0	4865,0	4894,1
<i>наймані працівники</i>	1206,6	1234,2	1347,1	1451,4	1562,8	1415,5	1316,7	1293,4	1377,6
<b>Державне управління</b>									
<i>зайняте населення</i>	1198,6	1028,9	1033,7	1036,4	1067,5	1078,6	1223,8	1055,5	1079,4
<i>наймані працівники</i>	1198,6	1028,9	1033,7	1036,4	1067,5	1078,6	1223,8	1055,5	1079,4
<b>Освіта</b>									
<i>зайняте населення</i>	1609,7	1668,2	1690,5	1693,7	1702,4	1698,4	1688,3	1677,6	1672,9
<i>наймані працівники</i>	1608,5	1662,0	1682,7	1683,6	1691,0	1687,5	1676,8	1664,1	1659,7

Складено автором на основі [99, с. 344, 346]

Не всі працівники серед зайнятого населення працюють на праві найму. Так, за 2000–2012 рр. кількість найманих працівників зменшилась з 16044,0 до 12181,3 тис. осіб, (на 3862,7 тис. осіб що становить 24%, порівняно з 2000 р.). Зменшення зайнятості населення протягом 2000–2012 рр. за видами економічної діяльності характеризується відповідними індексами: промисловість 0,718; будівництво 0,998; торгівля. Ремонт автомобілів, побутових виробів 1,56; державне управління 0,901; освіта 1,039. Зміна кількості найманих працівників має тенденції до зменшення у промисловості; збільшення-зменшення – у будівництві, торгівлі, освіті.

Результати аналізу рівня прийому та вибуття працівників за видами економічної діяльності свідчать про перевищення чисельності вибувших працівників над прийнятими, що свідчить про підвищення плинності кадрів як на макрорівні (рівні країни: співвідношення вибуло/прийнято 30,3 / 26,4) , так і на мезорівні (галузевому рівні: у промисловості співвідношення вибуло/прийнято 28,2 / 23,0). (табл. 3).

Таблиця 3

**Рівень прийому та вибуття працівників за окремими видами економічної діяльності, % до середньооблікової кількості штатних працівників**

	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Усього за видами економічної діяльності</b>									
<i>прийнято</i>	25,3	27,4	28,2	29,7	28,3	22,5	25,3	28,6	26,4
<i>вибуло</i>	29,5	29,2	29,9	30,7	32,8	28,7	28,1	30,9	30,3
<b>Промисловість</b>									
<i>прийнято</i>	28,0	28,2	27,2	28,5	26,3	20,2	24,2	26,7	23,0
<i>вибуло</i>	31,8	30,4	31,1	31,3	34,6	29,2	26,6	29,6	28,2
<b>Будівництво</b>									
<i>прийнято</i>	45,0	44,7	45,1	46,5	39,7	26,4	33,9	41,5	36,1
<i>вибуло</i>	47,9	48,1	45,9	46,2	54,9	49,7	48,5	50,5	51,7
<b>Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів</b>									
<i>прийнято</i>	45,1	55,5	59,9	60,8	56,3	44,9	52,2	53,1	50,6
<i>вибуло</i>	48,3	51,1	53,6	55,0	59,6	57,3	52,2	55,0	53,2
<b>Діяльність готелів та ресторанів</b>									
<i>прийнято</i>	50,7	56,3	60,1	62,8	63,9	53,9	56,0	59,6	61,4
<i>вибуло</i>	58,4	58,7	62,0	63,1	66,8	65,1	61,2	64,7	69,5
<b>Державне управління</b>									
<i>прийнято</i>	19,5	20,5	20,0	20,9	18,5	14,0	17,8	18,2	19,2
<i>вибуло</i>	15,2	19,6	18,7	18,5	16,6	13,5	18,7	23,1	20,5

<b>Освіта</b>									
<i>прийнято</i>	15,9	14,5	14,2	14,1	14,4	13,1	13,2	15,9	13,7
<i>вибуло</i>	16,0	14,8	14,5	14,1	15,2	12,7	13,3	15,3	13,6

Складено автором на основі [94, с. 385; 99, с. 366]

У 2012 р. найбільш значні коефіцієнт вибуття спостерігалися за видами економічної діяльності: діяльність готелів та ресторанів (69,5%); торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів (53,2%); будівництво (51,7%); промисловість (28,2%). Загалом показники вибуття працівників перевищують коефіцієнти прийняття, що є негативною тенденцією. За 2003–2012 рр. коефіцієнт вибуття збільшився у будівництві (з 47,9 до 51,7%); торгівлі, ремонті автомобілів (48,3 до 53,25%); діяльності готелів та ресторанів (з 58,4 до 69,5%); державному управлінні (з 15,2 до 20,5%), а у промисловості та освіті – навпаки знизився.

Попит на робочу силу за 2005–2012 рр. знизився як в цілому по економіці України з 186,6 тис. осіб. до 48,6 тис. осіб (у 4 рази), так і за окремими видами економічної діяльності. У 2012 рр. падіння попиту, порівняно з 2005 р. становило у: промисловості 80,0%; будівництві 87,3%; торгівлі, ремонту автомобілів та побутових виробів 73,7%; діяльності готелів та ресторанів 57,8%; державному управлінні 60,4%; освіті 51,3% (табл.4).

Таблиця 4

**Попит на робочу силу за окремими видами економічної діяльності, тис.**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Усього за видами економічної діяльності</b>	<b>186,6</b>	<b>170,5</b>	<b>169,7</b>	<b>91,1</b>	<b>65,8</b>	<b>63,9</b>	<b>59,3</b>	<b>48,6</b>
Промисловість	65,8	55,8	57,4	23,5	14,7	17,2	16,6	13,8
Будівництво	17,4	17,0	16,7	6,0	3,2	3,8	3,5	2,2
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів	19,8	24,1	21,6	8,9	7,7	8,4	7,1	5,2
Діяльність готелів та ресторанів	1,9	2,4	2,6	1,2	0,6	0,9	1,1	0,8
Державне управління	19,2	14,2	16,8	13,3	11,2	8,4	7,7	7,6
Освіта	3,9	4,1	4,1	8,4	1,5	1,6	2,1	1,9

Складено автором на основі [94, с. 379; 95, с. 373; 97, с. 363; 98, с. 183; 99, с. 353]

На трудовий потенціал на рівні країни впливає такий чинник як співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу. За 2005–2012 рр. попит на робочу силу скоротився в цілому по Україні (з 186 тис. осіб до 48,6 тис. осіб).

У 2012 р. найбільший попит спостерігався за такими професійними групами:

Кваліфіковані робітники з інструментом 9,7 тис.; робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання технічного обладнання 6,7 тис.; найпростіші професії 6,8 тис.; професіонали 8,2 тис.

Пропозиція робочої сили за аналізований період перевищує попит на робочу силу у 9–10 разів, що свідчить про значне навантаження на одне робоче місце. В цілому по країні навантаження на 1 робоче місце у 2005 р. становило 4,84 особи; у 2010 р. 8,8 особи; у 2012 р. 10,8 особи.

Найбільше навантаження на 1 робоче місце за 2012 р. відмічалось у: сільському господарстві – 33,8 особи, на робітничі та найпростіші професії – 13,3 особи; у сфері торгівлі – 14,98 особи. (табл. 5).

Таблиця 5

**Попит і пропозиція робочої сили на зареєстрованому ринку праці за професійними групами, тис.**

	Пропозиція, тис. осіб (особи не зайняті трудовою діяльністю)					Попит, тис. осіб (потреба на заміщення вільних робочих місць)				
	2005	2007	2008	2010	2012	2005	2007	2008	2010	2012
<b>Усього</b>	<b>903,5</b>	<b>660,3</b>	<b>876,2</b>	<b>564,0</b>	<b>526,2</b>	<b>186,6</b>	<b>169,7</b>	<b>91,1</b>	<b>63,9</b>	<b>48,6</b>
Законодавці, вищі державні службовці, менеджери	56,0	47,5	66,9	51,4	53,2	12,7	11,1	7,0	5,7	4,3
Професіонали	48,1	38,1	54,6	48,1	45,8	18,6	16,5	10,9	9,0	8,2
Фахівці	78,4	55,3	72,0	53,0	50,6	17,4	15,6	12,1	7,4	5,9
Технічні службовці	46,7	36,3	46,2	31,8	28,8	5,1	6,4	3,8	2,2	1,3
Працівники сфери торгівлі і послуг	120,6	86,7	106,6	76,6	76,4	12,4	15,1	8,4	7,9	5,1

Продовження табл. 5

Кваліфіковані робітники сільського господарства	41,5	35,9	42,0	22,8	20,3	2,3	1,4	0,8	0,7	0,6
Кваліфіковані робітники з інструментом	95,4	68,8	116,3	69,9	60,5	56,0	48,8	20,1	13,2	9,7
Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання технічного обладнання	153,5	120,4	176,8	107,2	101,3	39,6	31,7	14,4	7,9	6,7
Найпростіші професії	269,3	171,3	194,8	103,2	89,3	22,5	23,1	13,6	9,9	6,8

Складено автором на основі [95, с. 375; 99, с. 355]

За професійною групою: «законодавці, державні службовці, менеджери» навантаження на 1 робоче місце у 2005 р. становило 4,4 особи, у 2012 р. – 12,37 особи; «професіонали»: 2005 р. – 2,58 особи, 2012 р. – 5,58 особи; «фахівці»: 2005 р. – 4,5 особи, 2012 р. – 8,57 особи; «технічні службовці»: 2005 р. – 9,1 особи, 2012 р. – 3,9 особи; «працівники сфери торгівлі і послуг»: 2005 р. – 9,7 особи, 2012 р. – 14,98 особи; «кваліфіковані робітники сільського господарства»: 2005 р. – 18 осіб, 2012 р. – 33,8 особи; «кваліфіковані робітники з інструментом»: 2005 р. – 1,7 особи, 2012 р. – 6,23 особи; «робітники з технічним обладнанням»: 2005 р. – 3,87 особи, 2012 р. – 15,11 особи; «найпростіші професії»: навантаження на 1 робоче місце за 2005 р. становило 11,96 особи, за 2012 р. – 13,3 особи.

Важливим показником трудового потенціалу є продуктивність праці, яка визначається трудомісткістю продукції та послуг та використанням фонду робочого часу. Причинами втрати робочого часу є: щорічні відпустки, відпустки без збереження заробітної плати, тимчасова непрацездатність.

Результати дослідження свідчать, що у 2012 р. використання робочого часу за всіма видами економічної діяльності в середньому



становило 87,4%. Найповніше використання фонду робочого часу у 2012 р. спостерігалось у торгівлі 92,3% та діяльності готелів та ресторанів – 90,4% (табл. 6).

Таблиця 6

**Використання фонду робочого часу найманих працівників за видами економічної діяльності, тис.**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Усього за видами економічної діяльності</b>	<b>87,4</b>	<b>86,6</b>	<b>83,4</b>	<b>85,5</b>	<b>87,1</b>	<b>87,4</b>
Промисловість, в т.ч.	85,2	83,8	78,2	82,5	84,5	84,7
<i>виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів</i>	<i>87,6</i>	<i>87,1</i>	<i>83,5</i>	<i>85,6</i>	<i>87,3</i>	<i>87,9</i>
<i>легка промисловість</i>	<i>82,7</i>	<i>82,9</i>	<i>75,4</i>	<i>81,2</i>	<i>83,6</i>	<i>83,5</i>
Будівництво	87,9	85,6	71,0	76,0	82,8	83,1
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів	92,8	91,9	85,8	89,1	91,4	92,3
Діяльність готелів та ресторанів	89,9	89,3	84,4	87,7	89,5	90,4
Державне управління	87,2	87,1	86,6	87,0	87,4	87,7
Освіта	85,9	86,1	85,7	85,9	86,3	86,3

Складено автором на основі [94, с. 386-387; 95, с. 390-391; 96, с. 379-380; 98, с. 378-379; 99, с. 369-370]

Унаслідок технологічної відсталості та недосконалої структури економіки, що доповнюються недоліками організаційно-економічного та інституційного забезпечення економічних процесів, національне виробництво характеризується низькою продуктивністю праці. За даними *The Conference Board Total Economy Database*, у 2011 р. Україна відставала за показником продуктивності праці (ВВП на одного зайнятого) від старих країн-членів ЄС у 3-6 разів, нових східноєвропейських країн-членів ЄС (крім Румунії та Болгарії) – у 2,0–3,7 раза, а також країн СНД: Азербайджану – у 1,2 раза, Казахстану – у 1,6 раза, Білорусі – удвічі, Росії – у 2,2 раза [78].

Використання фонду робочого часу значним чином залежить як від стану здоров'я конкретного працівника, так і від умов праці (табл. 7). Результати дослідження показали погіршення умов праці, що обумовлено нестачею та старінням основного капіталу, нестачею оборотних коштів.

Таблиця 7

**Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, % до облікової кількості штатних працівників.**

	2007		2009		2011	
	тис.	%	тис.	%	тис.	%
<b>Усього за видами економічної діяльності</b>	<b>1512,1</b>	<b>27,5</b>	<b>1309,4</b>	<b>27,8</b>	<b>1283,3</b>	<b>28,9</b>
Промисловість, в т.ч.	1161,4	34,9	996,8	35,0	990,4	36,0
<i>виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів</i>	67,8	15,0	59,4	15,3	54,8	14,8
<i>легка промисловість</i>	11,7	9,2	8,2	8,2	8,6	8,7
Будівництво	95,1	19,0	70,5	19,9	57,6	22,1

Складено автором на основі [94, с. 399; 96, с. 389; 99, с. 381]

Станом на 2011 р. у невідповідних санітарно-гігієнічних умовах працювало 28,9% працівників за всіма видами економічної діяльності; у промисловості – 36%, зокрема у харчовій промисловості – 14,8%, у легкій промисловості – 8,7%. У будівництві аналізований показник у 2012 р. становив 22,1%. Зазначені негативні тенденції погіршення умов праці відбуваються при зменшенні облікової кількості штатних працівників. Стан здоров'я, продуктивність праці є одними з факторів, що визначають розмір заробітної плати, як показника трудового потенціалу (табл. 8).

Таблиця 8

**Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників, грн.**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
								грн.	% до 2011
<b>Усього за видами економічної діяльності</b>	<b>806</b>	<b>1041</b>	<b>1351</b>	<b>1806</b>	<b>1906</b>	<b>2239</b>	<b>2633</b>	<b>3026</b>	<b>114,9</b>
Промисловість, в т.ч.	967	1212	1554	2017	2117	2580	3120	3500	112,2
<i>виробництво харчових продуктів, напоїв</i>	780	986	1223	1618	1777	2137	2541	2893	113,9

Продовження табл. 8

<i>легка промисловість</i>	527	653	810	1015	1052	1338	1611	1751	108,7
Будівництво	894	1140	1486	1832	1511	1754	2251	2491	110,7
Торгівля, ремонт автомо-білів, побутових виробів	713	898	1145	1514	1565	1874	2339	2696	115,3
Діяльність готелів та ресторанів	566	735	944	1221	1267	1455	1777	2053	115,8
Державне управління	1087	1578	1852	2581	2513	2747	3053	3442	112,7
Освіта	641	806	1060	1448	1611	1889	2081	2527	121,5

Складено автором на основі [99, с. 380-381, 391]

Протягом 2005–2012 рр. відбувалося підвищення середньомісячної номінальної заробітної плати працівників за видами промислової діяльності, але її розмір є замалим і таким, що не відповідає потребам більшості працівників.

Вирішальним фактором, що визначає кваліфікацію працівників, якість та результати праці є рівень освіти, який за видами економічної діяльності має свої особливості. Традиційно більша частка працівників з вищою освітою у державному управлінні (65,2% у 2012 р.), освіті (53,4% у 2012 р.). Для промисловості (частка працівників з вищою освітою 23,9% у 2012 р.); будівництва (26,9% у 2012 р.); сфери торгівлі (34,9% у 2012 р.); готельного, ресторанного господарства (25,0% у 2012 р.) вирішальне значення мають спеціальні професійно-технічні знання та навички, тому частка працівників з вищою освітою за цими видами економічної діяльності менша, ніж у суто управлінських працівників (табл. 9).

Таблиця 9

### Розподіл найманих працівників за рівнем освіти за видами економічної діяльності

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Усього за видами економічної діяльності, тис. (облікова кількість)</b>	<b>11646,0</b>	<b>11310,6</b>	<b>10766,3</b>	<b>10993,4</b>	<b>10779,3</b>	<b>10718,7</b>
<i>неповна та базова вища, %</i>	<b>24,4</b>	<b>24,5</b>	<b>24,2</b>	<b>24,0</b>	<b>23,9</b>	<b>23,6</b>

Продовження табл. 9

<i>повна вища, %</i>	<b>28,4</b>	<b>29,9</b>	<b>31,3</b>	<b>32,6</b>	<b>33,5</b>	<b>34,5</b>
<b>Промисловість, тис.</b> (облікова кількість)	3324,9	3086,5	2847,7	2898,9	2842,2	2762,6
<i>неповна та базова вища, %</i>	23,5	23,4	23,3	23,1	22,8	22,6
<i>повна вища, %</i>	18,3	19,4	20,6	21,7	22,8	23,9
<b>Будівництво, тис.</b> (облікова кількість)	500,0	442,3	353,5	355,8	323,4	296,6
<i>неповна та базова вища, %</i>	18,0	18,0	18,3	18,0	18,0	53,1
<i>повна вища, %</i>	16,8	18,2	20,5	24,7	26,0	26,9
<b>Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів, тис.</b> (облікова кількість)	921,1	936,1	853,6	959,9	950,1	1008,9
<i>неповна та базова вища, %</i>	25,6	26,0	25,2	24,1	24,7	23,5
<i>повна вища, %</i>	28,5	29,4	30,8	32,1	33,4	34,9
<b>Діяльність готелів та ресторанів, тис.</b>	88,6	92,8	87,3	108,4	103,7	105,9
<i>неповна та базова вища, %</i>	28,3	27,1	27,6	29,4	27,9	25,6
<i>повна вища, %</i>	18,1	17,0	19,9	22,6	24,3	25,0
<b>Державне управління, тис.</b>	628,4	660,1	674,0	681,8	633,3	641,6
<i>неповна та базова вища, %</i>	22,9	22,1	21,0	20,5	19,5	18,7
<i>повна вища, %</i>	61,3	62,3	64,0	62,5	63,7	65,2
<b>Освіта, тис.</b> (облікова кількість)	1718,9	1722,8	1736,4	1726,5	1719,7	1730,2
<i>неповна та базова вища, %</i>	18,9	19,1	18,9	19,1	19,0	18,9
<i>повна вища, %</i>	51,0	51,3	51,8	53,2	53,3	53,4

Складено автором на основі [95, с. 384; 96, с. 380; 97, с. 373; 99, с. 363]

Приходимо до висновку, що в структурі працівників за видами економічної діяльності за 2007–2012 рр. збільшується частка працівників з повною вищою освітою. Аналіз статистичної інформації свідчить про зниження професійного навчання та підвищення кваліфікації у 2008–2010 рр. як в цілому в економіці країни, так і за окремими видами економічної діяльності (табл. 10).

Таблиця 10

**Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів за видами економічної діяльності, % до облікової кількості штатних працівників**

	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%
<b>Усього за видами економічної діяльності</b>												
навчались новим професіям	310,6	2,7	290,1	2,6	209,3	1,9	216,5	2,0	230,0	2,1	218,4	2,0
підвищили кваліфікацію	1071,2	9,2	1022,7	9,0	890,4	8,3	943,9	8,6	978,4	9,1	1016,5	9,5
<b>Промисловість</b>												
навчались новим професіям	217,5	6,5	202,7	6,6	147,3	5,2	155,9	5,4	158,5	5,6	149,5	5,4
підвищили кваліфікацію	473,6	14,2	431,2	14,0	351,5	12,3	389,9	13,5	399,1	14,0	402,7	14,6
<b>Будівництво</b>												
навчались новим професіям	18,2	3,6	14,0	3,2	7,5	2,1	7,4	2,1	7,5	2,3	6,8	2,3
підвищили кваліфікацію	15,6	1,7	21,6	4,9	14,0	4,0	14,4	4,0	14,1	4,4	15,8	5,3
<b>Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів</b>												
навчались новим професіям	9,2	1,0	9,3	1,0	6,0	0,7	5,8	0,6	6,9	0,7	7,2	0,7
підвищили кваліфікацію	15,6	1,7	13,9	1,5	10,6	1,2	11,7	1,2	13,5	1,4	14,6	1,5
<b>Діяльність готелів та ресторанів</b>												
навчались новим професіям	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,6	0,2	0,2	0,2	0,2	0,7	0,7
підвищили кваліфікацію	1,1	1,2	1,3	1,4	0,9	1,0	1,4	1,3	1,2	1,1	1,1	1,1
<b>Державне управління</b>												
навчались новим професіям	2,8	0,4	2,1	0,3	2,1	0,3	6,3	0,9	7,3	1,2	5,4	0,8
підвищили кваліфікацію	72,3	11,5	72,0	10,9	54,8	8,1	66,3	9,7	72,0	11,4	84,1	13,1
<b>Освіта</b>												
навчались новим професіям	2,4	0,1	2,0	0,1	1,8	0,1	2,3	0,1	2,1	0,1	2,3	0,1
підвищили кваліфікацію	155,0	9,0	153,7	8,9	9,3	2,5	162,0	9,4	177,7	10,3	181,8	10,5

Складено автором на основі [94, с. 393; 96, с. 383; 97, с. 376; 99, с. 366]

З метою узагальнення статистичної інформації сформовано матрицю показників-індикаторів трудового потенціалу за рівнями структуризації (табл. 11).

Таблиця 11

**Матриця показників-індикаторів трудового потенціалу України за рівнями структуризації за 2005, 2012 рр.**

Показник	Тенденція 2005-2012 рр.	Мегарівень Міжнародний трудовий потенціал	Макрорівень Трудовий потенціал країни		Мезорівень Трудовий потенціал галузі (промисловість)	
			2005	2012	2005	2012
1	2	3	4	5	6	7
Зайняте населення, тис. осіб	<b>зниження показника</b> індекс зміни показника <i>макрорівень 0,98</i> <i>мезорівень 0,81</i>	<b>Шляхи підвищення трудового потенціалу:</b>  - стабілізація зайнятості населення  - підвищення економічної активності населення  - зменшення впливу трудової міграції  - поліпшення демографічних характеристик  - запровадження, дотримання та удосконалення міжнародних стандартів щодо умов та охорони праці	20680	20354	4072,4	3303,6
Наймані працівники, тис. осіб	<b>зниження показника</b> індекс зміни показника <i>макрорівень 0,86</i> <i>мезорівень 0,75</i>		14005	12181	3878	2924,6
Попит на робочу силу, тис. осіб	<b>зниження в 4 рази</b>		186,6	48,6	65,8	13,8
Співвідношення вибуло / прийнято працівників, %	<b>перевищення темпів вибуття над прийняттям</b>		27,4 / 29,2	26,4 / 30,3	28,2 / 30,4	23,0 / 28,2
Навантаження на 1 робоче місце, осіб.	<b>Зростання в 2 рази</b> індекс зміни показника <i>макрорівень 2,23</i> <i>мезорівень 2,16</i>		4,84	10,83	2,58	5,58
Використання фонду робочого часу, %	<b>зниження показника</b> за 2005 – 2010 рр. зростання показника з 2011 р.		87,4*	87,4	85,2*	84,7

Продовження табл. 11

1	2	3	4	5	6	7
Кількість працівників, які працюють в невідповідних умовах, %	<b>зростання показника</b> індекс зміни показника <i>макрорівень 1,05</i> <i>мезорівень 1,03</i>	- удосконалення системи оплати та нормування праці - підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня;	27,5*	28,9**	34,9*	36,0**
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн.	<b>зростання показника</b> (не відповідає потребам населення)	- орієнтація зайнятості населення на інноваційну модель розвитку економіки	806	3026	967	3500
Повна вища освіта, %	<b>зростання показника</b> індекс зміни показника <i>макрорівень 1,21</i> <i>мезорівень 1,3</i>	- проведення моніторингу розвитку трудового потенціалу	28,4**	34,5	18,3**	23,9
Неповна та базова вища освіта, %	<b>зниження показника</b> індекс зміни показника <i>макрорівень 0,967</i> <i>мезорівень 0,961</i>		24,4**	23,6	23,5**	22,6
Навчались новим професіям, %	<b>зниження показника</b> індекс зміни показника <i>макрорівень 0,74</i> <i>мезорівень 0,83</i>		2,7**	2,0	6,5**	5,4
Підвищили кваліфікацію	<b>зростання показника</b> індекс зміни показника <i>макрорівень 1,033</i> <i>мезорівень 1,028</i>		9,2**	9,5	14,2**	14,6

\* дані за 2007 р. \*\* дані за 2011 р. (складено автором на основі [52, 94 – 99])

Визначальну роль у формуванні та розвитку трудового потенціалу відіграє державне регулювання [52], тобто використання державою правових, адміністративних, економічних і програмно-цільових форм і методів впливу на процеси підготовки кадрів у системі загальної і професійної освіти відповідно до потреб економіки, їх залучення у сферу економічної діяльності, підтримки їх професійно-

валіфікаційного рівня в актуальному стані впродовж усього періоду трудової діяльності.

**Висновки.** Трудовий потенціал доцільно розуміти як сукупність економічно активного населення, що формує пропозицію робочої сили на ринку праці та складає стабільне ядро суспільного виробництва на рівні особи, домогосподарств, підприємств, галузей, регіонів, економіки країни, яке володіє фізичними та інтелектуальними здібностями, необхідними для висококваліфікованої трудової діяльності, характеризуються професійною придатністю, компетентністю, досвідом роботи, особистими морально-етичними якостями, здібностями до розвитку нових навичок.

Ефективність реалізації фізичних і інтелектуальних здібностей працездатної особи залежить від умов, у яких використовується її робоча сила, що обумовлює результат економічної діяльності працездатного населення. Трудовий потенціал формується на різних рівнях управління: міжнаціональному (мегарівень), національному (макрорівень), регіональному (мезорівень), на рівні господарючого суб'єкта (мікрорівень), домогосподарства (номорівень), конкретної особи (нанорівень). При існуванні особливостей та динаміки формування, накопичення та використання трудового потенціалу, його основу складає працездатна людина.

Основою даної багаторівневої структуризації є потенціал окремого працівника, ступінь розвитку якого впливає на рівні більш високого порядку. При чому, потенціали нижчого рівня підпорядковуються потенціалами вищого рівня, проте останні не є простою сумою перших. Якщо на потенціал працівника значною мірою впливають особисті риси, то вплив соціальних чинників значно посилюється на кожному вищому рівні. Індивідуальні потенціали, взаємодіючи в процесі задоволення власних інтересів і з метою досягнення завдань підприємства (у зв'язку зі специфікою діяльності, ці завдання для підприємств однієї сфери переважно збігаються), здійснюють вплив на галузь та на розвиток економіки в цілому.

Підсумовуючи вищезазначене, має місце виникнення синергетичного ефекту обумовлене інтеграцією трудових потенціалів суміжних рівнів, як самостійних утворень, які, водночас, мають функціональні і структурні відмінності, що підтверджує система відповідних показників-індикаторів. Потребують подальшого дослідження науково-методичні підходи до комплексної оцінки рівня трудового потенціалу з урахуванням чинників його формування та розвитку на різних рівнях.



## СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ

**Вступ.** Сучасні тенденції та специфіка зовнішньої трудової міграції потребують детального дослідження у таких напрямках: уточнення понятійно-категоріального апарату (міграція населення, робоча сила, міграція робочої сили, міграція робочої сили міжнародна, трудова міграція); нормативно-правове регулювання процесів зовнішньої трудової міграції; причини та наслідки цих процесів.

Проблемами міграційних процесів займалися науковці: О. О. Бандурка, С. І. Братков, М. П. Бублій, І. К. Василенко, Ю. Ф. Гаврушко, Д. В. Голобородько, О. П. Горбань, С. М. Кременчуцький, О. А. Малиновська, Д. Б. Муратова, С. В. Науменко, О. В. Поліщук, Ю. І. Римаренко, О. І. Савченко, С. С. Саїв, В. М. Снігур, В. М. Столбовий, Н. П. Тиндик, Т. Ю. Цуркан, С. Б. Чехович та ін. Проте серед наукових робіт, що досліджують процеси міграції, на нашу думку, недостатньо уваги приділяється проблемам зовнішньої трудової міграції.

**Формулювання мети статті та завдань.** Метою статті є визначення на основі вітчизняних і зарубіжних статистичних даних та проведених досліджень сучасного стану зовнішньої трудової міграції в Україні основних причин та можливих наслідків цього явища.

**Виклад основного матеріалу.** *Міграція населення* – переміщення людей, етносів, їхніх частин або окремих представників, пов'язане із зміною постійного місця проживання або з поверненням до нього. Розрізняють міграцію зовнішню (виїзд за кордон) і внутрішню (переміщення всередині країни); постійну (безповоротну) і тимчасову; сезонну (кочова) і маятникову. Еміграція – переселення, примусове або добровільне переміщення людей із своєї країни в іншу з економічних, політичних або релігійних причин. Розрізняють еміграцію тривалу, тимчасову та сезонну. Структурною складовою загального процесу міграції є міграція робочої сили, яка традиційно визначається як переміщення працездатного населення в межах країни, а також з однієї країни в іншу з метою працевлаштування, пошуку кращих умов життя. В свою чергу, специфічним рисам волюдіє саме міжнародна міграція робочої сили, що являє собою процес переміщення працездатного населення з однієї країни в іншу в пошуках роботи, вищої заробітної плати, кращих умов життя, у про-

цесі якого відбувається формування її інтернаціональної вартості. Цей процес охоплює:

- формування нових потреб, пов'язаних із утриманням самого працівника та членів його сім'ї за рахунок зростання фізичних, нервових, психічних, розумових витрат, спричинених підвищенням продуктивності та інтенсивності праці; споживання благ за іншими цінами;

- грошові перекази для сім'ї, що залашилась на батьківщині, а в разі супроводження трудового мігранта формування її потреб також обумовлене попередніми причинами. [32, С.385-388]

*Трудова міграція в Україні* – пересування особи з метою тимчасового працевлаштування, що супроводжується перетинанням державного кордону (зовнішня трудова міграція) або меж адміністративно-територіальних одиниць України (внутрішня трудова міграція).

Уточнення потребує визначення поняття «міжнародна міграція робочої сили», тому що більш точними для дослідження сучасних особливостей зовнішніх міграційних процесів є поняття «зовнішня трудова міграція», саме за рахунок активного використання таких понять як «людський капітал», «трудоий капітал» тощо. Така термінологічна складність пояснюється відсутністю однозначного підходу до визначення об'єкту міграційних процесів. Отже, в залежності від бажаного об'єкту дослідження можуть мати місце такі поняття як: міграція робочої сили, міграція трудових ресурсів, трудова міграція. Таким чином, за рахунок конкретизації визначення об'єкту міграції можна обрати адекватне поняття для пояснення відповідних міграційних процесів. Так, робоча сила – це здатність людини до праці. Це найбільш стисле визначення цього феномену. Можна дещо розширити це поняття, визначивши робочу силу як сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє людина і які вона використовує в процесі виробництва. Робоча сила, як це вже визначено, – це здатність людини до праці, а сама праця – це процес реалізації цієї здібності. Ці поняття тісно пов'язані між собою, але водночас є і різними. Наукова заслуга такого розмежування належить К. Марксу, і це стало надзвичайно важливим методологічним моментом у розумінні процесу створення додаткової вартості. Із появою тенденцій в гуманізації суспільства більш актуальним стає інше поняття: людський капітал, що являє собою сукупність професійно-кваліфікаційних навиків, знань, таланту індивідів, є двигуном все більш різнобічного та все менш енегромістського виробництва, перетворення постіндустріальної господарчої діяльності в економіку «дорогої людини», бо успіх виробничої діяльності буде залежати від людей, яких прийдеться

довго та дорого навчати [34, с.9]. Згідно з цим підходом об'єктом відносин праці виступає вже не робоча сила, а саме людський капітал як сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних сил, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу. [25, с. 11]. Якщо робоча сила поступово витісняється фізичним капіталом, то знання, інформаційні ресурси сьогодні замінюють фізичний капітал. І саме знання та інформаційні ресурси стають сьогодні найважливішим ресурсом сучасного виробництва. Отже, змінюється традиційний розподіл між факторами виробництва: пробуток – капіталу, заробітна плата – праці, рента – землі. Формування трудового капіталу на основі ресурсів знань та інформації, що приносить прибуток замість робочої сили призводить не тільки до підвищення заробітної плати, а й до участі у розподілі виробленого продукту. Це може слугувати основою для вирівнювання процесів диференціації рівня життя в економіках, що мають загрозливі тенденції до зростання такої диференціації, як в національній економіці. Якщо продовжувати нехтувати такими явищами і можливостями, які вони надають, будемо мати поглиблення проблем в міграційній сфері саме за рахунок від'ємного салдо зовнішньої трудової міграції, яку після уточнення понять, можна визначити не просто як пересування особи з певною метою, а як рух трудового капіталу (елемент людського капіталу). Тому варто подумати над питанням: скільки державі коштувало створення цього капіталу? І якщо дійсно це є коштовним, чому вона так нехтує цим капіталом, змушуючи його носіїв шукати кращої долі на чужині і збіднюючи власну економіку?

За даними представництва ООН в Україні, кожен п'ятий українець є потенційним мігрантом і хотів би виїхати з населеного пункту, в якому живе. При цьому з тих, хто вирішив їхати, близько 15% зробили свій вибір на користь іншої місцевості в Україні і лише 5% мають намір виїхати за межі держави.

Нині в Україні набирають сили економічні чинники, що активізують внутрішню та зовнішню міграції. До них відносять розвиток ринкових відносин, поширення приватного землеволодіння, що, у свою чергу, робить актуальнішими питання, пов'язані з формуванням вітчизняної системи міграційного законодавства. У сучасних умовах глобалізації домінуючою тенденцією в міжнародних відносинах стала трудова міграція. Переміщення людських ресурсів, зумовлені різними чинниками, набувають дедалі більшого поширення у світі, й зокрема в Україні. Значне зростання обсягів та інтенсивності

міжнародної трудової міграції, що охоплює всю територію нашої країни, відчутно впливаючи на економічний та соціальний розвиток регіонів, зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження цих процесів.

Україна внаслідок особливостей геополітичного становища стала однією з провідних країн-транзитерів на шляху міграції до Євросоюзу. Водночас вона сама перетворилася на одну з найбільших країн-донорів мігрантів до ЄС через перманентні кризові явища в багатьох сферах суспільного життя – економіці, політиці, культурі, науці тощо. Ураховуючи важливий вплив міграційних відносин на процеси розвитку сучасного українського суспільства, дослідники приділили велику увагу цій проблематиці. Серед наукових досліджень демографічного простору та міграційної політики пострадянських держав можна виокремити праці Г. Вітковської, А. Вишневецького, Ж. Зайончковської, О. Харавасої, О. Чудіновських. Ж. Зайончковська наголошує на потребі формування міграційної стратегії з урахуванням реальних демографічних процесів. Нормальну міграцію вона порівнює з повітрям, яким дихаємо, не задумуючись, як це робиться, доки все йде нормально. А от хвороба, скажімо, легенів чи горла вже змушує звернути увагу на процес дихання, на те, що вдихаємо. Так само й з міграцією. Вона непомітна тоді, коли суспільство про неї не згадує. Нормальна міграція має об'єктивні причини. Це, наприклад, рух молоді для здобуття освіти й після завершення навчання. Зазвичай це майже третина всього переміщення населення в більшості країн, залежно від чисельності молодого покоління: чим більше молоді, тим більшим буде відсоток. [38, с. 59]

Чимало вчених присвятили свої праці аналізу систем державного управління й адміністративно-правовому регулюванню міграційної політики: О. Бандурка, І. Гарна, С. Мосьондз, В. Олефір, С. Саїв, В. Столбовий, Т. Хабриєва, С. Чехович та ін. Міграційне право України регламентує відносини, пов'язані зі встановленням і реалізацією статусів різних категорій мігрантів, котрим необхідно за допомогою юридичних засобів відкривати простір для самореалізації. Так формується система прав і свобод мігранта в різних їх проявах, що створює передумови для розв'язання основних міграційно-правових проблем. Низка норм міграційного права України, особливо у сфері імміграції, стосується питань процесуального характеру, тобто правового регулювання порядку проходження міграційних справ. Тому в багатьох випадках його можна кваліфікувати і як процесуальне право.

Отже, міграційне право України можна визначити як сукупність правових норм, які регулюють суспільні відносини, пов'язані з мі-

грацією фізичних осіб, визначенням правового статусу мігранта в контексті свободи пересування, а також закріплення гарантій і обов'язків держави та її органів щодо утвердження й забезпечення статусу різних категорій мігрантів. Міграційне право України позиціонується як самостійна галузь національної правової системи, спираючись на науково обґрунтований, відпрацьований на практиці зв'язок відповідних інститутів і норм. Отже, система правових актів, які є джерелами міграційного права України, охоплює Конституцію України, закони, постанови Верховної Ради, міжнародні договори України, рішення Конституційного Суду, акти Президента України, Кабінету Міністрів, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Верховної Ради та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, судові прецеденти тощо. На сьогодні у сфері міграції, громадянства, біженців в Україні діють Конституція України, міжнародні договори ратифіковані Україною та ряд законів України. Україна приєдналася до Конвенції про статус біженців 1951 року та Протоколу щодо статусу біженців 1967 року, ЕКПЛ, МПГПП, МПЕСКП, КПК, КГД, МПЗРД, МПЗДПЖ, Європейської конвенції про громадянство. Основні із цих Законів: «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», «Про біженців», «Про громадянство України», «Про свободу пересування і вільний вибір місця проживання в Україні», «Про імміграцію», а також низка актів Президента України, Кабінету Міністрів України, відомчих нормативно-правових актів, спрямованих на врегулювання окремих питань у зазначених сферах.

Державними органами, які займаються вирішеннями проблем міграції, громадянства, біженців, в межах визначеної законодавством компетенції, є: Державний комітет України у справах національностей та релігій, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство закордонних справ, Міністерство соціальної політики (9 грудня 2010 року міністерство реорганізоване, до цього воно називалось Міністерство праці і соціальної політики), Міністерство юстиції, Адміністрація Державної прикордонної служби, а також цілий ряд міністерств та відомств, які в певних межах займаються вирішенням окремих питань.

У Конституції України відображено загальноновизнані демократичні принципи, норми і стандарти у сфері міграційного права. Показово в цьому сенсі є ст. 33, де зазначено, що особі, яка на законних підставах перебуває на території України, гарантуються права на свободу пересування, вільний вибір місця проживання, право вільно залишати територію України, а для громадян України, що

перебувають за кордоном, – право повертатися в країну. Це положення доповнено правами та обов'язками, гарантованими ст. 26: «Іноземці та особи без громадянства, що перебувають в Україні на законних підставах, користуються тими самими правами і свободами, а також несуть такі самі обов'язки, як і громадяни України». Ст. 25 виключає можливість позбавлення громадянства, вигнання за межі України або видачу громадянина України іншій державі. У ст. 92 зазначено, що такі важливі інститути міграційного права, як громадянство, статус іноземців та осіб без громадянства визначаються виключно законами. Також у Конституції України відображено поняття «корінні народи» (ст. 11; 92, п. 3; 119) та «депортовані народи» (ст. 138, п. 9). [51]

Отже, Конституція України закріплює основні принципи щодо міграції та здійснення реєстрації фізичних осіб, а також окреслює правове поле для нормативних актів, у яких мають конкретизуватися права та свободи громадян, іноземців та осіб без громадянства тощо.

Закон України «Про громадянство України» вибудовано на нормах міжнародно-правових актів, зокрема Конвенції про скорочення безгромадянства від 30 серпня 1961 року, а тому в ньому враховано життєві умови та інтереси не тільки іммігрантів, а й осіб, що не мають статусу іммігрантів в Україні. [41]

Цей закон має прямий стосунок до міграційного права, адже передбачає набуття громадянства України й за кордоном за територіальним походженням, тобто вихідцям із України, у тому числі особам, раніше депортованим за межі території України, та їхнім нащадкам можна набувати громадянство України, постійно проживаючи на території інших держав. З набуттям громадянства України на них поширюється дія Закону України «Про порядок виїзду з України та в'їзду в Україну громадян України». [45] Зв'язок інституту громадянства України з міграційними процесами відображено в закріпленому законом принципі збереження громадянства України незалежно від місця проживання громадянина України (п. 7 ст. 2). [41] Тож громадянство є основою конституційно-правового статусу особи й важливим елементом внутрішньої та зовнішньої політики держави.

Імміграція в Україну регулюється за квотним принципом, установленим Кабінетом Міністрів. Передбачено на кожний календарний рік визначати граничну кількість осіб за категоріями, що можуть згідно із законом іммігрувати в Україну. У законі також передбачено випадки, коли надання дозволів на імміграцію проводиться без урахування квотного принципу.

Закон України «Про біженців» (втратив чинність із прийняттям закону «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту»), спрямований на врегулювання питань щодо встановлення порядку надання та позбавлення статусу біженця, оскарження рішення щодо біженців, права та обов'язки біженців, відповідні повноваження органів виконавчої влади тощо. За визначенням цього закону, «біженець» – особа, яка не є громадянином України і внаслідок обґрунтованих побоювань стати жертвою переслідувань за ознаками раси, віросповідання, національності, громадянства (підданства), належності до певної соціальної групи або політичних переконань перебуває за межами країни своєї громадянської належності та не може користуватися захистом цієї країни або не бажає користуватися цим захистом внаслідок таких побоювань, або, не маючи громадянства (підданства) і перебуваючи за межами країни свого попереднього постійного проживання, не може чи не бажає повернутися до неї внаслідок зазначених побоювань. [39, 40]

Науковий аналіз законів, що врегульовують міграційні процеси в Україні, доводить наявність певних законодавчих невідповідностей, які потребують усунення. Тому 2011 року Верховна Рада ухвалила Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань міграції». Законом передбачено вдосконалити правові засади реалізації державної міграційної політики, а також забезпечити умови для реалізації прав мігрантів, активізації двосторонніх контактів у всіх сферах міжнародних відносин, посилення юридичної відповідальності як іноземців, так і громадян України за порушення міграційного законодавства.

Окрім того, внесено зміни до Закону «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства». Зокрема, відповідно до Конституції України та в порядку, встановленому законом, іноземцям та особам без громадянства надається притулок в Україні. Іноземці та особи без громадянства можуть в'їжджати в Україну за дійсними паспортними документами, маючи право на одержання в установленому порядку в'їзної візи. Іноземців та осіб без громадянства, затриманих за незаконне перебування на території України, розміщують за рішенням адміністративного суду в пунктах тимчасового перебування іноземців та осіб без громадянства, які незаконно перебувають в Україні, у примусовому порядку, але не більш ніж на дванадцять місяців.

Важливою подією в розвитку міграційного законодавства України стало затвердження Концепції державної міграційної політики. Вона визначає стратегічні цілі, завдання, механізми, принципи

й стандарти щодо забезпечення прав і свобод громадян у сфері державної міграційної політики України. До її прийняття не було комплексного документа, що визначав би всі перелічені напрями, заходи, принципи, на яких має ґрунтуватися державна міграційна політика.

Важливою умовою розбудови правової держави є визначення стратегічних пріоритетів її міграційної політики та вдосконалення системи державного управління міграційними процесами відповідно до міжнародних стандартів у сфері реалізації прав людини. Тому актуальність удосконалення системи державного управління міграційними процесами зумовлена політичними та соціально-економічними чинниками, що впливають на ситуацію в Україні та світі.

Стратегічними напрямками державної міграційної політики України та механізмами їх реалізації в Концепції визначено такі:

- удосконалення законодавства щодо внутрішньої і зовнішньої трудової міграції громадян України, в'їзду іноземців та осіб без громадянства в Україну, виїзду їх з України і транзитного проїзду через її територію, а також у сфері боротьби з нелегальною міграцією;
- запровадження на законодавчому рівні механізму додаткового та тимчасового захисту іноземців та осіб без громадянства;
- визначення квот імміграції в Україну з урахуванням поточної і перспективної демографічної ситуації та ситуації, що склалася на ринку праці;
- створення для громадян України, іноземців та осіб без громадянства, які на законних підставах проживають або тимчасово перебувають на території України, умов для свободи пересування, вільного вибору місця проживання, а також вільного залишення території України (за винятком обмежень, що встановлюються законом);
- протидія проявам расизму, ксенофобії та релігійної нетерпимості, формування толерантного ставлення населення до мігрантів;
- стимулювання мігрантів до раціонального територіального розміщення з урахуванням соціально-економічної та демографічної ситуації в регіонах;
- посилення соціального та правового захисту громадян України, які працюють за кордоном, у тому числі шляхом активізації міжнародного співробітництва, укладення міжнародних договорів, що стосуються питань захисту прав трудових мігрантів, створення сприятливих умов для перетинання трудовими мігрантами з України державних кордонів та перебування таких осіб у державі працевлаштування;



- створення сприятливих умов та механізмів для повернення в Україну громадян України, які постійно проживають на території інших держав, з метою зменшення еміграційних потоків;

- посилення взаємодії і координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування та громадських організацій у сфері реалізації державної міграційної політики;

- вдосконалення системи обробки та збирання статистичної інформації про міграційні процеси громадян України, які проживають чи тимчасово перебувають за кордоном, а також іноземців та осіб без громадянства, які на законних підставах проживають чи тимчасово перебувають на території України;

- протидія торгівлі людьми, забезпечення захисту громадян України за кордоном, а також іноземців та осіб без громадянства, які перебувають на території України, що постраждали від торгівлі людьми;

- провадження науково-дослідної діяльності у сфері міграції та використання її результатів для реалізації державної політики;

- активізація зовнішньої діяльності держави з метою укладення міжнародних договорів, пов'язаних із урегулюванням питань повернення і захисту прав осіб, депортованих за національною ознакою, та їхніх нащадків, розроблення і впровадження ефективного механізму виконання таких договорів.

Основними механізмами реалізації державної міграційної політики у сфері імміграції є:

- стимулювання імміграційних потоків в Україну залежно від інвестиційних, наукових та культурних потреб держави, створення сприятливих умов для повернення в Україну діячів науки та культури, кваліфікованих спеціалістів і робітників, гостра потреба в яких є відчутною для національної економіки, їхньої інтеграції в українське суспільство;

- сприяння поверненню до України осіб, депортованих за національною ознакою, їхніх нащадків, інтеграції таких осіб в українське суспільство;

- забезпечення реалізації міжнародних принципів та норм міжнародного права щодо захисту осіб, які постраждали від торгівлі людьми, реабілітації та повернення таких осіб до держав їх походження;

- удосконалення законодавства з метою захисту прав мігрантів, які перебувають в Україні, та забезпечення доступу всіх мігрантів незалежно від їхнього правового статусу до програм охорони здоров'я.

Основними механізмами реалізації державної міграційної політики щодо тимчасового в'їзду в Україну іноземців та осіб без громадянства є:

- створення сприятливих умов для тимчасового в'їзду в Україну іноземців та осіб без громадянства з туристичною метою, для навчання, провадження підприємницької діяльності тощо;

- забезпечення здійснення контролю за в'їздом в Україну мігрантів з метою працевлаштування або навчання;

- протидія нелегальній міграції, у тому числі вдосконалення роботи державних органів, спрямованої на протидію нелегальній міграції;

- забезпечення реалізації загальноновизнаних міжнародних принципів і норм міжнародного права щодо захисту прав біженців та осіб, які потребують додаткового чи тимчасового захисту або притулку в Україні, враховуючи принцип невислання;

- сприяння добровільному поверненню нелегальних мігрантів до держав їх походження, національності у співробітництві з міжнародними та громадськими організаціями, що працюють у сфері міграції;

- посилення відповідальності за правопорушення, пов'язані з нелегальною міграцією.

Реалізація цієї Концепції передбачає виконання державними органами таких завдань:

- 1) удосконалення законодавства у сфері міграції з урахуванням загальноновизнаних принципів і норм міжнародного права, в тому числі приєднання України в разі потреби до багатосторонніх міжнародних договорів у сфері захисту прав мігрантів;

- 2) укладення двосторонніх міжнародних договорів з питань, пов'язаних із захистом прав мігрантів, зокрема трудових, осіб, які постраждали від торгівлі людьми, а також з питань боротьби з нелегальною міграцією, торгівлею людьми, прийняття і передачі осіб (реадмісії), запобігання випадкам безгромадянства і зменшення їх кількості;

- 3) участь у міжнародному співробітництві з метою забезпечення врахування соціальних, етнічних, релігійних та культурних особливостей мігрантів під час надання їм медичних послуг;

- 4) сприяння соціальному захисту громадян України, які працюють за кордоном, у тому числі тих, які постраждали від торгівлі людьми;

- 5) забезпечення розроблення та виконання державних і регіональних програм з питань міграції, передбачивши в них, зокрема, заходи із соціально-економічного поліпшення міграційної ситуації;

- 6) здійснення заходів, пов'язаних з інтеграцією в українське суспільство іноземців та осіб без громадянства, які постійно про-

живають в Україні, а також іноземців та осіб без громадянства, яким надано статус біженців в Україні;

7) забезпечення державних органів, які здійснюють повноваження у сфері міграції, фінансовими та матеріально-технічними ресурсами;

8) забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, ліквідації дискримінації за ознакою статі;

9) посилення взаємодії державних органів, які здійснюють повноваження у сфері міграції;

10) створення системи обліку іноземців та осіб без громадянства, які в'їжджають на територію України, з фіксуванням їх біометричних даних, інтеграція такої системи в загальноєвропейську;

11) запровадження оформлення і видачі громадянам України паспортних документів, в яких містяться біометричні ідентифікатори;

12) формування єдиної бази паспортних документів громадян України, іноземців та осіб без громадянства, які на законних підставах перебувають на території України, із внесенням даних про видачу, втрату та анулювання таких документів;

13) створення єдиної інформаційної (автоматизованої) системи обліку та аналізу міграційних потоків із забезпеченням конституційних гарантій недопущення поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди;

14) ужиття заходів з активізації співробітництва з іноземними державами, міжнародними та громадськими організаціями у сфері міграції;

15) продовження переговорів з державами – членами Євросоюзу щодо застосування спрощеного режиму перетинання державного кордону громадянами України, зокрема тими, які проживають у прикордонних районах України;

16) визначення переліку обставин, за яких може здійснюватися спрощений прикордонний контроль;

17) активізація діяльності представників України при міжнародних організаціях, що вирішують питання міграції, з метою врахування національних інтересів України під час прийняття такими організаціями рішень;

18) проведення комплексних наукових досліджень, пов'язаних із міграційними процесами, прогнозуванням їх тенденцій і наслідків для всіх сфер суспільного життя;

19) включення міграційної складової до статистичних даних за результатами дослідження стану реалізації прав громадян на соціальний захист, охорону здоров'я, освіту, працю;

20) інформування громадян України про ситуацію на зовнішньому ринку праці, у тому числі про законодавство інших держав із цього

питання, фактори ризику, які можливі під час працевлаштування за кордоном, мотивацію переселення та проблеми мігрантів, труднощі адаптації;

21) розроблення інформаційних матеріалів для ознайомлення потенційних українських мігрантів з особливостями держав призначення;

22) інформування українських трудових мігрантів та української діаспори про інвестиційні можливості в Україні;

23) розроблення програм із цільової професійної підготовки, перепідготовки, підтримки українських трудових мігрантів після їх повернення до України з метою інтеграції в місцевий ринок праці.

Як бачимо, Україна має розгалужену систему міграційного законодавства, спрямованого на дотримання основних прав і свобод людини, що поступово наближається до європейських та міжнародних стандартів. Головною тенденцією світових міграційних процесів на нинішньому етапі є зростання обсягів і швидкості переміщень населення. Тож вироблення дієвої міграційної політики для України – це нагальна потреба, адже через нашу країну проходять міграційні шляхи, а її територія використовується для транзитного переміщення й тимчасового перебування трудової та незаконної міграції.

Люди, які залишили свою країну і переселилися до іншої – мігранти (в залежності від напрямку руху – емігранти, іммігранти). Причини, які викликають такі рішення: економічні (наприклад, значне зниження рівня життя), переслідування, расова, етнічна або релігійна дискримінація, військові конфлікти, політична нестабільність, стихійні лиха. Майже третина українців живе за межами історичної батьківщини. Міграція робочої сили міжнародна спричинена пошуками високооплачуваних місць роботи, працевлаштування, можливостей самореалізації, політико-правовими мотивами, відносним перенаселенням, нерівномірностями економічного розвитку. Міжнародна міграція робочої сили виникає і розвивається із становленням та еволюцією міжнародної міграції капіталу і міжнародної торгівлі.

Станом на сьогоднішній день близько 4,5 мільйона трудових мігрантів з України перебувають за кордоном, з яких 1,7 мільйона – в країнах Європейського Союзу, такими є результати дослідження, проведеного експертами європейської комісії «Caritas International» (конфедерація католических благодійних організацій). Але це та статистика, яка вже існує. Потенційна кількість освічених людей, які мають намір працювати за кордоном може бути непрямо визначена за активізацією діяльності центрів IELTS та TOEFL. IELTS (International English Language Testing System) – це найпопулярніший у світі екзамен з англійської мови. Більш ніж 2 мільйони осіб складають

його щороку. Успішне складання IELTS відкриває перед можливістю для проживання, навчання та роботи в будь-якому куточку планети. Більш ніж 8000 організацій по всьому світу приймають IELTS, серед яких урядові й академічні установи, компанії з працевлаштування. Фактично, IELTS – це єдиний екзамен з англійської мови, що складають усі потенційні мігранти в усіх країнах задля попереднього за-свідчення рівня володіння мовою. [87]

Іспит IELTS став піонером в тестуванні навичок англійської мови більше двох десятиріч тому. Тест був створений і сумісно керується трьома організаціями University of Cambridge English Language Assessment (Велика Британія), The British Council (Велика Британія) and IDP Education Pty Ltd (Австралія). Репутація та високі стандарти цих визнаних в світі організацій знайшли своє відображення і в іспиті IELTS. Цього вдалося досягти завдяки тому, що іспит всі ці роки є достовірним та надійним показником справжнього вміння спілкуватися на англійській мові, як для освіти, імміграції та професійної діяльності, так і для щоденного спілкування. IELTS приймається більш ніж в 135 країнах світу. Іспит дозволяє об'єктивно оцінити навички англійської мови у тих, хто збирається навчатися, проходити практику і працювати в англомовних державах або емігрувати за кордон. Здача іспиту обов'язкова для всіх хто планує подавати документи на імміграцію в Канаду, Велику Британію, Австралію або Нову Зеландію. Іспит необхідний також для вступу на навчання в канадські, австралійські, новозеландські, американські, британські або ірландські університети. Примітно те, що IELTS – єдиний іспит, результати якого визнаються по всьому світу. Кількість навчальних закладів в світі, які визнають результати іспиту IELTS, постійно зростає. [85]

TOEFL (Test of English as a Foreign Language) – тест з англійської мови як іноземної, розроблений і проводиться американською Службою тестування в галузі освіти (Educational Testing Services – ETS). Сертифікат TOEFL необхідний для вступу до більш ніж 2400 коледжів та університетів США і Канади. TOEFL визнається у вищих навчальних закладах, бізнес-структурах, наукових центрах інших англомовних держав, а також приблизно в 150 інших країнах світу. Крім того, TOEFL використовується для оцінки рівня володіння мовою урядовими структурами, міжнародними організаціями, що надають освітні гранти. TOEFL може визнаватися навіть у Великобританії, причому в цій країні постійно діють чотири екзаменаційних центри TOEFL. [86]

Збільшення чисельності центрів тестування IELTS та TOEFL у обласних центрах України та активізація їх навчальної діяльності

і діяльності з відповідної сертифікації є свідченням не тільки активності міжнародних інтеграційних процесів, а й проявом бажання багатьох українців мігрувати за кордон на навчання, також з метою пошуку достойної роботи. Отже, зараз найбільш яскравою особливістю зовнішньої трудової міграції в Україні є потенційна еміграція саме конкурентоспроможної частини трудового капіталу нашої держави. При цьому правовий статус українських мігрантів дуже непевний – 60-70% не мають дозволу на проживання або працевлаштування. За даними Міжнародної організації міграції, близько 15 тис. українок зазнають сексуальної експлуатації за кордоном, а близько 100 тис. чоловік перебуває в трудовому рабстві. Багато з них були завербовані для заповнення неprestижних у країнах ЄС вакансій у сферах будівництва, сільського господарства, догляду за дітьми або літніми особами, господарських робіт у приватних домах, ресторанах або готелях. Відтак, криза майже не вплинула на цих працівників, оскільки, не зважаючи на зростання безробіття, мешканці Євросоюзу переважно не бажають виконувати таку роботу. З іншого боку, заробляючи за кордоном для забезпечення своїх родин, українці паралельно роблять ще одну добру справу – інвестують в економіку України.

Низькі зарплати є однією з основних причин масової трудової міграції українців за кордон. Якщо порівняти умови оплати праці в Україні і, наприклад, у сусідній Польщі, то при однаковому навантаженні чи аналогічній продуктивності праці люди отримують зарплати, які різняться в 5-10 разів. В той же час Україні вкрай важливо зберегти інтелектуальний капітал, адже починаючи з 80-х років наша держава його щороку втрачала. Мова йде про висококласних спеціалістів в сфері інформаційних технологій, інженерних та технологічних спеціальностей, науковців, працівників освіти, охорони здоров'я, культури, соціальної сфери, кваліфікованих спеціалістів робітничих професій.

До теперішнього часу найбільша частка трудових мігрантів – це особи з середньою та середньою спеціальною освітою, кваліфіковані спеціалісти, які за кордоном зайняті в основному на некваліфікованих роботах. Як правило, їхня заробітна плата у кілька разів нижча заробітків корінних мешканців. Мігранти практично не мають можливостей для кар'єрного зростання і перебувають в умовах, які не відповідають засадам достойної праці.

Якщо врахувати, що за різними оцінками трудовими мігрантами є від 4 до 7 млн. громадян України, то це складає відповідно від 8,6% до 15,1 % від численності всього населення, або від 19,5% до 34,1 % економічно активного населення працездатного віку. Отже,

можна говорити про міграцію з України третини активного населення працездатного віку. До того ж, в більшості це найбільш енергійні і підприємливі люди. Таким чином, трудова міграція є серйозною державною проблемою. Але, на жаль, законодавча й виконавча влади не чують і адекватно не реагують на застереження вчених, які звертають на це увагу. Досі державна міграційна політика має виключно декларативно-демагогічний характер, не розширюється коло країн, з якими укладені угоди про взаємне працевлаштування громадян, практично не приймаються заходи щодо соціального забезпечення працюючих за кордоном. На державному рівні не вживається жодних ефективних заходів, спрямованих на те, аби люди не лише не від'їжджали на роботу за кордон, а навпаки, поверталися на батьківщину.

В цілому економічні і соціальні наслідки еміграції робочої сили за кордон мають, безумовно, як позитивний, так і негативний ефект. До переваг можна віднести відчутне послаблення напруги на ринку праці, зменшення рівня зареєстрованого і прихованого безробіття. Крім того, зароблені і надіслані на батьківщину кошти є значним інвестиційним джерелом надходжень валюти в національну економіку. Разом з тим, трудові мігранти в найбільш продуктивний період свого життя не беруть жодної участі у створенні національного доходу. Масова трудова міграція не сприяє наповненню пенсійного і соціальних фондів через відсутність відрachusвань від заробітної плати мігрантів. Держава ж втрачає свій кращий трудовий потенціал. Міграція молоді на роботу за кордон має негативні демографічні наслідки, руйнує сімейні відносини. До негативних явищ слід віднести й те, що внаслідок зростання валютних ресурсів окремих сімей відбувається і зростання цін на товари і послуги на внутрішньому ринку без відповідного підвищення купівельної спроможності основної маси населення. Ще одним негативним наслідком стає зростаючий дефіцит кваліфікованих працівників.

Звичайно, завдяки заробіткам за кордоном сім'ї мігрантів можуть покращити своє матеріальне становище. Вони оволодівають ринковою психологією і вмінням орієнтуватися на власні сили, вивчають іноземні мови і звичаї, розширюють світогляд. Однак, є й негативні наслідки: люди працюють за кордоном в основному нелегально і майже незахищені від свавілля роботодавців. Часто їхній робочий день ненормований, вони не мають можливості отримати кваліфіковану медичну допомогу через відсутність страхування тощо. Враховуючи те, що трудова міграція має для держави і для самих мігрантів позитивні і негативні наслідки, важливо виробити таку державну міграційну політику, яка могла б подолати негативні

сторони цього явища і раціонально використовувати позитиви для економічного розвитку країни. Цьому заважає ряд проблем, зокрема, відсутність чіткої статистичної інформації про масштаби трудової міграції за кордон, затягування процесу приєднання нашої держави до міжнародних конвенцій з питань соціального захисту трудових мігрантів, недосконалий механізм легального працевлаштування мігрантів за кордоном на підставі системи міждержавних і міжурядових угод. Та головною проблемою є те, що в Україні поки що не задіяні в повній мірі такі важелі регулювання, як створення привабливого ринку праці і умов для достойної зайнятості. Не дивлячись на те, що в останні роки намітилось зростання заробітної плати, вона залишається значно нижчою, ніж у країнах, які приймають мігрантів. За свідченнями спеціальних досліджень, люди не будуть повертатися на батьківщину, доки їхня заробітна плата не досягне тут хоча б половини їхнього доходу в країнах імміграції. Як зазначає директор Інституту демографії і соціальних досліджень НАН України, член-кореспондент НАНУ Елла Лібанова, «в нас є два варіанти дій: або ми розвиваємо економіку знань і входимо в число розвинутих країн, або ми відкочуємося на маргінес історії й перетворюємося на придаток, що є поставником якщо не сировини, то чорноземів чи робочої сили». Серед реальних конкурентних переваг, які має Україна, Е.Лібанова називає земельні ресурси і розвиток сільського господарства, яке неминуче стикнеться з проблемою дефіциту робочої сили. Вже зараз можна сказати, що не мало аграрних регіонів потерпають від демографічної деградації

За прогнозом Інституту демографії і соціальних досліджень НАН України в 2050 році в Україні буде 36 млн. населення. В той же час ООН називає ще більш песимістичну цифру – 26 млн. Однак, кардинально вплинути на цю ситуацію важко. Порахували, що навіть, якщо кожна українська жінка народжуватиме двох дітей (хоча ніде в Європі немає такого високого показника), а середня тривалість життя збільшиться до рівня Японії (тобто на 13 років), населення України все одно скорочуватиметься. Це означає, що потенціал демографічного зростання вичерпано. Передусім через те, що серед українського населення багато осіб поважного віку і мало молоді. З середини 60-х років рівень народжуваності не забезпечує навіть просте відтворення, тобто кожне наступне покоління – менше за попереднє.

У цих умовах надзвичайно важливо підвищити економічну активність і забезпечити належну якість робочої сили. Визначальною тут має бути освіта і отримання такого рівня кваліфікації, який диктуватиме ринок праці. На жаль, в Україні за всі роки незалежності



так і не було розроблено адекватних прогнозів, не кажучи вже про середньострокову потребу ринку праці в робочій силі. І значна частина спеціалістів з високою професійно-освітньою підготовкою, зокрема, з вищою освітою, працюють не за спеціальністю чи взагалі залишаючи державу.

Не дивлячись на те, що за останнє десятиліття в Україні приблизно на 70% збільшився об'єм підготовки спеціалістів з вищою освітою, питома вага молодих спеціалістів з вищою освітою в державі знижується. І це триватиме доти, доки конкурентною перевагою в Україні буде не якісна робоча сила, а її низька ціна. Якщо так продовжуватиметься, то за п'ять років матимемо дефіцит не тільки кваліфікованої, але й будь-якої робочої сили. Соціальні трансферти самі по собі – не панацея від бідності, для цього, звичайно, потрібна зважена політика у сфері праці і зайнятості. Єдиною можливістю сьогодні побудувати демократичне суспільство з розвинутими громадянськими структурами – це відкрити доступ до освіти і стимулювати прискорений розвиток підготовки спеціалістів саме тих професій, яких найбільш гостро потребує ринок праці. При цьому освіта виступає по-своєму захистом від бідності: доходи і зайнятість населення прямо пропорційні рівню професійно-освітньої підготовки.

Сьогодні також особливу гостроту має проблема бідності української інтелектуальної еліти. В нашій державі з'явився новий соціальний прошарок, який абсолютно влучно можна назвати «нові бідні». Це люди, які мають кваліфікацію і трудового досвіду, яких в будь-якій цивілізованій країні було б досить для отримання добре оплачуваної роботи. Отже, на відміну від інших країн, де бідність охоплює в основному малоосвічену і некваліфіковану частину населення, в пострадянській Україні (як і в ряді інших пострадянських держав), на людей, що мають рівні життя, які називаються «бідність» та «злидні» перетворено висококваліфікованих і цілком конкурентоспроможних за світовими стандартами кадри. Очевидно, що держава з постійно бідніючим інтелектуальним ресурсом багатою бути не може. Подолати бідність, знизити масштаби зовнішньої трудової міграції, посилити внутрішню консолідацію населення, створити громадянське суспільство з високою часткою середнього класу – ці завдання вимагають системного підходу. Інакше неминуче виникне замкнуте коло: відсутність економічної модернізації постійно відкладатиме запуск соціальної, а без соціальної модернізації запустити на повну потужність механізм економічної, як основи підвищення конкурентноздатності нашої держави, буде також дуже проблемно.

Тим часом глобалізація світової економіки активізує процеси трудової міграції. «Для країн з низьким рівнем розвитку трудова міграція відкриває нову економічну культуру», – пише Андрій Гайдуцький у книзі «Міграційний капітал в країнах, що розвиваються». Для розвинених країн вільна трудова міграція – це можливість перерозподілу дешевих трудових ресурсів. За даними Міжнародної організації з міграції кількість трудових мігрантів у світі постійно зростає і наближується до 200 млн. осіб. В розвинутих країнах вони стали невід'ємною частиною економіки. У країнах, що розвиваються міграційний капітал значно перевищує обсяги міжнародної технічної допомоги і є більш ефективним інструментом боротьби з бідністю шляхом прямого досягання тих, хто потребує матеріальної допомоги, зазначає Андрій Гайдуцький. Кошти, зароблені мігрантами, використовуються для оплати витрат на охорону здоров'я, освіту та інших комунальних послуг, які мають важливе значення для розвитку. [18, с. 129]

У багатьох країнах існують асоціації трудових мігрантів, які реалізують проекти спільного використання міграційного капіталу на розвиток сфери охорони здоров'я, освіти, соціальної інфраструктури їхніх регіонів, міст та селищ. Перевагою колективних переказів мігрантів є зацікавленість різних рівнів влади на батьківщині у реалізації таких проектів. Об'єднання мігрантів і соціальне спрямування міграційного капіталу мають добру перспективу у формуванні й реалізації соціальної політики розвитку сільських територій. Міграційний капітал є також джерелом фінансування економічного зростання. Грошові перекази формують інвестиційну базу особливо для малого і середнього бізнесу. Завдяки мультиплікативному ефекту зростає споживчий попит населення. Зростання споживання збільшує також доходи бюджетів через сплату прямих і непрямих податків. Також завдяки потокам грошових переказів окремі країни можуть пом'якшити фінансовий дефіцит та компенсувати додатковий попит на іноземну валюту. Це одне з найбільш стабільних джерел надходження іноземного капіталу.

Тим часом, фінансово-банківська система виявилась не готовою до обслуговування масштабних і специфічних потоків міграційного капіталу. А функціонування неофіційних систем є результатом недостатньої ефективності роботи офіційної фінансової інфраструктури. В той же час поширення неофіційних систем грошових переказів стимулює розвиток офіційного фінансово-банківського сектору. Завдяки масштабним потокам міграційного капіталу відбуваються структурні і технологічні перетворення у банківському секторі країни. На сьогодні дедалі більше постає питання не тільки

щодо обсягів грошових переказів, а щодо того, як цей величезний фінансовий ресурс використати на розвиток домогосподарств мігрантів та відповідних територій. Тому проблему надходження міграційного капіталу слід підняти на національний рівень і визнати його важливою складовою системи обліку, формування грошової, кредитної та банківської політики, а також фінансового ринку. Тільки в такому випадку ми відчуємо, що міграційний капітал може стати справжнім генератором соціально-економічного розвитку.

**Висновки.** В Україні багато уваги приділяється негативним аспектам міграції. Однак, дослідження показують, що зростання масштабів трудової міграції має загалом і певні переваги. Насамперед вони полягають в тому, що обсяги грошових переказів зростають швидше, ніж масштаби самої міграції. Так, за даними Світового банку тільки за останні п'ять років обсяги грошових переказів майже подвоїлись, а кількість трудових мігрантів збільшилась лише на 10%. В останнє десятиліття обсяги грошових переказів починають зростати навіть швидше за інші складові міжнародного ринку капіталу. При цьому зростає вплив грошових переказів мігрантів на суспільний розвиток країн-реципієнтів. В багатьох країнах світу влада і суспільство давно зрозуміли переваги від трудової міграції і надходження міграційного капіталу. Розробляються програми по залученню міграційного капіталу на розвиток територій. Не дивлячись на мільйони мігрантів з України, які працюють за кордоном і заробленими коштами підтримують своїх рідних і близьких на батьківщині. Однак, серйозних досліджень по проблемі міграційного капіталу в Україні досі немає, як немає і достовірного обліку. Українці за кордоном офіційно відправили своїм родинам у 2012 році грошових переказів на \$ 7,5 млрд., у тому числі трохи більше \$ 1 млрд. – нелегально. При цьому іноземні інвестори вклали в економіку України у 2012 році тільки \$ 6,013 млрд. Обсяг приватних грошових переказів із закордону в Україну у 2012 році зріс на 7,2%, хоча його співвідношення до ВВП залишилося на колишньому рівні. Такі дані оприлюднив Національний банк України (НБУ). «У 2012 році обсяги приватних грошових переказів з закордону збільшилися на 7,2% – до \$ 7,5 млрд. Співвідношення обсягів грошових переказів до ВВП залишилося на рівні попередніх двох років і склало 4,3%», – йдеться в повідомленні регулятора. Таким чином, у 2012 році вперше сума грошових переказів фізосіб перевищила обсяг коштів, що надійшли в Україну у вигляді прямих іноземних інвестицій: \$ 7,5 млрд. проти \$ 6,013 млрд. У 2011 році обсяг грошових переказів в Україну з-за кордону збільшився на 19,47% – до \$ 7,02 млрд. з \$ 5,9 млрд. в 2010 році. Як повідомлялося, згідно

з даними Держстату, в 2012 році іноземні інвестори вклали в українську економіку \$ 6,013 млрд., що на 7,2% менше, ніж за 2011 рік – \$ 6,480 млрд.

Все це говорить про важливість вироблення в Україні такої державної міграційної політики, яка б сприяла подоланню негативних сторін цього явища і раціональному використанню його позитивів для економічного розвитку країни.

## **УДК 331.5**

**Ніконенко Андрій Володимирович**

### **ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ДЕФІЦИТУ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

**Вступ.** Однією з причин, по яким не було підписано Угоду про Асоціацію з ЄС, є низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної промисловості. Для економіки, яка потребує широкомасштабної модернізації, наявність та якість робітничих кадрів мають вирішальне значення. В жовтні 2012 р. важливість подолання дефіциту кваліфікованих кадрів була визначена як головна мета діяльності українського уряду [67]. У грудні 2013 р. потреба підприємств України у кваліфікованих робітниках з інструментом і робітниках з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування складала приблизно 32 % із загальної потреби у працівниках різних професійних груп, була найбільшою і майже не змінилася порівняно з 2012 р., коли сягала 33 % [80, с. 74; 99, с. 355]. Це свідчить про недостатню ефективність державного регулювання ринку праці і необхідність розробки заходів, які могли б забезпечити успішне подолання проблеми дисбалансу попиту і пропозиції на ринку праці. Проте успішна розробка таких заходів має базуватись на глибокому розумінні фундаментальних причин дефіциту робітничих кадрів. В протилежному випадку державна політика, спрямована на усунення даної проблеми, носитиме виключно декларативний характер або ж приводитиме лише до тимчасового несуттєвого покращення ситуації.

Дефіцит робітничих кадрів як наукова проблема є об'єктом вивчення таких українських та російських дослідників, як К. Бондарчук, В. Васильченко, А. Кузьміна, Е. Кучменко, Ю. Маршавін, В. Мельник, В. Шевчук та інших. Аналіз їхніх наукових праць дозволяє із впевненістю стверджувати, що головні чинники, які безпосеред-

ньо призвели до виникнення даної проблеми, чітко виокремлено та досконально вивчено. Проте визначенню фундаментальних причин генезису дефіциту робітничих кадрів не приділено достатньої уваги, в той час як саме їх усунення має бути передумовою відновлення балансу на ринку праці. Цим і зумовлена актуальність теми, що досліджується.

**Формулювання мети статті та завдань.** Метою статті є виокремлення фундаментальних причин дефіциту робітничих кадрів в українській економіці та визначення шляхів мінімізації впливу відповідних чинників на ринок праці. Для досягнення поставленої мети слід вирішити наступні завдання:

проаналізувати існуючі наукові підходи щодо чинників формування дефіциту робітничих кадрів;

згрупувати визначені чинники дефіциту робітничих кадрів та провести глибинний аналіз кожної такої групи.

**Виклад основного матеріалу.** Значну роль уявлень населення про неперестигність робітничих професій у формуванні їх дефіциту підкреслюють Е. Кучменко [57, с. 187],

П. Петкова [72, с. 86], В. Шевчук [103, с. 22]. При цьому А. Кузьміна [56, с. 144] та Ю. Маршавін [60, с. 20-24] зазначають, що серед молоді та батьків поширені уявлення про вищу освіту як запоруку високого соціального статусу в майбутньому.

Що стало причиною формування таких уявлень? Відповідь на це питання дає концепція постіндустріального суспільства, сформульована Д. Беллом [10]. Відповідно до цієї концепції у країнах постіндустріальної стадії розвитку:

відбувається зростання зайнятості у третинному секторі економіки – сфері послуг – на тлі її скорочення у сільськогосподарському та промисловому секторі;

основою суспільного розвитку стають наука, знання та нововведення, а саме їх виробництво, контроль, впровадження, зростає кількість спеціалістів і вчених.

Тобто в передових західних країнах зростає роль і престижність розумової праці. Талановиті особи стають вченими, керівниками або кваліфікованими фахівцями в сферах, пов'язаних з управлінням чи наукою. Робітниками ж успішні люди не працюють: цей суспільний клас формується з бідних верств населення та емігрантів. Принаймні, саме така точка зору домінує у масовій культурі (західній та сформованій по її шаблонам вітчизняній). Враховуючи високий вплив масової культури на українську молодь, не дивно, що уявлення про неперестигність робітничих професій глибоко проникли у її середовище. Посиленню таких уявлень сприяли кризові

90-ті рр. XX ст. Слід зазначити, що структура зайнятості Радянської України була деформована в бік більшої частки промислових та, зокрема, робітничих спеціальностей. Оскільки в роки економічної кризи перехідного періоду найбільше постраждала саме українська промисловість, то затримки заробітної плати, зменшення її розміру, безробіття торкнулися в першу чергу робітників. В той же час відбувався бурхливий розвиток сфери послуг, в т.ч. дефіцитних тоді професій юристів, фінансистів і т.д., які добре оплачувалися і стали вважатися «престижними».

Не слід також забувати, що Радянський Союз, хоч і відставав від західних країн в економічному розвитку, тим не менш знаходився на вищому його рівні порівняно з сучасними Україною та Росією. Тому він був значно ближчий до моделі постіндустріального суспільства і, дійсно, наявність вищої освіти відкривала перед людиною значні перспективи. За таких умов і сформувався погляд на вищу освіту як на гарантію успішної самореалізації особи в майбутньому. Економічна криза 90-х рр. XX ст. не змінила цих явлень, бо сприймалася як тимчасове явище.

Проте скорочення частки зайнятих у промисловості на 3,9 в.п. (до 24%) на тлі зростання кількості працюючих у сфері послуг на 16,5 в.п. (до 66,5%) протягом 2000-2012 рр. [99, с. 346] не має вводити в оману стосовно реального стану української економіки. В Україні відбувається не формування постіндустріального суспільства, а деградація промисловості, рівень зносу основних засобів якої зріс за цей же період на 14,2 в.п. і сягнув 63 %. [99, с. 91]. Постіндустріальна економіка базується на ефективній промисловості, де невелика кількість робітників за допомогою сучасного обладнання і останніх досягнень світової науки і техніки досягає високого рівня продуктивності праці. Україна ж з її застарілою промисловістю потребує значно більшої кількості робітників, ніж постіндустріальні країни Заходу. Зазначимо також, що наявність імпортних комп'ютерів, ноутбуків, планшетів і-Рад вдома та в офісах сучасних українців зовсім не є ознакою інформаційної стадії розвитку нашого суспільства, оскільки така вона може наступити лише після постіндустріальної [90, с. 116-117].

Відповідно, можна зробити висновок, що *«постіндустріальний» світогляд населення не відповідає соціально-економічній дійсності нашої країни і є важливим чинником, що веде до дефіциту робітничих кадрів.*

Проте роль цього чинника не слід перебільшувати. До 2010 р. не було забезпечено працевлаштування 61178 випускників професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ), що навчалися

за державним замовленням і на підготовку яких неефективно витрачено 585 млн. 213,7 тис. грн. бюджетних коштів. На тлі таких цифр будь-яка пропаганда робітничих професій та профорієнтаційна діяльність втрачає сенс. Серед визначених Рахунковою палатою України причин цієї ситуації слід виділити наступні [14, с. 37-40]:

взаємне перекидання своїх обов'язків Міністерством освіти і науки (МОН), Міністерством економіки та Міністерством праці, а також МОН та ПТНЗ;

рівень зносу навчального обладнання ПТНЗ сягає 100 %, причому лише 26 % ПТНЗ мають базу для підготовки з ряду складних наукоємних професій;

потреба учнів ПТНЗ у підручниках задоволена лише на 4 %, що негативно впливає на якість їх підготовки;

через аварійність корпусів 22 ПТНЗ не можуть здійснювати навчальний процес; 955 навчально-виробничих приміщень потребують поточного ремонту;

ПТНЗ забезпечені педагогічними кадрами лише на 87,5 %, причому половина майстрів – пенсійного чи передпенсійного віку, а 12,7 % – недостатньої кваліфікації;

номенклатура професій та навчальні програми у ПТНЗ не відповідають потребам роботодавців в достатній мірі.

Таким чином, *вітчизняна система професійно-технічної освіти «штампує» безробітних, і цей чинник дефіциту робітничих кадрів потребує першочергового усунення, оскільки позбавляє сенсу будь-яку профорієнтаційну роботу.*

Проте перекидати вину за неефективну роботу ПТНЗ виключно на їх керівництво та на МОН було б помилковим. За даними Рахункової палати, дві третини учнів ПТНЗ не мають змоги проходити практику на підприємствах через незацікавленість роботодавців у наданні місць практики. Підприємства взагалі не розглядають випускників ПТНЗ як потенціал для розвитку своїх підприємств. Поясненням такої ситуації, на думку експертів Рахункової палати, є недостатній розмір податкових преференцій роботодавцям, які не стимулюють їх до співпраці із ПТНЗ [14, с. 38]. Таке пояснення було б достатнім виправданням для подібної поведінки роботодавців, якби на ринку праці спостерігалось перевиробництво кваліфікованих робітничих кадрів. Проте роботодавці виявляють схильність постійно скаржитись на те, що вітчизняні заклади освіти «готують не тих і не в тій кількості», підкреслюючи при цьому нестачу робітничих кадрів та перевиробництво управлінців [24, с. 64]. Тобто ситуація з кількістю робітників на ринку праці їх не задовольняє. І при цьому, вказуючи на нестачу робітничих кадрів, роботодавці навіть

за податковій преференції відмовляються співпрацювати з ПТНЗ та надавати їх учням місця для практики! Більше того, при перших ознаках економічної кризи промислові підприємства починають звільняти власних робітників (рис. 1):

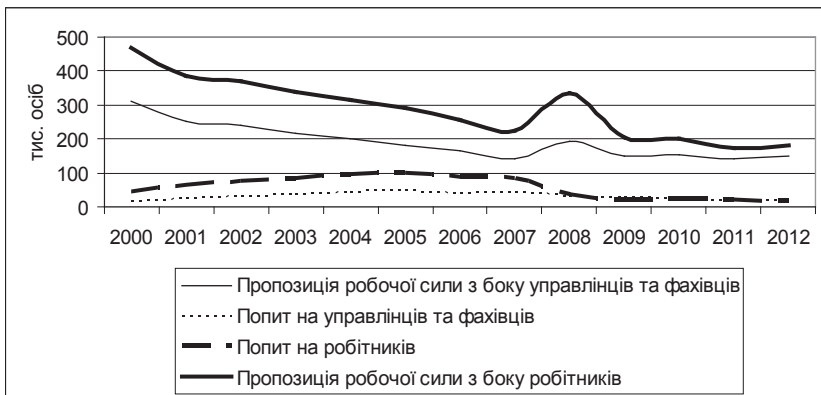


Рис. 1. Попит і пропозиція робочої сили в 2000-2012 рр. [27]

Як видно з рис. 1, у 2008 р., коли розпочалася світова економічна криза, на ринку праці попит на робітників суттєво впав, а пропозиція їх робочої сили – різко зросла. Тобто «дефіцитність» робітників не врятувала їх від масових звільнень. Цікавим є і той факт, що протягом 2000-2012 рр. пропозиція робочої сили з боку робітників, яких так не вистачає ринку праці, перевищувала пропозицію з боку управлінців та фахівців, «перевиробництво» яких спостерігається на сьогоднішній день. Хоча відповідна діаграма, побудована за даними Державної служби статистики, і могла б слугувати спростуванням тверджень роботодавців про нестачу робітників на ринку праці, тим не менш слід мати на увазі, що ті ж підприємства можуть не подавати Державній службі зайнятості повної інформації про вакантні робочі місця для робітників з побоювань, що остання спробує працевлаштувати безробітних випускників ПТНЗ чи представників інших пільгових категорій осіб, що шукають роботу. Роботодавців цікавлять робітники із значним досвідом роботи та достатньо високою кваліфікацією [66, с. 56-58]. Проте рис. 1 достатньо точно показує, що гарантії зайнятості у дефіцитних робітничих професій не вищі, ніж у тих, по яким спостерігається надмірна пропозиція на ринку праці.

*Звідси, безвідповідальне відношення роботодавців до процесу підготовки робітничих кадрів в країні та до їх утримання на влас-*



*них підприємствах є вагомим чинником формування негативного відношення населення до робітничих професій.*

Теза про те, що небажання промислових підприємств співпрацювати із системою освіти пов'язане із браком коштів, вірна лише частково. Ще у 80-ті рр. ХХ ст. більшість промислових підприємств (крім крупних заводів та ВПК) скоротили витрати на навчання і перепідготовку кадрів у 2-5 разів [15, с. 18], хоча значних фінансових проблем у них ще не спостерігалось. Кризові 90-ті рр. лише сприяли закріпленню цієї негативної тенденції. Тим не менш, брак коштів дійсно опосередковано впливає на формування і зростання дефіциту робітничих кадрів в економіці. Як вже вказувалося вище, рівень зносу основних засобів в українській промисловості станом на 2012 р. становить 63 %. На застарілому обладнанні проблематично виготовляти високоякісну продукцію. Тому українські підприємства в конкурентній боротьбі, як вказує О. Молдован [64], орієнтуються в більшій мірі на цінову конкурентоспроможність. Проте і тут виникають проблеми: застаріле обладнання є ресурсномістким. Тому керівництво підприємства вимушене скорочувати витрати, пов'язані із робочою силою: фонд оплати праці, підвищення кваліфікації працівників, охорона праці тощо. Продуктивність роботи застарілого обладнання є низькою, що зменшує продуктивність праці робітників та веде, як правило, до невисокого рівня їхньої заробітної плати. Проте зазначимо, що низький розмір фонду оплати праці не завжди означає малу заробітну плату. Під впливом державної політики, спрямованої на зростання доходів населення, роботодавці може збільшувати заробітну плату, проте скорочувати кількість робітників і підвищувати трудове навантаження на тих, що залишились. В Україні норми праці фактично визначає роботодавець, оскільки із розпадом СРСР практично всюди відбулися скорочення служб із нормування праці або їх повна ліквідація [12, с. 4]. Стосовно умов праці, то 36 % працівників промисловості працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним вимогам [93, с. 6]. В умовах низької вмотивованості працівників до високоєфективної праці (по причині поганих умов та низького рівня її оплати) та застарілого обладнання (що істотно підвищує імовірність випуску браку) зростають витрати на систему контролю результатів праці. В умовах обмеженості фінансових ресурсів це веде до зниження рівня оплати праці [63, ст. 15-16].

*Виходячи із сказаного вище, брак коштів у промислових підприємств веде до їх неспроможності запропонувати робочі місця із привабливими умовами праці та високим рівнем її оплати, що веде до падіння престижності робітничих професій.*

На тлі низької заробітної плати, поганих умов праці, високого рівня трудового навантаження, незначних гарантій зайнятості формується несприятливий психологічний клімат. Зокрема, сучасні підприємці зазначають, що багатьом робітникам притаманні такі негативні характеристики, як недбале виконання роботи, що часто призводить до браку, алкоголізм, схильність до крадіжок, байдужість, висока загроза переходу до конкурента [53, с. 71]. До того ж, в роки економічної кризи 90-х рр. ХХ ст. досвідчені робітники відмовлялися брати учнів і підмайстрів через небажання навчати потенційних конкурентів, які могли б зайняти їх робочі місця у випадку скорочення кадрів [65, с. 214]. Це сприяло формуванню у майбутньому дефіциту кваліфікованих робітничих кадрів, а також посилювало психологічну напруженість у робітничих колективах.

Зрозуміло, що подібні явища сприяють формуванню у суспільній свідомості негативного образу робітника, що також є вагомим чинником падіння престижності робітничих спеціальностей, що, на жаль, не завжди враховується вітчизняними науковцями та політиками. Ніяка пропагандистська чи профорієнтаційна діяльність, спрямована на популяризацію робітничих професій, не усуне негативних явищ, які часто зустрічаються у робітничих колективах. Випускники ПТНЗ, потрапляючи у трудовий колектив, переймають модель поведінки старших колег. До того ж, в силу низької привабливості робітничих професій, найбільш здібні молоді люди ідуть вчитися до ВУЗів, в той час як ПТНЗ акумулюють осіб із низькою дисципліною, не схильних до високої навчальної успішності. За умов проведення модернізації такі робітники можуть виявити неспроможність до ефективної роботи на новітньому високотехнологічному обладнанні.

*Тобто складний психологічний клімат у робітничих колективах та у ПТНЗ сприяє формуванню негативного іміджу професії робітника і відверненню найбільш здібних молодих людей від навчання на відповідні професії.*

Таким чином, можна виділити п'ять основних чинників формування уявлень про неprestижність робітничих професій і, відповідно, дефіциту робітничих кадрів:

- «постіндустріальний» світогляд українського населення;
- незадовільний стан вітчизняної системи професійно-технічної освіти;
- безвідповідальність роботодавців стосовно підготовки і утримання робітників;
- брак коштів у підприємств для створення привабливих робочих місць;
- складний психологічний клімат у ПТНЗ та робітничих колективах.

Не дивлячись на різний характер цих чотирьох чинників, вони мають спільне походження та підтримуються одними і тими ж соціальними причинами. Правильне розуміння цих причин дає теорія інституціоналізму.

Інституціоналісти рушійною силою економіки вважають не тільки матеріальні фактори, але й духовні, моральні, правові та інші, які розглядаються в історичному контексті. В теорії інституціоналізму виділяються такі поняття, як:

інституції – звичаї та норми поведінки у суспільстві;

інститути – звичаї та норми поведінки, закріплені в формі законів, організацій.

Протягом довгого часу Україна перебувала у складі СРСР – тоталітарної держави, що не могло не вплинути на менталітет населення. Народ звик підкорятися сильній владі. Закони були різні – справедливі і несправедливі – проте їх слід було дотримуватися саме тому, що за їх порушення слідувало неминуче і жорстке покарання. Звідси – страх відповідальності, а також відсутність традицій «добровільної законслухняності». Останнє сприяло розвитку опортунізму – такої моделі поведінки, коли особа намагається отримати власну вигоду будь-яким чином, в т.ч. порушуючи договори і закон, якщо вона впевнена, що покарання за це не буде. В той же час, страх відповідальності був одним з чинників, який сприяв занепаду економіки Радянського Союзу, оскільки для керівництва підприємств ризику, пов'язані із невдалим проведенням модернізації, були вищими, ніж ті, що пов'язані з невиконанням завдань по впровадженню інновацій [3, с. 41; 47, с. 149-151; 71, с. 27-28; 83, с. 76].

Поширеність опортунізму, страх відповідальності та відсутність традицій добровільної законслухняності у разі послаблення державного контролю над суспільством веде до деформалізації соціально-економічних відносин. Характерними рисами країни з деформалізованою економікою є наступні:

1) високий рівень корупції;

2) зрощування влади, великого бізнесу та кримінальних угруповань;

3) падіння довіри населення до держави;

4) занепад переробної промисловості та зростання сфери послуг;

5) поступове перетворення країни у сировинний придаток для розвинених держав.

Зазначимо, що перелічені вище характеристики країни з деформалізованою економікою можна розглядати одночасно і як етапи її поступового занепаду. Вони дійсно присутні в Україні в значній мірі, про що свідчить наступне.

Щороку американська газета Wall Street Journal та дослідницький центр Heritage Foundation розраховують індекс економічної свободи. За цим індексом складається рейтинг країн, який суттєво впливає на рішення західних бізнесменів щодо здійснення інвестицій. В 2013 р. Україна зайняла 161 місце із 177 можливих, потрапивши в категорію країн, де подавляються економічні свободи. При цьому експерти підкреслили слабкість інституціональних структур економіки, високий рівень корупції, погане функціонування законів, слабкий рівень захисту договорів та права власності [105, с. 445-446].

Розглянемо сутність і логічний взаємозв'язок зазначених вище п'яти характеристик країни з деформалізованою економікою, а також їх вплив на ринок праці і формування дефіциту робітничих кадрів.

Послаблення державного контролю над суспільством та чиновництвом на тлі слабкості традицій «добровільної законослужності» на початку 90-х рр. ХХ ст. призвело до значного зростання корупції. Зрозуміло, що за таких обставин саме у чиновника є найбільші можливості щодо реалізації опортуністичної моделі поведінки, спрямованої на самозбагачення. *Якщо державний апарат вражений корупцією, то ніякі реформи, програми, заходи, заплановані урядом стосовно ринку праці чи системи освіти, ніколи не досягнуть тих цілей, які задекларовано.* Тому в нашій країні ніяк не вдається сформувати ефективну систему підготовки робітників.

Панування корупції призводить до вибіркового контролю за виконанням законів, договорів, захистом прав власності. Тобто корупційні зв'язки з чиновництвом дозволяють окремим підприємцям перемагати конкурентів методами недобросовісної конкуренції. Це і уникнення сплати податків при повній або частковій «тінізації» бізнесу, і організація випуску фальсифікованої продукції, і економія на охороні праці тощо. За умов систематичного недотримання законів в економічній сфері виникають неформальні ієрархічні зв'язки між підприємцями, до яких залучаються також кримінальні елементи і чиновництво. Економічна боротьба переходить в кримінальну, адміністративну і політичну площину. Рейдерські захоплення стають можливим та дуже ефективним засобом боротьби із конкурентами (в Україні щорічно здійснюється приблизно 3000 спроб рейдерських захоплень, з яких 90 % закінчуються успішно [62]). Вже не модернізація виробництва, а належність до певного «клану» стає гарантією виживання в конкурентній боротьбі. За умов домінування неформальних відносин та високого рівня оподаткування навіть тим власникам середнього і малого бізнесу, які хотіли б вести бізнес, не порушуючи законодавство, приходиться залучатись до корупційних схем або переходити у тінювий сектор. *Система ризи-*

ків, за якої підприємцю вигідніше інвестувати кошти в політичні проекти та методи недобросовісної конкуренції, а не в оновлення основних засобів, веде до погіршення умов праці, падіння продуктивності праці та зарплати робітників, а тому стимулює розвиток уявлень про непрестижність робітничих професій. Лише ті підприємства, що належать міжнародним корпораціям, та деякі успішні великі українські виробники (наприклад, ПАТ «Оболонь») дотримуються здорової конкурентної стратегії, спрямованої на модернізацію виробництва.

Високий рівень корупції, політична активність власників великого бізнесу, систематичне порушення законів чиновниками цілком природно призводять до втрати довіри населення до влади та підприємців. Недовіра населення до влади веде до критичного сприйняття як висловлювань урядовців з приводу нестачі робітничих кадрів, так і до профорієнтаційної діяльності Державної служби зайнятості, а також будь-якої державної пропаганди. Неспроможність (небажання) підприємців створити надійні гарантії зайнятості як для випускників ПТНЗ, так і фактично наявних робітників слугують достатньою підставою не довіряти пропаганді робітничих професій. Образ життя української еліти, пов'язаної із провідними політичними партіями, є поганим фоном для пропаганди, спрямованої проти шкідливих звичок. Роз'єднаність суспільства, відсутність прийнятної державної ідеології (національної ідеї), недовіра до влади та еліти – все це ускладнює подолання таких негативних явищ, як алкоголізм в середовищі робітників, байдуже відношення роботодавців до працівників, а персоналу – до своїх обов'язків. Високу роль починає відігравати масова культура, яка не тільки популяризує шкідливі звички, але й «постіндустріальне» відношення до певних «непрестижних» професій.

Низький рівень захисту права власності та незахищеність контрактів в умовах домінування неформальних відносин в соціально-економічній сфері призводять до невпевненості інвесторів у майбутньому своїх вкладень, наслідком чого є:

- формування «інвестиційної короткозорості» – ситуації, за якого інвестор вкладає кошти в ті галузі, які дозволяють швидко окупити інвестиції та отримати значний прибуток (сфера послуг), а не ті, які потребують довгострокових інвестицій та є менш рентабельними (переробна промисловість) [83];

- погіршення інвестиційного клімату в цілому, що веде до падіння привабливості економіки країни для зарубіжних інвесторів.

Слід також зазначити, що поняття «інвестиційної короткозорості» можна розглядати не тільки стосовно інвестицій у підпри-

емницьку діяльність, але й також стосовно витрат роботодавця на підготовку та перепідготовку робочої сили. Самі по собі інвестиції в людський капітал є дуже ризиковими. Важливою проблемою, яка виникає при прийнятті відповідного рішення, є велике різноманіття результатів після отримання освіти. Воно пов'язане із якістю надання освітніх послуг і добросовісністю того, хто вчиться. Наявність часової затримки між вкладенням засобів і отриманням віддачі у процесі виробництва також є стримуючим фактором для інвестицій. В українських умовах ця проблема зростає через брак коштів у роботодавців та невідповідність їх вимогам багатьох закладів освіти.

*Тобто, несприятлива структура інвестицій створює ситуацію, за якої відбувається зростання частки низькотехнологічних галузей промисловості та кількості робочих місць із несприятливими умовами праці, альтернативою яким виступає сфера послуг, зайнятість в якій поступово збільшується.* Обираючи між низькотехнологічними галузями промисловості, пов'язаними із важкими умовами праці та значним ризиком для життя і здоров'я, та сферою послуг з більш безпечними умовами праці, середньостатистичний українець скоріш за все надасть перевагу останній (навіть на тлі більш високої зарплати у промисловості). Неспроможність (небажання) підприємців модернізувати промислові підприємства лише сприятимуть посиленню цієї тенденції.

На сьогоднішній день найбільший внесок до загального виробництва нашої держави здійснюють галузі з низькою наукоємністю і ступенем обробки, як правило сировинні та низькотехнологічні галузі (приблизно 65% загального виробництва) [64]. В 2012 р. в структурі експорту найбільшою була частка недорогоцінних металів та виробів з них (27,5 %), продуктів рослинного походження (13,4 %), мінеральних продуктів (11,1 %). Значною залишається частка машин, обладнання, механізмів, електротехнічного обладнання (10,2 %) та засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плавучих засобів (8,7 %) [99, с. 252], проте очевидно, що вона суттєво поступається в кількісному вимірі обсягам експорту продукції сировинних та низькотехнологічних галузей. Причому протягом останніх двадцяти років спостерігається тенденція до скорочення частки високотехнологічної продукції у національному виробництві. Звідси, *низька частка високотехнологічних галузей у експорті є свідченням поступового перетворення країни в постачальника сировини і низькотехнологічної продукції, що обмежує можливості її подальшого економічного розвитку та означає зростання частки непривабливих з точки зору умов праці робочих місць відповідних галузях, що сприятиме закріпленню загальних уявлень про робітничі професії як непре-*

*стижні*. Можливості щодо подальшого зростання заробітної плати працівників відповідних галузей за умов застарілості основних засобів та орієнтації підприємств на цінову конкурентоспроможність обмежені, а це стримуватиме екстенсивний розвиток таких виробництв. Власники підприємств сировинних та низькотехнологічних галузей будуть кровно зацікавлені у скороченні кількості робочих місць у сфері послуг, оскільки лише за значного рівня безробіття населення погодиться працювати на непрестижних робочих місцях у важких умовах за відносно невисоку зарплату (такий сценарій цілком можливий, оскільки остаточна втрата Україною високотехнологічних галузей призведе до обмеження можливостей подальшого розвитку економіки, в т.ч. сфери послуг). Іншим виходом може бути залучення робочої сили з-за кордону, проте в такому випадку зростатиме соціальна напруга у суспільстві.

Проведемо узагальнення викладеної вище інформації. На рис. 2 згруповано основні чинники дефіциту робітничих кадрів в українській економіці та виокремлено його фундаментальні причини. Проблема мінімізації дії першої групи фундаментальних причин, пов'язаних з специфічними нормами поведінки, виходить за межі економічної науки і відноситься до сфери соціології. В той же час необхідність усунення впливу другої групи фундаментальних причин, пов'язаних із деформалізованою економікою, має бути врахована при розробці державної регулятивної політики.

Стратегія подолання дефіциту робітничих кадрів має бути складовою комплексної стратегії модернізації промисловості, яка в обов'язковому порядку включатиме:

- 1) стратегію подолання корупції в межах відповідальних міністерств (відповідальний орган – Міністерство юстиції);
- 2) стратегію реформування податкової системи (відповідальний орган – Міністерство фінансів);
- 3) стратегію розвитку соціального діалогу (відповідальний орган – Міністерство соціальної політики);
- 4) стратегію модернізації промисловості (відповідальний орган – Міністерство промислової політики);
- 5) стратегію реформування системи ПТНЗ (відповідальний орган – Міністерство освіти і науки);
- 6) стратегію подолання дефіциту робітничих кадрів (відповідальний орган – Міністерство соціальної політики).

Необхідним є створення Міністерством юстиції тимчасової контрольної структури – Наглядового комітету. Голова комітету призначатиметься міністром юстиції з числа співробітників міністерства, який має достатній досвід роботи в антикорупційних струк-



Рис. 2. Чинники формування дефіциту робітничих кадрів

турах і відмінну репутацію. Голова комітету нестиме персональну відповідальність за антикорупційний контроль. За добросовісність Голови комітету відповідатиме безпосередньо міністр. Інспектори комітету виконуватимуть доручення Голови, пов'язані з проведенням періодичних перевірок інших міністерств та залучених до стратегії осіб. Доцільним є впровадження системи взаємного контролю інспекторів (добровільне інформаторство, повідомлення Голови про факти корупційних дій інших інспекторів).

Наглядний комітет відповідатиме за розробку стратегії подолання корупції в межах міністерств, відповідальних за реалізацію комплексної стратегії модернізації промисловості. Він же контролюватиме її реалізацію.



Після створення Наглядного комітету та стратегії подолання корупції Міністерство фінансів приступає до розробки стратегії реформування податкової системи, яка включатиме такі складові:

- розробка і впровадження системи контролю за доходами власників великого промислового бізнесу;
- розробка і впровадження прогресивної системи оподаткування доходів фізичних осіб;
- розробка і впровадження нової системи оподаткування доходів підприємств.

Система контролю за доходами власників великого бізнесу повинна передбачати націоналізацію промислових підприємств, які їм належать, у випадку спроби приховати частину власних доходів або прибутку підприємств вартістю більше законодавчо визначеної величини (наприклад, 500 тис. грн.). Головна мета – забезпечити державні органи інформацією про справжній рівень доходів власників великого бізнесу, що має посилити ефективність наступного заходу.

Прогресивна система оподаткування доходів фізичних осіб має передбачати прив'язку розміру податку з особистих доходів власників бізнесу до розміру найменшої заробітної плати їх працівників. Приведемо приклад (числа умовні). Якщо особистий дохід власника бізнесу перевищуватиме найменшу заробітну плату в 10 разів, то розмір податку з його особистого доходу складатиме 10 %, якщо в 20 разів – то 20 %, якщо в 100 разів – то 100 %. До особистого доходу власника бізнесу не включатимуться кошти, витрачені на модернізацію виробництва. Даний захід має призвести до наступних наслідків:

підприємці припинять практику виплати зарплати в «конвертах» з метою мінімізації розриву між власними доходами та зарплатою працівників;

власники бізнесу менше коштів витратять на власне збагачення, а більше – на модернізацію, щоб уможливити зростання заробітної плати персоналу;

модернізація сприятиме покращенню умов праці робітників та зростанню їх продуктивності;

відбудеться реальне зростання заробітної плати персоналу, що зробить робочі місця в промисловості більш привабливими для населення.

Стосовно реформування системи оподаткування доходів юридичних осіб, то тут доцільно ввести таку систему, відповідно до якої учасники соціального діалогу отримуватимуть суттєві податкові пільги, в той час як рівень оподаткування інших підприємств залишиться на високому рівні.

Після розробки і впровадження Міністерством фінансів стратегії реформування податкової системи Міністерство соціальної політики приступає до створення стратегії розвитку соціального діалогу. Має бути розроблений та впроваджений Закон «Про обтяжену власність». Відповідно до нього, підприємець зобов'язаний використовувати свою власність таким чином, щоб не обмежувати права інших громадян, в т.ч. найманих працівників [73, с. 65]. Мова йде про гідні умови праці у вузькому сенсі, тобто про дотримання належного рівня охорони праці та санітарно-гігієнічних умов. У випадку їх суттєвого порушення особа втрачає право вести підприємницьку діяльність. Підприємство переходить до державної власності, а колишній бізнесмен отримує ренту в розмірі законодавчо визначеного розміру відсотка з прибутку. Альтернативою цьому може бути згода на залучення до відносин соціального діалогу. Враховуючи те, що значна частина промислових підприємств України так чи інакше порушує законодавство про охорону праці та санітарно-гігієнічні умови, то масштаби залучення підприємців до соціального діалогу стануть масовими. Для моніторингу умов праці на підприємствах та розвитку соціального діалогу Міністерство соціальної політики має створити спільно з галузевими профспілками Контрольні комісії.

Соціальний діалог включатиме в себе укладення угоди між підприємцем, державою та профспілкою, а також спільну розробку графіків покращення санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях та підвищення заробітної плати (з урахуванням тенденцій зростання економіки та галузевого ринку). Крім того, мають бути узгоджені заходи щодо зміцнення гарантій зайнятості працівників. Контроль за виконанням графіків та інших умов угод здійснюватимуть Контрольні комісії. Підприємства-учасники соціального діалогу отримуватимуть податкові пільги. Невиправдані порушення угоди каратимуться штрафами, розмір яких визначатиметься Контрольною комісією та включатиме визначений експертами розмір того додаткового доходу, який підприємець отримав чи планував отримати, порушивши угоду.

До соціального діалогу можуть залучатися на добровільних засадах будь-які підприємства, в т.ч. з тіньового сектору, які бажають легалізувати свою діяльність.

З метою недопущення масового переходу до тіньового сектору підприємств, чії власники бажають уникнути державного контролю, доцільним є впровадження наступного заходу. Будь-який підприємець-учасник соціального діалогу, який виявить конкурента або інше підприємство з тіньового сектору і сприятиме його «ви-

криттю», отримує безоплатно усе рухоме і нерухоме майно, яке використовувалося для виробництва продукції таким конкурентом. Даний захід призведе до досить швидкої ліквідації тіньового сектору в промисловості за умови, якщо проходитиме на тлі посиленого антикорупційного контролю, що зменшить можливості чиновників-корупціонерів «захистити» такі підприємства.

Масове залучення промислових підприємств до соціального діалогу призведе до покращення умов праці та рівня її оплати, в результаті чого професія робітника стане більш привабливою.

Стратегія модернізації промисловості розробляється Міністерством промислової політики після впровадження Міністерством соціальної політики стратегії розвитку соціального діалогу. Вона має передбачати компенсацію частини витрат на модернізацію підприємств-учасників соціального діалогу, за рахунок повернення податку на прибуток, але не більше, ніж протягом трьох років. Підприємства, які бажають провести модернізацію, повідомляють міністерство. Воно, в свою чергу, розробляє графік надання податкових пільг, з урахуванням необхідності недопущення значних втрат для державного бюджету. За ходом модернізації і недопущенням корупційних дій в цій сфері незалежно одне від одного спостерігатимуть представники Наглядового комітету (для великих та середніх підприємств) та Контрольної комісії. При розробці графіків надання податкових пільг перевагу слід надавати тим підприємствам, які добровільно включились до соціального діалогу, а також тим, що потребують негайного оновлення основних засобів. Модернізацію доцільно розпочинати по регіонам, щоб паралельно забезпечити ефективне пристосування ПТНЗ, які знаходяться у відповідній місцевості, під вимоги місцевих роботодавців.

Модернізація промислових робочих місць сприятиме суттєвому збільшенню продуктивності праці, а значить – і зарплати робітників.

Стратегія реформування системи ПТНЗ розробляється і впроваджується Міністерством освіти і науки після того, як розпочнуться процеси модернізації промисловості. Модернізація має проводитися силами вже наявних на підприємствах досвідчених робітників, в той час як пристосування системи професійної освіти має здійснюватися під потреби тих підприємств, які вже оновили основні виробничі засоби і можуть чітко визначити вимоги до якості підготовки потрібних їм робітників. Міністерство першочергово здійснює модернізацію і підвищення ефективності роботи тих ПТНЗ, які знаходяться в регіоні, підприємства якого здійснили оновлення основних засобів. Значну увагу слід приділити не тільки оновленню навчального обладнання та корпусів, але й покращенню морального кліма-

ту в ПТНЗ, забезпеченню його кваліфікованими кадрами. Нестачу останніх можна компенсувати збільшенням термінів виробничої практики для учнів ПТНЗ на підприємствах, де вже було проведено модернізацію, з обов'язковим виділенням робітників-наставників.

Стратегія подолання дефіциту робітничих кадрів впроваджується Міністерством соціальної політики в тих регіонах, де вже було здійснено модернізацію підприємств та ПТНЗ. Відвідування шкіл за участю представників підприємств, в т.ч. батьківських зборів, організація екскурсій на промислові підприємства, інші пропагандистські заходи (в т.ч. статті в місцевих газетах) – все це має бути спрямоване на залучення в першу чергу талановитої молоді, оскільки сучасне обладнання потребує працівників, спроможних до трудової дисципліни та високої навчальної успішності. В ході проведення профорієнтаційних заходів слід обов'язково підкреслювати всі позитивні моменти, досягнуті в ході соціального діалогу та модернізації виробництва, в т.ч. збільшення заробітної плати, покращення санітарно-гігієнічних умов, гарантії працевлаштування та зайнятості, покращення морального клімату в ПТНЗ тощо.

**Висновки.** Чинники дефіциту робітників в українській економіці наступні: «постіндустріальний» світогляд населення, який зумовлює несприятливе відношення до робітничих професій; невідповідність системи підготовки робітничих кадрів вимогам роботодавців; неспроможність роботодавців забезпечити гарантії зайнятості робітникам; неспроможність підприємств створити гідні умови праці для робітників; складний психологічний клімат в робітничих колективах та у ПТНЗ.

В основі цих проблем лежать наступні фундаментальні причини: відсутність традицій добровільної законслухняності, схильність до опортунізму та страх відповідальності, які так чи інакше в значній мірі присутні в нашому суспільстві.

В умовах відходу від тоталітарного режиму з його жорстким контролем за всіма сферами життя зазначені вище фундаментальні причини ведуть до формування деформалізованої економіки. Вона неспроможна стимулювати підприємців до оновлення основних засобів, наслідком чого стає орієнтація на цінову конкурентоспроможність за рахунок економії на робочій силі. В результаті зменшується заробітна плата, погіршуються умови праці. Все це слугує об'єктивним підґрунтям для формування уявлень про неprestижність робітничих професій. Крім того, роботодавці виявляють певну байдужість стосовно підготовки та утримання робітничих кадрів, а вражена корупцією та безвідповідальністю система управління закладами професійно-технічної освіти неспроможна підготу-

вати таких робітників, які відповідали вимогам ринку праці. На фоні цього профорієнтаційна діяльність Державної служби зайнятості не має сенсу, оскільки не викликає довіри населення. Більшу роль у формуванні уявлень про робітничі професії починає відігравати масова культура, яка формує негативне відношення до них.

Подолання впливу виявлених фундаментальних причин дефіциту робітничих кадрів передбачає формування комплексної стратегії, яка б забезпечила мінімізацію корупції, стимулювала власників бізнесу до модернізації, підвищення заробітної плати та покращення умов праці, а також пристосування системи ПТНЗ під їх потреби, а після цього – проведення пропагандистської діяльності серед населення з метою популяризації робітничих професій.

**УДК 331.52**

**Юрик Ярина Іванівна**

### **АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ: КІЛЬКІСНИЙ ТА ЯКІСНИЙ СТАТИСТИЧНИЙ ПОРТРЕТ**

**Вступ.** Сьогодні вже ніхто не має жодних сумнівів, що інновації стають обов'язковою умовою та основною рушійною силою розвитку всіх секторів промисловості та сфери послуг, при чому чим далі, тим залежність економіки від останніх стає сильнішою та очевидною. За існуючими оцінками, у розвинутих країнах світу від 50% до 90% приросту ВВП забезпечується саме завдяки інноваціям. За останні 15 років чисельність працівників інноваційної сфери в США та Західній Європі збільшилась у 2 рази, у Південно-Східній Азії – у 4 рази. В Європейському Союзі частка інноваційно-активних промислових підприємств складає понад 50%. Генерація нових ідей, втілюваних у високих технологіях та інноваціях сьогодні переважно визначає якість соціально-економічного розвитку країн і рівень добробуту їх громадян. Від рівня інноваційної активності, положення держави на світовому ринку наукоємної продукції безпосередньо залежить і її національна безпека.

Уряди нашої держави у своїх програмах соціально-економічного розвитку країни перманентно заявляють доволі амбіційні цілі – наближення доходів українських громадян до рівня розвинутих країн, відповідне збільшення продуктивності праці, завоювання нових позицій на світових ринках і т. ін. Проте реалізувати їх можна лише за рахунок радикального підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки на основі постійного технологічного оновлення й підвищення

рівня інноваційного розвитку її ключових секторів, що у свою чергу неможливо без належного підвищення рівня якості робочої сили.

Сьогодні заяви про перехід вітчизняної економіки до «інноваційної моделі розвитку», «постіндустріального суспільства», «наукоємної економіки», «економіки знань», представлені ледь не в кожній платформі економічного розвитку, однак у дійсності ж українська економіка розвивається в прямо протилежному по відношенню до зазначених орієнтирів, напрями. Усе більше зростає сировинна складова економічного зростання, за згортання власне інноваційних компонентів. Витрачаються не відтворювальні ресурси, а відновлюваний інтелектуальний продукт усе більше мінімізується. Сучасна українська модель економіки представляє той випадок, коли виражений через ВВП економічний ріст знаходиться в анти зв'язку з економічним розвитком.

Аналізуючи, індикативні показники конкурентоспроможності країни в контексті розвитку людського капіталу також відмічаємо її низький рівень сприйнятливості до вимог інноваційної моделі розвитку (табл. 1).

Сьогодні Україна суттєво відстає від країн-лідерів (Швейцарія, Сінгапур, Фінляндія) за розвиненістю систем навчання персоналу на виробництві, невідповідністю рівня підготовки менеджерів вимогам інноваційної економіки, часткою витрат на професійний розвиток персоналу.

Таблиця 1

**Індикативні показники конкурентоспроможності країн у контексті розвитку людського капіталу, 2013/2014**

Індикативні показники	Швейцарія	Фінляндія	Сінгапур	Німеччина	Швеція	Литва	Чехія	Польща	Російська федерація	Україна
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Якість освітньої системи (quality of the educational system)	6,0	5,9	5,8	5,1	5,0	4,0	3,7	3,4	3,5	<b>3,6</b>
Якість підготовки менеджерів (quality of management schools)	6,1	5,6	5,7	5,1	5,4	4,4	4,0	4,0	3,6	<b>3,6</b>
Наявність спеціалізованих центрів професійної підготовки (availability of research and training services)	6,5	5,9	5,4	6,1	5,7	4,7	5,0	4,8	4,1	<b>3,9</b>

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Розвиненість системи навчання персоналу (extent of staff training)	5,6	5,5	5,2	5,1	5,2	4,1	4,0	4,0	3,8	<b>3,7</b>
Витрати компаній на НДДКР (company spending on R&D)	6,0	5,6	5,0	5,5	5,3	3,1	3,8	2,8	3,1	<b>2,7</b>

*Джерело:[108]*

Усе це втримує конкурентоспроможність вітчизняної робочої сили на низькому рівні. Також до причин, що ускладнюють дану ситуації слід віднести:

- ✓ збереження застарілої технологічної бази значної частки вітчизняних підприємств;
- ✓ слабка сприйнятливість професійно-кваліфікаційної структури ринку праці до структурних зрушень;
- ✓ невідповідність професійно-кваліфікаційної структури персоналу технологічним змінам;
- ✓ низький рівень професійної мобільності;
- ✓ переважання в професійно-кваліфікаційній структурі попиту та пропозиції робочої сили частки малокваліфікованої праці;
- ✓ не конкурентоспроможність заробітної плати.

Усунення зазначених проблем, формування й системна реалізація дієвого механізму підвищення якості робочої сили дозволить забезпечити конкурентоздатність національної економіки в довгостроковій перспективі.

Сьогодні доволі активно проводяться дослідження щодо ситуації на ринку праці, а також проблем якості та конкурентоспроможності робочої сили в Україні. Цим питанням присвячено зокрема праці вчених-економістів І. Бондар, Д. Богині, О. Грішнової, Е. Лібанової Л. Лісогор, І. Петрової та ін. [26; 74; 81; 82].

**Формулювання мети статті та завдань.** Віддаючи належне цінності попередніх наукових здобутків дослідників, вважаємо, що сьогодні перш за все назріла нагальна необхідність актуалізувати оцінку кількісних та якісних поточних параметрів робочої сили в Україні, стану ринку праці, а також визначити майбутні можливі зміни у сфері зайнятості.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із основних факторів виробництва, який має значний вплив на динамічні та структурні характеристики економіки є праця. В свою чергу структурно-динамічні зміни у зайнятості населення залежать від цілого ряду як макро-економічних, так і галузевих факторів.

Узагальнюючими характеристиками на макро- та мезорівні, які дають уявлення про економіку країни, її тип, є структура та динаміка валового внутрішнього продукту (ВВП) або валової доданої вартості (ВДВ).

Порівняльний аналіз галузевої структури ВДВ України з аналогічною структурою розвинених країн та країн, що розвиваються (табл. 2) дозволило виявити характерні структурно-динамічні особливості економіки нашої держави, а саме:

внесок галузей, що виробляють товари у структуру ВДВ зменшився, в першу чергу за рахунок скорочення часток сільського господарства (разом з тим, порівняно з іншими країнами вона все ще висока) та промисловості, поступаючись сфері послуг. Як видно з представлених у табл. 2 даних, протягом аналізованого періоду частка перших скоротилася майже в 1,5 рази, а частка других – зросла з 45,5% до 62,5% (або в 1,4 рази). Проте, на жаль, розширення вітчизняної сфери послуг не супроводжується не лише якісними змінами в самій промисловості, а й не сприяє, та навіть навпаки, прискорює деградацію останньої. Так, наприклад, якщо в країнах з розвинутою економікою активно йде процес розвитку послуг, що безпосередньо пов'язані з якісним удосконаленням виробництва (дослідження і розробки, маркетингові, інжиніринг, консалтингові послуги), і прискорений розвиток інтелектуально-інформаційної сфери забезпечує нарощення інноваційних процесів, тим самим формуючи імпульси для стратегічного розвитку, то в Україні ж ці напрями розвиваються досить повільно, а в ряді випадків спостерігається відкат назад порівняно з попередніми етапами розвитку;

Таблиця 2

### Галузева структура валової доданої вартості в окремих країнах, %

Країни	Сільське господарство, мисливство, лісове та рибне господарства		Промисловість, в т.ч. енергетика		Будівництво		Оптова та роздрібна торгівля, ремонт; готелі та ресторани; транспорт та зв'язок		Фінансове посередництво в операціях з нерухомістю, оренда та послуги підприємствам		Інші послуги	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Німеччина	1,3	0,9	25,3	23,8	5,2	4,1	18,3	17,2	27,7	30,5	23,0	23,6



Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Італія	2,8	1,9	23,3	19,3	5	6	23,8	22,1	24,6	28,3	20	22,2
Франція (2009)	2,8	1,8	17,8	12,5	5,2	6,5	18,9	19,2	30,7	34,1	24,8	27,0
Велико- британія	1	0,7	21,8	15,3	5,2	6	22,7	20,1	26,7	32,9	21,5	22,7
Швеція	2,1	1,8	24,5	20,9	4,3	5,4	18,9	19,3	24,9	24,3	25,3	27,1
Литва	6,3	3,4	23,6	22	6	5,6	30	33,1	12,4	15,9	21,1	18,8
Польща	5	3,5	24	24,5	7,7	7,1	27,3	27,4	18,1	18,1	18	19,1
Чеська Респу- бліка	3,7	2,3	30,4	29,4	6,2	6,9	24,8	23,1	15,6	17,7	15,4	16,9
Білорусь	14	10,2	34,5	30,2	7,2	10,6	23,3	22,8	7,7	11,8	13,3	14,4
Казах- стан	8,6	4,7	34,6	34	5,5	8	26	25,8	14,8	18,6	10,6	9
Росій- ська Федера- ція	6,7	3,9	33,2	28,2	6,6	6,5	31,9	30,2	10,8	16,7	9,9	14,6
<b>Україна</b>	<b>16,8</b>	<b>8,3</b>	<b>33,7</b>	<b>25,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,3</b>	<b>24,1</b>	<b>28,6</b>	<b>7,8</b>	<b>17</b>	<b>13,6</b>	<b>16,9</b>

*Джерело:* розраховано авторами за даними [107]

слабкий розвиток будівельного сектору в Україні. Разом з тим, будівельна галузь є локомотивом зростання економіки. Досвід країн Європи (в т. ч. Східної) показує, що цей сектор у короткостроковій перспективі здатний внести відчутний вклад у зростання ВВП і підвищення зайнятості, а також стимулювати розвиток суміжних секторів економіки;

помітне відставання від найбільш розвинених в соціально-економічних відносинах країн галузей соціальної сфери.

Як зазначалось вище, існує закономірний зв'язок між структурою виробництва, типом країни і структурою зайнятості її населення (табл. 3).

Так, згідно представлених даних для розвинутих країн характерним є збереження не високої частки зайнятих в сільському господарстві, деяке зниження частки зайнятих у промисловості (в цілому у матеріальному виробництві зайнято від 20 до 30%), а також позитивна динаміка зайнятості у сфері послуг, яка характеризується в першу чергу не стільки зростанням в таких традиційних видах діяльності, як освіта, охорона здоров'я, скільки в фінансовій, маркетинговій, консалтинговій і т.п. сферах. Тобто, достатньо високий рівень промисло-

вого розвитку в цих країнах свідчить про посилений рівень інтелектуалізації праці та залучення все більшої кількості працівників саме у сферу надання відповідних послуг.

Таблиця 3

**Структура зайнятості населення в окремих країнах за видами економічної діяльності, %**

Країни	Сільське господарство, мисливство, лісове та рибне господарства		Промисловість, в т.ч. енергетика		Будівництво		Оптова та роздрібна торгівля, ремонт; готелі та ресторани; транспорт та зв'язок		Фінансове посередництво в операціях з нерухомістю, оренда та послуги підприємствам		Інші послуги	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010
Німеччина	2,4	2,1	21,7	18,9	7,0	5,5	24,9	24,8	14,7	17,5	28,6	30,9
Італія	4,8	4,0	22,6	19,4	6,8	7,7	24,6	24,4	12,9	15,1	28,4	29,4
Франція (2008)	3,8	3,0	15,1	12,5	5,7	6,7	21,7	22,0	16,4	17,9	32,4	33,3
Великобританія (2009)	1,8	1,8	16,0	10,4	6,8	7,1	31,0	29,6	20,3	22,8	31,8	35,2
Швеція	3,0	2,2	19,2	15,4	5,1	6,8	21,6	21,5	13,2	16,1	37,9	38,6
Литва	18,7	9,9	20,7	19,1	5,9	7,7	22,7	30,4	4,1	10,4	27,9	30,2
Польща	29,8	12,7	22,6	22,1	6,0	7,9	21,5	23,7	7,9	9,6	20,8	24,0
Чеська Республіка	4,9	3,6	31,0	28,2	8,9	9,5	25,8	25,5	10,6	13,8	20,6	21,9
Білорусь	15,2	10,6	28,1	25,4	6,7	8,7	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Казахстан	31,4	28,3	13,8	11,7	3,6	7,0	25,5	22,7	4,3	8,3	21,4	22,1
Російська Федерація	14,5	7,9	24,1	20,5	5,1	7,2	22,2	26,9	4,6	8,3	29,5	29,3
<b>Україна</b>	<b>21,1</b>	<b>20,2</b>	<b>26,0</b>	<b>19,1</b>	<b>5,1</b>	<b>6,4</b>	<b>19,7</b>	<b>25,2</b>	<b>3,6</b>	<b>5,1</b>	<b>24,5</b>	<b>24,1</b>

Джерело: розраховано авторами за даними [107]

В Україні, що характерно для країн, що розвиваються, зберігається значна частка зайнятих у матеріальному виробництві (46 %). Разом з тим, відзначаємо і поступове зростання кількості населення

залученого до роботи у невиробничій сфері. Численним сектором росту тут є в першу чергу торгівля (табл. 3, 4). З точки розвитку ринкової економіки це корисний процес, але він не може компенсувати недостатнього розвитку зайнятості у сферах, пов'язаних з якісним удосконаленням виробництва.

Таблиця 4

**Динаміка чисельності та структури зайнятості населення  
України за видами економічної діяльності,  
2000 – 2012 рр., тис. осіб**

<b>Вид економічної діяльності</b>	<b>2000</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство. Рибальство, рибництво	4367,0	3484,5	3322,1	3131,0	3094,5	3410,3	3506,7
<i>відсотків*</i>	21,6	16,7	15,8	15,5	15,3	16,8	17,2
Промисловість	4598,3	3973,0	3871,4	3546,9	3461,5	3352,7	3303,6
<i>відсотків*</i>	22,8	19,0	18,5	17,6	17,1	16,5	16,2
Будівництво	903,6	1030,2	1043,4	966,2	943,0	924,5	902,2
<i>відсотків*</i>	4,5	4,9	5,0	4,8	4,7	4,5	4,4
Торгівля, діяльність готелів та ресторанів	3121,3	4564,4	4744,4	4729,1	4832,0	4865,0	4894,1
<i>відсотків*</i>	15,5	21,8	22,6	23,4	23,8	23,9	24,0
Діяльність транспорту та зв'язку	1355,0	1451,9	1465,8	1387,9	1389,7	1379,5	1361,3
<i>відсотків*</i>	6,7	6,9	7,0	6,9	6,9	6,8	6,7
Фінансова діяльність	166,1	344,4	394,9	351,4	332,8	350,6	324,3
<i>відсотків*</i>	0,8	1,6	1,9	1,7	1,6	1,7	1,6
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	815,9	1134,7	1150,4	1148,9	1153,2	1187,5	1202,5

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8
відсотків*	4,0	5,4	5,5	5,7	5,7	5,8	5,9
Державне управління	1198,6	1036,4	1067,5	1078,6	1223,8	1055,5	1079,4
відсотків*	5,9	5,0	5,1	5,3	6,0	5,2	5,3
Освіта	1609,7	1693,7	1702,4	1698,4	1688,3	1677,6	1672,9
відсотків*	8,0	8,1	8,1	8,4	8,3	8,3	8,2
Охорона здоров'я та надання соц. допомоги	1379,6	1359,0	1369,9	1348,1	1341,4	1320,8	1309,9
відсотків*	6,8	6,5	6,5	6,7	6,6	6,5	6,4
Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	659,9	832,5	840,1	805,0	805,8	800,2	797,4
відсотків*	3,3	4,0	4,0	4,0	4,0	3,9	3,9
<b>Всього, тис. осіб</b>	<b>20175,0</b>	<b>20904,7</b>	<b>20972,3</b>	<b>20191,5</b>	<b>20266,0</b>	<b>20324,2</b>	<b>20354,3</b>

\* у відсотках до загальної кількості зайнятого населення у віці 15-70 рр

Джерело: складено авторами за даними офіційного сайту Державної служби статистики України [27]

Динаміка структури зайнятості за професійними групами демонструє що, навіть у період економічного зростання роботодавці віддавали перевагу працівникам з низькою кваліфікацією, їх частка у структурі зайнятості є найбільшою (табл.5).

Крім того, як видно з наведених у табл. 5 даних, порівняно з 2000 р. до 2012 р. доволі помітно знизилась частки фахівців (-3,7 в. п.) та кваліфікованих робітників. Одночасно відбулося зростання частки зайнятих у сфері торгівлі та послуг (на 4 в. п.).

Таблиця 5

**Динаміка змін у професійно-кваліфікаційній структурі  
зайнятих в економіці України за 2000 – 2012 рр., %**

<b>Професійні групи</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі), %*	7,2	7,1	7,6	7,5	7,9	8,1	7,9	7,9
Професіонали, %*	12,9	12,0	12,6	13,0	13,6	14,0	15,5	14,9
Фахівці, %*	15,0	12,2	11,4	11,5	11,9	11,8	11,2	11,3
Технічні службовці, %*	4,1	3,7	3,6	3,5	3,5	3,4	3,1	3,2
Працівники сфери торгівлі та послуг, %*	11,3	13,1	13,6	14,1	14,5	14,9	15,0	15,3
Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства, %*	3,0	1,6	1,3	1,1	1,0	1,1	1,0	0,9
Кваліфіковані робітники з інструментом, %*	13,4	13,1	12,6	13,5	12,1	12,0	11,8	12,2
Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин, %*	15,4	13,0	12,6	12,6	11,9	12,0	11,6	11,7
Найпростіші професії, %*	17,7	24,3	24,7	23,2	23,6	22,7	23,9	22,6

\* у відсотках до загальної кількості зайнятого населення у віці 15-70 рр

*Джерело:* складено авторами за даними офіційного сайту Державної служби статистики України [27]

Аналіз професійної структури зайнятих України за видами економічної діяльності дозволив виокремити галузі, на яких зберігається значний попит на низькокваліфіковану працю. Лідерами тут є сільське господарство та легка промисловість. Також відносно високий рівень низькокваліфікованої праці спостерігається на підприємствах з виробництва харчових продуктів та сфери транспорту і зв'язку (рис. 1).

При визначенні видів економічної діяльності, які характеризуються високим вмістом висококваліфікованої праці (рис. 2), зроблено висновки, що традиційно значною зберігається частка законо-

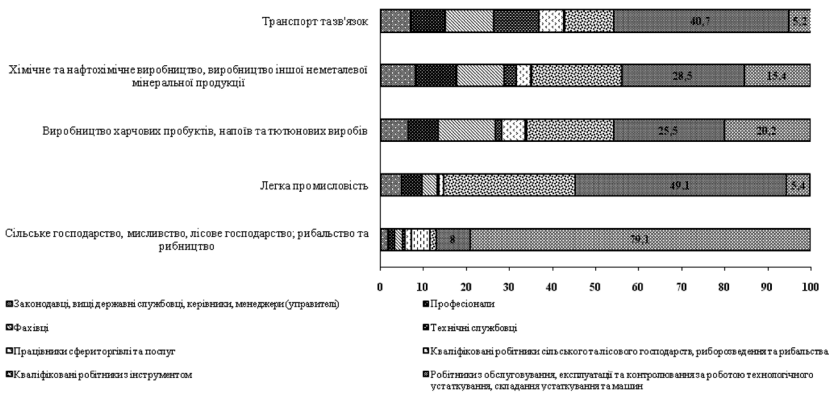


Рис. 1. Види економічної діяльності України, де зберігається високий попит на низько кваліфіковану працю, 2012 р., (структура зайнятих, у %), [76] давців та керівників, професіоналів та фахівців у фінансовій сфері, освіті, державному управлінні та охороні здоров'я.

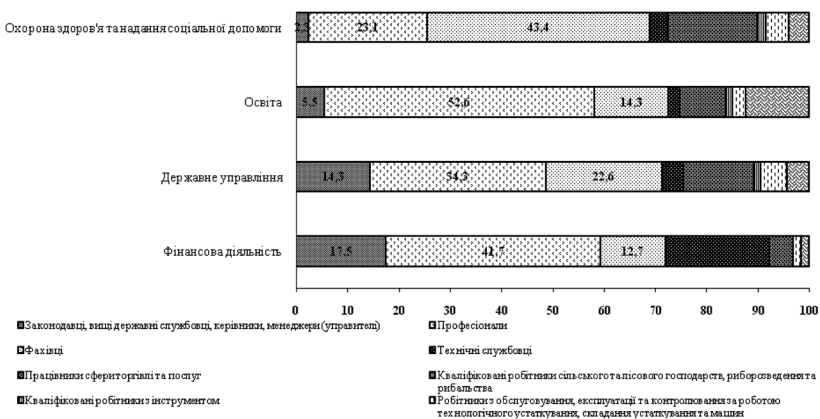


Рис. 2. Види економічної діяльності в Україні, де зберігається значний попит на висококваліфіковану працю, 2012 р., (структура зайнятих, у %), [76]

Виявлені в результаті дослідження професійно-кваліфікаційні структурні зрушення у зайнятості населення України характерні для країн, що розвиваються, тоді як у розвинутих країнах і в країнах, що розвиваються високими темпами, стрімко зростає частка професіоналів та фахівців з ІТ-технологій, комунікацій, генної інженерії тощо. Інновації потребують не лише і навіть не стільки коштів

для придбання нових технологій, як персоналу для їх впровадження і, якщо не розроблення, то принаймні подальшого розвитку.

Як зазначалось вище, сучасний етап науково-технічної революції призвів до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворення її у вирішальний фактор останнього. Не випадково, наприклад, сьогодні понад 85% японських менеджерів на перше місце серед своїх завдань ставлять розвиток людських ресурсів, в той час як впровадження нових технологій – 45%, а просування на нові ринки – близько 20%. В США витрати на професійне навчання кадрів перевищують 100 млрд. дол. Приблизно 76% корпорацій з чисельністю персоналу понад 500 осіб мають програми підготовки та перепідготовки, а 30% усіх фірм США розглядають освітні витрати як інвестиції та невідмінну складову довгострокової економічної та конкурентної стратегії. Прикладом можуть слугувати такі американські корпорації як «Форд» та «Крайслер», які з середини 90-х років минулого століття на професійно-технічну підготовку кадрів витрачали відповідно 25% і 35% своїх капіталовкладень. Одна лише фірма «ДженералЕлектрик» щорічно інвестує в трудовий потенціал понад 100 млн. дол. У Великобританії витрати на проведення професійного навчання становлять 3,6% ВВП, у Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників становлять 3% фонду заробітної плати і продовжують зростати. Періодичність професійного навчання працівників у розвинених країнах складає не більше 3-х років (в Японії – 1–1,5 року).

Українські ж реалії в сфері професійного розвитку персоналу є далеко не оптимістичними. Наразі лише 11,5% облікової кількості штатних працівників охоплюються системою професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Витрати на професійне навчання персоналу на виробництві складають близько 1% від фонду заробітної плати, а періодичність підвищення кваліфікаційного рівня працівників становить у середньому 11 років.

За незначних масштабів розвитку персоналу спостерігається ще й постійне скорочення чисельності працівників, навчених новим професіям, та працівників, які підвищили кваліфікацію (рис. 3). Зокрема, кількість охоплених навчанням новим професіям зменшилася загалом по економіці з 302,6 тис. осіб у 2007 р. до 218,4 тис. осіб у 2012 р. Причому найбільш суттєвим було скорочення їх чисельності в промисловості внаслідок неможливості забезпечення професійного навчання працівників за рахунок фінансових ресурсів підприємств.

Можливості підвищення кваліфікації кадрів також залежать від фінансового стану підприємств, а відтак кількість працівників, що підвищили кваліфікацію, зменшилася з 1071,2 тис. осіб у 2007 р.

до 1016,5 тис. осіб у 2012 р. (особливо це стосується підприємств переробної промисловості, на яких спостерігалося зменшення цього показника на 21%).

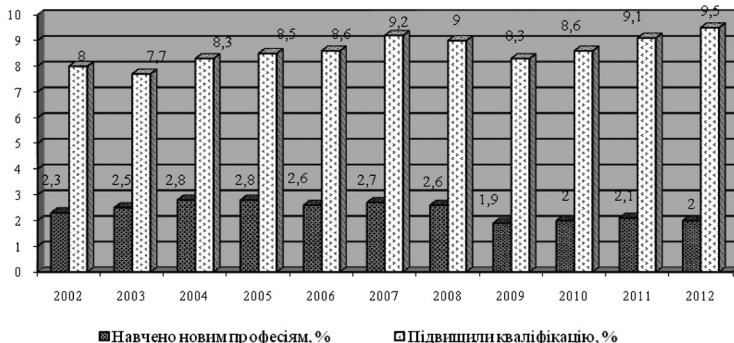


Рис. 3. Динаміка навчання новим професіям та підвищення кваліфікації працівників в Україні, у % до облікової кількості штатних працівників, [76]

Як видно з представлених даних (рис. 4), у більшості випадків роботодавці віддавали перевагу професійній підготовці на виробництві (за виключенням сфер охорони здоров'я, надання комунальних послуг, здійснення операцій з нерухомим майном, а також будівництва, в яких значно переважає освоєння нових професій у навчальних закладах різних типів).

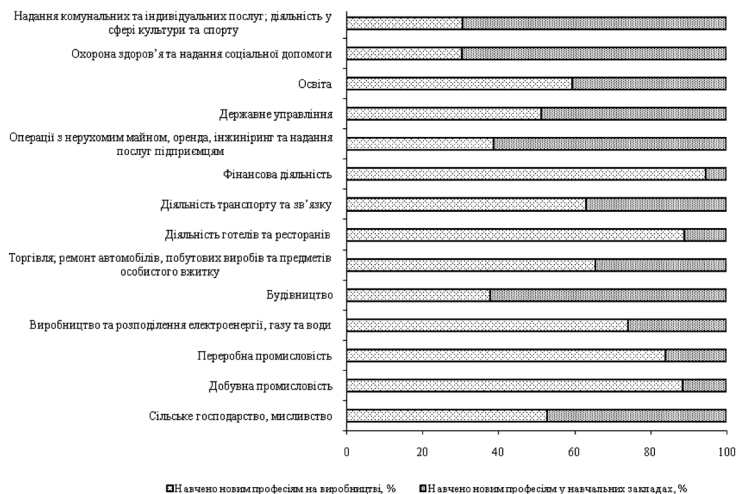


Рис. 4. Структура підготовки кадрів за місцем навчання, 2012 р., у % до облікової кількості працівників, які пройшли навчання, [76]



Звичайно така форма є ефективнішою для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб конкретного підприємства. Однак навчання безпосередньо на робочому місці в багатьох випадках неефективне для розвитку принципово нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі сталої трудової поведінки.

Що стосується підвищення кваліфікації, то на підприємствах, які традиційно залучають працівників високого кваліфікаційного рівня віддавалась перевага формі навчання поза робочим місцем у навчальних закладах різних типів (рис. 5). Зокрема, у сфері освіти питома вага зазначеної категорії навчених становила 90,6%, в охороні здоров'я та соціальної допомоги – 93,1%, державному управлінні – 84,8%. На робочому ж місці переважно підвищували кваліфікацію працівники, зайняті у промисловості (77,4% усіх навчених на виробництві).

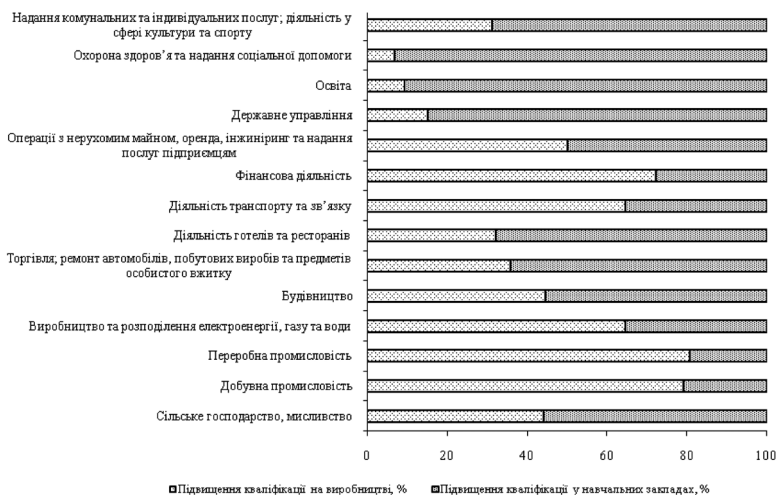


Рис. 5. Структура підвищення кваліфікації за місцем навчання, 2012 р., у % до загальної кількості навчених працівників, [76]

Отже, в цілому за результатами аналізу встановлено, що параметри розвитку персоналу в Україні не відповідають потребам забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної робочої сили та інноваційної модернізації економіки.

Важливою особливістю українського ринку праці є ситуація, коли динаміка зайнятості слабо реагувала на зміни у випусках, що

демонструє середній коефіцієнт еластичності зміни зайнятості до зміни ВВП за період з 2000 – 2012 рр. (рис. 6).

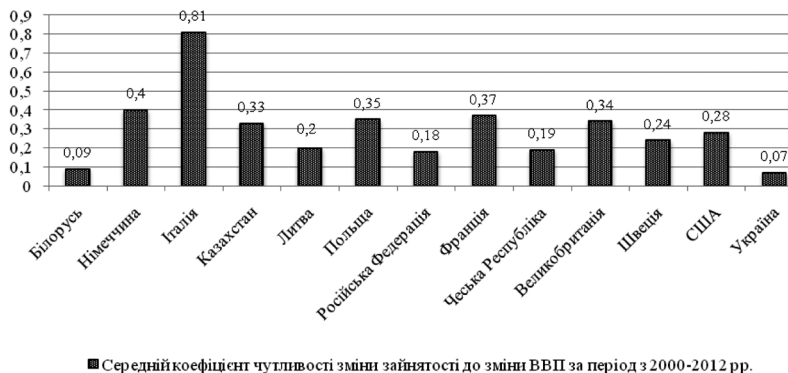


Рис. 6. Середній коефіцієнт чутливості зміни зайнятості до зміни ВВП  
*Джерело:* авторські розрахунки за даними [107]

Так, наприклад, цілком закономірним виглядає зниження попиту на працю в період світової економічної кризи 2008 – 2009 рр., зумовлене в першу чергу скороченням виробництва. Проте, масштаби скорочення виробництва та зайнятості в Україні відрізняються: якщо в 2009 р. реальний ВВП зменшився на 14,8%, то зайнятість лише на 3,7% (коефіцієнт еластичності 0,25). Для порівняння можна навести значення аналогічних індикаторів в розвинутих країнах ЄС та США. Так, наприклад в 2009 р. у Швеції та Великобританії при падіння реального ВВП на 5% (5,03% та 5,17% відповідно) зниження зайнятості склало 2% (2,41% та 1,63% відповідно), тобто коефіцієнти еластичності становлять відповідно 0,48 та 0,32. Економіка Франції продемонструвала зниження реального ВВП в 2009 р. на 3,15%, зайнятості – на 1,3% (коефіцієнт еластичності 0,41), в США в цей же період зниження склало відповідно 3,1% та 3,7%, тобто коефіцієнт еластичності зайнятості по ВВП склав 1,2.

Ситуація збереження доволі стабільної зайнятості на українському ринку праці може бути пояснена практикою використання роботодавцями кількох адаптаційних механізмів. Перший – це зміна тривалості робочого часу, зокрема зменшення його здійснюється в основному через переведення працівників в режим неповного робочого часу чи вимушених відпусток. Так, за 2008 – 2009 рр. кількість працівників, зайнятих неповний робочий день (тиждень) зросла до 2,34 млн. осіб (для порівняння, в 2007 р. їх кількість становила 633 тис. осіб), а осіб, що вимушені були знаходитися у відпустках з ініці-

ативи адміністрації збільшилось до 300 тис осіб проти 127 тис. осіб в 2007 р. Очевидною є дія цього механізму: в період зниження економічної активності скорочується тривалість робочого часу і необхідність у звільненні персоналу стає не такою гострою, і навпаки, в період економічного поживлення, його тривалість збільшується і потреба у наймі додаткових працівників стає меншою (наприклад в 2004 р. зафіксовано зростання реального ВВП на 12%, тоді як приріст зайнятості склав лише 0,7%, коефіцієнт еластичності 0,1).

Іншим механізмом українських роботодавців, що дозволяв підтримувати доволі стабільну зайнятість є використання гнучкої оплати праці. Остання реалізовувалась кількома способами. По-перше, інфляційним знеціненням заробітків, в тому числі й коли в періоди зниження економічної активності та високої інфляції номінальна заробітна плата підвищувалась в меншій мірі, ніж зростали ціни (зокрема, в 2009 р. індекс споживчих цін на товари та послуги склав 115,9%, тоді як темп зростання середньомісячної заробітної плати за цей період становив лише 105,5%). По-друге, в структурі оплати праці українських працівників досить вагомою є частка винагороди за виробничі результати та інші заохочувальні виплати. Їх розмір в значній мірі залежить від економічних результатів діяльності підприємства і тим самим, можна підвищувати чи знижувати оплату праці персоналу залежно від останніх. По-третє, активно використовується і така схема як затримка з виплати заробітної плати (наприклад, розмір заборгованості із оплати праці у період кризи зріс більш, ніж у 2 рази, порівняно з докризовим показником).

Звичайно такі механізми полегшують короткострокову адаптацію ринку праці до коливань в економіці, однак маємо сумніви, що відповідна регулярна практика дозволить створити передумови для ефективної реструктуризації зайнятості, підвищення продуктивності та якості праці в довгостроковій перспективі. В той же час вважаємо, що, наприклад, вивільненні працівники у випадку їх перепідготовки та підвищення кваліфікації могли б бути ресурсом потенційного підвищення якості робочої сили.

Оцінки чутливості зміни попиту на працю до зміни випусків у розрізі видів економічної діяльності, як і очікувалось, є неоднорідними (рис. 7).

Однак в цілому отриманий спектр значень підтверджує особливість вітчизняного ринку праці, коли динаміка зайнятості доволі слабо реагувала на зміни в обсягах виробництва. Найбільш чутливими були такі галузі, як сільське господарство та фінансова діяльність. Відносно високий показник у будівництві, промисловості, а також торгівлі та діяльності готелів і ресторанів, найнижчі ж значення в сфері надання комунальних послуг, охороні здоров'я,

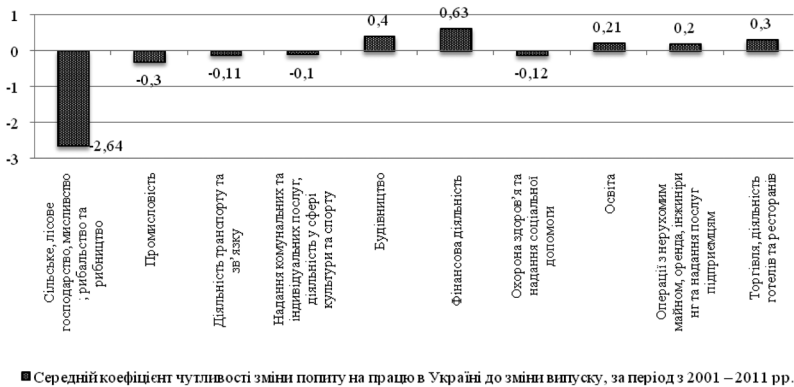


Рис. 7. Середній коефіцієнт чутливості зміни попиту на працю в Україні до зміни випуску, за період з 2001 – 2011 рр.

*Джерело:* авторські розрахунки

в галузі транспорту та зв'язку. Отриманий спектр значень може частково пояснюватися законами Маршала-Хікса для ринку праці. Іншими словами проявляється похідний характер попиту на працю від попиту на готовий продукт (послугу). Так, ринки продукції сільського господарства, промисловості, будівельних, фінансових, торговельних, готельних та ресторанних послуг як правило є більш конкурентними, тобто характеризуються вищою еластичністю випуску, що, в свою чергу, збільшує еластичність попиту на фактори виробництва, в тому числі на працю.

В той же час попит на товари (послуги) монополізованих не конкурентних ринків менш еластичний, оскільки замінити їх продукцію (послуги) споживачам достатньо складно. А отже і попит на працю у роботодавців на монополізованих неконкурентних ринках буде також менш еластичним (транспорт та зв'язок, охорона здоров'я, комунальні послуги).

Від'ємний коефіцієнт еластичності попиту на працю за випуском означає, що при зростанні обсягів виробництва (надання послуг, виконання робіт) кількість найманих працівників знижувалась. Такі тенденції мали місце в сільському господарстві, промисловості, сферах транспорту й зв'язку, а також наданні комунальних послуг та охорони здоров'я. В останній така ситуація найімовірніше пов'язана з дією так званої медичної реформи, за якої закривалися лікарні та збільшувались норми обслуговування медиками. Крім того, через низький рівень оплати праці в галузі, зменшувалась частка населення, яка прагнула там отримати роботу, що власне відбувалось і в сільському

господарстві (див. табл. 7). В останньому, а також в таких секторах як промисловість, транспорт і зв'язок, надання комунальних послуг отримані значення чутливості зміни попиту на працю до зміни випуску (рис. 7) можуть означати також, що відбувалося зростання попиту на капітал на фоні зростання витрат на оплату праці, тобто спостерігаємо відображення трудозберігаючого характеру при росту інвестиції в основний капітал (табл. 6).

Таблиця 6

**Темпи зростання оплати праці найманих працівників та інвестицій в основний капітал за період 2001-2011 рр., %**

Види економічної діяльності	Середньорічний темп зростання оплати праці найманих працівників	Середньорічний темп зростання інвестицій в основний капітал
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство. Рибальство, рибництво	<b>116,19</b>	<b>114,9</b>
Промисловість	<b>108,56</b>	<b>106,3</b>
Будівництво	100,86	101,0
Торгівля, діяльність готелів та ресторанів	106,60	112,7
Діяльність транспорту та зв'язку	<b>109,34</b>	<b>106,5</b>
Фінансова діяльність	103,98	101,6
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	107,78	101,8
Освіта	104,68	101,4
Охорона здоров'я та надання соц. допомоги	105,53	103,8
Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	<b>109,34</b>	<b>113,3</b>

*Джерело:* авторські розрахунки

Масштаби та темпи такого заміщення залежать від еластичності попиту на працю по заробітній платі. Еластичність попиту тим вища, чим легше заміщують один одного у виробництві праця і капітал (рис. 8).

Зауважимо, що такі сфери як будівництво, фінансова діяльність, освіта, торгівля, діяльність готелів та ресторанів, а також здійснен-

ня операції з нерухомістю мають невід’ємний коефіцієнт еластичності попиту на праці по оплаті праці (рис. 8). Така ситуація обумовлена в тому числі технологічними особливостями функціонування зазначених галузей, для яких можливості зростання продуктивності праці за рахунок збільшення капіталу вельми обмежені, ефект заміщення праці капіталом діє слабше.

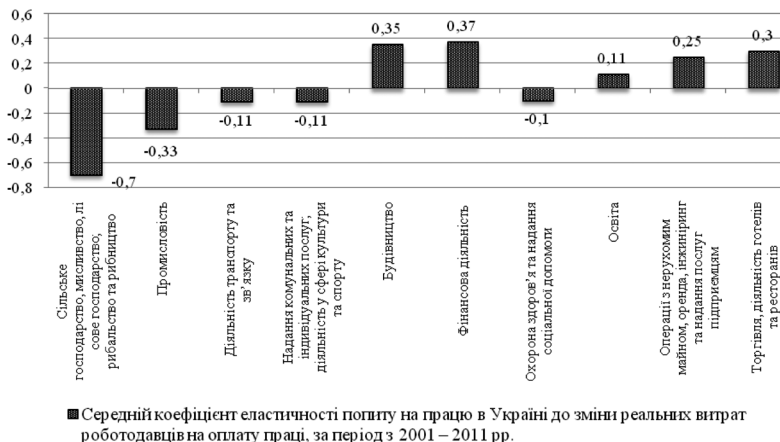


Рис. 8. Середній коефіцієнт еластичності попиту на працю в Україні до зміни реальних витрат роботодавців на оплату праці, за період з 2001 – 2011 рр.

*Джерело:* авторські розрахунки

Відтак, рівень оплати праці очевидно має вплив на динаміку зайнятості. Крім того, сьогодні важливим явищем на ринку праці стає трансформування функції заробітної плати у фактор привабливості галузі: чим вище відносна заробітна плата, тим більша частина населення прагне отримати роботу саме в цьому секторі економіки. І навпаки, зниження відносної заробітної плати в галузі призводить до відтоку робочої сили в сектори, з вищим рівнем оплати праці.

В таблиці 7 представлено динаміку відношення середньомісячної оплати праці найманих працівників за основними видами економічної діяльності до середньої в економіці. Незаперечним лідером протягом досліджуваного періоду за рівнем оплати праці була фінансова сфера, що робило її особливо привабливою з точки зору працевлаштування (в середньому щороку чисельність найманих працівників зростала на 6,7%).

Таблиця 7

**Відношення середньомісячної оплати праці найманого працівника за основними видами економічної діяльності до середньої в економіці, рази**

<b>Види економічної діяльності</b>	<b>2000</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство. Рибальство, рибицтво	0,398	0,425	0,429	0,454	0,511	0,589
Промисловість	1,267	1,220	1,194	1,171	1,204	1,182
Будівництво	1,007	1,132	0,915	0,728	0,719	0,899
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку.	1,663	0,954	1,029	1,020	1,302	1,336
Діяльність готелів та ресторанів						
Діяльність транспорту та зв'язку	1,572	1,297	1,380	1,342	1,294	1,302
Фінансова діяльність	1,753	2,263	1,993	1,979	1,808	1,585
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	1,144	1,090	1,136	1,204	1,134	1,170
Державне управління	1,116	1,213	1,191	1,173	0,929	0,962
Освіта	0,634	0,694	0,696	0,756	0,701	0,647
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,562	0,576	0,583	0,627	0,637	0,573
Надання комунальних та індивідуальних послуг	0,638	0,667	0,691	0,820	0,790	0,777

*Джерело:* авторські розрахунки

Можливість зберігати такий високий рівень винагороди за працю протягом тривалого часу може свідчити про високі доходи цієї галузі. В той же час, показники продуктивності у зазначеному секторі були далеко не найвищі (табл. 8).

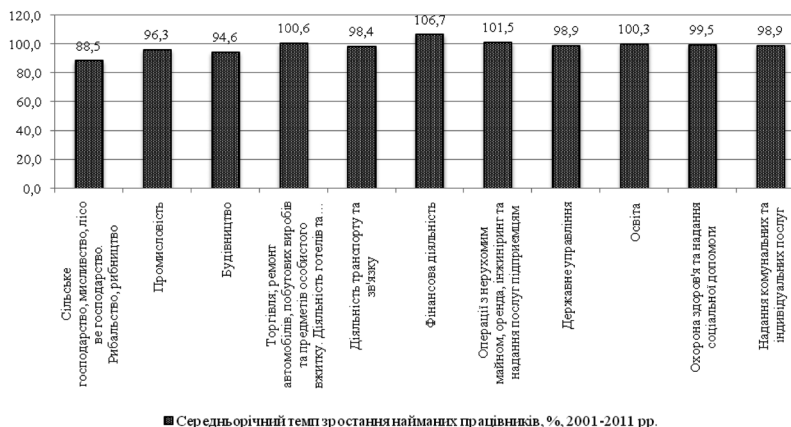


Рис. 9. Динаміка зростання кількості найманих працівників за видами економічної діяльності, %, 2001 – 2011 рр.

Джерело: авторські розрахунки

Таблиця 8

### Динаміка продуктивності та оплати праці найманих працівників за видами економічної діяльності

Види економічної діяльності	Середньорічний темп зростання продуктивності праці, 2001-2011 рр., %	Середньорічний темп зростання оплати праці найманих працівників, 2001-2011 рр., % (з урахуванням індексу-дефлятора випуску)	Середньорічний темп зростання оплати праці найманих працівників, 2001-2011 рр., % (з урахуванням індексу споживчих цін)
1	2	3	4
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство; рибальство та рибництво	114,6	116,2	117,0
Промисловість	107,9	108,6	112,2
Будівництво	105,1	100,9	111,7
Торгівля, діяльність готелів та ресторанів	108,5	106,6	110,6
Діяльність транспорту та зв'язку	108,8	109,3	111,0



Продовження табл. 8

1	2	3	4
Фінансова діяльність	103,5	104,0	111,8
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	108,9	107,8	113,1
Державне управління	102,6	104,3	111,4
Освіта	101,3	104,7	113,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	102,7	105,5	113,1
Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	108,1	109,3	114,9

*Джерело:* авторські розрахунки

Вбачається, що високий рівень оплати праці в цьому секторі економіки призводить до зосередження в ньому надмірної кількості працівників, яка перевищує потребу нормального функціонування. Це в свою чергу призводить до зниження ефективності та інтенсивності використання наявних трудових ресурсів і як наслідок до падіння галузевої продуктивності праці.

Ще однією характерною ознакою українського ринку праці, яку необхідно відзначити, є перевищення темпів зростання оплати праці (споживчої) над продуктивністю у всіх, а виробничої у більшості видах економічної діяльності (табл. 8). З одного боку, прискорене зростання заробітної плати стимулює кінцевий попит і зростання виробництва, а з іншого – зростання виробництва, яке не є наслідком підвищення ефективності використання ресурсів, у тому числі робочої сили, очевидно, не може бути тривалим.

Таким чином, на основі аналізу поточного стану, виявлених тенденцій та закономірностей, а також встановлення причинно-наслідкових зв'язків у сфері зайнятості та економіці стає можливою перспективна оцінка ймовірних змін у чисельності та професійній структурі зайнятих. В даній роботі здійснено прогнозування відповідних показників за базовим сценарієм, або сценарієм збереження існуючих тенденцій. Метою врахування такого сценарію є створення бази для розроблення регуляторної політики в сфері зайнятості та аналізу й порівняння ефектів в результаті її впровадження.

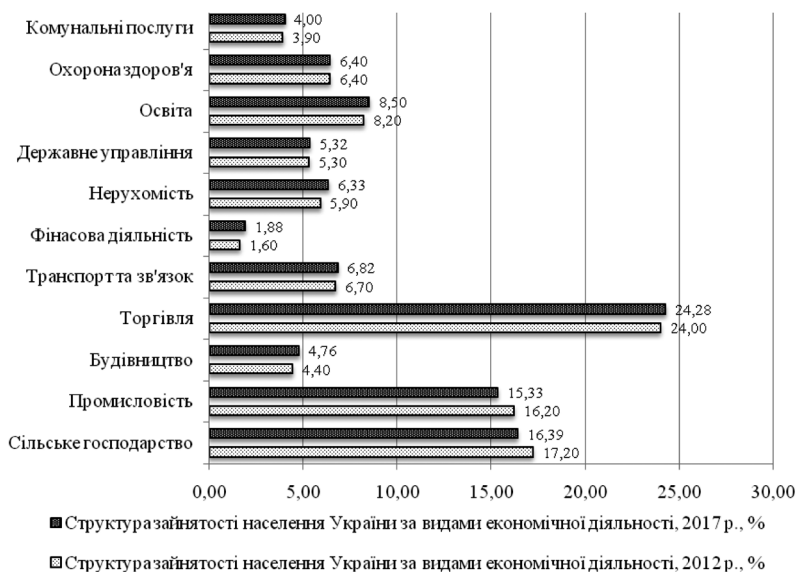


Рис. 10. Прогноз структури зайнятості населення України за видами економічної діяльності, 2017 р., у % до загальної кількості зайнятого населення у віці 15-70 рр.

*Джерело: авторські розрахунки*

Як видно з представлених даних (рис. 10), до кінця прогнозованого періоду можна очікувати деяке зростання часток зайнятих у всіх секторах економіки, окрім сільського господарства та промисловості. В цілому ж, як і очікувалось, буде зберігатися значна частка зайнятих у матеріальному виробництві, у невиробничій сфері найчисленнішою залишатиметься сфера торгівлі.

Що стосується структури зайнятих за професіями, то до кінця прогнозованого періоду попри деяке зниження все ще залишатиметься вагомим попит на малокваліфіковану працю, яка не потребуватиме високого освітнього рівня (рис. 11). Продовжиться зростання часток зайнятих у сфері торгівлі та послуг, професіоналів, а також законодавців, керівників та менеджерів. Натомість скорочуватиметься частка кваліфікованих робітників. І на завершення, до кінця прогнозованого періоду не очікується яких не-будь помітних позивних змін серед зайнятих у категорії «фахівці», їх частка залишиться практично незмінною.

Отримані результати демонструють посилення деформаційних змін в професійно-кваліфікаційній структурі зайнятості населення та подальше її відставання від інноваційної моделі.

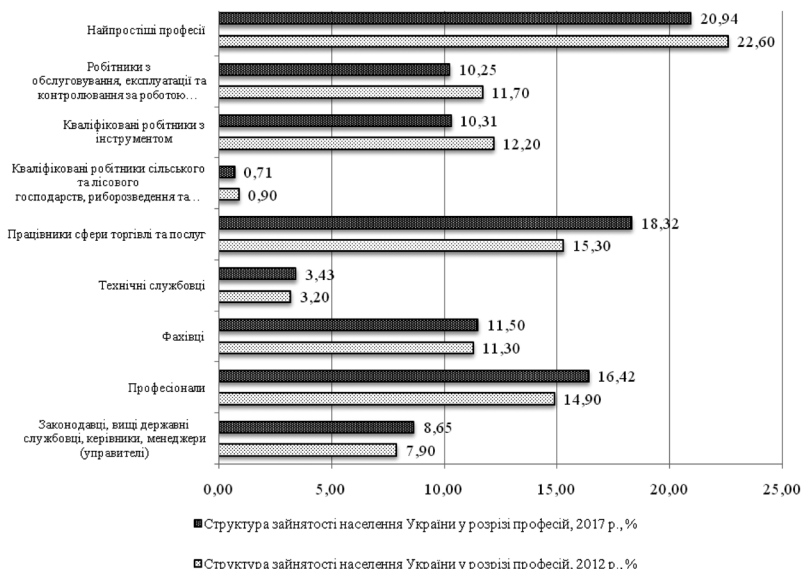


Рис. 11. Прогноз структури зайнятості населення України у розрізі професій, 2017 р., у % до загальної кількості зайнятого населення у віці 15-70 рр.

*Джерело:* авторські розрахунки

**Висновки.** Таким чином, ринок праці є одним із основних механізмів в загальній системі регуляторів розвитку економіки. Через ринок праці взаємодіють демографічний розвиток, міграційна ситуація, ситуація у сфері доходів та заробітної плати з загальною економічною динамікою, сукупними попитом та пропозицією, структурно економіки, інвестиційними, монетарними процесами, зовнішньо-торговельною ситуацією.

За результатами дослідження кількісних та якісних поточних параметрів робочої сили в Україні, стану ринку праці ідентифіковано цілий ряд проблем, які потребують державно-управлінських рішень. Зокрема, актуальним напрямом буде регулювання структурних пропорцій, в тому числі між сферою зайнятості та сферою освіти, на що і доцільно спрямувати подальший науковий пошук.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДО РОЗДІЛУ 1

1. Амстронг Г. Введение в маркетинг / Г. Амстронг, Ф. Котлер / Пер. с англ – 8-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 832 с.
2. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Амстронг; [пер. с англ. С. К. Мордовина]. – [8-е изд.]. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.
3. Беккер И. Б. Измерение результативности HR-департамента. Люди, стратегия и производительность /И.Б. Беккер, М.А. Хьюзлид, Д. Ульрих; пер. с англ. Н. Ю. Скачек. – М. : Вильямс, 2012. – 304 с.
4. Бергер Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. / Дороти Бергер, Лэнс Бергер – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 768 с.
5. Беляев С. Охота за талантами / С. Беляев // Кадровик України. – 2007. – №2 (02). – С.110-115.
6. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 416 с.
7. Біометрія. [Електронний ресурс] : – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Біометрія> – Назва з екрану.
8. Блек Дэжорн. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании / Блек Дэжорн, Мак Кейб Дарен // Проблемы теории и практики управления, 1994. – №4. – С. 91–98.
9. Борщева Д. Классификация должностей // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №9. – С. 31–39.
10. Бухалков М.И. О показателях качества норм труда на предприятиях / М.И. Бухалков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. – № 9. – С. 10 –18.
11. Веселовский М.Я. Концептуальные аспекты управления системой нормирования труда на предприятии / М.Я. Веселовский, М.С. Абрашкин // Вестник Московского университета имени С.Ю.Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2012. – № 1. – С. 96 – 103.
12. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті. Навчальний посібник./ І.С. Вовчак. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2001. – 354 с.
13. Воройский Ф.С. Информатика. Энциклопедический систематизированный словарь-справочник: введение в современные информационные и телекоммуникационные технологии в терминах и фактах. / Ф.С. Воройский. – М.: Физматлит, 2006. – 945 с.
14. Вырковский А. Хэй-метод /А. Вырковский // Секрет фирмы. – 2009. – № 16. – С.3–7.

15. Гапоненка А.Л. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации / [Под ред. А.Л. Гапоненка, Т.М. Орловой]. – М. : Социальные отношения, 2010. – 177 с.
16. Герасимчук В. І. Проблеми вдосконалення структури якості робочої сили та шляхи її розв'язання / В.І. Герасимчук В. І. – К. : УІС.Д, 2012. – 38 с.
17. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с.
18. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология / Е.П. Голубков. – М.: Изд. «Фин-пресс», 1998. – 268 с.
19. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века. / Грейсон Дж., О'Делл К. – М. : Экономика, 1991.– С. 196.
20. Грищенко Д.Г. Альтернативні методи пошуку та селекції персоналу / Д.Г. Грищенко // Маркетинг, менеджмент, бізнес: сучасний стан та перспективи взаємодії. Збірник наукових праць. – Харків: ХІМБ, 2009. – С.55-58.
21. Грищенко Д.Г. Розвиток персоналу – запорука благополуччя компанії / Д.Г. Грищенко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – К.: НУХТ, 2010. – №35. – С. 58-61.
22. Грищенко Д.Г. Сутність категорії кадровий маркетинг: матеріали VI Міжнарод. наук.-практ. конф., [«Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах»], Д.Г. Грищенко, О.В. Безпалько (м. Київ, 13-14 травня 2010 р.). – К.: НУХТ, 2010. – С. 39-40.
23. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. /О.А. Грішнова . – 3-тє вид., випр..і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. – 559 с.
24. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; [Пер. с 9-го англ. изд. Д. П. Коньковой; под общ. ред. И. М. Степнова]. – М. : Бинوم. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
25. Дикова Д. Альянс поощрения и контроля / Д. Дикова // Кадровые решения. – 2007. – №3 (21). – С. 100–101.
26. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №2. – С. 21-28.
27. Енциклопедія бізнесмена, економіста менеджера / [Р.С. Дяків, А.В. Бохан, В.М. Горбаль та ін.]; під редакцією Р.С. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
28. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» від 09.01.2007. – № 537 // Відомості ВРУ. – 2007. – № 35.

29. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» №2866-IV// ВР України. – 2005.– № 52.

30. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О.В. Захарова. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – 378 с.

31. Из истории маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.web-3.ru/definitions/history/> – Назва з екрану.

32. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации / [П.В. Беспалов, А.Л. Гапоненко, В.И. Корниенко и др.]; под ред. А.Л. Гапоненко, Т.М. Орловой. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003. – 184 с.

33. Інформаційний бюлетень з охорони праці. – К. : ННДІОП.– 2013.– №3.– С. 32–33.

34. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / А. В. Калина. – К. : МАУП, 2004. – 272 с.

35. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2006, – 304 с.

36. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон М. : Олимп-Бизнес, 2009, – 416 с.

37. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом.:Учебник. / А.Я. Кибанов – 2-е изд., перераб. и доп. – М. :ИНФРА-М, 2007. – 447 с.

38. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б.Дуракова – М: Экзамен, 2003. – 335 с.

39. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512.с.

40. Киян Л.П. Маркетинг рынка труда / Л.П. Киян – Центр информ. и соц. – эконом. исследования. – Воронеж: Изд-во Воронеж. Ун-та, 1995. – 93с.

41. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. для студ. серед. і вищ.навч.закл. / В.М. Колпаков – К.: МАУП,2006. – 408 с.

42. Корольова К. Вплив сили мотивації на рівень професійних досягнень / К. Корольова // Довідник кадровика. – 2008. – №3. – С.103–107.

43. Костишина Т. А. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія / Т.А. Костишина, О.О. Нестуля, С. І. Нестуля [та ін.]. – Полтава: «Полтавський Літератор», 2010. – 498 с.

44. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер – М.: АСТ, 2000. – 272 с.
45. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. . – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
46. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер / Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. –736 с.
47. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / Джеральд Коул; [Пер. с англ. Н. Г. Владимирова]. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
48. Коучинг: Професія 21 століття / Coaching: 21st century profession [електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.coachingtr.narod.ru/whatis.html](http://www.coachingtr.narod.ru/whatis.html)
49. Кочетков Г. Б. Корпорация: американская модель / Г. Б. Кочетков, В. Б. Супян. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
50. Краткий словарь иностранных слов. Изд. 2-е стереотип. – М.: «Сов. Энциклопедия», 1968. – 384с.
51. Криворучко А. С. Комплексна оцінка управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 185–189.
52. Кристоф Д. Что такое Web 3.0. Версии и оценки./Д. Кристоф // [Электронный ресурс] : – Режим доступу: <http://therunet.com/articles/1552-что-такое-web-3-0-versii-i-otsenki> – Назва з екрану.
53. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : «Кондор», 2003. – 296 с.
54. Кузьмін О.Є. Ризики діяльності персоналу підприємств: особливості управління та економічне оцінювання: монографія / Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю., Романенко М.О. – Вінниця: Державна картографічна фабрика, 2012. – 272 с.
55. Ліходєдова О. Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі / О. Ліходєдова. // Економічний аналіз, 2010. – Випуск 7. – С.304–307.
56. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей, специалистов кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура. – 3-изд. перераб. и доп. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 303 с.
57. Марра Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марра, Г. Шмидт, [Под научной ред. Р. Марра, Г. Шмидта]. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 286 с.
58. Мартин Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человече-

скими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; [пер. с англ. Е. И. Титова; науч. ред. М. А. Беликова]. – М. : ООО «Группа ИДТ», 2010. – 336 с.

59. Масленников П.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрясли: учеб. пособие. / П.В. Масленников, Н. Ю. Латков, М.П. Ивахин, В.Г. Михайлов, В.Н. Дикарев. 2-е изд., исправ. и доп. – Кемерово, 2008. – 181 с.

60. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості / наказ Міністерства промислової політики України від 09.07.2007 р. № 373. – К.: Державне підприємство Державний інститут комплексних техніко-економічних досліджень Міністерства промислової політики України, 2007. – 305 с.

61. Минева О.К. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях пищевой промышленности. [Текст]: учебное пособие / О.К. Минева, Е.Н. Ланцман. – Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2009. – 167 с.

62. Могильник Г. Оценка эффективности проведенного обучения / Г. Могильник // Кадровик України. – 2007 – №4 (04). – С.120-124.

63. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие: Для маг-х спец. Московской высшей школы социологических и экономических наук / Е.Б. Моргунов. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез – 2001. – 464 с.

64. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження / С.В. Мочерний – Львів: Світ, 2001. – 416 с.

65. Нагорская М. Н. Формирование и использование потенциала управленческого персонала в рыночных условиях / М. Н. Нагорская // Экономика и управление. – 2003. – № 1. – С. 7 – 13.

66. Наказ Міністерства охорони здоров'я «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу» від 27 грудня 2001 року № 528. – К. : Офіційне видання. – 2001. – 47 с.

67. Немеш М. Про імідж роботодавця / М. Немеш. – 2009. – Режим доступу: <http://www.employerbranding.com.ua/theory/1/>

68. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

69. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Р. Пол Нивен [ Пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.

70. Новойтенко І.В. Ефективність використання трудового потенціалу підприємств хлібопекарської промисловості України:



дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Новойтенко Ірина Віталіївна. – К., 2008. – 246 с.

71. Ольве Нильс-Горан Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304с.

72. Оучи У. Методы организации производства (американский и японский подходы): [Пер. с англ.] / У. Оучи. – М. : Экономика, 1994. – 183 с.

73. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. / Е.П. Пешкова . – М.: «Ось-89», 1999. – 80 с.

74. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг. Навчальний посібник / В.П. Пилипчук, О.Ф. Оснач, Л.П. Коваленко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 264 с.

75. Писаревська Т.А. Інформаційні системи і технології в управлінні персоналом та економіці праці: навч.-метод. посіб. / Т.А. Писаревська, О.В. Городній. – К.: КНЕУ, 2006 – 284 с.

76. Поважный С. Ф. Логистика и маркетинг в управлении кадровым потенциалом: монография / С.Ф. Поважный, Р.Р. Ларина, А.В. Белоусов. – Донецк: Вик, 2003. – 276 с.

77. Погорелов Ю.С. Развитие підприємства: поняття та види / Ю.С. Погорелов // Культура народів Причерномор'я. – 2006. – № 88. – С.75-81.

78. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112.

79. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України №318 від 31.12.1999 р. із змінами та доповненнями, внесеними Законами України №363 від 23.05.2003 р., №591 від 24.09.2004 р.

80. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение / Евгения Померанцева. – Москва : Вершина, 2011. – 256 с.

81. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

82. Про затвердження Інструкції про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: наказ Міністерства доходів і зборів України від 09.09.2013 р. №455. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1622-13> – Назва з екрану.

83. Про затвердження Порядку визначення класу професійного

ризикі виробництва за видами економічної діяльності: постановва кабінету Міністрів України від 8 лютого 2012 р. № 237. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/237-2012>

84. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А., Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 494 с.

85. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

86. Ромашко С. М. Інформаційні системи в менеджменті. Опорний конспект лекцій з дисципліни / С.М.Ромашко – Львів: ЛІМ, 2007. – 49 с.

87. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Вісник Хмельницького нац. ун-ту, 2009. – №5. – С.93–96.

88. Саруханов Э.Э. Маркетинг рабочей силы: социально-экономический анализ / Э.Э. Саруханов, С.И. Сотникова. – СПб.: Изд-во СПбУ-ЭФ, 1995. – 145 с.

89. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.

90. Свергун О. Компенсация по рангу // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №5. – С. 28–31.

91. Симахин Е. Сколько «пи» в маркетинге? [Электронный ресурс] / Е. Симахин. – Режим доступа: [http://www.marketingscout.ru/2010/04/blog-post\\_24.html](http://www.marketingscout.ru/2010/04/blog-post_24.html) – Назва з екрану.

92. Системы управления персоналом в России 2013 HRM. Краткая версия аналитического отчета. [Электронный ресурс] : – Режим доступа: . <http://www.tadviser.ru/index.php/HRM> – Назва з екрану.

93. Слипачук С. Система грейдов. Методика определения должностных окладов. / С. Слипачук. // Зароботна плата. – 2009. – №8. – С.40-53.

94. Словарь русского языка: В 4-х т./ Под ред. А.П.Евгеньевой / АН СССР / Ин-т рус. яз.– 3-е изд., стереотип. – М.: Русский язык, 1985-1988. Т.2. К-О. 1986. – 736 с.

95. Сур'як А. В. Основи економічної культури : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / А. В. Сур'як. – К. : Кондор, 2004. – 256 с.

96. Таран М. Формати обучения / М. Таран // Кадровик України. – 2007. – №4 (04). – С.112 –119

97. Тебекин А.В. Управление персоналом: краткий курс лекций / А.В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 182 с.

98. Тихомирова Т.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. [Текст]: учеб. пособие / Т.П. Тихомирова, Е.И. Чучалова. – Изд-во ГОУ ВПО « Рос. Гос. Проф.-пед. Ун-т», Екатеринбург, 2008. – 185 с.

99. Федоров А. Windows Azure: облачная платформа Microsoft. / А. Федоров, Д. Мартынов // [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://download.microsoft.com/documents/rus/msdn/Windows\\_Azure\\_web.pdf](http://download.microsoft.com/documents/rus/msdn/Windows_Azure_web.pdf) – Назва з екрану.

100. Фінансова звітність підприємств : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.smida.gov.ua/db/emitent/report/kv/show/102307](http://www.smida.gov.ua/db/emitent/report/kv/show/102307) – Назва з екрану. Флагман м'ясопереробної індустрії України [За ред. А. Степаненко] – Вінниця: «Універсум-Вінниця», 2009. – 292 с.

101. Форд Генрі. Моя жизнь, мои достижения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lib.ru/MEMUARY/ZHZL/ford.txt> – Назва з екрану.

102. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. / Р.И. Хендерсон. [8-е изд. / пер. с англ. под ред. Н.А. Горелова]. – СПб.: Питер, 2008. – 354 с.

103. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учебное пособие / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева.– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 528 с.

104. Хьюзлид М., Беккер Б. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М. Хьюзлид, Б. Беккер. – М: Вильямс. – 2007. – 419 с.

105. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств / Е. Цандер / Пер. з нім. О.Гусак. – К.:Основи,1997. – 317 с.

106. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. /В.П. Чемяков. – М.: Вершина, 2007. – 256 с.

107. Чулков А.В. Методы и средства кадрового маркетинга [Электронный ресурс] /А.В. Чулков. – 2007. – Режим доступ: [http://www.system-consulting.ru/index4\\_stat.html](http://www.system-consulting.ru/index4_stat.html) – Назва з екрану.

108. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687с.

109. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г.В. Щёкин. – 5-изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.

110. Bershin J. The 9 Hottest Trends In HR Technology ... And Many Are Disruptive /Josh Bershin// [Электронный ресурс] : – Режим доступу: <http://www.forbes.com/sites/joshbershin/2013/10/21/the-9-hottest-trends-in-hr-technology-and-many-are-disruptive/> – Назва з екрану.

111. Calacanis Jason. Web 3.0, the «official» definition./ Jason Calacanis // [Електронний ресурс] : – Режим доступу: <http://calacanis.com/2007/10/03/web-3-0-the-official-definition> – Назва з екрану.

112. Cloud Computing. [Електронний ресурс] : – Режим доступу: <http://www.bvp.com/cloud> – Назва з екрану.

113. MacKenzie I. Management and Marketing: with Mini-Dictionary of 1,000 Common Terms / I. MacKenzie. – Australia, Canada, U.S.: Thomson Heinle, 1997. – 144 p.

114. Marketing Wath «Рынок разработки мобильных предложений». Август 2013 г. [Електронний ресурс] : – Режим доступу: [http://www.json.ru/files/reports/2013-08-07\\_Mobile\\_Development\\_MW\\_RU.pdf](http://www.json.ru/files/reports/2013-08-07_Mobile_Development_MW_RU.pdf) – Назва з екрану.

115. O'Reilly Tim. What Is Web 2.0./Tim O'Reilly // [Електронний ресурс] : – Режим доступу: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> – Назва з екрану.

## ДО РОЗДІЛУ 2

1. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики / Л.И. Абалкин. – М., 1981. – 351с.

2. Адамчук В.В. Экономика и социология труда : учебник / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 342 с.

3. Амосов А. Проблемы структурной перестройки российской экономики в условиях глобального кризиса / А. И. Амосов, А. И. Бажан, В. М. Кудров // Российский экономический журнал. – 2009. – № 6. – С. 37 – 53.

4. Архангельский В.Н. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении / В.Н. Архангельский, Л.Е. Зиновьев. – М., 1983. – 520 с.

5. Бажан І.І. Економічна природа та сутність категорії «трудо-вий потенціал»/ І. І. Бажан // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2010. – № 2(10). – С. 84– 89.

6. Балабанова Л.Б. Управління персоналом : навч. посібник / Л. Б. Балабанова, О. В. Сардак.– К. : ВД. «Професіонал», 2006.– 512 с.

7. Баранцева С.М. Трудовий потенціал підприємства: теоретичний аспект / С.М. Баранцева, О.В. Бокова. // [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://www.precon.donduet.edu.ua/pdf/baranceva/barantsevaБаранцева С.М.4.pdf>. – Назва з екрану.

8. Бевз О.П. Сучасні тенденції формування і використання трудового потенціалу : підручник / Бевз О.П. – К. : Ніус, 2009. – 552 с.

9. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Безсмертна // Економіка і управління. – 2007. – № 3. – С. 48 – 53.
10. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства / Д. Белл // Сучасна зарубіжна соціальна філософія. – 1996. – №10. – С.194 – 251.
11. Богиня Д.П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2009. – 313 с.
12. Бондарчук К. Заробітна плата в контексті соціально-економічного захисту найманих працівників / К. Бондарчук // Україна : аспекти праці. – 2010. – №1. – С. 3 – 9.
13. Бортник В.А. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами / В. А. Бортник. – К., 2010. – 20 с.
14. Бюлетень «Про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету на підготовку робітничих кадрів». – К : Рахункова палата України. – 2011. – 40 с.
15. Васильченко В. Структурные изменения в промышленности, обусловленные становлением экономической независимости Украины (вопросы формирования промышленного сектора рынка труда) / В. Васильченко / К.: НЦ ЗРТ АН Украины и Минтруда Украины, 1992. – 24 с.
16. Васильченко В.С. Управление трудовым потенциалом : навч. посібник / Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
17. Врублевский В.К. Развитой социализм : труд и НТП / В.К. Врублевский // Очерки теории труда. – М.: Политиздат, 1984. – 450 с.
18. Гайдуцький А.П. Міграційний капітал в країнах, що розвиваються / А.П. Гайдуцький. – К. : УкрІНТЕІ, 2008. – 296 с.
19. Гармидер Л.Д. Содержание понятия кадрового потенциала предприятия в динамических условиях современной экономики / Л.Д. Гармидер // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 93 – 99.
20. Гендерний моніторинг парламентських виборів 2012 року. – Луцьк : ВМА «Терен», 2012. – 68 с.
21. Генеза ринкової економіки: Терміни, поняття, персоналії / За наук. Ред. Г.І. Башнянина і В.С.Іфтемічука. – 2-ге вид., випр. і доповн. – Львів : «Магнолія 2006», 2007. – 688 с.
22. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учебник / Б.М. Генкин. – М.: НОРМА, 2008. – 448 с.

23. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудо-вий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудо-ві ресурси» / А.С. Головка // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3. Т. 2. – С. 14 – 16.

24. Гончаренко А. Близость «вышки» / А. Гончаренко // Бизнес. – 2007. – №8. – С. 62 – 65.

25. Грішнова О.А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : т-во «Знання» КОО, 2001. – 254 с.

26. Грішнова О.А., Крехівський І.О. Ринок праці України під впливом глобалізації [Текст] // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций : региональный аспект. – Сб. науч. трудов. – Донецк: ДонНУ, 2007. – С. 32 – 40.

27. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] // Сайт Держ. служби статистики України. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). – Назва з екрану.

28. Долішній М.І. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці Теорія і практика / М.І. Долішній, С.М. Злупко, Г.С. Злупко. – Львів : Видавництво «Наук.–дослід. та редакційно–видавничий відділ Львівського ін-ту внутр. справ при нац. акад. внутрішніх справ України», 1997. – 340 с.

29. Драган О.І. Виробничий потенціал підприємства : теоретичні аспекти / О.І. Драган, А.Р. Плешка // Наукові праці НУХТ. – 2010. – №33. – С. 109 – 112.

30. Економічна активність населення України 2010 : [статистичний збірник] / [відп. за вип. І. В. Сенік]. – К. : Державна служба статистики України. – 2011. – 205 с.

31. Економічна активність населення України 2012 : [статистичний збірник] / [відп. за вип. І. В. Сенік]. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 204 с.

32. Економічна енциклопедія / відповідальний редактор Мочерний С.В. – К.: Видавничий центр «Академія», Тернопіль : Акдемія народного господарства, т.2, 846 с.

33. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, Книгодрук, 2000. – 704 с.

34. Еськов А.Л. Гуманізація труда и производства в постиндустриальном обществе / А.Л. Еськов. – К. : Наук. світ, 2003. – 55 с.

35. Жінки і чоловіки в Україні : [статистичний збірник] / [відп. за вип. І.В. Калачова]. – К. : Державна служба статистики України, 2011. – 108 с.

36. Жінки і чоловіки в Україні : [статистичний збірник] / [відп. за вип. І.В. Калачова]. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 120 с.

37. Забавіна К.Ю. Формування та розвиток кадрового потенціалу в системі державного регулювання: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / К.Ю. Забавіна. – Донецьк., 2012. – 24 с.

38. Зайончковская Ж. Десять лет СНГ – десять лет миграций между странами-участниками // Население и общество. Информационный бюллетень Центра демографии и экологии человека. – Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, 2002. – № 62. – 248 с.

39. Закон України «Про біженців» від 21.06.2001 № 2557-III (зі змінами, внесеними Законом України від 06.11.2012 № 3460-V) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2557-14/page>. – Назва з екрану.

40. Закон України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту» від 8.08.2011 № 3671-VI (зі змінами, внесеними Законом України № 5477-VI від 06.11.2012) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3671-17/page/>. – Назва з екрану.

41. Закон України «Про громадянство України» від 18.01.2001 № 2235-III (зі змінами, внесеними Законом України від 20.11.2012 № 5492-VI) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2235-14>. – Назва з екрану.

42. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 № 2866-IV (зі змінами, внесеними Законом України від 17.05.2012 № 4719-VI) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>. – Назва з екрану.

43. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 09.07.2003 № 1058-IV (зі змінами, внесеними Законом України від 14.05.2013 № 231-VII) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>. – Назва з екрану.

44. Закон України «Про пенсійне забезпечення» від 05.11.1991 № 1788-XII (зі змінами, внесеними Законом України від 16.10.2012 № 5462-VI) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1788-12>. – Назва з екрану.

45. Закон України «Про порядок виїзду з України та в'їзду в Україну громадян України» від 21.01.1994 № 3858-XI (зі змінами, внесе-

ними Законом України від 05.11.2013 № 671-VII) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3857-12>. – Назва з екрану.

46. Иванова Т.В. Методологические основы исследования кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий / Т.В. Иванова // Весник Чувашского университета. – 2010. – № 4. – С. 360 – 365.

47. Капелюшников Р. Где начало того конца? (к вопросу об окончании переходного периода в России) / Р. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2001. – №1. – С. 138 – 156.

48. Касіч-Пилипенко Т.М., Дяченко А.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства/ Т.М. Касіч-Пилипенко, А.А. Дяченко // Бізнес-Інформ. – 2011. – №4. – С. 147 – 150.

49. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова ; Министерство образования и науки РФ; Государственный университет управления. – М. : РИОР, 2007. – 288 с.

50. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами, внесеними Законом України від 04.07.2013 № 406-VII) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. – Назва з екрану.

51. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами, внесеними Законом України від 19.09.2013 № 586-VII) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>. – Назва з екрану.

52. Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження та розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/851-2009-р>. – Назва з екрану.

53. Костромицкий П. Неденежная мотивация рабочих / П. Костромицкий, И. Лавриненко // Бизнес. – №38. – 2003. – С.70 – 73.

54. Кравець І.М. Формування та використання трудового потенціалу регіону (на прикладі Хмельницької області) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика» / І. М. Кравець. – К., 2008. – 22 с.

55. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська. – К.: ЦНЛ, 2005. – 352 с.

56. Кузьмина А. Потенциал рабочей силы и рынок образовательных услуг / А. Кузьмина // Вопросы экономики. – №1. – 2007. – С. 144 – 146.



57. Кучменко Е. Кадрова політика і ринок праці в Україні на прикладі промислового сектору / Е. Кучменко // Матеріали конференції «Державне регулювання ринку праці : сучасні технології та напрями їх розвитку». Частина I, 2006. – С. 185 – 194.

58. Максименко Д.В. Формування кадрового потенціалу виноградарсько-виноробних господарств Закарпаття : автореф. дис. на здобуття наук.ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК» / Д. В. Максименко. – К., 2006. – 23 с.

59. Марценюк Т.О. Гендерні аспекти сфери зайнятості в українському суспільстві / Т.О. Марценюк // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства. – Х. : ХНУ ім. В.Н. Каразіна. – 2010. – Вип. 16. – С. 328 – 334.

60. Маршавін Ю. Профорієнтація незайнятого населення та молоді як чинник досягнення професійної відповідності попиту і пропозиції / Ю. Маршавін // Україна : аспекти праці. – №3. – 2008. – С. 20 – 24.

61. Машіко К.С. Теоретичні засади дослідження сутності кадрового потенціалу на галузевому рівні // Бізнес-Інформ. – 2012. – №8. – С. 128 – 130.

62. Мельнь В.В. Украине сосчитали рейдеров [Электронный ресурс] / В. Мельнь // Сайт Delfi.ua. – Режим доступу : <http://www.delfi.ua/news/daily/society/v-ukraine-soschitali-rejderov.d?id=1139002>. – Назва з екрану.

63. Мельник В. Еволюція поглядів на працю і природу трудових доходів / В. Мельник // Україна : аспекти праці. – 2011. – №1. – С. 11 – 17.

64. Молдован О. Економічний цикл по-українськи: криза як причина піднесення [Електронний ресурс] / О. Молдован // Сайт «Українська правда». – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2009/03/19/186221/>. – Назва з екрану.

65. Монусова Г. Промышленные рабочие в России: адаптация, дифференциация, мобильность [Текст] / Г. Монусова // Социологический журнал. – 1998. – № 1/2. – С. 211 – 221.

66. Николаева Т. Человек за бортом / Т. Николаева // Бизнес. – 2007. – №5. – С. 54 – 59.

67. Николай Азаров : Украине нужны квалифицированные кадры [Электронный ресурс] / М. Азаров // Урядовий портал. – Режим доступу : [http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=245698326](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=245698326). – Назва з екрану.

68. Норд Г.Л. Розвиток системи відтворення кадрового потенціалу регіону : автореф. дис. на здобуття наук.ступеня канд. екон.

наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Г.Л. Норд. – К., 2001. – 16 с.

69. Носкова М.В. Системный подход к «кадровому потенциалу» как экономической категории / М.В. Носкова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2009. – №11 (61). – С. 87 – 91.

70. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України): автореф. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / О.І. Олексюк. – К., 2001. – 22 с.

71. Папава В. Некрозэкономика – феномен посткоммунистического переходного периода // Общество и экономика. – №5. – 2001. – С. 22 – 30.

72. Петкова Л. Економічне зростання в Україні: регіональний вимір : монографія / Л. Петкова. – Черкаси : ЧДТУ, 2004. – 271 с.

73. Петраков Н. Укрепление прав собственности: трансформировать, не разрушая [Текст] / Н. Петраков // Вопросы экономики. – 2008. – №3. – С. 64 – 67.

74. Петрова І.Л. Ринок праці. Соціальні наслідки Євроінтеграції України [Текст]. – Київ : Фонд Фрідріха Еберта, 2012 – 16 с.

75. Пирожков С.И. Трудовой потенциал в демографическом измерении / С.И. Пирожков. – К. : Наук. думка, 2008. – 180 с.

76. Праця України у 2012 році : Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat\\_u/publ11\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publ11_u.htm). – Назва з екрану.

77. Прижигалінська Н.В. Формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)» / Н. В. Прижигалінська. – Миколаїв, 2008. – 21 с.

78. Пріоритети інвестиційної політики в контексті модернізації економіки України. Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1267/>. – Назва з екрану.

79. Проект стратегії «Збільшення кількості жінок в політиці» [Електронний ресурс] : За підтримки Посольства Королівства Нідерланди, Програма Matra KAP в Україні // ВООГО «Відкрите суспільство». – 2013. – 19 с. – Режим доступу до проекту : <http://www.opensociety-vin.org/>. – Назва з екрану.

80. Про соціально-економічне становище України за 2013 рік : аналіт. доповідь / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : Держ. служба статистики України, 2014. – 82 с.

81. Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та вики практики [Текст] : монографія / Лісогор Л.С. та ін. ; Ред. М.В. Туленков. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 363 с.

82. Розвиток ринку праці України : тенденції та перспективи [Текст]: монографія / В.В. Онікієнко, Л.Г. Ткаченко, Л.М. Ємельяненко ; [рец. : І.Ф. Гнибіденко]. – К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2007. – 285 с.

83. Розмаинский И. «Инвестиционная близорукость» в посткейнсианской теории и в российской экономике / И. Розмаинский // Вопросы экономики. – 2006. – №9. – С. 71 – 82.

84. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної програми забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків на 2016 рік» від 21.11.2012 № 1002-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/717-2013-п>. – Назва з екрана.

85. Сайт видавництва «Плеяди». Міжнародні мовні тести [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/languages/article/6720/>. – Назва з екрану.

86. Сайт офіційного центра по приему экзамена IELTS [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ielts-kiev.com.ua/ru/about/>. – Назва з екрану.

87. Сайт *IELTS British Council* Україна – Британська Рада в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.britishcouncil.org.ua/exam/ielts>. – Назва з екрану. Самолюк Н.М. Проблема «гендерної асиметрії» на ринку праці України / Н.М. Самолюк, Г.М. Юрчик // Соціально-трудові відносини : теорія та практика : [зб. наук. пр] ; [голова редкол. А.М. Колот]. – 2013. – №1(5). – С. 46 – 53.

88. Сіменко І.В., Романюк М.К. Визначення сутності поняття «управлінський потенціал підприємства» : підходи та концепції // Вісник ДонНУЕТ. – 2012. – №3.

89. Скалацький В. Критерії визначення інформаційного суспільства / В. Скалацький // Філософські проблеми гуманітарних наук. – №1-2. – 2004. – С. 116 – 117.

90. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент : Практические рекомендации / В. Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.

91. Спирин В.С. Анализ экономического потенциала предприятия / В.С. Спирин. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 326 с.

92. Стан умов праці найманих працівників, 2011 рік : статистичний бюлетень / Держ. служба статистики України / Сенік І.В. (відп. за випуск). – К. : Держ. служба статистики України, 2012. – 27 с.

93. Статистичний щорічник України за 2007 р. / За ред. О.Г. Осауленка // Державний комітет статистики України. – К. 2008 р. – 572 с.

94. Статистичний щорічник України за 2008 р. / За ред. О.Г. Осауленка // Державний комітет статистики України. – К. 2009 р. – 567 с.
95. Статистичний щорічник України за 2009 р. / За ред. О.Г. Осауленка // Державний комітет статистики України. – К. 2010 р. – 567 с.
96. Статистичний щорічник України за 2010 р. / За ред. О.Г. Осауленка // Державний комітет статистики України. – К. 2011 р. – 560 с.
97. Статистичний щорічник України за 2011 р. / За ред. О.Г. Осауленка // Державний комітет статистики України. – К. 2012 р. – 559 с.
98. Статистичний щорічник України за 2012 р. / За ред. О.Г. Осауленка // Державний комітет статистики України. – К. 2013 р. – 552 с.
99. Указ Президента України «Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 26.07.2005 № 1135/2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1135/2005>. – Назва з екрану.
100. Федонін О.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка: навчальний посібник / О.С.Федонін, І.М. Репіна, О.І.Олексюк. – К. КНЕУ, 2004. – 316 с.
101. Цілі Розвитку Тисячоліття : Україна 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukraine2015.org.ua/>. – Назва з екрану.
102. Шевчук В. Ринок праці як інструмент регулювання освітньої галузі у сфері підготовки висококваліфікованої робочої сили / В. Шевчук // Україна : аспекти праці. – 2010. – №2. – С. 20 – 25.
103. Шестаковський О.П. Гендерна нерівність на ринку праці України : структурні передумови і тривкі стереотипи / О.П. Шестаковський // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка : Соціологія. – 2013. – №1(4). – С. 49 – 53.
104. 2013 Index of Economic Freedom. – Washington : The Heritage Foundation and Dow Jones & Company, Inc. – 2014. – 512 р.
105. Official portal to the European Commission – Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>. – Назва з екрану.
106. Statistical Database of United Nations Economic Commission for Europe [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://w3.unecsc.org/pdxweb/Dialog/varval.asp?ma=>. – Назва з екрану.
107. The Global Competitiveness Report 2013 – 2014. – 2013 World Economic Forum // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.weforum.org](http://www.weforum.org). – Назва з екрану.

## АННОТАЦІЇ ДО РОЗДІЛУ 1

### 1.1. Беспалько О.В., Грищенко Д.Г. **Застосування елементів маркетингу у кадровій політиці**

У статті розглянуто еволюцію наукових поглядів управління персоналом та маркетингу. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційного управління персоналом до кадрового маркетингу, як якісно нового рівня кадрової політики. Розкрито сутність, напрями та функції кадрового маркетингу, як способу досягнення головної мети підприємства – отримання високих кінцевих результатів.

*Ключові слова: кадровий маркетинг; принципи концепції кадрового маркетингу; модель «4Р» кадрового маркетингу; напрями кадрового маркетингу; функції кадрового маркетингу.*

### 1.2. Гоменюк О.О. **Метод грейдів як ефективний засіб управління персоналом**

У статті розглядається метод грейдів, який є сучасним підходом до побудови системи оплати праці. Проводиться аналіз використання методу грейдів в порівнянні з тарифною системою. Аналізуються основні фактори, які використовуються при встановленні грейдів.

*Ключові слова: грейди, метод грейдів, тарифна система, система оплати праці*

### 1.3. Драган А.Д. **Удосконалення витрат на персонал у загальних витратах підприємств м'ясопереробної галузі**

Досліджено класифікацію витрат на персонал на підприємствах м'ясопереробної галузі. Проаналізовані тенденції зміни частки витрат на оплату праці в структурі операційних витрат і собівартості реалізованої продукції підприємств м'ясопереробної галузі. Пропонуються заходи щодо підвищення частки витрат на персонал в загальних витратах підприємства з урахуванням зарубіжного досвіду.

*Ключові слова: персонал, витрати, підприємство, оплата праці, мотивація*

### 1.4. Драган О.І. **Удосконалення організації і нормування праці на підприємствах м'ясопереробної галузі**

Досліджуються сучасні проблеми в організації і нормуванні праці на підприємствах м'ясопереробної галузі та пропонуються заходи щодо їх вирішення з урахуванням світового передового досвіду в цій сфері.

*Ключові слова: праця, нормування, організація, підприємство, норми виробітку, атестація, м'ясопереробна галузь, заходи.*

### **1.5. Євсєєва І.В. Застосування технічного нормування праці на підприємствах молокопереробної промисловості для покращення організації роботи персоналу в сучасних умовах господарювання**

Стаття присвячена застосуванню технічного нормування праці на підприємствах молокопереробної промисловості. Розглянуто сучасні методи нормування праці, висвітлено досвід зарубіжних країн світу у їх використанні. Відображено значення нормування праці та виділено основні переваги його використання на молокопереробних підприємствах.

*Ключові слова: технічне нормування праці; організація праці; людський капітал; норми праці; хронометраж; мікроелементне нормування; системи мікроелементних нормативів часу і їх модифікації.*

### **1.6. Москаленко В.О. Деякі аспекти розвитку та управління кадровим потенціалом підприємства**

Стаття присвячена поглибленню теоретико-методичних засад і розробці науково-практичних рекомендацій щодо застосування прогресивних методів розвитку та управління кадрового потенціалу підприємства, які забезпечують можливість його ефективного функціонування.

В статті ідентифіковано та розширено типологію кадрових стратегій; та обґрунтовано напрями посилення кадрового потенціалу.

*Ключові слова: персонал; кадровий потенціал; управління; формування; підприємство.*

### **1.7. Олійниченко О. М. Сучасні інформаційні системи, Інтернет-сервіси та технології в управлінні персоналом підприємства**

В статті запропоновано класифікацію видів системного та прикладного програмного забезпечення, комп'ютерних інформаційних технологій та інформаційно-комунікаційних сервісів Інтернет, що використовуються в управлінні персоналом. Ідентифіковано типізацію сучасних операційних систем (у тому числі побудованих на базі мобільних і «хмарних» технологій). Розроблено напрями використання інформаційно-комунікаційних Інтернет-сервісів (за концепціями веб 1.0, веб 2.0) у сфері HR. Висвітлено рівні та функціональний склад комплексних автоматизованих систем управління персоналом (HRMS). Досліджено сучасний стан та перспективи розвитку важливих сегментів HRMS ринку (TSM, HCM, SaaS HRM, CLS, соціальних інструментів, автоматизація рекрутмента тощо) у практиці міжнародних компаній та вітчизняних підприємств.

*Ключові слова: управління персоналом, програмне забезпечення, система управління талантами, комплексна автоматизована система управління персоналом, Інтернет сервіси, хмарні технології, системне програмне забезпечення, прикладне програмне забезпечення, біометричні системи доступу, трудові ресурси, людський капітал, веб.*

### **1.9 Чигринець О.А. Реалізація мотиваційної моделі на основі збалансованої системи показників**

Досліджено основні особливості мотиваційних систем, які застосовуються в українських компаніях. Проаналізовано недоліки стратегій управління вітчизняних компаній. Надано рекомендації щодо врівноваження матеріальної та нематеріальної складових механізму мотивації. Запропоновано модель реалізації мотиваційної системи, інтегрованої у збалансовану систему показників.

*Ключові слова: мотиваційна система; модель; збалансована система показників; стратегія управління; ключові показники ефективності.*

## **АННОТАЦІЇ ДО РОЗДІЛУ 2**

### **2.1. Гринюк Ю.М. Моніторинг гендерної асиметрії на ринку праці України**

Ідентифіковано ключові позиції гендерної політики України в рамках діючого нормативно-правового поля. Досліджено сучасні тенденції розвитку національного ринку праці за гендерним підходом, доведено наявність проблем гендерної асиметрії у різних сферах соціально-трудова відносин та окреслено напрямки досягнення гендерного паритету.

*Ключові слова: гендерна асиметрія, ринок праці, економічна активність населення, зайнятість, безробіття, професійна гендерна сегрегація, заробітна плата, гендерна нерівність, гендерний паритет.*

### **2.2. Лісун Я.В. Трудовий потенціал: теоретичні аспекти та особливості формування на мікро та макрорівнях**

Розглянуто сутність категорії «трудова ресурси», «трудова потенціал» на основі узагальнення існуючих теоретичних підходів, що дозволило дослідити складові елементи трудового потенціалу на мікро та макро рівнях. Систематизація ключових факторів формування трудового потенціалу на рівні працівника, колективу підприємства, галузі, держави, представлена в дослідженні, допо-

внена кількісними оцінками на основі опрацювання статистичної інформації.

*Ключові слова: потенціал, економічний потенціал, трудові ресурси, трудовий потенціал, фактори формування, збереження та розвитку трудового потенціалу, кількісні та якісні складові трудового потенціалу.*

### **2.3. Мазник Л.В. Сучасні особливості зовнішньої трудової міграції в Україні**

В статті розглядаються сучасні тенденції та специфіка зовнішньої трудової міграції, які детально досліджені у таких напрямках: уточнені елементи понятійно-категоріального апарату, за рахунок використання понять «людський капітал» та «трудоий капітал» надано визначення зовнішньої трудової міграції; розглянутий стан нормативно-правового регулювання процесів зовнішньої трудової міграції; визначені причини та наслідки зовнішніх міграційних процесів.

*Ключові слова: міграція, людський капітал, трудовий капітал, трудовий мігрант, міграційна політика, зовнішня трудова міграція.*

### **2.4. Ніконенко А.В. Чинники формування дефіциту робітничих кадрів на підприємствах України**

В статті визначено та проаналізовано причини виникнення дефіциту робітників в українській економіці. Запропоновано заходи щодо мінімізації негативного впливу чинників формування дисбалансу на промисловому сегменті ринку праці з метою забезпечення його поступового подолання.

*Ключові слова: промисловий сегмент ринку праці України, дисбаланс попиту і пропозиції на ринку праці, державне регулювання ринку праці, робітничі кадри, деформалізований стан соціально-економічних відносин, інституціоналізм.*

### **2.5. Юрик Я.І. Аналіз ситуації на ринку праці: кількісний та якісний статистичний портрет**

Здійснено аналіз загальної ситуації на ринку праці в Україні. На основі виявлених тенденцій та закономірностей, а також встановлення причино-наслідкових зв'язків у сфері зайнятості здійснено перспективну оцінку можливих змін у цій сфері.

*Ключові слова: ринок праці, попит на працю, професійна структура зайнятих, професійний розвиток, продуктивність праці, оплата праці.*



## АННОТАЦИИ К РАЗДЕЛУ 1

### 1.1. Безпалько Е. В., Грищенко Д. Г. **Применение элементов маркетинга в кадровой политике предприятия**

В статье рассмотрено эволюцию научных взглядов управления персоналом и маркетинга. Обоснованно необходимость перехода от традиционного управления персоналом к кадровому маркетингу, как качественно нового уровня кадровой политики. Раскрыто сущность, направления и функции кадрового маркетинга, как способа достижения главной цели предприятия – получения высоких конечных результатов.

*Ключевые слова:* кадровый маркетинг; принципы концепции кадрового маркетинга; модель «4Р» кадрового маркетинга; направления кадрового маркетинга; функции кадрового маркетинга.

### 1.2. Гоменюк О.А. **Метод грейдов как эффективный способ управления персоналом**

В статье рассматривается метод грейдов, который является современным подходом к построению системы оплаты труда. Проводится анализ использования метода грейдов по сравнению с тарифной системой. Анализируются основные факторы, которые используются при установлении грейдов.

*Ключевые слова:* грейды, метод грейдов, тарифная система, система оплаты труда

### 1.3. Драган А.Д. **Совершенствование затрат на персонал в общих затратах предприятий мясоперерабатывающей отрасли**

Исследована классификация затрат на персонал на предприятиях мясоперерабатывающей отрасли. Проанализированы тенденции изменения доли затрат на оплату труда в структуре операционных затрат и себестоимости реализованной продукции предприятий мясоперерабатывающей отрасли. Предлагаются меры по повышению доли затрат на персонал в общих расходах предприятия с учетом зарубежного опыта.

*Ключевые слова:* персонал, затраты, предприятие, оплата труда, мотивация.

### 1.4. Драган Е.И. **Совершенствование организации и нормирования труда на предприятиях мясоперерабатывающей отрасли**

Исследуются современные проблемы в организации и нормировании труда на предприятиях мясоперерабатывающей отрасли

и предлагаются меры по их решению с учетом мирового передового опыта в этой сфере.

*Ключевые слова: труд, нормирование, организация, предприятие, нормы выработки, аттестация, мясоперерабатывающая отрасль, мероприятия.*

#### **1.5. Евсеева И.В. Применение технического нормирования труда на предприятиях молокоперерабатывающей промышленности для улучшения организации работы персонала в современных условиях хозяйствования**

Статья посвящена использованию технического нормирования труда на предприятиях молокоперерабатывающей промышленности. Рассмотрены современные методы нормирования труда, освещен опыт зарубежных стран в их использовании. Отображено значение нормирования труда и выделены основные преимущества его использования на молокоперерабатывающих предприятиях.

*Ключевые слова: техническое нормирование труда, организация труда; человеческий капитал, нормы труда; хронометраж; микроэлементное нормирование, системы микроэлементных нормативов времени и их модификации.*

#### **1.6. Москаленко В.А. Некоторые аспекты развития и управления кадрового потенциала предприятий**

Статья посвящена углублению теоретико-методических основ и разработке научно-практических рекомендаций по применению прогрессивных методов развития и управления кадрового потенциала предприятия, обеспечивающими возможность его эффективного функционирования.

В статье идентифицированы и расширена типология кадровых стратегий и обоснованы направления усиления кадрового потенциала.

*Ключевые слова персонал кадровый потенциал, управление; формирование, предприятие.*

#### **1.7. Новойтенко И.В. Информационное обеспечение управления трудовым потенциалом предприятия**

Материал посвящен разработке информационного обеспечения проведения оценки состояния, эффективности использования и направлений развития трудового потенциала предприятия; приведено авторское толкование понятий: трудовой потенциал, эффективность использования трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Ключевые слова: трудовой потенциал предприятия; паспорт трудового потенциала; оценка трудового потенциала; управления трудовым потенциалом; развитие трудового потенциала.

#### **1.8. Олийниченко Е.Н. Современные информационные системы, Интернет-сервисы и технологии в управлении персоналом предприятия**

В статье предложена классификация видов системного и прикладного программного обеспечения, компьютерных информационных технологий и информационно-коммуникационных сервисов Интернет, которые используются в управлении персоналом. Идентифицирована типизация современных операционных систем (в том числе построенных на базе мобильных и «облачных» технологий). Разработаны направления использования информационно – коммуникационных Интернет-сервисов (по концепциям веб 1.0, веб 2.0) в сфере HR. Освещены уровни и функциональный состав комплексных автоматизированных систем управления персоналом (HRMS). Исследовано современное состояние и перспективы развития важных сегментов HRMS рынка (TSM, HCM, SaaS HRM, CLS, социальных инструментов, автоматизации рекрутмента и др.) в практике международных компаний и отечественных предприятий.

*Ключевые слова: управление персоналом, программное обеспечение, система управления талантами, комплексная автоматизированная управления персоналом, Интернет сервисы, облачные технологии, системное программное обеспечение, прикладное программное обеспечение, биометрические системы доступа, трудовые ресурсы, человеческий капитал, веб.*

#### **1.9. Чигринец Е.А. Реализация мотивационной модели на основе сбалансированной системы показателей**

Исследованы основные особенности мотивационных систем, применяемых в украинских компаниях. Проанализированы недостатки стратегий управления отечественных компаний. Даны рекомендации по уравниванию материальной и нематериальной составляющих механизма мотивации. Предложена модель реализации мотивационной системы, интегрированной в сбалансированную систему показателей.

*Ключевые слова: мотивационная система; модель; сбалансированная система показателей; стратегия управления; ключевые показатели эффективности.*

## АННОТАЦИИ К РАЗДЕЛУ 2

### 2.1. Гринюк Ю.М. **Мониторинг гендерной асимметрии на рынке труда Украины**

Идентифицированы ключевые позиции гендерной политики Украины в рамках действующего нормативно-правового поля. Исследованы современные тенденции развития национального рынка труда за гендерным подходом, доказано наличие проблем гендерной асимметрии в различных сферах социально-трудовых отношений и очерчены направления достижения гендерного паритета.

*Ключевые слова: гендерная асимметрия, рынок труда, экономическая активность населения, занятость, безработица, профессиональная гендерная сегрегация, заработная плата, гендерное неравенство, гендерный паритет.*

### 2.2. Лисун Я.В. **Трудовой потенциал: теоретические аспекты и особенности формирования на макро и микро уровнях**

Рассмотрена сущность категории «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал» на основе обобщения существующих теоретических подходов, что позволило исследовать составляющие элементы трудового потенциала на микро и макро уровнях. Систематизация ключевых факторов формирования трудового потенциала на уровне работника, коллектива предприятия, отрасли, государства, представленная в исследовании, дополнена количественными оценками на основе обработки статистической информации.

*Ключевые слова: потенциал, экономический потенциал, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, факторы формирования, сохранения и развития трудового потенциала, количественные и качественные составляющие трудового потенциала.*

### 2.3. Мазник Л.В. **Современные особенности внешней трудовой миграции в Украине**

В статье рассматриваются современные тенденции и специфика внешней трудовой миграции, которые подробно исследованы в следующих направлениях: уточнены элементы понятийно-категориального аппарата, за счет использования понятий «человеческий капитал» и «трудовой капитал» дано определение внешней трудовой миграции; рассмотрено состояние нормативно-правового регулирования процессов внешней трудовой миграции; определены причины и последствия внешних миграционных процессов.

*Ключевые слова: миграция, человеческий капитал, трудовой капитал, трудовой мигрант, миграционная политика, внешняя трудовая миграция.*

#### **2.4. Никоненко А. В. Факторы формирования дефицита рабочих кадров на предприятиях Украины**

В статье определены и проанализированы причины возникновения дефицита рабочих в украинской экономике. Предложены меры по минимизации негативного влияния факторов формирования дисбаланса на промышленном сегменте рынка труда с целью обеспечения его постепенного преодоления.

*Ключевые слова: промышленный сегмент рынка труда Украины; дисбаланс спроса и предложения на рынке труда; государственное регулирование рынка труда; рабочие кадры; деформализованное состояние социально-экономических отношений; институционализм.*

#### **2.5. Юрик Я.И. Анализ ситуации на рынке труда: количественный и качественный статистический портрет**

Осуществлен анализ общей ситуации на рынке труда в Украине. На основе выявленных тенденций и закономерностей, а также установление причинно-следственных связей в сфере занятости осуществлено перспективную оценку возможных изменений в этой сфере.

*Ключевые слова: рынок труда, спрос на труд и профессиональная структура занятых, профессиональное развитие, производительность труда, оплата труда.*

### **ABSTRACT TO SECTION 1**

#### **1.1. O. Bezpalko, D. Gryschenko. Applying the marketing's elements in the hr-policy of the enterprise**

The evolution of scientific looks of hr-management and marketing is considered in the article. There is also shown the necessity of transition from traditional personal management to hr-marketing. It will help the company to achieve the high outcomes. A central issue in the research is to study the possibility to use marketing in hr-management, and also to point out the functions and trends of the hr-marketing. Further investigations are needed to explore this subject in more detail.

*Key words: hr-marketing; principles of hr-marketing conception; model «4P» of hr-marketing; hr-marketing trends; hr-marketing functions.*

1.2. O. Gomenyuk. **Method grade how effective way of personnel management**

The article deals with a method grade which is the modern approach to the construction of the wage system. The analysis method using grade compared to the tariff system. The basic factors used in determining grade.

*Keywords: grade, grade method, tariff system, the wage*

1.3. A. Dragan. **Improvement personnel costs in total costs enterprises meat industry**

Investigated the classification of personnel costs for meat processing industry. Analyzed trends in the share of labor costs in the structure of operating expenses and cost of sales of products of the meat industry . The measures to increase the share of personnel costs in total costs of the enterprise based on foreign experience.

*Keywords: personnel, costs, the company, remuneration, motivation*

1.4. O. Dragan. **Improving the organization and regulation of labor in the company of meat industry**

Examines the current problems in the organization and regulation of labor in enterprises of meat processing industry, as well as measures to solve them based on global best practices in this area.

*Keywords: labor, regulation, organization, company, norms, certification, meat processing industry events.*

1.5. I. Yevsieieva. **Technical valuation of labor on dairy enterprises for improvement of staff in the contemporary economy**

The article is devoted to the use of technical regulation of labor at the enterprises of the dairy industry. The paper considers modern methods of work, sanctified by the experience of foreign countries in their use. Reflected the value of normalization of work and identified the main advantages of its use in milk processing enterprises.

*Keywords: technical valuation of labor, organization of labor, human capital, labor standards, timing, valuation of trace element, trace element ratios of time and their modifications.*

1.6. V. Moskalenko. **Some aspects of development and management by human resources of company**

The article is dedicated to deepening of the theoretical and methodological foundations and working out of the scientific and practical guidelines concerning usage of advanced methods for the formation

and development of personnel potential of the enterprise, which provide the possibility of their effective functioning.

The articles carried out identified and expanded typology of the HR strategies and substantiated the ways to human resource capacity strengthen.

*Keywords: personnel, human potential, human resources management, the formation of the company.*

#### 1.7. I. Novoitenko. **Information providing of the labor potential management of the enterprise**

Material is devoted to development of information support the assessment condition, efficiency and trends of the labor enterprise's potential, presented the author's interpretation of the concept: the labor potential, efficiency of the labor potential, the development of the labor potential.

*Keywords: the labor potential of the enterprise, passport of the labor potential, assessment of the labor potential, the development of the labor potential.*

#### 1.8. O.Oliinychenko. **Modern information systems, Internet services and technologies in personnel management at the enterprise**

In this article classification of the types of system and application software, computer information technologies and Internet services, which are used in personnel management are proposed. The typification of modern operating systems (including based on mobile and «cloud» technologies) is identified. The ways of using information and communication Internet services (according to concepts web 1.0, web 2.0) in the field of HR are developed. Levels and functional composition of human resource management systems (HRMS) are covered. The current state and prospects of development of the important segments of the market HRMS (TSM, HCM, SaaS HRM, CLS, social tools, automation of recruitment, etc.) in the practice of international companies and domestic enterprises is researched.

*Keywords: personnel management, software, talent management system, HRMS, Internet services, SaaS, system software, application software, human resource management system, human resource, biometric authentication, human capital, web.*

#### 1.9. O. Chygrynets. **Implementation of motivational model based on the balanced scorecard system**

The main features of Ukrainian companies' motivational systems are investigated. The shortcomings of management strategies of do-

mestic companies are analyzed. Recommendations on balancing the material and immaterial components of the motivation mechanism are given. A model of motivational system that is integrated in a balanced scorecard implementation is suggested.

*Keywords: motivational system; model; scoring, management strategy, key performance indicators.*

## **ABSTRACT TO SECTION 2**

### **2.1. Grinyk J. The monitoring of gender asymmetry in the labor market of Ukraine**

The key positions of gender policy in Ukraine within the existing legal framework are identified. The current trends of the national labor market development for gender approach are investigated, it's proved the presence of gender asymmetry problems in various areas of the social-labor relations and the directions for achieving gender parity are outlined.

*Keywords: gender asymmetry, labor market, economic activity of the population, employment, unemployment, professional gender segregation, wages, gender inequality, gender parity.*

### **2.2. Lisun Y. Labor potential: theoretical aspects and features of the formation at the macro and micro levels**

The essence of the category «labor», «labor capacity» based on a synthesis of existing theoretical approaches that allow to explore the components of labor potential at the micro and macro levels. Systematics of the key factors of the labor potential at the level of the employee, group company, the industry, the state proposed by the study, supplemented by quantitative estimates on the basis of statistical information.

*Keywords: potential, economic potential, human resources, employment potential, factors of the formation, maintenance and development of labor potential, quantitative and qualitative composition of the labor potential.*

### **2.3. Maznyk L. Contemporary features of foreign labpur migration in Ukraine**

This paper examines current trends and specifics of labor migration, which examined in detail in the following areas: conceptual and refined element categorical system, through the use of the concepts of «human capital» and «labor capital», given the definition of labor migration, the state of legal regulation processes of labor migration, by external causes and consequences of migration.



*Keywords: migration, human capital, employment equity, migrant work, migration policy, external labor migration.*

#### **2.4. Nickonenko A. Factors of the workforce deficit on the enterprises of Ukraine**

The article identifies and analyzes the causes of workers' deficit in the Ukrainian economy. The measures that minimize the negative impact of factors of the formation of imbalance in the industrial segment of the labor market are proposed to ensure its gradual elimination.

*Keywords: industrial segment of the labor market of Ukraine; imbalance of the supply and demand in the labor market; government regulation of the labor market; workers; deformed state of the socio-economic relations; institutionalism.*

#### **2.5. Yuryk Y. Analysis of the labor market: quantitative and qualitative statistical portrait**

The analysis of the general situation in the labor market in Ukraine was performed. Based on the identified trends and patterns, as well as establishment of cause-outcome relationships in the employment field a prospective assessment of possible changes in this field was done.

*Keywords: labor market, demand for labor, occupational structure of employment, professional development, productivity, salary.*

*Наукове видання*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКА ПРАЦІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

Колективна монографія

**Автори:** Безпалько Олена Вікторівна, Гринюк Юлія Михайлівна,  
Грищенко Діана Григорівна, Гоменюк Ольга  
Олександрівна, Драган Аліна Дмитрівна,  
Драган Олена Іванівна, Євсєєва Ірина Василівна,  
Лісун Яніна Вікторівна, Мазник Ліана Валеріївна,  
Москаленко Вікторія Олександрівна, Ніконенко  
Андрій Володимирович, Новойтенко Ірина Віталіївна,  
Олійниченко Олена Миколаївна,  
Чигринець Олена Анатоліївна, Юрик Ярина Іванівна.

Комп'ютерний дизайн та верстка: Панченко Неля

Підписано до друку 28.04.2014 р. Формат 60x84 1/16.  
Гарнітура Arial. Ум. друк. арк. 17,32.  
Наклад 300 пр. Зам. № 27

Издательский дом «Виниченко»

Свидетельство о внесении субъекта издательского дела  
к государственному реестру издателей, изготовителей  
и распространителей издательской продукции

ДК №3083 от 15.01.2008 г.

г. Киев

тел. (044) 229-39-11, 229-39-12, (067) 5064644

e-mail: vinichenko-y-p@ukr.net