

Національний університет харчових технологій

**ЕКОНОМІЧНІ
І СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ АСПЕКТИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

Монографія

Київ
«Кафедра»
2017

УДК 005.95
ББК 65.050.2
Е 45

*Рекомендовано Вченою радою
Національного університету харчових технологій
(протокол № 9 від 30.03.2017 р.)*

Рецензенти:

О. Б. Бутнік-Сіверський, доктор економічних наук, професор;
О. І. Лабурицева, доктор економічних наук, професор.

Авторський колектив:

**Т. В. Березянюк, О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Ю. М. Гринюк,
Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, В. Ю. Лисак, Н. М. Лозовська,
Л. В. Мазник, А. В. Ніконенко, Л. І. Тертична, О. С. Олійник,
О. М. Олійниченко, В. Д. Сологуб, О. А. Чигринець.**

Е 45 **Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика:** колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. – К.: Кафедра, 2017. – 272 с.

ISBN 978-617-7301-31-7

У колективній монографії розглянуто теоретичні і прикладні аспекти управління персоналом, визначено проблеми та перспективи їхнього розвитку. Значну увагу приділено **питанням формування, використання, технологіям розвитку персоналу**, розроблення ефективної системи управління персоналом на підставі нових підходів, економіко-математичних методів і зарубіжного досвіду.

Призначено для викладачів **навчальних закладів**, аспірантів, студентів, керівників, менеджерів та всіх, хто цікавиться проблемами сучасного управління персоналом.

УДК 005.95
ББК 65.050.2

ISBN 978-617-7301-31-7

© НУХТ, 2017

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
Безпалько О. В., Грищенко Д. Г. Ефективні методи HR-управління	8
Бергер А. Д. Формування системи управління та використання персоналу на підприємствах м'ясопереробної галузі	30
Березянко Т. В. Відповідальні трудові практики в олійно-жировій промисловості	52
Гринюк Ю. М. Обґрунтування необхідності формування HR-бренду сучасних підприємств	80
Драган О. І. Тенденції розвитку трудових ресурсів в умовах економічної кризи	92
Лисак В. Ю. Шляхи підвищення управління персоналом підприємств.	108
Лозовська Н. М. Розвиток персоналу – важлива складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств	128
Мазник Л. В. Використання економіко-математичних методів в сфері управління персоналом.	143
Никоненко А. В., Сологуб В. Д. Концептуальні засади державного регулювання промислового сегменту ринку праці	165

Олійник О. С.	
Особливості кадрової політики підприємства	174
Олійниченко О. М.	
Вдосконалення організаційних та електронних моделей внутрішньої інформаційної політики на прикладі всеукраїнської громадської організації	192
Тертична Л. І.	
Формування людського капіталу як чинник забезпечення сталого розвитку.	208
Чигринець О. А.	
Розробка та впровадження стратегії розвитку персоналу.	220
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	235
АНОТАЦІЇ	253

ПЕРЕДМОВА

Кризові явища в економіці країни, зростання конкуренції, глобальні структурні й інноваційно-технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили суттєвий вплив на розвиток людських ресурсів. Сучасне управління персоналом визнається як одна з вагомих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність й продуктивність функціонування. Саме управління персоналом, спрямоване 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 й адаптацію працівників; налагодження соціального партнерства в організаціях; оцінювання і атестацію персоналу; управління розвитком персоналу; управління плинністю кадрів; мотивування і стимулювання працівників; організування роботи ефективних служб персоналу тощо.

Сучасна економічна ситуація в Україні вимагає пропозицій щодо нових методичних підходів до забезпечення ефективності управління персоналом. 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 персоналу, які обумовлюють результативність підприємства в цілому.

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, організовувати їхню перепідготовку.

У сьогоднішніх 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 застосовування 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 удосконалення матеріалу наукових статей, які дозволили покращити викладені в колективній монографії матеріали досліджень.

ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ HR-УПРАВЛІННЯ

Вступ. З того часу, як саме людину з її здібностями та ідеями було визначено як вирішальний фактор успіху бізнесу (підприємства організації), відбувається постійний пошук методів та інструментів управління, які дозволяли б найкращим чином розкрити потенціал працівника. Вплив людських ресурсів на ефективність діяльності підприємств та тенденції покращення основних показників організації в результаті впровадження ефективних методів управління персоналом досліджувалися та продовжують досліджуватися вченими з різних країн світу. Цій тематиці присвятили свої праці відомі науковці М. Хузелід, Дж. МакДаффі, Т. Уелборн, А. Ендрюс [179, 184, 202] та ін. Вчені проаналізували сотні організацій, які ведуть свою діяльність в різних галузях та знаходяться в різних країнах. Результати цих досліджень демонструють безпосередній вплив методів управління людськими ресурсами на підприємстві на ті чи інші кінцеві результати його діяльності.

Так, наприклад, М. Хузелід провів масштабне дослідження [Huselid], яке ґрунтується на аналізі майже тисячі компаній, що представляють всі великі галузі промисловості США та було відмічене багатьма нагородами. В процесі цього дослідження автор отримав цілий ряд важливих результатів, зокрема:

- значення коефіцієнта ROI (коефіцієнт рентабельності інвестицій) при використанні методів ефективного управління людськими ресурсами значно підвищувалося;
- збільшення на одну поділку шкали, яка вимірювала ефективність методів управління давало зниження коефіцієнта плинності персоналу на 7,05%;
- ринкова вартість компанії в розрахунку на одного працівника зростала на 18 641 дол. при збільшенні на одну поділку шкали, яка вимірювала ефективність методів управління та ін. [179, с. 667].

Інше дослідження нафтодобувної та нафтопереробної промисловості США показали зменшення витрат на експлуатацію заводів у

тих компаній, які платили своїм працівникам більш високу заробітну плату та вкладали значні фінансові ресурси в навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників [124, с. 116]. Огляд більш ніж 130 польових досліджень, предметом аналізу яких, були результати діяльності компаній та зміни у методах управління людськими ресурсами, проведених з 1961 по 1991 р.р. показав, що у 75% випадків результати діяльності підприємств значно покращувались [185, с. 312]. Дослідження автомобілебудування США чітко вказує на зниження затрат підприємств пов'язаних з вирішенням трудових конфліктів в десятки разів внаслідок запровадження методів управління людськими ресурсами, які забезпечують високу зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності [124, с. 121].

Це лише декілька підтверджень ефективності раціональних методів управління людськими ресурсами. Такі результати є характерними не лише для США, у світі постійно проводяться дослідження цієї проблематики, аналогічні результати були отримані під час дослідження сотні німецьких компаній, що представляють десять галузей промисловості.

Автори згаданих нами досліджень, як, власне, і ми самі, прийшли до висновку про існування тісного і безпосереднього зв'язку між ефективністю використання людських ресурсів та ефективністю діяльності підприємства і, як наслідок, його ринковою вартістю.

Метою даної статті є пошук та визначення ефективних методів hr-управління, що дозволить вітчизняним підприємствам отримати покращення ситуації в різних аспектах своєї діяльності, від підвищення продуктивності праці, зменшення браку, до створення атмосфери довіри та поваги між керівництвом та працівниками, що і формує лояльність та прихильність останніх до підприємства загалом.

Для досягнення поставленої мети нами було визначено та виконано наступні **завдання**:

- проаналізовано досвід успішних міжнародних компаній на предмет методів та політик, що використовуються ними в управлінні людськими ресурсами;
- проаналізовано результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених стосовно системи ефективного управління персоналом на підприємстві;

- визначено ряд найбільш результативних методів в управлінні людськими ресурсами, які дозволяють сформувати відчуття причетності до підприємства та результатів його діяльності, формують бажання у працівників підвищення власної ефективності.
- доведено доцільність застосування визначених методів на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. У більшості західних підприємств вже відбулося зміщення акценту в стратегії управління з клієнтів на працівників підприємства. Відбулася трансформація від клієнто-орієнтованої до персонал-орієнтованої стратегії управління. «На першому місці – люди, на другому – клієнти, на третьому – акціонери» – зазначає Ричард Бренсон, засновник корпорації Virgin [181, с. 5]. Така ієрархія цілком логічна, адже саме працівники представляють організацію перед її клієнтами та створюють ті високі стандарти підприємства, які формують позитивне і лояльне ставлення до нього його клієнтів. Як ми вже зазначали в попередніх працях [23, с. 424], від задоволення клієнтів відповідно будуть залежати їх «повторні покупки», які в свою чергу створюватимуть додаткову цінність для підприємства. Тож першочерговість ефективного та інноваційного управління людськими ресурсами є очевидною.

Саме таким ефективним та інноваційним управлінням на сьогоднішній день є маркетинг людських ресурсів (маркетинг персоналу, кадровий маркетинг, HR-маркетинг), тобто побудова політики управління людськими ресурсами підприємства на основі маркетингу. Необхідність застосування маркетингу в управлінні персоналом обумовлюється сукупністю наступних факторів, про що відомо з основних положень маркетингу [77, с. 34]:

- 1) існують дві сторони, які мають незадоволені потреби;
- 2) сторони мають бажання і можливість задовольнити ці потреби;
- 3) існує можливість комунікації між сторонами;
- 4) наявний об'єкт або об'єкти призначені для обміну.

Сукупність цих факторів становить обмін – процес, коли покупець і продавець обмінюються чимось, що становить цінність для кожного з них. Основним принципом маркетингу є орієнтація на клієнта та направленість на його задоволення.

В свою чергу, бачимо, що на ринку праці діють як мінімум дві сторони (підприємство – роботодавець, та людина – працівник), кожна з яких має певну цінність, що пропонується для обміну. Так, людина надає свої знання, навички, кваліфікацію підприємству в обмін на певні матеріальні ресурси, професійний та кар'єрний розвиток. Тобто мають місце умови, при яких необхідність використання маркетингу стає очевидною.

За HR-маркетингу головною метою кадрової політики є повне розкриття можливостей трудового потенціалу. Результатом реалізації маркетингу людських ресурсів має бути формування максимальної зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства. Використання його означає неупередженість та відкритість до нестандартних методів, які є адекватними та відповідними певним конкретним ситуаціям.

Бізнес-середовище сьогодні зазнає дуже швидких змін і далеко не всі аспекти та нюанси прописані в посадових інструкціях та процедурах, тому управління людськими ресурсами та керівництво має бути відкритим до нових нестандартних, але логічних рішень у цій сфері. Так, наприклад, успішні організації в підходящих ситуаціях часто застосовують стресове інтерв'ю, за підсумками якого можна побачити модель поведінки кандидата у напруженій ситуації. Особливо прогресивними у застосуванні нестандартних підходів в управлінні людськими ресурсами є провідні компанії: Apple, Google, Wal-Mart, Procter&Gamble та ін.

Так, за даними журналу «Marketing Media Review» відділ людських ресурсів Google являє собою наукову лабораторію, яка формує достовірне уявлення щодо усіх аспектів життя працівників організації. Аналізуються не лише форми та розмір оплати праці, але й такі, здавалося б неважливі речі, як розмір і форма столиків у їдальні або довжина черг в обідній час. Так, аналітики HR-служби прийшли до висновку, що оптимальна довжина черги в обідню перерву повинна складати приблизно три-чотири хвилини: таким чином співробітники не втрачають надто багато часу, але мають можливість познайомитися один з одним. Столики мають бути досить великими для того, щоб незнайомим працівникам довелося спілкуватися. Нарешті, в Google встановили, що поява в їдальнях тарілок 20 см на додаток до класичних 30 см призводить до зменшення порцій, які

накладають собі працівники, що позитивно відображається на їхньому здоров'ї [138]. Все це здавалося б другорядні речі для ІТ-організації, але вони в сукупності формують високе задоволення працівників роботою та прихильне ставлення до роботодавця.

Ще не так давно працівники були впевнені у постійному збереженні свого місця роботи, за умов виконання ними своїх обов'язків. Сьогодні ж підприємства надають лише можливість отримати певний досвід, пройти школу, яка допоможе отримати кращу роботу в майбутньому. Як свідчить опитування керівників 500 найбільших американських компаній, що входять до списку «Fortune 1000», яке проводилось в кінці ХХ ст., за 6 років частка компаній, які повністю відмовилися від надання гарантій зайнятості своїм працівникам зросла з 47% до 63%, а частка компаній, які гарантували зайнятість всьому персоналу знизилась з 18% до 9% [193, с. 7]. З впевненістю можемо говорити про те, що в останні роки ці цифри значно посилюються в сторону погіршення.

Враховуючи сказане вище, можемо зробити висновок, що організації власноруч налаштовують працівників на короткострокове перебування в їх штаті. Така позиція зводить нанівець усі інші зусилля та прагнення у сфері навчання, мотивації та стимулювання, оскільки формує відповідне ставлення працівника до підприємства як до чергової сходинок його власної службової кар'єри.

Автори вважають основоположним аспектом формування бажаних відносин з працівниками – надання їм гарантій зайнятості. Під поняттям «гарантії зайнятості» ми маємо на увазі неприйнятність масових звільнень у зв'язку зі спадом економіки, чи прорахунків вищого керівництва, оскільки вважаємо, що працівник не повинен відповідати за обставини, на які він не має впливу. Ми не говоримо, що звільнення мають бути ліквідовані взагалі, все має залежати від якості роботи та отриманих результатів конкретного працівника (працівників). Але ми переконані, що негативні наслідки від масового скорочення штату враз перевищують ті короткострокові вигоди, які отримує підприємство. Адже, за даними Американської асоціації менеджменту, лише трохи більше половини підприємств отримують збільшення прибутку в короткостроковій перспективі за рахунок проведених скорочень, в інших же випадках ні зростання рентабельності, ні продуктивності праці за рахунок скорочення

персоналу підприємства не досягають. Натомість разом із масовим звільненням персоналу приходить занепокоєння тих працівників, які лишились в організації, падає їх моральний дух. Вони зосереджуються не на виконуваних обов'язках, а на пошуку нової роботи. В той же час перед компанією постають нові проблеми, зокрема: перенавчання працівників, що залишились, для забезпечення безперебійної діяльності; збільшення понаднормової роботи; крім того іде значний сплеск негативу до підприємства з боку суспільства і, як наслідок, його послуги та товари втрачають свою популярність.

Звісно, ми розуміємо, що є критичні ситуації і випадки, коли для виживання підприємства потрібно скоротити чисельність його персоналу. Та, масові звільнення – не єдиний спосіб покращення складної фінансової ситуації. Натомість, є достатньо шляхів щоб уникнути масового скорочення та втрати найціннішого ресурсу для організації – її людей. Дж. Пфєффер, викладач Гарвардської та Стандфордської шкіл бізнесу, автор восьми книг, бізнес-консультант компаній, університетів та галузевих асоціацій США та інших більш ніж 20-ти країн світу, пропонує наступні шляхи уникнення масових звільнень персоналу [124, с. 316]:

- скорочення робочого часу: такий захід дає можливість скоротити затрати на виробництво, не скорочуючи персонал, крім того пропорційне скорочення робочого часу дозволяє рівномірно розподілити складність ситуації між усіма працюючими, не переобтяжуючи окремі категорії працівників;
- тимчасова переорієнтація працівників виробничої та управлінської сфери на реалізацію продукції підприємства;
- нарощення запасів продукції: в певних ринкових ситуаціях є доцільним збільшення запасів продукції на складах при зниженому або недостатньому попиті;
- стимулювання працівників для розробки нових товарів: дозволяє використовувати кваліфікацію працівників підприємства на етапі спаду економіки, а також відкриває можливості для диверсифікації;
- переведення працівників на інші роботи або в інші організації: такі кроки дають відчуття та розуміння працівникам, що їх не «викинули на вулицю», а це формує високу лояльність до організації;

- проведення курсів навчання, підвищення кваліфікації працівників, проведення таких видів діяльності, на які, в більшості випадків, коли справи підприємства ідуть вгору, не вистачає часу;
- відмова від передачі частини функцій стороннім організаціям.

Даний перелік не є вичерпним, адже керівники, які намагаються уникнути, або мінімізувати негативні наслідки масових звільнень є відкритими до створення нових альтернативних підходів.

Так, на початку 30-х років XX ст. у Японії, було сенсацією застосування перших двох вказаних нами методів Коносуке Мацусіта [123], у його компанії Matsushita Electric (відома торговими марками Panasonic, National, Technics). Наслідком цього було те, що організація не лише втрималась на ринку у надзвичайно складний для економіки Японії період, коли інші підприємства просто ліквідувались, а й зберегла всіх своїх працівників та посилила диверсифікацію, почавши випуск нової продукції. Інша організація Minesota Mining and Manufacturing, поставши перед ймовірністю масових звільнень, запровадила політику «вільного списку», згідно якої, працівникам, місця яких підлягали скороченню, надавалася можливість протягом 6 місяців знайти собі роботу в інших підрозділах підприємства, впродовж цього часу вони отримували всю заробітну плату з преміями. В результаті такої політики підприємства, кожен другий, хто підлягав звільненню, знайшов собі інше місце в цій же організації в термін менше 3,5 місяців [124, с. 318].

Але, приклад Matsushita Electric та Minesota Mining and Manufacturing, скоріше виключення ніж правило. В реальності ж, ситуація повністю протилежна: більшість підприємств масово звільняють своїх працівників в періоди економічної кризи, а під час покращення ситуації, починають активно конкурувати за свої ще, так звані, «вчорашні» кадри, витрачаючи для цього набагато більше фінансових та часових ресурсів.

Ми виокремлюємо проблему збереження працівників, оскільки гарантії зайнятості дозволяють також задовольнити другу за значимістю потребу людини (згідно ієрархії потреб Маслоу та теорії двох факторів Герцберга), – потребу у стабільності і гарантуванні робочого місця. Крім того, надання гарантій зайнятості створює надійні передумови для отримання позитивних результатів від застосування й

інших інструментів управління, які направлені на отримання високих кінцевих результатів підприємств. Адже якщо людина впевнена, що її не звільнять при першій можливості, вона починає розглядати свою роботу як зайнятість на довгострокову перспективу. Відповідно аналізує процес роботи, шукає нові ідеї для його покращення, вчиться і вдосконалює свої професійні навички. Як наслідок підвищується її продуктивність праці (зауважимо, що це відбувається без додаткових фінансових ресурсів з боку підприємства), і в результаті підприємство отримує збільшення показників своєї ефективності, що є основною метою його діяльності.

Варто зазначити, що методи та пропозиції реалізації маркетингу людських ресурсів багато в чому залежать від етапу життєвого циклу, на якому в даний момент перебуває конкретний працівник (група працівників).

В науковій літературі існує ряд підходів щодо визначення етапів життєвого циклу працівника за різними ознаками.

Так, наприклад, з позиції зміни сприйняття іміджу підприємства працівником виділяють наступні етапи:

- первісне уявлення про підприємство;
- перше враження;
- суб'єктивне сприйняття організації;
- усталене уявлення про організацію [52, с. 28].

Підходи японських підприємств базуються на визначенні стадій життєвого циклу працівника з урахуванням зміни його сімейного стану: період до одруження; одруження; створення родини; зрілість; підготовка до літнього віку; насолода життям у старості [43, с. 119].

Захарова О. В. виділяє стадії життєвого циклу з позиції визначення ефективності інвестування у людський капітал із врахуванням обґрунтованого рівня потреби у розвитку працівників та їх бажання власного професійно-кваліфікаційного зростання:

- трудова адаптація;
- професійне зростання;
- накопичення професійного досвіду;
- професійна реалізація;
- скорочення професійної реалізації [46, с. 37].

З точки зору професійного зростання Марко А. Б. та Кольцови Л.М. і В.В. виділяють чотири взаємопов'язані зони [42]:

- 1) професійного росту (працівник налаштований, але нездатен до продуктивної праці);
- 2) професійної реалізації (працівник налаштований і здатен);
- 3) професійного вигорання (не налаштований і здатен);
- 4) професійної стагнації (не налаштований і нездатен).

Автори розділяють погляди вчених щодо етапів життєвого циклу професійного зростання, вважаючи їх прийнятними для взяття за основу при орієнтації на віддачу від працівника. Методи та пропозиції реалізації маркетингу людських ресурсів багато в чому залежать від етапу життєвого циклу, на якому в даний момент перебуває конкретний працівник (рис. 1).

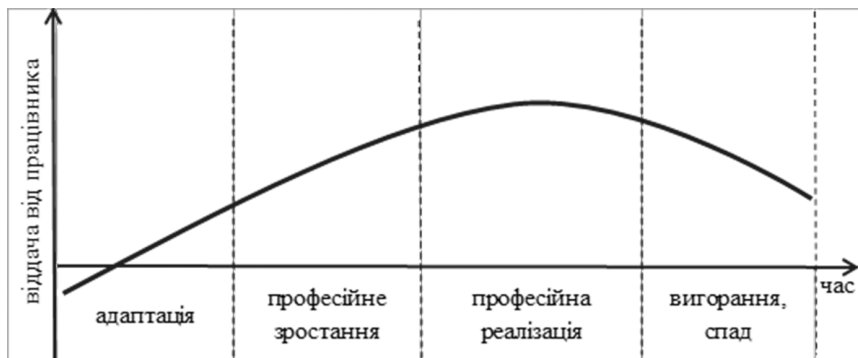


Рис. 1. Етапи життєвого циклу працівника

* складено авторами

Першим етапом життєвого циклу людських ресурсів є адаптація. На даному етапі відбувається введення працівника у виробничу діяльність підприємства, зазвичай це супроводжується значними затратами останнього (пошук, відбір кандидатів) та низькою продуктивністю новачків. Ефективними методами HR-управління на даному етапі є ті, які спрямовані, щоб адаптація нового працівника проходила якісно та швидко. Під адаптацією мають на увазі процес звикання людини до особливостей праці. Але разом з тим, адаптація, являє собою і пристосування людини саме до соціальних норм поведінки в колективі; побудови відносин із співробітниками, які сприятимуть задоволенню її моральних та матеріально-побутових потреб.

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.

Для швидкого входження в колектив нових працівників варто використовувати на підприємствах 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 підприємство, продукцію, ринок, споживачів, цілі та пріоритети підприємства, його структуру, 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.

Спеціалізована програма стосується конкретного відділу, підрозділу, де працюватиме новий працівник. Вона зазвичай проводиться лінійними керівниками і включає наступні аспекти: функції підрозділу, взаємодія з іншими підрозділами підприємства; деталізація роботи, обов'язків, відповідальності працівника; представлення працівникам підрозділу.

Після проходження адаптації у працівника починається етап зростання: стають зрозумілими загальні процеси на підприємстві, визначається його власна роль та місце в них. На даному етапі ефективними методами будуть ті, що направлені на підтримку працівника в його бажанні професійно зростати та реалізуватися. З цією метою можуть бути застосовані різні форми навчання включаючи внутрішні та зовнішні тренінги, самоосвіту, наставництво, а також розумне лідерство та ін.

Відомо, що значну частину конкурентних переваг підприємства (якщо не всю) створюють його працівники, тож логічним є розуміння того, що рівень цих переваг в значній мірі залежить від рівня кваліфікації та знань персоналу. Компетентні працівники швидко виявляють та ефективно вирішують проблемні ситуації, беруть на

себе відповідальність за якість процесу виконання роботи та пропонують ініціативи для його удосконалення.

Підвищенню кваліфікації та розвитку персоналу сприяє його навчання, системне та якісне. Але разом з тим значна частина підприємств розглядають навчання працівників як зайвий і занадто дорогий елемент в HR-управлінні, намагаються його уникати або застосовувати лише формально. Статистичні дані свідчать, що менше третини вітчизняних підприємств проводять навчання своїх працівників.

Типовою проблемою, не тільки для підприємств харчової промисловості, є ситуація з графіком навчання. Зазвичай, підприємства виділяють кошти на навчання своїх працівників, коли їх економічне становище є досить благополучним. Така позиція з одного боку є логічною, з іншого – ні. Оскільки, в ситуації, коли підприємство покращує свої показники діяльності, робочий процес набирає обертів, працівники мають «тримати руку на пульсі» і ефективно виконувати свої професійні обов'язки, за таких умов, на навчання просто не вистачає часу. Коли ж підприємство знижує обороти своєї діяльності, у працівників навпаки створюються часові резерви, які варто було б ефективно використати шляхом навчання та розвитку персоналу, та, як показує практика, підприємства вкрай рідко використовують дану можливість.

Влучно висловився видавець журналу «T&D Director» та бізнес-консультант Олексій Мішин: «Успіх бізнесу приносять успішні співробітники» [134]. Успішні організації, які приділяють значну увагу розвитку свого персоналу, відчують зв'язок між компетентністю своїх працівників та прибутком, хоча, варто зазначити, що в більшості випадків цей зв'язок дуже важко проаналізувати та підтвердити точними цифрами. Навіть провідні підприємства такі як Motorola, Men's Warehouse та ін. не можуть точно оцінити прибуток та ефективність інвестицій від навчання своїх працівників. Так, генеральний директор компанії Тасо Inc, Джон Хейзен Вайт на питання оцінки прибутку від створення навчального центру, відповів: «отриманий прибуток повертається у зміненому відношенні людей до роботи та до компанії в цілому. Люди відчують себе співучасниками цієї гри, а не тими, кого з неї виганяють. Коли працівники прагнуть розвивати свої професійні навички, організація надає їм можливість та інструменти для цього» [198].

Професійне зростання персоналу має стати невід'ємною частиною виробничої системи в сучасних умовах ведення бізнесу. На підприємствах необхідно впроваджувати широкомасштабні навчальні програми, створювати корпоративні бібліотеки, підтримувати освоєння кількох професій працівниками, адже наявність персоналу, який може швидко адаптуватися до змін бізнес-середовища та має ґрунтовні теоретичні знання виробничого процесу є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної діяльності підприємств харчової промисловості.

Розвиток персоналу має надзвичайно вагоме значення для ефективного функціонування підприємства. Від його рівня залежить професійне зростання навичок та кваліфікації працівників, що є необхідною умовою в сучасному світі бізнесу. Підтвердженням цього є той факт, що 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 – лише близько 20% [142, с. 255]. Західні компанії давно вважають, що персонал входить до ключової трійки факторів бізнесу разом з фінансами та інформаційними технологіями [88, с.120].

Останнім часом і на українських підприємствах збільшилась увага до розвитку персоналу, але її рівень є ще далеко недостатнім. Лише 11,5% облікової кількості штатних працівників українських підприємств охоплюються системою професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а періодичність підвищення кваліфікаційного рівня працівників становить у середньому 11 років [142, с. 255].

Незалежно від рівня кваліфікації працівника, якого найняло підприємство, 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 шляхи підвищення кваліфікації набули різноманітних форм: курси, школи, тренінги, продукт-семінари, стажування, наставництво, самоосвіта, коучинг.

Аналіз активності українських підприємств харчової промисловості 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.

Навчання може бути джерелом конкурентної переваги в низці галузей для фірм, котрі можуть ним правильно користуватися [124, с. 167]. Сьогодні в багатьох розвинених країнах сукупні витрати всіх підприємств на розвиток персоналу можна порівняти з державними витратами на систему освіти [24, с. 108–109].

Ще одним важливим та ефективним методом в HR-управлінні є розумне лідерство. Сьогодні все актуальнішою стає теза: «працівники приходять в організацію, а йдуть від менеджерів». Справді, коли людина шукає роботу, вона, в першу чергу, розглядає імідж підприємства як роботодавця, а саме підприємство виступає чимось абстрактним. Коли ж кандидат влаштовується на роботу, то починає стикатися з конкретними людьми, які мають специфічні суб'єктивні позиції, бачення та стиль поведінки. До того ж, останнім часом характерною особливістю українських підприємств та організацій є схильність призначати на керівні посади довірених осіб, не приймаючи до уваги їх професійні та людські якості. Тож, особливо складним стає становище, коли такий керівник має специфічні суб'єктивні бачення та переносить їх на робочий процес. Поширеною стає ситуація, коли до працівника систематично пред'являються невинуватдані звинувачення, і підлеглому нічого не залишається як просто звільнитися.

За такого положення речей стає очевидним, що місія керівника – це не лише поставлення задач і контроль за їх виконанням. Керівництво має бути мистецтвом, це вміння надихати та створювати такі умови, щоб кожен підлеглий відчував свою причетність і прагнув викласти якнайкраще. Сьогодні необхідно навчати керівників служити своїм підлеглим (з англ. *Servant Leadership*): створювати найбільш сприятливі умови для їх праці, а працівники в свою чергу будуть створювати кращі умови для задоволення клієнтів організації. «Чекаючи вказівок, діти дивляться на своїх батьків, гравці дивляться на тренера, а люди дивляться на керівників своєї організації. Роль лідера-слуги заключається в тому щоб допомагати людям у досягненні їхніх цілей, він прагне змінити життя своїх людей на краще і в цьому процесі вплинути на організацію. Головні аспекти слугую-

чого лідерства – це створення бачення та знаходження шляхів реалізації цього бачення» [7, с. 288].

Кен Бланшар, у книзі «Лідерство: к вершинам успеха» зазначає: «Коли менеджери зосереджені на індикаторах життєздатності своєї організації, вони дивляться на табло, а не на м'яч. Прибуток, ключовий аспект життєздатності організації, – побічний продукт обслуговування клієнта, який може бути досягнутий лише служінням співробітнику. Тому, насправді, прибуток – це схвалення, яке ви отримуєте, піклуючись про клієнта і створюючи мотивуюче середовище для ваших співробітників» [7, с. 297]. Саме у піклуванні про своїх працівників, заключається ефективна мотивація, яка виводить діяльність підприємства на якісно новий рівень.

Як свідчить аналіз демографічного середовища України, одного з чинників макросередовища, сьогодні вагома частина працівників є представниками «покоління У». Представники даного покоління звикли, що «клієнт завжди правий», такого ж відношення вони очікують до себе і зі сторони роботодавців. Приймаючи це до уваги, «розумне» лідерство має передбачати обов'язкове врахування індивідуальних аспектів у веденні політики управління людськими ресурсами.

Наступним етапом життєвого циклу працівника є його професійна реалізація та визнання його здібностей. Саме даний етап є ключовим та важливим для будь-якого працівника та підприємства загалом, оскільки саме в цей період має місце найбільша віддача, а отже максимальна ефективність працівника. Відповідно задачею HR-управління на даному етапі є максимальне його продовження. З цією метою можуть бути застосовані різноманітні мотиваційні та стимулюючі проекти, децентралізація процесу прийняття рішень та максимально відверта і стабільна комунікація.

Мотивація має визначальне 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 та працівників кадрових служб. Вона лежить як в основі спонукання інших людей до виконання (або невиконання) певних дій, так і самомотивації, яка дає можливість досягти бажаних результатів в обраній діяльності. Термін «мотивація» вперше вжив Артур Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої

причини» [64, 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 лат. «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 співвідноситься 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 винагорода). 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 щонайкраще 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 Р. Йоркс і Дж. Додсон, сформували закон оптимуму мотивації. Вони 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 М. Введенським. 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 стомлюється (наприклад, коли дорослий, гуляючи з дитиною, пристосовується до дитячого кроку). Поривчастість у роботі, раптові її посилення виявляється несприятливим для її продуктивності. А. 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 Каліфорнії М. Даффі встановила, що результати діяльності людей, які були надміру напружені (напруження вимірювалося за допомогою динамографа), виявилися гіршими [64].

Складність проблеми мотивації праці полягає не в тому, що важко повною мірою урахувати всі мотиви трудової діяльності, а в тому, що у різних людей 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 завданні, 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 підприємств доцільно порівнювати пропоновану 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 HR-управління 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 [31, с. 100].

В наш час теоретики управління людськими ресурсами схиляються до думки, що необхідно будувати роботу на довірі, більше спираючись на позитивні мотиви. В той же час частина спеціалістів-практиків по HR-управлінню вважає саме систему штрафів ефективним інструментом негативної мотивації. На деяких підприємствах 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 [64, с. 106]. Суть даного підходу заключається в наступному. 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, умо-

вами 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 замає 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.

Ще одним надзвичайно дієвим та ефективним методом HR-управління є децентралізація процесу прийняття рішень. Хорошою мотивацією та поштовхом до дії є надання працівнику права участі у прийнятті рішень. Але, як показує практика, підприємства не використовують дану можливість. Більшість працівників не приймають участі у процесі прийняття рішень і стають безініціативними. Ідеї ж найбільш активних працівників часто навіть не приймаються до розгляду. Все це придушує ініціативу та будь-яке прагнення працівників покращити хоч щось у своїй роботі та діяльності підприємства в цілому. В результаті створюються несприятливі умови для нововведень, які часто є обов'язковими в сучасному швидко змінюваному світі бізнесу. Підлеглі підпорядковуються вказівкам керівництва, боячись позбавлення премії, зменшення заробітної плати, але вони слідуєть цим вказівкам формально. І тоді, підприємство отримує далеко не ті результати, які мало дати впровадження, здавалося б, ефективного нововведення. Низькі або дуже посередні результати є наслідком відсутності зацікавленості працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємства, персонал не відчуває своєї причетності до кінцевих результатів.

Можливістю змінити таке становище речей, ми вбачаємо у децентралізації та впровадженні колегіальних систем прийняття рішень на підприємствах харчової промисловості. Децентралізація дає можливість підприємству адекватно та головне миттєво реагувати на проблемні ситуації, які часто виникають в умовах ринкової економіки. Надання права приймати рішення працівникам, які безпосередньо працюють на місцях та мають необхідні знання та здібності для цього, спонукає працівників до прийняття активної позиції у своїй роботі. Люди стають ініціативними та відповідальними за свої вчинки, відчувають причетність до результатів діяльності підприємства.

Так, наприклад, у мережі готелів Extended Stay America, було запроваджено «зелені картки» – офіційний дозвіл прийняти від імені підприємства сміливе рішення і не бути покараним або звільненим за його наслідками. Ці картки давали право співробітникам припуститися помилки один раз. Нововведення дало свої результати. Невдовзі організація отримала 250 тис. дол. завдяки сміливому рішенням одного з менеджерів [137]. Інша готельна мережа Ritz-Carlton Hotel надає кожному працівнику право витратити до 2,5 тис. дол. на задоволення скарг клієнтів готелю без попереднього узгодження з керівництвом. Топ-менеджмент Ritz-Carlton Hotel переконаний, що задоволений клієнт розповість десяти іншим, а незадоволений – цілій сотні. Тож витрати на задоволення клієнта в даному разі вважаються невисокими, враховуючи при цьому хорошу рекламу та лояльність клієнта [124, с. 152]. Децентралізація активно застосовується провідними організаціями. Так, у Google, наприклад, наголошується на необхідності довіри в команді та свободі підлеглих у прийнятті рішень [138], щоб вони так би мовити «росли над собою». «Немає сенсу наймати толкових людей, а потім вказувати, що їм робити. Ми наймаємо толкових людей, щоб вони говорили, що робити нам» - казав Стів Джобс, засновник Apple [30].

Основоположною базою ефективних методів HR-управління, на наш погляд, має бути відверта та стабільна система комунікації. Важливим елементом ефективного управління людськими ресурсами є постійний обмін інформацією про кінцеві результати діяльності між усіма співробітниками. Надання інформації, про фінансові та виробничі показники підприємства, його стратегічні орієнтири,

показує працівникам, що їм довіряють і цінять як партнерів, а не просто як найману робочу силу. «Ніяких таємниць» – так назвав корпоративну філософію управління генеральний директор Whole Foods Market, Джон Маккей. «В більшості компаній керівництво контролює інформацію, і таким чином контролює людей. Шляхом же обміну та поширення інформації ми направляємося до розуміння співпричетності до результатів компанії» [173]. Головною передумовою ефективної командної роботи в даній організації вважається довіра. Найкращим способом формування довіри (як між колегами так і між працівниками та керівництвом) є усунення основного джерела недовіри – домислів та дезінформації про те, хто, чим займається. Наслідком такого розуміння стала поява в кожному з магазинів Whole Foods книги де вказується заробітна плата та премії за попередній рік усіх 6,5 тис. працівників поіменно [173]. Такий підхід свідчить про те, що організація відкрита і їй немає чого приховувати від своїх співробітників.

Генеральний директор Springfield ReManufacturing Corporation Джек Стек, створив систему ведення бізнесу «управління за методом відкритої книги» (Open-Book Management), яка стала надзвичайно популярною для вивчення та наслідування керівниками організацій з усього світу. В основу цієї системи покладено наступний підхід: «Не використовуйте інформацію, щоб контролювати та залякувати людей. Використовуйте її для того, щоб навчити людей як працювати їм разом, щоб досягти спільних цілей. Ви не станете заощадливим виробником, даючи вказівки з центрального офісу. Найкращий спосіб контролювати витрати – залучити кожного працівника до досягнення цієї мети» [197]. Варто зазначити що Springfield ReManufacturing Corporation – це організація яка повністю належить своїм працівникам з 1983 р., а вартість її акцій зросла у 2 000 разів з 10 центів до 199 дол. за одну акцію.

Надзвичайно важливим аспектом комунікації є її форма. Звичні брошури та відеозвіти про діяльність підприємства є формами знеособленого спілкування, вони не дають працівникам відчуття та розуміння, що їх поважають та цінують. Набагато ефективнішими є особисті зустрічі керівництва з працівниками, які створюють атмосферу довіри та відвертості. Так, наприклад, генеральний директор найефективнішої поштової служби у світі, New Zealand Post,

регулярно проводить зустрічі з невеликими групами співробітників. Працівникам авіакомпанії Southwest Airlines надають номери домашніх телефонів усіх топ-менеджерів компанії. У Virgin Atlantic Airways, кожен працівник знає номер домашнього телефону генерального директора авіакомпанії [124, с. 227]. Такі нюанси свідчать про доступність керівництва організацій, що є важливим елементом самої суті комунікації. Адже, головною метою обміну інформації про діяльність підприємства та її результати є формування відчуття довіри та причетності, створення бачення спільної мети.

Заключним етапом життєвого циклу працівника є спад його ділової активності та вигорання професійного ентузіазму (зацікавленості). Працівник втрачає сенс та місію своєї діяльності в даній організації, стає відкритим до пошуку та переходу на нове місце роботи. Ефективним методом HR-управління ресурсами на даному етапі є перш за все ідентифікація та вчасне виявлення даного періоду і, відповідно адекватне реагування: оцінка можливості повернення на попередній етап (так би мовити друга хвиля професійної реалізації), або ж правильне завершення трудових відносин з працівником (мається на увазі збереження лояльного ставлення до організації у працівника після її залишення).

Послідовність етапів життєвого циклу працівника є характерною для його діяльності в умовах конкретного підприємства. При переході на інше підприємство починається новий життєвий цикл, першою фазою якого обов'язково є адаптація [46, с. 41].

Висновки та перспективи подальших розвідок. В результаті впливу різного роду факторів макро- та мікросередовища формується політика та методи HR-управління на підприємстві, які базуються на ключових моментах маркетингу людських ресурсів, що орієнтований на потреби та запити людини, як власника необхідних підприємству властивостей людського капіталу. Саме тому реалізація цих методів передбачає врахування етапів життєвого циклу працівника (адаптація; професійне зростання; професійна реалізація та вигорання). Прогресивні методи HR-управління (виробнича та поза виробнича адаптація; гарантії зайнятості; «розумне» лідерство; децентралізація процесу прийняття рішень; професійне зростання; відверта і стабільна система комунікації) діють як шестерні, вони взаємодіють та підсилюють дію один одного, створюють сумарний

ефект і розвивають підприємство, роблячи його великим (не за розміром, а за надійністю, високою ефективністю та конкурентоспроможністю).

На наше переконання система маркетингу людських ресурсів в цілому є дієвим та ефективним інструментом якісно-нового рівня управління людськими ресурсами. Враховуючи надважливу роль людей у створенні цінності підприємства, ми переконані, що маркетинг людських ресурсів це ключ до його успіху. Розглянуті нами методи та інструменти мають стати базовими елементами у побудові системи HR-управління, на основі яких, підприємство буде рости і розвиватись. Ці елементи взаємопов'язані та підсилюють дію один одного, створюють синергійний ефект корисної дії методів управління власне на сам предмет. Адже гарантії робочого місця дають людині впевненість у завтрашньому дні, підкріплюють її плани на майбутнє; «розумне» лідерство дозволяє відчувати свою цінність та надихає на досягнення нових цілей; професійне зростання співробітників забезпечує підвищення їхньої компетентності, дозволяє їм «рости над собою»; децентралізація процесу прийняття рішень спонукає працівників думати і брати на себе відповідальність та ініціативу; відверта та стабільна комунікація створює атмосферу довіри та забезпечує ефективний зворотній зв'язок, яким в більшості випадків нехтують роботодавці.

Підсумовуючи сказане вище, хочемо зазначити: у доповіді, про майбутнє людських ресурсів, науковці «Центру ефективних організацій» Університету Південної каліфорнії, вказують на необхідності трансформації індивідуального лідерства у колективне лідерство, а інтелектуальної власності у реагуючу спільну творчість, застосуванні сегментаційного підходу по відношенню до персоналу, ставлення акценту на його навчання [166]. Такі тенденції підтверджують правильність наряду нашого бачення щодо управління людськими ресурсами на підприємстві. Варто зазначити, що розглянуті нами методи ефективного HR-управління не є вичерпними, адже людська природа багатогранна, особливо на сучасному етапі розвитку світу та постійних глобальних трансформацій, а це означає, що методи ефективного управління людськими ресурсами потребують постійного пошуку, розробок та апробацій, що є актуальним предметом для майбутніх досліджень.

Бергер Аліна Дмитрівна

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Вступ. Посилення процесів глобалізації та інтеграція України до світової спільноти висувають нові вимоги до розвитку м'ясопереробної галузі: відповідність міжнародним стандартам якості, екологічності та безпеки; перехід на інноваційну модель розвитку галузі, активне впровадження сучасних інновацій, ресурсозберігаючих технологій виробництва на основі комплексного використання сировини та її переробки. На сьогоднішній день жодне підприємство галузі не може досягти стратегічних цілей і бути економічно успішним без ефективної системи управління та використання персоналу.

Динамічність інтерактивного середовища і економічних процесів, їх швидка мінливість вимагає внесення коректив у методи і прийоми діяльності, в технології управління використання персоналу підприємств м'ясопереробної галузі. Сучасність ставить перед управлінням персоналом нові завдання, пов'язані з виробленням нових кадрових стратегій, забезпеченням кадрової безпеки і інтелектуальної культури, інформатизацією та застосуванням нових підходів у технологіях управління та використання персоналу. Ці питання вирішуються формуванням ефективної системи управління та використання персоналу підприємства з урахування специфіки галузі.

Проблеми методології та практики управління персоналом є об'єктом підвищеної уваги з боку таких вчених, як М. Альберт, Л. Балабанова, Ю. Битяк, А. Бовтрук, В. Гаращук, О. Дьяченко, Г. Зайцев, А. Єгоршин, Д. Корсаков, Н. Лашманова, М. Мескон, Б. Мільнер, А. Саакян, Т. Санталайнен, В. Співак, Ф. Хедоурі, В. Храмов та ін. Віддаючи належне їх науковим напрацюванням з цієї проблематики, слід зауважити, що дослідження формування ефективної системи управління та використання персоналу – є безперервним процесом, особливо в інтерактивному середовищі. Тому виникає потреба до-

слідження формування ефективної системи управління та використання персоналу у розрізі проблем м'ясопереробної галузі та її подальшого інноваційного розвитку.

Постановка завдання. Інформаційне суспільство вимагає нових ідей, нових знань, а головне передбачає формування у кожного працівника креативного мислення для прийняття стратегічних рішень. Постає завдання: формування системи управління та використання персоналу м'ясопереробної галузі з урахуванням вимог інтерактивного середовища і передового зарубіжного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Особливості функціонування підприємств м'ясопереробної галузі, у тому числі проблем персоналу, наступні:

- високий рівень конкуренції на ринку сировини та ринку збуту продукції;
- розподіл підприємств галузі на: м'ясокомбінати, птахокомбінати, м'ясопереробні підприємства, заводи клеєві, желатинові, консервні та ковбасні;
- наявність потужного технічно-інноваційного потенціалу підприємств;
- потенційні можливості щодо експорту м'яса, консервів, ковбас тривалого зберігання, шкур, ендокринно-ферментної сировини, субпродуктів тощо;
- складність структури виробництва, яка характеризується неоднорідністю технологічного й технічного оснащення;
- певна автономність у роботі основних цехів (заводів) та взаємозалежність результатів роботи дільниць у середині цеху;
- сезонність (неритмічність) виробництва, яка є результатом нерівномірності вирощування і відгодівлі худоби, птиці та інших видів сировини;
- невідпрацьованість системи рівномірного завантаження сировиною м'ясожирового виробництва на м'ясокомбінатах в сучасному періоді при зменшенні обсягів виробництва продукції, що можливо перш за все за рахунок розвитку власної бази сировини;
- наявність широкого і нестійкого асортименту продукції у ковбасному та консервному виробництві, який залежить від наявного попиту на готову продукцію, від структури наявної

сировини, а також необхідності раціонального використання сировини;

- застосування різних технологічних операцій та одну і ту ж саму сировину, дозволяє виробляти різну продукцію як за якістю, так і за ефективністю;
- складність встановлення науково обґрунтованих норм і фактичного обліку витрат енергоресурсів на одиницю конкретного виду продукції при широкому асортименті продукції;
- застосування великої кількості норм і нормативів на виробництво продукції та нормування праці, що надає можливості для маніпулювання ними;
- швидке псування м'ясної сировини і готової м'ясної продукції вимагає своєчасної реалізації та розроблення логістичних витрат;
- висока матеріаломісткість продукції за рахунок витрат на сировину і матеріали, які складають до 80% собівартості продукції. Зниження матеріаломісткості досягається за рахунок раціонального використання сировини і матеріальних ресурсів;
- використання сировини досягає 50-застосування поточкових та конвеєрних ліній, апаратурних процесів, транспортно-вантажних робіт, що обумовлює колективні (бригадні) форми організації виробництва та праці;
- структура основних виробничих засобів складається з понад 50% – пасивної частини і менше 40% – активної частини, у тому числі понад 20% – машини та обладнання.
- зношеність обладнання на рівні 40-нааявність важких і шкідливих умов праці, високий рівень ручної праці (особливо у м'ясожировому виробництві);
- недостатній рівень забезпечення підприємств висококваліфікованими кадрами – нормувальниками праці;
- відсутність програм розроблення заходів стрес менеджменту для працівників підприємства (особливо забійного цеху);
- сертифікація підприємств за стандартами: ISO серії 9000 «Система управління якістю»; ISO 14000 «Система управління навколишнім середовищем»; ISO 22000 «Система забезпечення безпеки продуктів харчування»;
- потреба у впровадженні соціальних стандартів OHSAS 18000

«Система управління безпекою праці»; ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності», SA 8000 «Система управління соціальною відповідальністю», що забезпечують турботу про безпеку і здоров'я працівників, виховуючи у власного персоналу прихильність до якісної і безпечної праці;

- невідповідність організаційної структури м'ясокомбінатів сучасним вимогам, робить їх неефективними;
- низький рівень кваліфікації персоналу та матеріальної відповідальності працівника за кінцеві результати роботи;
- недостатній рівень стимулювання для працівників, що займаються розробленням та впровадження інновацій на підприємстві.

Тому, система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах м'ясопереробної галузі, не враховує сучасних підходів, технологій, є застарілою та неефективною.

Узагальнення теоретичних досліджень питання – формування системи управління та використання персоналу на підприємстві показало, що більшість авторів виокремлюють наступні її підсистеми: аналізу та планування персоналу; найму та обліку персоналу; мотивації персоналу; оцінки персоналу; управління розвитком персоналу; створення умов праці; інформаційного забезпечення системи управління персоналом; розвитку організаційної структури управління; правового забезпечення [78, с. 185].

Дослідження у сфері управління персоналом свідчать, що в американських компаніях розподіл фонду робочого часу між основними функціями служб управління людськими ресурсами складає: трудові відносини – 13%; облік та діловодство – 12%; програми управління персоналом – 27%; заробітна плата – 15%; навчання персоналу – 13%; умови праці та боротьба з травматизмом – 10%; програми рівних умов зайнятості – 5%; забезпечення конфіденційності та секретності – 5% [75].

Для забезпечення ефективної системи управління персоналом на підприємствах необхідно застосовувати прогресивні зарубіжні технології управління та використання персоналу.

Узагальнюючі наукові здобутки з питання – удосконалення структури системи управління персоналом підприємства, пропонуються наступні її підсистеми:

Підсистема інформаційно-правового забезпечення: вивчення змін трудового та іншого законодавства у сфері управління персоналом та економіки праці; галузевих положень; тенденцій ринку праці; зміни рівня заробітної плати, компенсацій, доплат, системи бонусів тощо. Підготовка нормативних документів, інструкцій, положень тощо. Розміщення інформації на сайті підприємства про вакансії, новини трудового колективу, соціальні проекти і благодійні акції.

Аналітична підсистема: розробка кадрової політики і кадрової стратегії; кадрове планування; прогнозування потреб у персоналі; співпраця з організаціями, що забезпечують підприємство кадрами; облік прийому і звільнення персоналу, переміщення; організація ефективного використання персоналу; формування кадрового резерву; кадрове діловодство тощо.

Організаційна підсистема: підбір та наймання персоналу; проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей; оцінювання персоналу, атестація і ротація кадрів; оцінка рівня знань, практичних навиків, підтвердження майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів; проведення заходів, спрямованих на виявлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи; удосконалення нормування праці; тарифікація трудового процесу; створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; встановлення норм корпоративної культури тощо.

Мотиваційна підсистема: розробка систем мотивації; розроблення форм участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства; розробка заходів матеріального і нематеріального стимулювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; управління адаптацією працівників; організація системи наставництва; управління професійним просуванням та кар'єрою співробітників, забезпечення соціального захисту працівників; організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, соціального страхування; управління конфліктами та стресами.

Підсистема контролінгу: забезпечення кадрової безпеки; під-

тримання високого рівня соціально-трудових відносин; контроль за виконанням функціональних обов'язків відповідно до посадових інструкцій; управління виробничими конфліктами; розроблення антистресових програм; соціально-психологічна діагностика; робота зі скаргами; управління трудовою дисципліною.

За ринкових умов підприємства м'ясопереробної галузі мають право самостійно розробляти власну організаційну структуру. Сучасність вимагає формування нового підрозділу – служби управління персоналом (Департаменту управління персоналом) на великих м'ясокомбінатах з чисельністю понад 1000 чоловік (ПАТ «Кременчукм'ясо», ТОВ «Глобіно», ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний» тощо) на підставі поєднання функціональних обов'язків відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу соціального розвитку, відділу охорони праці, різних лабораторій та секторів (лабораторії наукової організації праці та управління виробництвом, лабораторії організації та психофізіології праці, сектора раціоналізації праці та винахідництва), а також окремих фахівців (економіста з праці, інженера з нормування праці, інженера з підготовки кадрів, психолога, юрисконсульта).

Завдання нової служби управління персоналом: формування ефективної системи управління та використання персоналу; розроблення кадрової політики; управління трудовими ресурсами з урахуванням принципів оптимізації та економії; розроблення ефективних систем мотивації і стимулювання персоналу; управління розвитком і професійним просуванням, трудовою кар'єрою; розроблення антистресових програм і запобігання виробничих конфліктів та ін.

Особливістю розвитку персоналу на підприємствах м'ясопереробної галузі є наявність постійного професійного стресу.

Професійний стрес – це багатогранний феномен, який виражається у фізіологічних та психологічних реакціях на складну робочу ситуацію. Розвиток таких реакцій можливий і в розвинутих, добре керованих організаціях, що зумовлено не тільки структурно організаційними особливостями, а й характером роботи, особистісними стосунками працівників, їх взаємодією [144].

Стрес (від англ. Stress – тиск, натиск; гніт; навантаження; напруга) – неспецифічна (загальна) реакція організму на вплив (фізичний або психологічний), що порушує його гомеостаз, а також відповідний

стан нервової системи організму (або організму в цілому). Розрізняють емоційно позитивний та емоційно негативний, короткочасний та довгостроковий, фізіологічний та психологічний стреси [144].

Проблема стресу на роботі настільки велика, що стала об'єктом уваги Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) в рамках розмови про проблеми охорони психічного здоров'я та трудової діяльності. За даними статистики, у ряді країн Європейського регіону ВООЗ стрес є основною причиною невиходу на роботу. Різко зріс збиток від виплат допомог на випадок хвороби і втрати робочих днів. Результати досліджень показують, що 50–60% всіх втрат робочого часу в цих країнах пов'язані з наслідками стресу. Згідно з результатами недавнього дослідження, стресів схильні 28% з 160 мільйонів працюючих в ЄС. При цьому більше половини з них скаржаться на велику кількість роботи і необхідність виконувати її в стислі терміни. «Виробничий» стрес сприяє розвитку цілого ряду нездужань: 13% працівників у країнах ЄС скаржаться на головні болі, 17% – на м'язові болі, а 30% – на болі в спині [144].

Стресори, у свою чергу, класифікуються:

- 1) за типом життєвих подій або типом труднощів (фінансові, службові, міжособові, пов'язані зі здоров'ям, і тому подібне);
- 2) за інтенсивністю (гострі, середні, помірні);
- 3) за величиною втрат або загроз;
- 4) за тривалістю (хронічні, короткострокові);
- 5) за мірою керованості подією (контрольовані, неконтрольовані);
- 6) за рівнем впливу (макро- і мікростресори).

Також стресори розподіляють на внутрішні та організаційні.

До «внутрішніх» стресорів відносять особистісні характеристики людини, її ставлення до роботи, здатність будувати стосунки з іншими тощо.

До «організаційних» стресорів відносять: високе навантаження; відсутність чи брак підтримки з боку колег чи керівництва, недостатню винагороду за роботу; невизначеність у оцінці виконання роботи; неможливість впливати на прийняття рішень; невизначені вимоги до роботи; постійний тиск з боку керівництва; необхідність виконувати монотонну та неперспективну роботу; конфліктну атмосферу в колективі; недостатній час для відпочинку тощо.

До організаційних стресорів на підприємствах м'ясопереробної галузі можна віднести фактори виробничого середовища, а саме процес забою тварин, вид крові, внутрішніх органів тварин тощо. Звичайно, з часом працівники адаптуються до умов виробничого середовища і не звертають на них уваги. Водночас для психіки працівників ознаки стресу мають певні наслідки, у характері з'являється безпричинна агресивність, жорстокість та інші негативні наслідки.

Причиною сильного нервового перенапруження можуть служити умови праці: погане освітлення і вентиляція, тісне приміщення та ін. До чинників, прямо або побічно сприяючим професійним стресам, можна також віднести відсутність інформації і відсутність часу. Як вважають фахівці з професійних стресів, останні два чинники є фоном, на якому стресом може стати будь-яке додаткове роздратування.

Дослідження санітарно-гігієнічних умов на підприємствах м'ясопереробної галузі показали, що рівень загальної вібрації не відповідає вимогам на 15% обстежених робочих місць, метеорологічні параметри не відповідають вимогам в 30% випадків, рівень шуму – в 13% випадків, результати вимірів штучної і природної освітленості – в 46% випадків. Забезпеченість побутовими приміщеннями працівників не перевищує 75%, в 48% випадків на підприємствах відсутні душові кімнати і кімнати для відпочинку, не відповідають вимогам приміщення для прийому їжі [28, с. 123].

Виникає потреба в нейтралізації впливу факторів виробничого середовища, що призводять до стресових явищ у працівників.

Стрес менеджмент – це процес управління стресом, який включає три головних напрямки: профілактику стресогенних факторів, зменшення напруження від неминучих стресорів та організацію системи подолання їх негативних наслідків.

До організаційних заходів управління стресами на підприємстві м'ясопереробної галузі відносяться:

- соціальна підтримка трудового колективу підприємства для збереження психологічної стійкості працівників в стресових ситуаціях;
- використання бригадних форм організації праці та ін.;
- застосування заходів наукової організації праці;
- підвищення рівня культури управління;
- психологічні заходи (використання прийомів нав'ювання);

- використання керівником різних форм самоконтролю;
- навчання за антистресовими програмами, регулярне емоційно-нальне «розвантаження»;
- колективні заняття спортом (власні команди футболу, волейболу тощо).

Впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, доступність та відкритість інформації сприяє розвитку інтелектуального, творчого потенціалу, аналітичного мислення та певної самостійності персоналу при прийнятті управлінських рішень. Досвід світових компаній свідчить про суттєву зміну підходів до технологій управління та використання персоналу на підставі застосування Інтернет ресурсів, програмного забезпечення тощо.

На нашу думку, для підприємств м'ясопереробної галузі сучасні технології управління та використання персоналу можна класифікувати за ознаками:

- 1) економія часу, ресурсів і коштів;
- 2) безпека, захист та навчання персоналу;
- 3) пошук нових ідей, інноваційних та нетрадиційних підходів.

Технології управління та використання персоналу, які націлені на економію часу, ресурсів і коштів: інжиніринг праці, рекрутинг, аутсорсинг, аутстафінг, стафлізінг, ауттрагстактика.

Інжиніринг праці передбачає дослідження виробничих процесів та удосконалення інструментів нормування праці, які разом з встановленням об'єктивних показників і адекватної винагороди здатні кардинально змінити ситуацію з продуктивністю праці, яка на вітчизняних підприємствах в десятки разів нижче, ніж на закордонних компаніях [104, с. 33].

Перевагами застосування інжинірингу праці є: поліпшення умов праці; скорочення витрат виробництва за рахунок щільного використання робочого часу; скорочення непродуктивних втрат робочого часу працівників.

Рекрутинг – пошук та підбір висококваліфікованих спеціалістів на платній основі [57, с. 127]. Рекрутинг включає оцінку кандидатів на посаду за резюме, проведення проектного і мотиваційного інтерв'ю, ситуативних і бізнес-кейсів, психологічного тестування та інтерв'ю за компетенціями, виконується перевірка рекомендацій з колишніх місць роботи тощо.

Перевагами застосування рекрутингу є: якісні результати у вигляді заміщення вакансій професійними кандидатами; економія коштів і часу на пошук та аналіз резюме; гарантії заміни співробітника в разі не проходження ним випробувального терміну тощо.

Аутсорсинг в галузі управління персоналом (HR-аутсорсинг або кадровий аутсорсинг) – це залучення зовнішніх ресурсів (компаній), які спеціалізуються в галузі управління персоналом і володіють відповідним досвідом, знаннями, технічними засобами, для виконання всіх або частини функцій з управління процесами HR-служби [113]. Замовник тільки формулює завдання перед постачальником послуг.

Перевагою застосування аутсорсингу є оптимізація чи скорочення витрат за рахунок передачі непрофільних функцій «на сторону». Недоліком може бути низька якість наданих послуг і недостатньою компетенцією з боку їх постачальника.

Ріновидами аутсорсингу є аутстафінг, стафлізинг і тимчасовий стафінг.

Аутстафінг застосовується, у випадку, коли кадрове агентство не здійснює підбір персоналу, а проводить оформлення в свій власний штат вже працюючих співробітників компанії-клієнта. Проте, працівники, як і колись, займаються виконанням обов'язків на своєму колишньому робочому місці.

Аутстафінг має переваги: 1) передача своїх непрофільних функцій певного кваліфікованому провайдеру послуг; 2) економія часу і коштів; 3) зниження фінансових витрат, необхідних для утримання персоналу; 4) зменшення рівня документообігу у підприємства-клієнта, перекладання функції з нарахування працівникам заробітної плати, кадрового діловодства, соціального забезпечення трудового процесу тощо.

Стафлізинг (лізинг персоналу) – це тимчасове надання персоналу на період від трьох місяців і до кількох років [113]. Як правило, така технологія практикується в тих випадках, коли відповідні послуги висококваліфікованого фахівця потрібні компанії з певною регулярністю. Таким чином, від імені кадрового агентства укладається трудовий договір з працівником, який потім направляється на роботу в певну компанію.

Тимчасовий стафінг передбачає надання тимчасового персоналу на короткий період від одного дня і до декількох (як правило, 2-х,

3-х місяців). Це найчастіше підбір адміністративного та обслуговуючого персоналу на час організації та проведення різних виставок, конференцій та інших заходів, а також на період хвороби або ж відпустки основних працівників.

Ауфтрагтактика (у перекладі з німецької означає «тактика до-ручень»), яка передбачає постановку завдання керівником підлеглому по можливості точно описавши критерії його досягнення, залишаючи за ним самостійний вибір способів досягнення виходячи із обставин [35, с. 47].

Ауфтрагтактика – це комплексна концепція управління людьми, яка робить людину центральним об'єктом дослідження. Від людини вимагається використання всіх моральних та фізичних сил, тому що концепція припускає ініціативність виконання. Це також мотивує працівників мислити масштабно і прагнути зрозуміти загальну картину завдання.

Переваги застосування ауфтрагтактики: 1) самостійне прийняття управлінського рішення, яке дозволяє проаналізувати конкретну ситуацію, проявити себе та свої здібності; 2) полегшення контролю роботи; 3) підвищення ефективності роботи і коефіцієнту корисної дії.

Недоліками застосування ауфтрагтактики: опір працівників, які не готові самостійно приймати рішення та брати на себе відповідальність; підвищення напруженості, інтенсивності, ризикованості та стресовості, які вимагає активна творча праця працівників.

Технології управління та використання працівників, які націлені на безпеку, захист та навчання персоналу: антихедхантинг; аутплейсмент; корпоративний університет; технологія AKADS, коучінг.

Антихедхантинг – система дій, план з мінімізації зусиль конкурентів щодо переманювання та залучення співробітників і фахівців компанії [2].

У сучасних умовах кожне підприємство повинно мати антихедхантинговий план персоналу. *Антихедхантинговий план* може включати наступні заходи: виявлення потенційних вербувальників; знання їх методів вербування; виявлення співробітників – мішеней; блокування доступу вербувальників до співробітників за всіма каналами; контроль за співробітниками на конференціях, ділових заходах, у соціальних мережах; контроль за електронною поштою, зви-

чайною поштою, відвідуванням сайтів; контроль контактів з можливими роботодавцями; мінімізація збитків від звільнення цінного співробітника; превентивні стратегії запобігання переманювання в майбутньому; використання методів хедхантерів проти своїх конкурентів.

Аутплейсмент – це форма розірвання трудових відносин між підприємством та працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання працівникам, що підпадають під скорочення, консультацій з працевлаштування за рахунок колишнього роботодавця [23].

Програма «аутплейсмент» включає: комплексну оцінку професійного досвіду співробітника і відповідність його кар'єрних і фінансових очікувань до вимог ринку праці; розвиток і вдосконалення навиків для підвищення компетентної та впевненої поведінки в умовах пошуку роботи: визначення мети, складання резюме, проходження інтерв'ю і підготовка самопрезентації; складання маркетингового плану пошуку; професійний супровід пошуку.

Перевагами застосування аутплейсменту є: уникнення стресових ситуацій при звільненні як для працівників, так і для роботодавців; ця послуга обходиться компанії дешевше, ніж можливі виплати внаслідок виникнення конфліктних ситуацій; з виконавцями послуги (рекрутерами) обумовлюють вимогу не працевлаштовувати звільнених працівників до конкурентів; збереження добрих стосунків з фахівцями, що вивільнюються, менеджмент роботодавця зберігає можливість надалі звертатися до них за консультаціями; формування позитивного образу в очах потенційних партнерів.

Технологія AKADS («А» – Актуальність, «К» – знання, «А» – аналіз, «Д» – робити, «S» – стабільність), яка, виходячи з етапу життєвого циклу бізнесу і викликів ринку, спрямована на розвиток корпоративної культури [ПерспективиН]. Розвиток корпоративної культури в даній технології не самоціль, а, швидше, інструмент для формування певного контексту, в якому реально формуються стійкі навички необхідної виробничої та міжособистісної поведінки співробітників.

Коучінг – це технологія розвитку працівників, як форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому,

методом співбесіди, консультацій, порад і вирішення ускладнюючих завдань, спрямована на більш ефективне виконання поставлених завдань [104, с. 48].

Коучінг – це безперервне співробітництво, яке допомагає досягти реальних ефективних результатів. Результатом є поглиблення знань та сприяння самовдосконаленню працівника.

Інноваційна культура – це цілісна система вироблених в організації і притаманних її членам моделей поведінки, що впливають на моду, спосіб життєдіяльності організації. У цьому розумінні інноваційна культура не є первісне визначеним станом. Вона – результат соціальних взаємодій і передається через навчання, численні контакти між групами людей, поведінку, настанови, норми, систему ціннісних орієнтацій, манери одягатися, етику трудових відносин, символи, стиль керівництва, церемонії, комунікації, мову. Інноваційна культура забезпечує сприйнятливість людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати і реалізувати інновації в усіх сферах життя.

Формування інноваційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей і реалізацією креативного потенціалу самої людини – її суб'єкта. Інноваційна культура віддзеркалює цілісну орієнтацію людини, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в образах і нормах поведінки.

Перевагами формування інноваційної культури організації є: стимулювання робітників до знань і розробки інновацій; націленість на результат; робота в команді; прагнення досягти високого професіоналізму; можливість спілкуватися з колегами на семінарах, виставках, конференціях; свобода висловлювання думок, ідей; свобода творчості.

Для оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства, пропонується методика, яка проводиться за наступними принципами:

принцип об'єктивності передбачає неупереджений аналіз об'єктивних закономірностей, тенденцій та факторів, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства;

принцип послідовності передбачає дотримання чіткої послідовності дій при оцінці ефективності системи управління персоналом підприємства;

принцип системності передбачає розгляд системи управління персоналом як складової відкритої системи управління підприємством. Це обґрунтовує врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на персонал при прийнятті управлінських рішень щодо формування системи управління персоналом підприємства;

принцип науковості передбачає використання при оцінці ефективності системи управління персоналом підприємства нових методичних підходів щодо удосконалення технологій управління персоналом з урахуванням передового наукового досвіду;

принцип практичної значимості передбачає використання результатів оцінки ефективності системи управління персоналом при прийнятті практичних рішень на всіх рівнях управління підприємством;

принцип взаємозв'язку передбачає врахування наявних взаємозв'язків і взаємодій з іншими об'єктами управління при формуванні системи управління персоналом підприємства;

принцип комплексності передбачає проведення оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства із врахування його складових;

принципи обґрунтованості та прогресивності передбачають орієнтацію при порівнянні показників на кращий передовий вітчизняний та зарубіжний досвід підприємств у питаннях управління персоналом;

принцип єдності методичних підходів дозволяє забезпечити можливість порівняння значень показників оцінювання ефективності системи управління персоналом з відповідними показниками інших підприємств м'ясопереробної галузі в динаміці;

принцип відкритості системи показників передбачає врахування інформації про внутрішні та зовнішні можливості зниження трудомісткості продукції, підвищення продуктивності праці, пошуку резервів удосконалення нормування праці та раціонального використання трудових ресурсів підприємства;

принцип пропорційності та узгодженості полягає в забезпеченні пропорційності та узгодженості складових ефективності системи управління персоналом у процесі її оцінки;

принцип відкритості щодо зовнішнього середовища передбачає аналіз впливу факторів зовнішнього середовища з метою практичної

реалізації зовнішніх можливостей та нейтралізації або мінімізації впливу негативних факторів при формуванні системи управління персоналом підприємства.

Одним із завдань відділу кадрів є оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства поточного періоду. Відповідно, оцінка ефективності системи управління персоналом підприємств дозволяє отримати результати визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик об'єкта дослідження, є підґрунтям для формулювання цілей, розробки рішень та вибору кращого з існуючих варіантів їх реалізації.

Важливим та невід'ємним елементом оцінки будь-якого економічного явища взагалі та ефективності системи управління персоналом зокрема, є вибір та обґрунтування відповідної системи показників, оскільки будь-яка економічна система не може характеризуватись лише одним ефектом (результатом) навіть за умови, що цей ефект є найбільш важливим у формуванні цього явища. Незважаючи на численні дослідження науковців щодо визначення ефективності системи управління персоналом, узагальнена система показників її оцінки відсутня.

Оцінку ефективності системи управління персоналом підприємства пропонується проводити за схемою на рис.1.

Розрахунок показників, що характеризують ефективність системи управління персоналом підприємства представлені у табл.1.

Таблиця 1

**Показники ефективності
системи управління персоналом підприємства**

№	Найменування показників	Еталонне значення
1	Темпи зростання чисельності працюючих (<i>Т ч.п.</i>)	Максимальне значення
2	Темпи зростання виробітку продукції на одного працюючого (<i>Т в.п.</i>)	Максимальне значення
3	Темпи зростання частки витрат на оплату праці у повних витратах (<i>Т ч. оп.</i>)	Максимальне значення
4	Темпи зростання фонду оплати праці (<i>Т з.п.</i>)	Максимальне значення

Продовження таблиці 1

5	Темпи зростання продуктивності праці (<i>T п.п.</i>)	Максимальне значення
6	Темпи зростання адміністративних витрат на одного працівника управлінського апарату (<i>T адм. упр.</i>)	Мінімальне значення

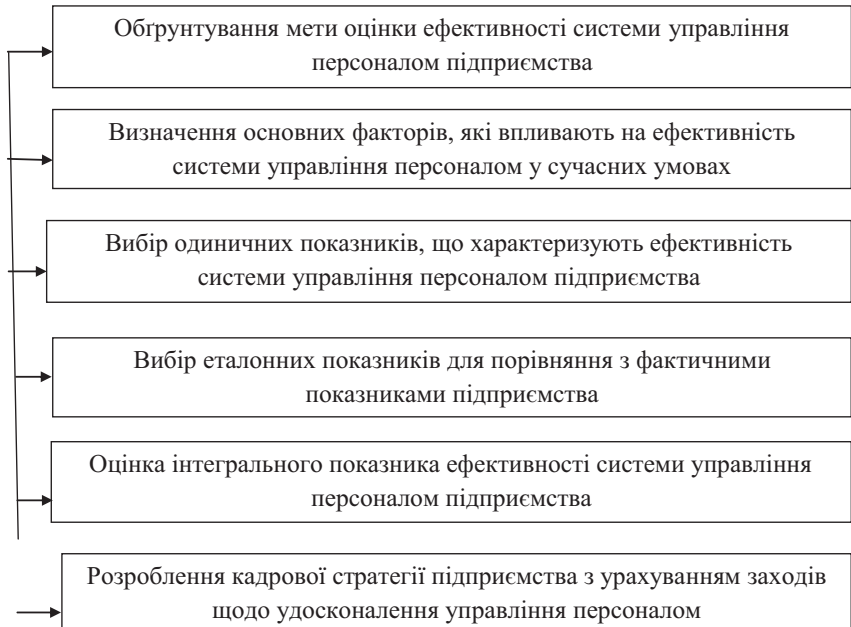


Рис. 1. Схема проведення оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства

Вибір еталонних показників для порівняння з фактичними показниками підприємства. За еталонні значення показників можна прийняти:

1) найкращі значення показників для підприємства при виборці за 5, 10, 15, 20 років;

2) найкращі значення показників при виборці за 5, 10, 15, 20 років із даних декількох досліджених підприємств;

3) найкращі значення середньогалузевого рівня, які визначені фахівцями Національної асоціації виробників м'яса та м'ясопродуктів України «Укрм'ясо», до якої входять 70 великих та середніх підприємств.

Оцінка показників відповідно до еталонного значення (*мах* або *мін*) за складовими визначається за формулами:

$$П1 \text{ мін} = T \text{ ч.п. еталон} / T \text{ ч.п.} \quad (1)$$

$$\text{або } П2 \text{ мах} = T \text{ адм.упр.} / T \text{ адм.упр. еталон} \quad (2)$$

Наступний етап – розрахунок інтегрального показника ефективності системи управління персоналом підприємства по роках і порівняння з іншими підприємствами.

Інтегральний показник ефективності системи управління персоналом (ІПЕуп) пропонується визначати за формулою:

$$ІПЕуп = \sqrt[6]{T \text{ ч. п.} \times T \text{ в. п.} \times T \text{ ч. оп.} \times T \text{ з. п.} \times T \text{ п. п.} \times T \text{ адм. упр.}} \quad (3)$$

де *T ч.п.* – темпи зростання чисельності працюючих; *T в.п.* – темпи зростання виробітку продукції на одного працюючого; *T ч.оп.* – темпи зростання частки витрат на оплату праці у повних витратах; *T з.п.* – темпи зростання фонду оплати праці;

T п.п. – темпи зростання продуктивності праці; *T адм. упр.* – темпи зростання адміністративних витрат на одного працівника управління.

Апробація методики оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства здійснена за даними ПАТ «Кременчук-м'ясо» і представлена у табл. 2.

Аналіз фактичних даних свідчить, що за період 2001–2015 роки *максимальне значення*: темпів зростання чисельності працюючих – 1,39; темпів зростання виробітку продукції на одного працюючого – 1,39; темпів зростання частки витрат на оплату праці у повних витратах – 1,65; темпів зростання фонду оплати праці – 1,69; темпів зростання продуктивності праці – 1,80; *мінімальне значення* темпів зростання адміністративних витрат на одного працівника управління – 0,59.

Таблиця 2

**Визначення еталонних значень при оцінці ефективності
системи управління персоналом ПАТ «Кременчукм'ясо»**

Роки	Показники ефективності системи управління персоналом					
	Темпи зростання чисельності працюючих	Темпи зростання виробітку продукції на одного працюючого	Темпи зростання частки витрат на оплату праці у повних витратах	Темпи зростання фонду оплати праці	Темпи зростання продуктивності праці	Темпи зростання адміністративних витрат на одного працівника управлінського апарату
1	2	3	4	5	6	7
2001	1,05	1,04	1,13	1,43	1,01	1,03
2002	1,14	1,23	1,34	1,55	1,15	2,29
2003	1,39	0,93	1,11	1,69	1,80	1,96
2004	1,0	0,70	1,02	1,28	1,28	0,59
2005	1,0	0,91	1,02	1,45	1,02	1,2
2006	1,28	0,74	0,97	1,60	0,91	1,35
2007	1,07	0,98	1,65	1,38	1,11	0,88
2008	1,13	0,88	0,92	1,29	1,22	0,62
2009	0,94	1,08	0,87	0,92	1,15	1,41
2010	1,05	1,17	0,92	1,24	1,23	0,79
2011	1,01	1,06	1,08	1,22	1,11	1,17
2012	0,97	1,39	0,92	1,04	1,06	1,06
2013	0,99	0,79	1,12	1,09	1,03	1,23
2014	0,98	0,92	0,90	1,05	1,05	1,39
2015	0,90	0,82	1,12	0,86	1,09	0,89
Еталон	1,39 max	1,39 max	1,65 max	1,69 max	1,80 max	0,59 min

***Складено за звітністю підприємства

Таблиця 3

**Порівняння фактичних показників з еталонним значення
при оцінці ефективності системи управління персоналом
ПАТ «Кременчук'ясо»**

Роки	Показники ефективності системи управління персоналом					
	Темпи зростання чисельності працюючих	Темпи зростання виробітку продукції на одного працюючого	Темпи зростання частки витрат на оплату праці у повних витратах	Темпи зростання фонду оплати праці	Темпи зростання продуктивності праці	Темпи зростання адміністративних витрат на одного працівника управлінського апарату
1	2	3	4	5	6	7
2001	0,75	0,74	0,68	0,85	0,56	0,57
2002	0,82	0,88	0,81	0,92	0,64	0,25
2003	1,0	0,66	0,67	1,00	1,00	0,30
2004	0,71	0,50	0,61	0,76	0,71	1,0
2005	0,71	0,65	0,61	0,86	0,57	0,49
2006	0,92	0,53	0,58	0,95	0,51	0,43
2007	0,76	0,70	1,0	0,82	0,62	0,67
2008	0,81	0,63	0,55	0,76	0,68	0,95
2009	0,67	0,77	0,52	0,54	0,64	0,41
2010	0,75	0,84	0,55	0,73	0,68	0,74
2011	0,72	0,76	0,65	0,72	0,62	0,50
2012	0,69	1,0	0,55	0,62	0,59	0,55
2013	0,71	0,56	0,67	0,64	0,57	0,47
2014	0,70	0,66	0,54	0,62	0,58	0,42
2015	0,64	0,58	0,67	0,51	0,61	0,66

Розрахунок інтегрального показника ефективності системи управління персоналом підприємства ПАТ «Кременчук'ясо» наведені у табл. 4.

Проведена оцінка ефективності системи управління персоналом підприємств (на підставі визначення еталонних значень самого під-

приємства) свідчить, що інтегральний показник знаходиться майже в однакових в межах і мало змінився за 15 років: мінімальне значення – 0,580 у 2009 році і максимальне значення – 0,752 у 2007 році.

Таблиця 4

Інтегральний показник ефективності системи управління персоналом ПАТ «Кременчукм'ясо» за 2001–2015 роки

Роки	Інтегральний показник
2001	0,684
2002	0,664
2003	0,714
2004	0,699
2005	0,638
2006	0,624
2007	0,752
2008	0,719
2009	0,580
2010	0,709
2011	0,655
2012	0,651
2013	0,598
2014	0,652
2015	0,609

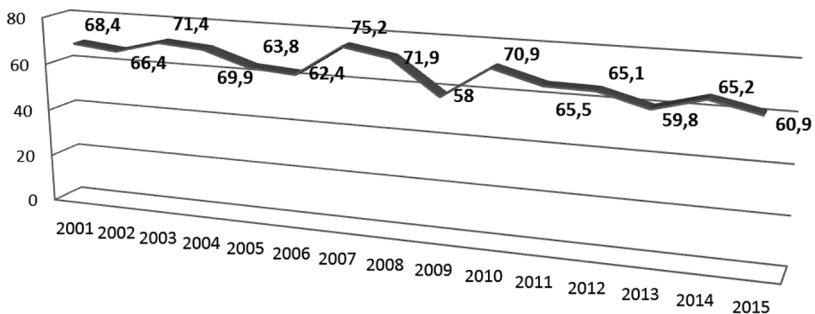


Рис. 2. Відображення зміни інтегрального показника ефективності системи управління персоналом за 2001–2015 роки, %

Водночас методикау оцінки ефективності системи управління персоналом, що містить лише кількісні значення показників (від 0 до 1), доцільно доповнити інтерпретацією значень за якісною ознакою за відповідними рівнями (наприклад, шкала Харінгтона: 1,00–0,80 – «дуже добре», 0,80–0,63 – «добре», 0,63–0,37 – «задовільно», 0,37–0,20 – «погано», 0,20–0,00 – «дуже погано»).

Виходячи з отриманих значень інтегрального показника ефективності системи управління персоналом, дані потрапляють у два поля шкали Харінгтона: 0,80–0,63 – «добре», 0,63–0,37 – «задовільно» (табл. 5).

Таблиця 5

Розподіл інтегрального показника за шкалою Харінгтона

0,80–0,63 – «добре»		0,63–0,37 – «задовільно»	
Роки	<i>Інтегральний показник</i>	Роки	<i>Інтегральний показник</i>
2001	0,684	2006	0,624
2002	0,664	2009	0,580
2003	0,714	2013	0,598
2004	0,699	2015	0,609
2007	0,752		
2008	0,719		
2010	0,709		
2011	0,655		
2012	0,651		
2014	0,652		

Інтегральний показник ефективності системи управління персоналом за 2001–2015 роки за шкалою Харінгтона знаходився в межах «добре» 10 років і «задовільно» – 4 роки, що є непоганим результатом для ПАТ «Кременчук'ясо».

Також великий обсяг даних за період 2001–2015 роки надає можливість для економічного прогнозування ефективності системи управління персоналу.

Методика дозволить обґрунтовано оцінити ефективність системи управління персоналом та зробити відповідні висновки для подальшого планування заходів щодо зниження трудомісткості продукції,

підвищення продуктивності праці, пошуку резервів удосконалення нормування праці та раціонального використання трудових ресурсів підприємства при розробленні кадрової стратегії підприємства.

Висновки. Формування ефективної системи управління та використання персоналу підприємства м'ясопереробної галузі, яка забезпечує і гарантує високу якість персоналу, його рівень професіоналізму й творчості – є однією з вимог підтримання конкурентоспроможності підприємства. Як свідчить дослідження, сьогодні виникає потреба в удосконаленні організаційної структури підприємств за рахунок запровадження нової служби персоналу на великих м'ясокомбінатах, що буде розробляти ефективну кадрову політику та створювати умови для продуктивної діяльності трудового колективу на підставі соціального партнерства.

Запропонована методика оцінки ефективності системи управління персоналом, яка апробована на даних ПАТ «Кременчукм'ясо», допомагає службі управління персоналом підприємства виявити «слабкі місця» у цій системі, та розробити заходи щодо її удосконалення або покращення.

Подальший розвиток системи управління та персоналом підприємства м'ясопереробної галузі не можливий без впровадження нових технологій управління та використання працівників, які вирішують різні соціально-трудова питання за допомогою програмного забезпечення, застосування колективного мислення та інших творчих підходів.

Березянюк Тетяна Володимирівна

ВІДПОВІДАЛЬНІ ТРУДОВІ ПРАКТИКИ В ОЛІЙНО-ЖИРОВІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ

Вступ. Впровадження системи стійкого розвитку національної спільноти спирається на поширення досвіду стабільного розвитку організації та підприємства. На протязі десятиліть узагальнення позитивних наслідків від впровадження принципів соціальної відповідальності в процеси економічної діяльності вже не потребує доказів її значущості для зростання економічної ефективності.

У реалізації напрямків соціальної відповідальності підприємства мають ключову роль, адже саме вони є головними роботодавцями в регіонах і впливають на розвиток місцевих спільнот, через що визначають перспективи розвитку ринку праці, міст та селищ та рівень екологічної безпеки на місцях.

Постановка проблеми. Соціальна відповідальність стала інструментом стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, визначним важелем впливу на перспективи розвитку людського капіталу.

Світова наукова спільнота наголошує на необхідності збалансованого підходу до оцінки трьох основних компонентів сталого розвитку: соціального добробуту (HW), екологічного добробуту (EW) та економічного добробуту (EcW).

Експерти ПРООН зазначають, що показники людського розвитку відображають рівень суспільного добробуту (HW) досягнутий на певний конкретний момент часу [40]. Сталість процесів людського розвитку досягається у тому випадку, якщо індекс людського розвитку перевищує 0,710 (країни з високим та дуже високим досягнутим рівнем людського розвитку), а показник екологічного сліду не перевищує 1,8 (біоємність нашої планети) [222]. За відповідного підходу у зону сталого людського розвитку потрапляє п'ять країн: Перу, Шрі-Ланка, Грузія, Вірменія, Куба [58].

В наукових виданнях продовжується полеміка стосовно ступе-

ню, площини та напрямків розвитку потужних бізнес-структур. Необхідність одночасного врахування економічних, соціальних, політичних та суспільних чинників у процесі конструювання суспільно-економічних основ розвитку нації підкреслено у роботах Т. Веблена та Г. Мюрдаля [15], пізнього Д. Норта [99], Р. Дарендорфа [30], О. Уільямсона [155], А. Бенуа [6], та розвинуто у працях вітчизняних теоретиків Д. Зеркалова [55], О. Кулініча [72], О. Колота та О. Грішнєвої [27], О. Новікової [34], Я. Жаліло [44], М. Шульги [162], Е. Лібанова [76].

В національних умовах стратегічної ваги набуває повноцінний розвиток соціальної трудової відповідальності, насамперед в рамках забезпечення умов відтворення людського ресурсу із насупним переходом до його розширеного відтворення, розвитку напрямків можливостей соціального зростання. Незважаючи на універсальність принципів корпоративної соціальної відповідальності, впровадженні нових стандартів її дії на міжнародному рівні, практична діяльність із забезпечення соціальної відповідальності на рівні підприємства все ще потребує формування відповідних та адекватних політик та інструментарію стимулювання інвестицій у розвиток людського капіталу.

Низький рівень мінімальної та середньої заробітної плати не може бути виправданий заявами щодо низького рівня продуктивності праці, які лунають досі зі сторінок олігархічних журналів та замовних публікацій. Ми вважаємо це твердження принаймні некоректним з економічної точки зору: починаючи з 1995 року численні дослідження та розрахунки демонструють перевищення питомої частини продуктивності праці на одиницю її оплати більш ніж у 2–3 рази порівняно із аналогічним показником Канади та країн ЄС.

Не зважаючи на значну кількість робіт, що присвячені проблемам діяльності корпоративних структур в сучасних умовах господарювання, не всі теоретико-методологічні та практичні питання модернізації розвитку підприємств корпоративного сектору як соціального інституту досліджено достатньо глибоко. Потребують нового додаткового розгляду питання зближення потреб розвитку соціуму, олігопольних підприємств корпоративного сектору та суспільства (держави) у цілому.

Мета та завдання. Метою дослідження стала оцінка рівня соціальної відповідальності на провідних підприємствах оліно-жирового комплексу, що уособлюють стан трудових практик та їх відповідність європейським вимогам КСВ до національного корпоративного сектору. Виходячи з цього визначено коло завдань:

- аналіз діючих соціальних практик корпоративного сектору олійно-жирової галузі;
- стратегій та прозорості розподілу оплати, винагород, пільг персоналу;
- аналіз ставлення менеджменту та власників до персоналу, а також внутрішнього рівня конфліктності;
- визначення проблемних напрямків корпоративної соціальної та суспільної відповідальності в оліно-жировій галузі.

Методи дослідження. Реалізація поставлених завдань в процесі дослідження змусила використовувати як теоретичний, так і статистичний аналіз та експертні методи оцінювання.

Результати дослідження. Західні країни досягли найвищих якісних та кількісних показників соціальних витрат у державі. Наприклад, США спромоглися покращити рівень статків навіть самих бідних членів суспільства. Спочатку у 1964 р. було визначено рівень бідності: мінімальну вартість харчування для підтримки фізіологічних потреб сім'ї з 4-х осіб було визначено як 1/3 частину сукупних витрат існування (решта: оплата житла, комунальних витрат та медичного обслуговування, одягу, транспорту). У 1986 р. прожитковий мінімум складав 11200 дол., а межу бідності було визначено як 20–40% означеної суми.

Провідні економісти: А.Сміт, Т.Мальтус, Д.Рікардо – вважали, що бідність є наслідком перетворення традиційного суспільства на індустріальне. У свою чергу, поєднання окремих релігійних течій із фінансовою системою трансформували християнське милосердне ставлення до бідності у ознаку зневаги до нездатності конструкцій соціал-дарвінізму. Одним із постулатів останнього стало твердження, що бідність мусить зростати із ростом суспільного виробництва, оскільки бідність це не суспільне, а особиста ознака, яка є результатом неспроможності окремої людини перемагати у боротьбі за існування. Г.Спенсер та Ф.фон Хайек вважали бідність необхідною складовою для розвитку

суспільства, стимулом для особистості, необхідною формою суспільного блага.

За визначенням Зеленої книги КСВ [70] реалізація Концепції соціальної відповідальності передбачає впровадження у щоденну практику діяльності компанії комплексу аспектів організації відповідального управління, дотримання прав людини у процесі діяльності, налагодження соціально відповідальних трудових відносин, ведення чесної операційної діяльності, захист навколишнього середовища, дотримання та розвиток системи захисту прав споживача, підтримка розвитку місцевих громад і співпраця з ними.

Міжнародної організації праці (МОП) заявляє про наявність зв'язку між умовами праці, продуктивністю та конкурентоспроможністю [170]. Міжнародна конференція праці виокремила 6 основних принципів, які допомагають підприємству зберігати стійкість та темпи розвитку. Першим і основним є встановлення соціального діалогу та нормалізація умов праці (не тільки у плані безпеки та фізіологічних вимог), а і проведення колективних переговорів та консультацій, залучення працівників до участі у виробничому процесі на основі безконфліктних стосунків.

Розвиток трудових ресурсів визнано наступним за дієвістю фактором підвищення стійкості відповідального підприємства. У сучасних умовах рафінованої конкуренції кваліфікований персонал є не тільки основою досягнення конкурентних переваг, а і гарантією збереження та розвитку потенціалу відповідального підприємства.

Умови праці – це не тільки безпека праці, а і стимулювання розвитку виробничого середовища, взаємовигідні та гнучкі форми її організації.

Гідна оплата праці та участь у доходах визнані основою для встановлення відносин довіри та партнерства між персоналом, менеджментом та власниками, що у свою чергу стає надійним ґрунтом для підвищення продуктивності праці та конкурентних переваг.

Суспільно відповідальні підприємства повинні використовувати корпоративну соціальну відповідальність аби досягти стійких результатів, цей підхід закріплено у Тристоронній декларації МОП щодо корпорацій та соціальної політики [214].

Таблиця 1

**Отримані ефекти від впровадження елементів
соціально відповідальної поведінки**

Показник	Харчова промисловість	Олігопольне ядро		
		Кренел	ДнОЕЗ	Віолія
Плинність кадрів, %	16–60	9,5–16,9	16,6	21,5
Продуктивність праці, тис. грн./чол	-	12,7	7,1	14,8
Рівень контрактної культури	-	-	+	+
Понаднормове навантаження, %	73,0	90,3	89,9	88,2
Неповна зайнятість, %	30	22	12	1,2
Кількість заяв на 1 вакансію	3–4	6	11	21
Задоволеність працею, %	34	37	43	42
Гендерна рівність	-	-	-	+
Умови та безпека праці	+	+	+	+
Працевлаштування людей з обмеженими можливостями	-	-	+	+

Укладено за даними [32]

До сукупного суспільного ефекту від відповідальної діяльності компаній олігопольного ядра мають бути додані кошти, які витрачено на благодійну та доброчинну діяльність.

Таблиця 2

**Благодійна та доброчинна діяльність компаній олігопольного
ядра та пов'язаних компаній, тис. грн., 2013–2015 рр.**

Напрямок благодійництва	ДнОЕЗ	Кернел	Віолія
Участь у благодійних фондах	795,9	904,5	1261,1
Підтримка соціальних програм регіону	2769,6	3002,5	3940,2
Спонсорська участь у національних заходах	540,1	722,4	2574,5
Підтримка культури, освіти, науки	510,6	608,0	970,1

Продовження таблиці 2

Підтримка заходів з охорони здоров'я та довкілля	689,8	782,6	955,15
Усього	5306	6020	9701

Розраховано автором за даними джерел [32]

Слід відмітити, що усі компанії олігопольного ядра приділяють увагу соціальним програмам регіону – це допомагає їм напрацьовувати імідж турботливого бізнесу, що піклується про людей.

Таким чином, суспільна відповідальність – це поведінка «дорослої» компанії, яка свідомо обирає шлях додаткових обов'язків у суспільстві.

Проте життєві реалії змусили нас виконати перевірку отриманих даних на предмет їх вагомості, адже кількісна складова не завжди дає змогу проявити якісні характеристики процесу.

Таблиця 3

Оцінка ефекту від відповідальної діяльності олігопольного ядра (2015 р.), %

Олігопольне ядро	Соціальний ефект	Корпоративний ефект	Суспільний ефект	Усього
Кернел	4,5	66,7	28,8	48,0
ДнОЕЗ	2,9	90,9	6,1	25,5
Віолія	3,5	72,5	23,9	26,5
Усього	3,8	74,4	21,8	100

Розраховано автором за даними компаній

Відносне співставлення дозволяє наочно впевнитись, що ефекти від діяльності в основному зосереджено в корпоративному секторі, а соціальний ефект виглядає зовсім незначним. Це спонукало нас до використання експертних методів оцінки реального стану та соціальної та суспільної діяльності. З цією метою було використано метод анкетування та індивідуального інтерв'ю з керівними спеціалістами підприємств та експертами-практиками галузі.

За даними Держстату чисельність зайнятих у харчовій промисловості скоротилася: з 519 тис. осіб у 2000 р.; 454 тис. осіб у 2007 р.

до 387 тис. осіб у 2013 р., проте зростає рівень середньої заробітної плати: з 423 грн. у 2000 р.; 1 223 грн. у 2007 р. до 2 518,2 грн. – у 2013 р., та 5 400 грн у 2015 р. Щорічне зростання середньої заробітної плати в олійно-жировому секторі становило лише 1,6–2,4%, проте розбіжність абсолютних цифр вище ніж у харчовій промисловості: у 2013 р. цей розрив складав 11,5% та 12,4% у 2015 р. Гарантована частина оплати праці на половині підприємств олійно-жирового комплексу складає близько 70%, на 38,9% – понад 50%, а 10% підприємств, зокрема на Вінницькому ОЕЗ, Харківському та Ніжинському ЖК – лише 35-48%, що негативним чином впливає на соціальні гарантії працівників (доречи, і сукупний рівень оплати на вказаних підприємствах є нижчим по галузі). Понаднормове навантаження практично не віддзеркалюється у звітах та не оплачується додатково – це, так би мовити, частина обов'язкової лояльності працівників до роботодавця та прихований податок на тиск безробіття, який «сплачують» наймані працівники.

Відсутність групи «ключового персоналу» та ставлення до працівників як до «витратного матеріалу» спричиняє наявність у 60% випадків формування жорсткого менеджменту на підприємствах. Якщо розглянути структуру пільг – вона суттєво відрізняється в залежності від формату підприємства. В олігопольному ядрі за рахунок пропозиції по соціальному пакету (медичне страхування, оплата об'єднуючих заходів, використання автомобілю, мобільного зв'язку та надання внутрішніх позик) роблять навіть жорсткий мікроклімат підприємства привабливим для працевлаштування. Крупні підприємства намагаються формувати схожий але обмежений пакет, з перевагою оплати харчування та проїзду, а середні підприємства вже не можуть в силу меншої фінансової потужності пропонувати означений перелік: їхній пакет додаткових обмежується лише декількома заходами: проїзд та зв'язок. За рахунок цього важелю олігопольне ядро має можливість підтримувати високу конкуренцію серед кваліфікованого персоналу (до 20 осіб на місце). Останнє не спонукає до розширення соціальної комфортності та гарантованості дотримання громадянських прав на підприємствах.

На підприємствах олійно-жирової галузі практично не використовується бонусна система за досягнення економічних результатів або зростання кваліфікації. По категоріях персоналу вона підрозді-

ляється наступним чином: для вищої ланки – пільги та бонуси, для виконавців бізнес-функцій та робітників – за продуктивність (хоча, як свідчить табл. 4 використовується здебільшого суб’єктивний підхід в оцінці).

Таблиця 4

**Оцінка напрямів соціальних практик
корпоративного сектору олійно-жирової галузі**

Характеристика соціальних практик підприємства	Оцінка відповідності вимогам ЄС, %
Кернел	
Заявлено про повну підтримку принципів Глобального договору в області прав людини та поширення позитивної практики, заборона дитячої праці, визнання права на особисте життя, дотримуватись безпечних умов праці, перевищення сукупних виплат середньої зарплати по галузі, дотримуватись нормативів робочого часу, підтримка Загальних норм прав людини	25
Зарплата для усіх 16500 працівників більше середньої по галузі, виплата повних внесків на соціальне забезпечення, що просувається як стандарт в індустрії серед партнерів та клієнтів	
Проводяться обов’язкові тренування з дотримання правил безпеки та здоров’я	
Залучені спеціальні фахівців з охорони праці	
Усіх працівників забезпечено спецодягом та медичним оглядом	
Позитивна практика поширюється на нові підприємства	
Розвиток людського капіталу: тренінги, безперервне навчання безпеці праці, спеціалізовані конференції з фахівцями виробничого напрямку, періодичне навчання із залученням українських та іноземних фахівців. Роботу з кадровим резервом направлено на управлінську категорію: спільно з Хоенхаймским Університетом запущено програму корпоративного Агро МВА, яка складається з декількох освітніх модулів для розробки управлінських навичок менеджерів середньої ланки	

Продовження таблиці 4

Каргілл	
Безпека праці та гідне ставлення	25
Надання продукції та послуг відповідно до потреб місця розташування	
Звіт по праці та соціальний політиці відсутній	
3 роки зберігається нульовий травматизм	
Програму поведінки в регіоні не визначно	
Біолія	
Інформація відсутня	0

Укладено автором за даними компаній

Про розгортання негативних процесів свідчить рівень плинності кадрів на підприємствах підгалузі. Кількість зайнятих у виробництві на провідних підприємствах збільшувалась незначним чином: зростання склало лише 1–2%, але у 2014–2016 рр. більшість підприємств суттєво скоротили чисельність зайнятих: від 2 до 17%. Найвищий рівень заробітної платні підтримується на Дніпропетровському ОЕЗ (8 381,3 грн., що майже вдвічі більше середньої по галузі). При цьому характерна відсутність зв'язку із обсягами виробництва/переробки, а значить і прибутковості. Максимальні темпи зростання були на Одеському ОЕЗ у 2015/2016 МР обсяги переробки соняшника збільшено у 2,1 рази. Між тим заробітна платня на підприємстві не перевищує середньої по галузі.

Таблиця 5

**Середньомісячна заробітна плата працівників
на підприємствах олійно-жирової підгалузі**

Перелік підприємств	2011 р., грн.	2012 р., грн.	2013 р., грн.	2014 р., грн.	2015 р., грн.	Зміни, %
Запорізький ОЖК	3951,1	4053,8	4155,0	4240,6	5523,3	130,2
Дніпропетровський ОЕЗ	5749,0	5846,7	5943,3	6927,2	8381,3	121,0
Вінницький ОЖК	2461,7	2666,0	2888,4	3396,2	4773,7	140,6
Вовчанський ОЕЗ	2769,0	2834,4	2770,9	3415,9	4537,0	132,8

«Сватівська олія» (м. Сватове)	2890,0	2939,4	2952,5	3131,4	3951,3	126,2
«ПОЕЗ – Кернел Груп» (м. Полтава)	3414,2	3562,8	3828,7	4082,1	5440,7	133,3
«Кіровоградолія» (м. Кіровоград)	3840,2	3859,8	3857,8	4261,4	5416,0	127,1
Чернівецький ОЖК	2594,2	2602,7	2894,5	3481,5	5061,2	145,4
Приколотнянський ОЕЗ	2850,5	2869,3	2906,1	3272,9	4135,5	126,4
ТК «Урожай» (виробничий майданчик № 9, м. Слов'янськ)	2921,3	2942,6	3445,4	-	-	-
Міловський ЗРО «Стрілецький степ»	-	-	2552,8	-	-	-
Мелітопольський ОЕЗ	2221,4	2248,4	2273,0	3191,5	4170,6	130,7
Ніжинський ЖК	3104,3	3112,1	3916,1	4781,0	4809,8	100,6
Харківський ЖК	3150,6	3228,0	3412,0	3372,7	3190,3	94,6
Київський марг. з-д	3180,6	3201,4	3261,7	4009,3	5058,0	126,2
Львівський ЖК	3420,8	3444,7	3477,3	3656,8	4982,1	136,2
Пересічанський МЗ	3302,9	3313,7	3114,5	-	-	-
«Колос.» (сmt. Пересічне)	-	-	5112,8	5097,0	7330,4	143,8
РАЗОМ	3412,6	3328,9	3474,9	3923,9	5095,0	129,8

Укладено за джерелом [151–153; 122]

Хоча щорічне зростання середньої заробітної плати в оліє-жировому секторі становило лише 1,6–2,4%, проте розбіжність абсолютних цифр (3474,9 грн.) вище ніж у харчовій промисловості (3116 грн.): у 2013 р. цей розрив складав 11,5%.

Вимірювання продуктивності праці останнім часом згадується лише в контексті відставання національних показників від рівня розвинених ринкових країн. При цьому не приймається до уваги відставання в оплаті праці та безкоштовного гарантованого забезпечення суспільною соціальною інфраструктурою. З огляду на це вважаємо коректним розрахунок показника «ступеню експлуатації праці» [147]. За своїм економічним змістом означений показник є відношенням продуктивності праці до заробітної плати.

Таблиця 6

**Ступінь експлуатації праці
в олігопольному ядрі олійно-жирової галузі**

Показник	2011 р.	2012 р.		2013 р.		2015		Зміни за період, %
	Ступінь експлуатації праці	Ступінь експлуатації праці	Зміни, %	Ступінь експлуатації праці	Зміни, %	Ступінь експлуатації праці	Зміни, %	
Кернел	89,1	133,7	149,7	105,6	79,0	125,1	118,5	140,4
ДнОЕЗ	74,3	34,65	46,7	124,1	358,1	108,2	83,2	138,9
Віолія	21,5	29,7	138,1	37,0	124,6	106,7	85,7	496,3

Розраховано автором за джерелом [151–153; 122]

Наведені дані дають можливість побачити, що віддача від праці на протязі 3-х років зросла у півтора рази, що може бути розцінено як рівень недооцінки праці у олігопольному ядрі. Із суспільної точки зору рівень недооцінки праці означає також і рівень додаткової ренти на працездатність, отриманої олігополістом від урізання витрат на оплату праці. Таким чином відбувається перерозподіл доходів на користь власників корпоративного сектору.

Залишається без змін ситуація у складі фонду заробітної плати та заохочувального стимулювання на підприємствах. Ми вважаємо, що корпоративний сектор свідомо гальмує зростання заробітної платні, оскільки це залишається надійним засобом збереження конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

Залежно від розміру та приналежності компанії відрізняється стратегія винагороди працівників. Нами проаналізовані окремі посади по обраним підприємствам. Для забезпечення правила роботи із мінімальною вибіркою, було розглянуто наступні позиції:

- стратегія винагороди, позиція компанії у сфері оплати праці у ринковому сегменті та регіоні, періодичність перегляду ставки оплати праці, наявності категорії «ключовий співробітник»;
- оцінка ефективності праці співробітників, наявність методики оцінки, періодичність оцінки, вплив оцінки на результати винагороди;
- змінні бонуси.

Між тим зафіксовано зниження рівня задоволення працею у харчовій промисловості, підвищення плинності кадрів, зростання рівня навантаження, а також інші негативні зміни у кадровій політиці. Працівники пов'язують це із необхідністю економії у час кризи і, скорочення соціальних виплат на підприємствах – захід економії, принаймні таке відмітили 67% співробітників підприємств, що прийняли участь у опитуванні.

Таблиця 7

Стратегія винагороди працівників (2012–2015 рр.), %

Показник	Олігопольне ядро	Крупні підпр.	Середні підпр.	Малі підпр.	Мікро підпр.
Вчасність виплати зарплати	100	92	78	50	50
Щорічний перегляд зарплат	75	40	15	-	-
Відповідність ринку	90	65	40	20	-
Виокремлення «ключового персоналу»	15	-	-	-	-
Наявність системи оцінки ефективності персоналу	40	35	15	-	-
Наявність змінної частини винагороди	60	50	50	25	15
Рівень навантаження	1,8	1,6	1,2	1	1

Укладено автором

У більшості випадків стратегія оплати орієнтовна на середнє значення по ринку для середніх та малих підприємств, знаходиться на рівні верхнього значення або незначним чином перевищує його – для крупного бізнесу підгалузі і значно випереджає – для підприємств олігопольного ядра із значною іноземною часткою.

Таблиця 8

Прозорість стратегії додаткової винагороди, %

Показник	Олігопольне ядро	Крупні підпр.	Середні підпр.	Малі підпр.	Мікро підпр.
Виплати за продуктивність праці	11,2	5,1	1,2	-	-
Гарантовані виплати*	86,3	90,1	84,2	-	-
Компенсації за ненормований робочий графік	2,3	-	-	-	-
Грошові пільги	28,1	12,2	2,0	-	-
Матеріальні пільги	17,4	5,3	4,7	-	-

До складу гарантованих виплат включено заробітну плату за штатним розкладом та фіксовані бонуси: доплати за стаж, кваліфікацію та професійні навички, що не прив'язані до бізнес-діяльності компанії, - які можуть виплачуватись у кінці року або щомісячно.

Жодна із досліджених компаній не дотримується на практиці 40 годинного робочого тижня, але і не нараховує додаткової платні за понаднормові витрати робочого часу. Лише у двох компаніях у фабулі контракту зазначений рядок щодо компенсації понаднормових витрат робочого часу при розрахунку оплати відпустки. Практично у всіх компаній ведеться контроль щорічних відпусток. 6% компаній надають своїм працівникам додаткові дні до відпустки. Ця практика застосовується здебільшого у середніх компаніях, що були раніше самостійними заводами з переробки харчової продукції. При цьому враховується стаж роботи на підприємстві, а не індивідуальні понаднормові витрати часу. На 64% малих та мікро підприємств протягом року застосовувалась практика надання короткострокових відпусток без надання лікарняного листа. Ця пільга використовувалась усіма категоріями співробітників. Середня тривалість вказаного періоду становила 4 дні, але застосовувалась 2–3 рази на рік, що сумарно складає 12 днів повної оплати неформалізованої відпустки.

Половина компаній, здебільшого крупного та середнього корпоративного сегменту, надавала співробітникам додаткові оплачувані відпустки з поважних причин. Найбільш вживаною аргументацією були: весілля – 32%; догляд за дитиною або близькими – 30%; нетер-

міновий ремонт сантехніки та автомобіля – 18%; відвідування лікаря – 10%; похорон – 4%; народження дитини – 3%.

Таблиця 9

**Використання методів оцінки продуктивності
праці персоналу, %**

Показник	Оцінка по результатам (KPI, MBO)	Оцінка по компетенціям	Оцінка 360°	Оціночні групи	Суб'єктивна оцінка
Корпор. ядро	1,2	2,7	0,6	1,1	-
Крупні підпр.	-	2,1	-	1,3	1,2
Середні підпр	-	-	-	-	2,1
Малі та мікро підприємства	-	-	-	-	0,7
Всього	13,0				

Укладено за матеріалами інтерв'ю

Лише 13% компаній проводять формалізовану оцінку ефективності діяльності персоналу, яка базується на досягненні поставлених цілей та критеріях оцінки праці.

Таблиця 10

Вплив факторів визначення внеску до сукупного прибутку на винагороду персоналу (%)

Показник	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності команди	Індивідуальні результати
Топменеджмент	-	-	-
Менеджмент середньої ланки	85	10	5
Спеціалісти бізнес-функцій	60	26	14
Спеціалісти адмін функцій	60	24	16
Спеціалісти з продажу	80	-	20
Робочий персонал	55	30	15
Ключовий персонал	-	-	-

Укладено за матеріалами інтерв'ю

Доволі значний інтерес представляє фактор «бонуси та пільги», який іноді стає засобом неформальної заробітної плати. З боку компанії надання пільг та бонусів є вагомим засобом винагороди персоналу та суттєвою статтею витрат компанії. Фактичні бонуси нараховуються співробітникам за досягнення бізнес-цілей (індивідуальних, групових, корпоративних) і виплачуються у кінці року, півріччя або кварталу чи бізнес-сезону. До їх складу включаються доплати за особливі умови праці, комісійні від продажу.

Таблиця 11

**Ставлення керівників харчової промисловості до персоналу,
як конкурентної переваги (2015 р.), %**

Показник	Київська обл.	Харківська обл.	Полтавська обл.	Хмельницька обл.	Вінницька обл.
Наявність кваліфікованих працівників	70	40	57	32	69
Дешева робоча сила	31,1	50	20	30	44
Політика жорсткого середовища	60	67	43	55	82
Стимулювання ротації кадрів	44	54	58	62	70
Частка підприємств харчової продукції	36,4	25,4	17,4	29,4	54,6

Укладено автором з використанням джерела: [60]

Часто змінні бонуси виплачуються за результатами роботи або оцінки і розраховуються як відсоток від заробітної плати. Крім того використовуються цільові бонуси у вигляді відсотка до зарплати, які нараховуються за досягнення працівником 100% поставлених цілей. До складу показника – загальна винагорода – включено усі види доплат, бонусів та наданих пільг у перерахунку на грошовий еквівалент за цінами ринку.

Мейнстрімом сучасного періоду є проголошення корпоративної соціальної відповідальності ключовим показником ефективності (KPIs), що використовуються для оцінки діяльності як співробітників, так і самої компанії. Показники КСВ включено в оцінку топ-менеджменту та менеджерів середньої ланки при виплаті бонусів:

досягнення показників KCB дозволяє отримувати 10% бонусів у компанії ALPRO Soya (виробник соєвих напоїв, США); 20% - у SONY; 33% - у Danone ; 40% - у Enel. В ЄС KCB KPIs включено в оцінку роботи керівників усіх рівнів та співробітників. Це дозволяє перейти від декларації намірів та прагнень до реального втілення вимог.

Таблиця 12

Структура пільг на підприємствах корпоративного сектору харчової промисловості, %

Показники	Корпоративне ядро	Крупні підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
Харчування, проживання, проїзд	37,1	63,1	28,8*	11,2
Медичне страхування	89,6	32,1	-	-
Корпоративні, спортивні та соціальні заходи	76,2	18,4	-	-
Оплата мобільного зв'язку	96,1	28,6	21,2	23,4
Корпоративні автомобілі	31,4	10,3	-	-
Фінансові пільги, позики, допомога	35,2	7,2	-	-

- У групі опитаних підприємств зафіксовано лише компенсацію проїзду, але за даними інтерв'ю наявна оплата харчування

Таблиця 13

Виплата бонусів по групах та категоріях персоналу досліджуваних компаній харчової промисловості

Показник	Виплати за продуктивність праці	Гарантовані виплати	Компенсації за не нормований робочий графік	Грошові пільги	Матеріальні пільги
Топменеджмент		*		*	*
Менеджмент середньої ланки		*		*	*
Спеціалісти бізнес-функцій	*	*			*

Продовження таблиці 13

Спеціалісти адміністративних функцій		*			*
Спеціалісти з продажу	*	*		*	
Виробничий персонал	*	*			

Укладено автором за результатами опитування та інтерв'ю

Характерним для всіх підприємств є відсутність виокремлення групи «ключового персоналу» у складі працівників. З точки зору розподілу фонду оплати праці очевидною є практика відсутності компенсації понаднормового використання робочого часу, гарантовані виплати – є квартальною премією і вважаються додатком до ставки заробітної плати, по категорії «робочий персонал» гарантовані виплати та премія за продуктивність праці співпадають і часто заміщують одне одного.

Сьогодні ми можемо констатувати, що серед основних категорій персоналу в українському корпоративному секторі найбільшого тиску зазнає менеджмент середньої ланки та «професіонали». Це зумовлено тим, що ведення бізнесу в корпоративному секторі в Україні переважно залежить від не від кваліфікаційного складу підприємства, а виключно від наближеності та індивідуальних стосунків з органами, що формують умови бізнес-середовища. Зростання рівня професіоналізму включає найнятий менеджмент у процеси формування конкурентних переваг та преференцій адміністративного походження, що створює додаткову напругу для власника. Ротація серед менеджменту нижчої ланки значно менша, оскільки вони виконують лише вузькі, окремі функції і часто неспроможні досягнути систему ведення бізнесу. Саме через цей чинник власники корпоративних структур переважно зберігають безпосередню участь у процесах управління бізнесом.

Таблиця 14

Оцінка компанії працівниками (бали, 5 – максимально)

Показники	Олігопольне ядро	Крупні	Іноземні	Середні	Малі
Колектив та корпоративна культура	3	2	4	3	1
Керівництво та ставлення до працівників	2	1	5	2	3
Умови роботи	4	5	5	3	2

Продовження таблиці 14

Соціальний пакет та пільги	3	3	5	1	1
Перспективи професійного росту	2	1	2	1	1

Укладено автором за результатами опитування та інтерв'ю

Другу проблему складає зростання тенденцій конфліктності, маніпуляцій та свідомої стагнації у менеджменті крупних та олігопольних структур.

Таблиця 15

**Рівень конфліктності відносин
між робітниками та менеджментом/власником
(кількість обстежених підприємств)**

Підприємства	Рівень конфліктності на підприємстві			
	Незначний	Середній	Високий	мотивація до звільнення
Малі	6	1	1	-
Середні	1	9	1	-
Крупні	1	2	2	1
Олігопольні	-	-	1	2

Укладено автором за результатами опитування та інтерв'ю

Протягом досить довгого часу в наукових публікаціях відбувалась полеміка щодо ринкової доцільності формування в компанії культури організації як складової ефективного менеджменту. Увага концентрувалась в основному навколо формування оптимальної організаційної структури, яка забезпечувала б максимальну адаптивність та реактивність компанії на ринку. Згодом результати полеміки проявились у виокремленні понять «жорстка» та «м'яка» структура (Hard and Soft Structure), із відповідними властивостями внутрішнього менеджменту. Іноді ці поняття ідентифікують із «душею компанії». Організаційна культура компанії уособлює в собі «правила гри», внутрішні цінності компанії, норми поведінки та засоби досягнення поставлених цілей.

У практиці корпоративного менеджменту поточного часу сформувались декілька тенденцій:

- впровадження практики управління за допомогою «незалежних директорів» (для компаній, що вийшли на IPO та розкривають

інформацію про бенефіціарів, мають Положення про дивідендну політику і, головне, виплачують їх незалежно від реальної ефективності корпоративного управління);

- прийняття управлінських рішень за основи «партнерського принципу» (серед кола основних власників, що контролюють бізнес, без урахування відношення міноритаріїв. Характерно для компаній, що продовжують активну консолідацію власності та майна. Поштовхом до зміни відношення в середині управлінської групи стає поява аутсайдера – часто іноземного інвестора з яким змушені рахуватись або блокувати, що в обох випадках стимулює перехід до більш досконалих форм корпоративного управління, максимально наближених до публічних принципів);
- збереження авторитарного управління в менеджменті компанії, яке пов'язане з надмірною консолідацією власності, пірамідальною структурою та організацією управління, зорієнтованим на конкретну особистість. Такі групи існують у межах фізичного існування лідера і мають корпоративні назви лише за формальною ознакою.

Доведено, що типовими причинами, які не дозволяють реалізувати потенціал об'єднання зарубіжних компаній, є розбіжність у підходах до управління; несхожість корпоративних культур; відсутність планів для до- і після інтеграційного періодів; недостатня увага до поточного бізнесу або критично важливих завдань інтеграції; низький рівень управління ризиками; нереалістична оцінка затрат, строків і перешкод; неефективне управління програмою інтеграції після укладення угоди .

Таким чином, розвиток стандартів корпоративного управління та корпоративного менеджменту безпосередньо пов'язаний із стратегічним завданням розвитку корпоративного сектору.

З огляду на рівень прозорості, опортуністичність вимог власника або конфліктність менеджменту виявляються у характері управління в компанії. Прозорість як лакмусовий папір може бути вигідним власнику та/або менеджеру лише тоді коли сумарний очікуваний ними прибуток від прозорості буде вищим ніж у сірій схемі. І навпаки: якщо власник включає менеджера до схеми отримання сірих прибутків прорості діяльності компанії – годі очікувати.

Li Jin, S. Myers визначають прозорість як наявність інформації: внутрішньої, яку надає менеджмент міноритарним власникам, та зовнішньої, яку менеджмент надає мажоритарним власникам аби збільшити особистий *private benefits*. Тобто максимізуючи власний корисний ефект менеджер зменшує обсяг достовірної інформації для власника. Оскільки існує від’ємна кореляційна залежність між *private benefits* та доходом компанії.

На основі вищезазначеного можна змодельовати декілька схем поведінки в умовах конфлікту інтересів у компанії:

Варіант 1. Якщо менеджер діє на власну користь та обирає варіант бізнесового проекту, де його *private benefits* має максимальне значення, все ж таки існує вірогідність, що його дії буде викрито, а його суттєво матеріально покарано або звільнено. Узгодженість діяльності акціонерів означає впровадження прозорості, а в цих умовах менеджер не зможе здійснювати діяльність на власну користь. Таким чином, чим вище прозорість, тим менше конфлікт інтересів. У разі встановлення прозорості на заохочення менеджера виділяються кошти за домовленістю акціонерів, що не допускає конфлікту інтересів.

Варіант 2. Мажоритарний власник займає опортуністичну позицію по відношенню до компанії. Ця ситуація можлива, коли кошти компанії вилучаються на понаднормоване споживання власника або виводяться за межі компанії до офшору, іншого не пов’язаного підприємства. Ця ситуація часто зустрічається, коли власник особисто здійснює керівництво компанією. Але вірогідність створення зовнішньої прозорості підвищується коли:

- рівень покарання суттєво збільшується;
- зростає внутрішня прозорість компанії;
- коли зростає частка альтернативного акціонера;
- коли зменшується *private benefits* акціонера.

Варіант 3. У цій ситуації власник залучає до «маніпулятивної» схеми менеджера і спільно здійснюється виведення активів, прибутку, обігових коштів на шкоду компанії та суспільству.

У цьому випадку, якщо відбувається концентрація власності в руках одного акціонера можливість об’єднання інтересів мажоритарного власника та менеджера зменшується і вірогідність впровадження прозорості в компанії знижується. У цьому випадку впровадження прозорості співпадатиме з інтересами мажоритарного власника, коли

рівень його персональних прибутків від діяльності компанії буде знижуватись. Впровадження прозорості може стати привабливим для означеної ситуації і у випадку, коли стає нагальною потребою зниження або розподіл ризиків, тобто залучення інвестора.

Варіант 4. Залучення інвестора – потребує підготовки та впровадження прозорості зовнішньої та внутрішньої, оскільки головною умовою кваліфікованої інвестиції, так само як і вихід на IPO, є повний аудит компанії. У цьому випадку, впровадження прозорості – це сигнал, що компанія прибуткова, у разі не перспективності компанії – впровадження прозорості є не вигідним для менеджменту та акціонерів. Дослідженнями, що були проведені [205] встановлено, що в компаніях де з'являється прозорість, частка мажоритарного акціонера наближується або перевищує 75%, саме у цьому випадку виникає необхідність розподілу ризиків. Але саме компанії, що не виходять на лістинг складають переважну більшість національного корпоративного сектору. Таким чином, однією із нагальних потреб стає впровадження прозорості та відповідальності у цій групі.

Розкриття інформації визнано одним із основних правил корпоративного управління. Його якість не залежить від обраної моделі корпоративного управління і спирається на наявність формальних та неформальних інструментів та правил. Нами досліджується цей аспект через призму дотримання оліе-жировим корпоративним сектором принципів ОЕСР та інтеграційних вимог ЄС.

Основні аналітичні та аудиторські агенції, наприклад PwC [192] використовують Індекс прозорості з 2001 р., хоча теоретичне обґрунтування його зроблено ще в 1932 р. [206]. В Україні розпочато обчислення Індексу прозорості у 2012 р. завдяки зусиллям Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». Просування програми обчислення Індексу прозорості фінансується USAID в рамках проекту «Об'єднуємося заради реформ» (UNITER). Центром розпочато щомісячний секторальний аналіз сайтів компаній з метою дослідження політик та практик в сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Звертає увагу нехтування наданням громаді, суспільству, зацікавленим сторонам інформації щодо суспільно важливих, реформаторських та інтеграційних напрямків діяльності компаній. Здебільшого компанії пропонують яскравий популістський буклет/сайт, іміджевого та маркетингового спрямування, який може бути оцінено як PR-захід.

Таблиця 16
Направленість інформаційної прозорості компаній олійно-жирового комплексу

Підприємства	Консолідатор	Характеристики
Кернелл-трейд (ДП Kernell Holding SA) http://www.kernell.ua/ru/	Кернелл	Сайт на англ.мові, інформація щодо ділових практик стосується виробничих процесів, надано перелік аналітиків-комунікаторів, інформація про благодійну діяльність та підтримку громад
Kernell Holding SA http://www.kernell.ua/ru/		
Приколотнянський ОЕЗ	Харківська обл. м. Полтава	Сайт відсутній, інформація лише про акції та виробництво продукції
ПРАТ «Вовчанський ОЕЗ»		
ПРАТ«Полтав. ОЕЗ–Кернел Груп»	м. Кіровоград	Сайт містить повний перелік афілійованих осіб, довідкову інформацію про річний звіт та збори
ПАТ «Кіровоградолія» http://kirovogradoliya.rat.ua/emitents		
ТОВ «Бандурський ОЕЗ»	Миколаївська обл.	Сайт відсутній
ТОВ «Україн. Чорном.індустрія»	Одеська обл.	Сайт відсутній
Каргілл www.cargill.com	м.Київ	Цілодобова лінія етики
Кахов.філія ТОВ «АТ Каргілл»	Херсон. обл.	Сайт відсутній
ТОВ «Комбінат-Каргілл»	м. Донецьк	Зруйновано у наслідок військових дій
ТОВ «Екогранс» (ДП «Олсідс-Україна»)	Миколаївська обл.	Сайт відсутній
Дніпропетровський ОЕЗ	Бунге	Сайт призначений просуванню продукції
Сантрейд http://131855.ua.all.biz		
Віолія		Сайт на англ. мові має декларативну функцію, КСВ не відтворено
Укладено автором		

Започаткування впровадження прозорості у корпоративному управлінні в пострадянському просторі відбувалося у контексті розвитку фондового ринку. Використовувалось 3 моделі: у Болгарії, Чехії, Литві, Румунії та Словачії – це був примусовий захід після приватизації (проводився під впливом жорсткого регулювання і стосувався володіння мінімальними пакетами акцій – від 5%), в Угорщині, Латвії, Естонії, Словенії та Польщі – як добровільна ініціатива, вимоги зростали еволюційно в залежності від розвитку ринку; в Росії та Україні – використано комбінований метод. В Польщі вимоги до розкриття інформації та прозорість інформації про компанію закріплено в Комерційному кодексі.

Між тим, в і пост трансформаційних країнах, наприклад в Болгарії, вимогу розкриття інформації закріплено на рівні національного законодавства: законом про торгівлю (Commercial Law), законом про бухгалтерський облік (Accounting Law), законом про незалежний фінансовий аудит (Law on Independent Financial Audit), законом про публічне розміщення цінних паперів (Law on Public Offering of Securities). Також в болгарських компаніях обов'язково готується звіт керуючих, що підлягає незалежному аудиту. Поряд із цим щорічний звіт компанії затверджується суспільним аудитом. Обидва звіти містять інформацію про характер та якість ділових практик компанії, що є першим рівнем відкритості інформації за нормами ЄС. Аналогічних правил дотримуються в Хорватії, Румунії та Польщі [185].

За результатами аналізу Центру «Розвиток КСВ» рівень прозорості сайтів компаній в Україні не підвищується [130]. Експертами Центру визнано, що найбільших успіхів у цій сфері серед підприємств харчової промисловості досягла компанія «Оболонь», яка підвищила рівень прозорості з 25% у 2012 р. до 70% – у 2014–2015 рр.

Підсумовуючи зазначимо, що прозорість поки що не сприймається національними компаніями як конкурентна, суспільна та іміджева перевага. Більше того, в олігопольному ядрі, незалежно від підпорядкування компанії, вкорінилася маніпулятивна практика ділових стосунків, що ґрунтуються на особистих преференціях, елітарності або особливих відносинах із владною адміністрацією.

Можна зробити висновок – опортунізм власників та менеджменту є основою для збереження негативних проблем в олійно-жиро-

вому секторі як в суспільстві у цілому, а також причиною стримування розвитку корпоративної соціальної та суспільної відповідальності в інституціонального інструменту забезпечення стабільного розвитку.

Результати перших трансформаційних перетворень у пострадянському суспільстві спонукали дослідників до висновку щодо створення «суспільства жадібності» у молодих ринкових країнах [209].

Після проведення розподілу відповідей та групувань, ми можемо перейти до виявлення причинно-наслідкових зв'язків, для чого узагальнивши досвід попередніх дослідників та практиків [34; 13] побудуємо матрицю значущих впливів. На основі аналізу кожного підприємства кожному показнику було присвоєно бал від 0 до 3:

0 – практика не застосовується; 1 – використовується незначним чином; 2 – використовується із недоліками; 3 – використання відповідає вимогам.

Потім оцінки експертів та професіоналів оброблялись за допомогою звичайної арифметичної середньої.

Таблиця 17

**Головні напрямки уваги до напрямків
корпоративної соціальної та суспільної відповідальності**

Показник	Кернел	ДнОез	Віолія
Ділова поведінка	2	2	2
Здійснення контролю за наслідками діяльності	2	2	2
Зелена практика	1	2	2
Соціальні практики	1	2	1
Нефінансовий звіт	0	0	0
Кодекс КСВ	0	0	0

Укладено та розраховано автором
за результатами обробки анкет та інтерв'ю

Систему співвідношень та взаємних впливів підтверджено результатами групування відповідей респондентів та результатами особистих інтерв'ю з керівниками та провідними спеціалістами галузі та експертами-науковцями.

Таблиця 18

Визначення проблемних напрямків корпоративної соціальної
та суспільної відповідальності в олійно-жировій галузі

Проблема	%	Причини	%	Наслідки	%
Негативні ділові практики	67,6	Відсутність судового захисту	82,2	Збереження існуючої системи державного управління та нерозвинутого законодавства	58,7
Анти конкурентні практики	40,0	Зрощення великого бізнесу та влади	34,8	Неможливість розвитку для малих та середніх підприємств	48,8
Свідоме збереження особливих стосунків із владою	31,7	Нестабільність в країні та «ефект жадібності»	74,1	Втрата податкової бази для суспільства	45,4
Офшорні принципи бізнесу	90,0	Безвідповідальність влади та захоплення бізнесу економічною ефективністю	63,3	Низький суспільний та соціальний стан	57,2
Впровадження «зеленої економіки»	10,0	Нерозуміння важливості кадрів, ринок дешевої пропозиції праці	22,4	Зростання незадоволення та нерезалізованості у персоналу	68,9
Декларативність соціальних практик	60,0	Відсутність партнерських стосунків та збереження авторитарного, жорсткого управління	34,6	Відсутність програм росту професіональності кадрів, низький ріст зарплат	54,6
Ставлення керівників до персоналу, як конкурентної переваги	18,8	Відсутність національних вимог та використання ренти орієнтованої діяльності	34,6	Плинність кадрів, незадоволеність працею, участь у інсайдерському рейдерстві	32,1
Відповідність менеджменту	10,0	Опортунізм державного управління	51,5	Невикористання конкурентного потенціалу	52,2
Дотримання еко-стандартів	20,0				
Опортунізм корпоративного сектору	68,9				
Суспільні проблеми					

Розраховано та укладено автором за результатами власного дослідження

Наведені дані оцінки свідчать про початковий рівень реалізації відповідальної поведінки. Вочевидь причиною такого стану є відсутність формалізації завдань відповідальної поведінки. Аналіз інформації компаній, що наведений на сайтах та зафіксований у аудиторських звітах дозволяє сказати, що компанії, навіть потужні, не приділяють достатньої уваги цьому напрямку.

За даними досліджень, що проводяться аудиторською компанією з 2007 р. «Ернст енд Янг» з аналізу управління корпоративною відповідальністю в Україні [54] компанії отримують значний зиск через збільшення продажу товарів та послуг, укріплення торгівельних марок, доступу до ресурсів та ринків.

Підсумовуючи зазначимо, що навіть усвідомлення позитивних наслідків від впровадження КСВ практики не стимулює реальної повноти добровільного їх впровадження. Жодна з компаній не використовує професійність персоналу як конкурентну перевагу, підхід залишається ресурсно-витратним. 46,2% респондентів спеціальних опитувань надання соціальних гарантій персоналу забезпечить мало не кратне підвищення ефективності показників діяльності та конкурентоспроможності. Майже 32,5% опитуваних наголошують на необхідності правової регламентації питань соціальної відповідальності.

Висновки та перспективи. Власники та керівники підприємств намагаються приділяти увагу впровадженню принципів корпоративної соціальної відповідальності на рівні стратегій довгострокового розвитку підприємств, поєднуючи соціальну політику та організаційно-виробничу діяльність. Але, приділяючи увагу формальним ознакам, розробці та складанню звітів мета забезпечення або збереження надприбутковості зберігає головування. Нажаль, жодне із досліджених підприємств не використовує методи та практику формування пакету соціальних проектів внутрішнього, місцевого та регіонального значення ні в короткостроковій, ні в довгостроковій перспективі. Участь в задоволенні соціальних потреб персоналу та місцевої громади носить обмежений та вибірковий характер, втрати людського капіталу та підвищення рівня задоволення працею за мету не визначається.

В процесі дослідження виявлено, що більшість гарантій співробітникам незахищена і носить декларативний характер. Звітність

носить направлена на підтримку іміджу перед інвесторами та збереження позицій на міжнародних біржових площадках.

Перед спільнотою нашої країни стає вкрай важливе питання про макроекономічну стабільність та безпеку. Звичайно, в період скорочення рівня економічного розвитку, скорочення робочих місць, уряд був задоволений виходом ТНК на український ринок. Власники ТНК не обіцяли створити нові робочі місця, проте зберігали ті, що вже були створені.

У харчовій промисловості обсяг вимушених невиходів на роботу (у середньому на одного працівника) спостерігався на рівні 4,41, що було вдвічі менше ніж у легкій промисловості (9,7 дня). Здавалося б, що показник продуктивності праці мав би також зазнати негативного впливу. Проте, як свідчать наші розрахунки, натомість у такі періоди зростає рівень експлуатації праці.

На провідних олігопольних підприємствах оліє-жирової галузі стали порушуватися соціально-економічні права трудящих, зокрема:

- порушується трудове законодавство стосовно тривалості робочого дня, режиму праці, набули значного поширення незаконна підміна трудових договорів цивільно-правовими угодами та протиправна система штрафів;
- профспілкові організації зазнають тиск зі сторони адміністрації при створенні профспілок та веденні колективних переговорів. Відбувається дискримінація за ознакою членства в профспілці;
- порушення призводять до надексплуатації персоналу, високого рівня травматизму та його приховування, а у результаті – неформальна зайнятість, несплата внесків загальнообов'язкового державного соціального страхування та ухилення від сплати податків;
- звільняють з роботи робітників, що скористалися законодавством України і створили на підприємстві профспілку.

Між тим, за порушення трудового законодавства відсутня відповідальність менеджера та власника. Деякі компанії перевели всіх своїх співробітників на контрактні відносини, згідно з якими працівник погоджується на всі умови, запропоновані в контракті, або пише заяву на звільнення.

Відстояти порушення норм законодавства в таких випадках не можливо, оскільки робітники свідомо підписують такі договори. Відмова від його підписання – відсутність робочого місця. У виборі між роботою та безробіттям робітник обирає контрактну форму. До цієї теми вже неодноразово зверталися національні і галузеві профспілкові об'єднання України.

Завданням сучасного етапу в сфері регулювання зайнятості є перехід до відповідальної політики на ринку праці. Проте, жодне олігопольне підприємство не має на меті збільшення собівартості своєї продукції за рахунок збільшення фонду заробітної плати. Уряд не зацікавлений прийняти сторону працівника та сприяти йому у відстоюванні своїх інтересів, адже закриття підприємств-монополістів посилить навантаження на бюджет, тому просто ігнорує факти порушення норм права та перерозподіляє податковий тягар на тих, хто ще працює.

Проте, саме державі належать повноваження щодо кооперації між усіма учасниками соціально-економічного процесу.

З огляду на зазначене, ми вважаємо перспективним продовження дослідження відповідальних трудових практик підприємств харчової промисловості та розробку методики комплексної оцінки соціальної відповідальності в рамках трудових практик та соціальних вкладень.

Гринюк Юлія Михайлівна

ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Ринок праці з часом відчутно трансформувався з «ринку роботодавця» в «ринок кандидата». Можна констатувати, що нині між компаніями відбувається гостра конкурентна боротьба за «дефіцитних» професіоналів, талановитих фахівців і топ-менеджерів. Це означає, що не роботодавці обирають таких кандидатів, а останні мають пріоритет у виборі місць працевлаштування, адже стають більш мобільними щодо їх зміни і, як наслідок, менш лояльними до компаній, в яких працюють. Багато талановитих і висококваліфікованих працівників працюють на умовах фрілансу, відкривають власний бізнес, організовують стартапи або тяжіють до молодих компаній.

З огляду на зазначене, спеціалістам з управління людськими ресурсами доводиться шукати нові канали залучення кандидатів, розробляти інноваційні методи мотивації та утримання персоналу, використовуючи арсенал сучасних HR-інструментів, що спрямовані на формування сприятливого образу компанії «в очах» діючих і потенційних співробітників та його подальшого використання в якості конкурентної зброї. Підвищити лояльність перших та привабити других можна за допомогою донесення до них інформації про переваги (реальні, а не задекларовані) роботи в компанії засобами внутрішніх комунікацій, маркетингу і public relations, що в сукупності формують HR-бренд компанії.

У світі розвиток бренду роботодавця і персонал-орієнтованих технологій вже давно є частиною загальної корпоративної стратегії. Глобальні дослідження HR-трендів авторитетними консалтинговими компаніями, як то AON Hewitt, Deloitte, Employer Branding Academy, Gallup, Universum [50; 109; 1; 189; 203] тощо, одностайно доводять не лише необхідність, але і високу кореляцію між наявністю потужного HR-бренду та бізнес-показниками компаній. Натомість для України та пострадянських держав це абсолютно нова

тенденція, у тому числі внаслідок неусвідомлення вигід від побудови привабливого бренду підприємств як роботодавців. Теоретичне їх обґрунтування та розкриття змістовних аспектів управління HR-брендом знаходимо в роботах економістів П. Безручко, О. Бурковської, О. Лосікова, С. Мокіної, Н. Осовіцької, О. Сороки, М. Татареvської [12; 5; 95; 148] та інших. Актуальність подальших наукових експериментів обумовлена потребою врахувати широкий масив (за територією охоплення, галузевою приналежністю та кількістю респондентів) думок експертів-практиків в даній предметній області і на їх підставі дослідити причини першості підприємств з потужним HR-брендом по відношенню до конкурентів, що його не формують.

Формулювання мети статті та завдань. Метою статті є економічне обґрунтування переваг, що їх отримують підприємства з позитивною репутацією на ринку праці, на підставі об'єктивних експертних даних і суб'єктивних міркувань автора задля більш повного розуміння ситуації щодо стадії і перспектив розвитку HR-бренду сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Всесвітньовідома соціальна мережа ділових контактів LinkedIn щорічно проводить масштабні опитування понад тисячі спеціалістів, задіяних в сфері підбору кваліфікованого персоналу, управління талантами і формуванні бюджетів найму на корпоративному рівні. Підготовлений за результатами досліджень звіт «Global Staffing Trends 2016» розкриває ключові тенденції HR-менеджменту, врахування яких в діяльності компаній підвищить їх авторитет як стратегічних бізнес-партнерів, адже на думку авторів «для того, щоб по-справжньому впливати на бізнес-рішення, необхідно розуміти, в якому напрямку рухається наша галузь» [190, с. 2].

Компанії усвідомлюють, що HR-брендинг позитивно впливає розвиток бізнесу і розглядають його як першочергову задачу (72% респондентів в 2015 році). Ті з них, хто вкладає кошти в стратегію побудови бренду роботодавця (64%) та оцінюють HR-бренд по відношенню до конкурентів (70%), стануть впливовими гравцями на ринку та отримають конкурентні переваги [190, с. 9]. За останні два роки суттєво зросли витрати на формування та підтримку бренду роботодавця. Як наслідок, компанії реалізують більш активні стратегії та використовують більш широкий спектр каналів HR-брендингу,

зокрема, професійні мережі (65% респондентів в 2015 році, що практично на чверть вище, ніж в 2012 році), корпоративні сайти (48% респондентів) і соціальні медіа (24% респондентів) [190, с. 10]. По мірі того, як людство стає залежним від соціальних мереж, а рекрутингові практики – більш глобальними і digital-орієнтованими, більшість пошукачів роботи перед тим, як погодитись на пропозицію або навіть на участь в процесі найму, досліджують роботодавців, як правило, через соціальні медіаканали. Завдяки онлайн-комунікаціям підвищується упізнаваність компаній, збільшується клієнтська база і база потенційних кандидатів.

В 2016 році LinkedIn [191, с. 18] ідентифікувала наступне: 82% респондентів з числа штатних керівників погоджуються, що інвестиції у бренд роботодавця істотно розширюють можливості компанії щодо найму персоналу і створюють бізнес нової формації, проте тільки 10% їх бюджету спрямовуються на ці цілі.

Компанія Universum, яка займає лідируючі позиції в сфері досліджень HR-брендингу, сформулювала основні причини того, що управління брендом роботодавця нині є життєво важливими управлінським інструментом будь-якої компанії [203]:

- Дефіцит кваліфікованих співробітників. Старіння населення в США, Європейському Союзі та Японії, глобальний ринок праці зі зростаючою роллю Китаю, Росії, Індії та Бразилії як економічних держав призводить до загострення конкуренції за кваліфікованих і талановитих співробітників. У найближче десятиліття ця конкурентна боротьба буде лише посилюватись. Компаніям і організаціям, які мають репутацію привабливих роботодавців, буде простіше залучити найкращі кадри.
- Більше результатів з меншими затратами. Популярна мантра, що є актуальною в період економічного спаду: скорочення витрат та підвищення продуктивності праці за рахунок все більшої залученості персоналу. HR-брендинг дозволяє більш успішно мотивувати та утримувати ефективних працівників.
- Зростання і прибутковість. Залучення та утримання ключових співробітників та керівників потрібні для росту та підтримки конкурентних переваг компанії. Спеціалісти, які мають необхідні навички, досвід і знання, сприяють розвитку і стимулюють зростання компанії, є стратегічно важливим, основним

активом будь-якої організації. Таким чином, HR-брендинг збільшує прибуток компанії.

- Популярність. Дослідження ринку праці демонструють, що студенти, випускники і спеціалісти намагаються працювати в організаціях з привабливою репутацією. Також вони часто звертаються до родичів, друзів або колег за порадою відносно роботи в тій або іншій компанії. Крім того, споживчий, корпоративний і HR-бренд тісно взаємопов'язані: якщо компанія вважається непривабливим роботодавцем, це вплине і на відношення до неї клієнтів.
- Сила. Кращі роботодавці володіють силою магніту – багато хто бажає приєднатись до їх команди і залишитись в ній на тривалий час – незалежно від рівня заробітної плати. У співробітників створюється ілюзія, що їх вибір обмежується границями організації, адже вони вже працюють на «роботі мрії», і кращого варіанту просто не існує.

Зауважимо, що глобалізація і дефіцит талантів – основні фактори, що стимулюють розвиток бренду роботодавців на сучасному етапі і виводять його за межі компетенцій HR-спеціалістів – на рівень Chief Executive Officer, тобто необхідність його формування усвідомлюється вже на вищих ланках управління і стає настільки ж важливою для персоналу (діючого і потенційного) та клієнтів компанії, як, припустимо, маркетинг для споживачів продукції.

Нижче автором здійснена спроба обґрунтувати ключові переваги підприємств із потужним HR-брендом, а саме:

1. Притік більшої кількості кандидатів через усталені асоціації з компанією як бажаним місцем працевлаштування. Якщо у кандидата відсутні безпосередні контакти всередині організації, він формує ставлення до неї, спираючись на загальнодоступну інформацію про її імідж на ринку праці та унікальну ціннісну пропозицію роботодавця (Employer Value Proposition – EVP), яка відображає баланс винагород і пільг (функціональних, економічних, психологічних), що надаються ним в обмін на високу продуктивність праці, професійні навички та здібності потенційних працівників. Тут визначальну роль відіграє не тільки сам факт наявності такої пропозиції та її привабливість для кандидата, але і налагодження дієвих каналів комунікацій HR-бренду із зовнішнім середовищем, через які

рекрутери (HR-менеджери) компаній контактують з цільовими аудиторіями і навіть отримують доступ до «пасивного» кандидатського пулу, чого позбавлені їх конкуренти із нерозвиненим брендом роботодавця.

2. Відсутня економія фінансових витрат на підбір персоналу.

Упізнаваний HR-бренд позбавляє компанію необхідності виділяти значні суми коштів на рекламний бюджет для пошуку кандидатів, адже і без цього вона гарантовано притягує максимально мотивованих до роботи в ній працівників. У свою чергу, високий рівень мотивації новоприйнятих співробітників сприяє тому, що вони, як правило, легше адаптуються в компанії-роботодавця, про організаційну культуру, корпоративні цінності і традиції, специфіку діяльності якої завчасно поінформовані і зорієнтовані на якнайшвидше підвищення своїх професійних компетенцій, що сприяє зниженню витрат на адаптацію, яка є частиною процесу підбору персоналу, точніше – її завершальним етапом. Крім фінансових, відбувається скорочення часових витрат на адаптацію, що вимірюються тривалістю часу між моментом прийняття на роботу та початком продуктивної роботи новачка.

3. Залучення персоналу на умовах середньоринкової оплати праці. В компаніях з позитивним HR-брендом на одну вакансію часто претендує безліч кандидатів, що надає їм можливість обирати кращих претендентів та пропонувати усереднений для певної спеціальності (посади) рівень заробітної плати, адже ключовим мотивом при виборі місця працевлаштування в цьому випадку є престиж роботодавця і пов'язані із ним бонуси у вигляді сприятливих умов праці та мікроклімату в колективі, додаткових соціальних гарантій, кар'єрних перспектив. Натомість у роботі [95, с. 48] зазначено, що в компанії, про яку нічого не відомо як про роботодавця або із негативною репутацією, заробітна плата пропонується більше на 20–30% середньоринкової.

У високотехнологічних компаніях, як правило, IT-індустрії, потужний HR-бренд дозволяє мінімальним коштом залучити стажерів – працюючих молодих і перспективних кар'єристів, для яких робота в лідируючій компанії – це, в першу чергу, не заробіток, а шанс зануритись в професійну спільноту, отримати досвід та фундамент для побудови кар'єри, напрацювати перше портфоліо [51]. Подібною ар-

гументацією керуються й молоді представники інших спеціальностей, які виходять на ринок праці і для яких задоволення кар'єрних амбіцій є пріоритетним по відношенню до зарплатних.

4. Латентне формування кадрового резерву, адже незалежно від наявності вільних вакансій пошукачі роботи постійно спрямовують свої запити до компаній з позитивним іміджем роботодавця (зовнішній резерв кадрів – база потенційно цікавих кандидатів), а діючий персонал має широкі можливості до горизонтального просування в системі посад чи професій всередині компаній (внутрішній резерв кадрів).

5. Скорочення часу на пошук кандидатів, які миттєво реагують, а інколи – «полюють» на вакансії таких роботодавців, або внаслідок їх залучення з числа зовнішніх та внутрішніх резервів.

6. Забезпечення довгострокової залученості персоналу. Тут варто навести дані дослідження компанії Deloitte, яка щорічно проводить масові опитування HR-керівників та бізнес-лідерів у понад 100 країнах світу щодо актуальних проблем управління людськими ресурсами. У звіті «Global Human Capital Trends 2016» увага акцентується на ескалації боротьби за проектування продуктивного робочого простору, системи гнучких винагород і створення значимої корпоративної культури як стимулів високої залученості персоналу. 9 із 10 керівників (86%) відмітили цей тренд як «важливий» (38%) і «дуже важливий» (48%) [189, с. 47]. При цьому HR-брендинг визнається ефективним засобом у цій боротьбі, адже формування позитивного іміджу роботодавця охоплює всі аспекти «життя» працівників в компанії і навіть поза нею (значимість виконуваної роботи, умови праці, альтернативи розвитку і кар'єрного росту, довіру до організаційного керівництва, відносини з колегами та згуртованість колективу, баланс роботи і особистого життя), стан яких безпосередньо впливає на ступінь залученості (лояльності) персоналу у справі компанії. Процес його підвищення є довготривалим, продовж якого відбувається відсіювання того контингенту працівників, очікування яких не співпадають з EVP компанії або, навпаки, здібності, рівень кваліфікації та інші характеристики працівників не підходять під ціннісну пропозицію роботодавця. Як наслідок, в компанії залишаються співробітники, які поділяють її корпоративні цінності, а на етапі підбору персоналу зростає частка наперед лояльних кандида-

тів. Такі працівники мають менше підстав для звільнень за власним бажанням, що призводить до **зниження плинності кадрів**.

7. Привернення уваги більшої кількості висококваліфікованих працівників на вакантні посади, адже усвідомлюючи свою пріоритетність над менш кваліфікованими кандидатами, вони намагаються працевлаштуватись у компанії з потужним HR-брендом. Проте у цієї переваги є вагомий антипод – висока вартість подальшого утримання таких працівників, особливо на ключових позиціях, адже існує ризик їх хантингу (переманювання) з боку конкурентів.

8. Лояльність клієнтів, що впливає, у тому числі з попередньої переваги. Значна частка професіоналів у штаті компанії, дієва система навчання та підвищення кваліфікації персоналу на постійній основі, що є складовими програм HR-брендингу, забезпечують формування стійкої клієнтоорієнтованості у веденні бізнесу, високу якість обслуговування клієнтів та культуру ділового спілкування із партнерами і контрагентами.

Варто зазначити, що поряд з класичними підходами до організації підприємницької діяльності B2B (Business to business) та B2C (Business to consumer) нині активно розвивається концепція H2H (Human to human), яка передбачає нагальну відмову від стандартизованих і автоматизованих відносин з клієнтами на користь персоналізованих пропозицій і появу нової формації бізнесу – «з людським обличчям». Тут клієнти розглядаються у широкому сенсі – як зовнішні (клієнти-покупці, замовники, постачальники), так і внутрішні (співробітники в цілому та по відношенню один до одного – колеги, підлеглі, керівники, структурні підрозділи тощо).

В рамках підходу H2H система управління людськими ресурсами в компанії будується по принципу сервісу, де кожен співробітник одночасно є об'єктом та суб'єктом сервісного обслуговування, а його індивідуальна професійна мета має максимально співпадати з прагненням компанії бути клієнтоорієнтованою. Адже внутрішня клієнтоорієнтованість персоналу забезпечує зовнішню, а значить впливає на прибутковість бізнесу в цілому.

В цій ситуації бренд роботодавця відповідає саме за внутрішню орієнтацію на клієнта-працівника (структурний підрозділ) через побудову високої культури взаємодії всередині компанії, створення атмосфери довіри і взаємодопомоги, дослідження лояльності персо-

налу, координації внутрішніх бізнес-процесів за допомогою арсеналу сучасних HR-технологій.

9. Стимулювання персоналу до генерування ідей через системи заохочень за гнучкість, креативність та інноваційні пропозиції, програми управління талантами або так звані «idea management program». Будь-яка компанія зацікавлена у зниженні витрат або започаткуванні перспективного бізнес-напряму, підставою для чого можуть стати ноу-хау, запропоновані талановитими співробітниками або отримані шляхом «мозкового штурму» працівників. Першочергову роль тут відіграють стимули до творчої активності персоналу, як матеріальні (доплати за ідеї), так і нематеріальні (право ініціювати та керувати власними проектами). Ні одна HR-спеціалізація за останні роки не розвивалась так стрімко, як управління талантами, що є невід'ємною частиною програм HR-брендингу та в умовах глобалізації спрямована на розробку гнучких стратегій роботи із HiPo-співробітниками та вишукуванням талантів серед зовнішніх кандидатів різного віку (теорія поколінь XYZ) та з різних географічних точок, залучаючи все більшу кількість кандидатів.

Наявність у підприємства із сильним HR-брендом наведених вище переваг автоматично визначає його фінансово-економічний стан, зокрема, знижується плинність кадрів, зростає продуктивність та ефективність праці, доходність та прибутковість діяльності. Навіть в період кризи воно зберігає відносну конкурентоспроможність, адже позитивний імідж роботодавця наділяє його в очах діючих і потенційних співробітників додатковою цінністю, закріплюючи в їх свідомості уявлення про нього як про місце роботи з комфортним мікрокліматом та стабільною заробітною платою. Колектив авторів на чолі із М. С. Татаревскою справедливо зауважують, що «посилення HR-переваг організації підвищуватиме її соціальний капітал у бізнес-середовищі в цілому та забезпечить підвищення вартості всіх активів, включаючи HR (потенціал, компетенції, лояльність, залученість працівників тощо). У такий спосіб поступово збільшуються можливості організації підтримувати позитивний бренд і розвивати його» [148, с. 60]. Міжнародні консалтингові компанії щорічно проводять масштабні дослідження серед роботодавців, які підтверджують безпосередній вплив успішної реалізації програм розвитку HR-бренду на економічні показники діяльності підприємств, що мають, в тому числі кількісні вимірники (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка впливу ефективної реалізації програм розвитку HR-бренду на економічні показники діяльності підприємств (за даними досліджень міжнародних консалтингових компаній)

№	Консалтингова компанія-дослідник	Результати досліджень
1	2	3
1	Британський інститут економічної безпеки	У роздрібній торгівлі підвищення задоволеності співробітників на один пункт за п'ятибальною шкалою (20%) відповідає збільшенню продажів на 9%. Банки, що забезпечують високий рівень задоволеності персоналу, мають частку лояльних клієнтів на 20% вище ніж ті, що забезпечують її на низькому рівні
2	Інститут Great Place to Work	Компанії з потужним HR-брендом, що фігурують в рейтингу 100 кращих роботодавців журналу «Fortune», об'єднують: більш висока продуктивність праці та рентабельність; стійкість в період економічного спаду; більше відгуків від кваліфікованих кандидатів; зниження плинності кадрів; скорочення негативного впливу стресу на співробітників; підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів; більше ініціативи, творчості та інновацій з боку співробітників
3	AON Hewitt	У компаніях з високим рівнем залученості персоналу в середньому на 12% вища вартість акцій; на 27000 USD більший обсяг продаж на одного співробітника за рік; на 3800 USD вищий прибуток на співробітника за рік; на 5-10% вищий рівень лояльності клієнтів і на 10-20% – прибутковість роботи із ними; приблизно вдвічі більше конкурентоспроможних заявок на відкриття вакансій
4	Corporate Leadership Council	Коли організації ефективно реалізують HR-бренд (тут – EVP or employer value proposition), то: нові співробітники приходять в компанію з більш високим рівнем прихильності до неї (втричі вищим, ніж у випадку слабого HR-бренду); для приваблення кандидата необхідно запропонувати йому заробітну плату тільки на 11% вищу, порівняно з конкурентами (проти 21% для компаній зі слабким HR-брендом); відбувається економія бюджету компаній на зовнішній рекрутинг кандидатів та медійні комунікації із ними
5	Employer Branding Academy (Universum)	Перевагами сильного бренду роботодавця порівняно з компаніями, де він слабкий або не провадиться робота з його формування, є: на 28% нижче плинність кадрів; на 50% нижче вартість підбору персоналу; 100% закриття всіх вакансій

Продовження таблиці 1

1	2	3
6	Employer Brand International	Основними перевагами і вигодами від реалізації програм брендингу роботодавця є (у % до кількості опитуваних): менше труднощів у наймі нових співробітників та підвищення залученості діючого персоналу – по 28%, зменшення плинності кадрів (23%), скорочення рекрутингових витрат (21%), більш високий рівень закриття вакансій (19%) та скорочення на це часу (16%), визнання в якості бажаного роботодавця (17%) та підвищення залученості клієнтів (16%)
7	International Survey Research (ISR – Towers Perrin Group)	У дослідженні приймали участь 360 тис. працівників із 41 компанії. Ті із них, що мали високу лояльність персоналу, збільшили операційний прибуток продовж трьох років на 3,74%, у той самий час, як компанії з низькою лояльністю втратили його на 2,01%
8	Gallup	Оцінює збитки ринку США, нанесені «активно не залученими» співробітниками як \$300 000 000 чистого прибутку за рахунок зниження продуктивності праці. 132 компанії, які співпрацюють з Gallup і мають високо-лояльний персонал, показали наступні результати: 15% приросту річного чистого прибутку; 12% збільшення рівня задоволеності клієнтів; 11% збільшення продуктивності співробітників
9	Watson Wyatt Worldwide	Сукупний дохід акціонерів за три роки на 36% вищий в організаціях із високим рівнем лояльності співробітників порівняно з компаніями із низьким рівнем лояльності
10	Towers Perrin Group	У компаніях з потужним брендом роботодавця спостерігається (за 12 місяців досліджень): зростання операційних доходів – на 19,2%; чистого прибутку – на 13,7%; прибутку на акцію – на 27,8%. Натомість експерти виявили негативну динаміку означених показників (темп зниження – відповідно на 32,7%, 3,8% і 11,2%) в компаніях, які не реалізують програми та проекти по роботі з HR-брендом. Тут, переважно, йдеться про високий ступінь залежності фінансових показників від залученості персоналу (програми внутрішнього HR-брендингу). Середній коефіцієнт плинності кадрів 100 кращих роботодавців США, що досліджувались, складає 12,6%, тобто вдвічі менше за середньоринковий (26%), а показник невиходу співробітників на роботу через хворобу на 14% нижчий, ніж у компаній зі слабким HR-брендом

*складено автором за даними: [50; 12, с. 11; 109; 5; 1; 171, с. 7]

Як засвідчили дані, наведені в табл. 1, тисячі HR-спеціалістів різнопрофільних компаній по всьому світу відмітили позитивний вплив ефективної реалізації програм розвитку HR-бренду на обсяг продажу, операційний та чистий прибуток, що в 2–3 рази перевищують значення аналогічних показників в компаніях з менш привабливою або негативною репутацією на ринку праці. Причому інколи означені показники таких компаній взагалі мали від'ємну траєкторію руху, що вказує на причинно-наслідковий зв'язок між слабким HR-брендом та збитковістю підприємств.

Більшість респондентів у проведених дослідженнях за критерій-орієнтир позитивного бренду компанії як роботодавця приймали лояльність персоналу, що ще раз доводить гіпотезу: в ідеалі треба спочатку налагодити внутрішній HR-бренд, тобто стати привабливою для своїх співробітників, а потім використовувати його зовнішні атрибути.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Посилюючи конкурентні переваги, компанії активніше почали приділяти увагу своїй репутації роботодавця, зміщуючи фокус на стратегічно важливу категорію персоналу – топ-менеджерів і висококваліфікованих спеціалістах. В ситуації, коли компанія асоціюється з бажаним та престижним місцем роботи, вона отримує змогу збільшити притік кандидатів, наперед лояльних до неї, інколи – за нижчою оплатою праці, ніж середньоринкова; зекономити часові та фінансові витрати на підбір персоналу; постійно оновлювати внутрішній і зовнішній кадрові резерви; досягнути максимальної залученості персоналу та лояльності клієнтів; привабити та утримати у штаті професіоналів; інтенсифікувати процес розвитку інноваційних ідей у співробітників; наростити доходність та прибутковість; підвищити ділову репутацію у бізнес-середовищі.

Помилковим є переконання, що тільки великі та відомі компанії розвивають HR-бренд, відчуючи потребу в масовому наборі та пошуку ефективних інструментів боротьби з конкурентами-«гігантами». Зауважимо, що успіх діяльності дрібних фірм напряму визначається якістю залучених ними співробітників. Тому працюючи над своїм HR-брендом, вони формують прихильність до себе більшої кількості потенційних кандидатів через їх інформованість і позитивні асоціації, а значить – задовольняють потребу в якісних характеристиках нечисленного персоналу.

Особливості систем управління людськими ресурсами компаній, які мають бренд роботодавця, полягають в їх спрямованості на досягнення довгострокових переваг щодо залучення, використання і утримання кваліфікованого персоналу. Така орієнтація превалює над вимушеною необхідністю здійснення витрат на формування HR-бренду, вони розглядаються скоріше як інвестиції в людський капітал з високим рівнем окупності.

Перспективи ж подальших розвідок зосереджені на питаннях вивчення інструментарію HR-брендингу – традиційних та новаційних, успішних і провальних практик їх використання на вітчизняних і зарубіжних підприємствах.

Драган Олена Іванівна

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Постановка проблеми. Трудові ресурси є визначальним чинником економічного зростання, головним джерелом покращення ефективності підприємств різних галузей народного господарства. Тому актуальним є розгляд сучасних концепцій розвитку трудових ресурсів в умовах реформування економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку трудових ресурсів у науковій літературі, висвітлювались у працях українських науковців: Д. Богиня, В. Геєць, В. Голизнюк, М. Долішній, С. Злупко, О. Гріньова, Т. Заславська, Є. Качан, Є. Косимовський, А. Череп, Н. Довгушкін, М. Новікова, В. Щербак та інші. Водночас слід зазначити, що дослідження процесів розвитку трудових ресурсів залишаються актуальними особливо з урахуванням умов економічної кризи.

Метою статті є дослідження теоретичних підходів до категорії «трудові ресурси» з урахуванням їх відмінностей від решти ресурсів. Проведення аналізу стану трудових ресурсів України. Обґрунтування заходів щодо оптимізації процесу виробництва підприємства з метою покращення використання трудових ресурсів. Розроблення пріоритетних напрямків подальшого розвитку трудових ресурсів країни в умовах економічної кризи.

Виклад основного матеріалу. Стратегічним завданням подальшого розвитку світової і вітчизняної економіки є покращення використання трудових ресурсів. Суспільна праця є найважливішим фактором розвитку економіки, тільки так можна забезпечити ефективне функціонування суспільного капіталу.

Економічна ефективність суспільної праці залежить від обсягу ресурсів праці, який визначається чисельністю людей працездатного віку, їх фізичним станом, знаннями, досвідом, духовними і моральними цінностями, національними традиціями та звичаями.

Планування трудових ресурсів є важливим елементом у діяльності підприємства. Витрати на оплату праці у значної кількості підприємств становлять вагомий частину загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції, тому важливо забезпечити максимальну ефективність використання трудових ресурсів.

Вітчизняні підприємства у більшості є приватизованими й функціонують за законами ринкової економіки. Кожне підприємство організовує свою діяльність за власними можливостями та приймає рішення про подальший розвиток. Максимальний прибуток отримує те підприємство, яке раціонально та ефективно використовують ресурси (інформаційні, сировинні, матеріальні, технічні, фінансові, трудові тощо).

Витрати на трудові ресурси у більшості підприємств залишаються на достатньо високому рівні у загальних витратах, тому актуальним залишається забезпечення максимальної ефективності використання трудових ресурсів.

Трудові ресурси принципово відмінні від інших ресурсів, що полягає в наступному:

- з часом дорожчають або знецінюються в залежності від підтримання рівня підготовки, отримання нових знань, безперервного навчання, досвіду, підвищення кваліфікації, освоєння суміжних інших професій та ін.;
- забезпечують нормальні умови праці та сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі, створюють команду фахівців;
- отримують досвід роботи та знань передових методів для кожної професії на аналогічних передових зарубіжних підприємствах;
- проходять тривале стажування на підприємствах та професійно-технічних закладах країн Євросоюзу для працівників основних професій;
- потребують постійного вкладання інвестицій задля забезпечення їх безперервного прогресивного розвитку.

До трудових ресурсів відносяться частина населення, які мають певні фізичні дані, конкретні знання, професійні навички у визначеній сфері діяльності, наявність психологічних, інтелектуальних якостей для конкретної професійної діяльності.

На основі наявних трудових ресурсів підприємства створюють персонал підприємства.

Якісні характеристики визначають структуру персоналу за категоріями: керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники і за професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками. Найбільша частка припадає саме на категорію робітників, які складають в середньому 75–85 % персоналу підприємства [9, с. 58]. Достатня забезпеченість підприємств потрібними працівниками, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції й підвищення ефективності функціонування.

Трудові ресурси – це частина населення України, що за фізичним розвитком, розумовими властивостями та знаннями можуть здійснювати корисну діяльність.

В залежності від віку все населення може бути розділено на дві групи:

- особи у віці від 16 до 60 років включно;
- особи старшого пенсійного віку по досягненню 60 років, яким встановлюється пенсія за віком.

Аналіз зайнятості населення України, свідчить, що Україна завжди була одною з найвищим рівнем зайнятості населення серед республік СНД, який досягав близько 90%. За статистичними даними зайнятість в Україні характеризується показниками, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Показники зайнятості населення України за 1990–2015 роки

Роки	Населення млн. чол.	Трудові ресурси, млн. чол.	Чисельність зайнятих, млн. чол.	Рівень зайнятості, %
1990	51,8	29,7	25,4	85,6
1995	51,7	30,1	23,7	78,7
2000	49,4	22,8	20,1	88,2
2005	47,3	22,3	20,7	92,2
2010	46,0	20,9	19,2	91,9
2015	42,9*	18,1*	16,4*	90,8

* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя

За даними Державної служби зайнятості України

Згідно статистичних даних за період 1990–2015 роки рівень зайнятості населення знаходиться на рівні понад 90%, що підтверджує позитивні тенденції у розвитку трудових ресурсів. У 2015 році рівень безробіття склав 9,2%.

Зауважимо при цьому, що офіційні статистичні дані не завжди об'єктивно відображають реальну картину. Так, незайняте населення не завжди шукає роботу через державну службу зайнятості. Нерідко люди шукають роботу самостійно, через знайомих, за допомогою рекрутингових агенцій з працевлаштування з орієнтацією на заявлені підприємствами вакансії (робочі місця). У сучасних умовах ефективність самостійного пошуку виявляється дещо вищою, ніж через державну службу зайнятості.

За рекомендаціями Міжнародної організації праці населення можна поділити на економічно активне і економічно неактивне.

Економічно активне населення – це частина населення, яка забезпечує потреби робочої сили для виробництва продукції та послуг. Чисельність даної групи населення включає зайнятих у виробництві безробітних [63, с. 73].

До складу зайнятих відносять економічно активного населення осіб віком 16 років і старших, а також особи молодші 16 років, які:

- виконували роботу по найму на умовах повного або неповного робочого часу;
- тимчасово були відсутні із-за хвороби, відпустки, страйків;
- виконували роботу без оплати праці на сімейних підприємствах.

До безробітних відносять осіб за віком 16 років і старших за певний період звітності, які:

- не мають роботи і заробітку;
- зареєстровані в органах служби зайнятості з метою пошуку роботи;
- займались пошуком роботи, тобто звертались в державні або комерційні служби зайнятості, в адміністрації підприємств, розміщували резюме та приймали кроки до організації власної справи;
- були готові приступити до роботи;
- проходили навчання чи перепідготовку за направленнями служби зайнятості.

Для віднесення осіб до категорії «Безробітних» необхідно одночасно наявність чотирьох умов.

Економічне неактивне населення – це частина населення, яка не входить до складу робочої сили, а саме:

- учні, студенти, курсанти, що навчаються в денних учбових закладах;
- особи, що отримують пенсії за віком та на пільгових умовах;
- особи, що отримують пенсії за інвалідністю;
- особи, зайняті веденням домашнього господарств, піклуванням за дітьми та хворими родичами;
- особи, які не знайшли роботу, зупинили пошук, вичерпали всі можливості, на які можуть і готові працювати;
- інші особи, яким немає необхідності працювати, незалежно від джерела доходу.

Порівняння категорій «трудові ресурси» та «економічно активне населення» свідчить, що вони суттєво не співпадають.

Економічна криза в країні сприяє зниженню приросту трудових ресурсів, нерівномірному їх розміщенню у країні, низькому рівню ефективності використання робочої сили в галузях матеріального виробництва, що призводить до збільшення вимог при працевлаштуванні та суттєвого коливання рівня заробітної плати.

Особливістю процесу вивільнення працівників є те, що їх значну частину становлять особи з керівними посадами, які мають вищу та середньо спеціальну освіту, працевлаштування яких в умовах економічної кризи стає все більш проблематичним.

Динаміка потреби підприємств у працівниках за професійними групами наведена у таблиці 2.

Згідно ст. 21 Кодексу законів про працю України працівники, укладаючи трудовий договір, який є обов'язковим при прийнятті на роботу, зобов'язуються виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією чи посадою [65]. Саме це формулювання бралось до уваги під час визначення трудової функції.

Під трудовою функцією розуміється робота, яку виконуватиме працівник, його трудові повноваження й обов'язки. Трудова функція визначається шляхом установлення в трудовому договорі професії, кваліфікації для робітника й посади для службовця.

Таблиця 2

**Динаміка потреби підприємств у працівниках
за професійними групами у 2000-2015 рр.**
(на кінець звітного періоду; тис. осіб)

Роки	Всього	у тому числі за професійними групами						
		законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	професіонали, фахівці, технічні службовці	працівники сфери торгівлі та послуг	кваліфіковані робітники сільськогосподарського та лісового господарства, рибальства	кваліфіковані робітники з інструментом	робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	найпростіші професії
2000	68,2	3,2	13,3	3,5	0,8	27,1	16,2	4,1
2005	186,6	12,7	41,1	12,4	2,3	56,0	39,6	22,5
2010	63,9	5,7	18,6	7,9	0,7	13,2	7,9	9,9
2015	25,9	1,9	7,8	4,2	0,3	5,2	3,8	2,7

***За даними Державної служби зайнятості України*

За загальним правилом трудова функція визначається відповідно до Національного класифікатора професій ДК 003:2010 (Класифікатор), затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327 [97].

Трудова функція характеризує вид роботи, обов'язки працівника та визначається відповідно до Національного класифікатора професій ДК 003:2010 та Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Водночас слід зазначити, що з керівниками підприємств, організацій заключають контракт – як угоду між працівником та власником підприємства чи правлінням акціонерного товариства про особисте виконання працівником за оплату трудової функції (роботи за певною посадою, спеціальністю).

У Положенні про порядок укладання контрактів при прийнятті на роботу керівних працівників не враховуються вимоги, які пред'являються до професій, спеціальності, кваліфікації працівника. Окрім того в контракті професія ототожнюється з посадою без зазначення кваліфікації працівника.

Можна зробити висновок про термінологічну неузгодженість існуючої типової форми контракту. Оскільки у цьому нормативному акті всі спеціальності й посади іменуються професіями. Аналіз змісту положень Класифікатора фактично дає підстави стверджувати, що поняття «посада» – характеризується через повну назву «професії».

Термін «професія» є поняття «робота». Робота – характеризується як обов'язки, що виконуються працівником. Кваліфікація – це здатність виконувати завдання й обов'язки певної роботи. А професія розглядається як здатність виконувати подібні роботи, що вимагають від особи певної кваліфікації.

Класифікатор професій містить тільки перелік усіх професій, які є в Україні, але не визначає кваліфікаційних характеристик. Нормативне забезпечення професійної діяльності включає – Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, який структурно складається з дев'яносто окремих випусків, що згуртовані за основними видами виробничої діяльності та робіт економічної діяльності [36].

Випуск 1 «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» включає професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності, який складається з двох розділів:

1. «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності».
2. «Професії робітників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності».

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: «Завдання та обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги», «Спеціалізація», «Приклади робіт».

У розділі «Завдання і обов'язки» описується робота, яка властива для даної професії, визначення професійних завдань та обов'язків щодо обслуговування устаткування машин, забезпечення раціонального використання сировини, матеріалів, вироб-

ництва продукції високої якості відповідно до Міжнародних стандартів якості.

Розділ «Повинен знати» містить вимоги до знань, які потрібні для безпечного виконання робіт, умінь, методів і прийомів, засвоєння й застосування яких є обов'язковим. У цьому кожна галузь повинна бути тісно пов'язана з освітою, практичною підготовкою професійної спеціалізації відповідно до досягнень науки і техніки, технології, наукової організації праці при виробництві продукції чи у сфері послуг.

У розділі «Кваліфікаційні вимоги» зазначається рівень спеціальної підготовки працівника, який необхідно мати для виконання покладених на нього обов'язків й вимоги до стажу роботи, рівня освіти та відповідальності за виконання завдань та обов'язків, дотримання правил охорони праці та техніки безпеки. Саме ці три розділи 1, 2, 3 Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників є нормативними документами обов'язковими у питаннях управління персоналом усіх форм власності та видів економічної діяльності для таких цілей: укладання трудового договору, професійного просування, переведення на іншу роботу, визначення кваліфікаційного статусу працівника, розподілу робіт за складністю та умовами праці, відповідальністю й стажем праці, необхідною освітою і професійною підготовкою працівників тощо.

Записи про роботу працівників на підприємствах повинні вноситься у трудові книжки відповідно до професійних назв вказаних у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників згідно галузі із зазначенням умов праці за проведеною атестацією робочих місць, яка повинна проводитись кожні 2–3 роки, при технічній модернізації цехів, впровадженні організаційно-технічних заходів, зміни виробничих технологій, диверсифікації виробництва та освоєння нових видів продукції. В усіх записах у трудових книжках про виконувані роботи слід застосовувати повну назву професій відповідно до Довідника і кваліфікаційний розряд (категорію).

З входженням України до зони вільної торгівлі та впровадження Міжнародних стандартів якості і збереження навколишнього середовища постають питання для підприємств – забезпечення покращення якості продукції та підвищення відповідальності менеджерів, майстрів, керівників, економістів, інженерно-технічних

працівників та безпосередньо робітників за виконання планових завдань, обов'язків та показників підвищення ефективності роботи підприємства.

На основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників потрібно розробляти та затверджувати посадові інструкції для керівників, менеджерів, економістів та інженерно-технічних працівників, враховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, відповідальність за їх виконання, права відповідно до особливостей штатного розпису підприємства та структури виробничих підрозділів.

Для технічних працівників й робітників розробляють «робочі інструкції». Під час розроблення робочих інструкцій має дотримуватися єдиний підхід до викладу розділів, послідовності їх розташування за значимістю для підприємства. Інструкції повинні містити повний перелік функцій, завдань та обов'язків, відповідальності та прав, включаючи виконання правил охорони праці, техніки безпеки та екологічної безпеки, ветеринарно-санітарних правил, проходження медичних оглядів тощо в залежності до специфічних особливостей функціонування галузі.

Організаційна структура апарату управління формує штатний розпис посад керівників, головних спеціалістів, інженерно-технічних працівників, які забезпечують персоналізацію управлінських функцій, обов'язків, чіткий поділ праці в апараті, індивідуальну відповідальність службовців.

Система посад має велике значення й для професіоналізації апарату й підвищення рівня компетенцій його працівників, націлює на придбання певних знань, виконання певних обов'язків, заняття певного місця в управлінських підрозділах (відділах, службах), придбання певних службових й особистих прав, а також несе певну відповідальність за виконання своїх обов'язків та дій.

Таким чином можна термін «посада» розуміти, як службовий статус працівника, обумовлений його обов'язками, характером відповідальності за їх виконання та здійсненими діями та посадовими правилами. Назви посад, професій повинні відповідати кваліфікаційним довідникам.

Згідно з вимогами чинного законодавства України й на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників влас-

ник або роботодавець розробляє і затверджує «посадові інструкції» для керівників, професіоналів та фахівців, враховуючи особливості штатного розпису.

Посадові інструкції складаються з розділів: «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Повинні знати», «Права», «Відповідальність», «Кваліфікаційні вимоги», «Взаємовідносини за посадою».

На наш погляд, посадовці мають забезпечити високу професійну та інтелектуальну культуру, етику організаторів виробництва, менеджерів, підприємців.

Сучасна практика управління свідчить, що матеріальні мотиви й стимули діяльності є домінуючими, які визначають поведінку працівника сьогодні та їх вплив на підприємницькі ініціативи, відкриття та нововведення.

Отже, питання трудових ресурсів в системі ринкових економічних відносин є дуже важливим сьогодні і складним. Воно потребує компетентних зусиль суспільства, щоб протистояти сучасним викликам цивілізації в умовах скорочення матеріальних ресурсів й ризику збіднення духовності у гонитві за матеріальним добробутом.

Праця, як свідомо енерговитратна діяльність людини, що спрямована на досягнення економічних та особистих цілей, є не тільки елементом системи суспільного відтворення, а й джерелом розвитку та самовдосконалення індивіда.

Зростання обсягів розумової праці та зменшення обсягів фізичної праці покращують рівень самореалізації працівників, зменшують розміри впливу шкідливих умов на їх здоров'я, але й певним чином ускладнюють процеси розрахунку головних показників трудової економіки: продуктивності та трудомісткості праці.

В умовах трансформації пріоритетів міжнародної торгівлі, головним об'єктом купівлі-продажу на світовому ринку стає інформація, тож значення розумової діяльності та інтелектуального потенціалу трудових ресурсів суттєво підвищується.

Ринок праці є одним з найскладніших об'єктів досліджень у ринковій економіці України. Головним питанням є наявність пропозиції праці, чисельності людей, які бажають працювати та існування дилеми вибору «вигоди від роботи чи альтернативне використання вільного часу».

В умовах нестабільної економіки найбільшу увагу приділяють наявності попиту на робочу силу, функціонуванні підприємств, які бажають та мають можливість наймати працівників на роботу за умови взаємодії категорій «освіта – заробітна плата».

Важливим є визначення рівноважної ціни робочої сили, рівня заробітної плати, та механізму її формування, а також рівноважної ціни на іншому ринку.

Окремо на ринку праці є джерела, в особі контролюючих органів, які можуть сприяти задоволенню матеріальних потреб працездатного населення, яке бажає працювати, та забезпечити його творчий розвиток.

Особистості, як обов'язкового елементу еволюції суспільних відносин ринок вимагає державного втручання для вирішення наступних завдань:

- сприяння збільшенню робочих місць;
- дотримання правил техніки безпеки;
- визначення мінімального розміру заробітної плати, в обсязі не менше п'яти тисяч гривень;
- створення умов для визначення розмірів заробітної плати залежно від рівня освіти та професійної підготовки та практичного стажу;
- активізація сектору державної постійно діючої зайнятості працівників;
- започаткування та реалізація профорієнтаційної програми в загальноосвітніх школах з метою інформування майбутніх працівників щодо престижності професій та наявності робочих місць задля запобігання збільшення безробіття;
- оптимізація структури національної економіки з урахуванням потреб та вимог світового ринку задля профілактики появи циклічного безробіття;
- створення гідних умов життя для тих, хто хоче, але не може знайти роботу.

Питання внутрішньогосподарського ринку праці щодо визначення і управління чисельністю робітників за кваліфікацією й професіями в яких існує потреба, джерел їх пошуку, а також власної підготовки, формування тарифної політики оплати праці в різних галузях.

Кожне підприємство має свій власний ринок праці та повинно самостійно вирішувати вже вищезазначені питання.

Пріоритетом розвитку економіки національного виробництва України є збільшення обсягів національного виробництва продукції та послуг. При цьому збільшення кількості робочих місць не є пріоритетом для окремо взятого підприємства, який планує максимізацію прибутку через автоматизацію, механізацію виробництва тощо.

В умовах науково-технічної революції, переходу до постіндустріального типу суспільства, принципово змінюється характер та зміст праці, роль людини в процесі праці та забезпечення належного рівня її мотивації.

Стан української економіки характеризується майже повною відсутністю контролю з боку органів державного регулювання трудового законодавства приватних підприємств, що є підставою для багатьох порушень. Найпоширеніші з них: ненормованість робочого часу; відсутність чітко визначеного механізму нарахування заробітної плати; відсутність чітких інструкції та нормативів виконання робіт; недотримання трудових договорів з боку роботодавця, порушення політичних та загальних прав людини.

Окремо потрібно зазначити недотримання техніки безпеки праці, перевантаження робітників, що призводить до втрати їх здоров'я.

Розробка демографічної політики, оптимізації народного господарства шляхом розвитку промислового виробництва, переробки виробничих ресурсів для населення, як споживача, так і джерел робочої сили з метою ефективного раціонального використання природних ресурсів та виробничих потужностей для покращення життєдіяльності підприємства.

Стрімке збільшення чисельності населення земної кулі, призводить до підвищення температури на поверхні Землі. Збільшення чисельності населення вимагає збільшення продуктів харчування, а це призводить до забруднення довкілля та розладу економічного балансу.

Сучасні концепції в галузі економічної і соціальної демографії спрямовані на розробку програм ресурсозберігання або мінімального використання природних ресурсів та їх відновлення та відтворення, розроблення альтернативних видів палива, застосування вторинної переробки відходів тощо.

Для цього необхідно визначити резерви та «вузькі місця» в організації праці та виробництві продукції, покращення умов праці кожного підприємства.

На підставі результатів аналізу діяльності підприємства слід запропонувати наступні заходи щодо оптимізації процесу виробництва:

- ✓ Розробити комплекс заходів, який направлений на скорочення тривалості простоїв обладнання.
- ✓ Впровадити планово-попереджувачу систему ремонту та оновлення обладнання.
- ✓ Розробити стандарти та регламенти організації роботи слюсарів-наладчиків, ремонтників, з метою покращення обслуговування виробничих підрозділів.
- ✓ Організувати курси підвищення кваліфікації працівників відповідальних за якість продукції та виконання плану з виробництва продукції.
- ✓ Визначити й провести організаційно-технічні і соціально-економічні заходи щодо покращення використання трудових ресурсів.
- ✓ Удосконалити формування фонду оплати праці та забезпечити пряму залежність його від обсягів виробництва продукції і кінцевих результатів роботи структурних виробничих підрозділів та підприємства.
- ✓ Аналізувати використання трудових ресурсів на підприємстві та рівень продуктивності праці у тісному взаємозв'язку з оплатою праці.
- ✓ Здійснювати систематичний контроль за використанням фонду оплати праці, виявляти резерви економії коштів за рахунок підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції.

Управління трудовими ресурсами – це прикладний напрямок, що здійснює дослідження виробничого персоналу підприємств, з регіону в розрізі трудових ресурсів, тобто всього населення, зайнятого в процесі суспільного виробництва.

Зайнятість працездатного населення у працездатному віці, його структури ті рівень участі в різних галузях економіки України, обумовлюється якістю трудових ресурсів, які можна охарактеризувати декількома головними ознаками, а саме:

- *рівень здоров'я* про який свідчить фізична сила, працездатність, імунітет, тривалість періоду активної трудової діяльності та його вплив на продуктивність та якість праці;
- *рівень професійної освіти* та досвід роботи на конкретних посадах або на робочих місцях. Підвищення кваліфікації, забезпечення високого рівня професійної працездатності;
- *рівень соціально-економічної свідомості*, що полягає у вмінні працювати в колективі на основі взаємної віри й взаємодопомоги, підтримки зв'язків з іншими суб'єктами для забезпечення виробництва продукції високої якості та рентабельності;
- *рівень творчості* – це здібності, які розширюють потенціал до подальшого інноваційного розвитку підприємства, вирішення завдань науково-технічного характеру та наукової організації праці.

Пріоритетними теоретичними та практичними завданнями управління трудовими ресурсами є:

- Планування та прогнозування майбутньої чисельності трудових ресурсів з метою планування обсягів виробництва продукції (послуг) підприємств у певних галузях та на певних територіях.
- Створення загальнодержавної системи професійної орієнтації, професійної підготовки та перепідготовки працівників відповідно до прогнозованого обсягу та кваліфікаційної структури трудових ресурсів.
- Удосконалення системи нагляду за дотриманням безпеки праці на підприємствах, організаціях, усіх форм власності з метою збереження фізичних та психологічних здібностей працівників.

На основі розселення відбувається планування розбудови підприємств галузей, розміщення проміжних баз для зберігання готової продукції та напівфабрикатів, розробка логістичних систем та мереж транспортування продукції до споживача.

Розміщення продуктивних сил слід віднести до розробки наукових основ державної регіональної економічної політики, та управління соціальними комплексами, які мають безпосереднє відношення до оптимізації загального рівня умов життя.

Створення суспільно-територіального комплексу, який найбільш вдало піддається дослідженню. Економіка комплексу включає до

себе й екологію та безпеку суспільного життя, обережне використання трудових ресурсів враховуючи їх обмеженість.

Для підвищення ефективності управління персоналом вирішальним є розроблення концепції мотивації праці, тобто формування спонукальних до праці факторів, які складаються з трьох груп: матеріальних, духовних й моральних. Наукові дослідження свідчать, що залишається недостатньо вирішеним питання – створення ефективного мотиваційного механізму економічної діяльності в секторі української економіки.

Управління персоналом, як наука застосовує термін «персонал» як похідну форми від термінів «трудові ресурси», «трудовий колектив», «трудовий потенціал».

Позитивні аспекти концепції управління персоналу: планування чисельності персоналу та реалізація кадрової політики, що будується на підсистемі розвитку персоналу, яка в свою чергу складається: з системи підготовки, перепідготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу, адаптації нових робітників до соціально-психологічного клімату колективу. Отже дотримання основних принципів управління персоналом на рівні окремого підприємства здатне безпосередньо впливати на соціальну демографічну ситуацію країни.

Примноження трудового потенціалу узгоджується з методами та преференційними заходами Євроінтеграції. Сумісна перепідготовка працівників сприяє одержанню максимальних кваліфікаційних результатів при мінімумі матеріальних й часових витрат, набуває дієвої форми активного обміну практичним досвідом в разі залучення сучасних підходів кейс-аналізу, комп'ютеризованого дистанційного навчання, ділових й рольових ігор, програмних тренінгів, надає підстави сподіватись на прогресивне покращення організації виробництва і праці.

Висновки та перспективи подальших розвідок: Категорія «трудові ресурси» є складним структурно-системним об'єктом соціально-економічного дослідження, має різні теоретичні підходи до визначення поняття.

«Трудові ресурси» – це частина населення країни, яка володіє необхідними фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, здібностями, професійними знаннями, культурою для роботи у сфері суспільно-корисної діяльності.

Узагальнюючи наукові здобутки Н. Лібанової, В. Щербака, М. Навікової, Є. Касимовського, які працюють з даною проблематикою, пропонуємо наступні пріоритетні напрямки розвитку трудових ресурсів:

- сприяння забезпеченню високої економічної ефективності всіх галузей промисловості й ринкового механізму;
- досягнення безробіття на рівні – не більше 5 %;
- досягнення максимального благополуччя суспільного та індивідуального добробуту;
- запобігати зростанню безробіття через створення робочих місць за рахунок різних джерел фінансування та інвестування;
- підвищення якості та конкурентоспроможності за рахунок покращення якості освіти;
- формування навчально-виробничих комбінатів, центрів професійно-технічної освіти різних галузей;
- дотримання соціальної справедливості, сприяння соціальному прогресу для покращення якості життя населення.

Визначення основних напрямків розвитку трудових ресурсів дозволяє запропонувати механізм підвищення конкурентоздатності трудових ресурсів з врахуванням досвіду країн Євросоюзу у подальших наукових дослідженнях.

Лисак Володимир Юрійович

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. В сучасних ринкових умовах господарювання для сучасних підприємств одним з найважливіших завдань є розвиток системи управління персоналом та підвищення його конкурентоспроможності. Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів в економічному розвитку досягають ті підприємства, де створенні сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні технології управління персоналом.

Постановка проблеми. Метою нашої статті є дослідження та вивчення проблем управління персоналом на вітчизняних підприємствах та пошук нових шляхів, щодо адаптації та використання світового досвіду в вітчизняну практику господарювання.

Аналіз основних досліджень. Методологічні засади щодо ефективності використання персоналу закладені в наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених: Е. Бем-Баверк, Дж. Кендрік, К.Маркс, В. Петти, Д. Рикардо А. Сміт, Л. Туроу, Ю.Л. Фіш, І. Фішер, Т. Шульц, В. Антонюк, Д. Богиня, О. Бородіна, О. Грішнова, О. Гарват, С. Климко, А. Короковський, Л. Михайлова, В. Пригода. Однак, незважаючи на значну кількість наукових робіт, які присвячені особливостям управління персоналом цій проблемі приділяється недостатньо уваги.

Формулювання мети статті та завдань. Метою статті є теоретичне дослідження проблем управління персоналом в сучасних економічних умовах та розвиток системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Одним з завдань є адаптація зарубіжного досвіду щодо управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Як свідчить досвід, на вітчизняних підприємствах існує чимало невирішених проблем ефективного формування використання та розвитку персоналу до них належать: невикористання прогресивних технологій управління персоналом;

відсутність персоналу з високим рівнем кваліфікації; складність залучення та набору висококваліфікованого персоналу; недієва система мотивації персоналу; низька корпоративна культура. Все це призводить до втрати підприємствами конкурентоспроможності не тільки на міжнародному, але й на місцевому рівнях. Це пов'язано з незначним впровадженням світових інновацій в сфері формування та використання персоналу.

Прогресивні зміни, до яких тяжіє сучасне суспільство і кожна людина, зазвичай ототожнюються з поняттями «соціальні зміни» та «соціальні інновації». Сьогодні спостерігається надзвичайна швидкість соціальних змін, багато з яких мають радикальний характер, впливають на усі сфери суспільного та індивідуального життя, збагачують їх новими формами людського досвіду, стають однією з соціокультурних передумов розвитку суспільної практики [79, с. 7].

На думку експертів, значущість сучасних технологій та соціальних інновацій, які спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом, постійно підвищується. Це пояснюється тим, що саме людина з її здібностями та вмінням стає основним фактором конкурентоспроможності виробництва.

Відомо, що значна частка наукових досліджень щодо розроблення та впровадження інновацій в системі управління персоналом належить західним фахівцям. Відповідно, розподіляється і набутий досвід у цій галузі. Для підприємств вкрай важливо акумулювати та адаптувати зарубіжний досвід, врахувати допущені помилки та застереження передових країн світу. Перехід від планової економіки до ринкових умов господарювання гостро поставив питання оновлення системи управління персоналом.

Ми дотримуємось думки про доцільність поетапного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Рис 3.1

Проблема вдосконалення системи управління персоналом полягає в тому, що вона має обмежені масштаби, - як правило, це відбувається на локальному рівні переважно в рамках окремого підприємства. На нашу думку, одним з шляхів удосконалення управління персоналом виступає застосування web-технологій, оскільки саме вони дають можливість швидкого вивчення передового зарубіжного досвіду. При цьому від підприємства вимагається мінімум затрат для отримання, вивчення та його використання в сучасних умовах.

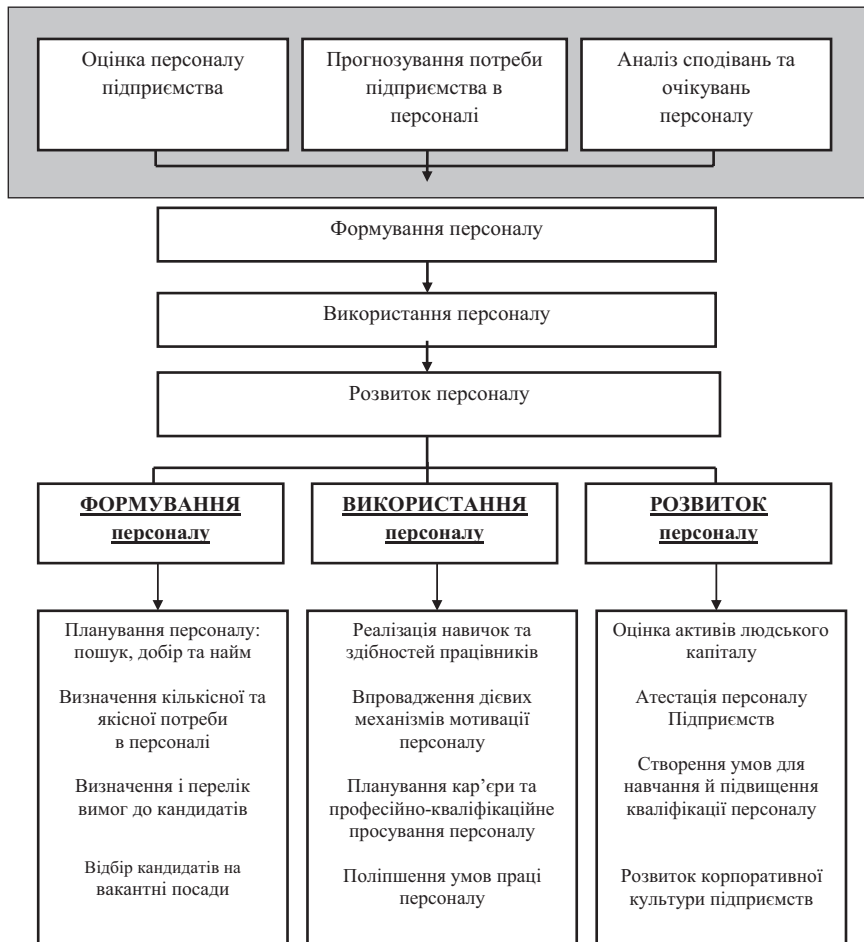


Рис. 1. Етапи управління персоналом підприємств

Для вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах, нами були виділені основні найбільш значущі функції виконання яких має бути покладено на відділ управління персоналом вони складаються з:

- розробка ефективної кадрової політики, яка забезпечить досягнення цілей які стоять перед підприємством;

- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, об'єму виробництва продукції, послуг;
- формування чисельного і якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка);
- система загальної і професійної підготовки персоналу;
- адаптація працівників на підприємстві;
- оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;
- оцінка діяльності і атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці і цінності працівника для підприємства;
- система розвитку персоналу (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості у використуванні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування трудової кар'єри);
- міжособові відносини в середині колективу та із суспільними організаціями;
- діяльність багатофункціональної служби управління персоналом як органу, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою і за надійний соціальний захист працівника.

Напрями роботи з персоналом підприємств представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Напрями роботи системи управління персоналом підприємств

Напрями управління персоналом	Завдання управління персоналом підприємства
1. Планування пошук, добору та найму	- співпраця з кадровими агенціями; - розробка методів відбору персоналу - оцінка наявного персоналу і відповідності посадам, що займаються; - прогнозування потреби у персоналі;
2 Адаптації персоналу	- розробка методів адаптації персоналу; - розвиток та впровадження наставництва;
3. Навчання персоналу	- здобуття вищої освіти в навчальних закладах; - розвиток неформального навчання персоналу; - підвищення самоосвіти персоналу;

Продовження таблиці 1

4. Розвиток персоналу	- розвиток творчих здібностей персоналу; - розробка програми підвищення кваліфікації персоналу; - планування та розвиток кар'єри персоналу;
5. Розрахунок заробітної плати персоналу	- оцінка ступеня задоволеності персоналу рівнем заробітної плати; - розробка дієвої системи оплати праці; - розвиток системи оцінки індивідуальних досягнень персоналу;
6. Мотивація персоналу	- застосування ефективних методів мотивації персоналу; - розвиток матеріальних методів мотивації; - застосування нематеріальної (моральної) мотивації;
7. Соціальний розвиток та захисту персоналу	- розвиток соціальної взаємодії в колективах підприємств; - розробка та впровадження соціального пакету;
8. Оцінка та атестації персоналу	- збалансованість персоналу за якісними характеристиками; - ступінь відповідності вимогам діяльності; - удосконалення методів оцінки та атестації персоналу;

Роботу з персоналом на більшості підприємств зосереджено в різних службах і підрозділах, наслідком чого є недостатня її ефективність. Наприклад, чисельність персоналу, загальний фонд заробітної плати розраховує плановий відділ або відділ праці і заробітної плати; підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів займається відділ технічного навчання; нормуванням, аналізом продуктивності праці, встановленням розрядів, форм і систем заробітної плати, чисельності спеціалістів, складання штатного розкладу – відділ праці і заробітної плати; прийомом і звільненням працівників, аналізом їхнього руху, підтриманням трудової дисципліни – відділ кадрів. За такого організування справи роль кадрових служб незначна – вони виконують здебільшого облікові функції, відповідаючи за кадрову політику [91, с. 124].

Для виконання всіх вище перелічених функцій на підприємствах необхідно провести реструктуризацію існуючих відділів кадрів, в

більш дієву та ефективну структурну одиницю – систему управління персоналом. Це пов'язано з тим, що вони нездатні виконувати завдань, які перед ними стоять через професійну слабкість (рис. 2).

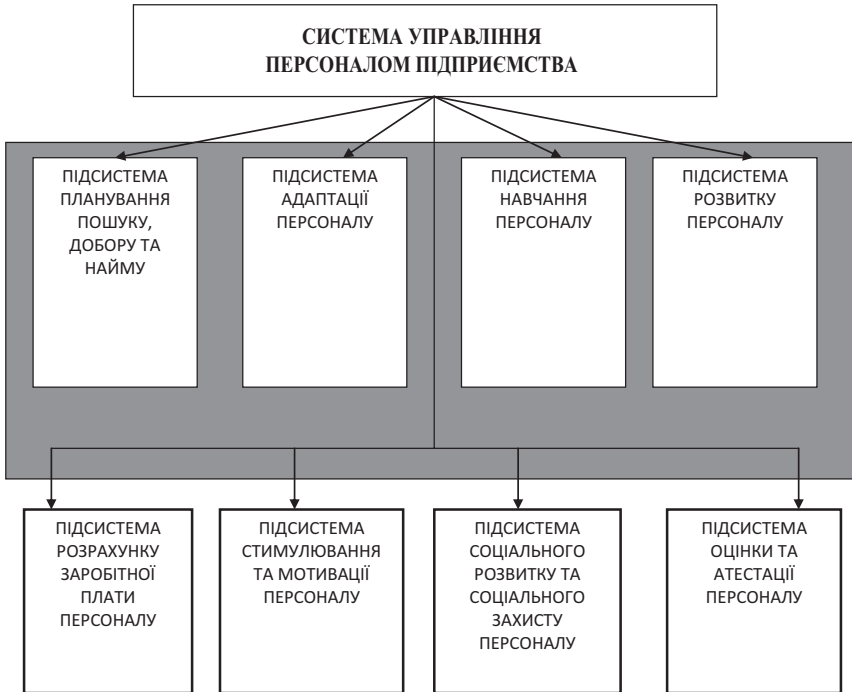


Рис. 2 Система управління людським капіталом

Основними напрямками роботи оновленої системи управління персоналом мають стати: планування, пошук, добір та найм персоналу, розстановка персоналу; адаптація персоналу; навчання та розвиток персоналу врахування та розвиток творчих здібностей персоналу; розрахунок заробітної плати персоналу; мотивація та формування сприятливого організаційного клімату для подальшого розвитку персоналу; соціальний розвиток та управління соціальним пакетом; оцінка та атестація персоналу, аудит результатів діяльності персоналу.

Підсистема планування пошуку та добору персоналу при своїй роботі тісно взаємодіє зі всіма структурними підрозділами підприємства, так як саме вони надають інформацію щодо того персоналу якої якості та кількості необхідний для роботи. Досвід західноєвропейських країн свідчить, що головна мета системи управління персоналом – це забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток. Для успішного виконання завдань щодо планування, пошуку добору та найму персоналу нами пропонується в системі управління персоналом створити робочу групу в складі від 3 до 5 осіб (в залежності від розміру підприємства), завданнями яких є:

- залучати й стимулювати працівників з необхідним досвідом, вмінням та кваліфікацією;
- прогнозувати та пом'якшувати коливання виробництва, яке супроводжується виникненням надлишку або дефіциту працівників;
- знижувати залежність від найму робітників ззовні, розробляти методи просування та кар'єрного росту власних працівників;
- підвищувати ефективність використання робочого часу персоналу на основі впровадження більш гнучких графіків роботи.

Для забезпечення підприємств персоналом необхідної кількості та якості використовують методи планування персоналу. Виокремлюють два основні напрями:

- на основі використання власних ресурсів, при якому заміщення вакантних посад відбувається за рахунок працівників підприємства для цього необхідно створити бази даних кандидатів, яка включатиме резюме кандидатів, не тільки працюючих але і тих, що буди звільнені раніше.
- шляхом відкритого набору, який включає використання засобів масової інформації, оголошень в газетах і журналах, по радіо та телебаченню, через Інтернет. Залучення різноманітних агентств по підборі персоналу, які останнім часом непогано зарекомендували себе оскільки вони надають послуги не лише з пошуку персоналу необхідної кваліфікації, а також з адаптації, навчання, мотивації та оцінки персоналу підприємств. Так як володіють всіма необхідними методиками та мають досвід, щодо проведення необхідної роботи [4, с. 67].

Доволі часто ведеться також тісна співпраця з вищими навчальними закладами.

На підприємствах США процедура підбору персоналу включає три стадії:

а) визначення вимог – підготовка посадових інструкцій і перелік вимог до кандидатів; ухвалення рішення про умови зайнятості;

б) залучення кандидатів – огляд і оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кандидатів, розміщення оголошень про набір, звернення до агентств та консультантів;

в) відбір кандидатів – ретельний аналіз анкет, проведення співбесід, тестування, оцінка кандидатів, робота оцінного центру, пропозиція щодо найму, отримання рекомендацій, підготовка трудового договору [3, с. 154]. В процесі добору та найму персоналу на японських підприємствах більша увага звертається на організаційні здібності претендента, рекомендації які він отримав на попередньому місці роботи, престиж університету який він закінчив.

Прийняття на роботу в японську компанію передуює суворий екзамен, який виявляється під силу далеко не кожному, хто подав заяву про бажання працевлаштуватися. Кандидати протягом декількох днів проходять випробувальний термін, під час якого спеціалісти перевіряють ставлення кожного до майбутньої роботи, спроможність і бажання досягнути японську систему організації праці, культуру відносин у колективі. Усім новачкам, що приходять на роботу встановлюється однакова зарплата.

Для успішного входження працівника в організацію на вітчизняних підприємствах має активно діяти та проваджуватися система адаптації персоналу. Система адаптації персоналу західних підприємств включає в себе не тільки пакет нормативних документів, що регламентують порядок заходів щодо адаптації нового співробітника. Це, в першу чергу люди, за ради яких ці заходи здійснюються до процесу адаптації включені також і ті, хто безпосередньо допомагає новому співробітникові увійти в організацію, а також і ті, хто цей процес організовує і контролює.

В Україні сьогодні немає загальноприйнятої класифікації видів виробничої адаптації працівників. Виробничу адаптацію часто розглядають у двох аспектах: у плані опанування молодим робітником чи фахівцем обраної професії – професійна адаптація, з позиції

входження і пристосування працівника до трудового колективу – соціально-психологічна адаптація [140, с. 206].

На відмінну від вітчизняних підприємств закордоном використовуються інноваційні інструменти адаптації персоналу такі як наставництво і коучинг.

Дуже велику увагу в зарубіжних компаніях надають процесу адаптації нових співробітників. Зарубіжні фахівці визначають її як взаємне пристосування працівника і організації, яке ґрунтується на поступовому входженні співробітника в нову професійну, соціальну і організаційно-економічну сферу праці. При цьому виділяють наступні аспекти адаптації:

- психофізіологічний - пристосування до нових фізичних і психічних навантажень;
- соціально-психологічний - пристосування до відносно нового соціуму, нормам поведінки і взаємостосунків;
- професійний – поступовий добір трудових здібностей;
- організаційний – освоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділів в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного і економічного механізму управління фірмою.

Безумовно, всі організації прагнуть скоротити період адаптації нових співробітників. Основним заходом, сприяючим цьому, є організація стажування студентів. Так, ряд підприємств, що розробили в цій області певну політику, дістає можливість виявити найбільш здатних студентів, маючи на увазі надання їм надалі роботи на підприємстві [132, с. 221].

Наставництво націлене на отримання новим співробітником знань, умінь і навиків, необхідних в його подальшій роботі. Порадою, особистим прикладом або якимось ще наставник передає підопічному свій досвід. Можна сказати, що це різновид індивідуального навчання безпосередньо на робочому місці. Такий підхід практикується з незапам'ятних часів, і дуже добре себе зарекомендував. Дійсно, досвідчений співробітник багато знає і багато уміє, йому відомі всі тонкощі і нюанси виконуваної роботи. При призначенні наставника необхідно враховувати не тільки його професійні якості, але і людські. Наставник повинен викликати симпатію і, крім того, він повинен сам уміти і хотіти працювати з людьми. Природно, процес

наставництва повинен бути організований так, щоб діяльність співробітника як наставника ніяк не відбивалася на його основній роботі. Інакше система адаптації, заснована на наставництві, приведе не до підвищення, а до зниження продуктивності в цілому.

Складність професійної адаптації залежить від широти і різноманітності діяльності, інтересу до неї, змісту праці, впливу професійної середовища, індивідуально-психологічних властивостей особистості.

На жаль на багатьох підприємствах України адаптації персоналу приділяється занадто мало уваги. Керівники таких підприємств на бажають витратити ні часу ні коштів. Вони дотримуються думки, що є інструкції, є регламенти і новий співробітник має самостійно з ними ознайомитись а що йому незрозуміло – хай питає. Проблема тут в тому, що, далеко не кожна людина здатна самостійно швидко знайти всю потрібну йому для повноцінної роботи інформацію. Крім того, тут дуже багато залежить від корпоративної культури. Звичайно, при доброзичливому відношенні співробітників компанії до нового колеги він досить швидко увійде до курсу справи. Проте в багатьох компаніях відношення до новачків зневажливе. Що не сприяє ефективній адаптації персоналу. Зовсім інша справа, коли є продумана система адаптації, причому існує вона не тільки на папері, але і реально працює.

В сучасних умовах економічного розвитку підприємств все більш поширеним стає усвідомлення того, що освіта є основою інноваційного та економічного добробуту, як суспільства в цілому, так і кожної окремої людини. Адже серед всіх видів ресурсів підприємства накопиченні знання працівників мають більше значення а ніж наявність інших видів ресурсів.

На сьогоднішній день освіта розглядається як одна з основних цінностей, за відсутності якої стає неможливим розвиток підприємства. Вона являється цілеспрямованим процесом виховання і навчання персоналу в інтересах кожної окремої людини зокрема та підприємства в цілому.

Освіта та професійна підготовка, які сприяють зростанню інтелектуального, духовного та виробничого потенціалу підприємства та країни, є фундаментом розвитку персоналу. Професійне навчання являє собою процес підготовки працівників до виконання нових

для нього виробничих функцій, розв'язування нових задач, перехід на нові посади. Зростає потреба у кваліфікованих працівниках, які мають високий загальноосвітній рівень, широкопрофільну професійну підготовку, спроможність швидко оволодіти новими технологіями, орієнтуватися у виробництві, яке динамічно змінюється, готові до постійного вдосконалення своїх знань і вмінь, конкурентоспроможних на ринку праці [150, с. 65-66]. Слід зазначити також, що людство нині вступило в епоху, коли професійні та технічні знання, які є основою кваліфікації, швидко застарівають. Це ставить підвищені вимоги до працівників з погляду тих особистісних характеристик, що пов'язані зі здатністю до освоєння нових знань, сприятливістю до інновацій тощо [79, с. 32].

Стрімкий розвиток знань та постійне впровадження інновацій вимагає від керівників підприємства необхідності постійної перепідготовки персоналу. Практично в усіх західних країнах з ринковою економікою постала необхідність створення системи спеціальних підрозділів фірм які займаються підвищенням освітнього рівня персоналу. Створені навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. Система професійної підготовки робітників діє на 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5% прибутку, не враховуючи державних дотацій.

На підприємствах для підвищення освітнього рівня персоналу використовуються різні форми навчання серед яких:

- неформальне навчання більша частина навчання відбувається поза офіційними програмами професійної підготовки, за свідченням менеджерів з персоналу вони вказують, що 70% знань працівники отримали внаслідок неформального навчання. Яке не було передбачене компанією і на яке не виділялись кошти;
- навчання на робочому місці, при цій формі навчання робоче місце являється середовищем для навчання. Це навчання є запланованим і направлене на професійну підготовку персоналу;
- безперервне навчання, як правило являється в процесі нової посади, активне навчання в групах, розроблені програми наставництва інструктажу, робота носить безперервний характер і потребує постійного вдосконалення і оновлення знань всіх співробітників слід винагороджувати за навчання;

- самоосвіта працівники беруть на себе відповідальність за задоволення особистісних потреб в навчанні, для покращення показників в роботі, та кар'єрного росту в процесі такого навчання працівник сам вирішує чому йому треба навчатись.

Японські компанії навчають своїх підлеглих і дають їм освіту. Цілі навчання полягають в розвитку здібностей, закріплення навиків керівників і підвищення лояльності. Звичайне підвищення кваліфікації відбувається без відриву від виробництва, на робочих місцях. Безпосередній начальник чи інструктор вчить, як виконувати роботу в реальній життєвій ситуації. Але теоретична освіта також важлива. Японські корпорації посилають своїх службовців в свої учбові центри, на семінари поза компанією в університети і т. д. [138, с. 100].

Західні системи професійної освіти, як правило, мають два рівні. Початкова професійна освіта спрямована на засвоєння базових кваліфікацій, які дають можливість громадянам вийти на ринок праці. Другий рівень охоплює безперервне навчання, куди входять усі сегменти первинної освіти, в тому числі підвищення кваліфікації, освіти і навчання, зокрема навчання безробітних.

Для дієвого функціонування підприємств в системі управління персоналом має діяти підсистема розрахунку заробітної плати. Завданням якої є розробка та впровадження дієвих систем заробітної плати. Якби змогли врахувати особливості персоналу та його вклад в розвиток підприємства. Завдання ускладнюється ще й тим, що саме заробітна плата є основним мотиваційним чинником персоналу підприємств.

Для більшості працівників вітчизняних підприємств заробітна плата залишається єдиним джерелом отримання грошових доходів, яка дозволяє задовольняти їх потреби.

Будучи найбільш мобільною і гнучкою формою в загальній системі управління персоналом, заробітна плата виконує три основні та ряд менш значних функцій щодо організації управління персоналом: стимулювання високопродуктивної праці, відтворення робочої сили та соціальна функція, яка забезпечує реалізацію принципу соціальної справедливості щодо одержання власного доходу. При послабленні однієї з цих функцій – слабшає і дія інших. Тому визначення їх взаємозв'язку і пропорційності є важливою умовою матеріального заохочення щодо високопродуктивної праці [150, с. 95].

В сучасних умовах господарювання перед підприємствами по-стала потреба розробки та впровадження нових систем оплати праці, які б дозволили мотивувати працівників та сприяли підвищенню продуктивності праці. Для цього необхідно вивчити зарубіжний досвід та адаптувати його до вітчизняних умов господарювання.

Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатofакторних методів оцінки персонального вкладу працівників. При цьому вибір факторів має тісно пов'язуватися з родом діяльності, функціональними обов'язками, характером продукту праці тощо. У США, за свідченням фахівців, фірми найчастіше використовують такі фактори, як результативність роботи, її якість, своєчасність виконання, метод роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до робочого місця тощо [67, с. 249-250].

Європейські системи оплати праці заслуговують особливої уваги. Майже усі вони складаються із двох частин: базової (незмінної) та додаткової (змінної, залежної від різних чинників), яка виконує функцію стимулювання працівників.

Практично в усіх країнах Європи поширено тарифну оплату праці робітників на основі тарифних сіток з порозрядною тарифікацією заробітної плати. У деяких країнах застосовуються єдині тарифні сітки на державному рівні (Білорусь, Польща, Угорщина), на галузевому рівні (Франція, Італія, Іспанія) та рівні підприємств (Російська Федерація, Україна). Особливістю організації тарифної оплати праці комерційних та технічних службовців і майстрів у Німеччині є те, що ставки оплати праці на основі прийнятої кваліфікаційної класифікації (групи з оплати) встановлюються на кожен рік у галузевих угодах з урахуванням регіональних особливостей (у землях) [48, с. 68-69].

Заслуговує на увагу досвід Швеції, де використовується політика «солідарної заробітної плати». Її основу складають такі принципи: рівна оплата за рівну працю та скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. Формування заробітної плати здійснюється на колективно-договірній основі і держава безпосередньо не приймає участі в цьому процесі, за винятком окремих випадків.

Так, наприклад, в Італії у таких галузях промисловості як металургійна (8-розрядна тарифна сітка), нафтопереробна (7-розрядна

тарифна сітка) та машинобудуванні (8-розрядна тарифна сітка) існує 4 таких об'єднаних розрядів. При цьому у металургії та машинобудуванні до першого розряду входять тільки робітники, до 2-го і 5-го розрядів – водночас і робітники і службовці, до 6-го і 8-го розрядів – тільки службовці [62, с. 253].

Крім тарифної системи оплати праці, посилюється тенденція до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з результатів оцінювання конкретних заслуг працівника. Беззаперечно доведено, що працівники фірми, які мають однакову кваліфікацію, посідають таку саму посаду або виконують однакову роботу, завдяки своїм природним здібностям, ініціативі, досвіду тощо можуть досягати різних результатів у роботі. Ця різниця має відображатись і в рівні заробітної плати конкретних працівників.

В Японії у межах так званої інтегрованої тарифної сітки, що застосовується на багатьох промислових підприємствах для тарифікації всіх категорій працівників (окрім керівників вищої ланки управління), передбачається така градація тарифних розрядів: з 1-го по 5-ий розряди тарифікуються робітники; з 3-го по 9-ий розряди тарифікуються інженерно-технічні робітники і службовці; з 7-го по 9-ий розряди тарифікуються керівники.

Перед системою управління персоналом стоїть завдання побудови мотиваційного механізму та його соціальної складової.

Всі організації стурбовані питанням, що слід робити для того, щоб одержати стійкий високий рівень показників роботи своїх співробітників. Це означає, що необхідно надавати пильну увагу тому, як можна мотивувати індивідуума за допомогою стимулів, винагород, керівництво і, що особливо важливе, тієї роботи якою він виконує, і того організаційного середовища, в якій він це робить. Метою, звичайно, є розвиток мотиваційного процесу і робочого середовища, які б сприяли тому, щоб працівники досягали результатів, відповідних очікуванням керівництва. Процес мотивації набагато складніший, чим вважає багато хто у людей різних потреб, для їх задоволення вони ставлять перед собою різні цілі і для досягнення своїх цілей роблять різні дії. Невірно припускати, що один і той же підхід до мотивації підійде для всіх. З цієї причини спрощеним є переконання в достоїнствах оплати, заснованої на показниках праці, як стимул для мотивації [3, с. 154].

Проблемою мотивації праці займається і ряд вітчизняних науковців серед яких: Дороніна М. С., Сасіна Л. О., В. М. Лугова [93], Музиченко-Козловський А. В. [96], Никифорова В. Г. [98]. Останнім часом в системі управління мотивацією працівників зроблено значний крок вперед наука та практика не стоїть на місці. Розроблена велика кількість інструментів, які дозволяють підвищити ефективність праці персоналу. У зв'язку з великою кількістю підходів до мотивації персоналу керівництву необхідно виявити основні потреби працівників та знайти правильний механізм їх задоволення.

Сучасна модель мотивації продуктивної праці має враховувати в першу чергу позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження з врахуванням специфіки відповідних галузей та регіонів, далі – пріоритетність розвитку відповідних галузей економіки, регіональні особливості певних областей, традиції та менталітет населення [11, с. 170].

Цікавий досвід інноваційного розвитку матеріальної систем мотивації на американських фірмах. Основними методами мотивації виступає матеріальне заохочування працівників. Як правило проявляються в виплаті основної заробітної плати, преміювання та надбавок, використовують аналітичні системи заробітної платні, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступені складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше.

Отже, потрібно відмітити що досвід матеріальної мотивації працівників на закордонних підприємствах постійно перебуває в інноваційному розвитку та збагачується новими елементами. Як показує досвід зарубіжних країн матеріальні методи мотивації, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак як показує практика вони не є головними.

Але на жаль на сучасному етапі розвитку економіки та суспільства мотивувати працівників лише засобами матеріальної мотивації стає дедалі важче. Не останню роль в процесі мотивації відіграють нематеріальні мотиви і стимули. З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. У основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що модифікує, є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою.

Результати дослідження засвідчили, що найбільшого успіху досягають ті підприємства, які прагнуть створити у свого персоналу почуття причетності до загальної справи, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності.

Позитивну роль також відіграє надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їхнім дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

Неабиякої уваги в процесі мотивації праці заслуговує досвід Японії. Система мотивації працівників на японських підприємствах заснована на неформальних міжособових відносинах. Як показує досвід, саме в цій країні, завдяки пошуку та поєднанню матеріальних і моральних стимулів праці персоналу, вдалося домогтися високих результатів та бурхливого піднесення промисловості. Японські методи мотивації праці відмінні від європейських і американських. На японських підприємствах розроблену та прийнято свою власну модель мотивації персоналу, з урахуванням національного характеру. В центрі мотивації стоїть людина як основний фактор розвитку виробництва. Основою мотивації праці є гармонізація між працею і капіталом.

Оскільки в Японії персонал визнається пріоритетним, то на усіх підприємствах діє розгалужена система матеріального і нематеріального стимулювання працівників.

Основу матеріального стимулювання становлять такі елементи:

- заробітна плата – їй належить головне місце, оскільки фірми на неї виділяють у середньому до 85% всіх коштів, що витрачаються на трудові ресурси;
- премії – вони доповнюють місячний заробіток та виплачуються двічі на рік понад тарифний заробіток за встановлений робочий час і понаднормові доплати; тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї;
- залежність заробітної плати від терміну служби та віку. Всім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка щорічно доповнюється надбавками за досвід;

- оптимальна диференціація заробітної плати. Наприклад, заробітна плата управлінського персоналу японських компаній перевищує плату нових працівників лише у 7–8 разів, а в американських компаніях – у 10–70 разів;
- використання розгалуженої системи пільг для постійних працівників: надбавок на утримання сім'ї, оплати проїзду до місця роботи, медичного страхування, соціального страхування, виплат на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплати стоянок автомашин, забезпечення харчуванням працівників, видачі премій та цінних подарунків тощо.

Для японських працівників більше значення мають не матеріальні стимули, а задоволення соціальних потреб. Система нематеріального (морального) стимулювання працівників, передбачає:

- просування за службовою ієрархією залежно від терміну роботи, освіти і віку, що стимулює працівника постійно підвищувати свою кваліфікацію, згладжує організаційні конфлікти, забезпечує стабільність, ієрархію тощо;
- підтримка та розвиток корпоративної культури – полягає у діяльності форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва і вдосконалення соціально-трудових відносин, передовсім слід назвати «гуртки якості»;

Водночас матеріальне стимулювання поширюється не більше ніж на 30 % гуртків;

- принцип пожиттєвого найму, який гарантує стабільне становище працівника у фірмі, відсутність страху втратити роботу і є запорукою розвитку особистості;
- організація розважальних заходів, групових виїздів на природу, різноманітних вечорів, сприяння в організації сімейних свят – весіль, ювілеїв тощо;
- культивування корпоративного духу шляхом залучення працівника до справ фірми, її завдань, місії; для цього кожна фірма має свою форму, девіз, гімн, різноманітні ритуали, влаштовує зібрання, конференції;
- надання працівникам роботи відповідно до їх потенціалу, створення можливостей для самореалізації, вияву здібностей і вподобань тощо.

На нашу думку, для розробки системи мотивації продуктивної праці на вітчизняних підприємствах слід врахувати перш за все особливості та національні традиції, а також менталітет працівників. Орієнтиром буде позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах.

Важливим інноваційним механізмом при мотивації персоналу є використання в регулюванні трудових відносин соціального пакета, під яким у широкому сенсі розуміється надання роботодавцем працівнику матеріальних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв та соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати. До складу соціального пакета включають як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою.

Процес взаємодії між роботодавцем і працівником опосередковується соціальним пакетом, який охоплює основні аспекти: юридичний, економічний, політичний, етичний, соціологічний, психологічний.

Соціальний пакет буде мати цінність у тому випадку, коли пропонувані соціальні пільги є важливими і значущими для працівників. Він виступає альтернативним механізмом, який сприяє підвищенню загальної винагороди працівника замість підвищення заробітної плати. Запровадження підприємством соціального пакета сприяє формуванню позитивної ділової репутації, дозволяє будувати з працівниками партнерські стосунки.

Широке розповсюдження соціальних пільг і гарантій у структурі загальної винагороди було започатковане у 1970-их роках спочатку в американських, а згодом і в європейських компаніях. Воно було пов'язане з необхідністю залучення та утримання кваліфікованого персоналу при підвищенні соціальної відповідальності бізнесу.

Нині у світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління соціальним пакетом. Перша пов'язана зі зміною частки й структури соціального пакету в загальному обсязі соціальних витрат великих компаній. Частка витрат організацій на забезпечення соціальних пільг і гарантій збільшується, при цьому акценти мотиваційних програм для персоналу зміщуються в бік підвищення цінності немонетарного регулювання. Друга тенденція пов'язана зі зростанням залучення працівників до формування соціального

пакету. В багатьох компаніях поширюється практика дольової участі персоналу в придбанні послуг добровільного медичного страхування, оплаті послуг мобільного зв'язку, оренди житла тощо.

Виходячи з наявної статистики, в США соціальний пакет становить 10-40% базової заробітної плати. Основний вартісний обсяг соціального пакета в країнах Заходу – до 50% – припадає на різні види страхування, головним серед яких є медичне страхування працівників. Обов'язковим для більшості американських і європейських компаній є два типи соціальних програм – медичного страхування і пенсійних. Їх виконання призвело до того, що витрати компаній на соціальні виплати за останні п'ять років збільшились удвічі й становлять до 15% витрат на персонал [79, с. 267–272].

На переважній більшості українських підприємствах існує низка проблем щодо запровадження соціального пакету в їх діяльність. Перед ними постало завдання – розробити дієву систему, що дозволить запровадити єдиний стандарт підходу до соціального пакету, підвищити рівень послуг, які надаються працівнику, і разом з цим адаптувати соціальний пакет для кожного структурного підрозділу компанії, що дасть змогу оптимізувати витрати підприємства на соціальні цілі.

При проведенні атестації персоналу підприємств значного поширення набули психологічні методи оцінювання працівників. Ці методи являють собою своєрідну комбінацію нетрадиційних методів атестації а також використовуються практичні та прогностичні методи оцінювання працівників. Великі американські компанії створюють спеціальні програми оцінювання потенціалу своїх працівників за допомогою психологічних методів. Ці програми реалізуються центрами оцінювання персоналу. Однак, використовуючи різні тести для проведення атестації персоналу, необхідно враховувати їх недосконалість [140, с. 225–226].

Атестація та оцінювання персоналу в західноєвропейських країнах передбачає жорстку регламентацію та формалізацію всіх етапів і процедур і, насамперед, самих оцінних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами. Служби управління персоналом мають контролювати реалізацію загальних принципів проведення атестації та оцінювання персоналу на практиці.

Наприклад, в Англії процес атестації тісно пов'язаний із заповненням звітної анкети, що складається з восьми друкованих сторінок.

Системи атестації працівників мають різні назви: «річна атестація державних службовців», «оцінювання результатів діяльності», «оцінювання службовців з погляду досягнення намічених цілей» і т. п. При цьому вони включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінювання досягнутих результатів, підведення річних підсумків роботи, атестацію за рік, управління вибором цілей, визначення завдань та ін. [120, с. 15].

На японських фірмах існує чітко розроблена система оцінок персоналу, розробка методів оцінки є одним із важливих аспектів діяльності відділу управління персоналом. Для визначення здібностей і особистих якостей працівника в японських фірмах активно використовуються спеціальні форми-анкети, які самостійно заповнюються вищим керівництвом. Керівники також не залишаються поза увагою - їх за допомогою такої ж анкети оцінюють підлеглі. Заповнені анкети передаються у відділ управління персоналом. Таким чином, в японських фірмах отримала розповсюдження трьохстороння оцінка персоналу.

Висновки. Як свідчить досвід, впровадження інновацій в сфері управління персоналом відбувається переважно на спільних підприємствах, де домінує іноземний капітал, і разом з інвестиціями проникають інновації не тільки в сферу виробництва, але й управління. До того ж отримали поширення не тільки окремі складові, але й в цілому модель управління персоналом європейського типу.

Отже, одним з найважливіших завдань, яке постало перед керівниками, це наближення світоглядних позицій працівників підприємств до європейської ментальності, усвідомлення ними значення безперервності процесу освіти, посилення ролі знань в усіх сферах діяльності як одного з найважливіших чинників зростання їхньої конкурентоспроможності.

Як свідчить досвід, саме по собі визнання необхідності впровадження нових методів в систему управління персоналом не супроводжується їх автоматичною реалізацією. Навіть поява великих і значущих інновацій не завжди призводила до якісних змін у роботі підприємства. Тому керівникам підприємств необхідно більш прискіпливо підходити до вибору шляхів управління персоналом, оскільки сліпе їх копіювання не дасть бажаного ефекту, а також враховувати національну специфіку трудових ресурсів.

Лозовська Наталія Миколаївна

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ – ВАЖЛИВА СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. За останнє десятиліття корпоративна соціальна відповідальність або сталий розвиток сформувавши вимоги до організації діяльності в багатьох підприємствах та організаціях фірм і корпорацій. Сталий розвиток не обмежується «зеленими технологіями» і являє собою цілісний підхід, що інтегрує міркування екологічного, соціального і управлінського характеру в корпоративну стратегію, що дозволяє компаніям не тільки відповідально задовольняти свої безпосередні потреби зараз і сьогодні, але і гарантувати свою здатність задовольняти свої потреби в майбутньому.

Благополуччя персоналу є одним з основних цілей корпоративної соціальної відповідальності сучасного підприємства. Професіоналізм та відданість персоналу – це запорука виготовлення якісної продукції. Мотивовані та задоволені своєю роботою працівники створюють стійку основу досягнення фінансових цілей підприємства.

Саме тому розвиток персоналу є основою стійкості підприємства та одним з головних елементів корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) будується на взаємодії між підприємствами і суспільством, що є надзвичайно важливим для великих компаній, які використовують природні ресурси і відіграють роль соціально значущих об'єктів.

Формулювання мети статті та завдань. Мета дослідження полягає в тому, щоб дослідити теоретичні аспекти розвитку персоналу в ракурсі корпоративної соціальної відповідальності підприємств і сформувавши свої пропозиції щодо поліпшення процесу розвитку персоналу з урахуванням принципів Глобального договору Організації Об'єднаних Націй.

Загальні питання, пов'язані з розвитком персоналу та КСВ підприємств знайшли своє відображення в працях таких відомих за-

кордонних та вітчизняних вчених і науковців : Армстронга М., Балашова Е.А., Єговцева Ю. А., Кузнецова Г. І. та інших. Водночас, слід вказати на те, що питання розвитку персоналу є особливо актуальними, адже планування та розвиток персоналу є необхідним засобом досягнення стратегічних планів підприємства.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є невід’ємною частиною суспільства. КСВ розглядається як вибір підприємств для досягнення трьох основних завдань: стійкого зростання, підтримання відносин з стейкхолдерами і ведення прозорого бізнесу.

Таким чином КСВ включає в себе всі заходи, які включають відповідальність підприємства за виробничо-збутову діяльність та соціальні, економічні та екологічні наслідки даної діяльності.

Основними напрямками КСВ є такі:

- Соціальна політика (покращення умов праці, розвиток персоналу);
- Розвиток громад;
- Охорона навколишнього середовища;
- Дотримання прав людини;
- Захист прав споживачів;
- Організаційне управління.

Головна ідея КСВ лежить в основі Глобального договору ООН. Десять принципів Глобального договору в галузі прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією користуються загальною підтримкою і засновані на основі:

1. Загальної декларації прав людини
2. Декларації Міжнародної організації праці про основоположні принципи і права в сфері праці
3. Ріо-де-Жанейрської декларації з навколишнього середовища і розвитку
4. Конвенції ООН проти корупції.

Головні принципи Глобального договору ООН наведені на рис. 1.

Дотримання цих принципів дозволить підприємству вести соціально відповідальний бізнес. Велику увагу в принципах Глобального договору ООН віднесено саме, трудовим відносинам, адже у сучасних умовах корінним чином змінилась роль людини у виробництві,

адже людина є стратегічним ресурсом компанії у фокусуванні конкурентних позицій підприємства.

Часто керівники основну увагу приділяють увагу фінансовим, виробничим, питанням, проблемам збуту продукції, але не достатньо уваги приділялось персоналу, який є основною рушійною силою в забезпеченні прибутковості підприємства. Тому всі підприємства, які прагнуть зберегти конкурентні переваги і займати лідируючі позиції на ринку повинні мати співробітників, які володіють сучасними знаннями, технологіями. Ефективність роботи підприємства залежить від ефективності роботи персоналу, від професіоналізму персоналу, досвіду.



Рис. 1. Головні принципи Глобального договору ООН
Джерело:[107]

В Україні ряд підприємств здійснює реалізацію КСВ-практик, проте в основному це великі підприємства-експортери, представни-

цтва іноземних компаній в Україні, окремі підприємства сфери послуг. Вони звітують про результати та ефективність запроваджених практик. Проте, на жаль, цього на сьогоднішній день є недостатньо, оскільки часто такі практики залишаються просто «модним брендом». Ще однією проблемою є те, що ряд підприємств запроваджує такі практики, проте не співвідносить їх з КСВ, не здійснює аналізу їх впливу на результати діяльності компаній, що також не дає можливості їхнього використання у повній мірі для забезпечення конкурентоспроможності як на національному, так і міжнародних ринках [61].

Єговцева Ю.А. та Кузнецов Г.І. зазначають, що діяльність у сфері внутрішньої КСВ здійснюється в напрямках соціальної підтримки персоналу, його розвитку, а також вдосконалення організації трудового процесу. Кожне з перелічених напрямів охоплює широке коло питань [42] (рис. 2).

Система навчання персоналу передбачає підвищення кваліфікації персоналу, управління результативністю персоналу, мотивацію персоналу та адаптацію співробітників.

Напрямки внутрішньої КСВ		
Соціальна відповідальність персоналу	Розвиток персоналу	Організація трудового процесу
Охорона здоров'я персоналу; Підтримка сім'ї; Покращення житлових умов персоналу; Підтримка персоналу в складних життєвих обставинах; Трудова адаптація.	Професійне навчання персоналу; Перепідготовка, підвищення кваліфікації; Стажування; Планування кар'єрного росту; Участь персоналу в управлінні.	Покращення умов праці; Удосконалення системи винагороди; Застосування мотиваційних схем; Гнучкість трудового процесу; Усунення дискримінації при наймі на роботу та

Рис. 2. Напрямки внутрішньої КСВ
Джерело:[42]

Процес навчання персоналу підприємства є інвестиціями в розвиток самого підприємства. На підприємстві необхідно використовувати групову та індивідуальну форму розвитку персоналу. Групові методи розвитку персоналу наведені на рис. 3.

Групові методи розвитку персоналу передбачають формувати командний дух, формування прямих та зворотних активних зв'язків.

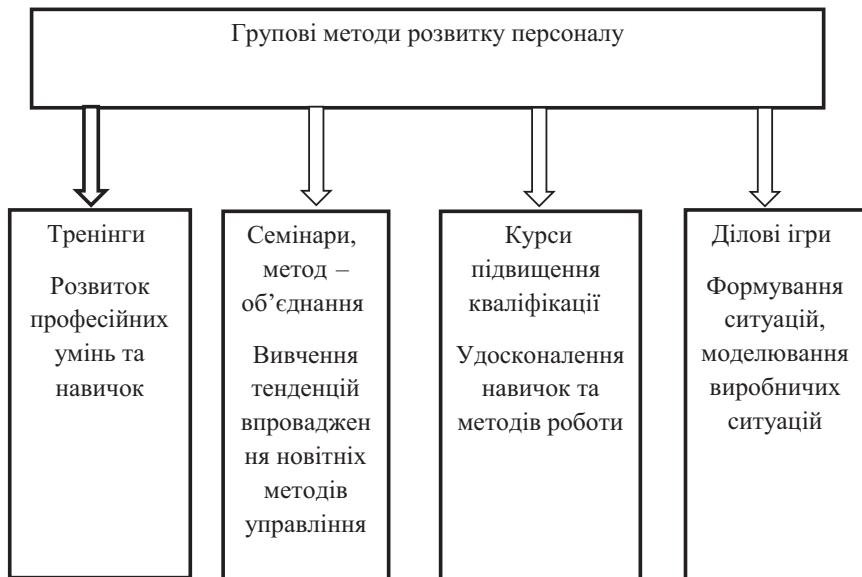


Рис. 3. Групові методи розвитку персоналу
Джерело: складено автором

Індивідуальними методами розвитку персоналу є вирішення виробничих ситуацій, участь у розвиваючих проектах, проходження стажування, формування та проходження індивідуальних планів.

В умова економічної нестабільності в Україні спостерігається нестійка динаміка в сфері розвитку персоналу (рис. 4). Аналізуючи рис. 4 можна зазначити, що за 2013–2014 рр. зменшилась кількість персоналу, що пройшли навчання новим професіям на 37,2 тис. грн., що у відносному вираженні становить – 19,60 %.

Здійснюючи порівняння осіб, що пройшли підвищення кваліфікації необхідно зазначити, що відбулось зменшення кількості осіб,

що пройшли підвищення кваліфікації 172 тис.грн. , що у відносно-му вираженні становить 17,68 %. Дані цифри свідчать про негативні тенденції в розвитку персоналу підприємству 2013-2014 рр. Для детальнішого аналізу необхідно зазначити, що у 2014р. – 9,4 % персоналу до облікової кількості штатних працівників [126].



Рис. 4. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації працівників у 2013–2014 рр. в Україні
Джерело: складено автором за даними [126]

Підвищення кваліфікації працівників за професійними групами. Структура персоналу, які пройшли підвищення кваліфікації за професійними групами у 2014 році наведено на рис. 5.

Отже, найбільша частка у структурі наведеній на рис. 5. належить професіоналам (фахівцям), також слід зазначити, що 34,3 % робітників пройшли підвищення кваліфікації, також слід зазначити, що 7,3 % із зазначеної кількості робітників підвищили розряд.

Велика увага розвитку персоналу приділяють компанії, що ведуть соціально відповідальний бізнес, тому доцільно далі дослідити тенденції розвитку персоналу в таких компаніях.

Високий рівень кваліфікації та заінтересованість співробітників є запорукою ефективних і сталих бізнес-процесів. Компанія «Обо-

лонь» приділяє особливу увагу залученості, лояльності та рівню задоволеності роботою своїх співробітників.

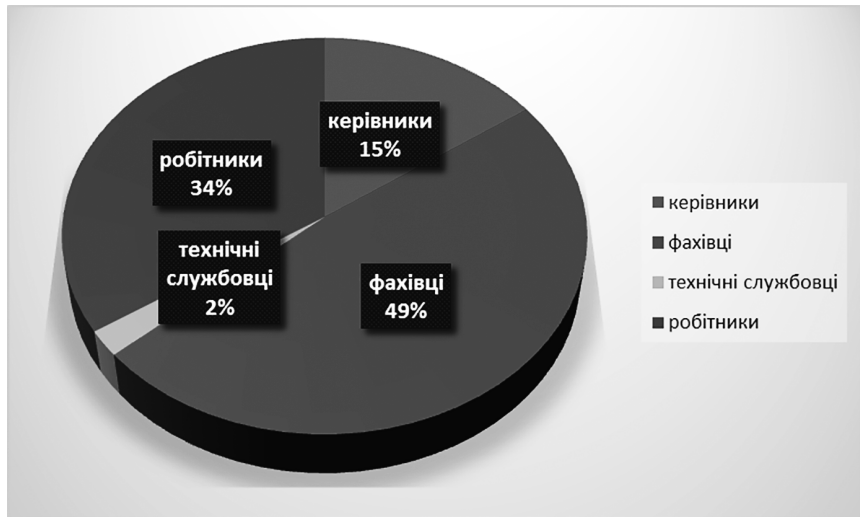


Рис. 5. Структура персоналу, які пройшли підвищення кваліфікації за професійними групами у 2014 р. в Україні
Джерело: складено автором за даними [126]

За умов зростаючих вимог до рівня кваліфікації персоналу одним із важливих завдань є забезпечення безперервного процесу навчання співробітників. Протягом року працівники корпорації «Оболонь» беруть участь у професійній перепідготовці, навчанні, підвищенні рівня кваліфікації та інших навчальних заходах.

У компанії «Оболонь» робочий персонал навчається безпосередньо на виробництві (в індивідуальному порядку) або проходить спеціальні курси. Навчання та підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів здійснюється на договірній основі з інститутами підвищення кваліфікації працівників харчової та переробної промисловості.

На підприємствах корпорації активно формується система наставництва як одна із найбільш ефективних форм навчання молодих фахівців. Наставництво виникає на основі зворотнього зв'язку між стажерами, які потрапили на роботу в компанію, та досвідченими і висококваліфікованими співробітниками корпорації.

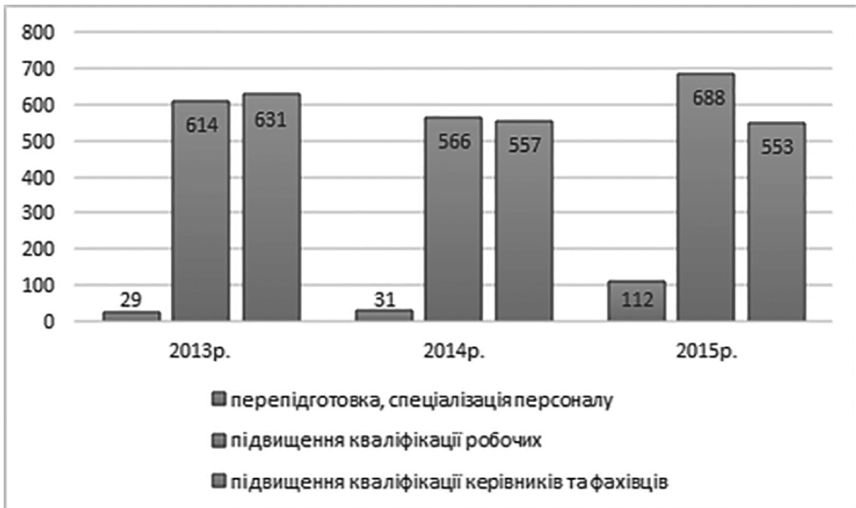


Рис. 6. Динаміка розвитку персоналу
в компанії «Оболонь» у 2013–2015рр
Джерело: [105]

У 2013–2014 роках для фахівців служби маркетингу та відділу експорту на головному підприємстві спільно з міжнародною школою іноземних мов «Denis' School» було організовано курси з підвищення рівня знань іноземних мов. Понад 60 спеціалістів пройшли навчальний курс з англійської мови і отримали сертифікати відповідності.

Також слід зазначити, що 336 студенти пройшли навчально-виробничу практику на підприємствах корпорації «Оболонь» у 2015 році.

Більше 11 років на регіональному підприємстві корпорації «Оболонь» в Охтирці Сумської області діє школа підвищення кваліфікації працівників за напрямками «Економіки і менеджменту», «Ефективного управління збутом» та «Школа виробничого навчання». У 2015 році близько 100 працівників підприємства відвідували заняття у рамках корпоративного навчання [105].

Розвитку персоналу приділяють велику увагу в компанії Carlsberg Ukraine. Навчання і просування персоналу в межах компанії –

загальноприйнята практика компанії. Основні напрямки, які заохочуються в розвитку це лідерські та комунікативні якості персоналу, особистісна ефективність, а також професійні навички. Для кожного з цих напрямків в компанії розроблений пакет тренінгів і навчальних програм - як внутрішніх, коли тренерами виступають самі співробітники, так і зовнішніх – з залученням кращих тренінгових агентств Європи. В середньому за 2012 рік на одного співробітника було відведено більше 12 годин навчання. У 2013 році середня кількість годин навчання на одного співробітника збільшилось майже вдвічі і склала 23 години.

Крім цього, в компанії створені умови і для самостійного навчання. Для цього в загальному доступі знаходиться бібліотека бізнес-літератури, 35 електронних курсів і англійська мова.

Велика увага в компанії приділяється питанням мотивації і навчанню. Важливо, що Carlsberg Ukraine прагне розвивати внутрішній кадровий резерв і при створенні нових вакансій, співробітники компанії мають перевагу перед зовнішніми кандидатами і розглядаються в першу чергу.

В компанії Carlsberg Ukraine особлива роль приділяється випускникам навчальних закладів, за 2012-2013 рр. стажування в компанії пройшли 18 студентів, частина з яких продовжила роботу в компанії на посаді фахівців.

У 2013 році був запущений стипендіальний проект молодих талантів. Мета проекту полягає в наданні можливості найкращим студентам провідних вузів Києва, Запоріжжя та Львова пройти відбіркові конкурси і співбесіди і стати володарем стипендії від компанії [111].

Компанія «Кернел» теж велику увагу приділяє розвитку персоналу. В цій Компанії працює близько 16 тисяч чоловік. І загальний успіх залежить від кожного. Для працівників компанії запропоновано максимально вигідні умови:

- конкурентоспроможна заробітна плата, яка перевищує середні показники в секторі;
- оплата всіх соціальних внесків;
- відповідальне дотримання трудового законодавства;
- «біла» зарплата.

Здоров'я та безпека співробітників компанії «Кернел» має першо-

рядне значення для Компанії. Велика частина виробничих операцій здійснюється в регіонах і галузях, які пов'язані з історично низькою культурою безпеки праці. Виходячи з цього, в компанії такі правила поліпшення безпеки праці:

- Проведення періодичних тренінгів з безпеки праці (частота навчання залежить від специфіки роботи).
- Оснащеність робочих місць відповідно до регуляторних вимог з охорони праці.
- Наявність на виробничих підприємствах спеціального співробітника, який відповідає за процеси охорони праці.
- Забезпечення співробітників за рахунок Компанії всіма необхідними індивідуальними засобами захисту.
- Проведення періодичних медичних оглядів.
- Перевірка робочих місць на відповідність нормам охорони праці зовнішніми організаціями.

Розуміючи, що розвиток культури безпеки праці є безперервним процесом, в компанії працюють над поліпшенням практик і процесів на всіх наших підприємствах [112].

Компанія Nestlé в Україні значну роль приділяє розвитку персоналу. В компанії здійснюється навчання працівників основам правильного харчування та здорового способу життя. В компанії впевнені, що завдяки правильній підтримці та знанням працівники можуть стати амбасадорами цінностей компанії.

В компанії Nestlé в Україні підвищують рівень обізнаності працівників завдяки різноманітним внутрішнім навчальним програмам. Так, у жовтні 2013 року було запропоновано працівникам в Україні взяти участь у навчальному проекті NQforU – змагання, в якому в ігровій формі учасники отримують нові знання щодо збалансованого харчування та здорового способу життя. Щороку програма вдосконалюється, у ній з'являються нові корисні факти та поради, які виявилися дуже корисними для працівників та їхніх сімей.

Викликом для будь-якого навчання є спроба вплинути на повсякденну діяльність. Тому систематичне навчання працівників в компанії починається зі Створення спільних цінностей. Зокрема навчальна програма «Система управління довкіллям» сприяє культурі постійного самовдосконалення, що дозволяє розвивати більш стійкі бізнес-практики щодо довкілля [106].

Досліджені практики розвитку персоналу дозволяють зробити висновок про те, що сучасні підприємства, що ведуть соціально відповідальний бізнес значну роль приділяють розвитку персоналу, також необхідно зазначити, що в досліджених звітах зі сталого розвитку цих підприємств дуже мало уваги приділяється системі управління здоров'ям співробітників, тому доречно дослідити та охарактеризувати систему *healthcare management* на підприємстві.

Health Management (управління корпоративним здоров'ям) - комплекс програм і заходів, що використовується різними організаціями для зміцнення здоров'я своїх співробітників [224].

У найзагальнішому вигляді *health management* включає в себе дві складові.

В першу чергу, це всебічне дослідження медичних ризиків, що ставить за мету виявити і ранжувати за значимістю фактори, що роблять негативний вплив на здоров'я співробітників. В рамках цієї складової вивчається статистика по найбільш частих захворюваннях співробітників компанії, встановлюються причини захворювань, проводиться стрес-аудит. За результатами, отриманими в ході моніторингу, складається план превентивних заходів, проведення яких допоможе знизити захворюваність.

По-друге, це мотивація співробітників дбати про своє здоров'я. Мотивація може будуватися на економічному заохоченні у вигляді премій, компенсацій, системи корпоративних знижок, поліпшеним соц. пакетом і ін. [195].

Важливе значення в збереженні здоров'я співробітників грає боротьба зі стресом, що є першопричиною багатьох захворювань. Тому необхідно або прийняти в штат психолога, або оплачувати телефонну лінію психологічної підтримки персоналу. Також бажано на підприємстві провести стрес-аудит, який допоможе виявити «слабкі» стресогенні місця і визначить психологічний клімат в колективі.

Реалізація програм психологічної підтримки дозволяє знизити абсентеїзм і дозволяє підвищити продуктивність праці. При грамотно побудованій психологічній підтримці в колективі поліпшується психологічний клімат, що знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій і надає мотиваційний дію на співробітників [195].

Впровадження системи *Health Management* практично завжди гарантує наступні результати:

- В зв'язку зі зниженням захворюваності співробітників, і внаслідок цього, зменшення кількості днів непрацездатності (лікарняних), компанія знижує медичні витрати;
- Результатом впровадження системи Health Management є збільшення продуктивності праці, працездатності та ефективності діяльності співробітників, що в свою чергу, збільшує доходи компанії;
- Як правило, в колективі знижується кількість стресових і конфліктних ситуацій, підвищується стійкість до стресів співробітників і їх лояльність до керівництва, що в свою чергу, забезпечує збільшення доходів;
- Збільшуються доходи в зв'язку з поліпшенням іміджу компанії в очах співробітників і їх мотивації;
- Знижується плинність кадрів і витрати на адаптацію співробітників, збільшується ймовірність залучення більш кваліфікованого персоналу, що також забезпечує збільшення доходів компанії;
- Виходячи з вище викладеного, при грамотному використанні системи управління здоров'ям персоналу, збільшується чистий прибуток компанії при зниженні витрат і зростання доходів.

Таким чином, використовуючи програми систем управління здоров'ям компанії не тільки отримують фінансову економію за рахунок збільшення продуктивності персоналу, скорочення часу його відсутності на робочому місці через хворобу і зниження вартості страхування по ДМС, а й безліч інших позитивних моментів.

Виходячи з проведеного дослідження слід зазначити, що ефективність діяльності сучасного підприємства значно зростатиме, якщо використовувати принципи корпоративної соціальної відповідальності у сфері розвитку персоналу, зокрема здійснювати розробку та затвердження форм та методів безперервного розвитку персоналу, як групових так і індивідуальних. Також слід зазначити, що на підприємствах доречно використовувати стратегічний розвиток персоналу.

Майкл Армстронг стверджує, що стратегічний розвиток людських ресурсів спрямований на формування підприємства і створення умов для навчання, розвитку і створення професійних нави-

чок в цілях підвищення рівня організаційної, командної і індивідуальної ефективності [3, с. 275].

Стратегічний розвиток персоналу націлений на створення загальної моделі розвитку персоналу. Стратегічний розвиток персоналу дозволить вирішувати певні завдання наведені на рис. 7.



Рис. 7. Завдання, які дозволяє вирішувати стратегічний розвиток персоналу
Джерело: [3, с. 275] удосконалено автором

Досліджуючи завдання, які дозволяє вирішувати стратегічний розвиток персоналу детальніше розглянемо таке поняття як «управління знаннями» або «менеджмент знань».

Менеджмент знань - управління інтелектуальним капіталом підприємства. Основними завданнями менеджменту знань є досягнен-

ня поставлених цілей організації за рахунок зростання інтелектуального капіталу та ефективного його використання; підвищення ефективності управлінських рішень; створення передумов для появи інновацій; використання бенчмаркінгу у всіх сферах діяльності; навчання та мотивація співробітників; підвищення ефективності процесів проектування, виготовлення, закупівель і маркетингу [90].

Система менеджменту знань (СМЗ) – сукупність взаємодіючих і взаємозалежних елементів, що відносяться до управління знаннями (Процесів, баз даних, програмного забезпечення, організаційних структур і пр.), що забезпечує досягнення поставлених цілей.

Тобто процес управління знаннями можна представити як стратегію яка здійснює перетворення всіх видів інтелектуальних ресурсів в продуктивнішу та ефективнішу діяльність підприємства.

Управління знаннями - це комбінація окремих аспектів управління персоналом, інноваційного та комунікаційного менеджменту, а також використання нових інформаційних технологій в управлінні організаціями.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності організації. В умовах сталого розвитку підприємств процес розвитку персоналу стає важливою умовою їх успішного функціонування. Дослідивши принципи Глобального договору ООН слід зазначити, що саме, трудовим відносинам в даних принципах відведена особлива увага, адже у сучасних умовах корінним чином змінилась роль людини у виробництві, адже людина є стратегічним ресурсом компанії у фокусуванні конкурентних позицій підприємства.

Також у статті досліджено, що система навчання персоналу передбачає підвищення кваліфікації персоналу, управління результативністю персоналу, мотивацію персоналу та адаптацію співробітників. На підприємствах необхідно використовувати групову та індивідуальну форму розвитку персоналу.

Досліджено, що високий рівень кваліфікації та зацікавленість співробітників є запорукою ефективних і сталих бізнес-процесів в таких компаніях як: компанія «Оболонь», компанія Carlsberg Ukraine, компанія «Кернел», компанія Nestlé.

Одним з успішних інструментів кадрової політики на сучасних закордонних підприємствах є Health Management (управління

корпоративним здоров'ям) - комплекс програм і заходів, що використовується різними організаціями для зміцнення здоров'я своїх співробітників.

В статті досліджено, що стратегічний розвиток людських ресурсів спрямований на формування підприємства і створення умов для навчання, розвитку і створення професійних навичок в цілях підвищення рівня організаційної, командної і індивідуальної ефективності.

Мазник Ліана Валеріївна

ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вступ. Методи прийняття рішень в сфері управління різноманітні за своїм змістом, сферами застосування, за рівнем теоретичної розробки, ступенем практичної придатності і ефективності використання в реальних умовах. Метод – це всі ті дії, які при вивченні моделі застосовує суб'єкт прийняття рішення для досягнення певного результату. Застосування економіко-математичних методів дає можливість порівняти характеристики реального економічного об'єкта чи системи і на цій основі обґрунтовувати досягнення певних цілей. Тип математичної моделі залежить як від природи системи, так і від задач дослідження. У загальному випадку математична модель системи містить опис множини можливих станів досліджуваної системи та закон переходу з одного стану до іншого. Економіко-математичні моделі можуть бути призначені для дослідження як різних функціональних складових економіки (виробничо-технологічної, соціальної, територіальної структури), так і її окремих частин. Розглядають моделі всієї економіки в цілому та її підсистем – секторів, галузей, регіонів, комплексів моделей виробництва, споживання, формування та розподілу прибутків, трудових ресурсів, ціноутворення, фінансових зв'язків та ін. Для нас особливий інтерес представляють ті економіко-математичні методи і моделі, застосування яких в сфері управління персоналом до цього часу не було популярним. До таких методів відносяться розробка інтегральних оцінок та аналіз ризиків.

Постановка проблеми. Застосування інтегральних оцінок є перспективним напрямком досліджень в сфері управління персоналом, зокрема в узагальненні оцінювання трудового потенціалу. Трудовий потенціал оцінюється певною системою показників, узагальнення яких і є окремим завданням для оцінки трудового потенціалу в динаміці та порівнянні окремих підприємств або

підрозділів. Ще одним достатньо популярним напрямом в економічній науці і господарській практиці є вивчення економічних ризиків, їх класифікація, кількісна оцінка, вивчення напрямів зниження ступеня ризикованості. Але часто в практичній діяльності підприємств діяльність із забезпечення, наприклад, такого напрямку як управління соціально-економічною безпекою, залишається суто декларативною, без належного аналізу та кількісного вимірювання відповідних ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтегральні оцінки розраховуються рейтинговими агенціями за власними авторськими методиками для складання рейтингів держав за різними напрямками, кредитних рейтингів, банківських рейтингів, рейтингів страхових компаній тощо, які регламентуються великою кількістю державних нормативних документів та відповідним міжнародним законодавством. Принципи діяльності рейтингових агентств розроблено технічним комітетом Міжнародної організації комісії з цінних паперів (IOSCO) та прийнято для застосування у вересні 2003 року. Найбільш популярними агенціями світу є Fitch Ratings Moody's Investors Service Standard and Poor's [135]. В Україні найбільш популярним є Національне рейтингове агенство «Рюрік» [108]. Також популярними є рейтинги топ-менеджерів, які впорядковуються порталом delo.ua та журналом «Фокус». Особливо актуальними для складання відповідних рейтингів держав є розрахунки індексу людського розвитку та оцінювання рівня життя, які базуються на методиці інтегрального оцінювання. Результати такого аналізу представлені, наприклад, у Програмі розвитку ООН з людського розвитку за 2015 рік [193]. Однак, в сфері управління персоналом потенціал таких методик застосовуються не достатньо.

Ще одним важливим моментом у використанні сучасних економіко-математичних методів в управлінні персоналом є дослідження ризиків, зокрема у сфері соціально-економічної безпеки. Ці методики активно застосовуються у страхуванні та різних сферах менеджменту (в управлінні виробництвом, банківській діяльності, проводиться якісний та кількісний аналіз ризиків для різноманітних проєктів тощо). Академічні методичні засади такого аналізу розроблені в теорії ймовірностей та математичні статистиці. Особливо велика кількість наукових, методичних публікацій, підручників з цього на-

прямку випущена викладачами кафедри економіко-математичного моделювання КНЕУ [16].

Мета. Існує багато методичних підходів до оцінки стратегічного розвитку підприємства і ролі персоналу: на базі витратного підходу, доходного підходу та негрошових вимірників (натурального – як чисельності працівників, обсягу виробленої ними продукції; часового – як баланс робочого часу працівників; умовного – за допомогою експертно-бальних або коефіцієнтних методик). Витратний підхід дозволяє визначити лише витрати на створення і функціонування кадрового потенціалу, натуральні та часові вимірники відображають лише його кількісні характеристики. Доходний підхід передбачає необхідність виділення частини доходу, отриманого за рахунок саме кадрового потенціалу підприємства, що є достатньо складним з методологічної точки зору і не завжди застосовним до особливостей підприємства. Бально-коефіцієнтні методики, по-перше, дозволяють оцінити лише якісні характеристики індивідуального кадрового потенціалу певних категорій працівників без урахування кількісної характеристики; по-друге, базуються в основному на анкетному оцінюванні певних ділових, особистих та інших характеристик працівників, тобто, містять суб'єктивні оцінки. Інтегральний показник, розрахований на основі визначення групових показників професійно-кваліфікаційних, трудових, особистісних, психологічних, фізіологічних якостей працівників, однак, не дозволяє оцінити вплив зміни їхньої чисельності на якісні, структурні та інші характеристики кадрового потенціалу. Експертно-бальна методика дозволяє оцінити, по-перше, індивідуальний кадровий потенціал кожного працівника, по-друге, стратегічний розвиток підприємства з урахуванням недо- або переутримання персоналу, але за її допомогою неможливо оцінити вплив зміни чисельності працівників (з урахуванням їхнього віку, раціоналізаторської активності, підвищення кваліфікації, трудової дисципліни тощо) на структурні, якісні та інші характеристики стратегічного розвитку персоналу підприємства. Тому застосування методів інтегрального оцінювання хоча і має певні недоліки, але запропонований нами підхід дозволить уникнути зазначені недоліки.

Інша важлива складова застосування економіко-математичних методів в сфері управління персоналом підприємства є застосування

сучасних методів ризикології в забезпеченні його соціально-економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу. На кількісну оцінку напрямів стратегічного розвитку персоналу впливає вибір методу оцінювання. Існуючі методики оцінювання стратегічного розвитку персоналу передбачають припинення процесу оцінювання на етапі отримання результатів. Це відбувається ще на етапі цілепокладання, тому що будь-яке оцінювання повинно мати за мету виявлення основних проблем і перешкод у розвитку та їх усунення. Тому для такої оцінки пропонуємо методику інтегрального оцінювання, яка передбачає такі етапи:

- Визначення цілей оцінювання;
- За цілями визначаємо систему показників (індикаторів) стратегічного розвитку персоналу із обов'язковим зазначенням показників-стимуляторів (бажане зростання) та дестимуляторів (тобто бажаним є зменшення значень таких показників);
- Розробка анкети для проведення опитування із точним формулюванням вимог до експерта (визначення рангу або вагомості показника);
- Створення експертної групи;
- Безпосереднє проведення опитування;
- Обробка анкет, узагальнення результатів;
- Оцінка узгодженості думок експертів, якщо думки узгоджені, переходимо до наступного етапу, в протилежному випадку продовжуємо працювати з експертами;
- Розрахунок інтегральних показників;
- Оцінка зміни цих показників в часі або в порівнянні з іншими підприємствами;
- Аналіз та розробка рекомендацій для забезпечення позитивної тенденції в зміні інтегральної оцінки.

Подібні підходи застосовуються рейтинговими агенствами. Зокрема НРА Рюрік застосовує Методики визначення рейтингової оцінки, які є універсальними, тобто застосовуються для будь-яких об'єктів. Агентство дотримується їх у своїй діяльності незалежно від особливостей співробітництва з конкретним клієнтом, висувуючи однакові вимоги щодо проходження процедури рейтингування для

всіх замовників рейтингових оцінок. Методики розроблено у відповідності з чинним українським законодавством в сфері рейтингування, зокрема з урахуванням:

- Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції створення системи рейтингової оцінки регіонів, галузей національного господарства, суб'єктів господарювання» від 01.04.2004 р. № 208-р [139];
- Рішення НКЦПФР «Про затвердження Правил визначення уповноваженим рейтинговим агентством рейтингової оцінки за Національною рейтинговою шкалою» від 12.01.2016 р. №17 [137];
- Кодексу діяльності рейтингових агентств, який затверджено Міжнародною організацією комісій з цінних паперів IOSCO.

За документами цього агенства застосування Методик є можливим лише в комплексі з іншими авторськими інтелектуальними розробками, що становлять методологічне підґрунтя проведення рейтингування, зокрема:

- Методики визначення рейтингової оцінки (свідцтво про реєстрацію авторського права від 01.02.2007 р. №19443), яка висвітлює уніфіковану процедуру рейтингування [92];
- Кодексу ділової етики (свідцтво про реєстрацію авторського права від 08.11.2010 р. №35612), який описує стандарти діяльності Агентства [64];
- документів, що визначають політику оцінки кредитоспроможності [124].

Методологія рейтингу «100 КРАЩИХ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ УКРАЇНИ» не настільки складна і регламентована. Фінальний бал кожного учасника складається з 3-х оцінок: 25% фінального балу складають голоси читачів Delo.UA; 25% – голоси експертів; 50% – динаміка фінансових показників. Голосування на сайті триває до встановленої дати (годин і хвилин). Редакція завжди звертається до всіх учасників і їх PR-служб поводитися коректно, і не намагатися збільшити кількість голосів за свого шефа за допомогою різноманітних технічних прийомів. Початковий список, складений редакцією, базується на «ТОП-100 найбільших компаній» за попередні роки (сотня формується за рівнем доходу), але кандидатуру CEO (Chief Executive Officer) можна додавати, заповнивши

анкету над списком (кнопка – «Ви можете запропонувати свого топ-менеджера»), або надіславши біографічні дані, фото і фінансові показники (дохід і прибуток за останні два роки) на e-mail d_kurenkova@delo.ua. Результати рейтингу за сумою всіх оцінок публікуються в номері журналу «ТОП 100 найбільших. Кращі топ-менеджери України», який зазвичай випускається на початку липня. Фінальний рейтинг з'являється на сайті після виходу журналу [133].

Аналогічні підходи в рейтингуванні застосовує журнал «Фокус», який складає рейтинг кращих топ-менеджерів в 10 ключових галузях української економіки. На першому етапі організатори рейтингу визначили найбільш значущі для української економіки ринки по їхньому внеску у ВВП країни і об'єднали деякі з них, отримавши в підсумку 10 секторів: аграрний, фінансовий, промисловість, паливно-енергетичний комплекс, ІТ, телеком, ритейл, харчопром, будівництво та девелопмент, фармацевтика, авторинок, а також в окрему позагалузеву категорію виділили державні та муніципальні компанії. На другому етапі організаторами передбачено опитування близько 100 галузевих експертів, аналітиків та учасників ринків, включно з представниками Американської торгової палати, інвесткомпаній «Універ», ICU, Eavex Capital, «Адамант Капітал», кадрових компаній ANCOR і WORLD STAFF, представництва MasterCard в Україні, Незалежної асоціації банків України та ін. Респонденти називають найефективніших, на їхню думку, управлінців і пояснюють, чому саме вважають їх гідними звання кращого топ-менеджера у своїй галузі в минулому році. За кожен експертний голос або визнання колег по ринку претендент на звання кращого топ-менеджера отримує по одному балу. Шляхом підрахунку балів, визначаються три переможці від кожної галузі [133].

Отже, застосуємо запропоновану методику інтегрального оцінювання для визначення напрямів стратегічного розвитку персоналу підприємства «NNN» (це і є головна ціль). Експертна група складається з керівників структурних підрозділів підприємства. Всі вони отримали анкету із показниками (табл. 1) та визначили їх коефіцієнти важливості (розставили питомі ваги значущості окремих показників показників). Зведені результати експертного опитування наведені в табл. 1.

Таблиця 1
Експертна оцінка індикаторів стратегічного розвитку підприємства «NNN»

№	Показники кадрового потенціалу	Експерти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Коефіцієнт плинності кадрів	0,1420	0,1420	0,1300	0,1420	0,1420	0,1361	0,1300	0,1360	0,1420	0,1360
2	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,2000	0,1180	0,2000	0,2000	0,1180	0,2012	0,2000	0,1900	0,1760	0,2000
3	Коефіцієнт використання робочого часу (питома вага фактично відпрацьованого часу у фонді робочого часу)	0,1200	0,1160	0,1150	0,1200	0,1160	0,1211	0,1160	0,1200	0,1160	0,1150
4	Продуктивність праці	0,2450	0,2470	0,2460	0,2440	0,2460	0,2471	0,2470	0,2450	0,2450	0,2460
5	Частка працівників з вищою освітою	0,1000	0,1100	0,1000	0,1000	0,1000	0,0923	0,1100	0,0990	0,1100	0,0990
6	Частка працівників зі стажем роботи більше 5 років	0,0890	0,0790	0,0880	0,0890	0,0900	0,0911	0,0890	0,0890	0,0900	0,0960
7	Середньорічна заробітна плата	0,1040	0,1880	0,1210	0,1050	0,1880	0,1111	0,1080	0,1210	0,1210	0,1080
Разом		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Узгодженість думок експертів за окремими показниками оцінюємо на основі аналізу варіації отриманих вагових коефіцієнтів. До основних показників варіації традиційно відносять дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Розрахуємо дисперсію за формулою:

$$D = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (1)$$

Де x_i – вагові коефіцієнти за думкою i -го експерта, $\bar{x}$ – середні ваги.

Для розрахунку середньоквадратичного відхилення скористаємося формулою:

$$\sigma = \sqrt{D} \quad (2)$$

Ступінь однорідності думок по кожному окремому показнику оцінюємо за коефіцієнтом варіації:

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \quad (3)$$

Розраховане значення цього показника не повинно перевищувати 0,33 (33%), щоб можна було стверджувати про однорідність експертної групи по окремому показнику анкети. Результати розрахунків показників варіації наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Аналіз узгодженості експертної групи щодо факторів впливу
на стратегічний розвиток персоналу підприємства «NNN»
за системою показників кадрового потенціалу

Фактор впливу	Середня оцінка	Дисперсія $D = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}$	Середньоквадратичне відхилення $\sigma = \sqrt{D}$	Коефіцієнт варіації $CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}}$
Коефіцієнт плинності кадрів	0,1378	0,000024	0,0047	0,0340
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,1803	0,001139	0,0320	0,1776
Коефіцієнт використання робочого часу (питома вага фактично відпрацьованого часу у фонді робочого часу)	0,1175	0,000006	0,0023	0,0196

продовження таблиці 2

Продуктивність праці	0,2458	0,000001	0,0010	0,0040
Частка працівників з вищою освітою	0,1020	0,000036	0,0057	0,0555
Частка працівників зі стажем роботи більше 5 років	0,0890	0,000017	0,0040	0,0444
Середньорічна заробітна плата	0,1275	0,001059	0,0309	0,2422

Значення показників варіації свідчать про узгодженість експертних оцінок по окремих показниках варіації. Важливо, що для всіх розрахованих значень коефіцієнтів варіації відсутнє перевищення критичного значення ($CV_e \leq 0.33$), тобто група, в основному, однорідна, хоча по окремих показниках оцінки значно коливаються.

Таблиця 3

Ранжування результатів оцінки кадрового потенціалу підприємства «NNN»

№	Показники кадрового потенціалу	Експерти										Сума	Відхилення від середньої суми	Сума квадратів відхилень
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Коефіцієнт плинності кадрів	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	-10	100
2	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	24	-16	256
3	Коефіцієнт використання робочого часу (питома вага фактично відпрацьованого часу у фонді робочого часу)	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	45	5	25

продовження таблиці 2

4	Продуктивність праці	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	-30	900
5	Частка працівників з вищою освітою	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	59	19	361
6	Частка працівників зі стажем роботи більше 5 років	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	70	30	900
7	Середньорічна заробітна плата	5	2	4	5	2	5	6	4	4	5	42	2	4
Разом		28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	280	0	2546

Розташуємо досліджувані фактори за значимістю.

Таблиця 4

Розташування показників кадрового потенціалу
підприємства «NNN» за значимістю

№	Показники кадрового потенціалу	Сума	Ранг
1	Кофіцієнт плинності кадрів	30	3
2	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	24	2
3	Коефіцієнт використання робочого часу (питома вага фактично відпрацьованого часу у фонді робочого часу)	45	5
4	Продуктивність праці	10	1
5	Частка працівників з вищою освітою	59	6
6	Частка працівників зі стажем роботи більше 5 років	70	7
7	Середньорічна заробітна плата	42	4
Разом		280	28

Отже, за результатами опитування, найбільш важливим фактором стратегічного управління персоналом є продуктивність праці,

далі коефіцієнт обороту по прийому, коефіцієнт плинності кадрів тощо. Найменш впливовим є показник «частка працівників зі стажем роботи більше 5-ти років».

Для оцінки узгодженості думок експертів в цілому, скористаємося коефіцієнтом конкордації. Цей множинний коефіцієнт рангової кореляції є мірою надійності одержаних рангових оцінок (коефіцієнт Кендала). Розрахуємо його за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n)} \quad (4)$$

m – кількість експертів;

n – кількість показників;

S – сума квадратів відхилень суми рангів окремого j фактора від середнього значення суми рангів всіх факторів.

$$S = 2698.5, n = 7, m = 10$$

Отже, значення коефіцієнта конкордації дорівнює

$$W = \frac{2546}{\frac{1}{12}10^2(7^3 - 7)} = 0,909286$$

Таке значення свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Для оцінки невипадковості такого значення скористаємось критерієм узгодженості Пірсона.

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1)} \quad (5)$$

$$\chi^2 = \frac{2546}{\frac{1}{12}10 * 7(7 + 1)} = 54,55714$$

Обчислений χ^2 порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n - 1 = 7 - 1 = 6$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0.05$. Оскільки $\chi^2_{\text{розрах}} > \chi^2_{\text{табл}}$ (відповідно $58.14 > 12.59159$), то $W = 0.909286$ – величина не випадкова, а тому отримані результати експертного оцінювання мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Використаємо експертну вагомість показників кадрового потенціалу для розрахунку інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства, скориставшись формулою багатомірної середньої. Багатомірні середні дають узагальнену характеристику кожної одиниці сукупності (в нашому прикладі – рік) за кількома ознаками одночасно (в нашому прикладі - це окремі показники трудового потенціалу). При цьому, практично завжди, значущість ознаки для багатомірної оцінки одиниці сукупності часто вважається однаковою, що економічно не зовсім неточно. Тому і було проведено експертне оцінювання вагомості кожного показника трудового потенціалу для проведення більш адекватного інтегрального оцінювання. Проводимо такий розрахунок за формулою:

$$\bar{x}^* = \frac{\sum_{i=1}^n x_i^* d_i}{\sum_{i=1}^n d_i} \quad (6)$$

де d_i – частка (вагомість) i -го показника за результатами опитування, x_i^* – нормалізовані значення i -го показника кадрового потенціалу. Розрахуємо ці значення за формулою:

$$x_i^* = \frac{x_i}{\bar{x}} \quad (7)$$

де x_i – фактичне значення i -го показника, $\bar{x}$ – нормативне (якщо такого не існує використовують еталонне або середнє) значення [85].

Слід враховувати показники-стимулятори (їх зростання є бажаним) та дестимулятори (бажаним, навпаки, є їхнє зменшення), тому для дестимуляторів розраховують обернені значення. В цьому розрахунку дестимулятором є коефіцієнт плинності кадрів. Відповідні розрахунки наведені в таблиці 5.

Отже, розраховані інтегральні оцінки кадрового потенціалу, які слугують орієнтирами стратегічного управління істотно змінюють значення по роках. В 2016 році значення показника істотно зросло в порівнянні із попередніми періодами. Таким чином, керівництву підприємства «NNN» необхідно вжити заходів по збереженню позитивної тенденції для забезпечення подальшого зростання інтегрального показника кадрового потенціалу. Така діяльність сприятиме визначенню напрямків подальшого стратегічного розвитку персоналу. А для цього необхідно покращувати кожен індикатор впливу окремо.

Таблиця 5
Нормалізація показників кадрового потенціалу підприємства «NNN» за 2014–2016 рр.

№	Показник	Роки			Середнє значення	Нормалізовані значення		
		2014	2015	2016		2014	2015	2016
1	Коефіцієнт плинності кадрів	14,9600	15,8100	5,0000	11,9233	1,2547	1,3260	0,4193
2	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	18,2500	15,0700	14,2900	15,8700	1,1500	0,9496	0,9004
3	Коефіцієнт використання робочого часу (питома вага фактично відпрацьованого часу у фонді робочого часу)	70,0000	75,0000	72,0000	72,3333	0,9677	1,0369	0,9954
4	Продуктивність праці	165,7400	173,3700	174,8900	171,3333	0,9674	1,0119	1,0208
5	Частка працівників з вищою освітою	49,2700	48,5300	48,7200	48,8400	1,0088	0,9937	0,9975
6	Частка працівників зі стажем роботи більше 5 років	77,3700	77,2100	77,2900	77,2900	1,0010	0,9990	1,0000
7	Середньорічна заробітна плата	30,3600	33,5800	35,7900	33,2433	0,9133	1,0101	1,0766

Таблиця 6
Розрахунок інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства «NNN» за 2014–2016 рр.

№	Показник	Нормалізовані значення			Ваго- мість фактора	Інтегральний показник		
		2014	2015	2016		2014	2015	2016
1	Коефіцієнт плинності кадрів	1,255	1,326	0,419	0,13781	0,7970	0,7542	2,3847
2	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	1,150	0,950	0,900	0,18032	1,1500	0,9496	0,9004
3	Коефіцієнт використання робочого часу (питома вага фактично відпрацьованого часу у фонді робочого часу)	0,968	1,037	0,995	0,11751	0,9677	1,0369	0,9954
4	Продуктивність праці	0,967	1,012	1,021	0,24581	0,9674	1,0119	1,0208
5	Частка працівників з вищою освітою	1,009	0,994	0,998	0,10203	1,0088	0,9937	0,9975
6	Частка працівників зі стажем роботи більше 5 років	1,001	0,999	1,000	0,08901	1,0010	0,9990	1,0000
7	Середньорічна заробітна плата	0,913	1,010	1,077	0,12751	0,9133	1,0101	1,0766
Разом		x	X	x	1	0,9772	0,9648	1,1869

Умови функціонування підприємства і результати його діяльності залежать від стану економіки, тому пропонується залучити математичний апарат ризикології для вибору найменш ризикованого напрямку підвищення соціально – економічної безпеки підприємства. Найперспективніші стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки рекомендуємо визначати, із використанням методів стратегічного аналізу організації, наприклад, використовуючи результати SWOT – аналізу (аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз). Однак, в залежності від цілей підприємства, аналітичних здібностей відповідних працівників можуть бути використані: аналіз основних компетенцій і основних можливостей; аналіз вектору зростання; STEP-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей); SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій); матриця BCC (матриця «Зростання/Частка», розроблена Бостонською консалтинговою групою); матриця CE/McKinsey (матриця «Привабливість галузі/Позиція в конкуренції»); PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки); аналіз життєвого циклу організації; аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій; аналіз вразливості організації; порівняльний аналіз «цілі – план – факт – оптимізація – відхилення»; причинно-наслідковий аналіз.

Наступним етапом кількісного аналізу є формування матриці виграшів із використанням інформаційної бази за результатами інтерв'ювання працівників компанії (монографічне інтерв'ю) та вивченням звітності підприємства за попередні роки.

Так, до напрямів, які мають забезпечити підвищення соціально-економічної безпеки на підприємстві «NNNN» можна віднести перелік, наведений в табл. 7, де альтернативні варіанти розвитку задано певними напрямками. Виграші за реалізації кожного заходу та ймовірності за певного стану економіки також наведено у таблиці.

Визначимо ефективність та ризикованість кожного заходу для розвитку підприємства. Такі висновки необхідні для діагностики перспективних напрямів забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

Таблиця 7

Виграші при реалізації стратегії по забезпеченню
соціально-економічної безпеки підприємства «NNNN»
та їх ймовірності за певного стану економіки

Заходи з підвищення рівня соціально-економічної безпеки	Прибуток за певного стану економіки, тис,грн.				
	Значне піднесення	Незначне піднесення	Стагнація	Незначна рецесія	Значна рецесія
Протидія крадіжкам	5	8	15	20	25
Спроможність протидіяти конкурентному тиску	10	14	22	35	45
Підвищення іміджу підприємства	30	5	4	30	3
Впровадження контрольно - пропускну пункту на агрофірмі	14	15	10	28	6
Нове інформаційне забезпечення	10	14	19	21	24
Ймовірність з/е умов, P_i	0,2	0,3	0,1	0,25	0,15

1. Визначимо середню ефективність кожного заходу за формулою математичного сподівання, де x_i - прибуток за i - го стану економіки, тис.грн., p_i ймовірність за i - го стану економіки,

$$\bar{x} = M(x) = \sum_{i=1}^n x_i p_i \quad (8)$$

$$M(x_1) = 5 \times 0,2 + 8 \times 0,3 + 15 \times 0,1 + 20 \times 0,25 + 25 \times 0,15 = 13,65 \text{ тис.грн.};$$

$$M(x_2) = 10 \times 0,2 + 14 \times 0,3 + 22 \times 0,1 + 35 \times 0,25 + 45 \times 0,15 = 23,90 \text{ тис.грн.};$$

$$M(x_3) = 30 \times 0,2 + 5 \times 0,3 + 4 \times 0,1 + 30 \times 0,25 + 3 \times 0,15 = 15,85 \text{ тис.грн.};$$

$$M(x_4) = 14 \times 0,2 + 15 \times 0,3 + 10 \times 0,1 + 28 \times 0,25 + 6 \times 0,15 = 16,2 \text{ тис.грн.};$$

$$M(x_5) = 10 \times 0,2 + 14 \times 0,3 + 19 \times 0,1 + 21 \times 0,25 + 24 \times 0,15 = 16,95 \text{ тис.грн.}$$

Використовуючи цей показник без урахування інших показників ризик, висновки обґрунтовуються порівнянням і вибором рішення із максимальним значенням. Отже, чим більша середня ефективність заходу, тим він вигідніший. Виходячи з цього, спроможність протидіяти конкурентному тиску має найбільшу середню ефективність і є найвигіднішою, а решта заходів найменш ефективні.

2. Залучаємо до кількісної оцінки ризикованості кожного заходу розрахунок показників варіації, тому що саме аналіз відхилень середньої прибутковості від випадкових значень дозволить встановити найменш ризикований напрямок:

2.1. Дисперсію розраховуємо за формулою:

$$\sigma^2(X) = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 p_i \quad (9)$$

$$D_1 = (5 - 13,65)^2 \times 0,2 + (8 - 13,65)^2 \times 0,3 + (15 - 13,65)^2 \times 0,1 + \\ (20 - 13,65)^2 \times 0,25 + (25 - 13,65)^2 \times 0,15 = 54,790417;$$

$$D_2 = (10 - 23,90)^2 \times 0,2 + (14 - 23,90)^2 \times 0,3 + (22 - 23,90)^2 \times 0,1 + \\ + (35 - 23,90)^2 \times 0,25 + (45 - 23,90)^2 \times 0,15 = 171,24167;$$

$$D_3 = (30 - 15,85)^2 \times 0,2 + (5 - 15,85)^2 \times 0,3 + (4 - 15,85)^2 \times 0,1 + \\ (30 - 15,85)^2 \times 0,25 + (3 - 15,85)^2 \times 0,15 = 162,99042;$$

$$D_4 = (14 - 16,2)^2 \times 0,2 + (15 - 16,2)^2 \times 0,3 + (10 - 16,2)^2 \times 0,1 + \\ (28 - 16,2)^2 \times 0,25 + (6 - 16,2)^2 \times 0,15 = 55,466667;$$

$$D_5 = (10 - 16,95)^2 \times 0,2 + (14 - 16,95)^2 \times 0,3 + (19 - 16,95)^2 \times 0,1 + \\ + (21 - 16,95)^2 \times 0,25 + (24 - 16,95)^2 \times 0,15 = 25,110417.$$

Дисперсія являється одним із абсолютних показників кількісної оцінки ризику. Чим більша дисперсія, тим більший ризик, притаманний певному заходу. Виходячи з цього, перехід підприємства на нове інформаційне забезпечення характеризується меншим ризиком, ніж решта заходів, тобто за цим показником саме п'ятий захід може стати найменш ризикованим;

2.2. На основі середнього квадратичного (стандартного) відхилення проведемо розрахунки за формулою :

$$\sigma(X) = \sqrt{\sigma^2(X)} \quad (10)$$

$$\sigma(x_1) = \sqrt{54,790417} = 7,402055 \text{ тис.грн.};$$

$$\sigma(x_2) = \sqrt{171,24167} = 13,08593 \text{ тис.грн.};$$

$$\sigma(x_3) = \sqrt{162,99042} = 12,76677 \text{ тис. грн.};$$

$$\sigma(x_4) = \sqrt{55,466667} = 7,447595 \text{ тис. грн.};$$

$$\sigma(x_5) = \sqrt{25,110417} = 5,01103 \text{ тис. грн.}$$

Стандартне відхилення – це середнє відхилення від фактичних значення прибутку, чим менше цей показник, тим надійніший захід. Тож найменшу ризикованість має п'ятий захід (нове інформаційне забезпечення);

2.3. На основі коефіцієнта варіації, який показує кількість ризику на одиницю результату обчислення проводимо за формулою:

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \quad (11)$$

$$V_1 = \frac{7,40}{13,65} = 0,542 \times 100\% = 54,2\%, \quad V_2 = \frac{13,08}{23,90} = 0,547 \times 100\% = 54,7\%,$$

$$V_3 = \frac{12,76}{15,85} = 0,80 \times 100\% = 80\%, \quad V_4 = \frac{7,44}{16,2} = 0,45 \times 100\% = 45\%$$

$$V_5 = \frac{5,01}{16,95} = 0,29 \times 100\% = 29\%.$$

Чим більше значення коефіцієнта варіації, тим ризикованішим та менш ефективним є захід. За цим показником найменш ризикованим є п'ятий захід (нове інформаційне забезпечення). Проте варіативність його результатів досить висока;

2.4. За семіваріацією. Ці показники дозволяють «вловити» не всі відхилення від середнього значення, а тільки негативні:

Обчислюємо відхилення прибутку від середньої ефективності за певного стану економіки і заносимо в табл. 8.

За формулою:

$$\alpha_i = \begin{cases} 0, & \text{якщо } x_i \geq \bar{x}, \\ 1, & \text{якщо } x_i < \bar{x}, \end{cases} \quad (12)$$

Де α_i - від'ємні відхилення дійсних результатів – x_i значення i -го результату; $\bar{x}$ – середнє сподіване значення, P^- сума ймовірностей, для яких α_i від'ємні. Додатні відхилення замінимо числом 0, а від'ємні залишаємо для визначення адитивного значення.

$$1) \alpha_1 = 1; \alpha_2 = 1; \alpha_3 = 0; \alpha_4 = 0; \alpha_5 = 0.$$

$$2) \alpha_1 = 1; \alpha_2 = 1; \alpha_3 = 1; \alpha_4 = 0; \alpha_5 = 0.$$

$$3) \alpha_1 = 0; \alpha_2 = 1; \alpha_3 = 1; \alpha_4 = 0; \alpha_5 = 1.$$

$$4) \alpha_1 = 1; \alpha_2 = 1; \alpha_3 = 0; \alpha_4 = 1; \alpha_5 = 1.$$

$$5) \alpha_1 = 1; \alpha_2 = 1; \alpha_3 = 0; \alpha_4 = 0; \alpha_5 = 0.$$

Далі обчислюємо семіваріацію за формулою:

$$SV = \frac{1}{P} \sum_{i=1}^n \alpha_i^2 \times p_i \quad (13)$$

$$SV_1 = \frac{1}{0,2+0,3} ((-8,65)^2 \times 0,2 + (-5,65)^2 \times 0,3) = \frac{24,53}{0,5} = 49,06$$

$$SV_2 = \frac{1}{0,2+0,3+0,1} ((-13,9)^2 \times 0,2 + (-9,9)^2 \times 0,3 + (-1,9)^2 \times 0,1) = \frac{68,4}{0,6} = 114$$

Таблиця 8

Відхилення прибутку від середньої ефективності за різними станами економіки, тис.грн.

Заходи з підвищення соціально – економічної безпеки	$(x_i - \bar{x})$ для стану економіки					$\bar{x}$
	Значне піднесення	Незначне піднесення	Стагнація	Незначна рецесія	Значна рецесія	
Протидія крадіжкам	-8,65	-5,65	1,35	6,35	11,35	13,65
Спроможність протидіяти конкурентному тиску	-13,9	-9,9	-1,9	11,1	21,1	23,90
Підвищення іміджу підприємства	14,15	-10,85	-11,85	14,15	-12,85	15,85

продовження таблиці 8

Впровадження контрольно – пропускового пункту на агро-фірмі	-2,2	-1,2	-6,2	11,8	-10,2	16,2
Нове інформаційне забезпечення	-6,95	-2,95	2,05	4,08	7,05	16,95
Ймовірність з/е умов, P_i	0,2	0,3	0,1	0,25	0,15	

В табл. 8 визначені відхилення прибутку від середньої ефективності за різних економічних умов. Додатні значення прибутку з таблиці 8 замінимо нулями і занесемо значення в табл. 9 і застосуємо для подальших розрахунків.

Таблиця 9

Відхилення прибутку від середньої ефективності
для різних станів економіки, тис.грн.

Заходи з підвищення соціально – економічної безпеки	$(x_i - \bar{x})$ для стану економіки				
	Значне піднесення	Незначне піднесення	Стагнація	Незначна рецесія	Значна рецесія
Протидія крадіжкам	-8,65	-5,65	0	0	0
Спроможність протидіяти конкурентному тиску	-13,9	-9,9	-1,9	0	0
Підвищення іміджу підприємства	0	-10,85	-11,85	0	-12,85
Впровадження контрольно – пропускового пункту на агрофірмі	-2,2	-1,2	-6,2	0	-10,2
Нове інформаційне забезпечення	-6,95	-2,95	0	0	0
Ймовірність з/е умов, P_i	0,2	0,3	0,1	0,25	0,15

$$SV_3 = \frac{1}{0,3+0,1+0,15} ((-10,85)^2 \times 0,3 + (-11,85)^2 \times 0,1 + (-12,85)^2 \times 0,15) = \frac{74,11}{0,55} = 134,74$$

$$SV_4 = \frac{((-2,2)^2 \times 0,2 + (-1,2)^2 \times 0,3 + (-6,2)^2 \times 0,1 + (-10,2)^2 \times 0,15)}{0,2+0,3+0,1+0,15} = \frac{20,9}{0,75} = 27,8,$$

$$SV_5 = \frac{1}{0,2+0,3} ((-6,95)^2 \times 0,2 + (-2,95)^2 \times 0,3) = \frac{12,21}{0,5} = 24,42$$

Семіваріація характеризує середні квадратичні відхилення тих значень прибутку, які менші за середній. Чим менша семіваріація, тим менші прогнозовані втрати. За цим показником найменший ризик забезпечить п'ятий захід;

2.5. За семіквадратичним відхиленням.

Обчислення проводимо за формулою:

$$SSV = \sqrt{SV} \quad (14)$$

де, SSV – семіквадратичне відхилення;

$$SSV_1 = \sqrt{49,06} = 7,004 \text{ тис.грн.}, \quad SSV_2 = \sqrt{114} = 10,67 \text{ тис.грн.},$$

$$SSV_3 = \sqrt{134,74} = 11,60 \text{ тис.грн.}, \quad SSV_4 = \sqrt{27,8} = 5,27 \text{ тис.грн.},$$

$$SSV_5 = \sqrt{24,42} = 4,91 \text{ тис.грн.}$$

Отже, вигіднішим буде також впровадження нового програмного забезпечення;

2.6. За коефіцієнтом семіваріації.

$$CSV = \frac{SSV}{\bar{x}} \quad (15)$$

де, CSV – коефіцієнт семіваріації;

$$CSV_1 = \frac{7,004}{13,65} = 0,51 \times 100\% = 51 \%$$

$$CSV_2 = \frac{10,67}{23,90} = 0,44 \times 100\% = 44 \%$$

$$CSV_3 = \frac{11,60}{15,85} = 0,73 \times 100\% = 73\%$$

$$CSV_4 = \frac{5,27}{16,2} = 0,32 \times 100\% = 32 \%$$

$$CSV_5 = \frac{4,91}{16,95} = 0,28 \times 100\% = 28 \%$$

За цим показником найменш ризикованим є також п'ятий захід. Зведемо отримані результати в табл. 10.

Таблиця 10

Показники ризику найбільш перспективних
напрямків забезпечення соціально-економічної безпеки
підприємства «NNNN»

Заходи з підвищення соціально – економічної безпеки	Показник ризику						
	$M(x)$	D	σ	V	SV	SSV	CSV
Протидія крадіжкам	13,65	54,79	7,40	54,2	49,06	7,004	51
Спроможність протидіяти конкурентному тиску	23,90	171,24	13,08	54,7	114	10,67	44
Підвищення іміджу підприємства	15,85	162,99	12,76	80	134,74	11,60	73
Впровадження контрольно - пропускнуго пункту на агрофірмі	16,2	55,46	7,44	45	27,8	5,27	32
Нове інформаційне забезпечення	16,95	25,11	5,01	29	24,42	4,91	28

Таким чином, для підприємства «NNNN» за абсолютними й відносними показниками найменш ризикованим є п'ятий захід (впровадження нового інформаційного забезпечення). Тому для подальшого забезпечення належного рівня соціально-економічної безпеки підприємству доцільним буде обрати напрямок інвестування в нове інформаційне забезпечення.

Висновки. Наведені методики економіко-математичного моделювання дозволяють провести всебічний аналіз частини проблем, пов'язаних із управлінням персоналом.

Так, оцінка трудового потенціалу підприємства, який вимірюється великою кількістю показників з абсолютно різними методиками розрахунку і смисловим навантаженням, здійснена із застосуванням підходів до інтегрального оцінювання. Це дозволяє оцінити в динаміці стан трудового потенціалу, порівняти цей стан із іншими підприємствами та використати результати розрахунків для визначення стратегічних напрямків управління підприємством в цілому.

Враховуючи сучасний досвід ризикології, було запропоновано систему показників кількісного аналізу ризику для вибору найменш ризикованих напрямків забезпечення соціально-економічної безпеки.

Никоненко Андрій Володимирович,
Сологуб Володимир Дмитрович

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО СЕГМЕНТУ РИНКУ ПРАЦІ

Постановка проблеми дослідження. Дефіцит промислових кадрів виступав істотним обмежувачем розвитку вітчизняної економіки протягом 2000-2016 рр., і в міру відновлення зростання економіки України відповідна проблема постане знову.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблем нестачі робітничих кадрів та промислових спеціалістів присвятили свої праці такі вітчизняні дослідники, як Заяць Т. А. [52], Корнійчук О. П. [68], Коцур А. С. [71], Кучменко Е. М. [73], Онікієнко В. В. [101], Петрова І. Л. [115], Фільштейн Л. М. [156] та інші. На основі аналізу їх праць можна стверджувати, що безпосередні чинники формування дефіциту кадрів визначено, проте глибинні першопричини генезису цих чинників вимагають подальшої ідентифікації з метою усунення їх руйнівного впливу. Це обумовлює *актуальність* формування державної регулятивної політики з урахуванням фундаментальних чинників дефіциту промислових кадрів.

Мета статті. Метою дослідження виступає розробка принципово нових концептуальних засад державного регулювання промислового сегменту ринку праці, які б дозволили ефективно подолати дисбаланс попиту і пропозиції на промисловому сегменті ринку праці.

Основні результати дослідження. На основі дослідження сучасних наукових публікацій [71, с. 78; 73, с. 187; 101, с. 113; 161, с. 22] ідентифіковано *чинники*, що протягом більш ніж п'ятнадцяти останніх років обумовлюють дефіцит робітничих кадрів і промислових спеціалістів на ринку праці:

нестача у промислових підприємств коштів на створення привабливих робочих місць та ефективну взаємодію з системою освіти;

невідповідність підготовленої у професійних навчальних закладах робочої сили вимогам роботодавців;

орієнтація роботодавців на економію витрат на робочу силу як

джерела формування цінової конкурентоспроможності промислової продукції;

непрестижність промислових спеціальностей для населення, в першу чергу – для молоді.

В основі дослідження зазначених чинників нами визначено систему *обмежень*, які лежать в основі дефіциту промислових кадрів:

- деформалізований стан соціально-економічних відносин;
- високий податковий тиск на малий і середній бізнес;
- застарілість основних засобів у промисловості.
- постіндустріальне інформаційне оточення молоді.

Під деформалізованим станом соціально-економічних відносин розуміється ситуація, коли через високий рівень корупції та слабкість державного контролю у власників бізнесу з'являються можливості ефективно вкладати кошти у політичні партії, окремих осіб з числа державних службовців тощо та отримувати від цього «віддачу» в формі пільг, державних контрактів, сприятливих умов для ведення власного бізнесу та організації рейдерських захоплень інших підприємств тощо. Внаслідок цього вкладення коштів у модернізацію не завжди є більш ефективним засобом досягнення конкурентних переваг порівняно з можливостями, які відкриваються завдяки деформалізованому стану економіки.

Високий податковий тиск на малий і середній бізнес також погіршує умови для проведення модернізації промисловості.

Наслідком впливу цих обмежень виступає застарілість основних засобів, яка веде до неспроможності підприємства випускати високоякісну продукцію. Це орієнтує підприємство на цінову конкурентоспроможність продукції, а висока енерго- і матеріаломісткість її випуску виступають причинами економії саме на робочій силі. Причому відповідна економія не тільки обмежує заробітну плату, але й веде до погіршення санітарно-гігієнічних умов праці. Вимушена політика формування цінової конкурентоспроможності зменшує доходи підприємства і негативно позначається на можливостях співпраці із закладами освіти.

Все це слугує об'єктивним підґрунтям для посилення уявлень молоді про непрестижність робітничих професій, хоча відповідні уявлення сформувалися під впливом іншого чиннику – культурного впливу розвинених країн Заходу.

Необхідність подолання впливу зазначених чинників та обмежень дозволяє визначити основні *завдання* державної регулятивної політики:

1) стимулювання вкладень коштів власників бізнесу в оновлення основних засобів;

2) покращення інвестиційного клімату в українській промисловості;

3) формування сприятливого податкового клімату для малого та середнього бізнесу;

4) зростання привабливості промислових професій для населення;

5) мотивація роботодавців до збільшення витрат на підготовку робочої сили;

6) стимулювання ВУЗів і ПТНЗ пристосовуватись до вимог роботодавців;

6) покращення морального клімату у ПТНЗ.

Виходячи із існуючої системи обмежувачів та характеру поставлених завдань, в основу запропонованого нами концептуального підходу мають бути покладені наступні *принципи*:

добросовісної конкуренції – передбачається створення таких умов, за яких отримання конкурентних переваг підприємством не буде пов'язане із порушенням законодавства, а базуватиметься на модернізації виробничого процесу;

узгодження соціально-економічних інтересів сторін на ринку праці [52] – означає подолання відчуження працівників від трудового процесу та зростання ефективності співпраці між державою і підприємцями.

В цілому, на основі поставлених завдань концепції формування промислового сегменту ринку праці та покладених в її основу принципів можна виокремити наступні *напрями* діяльності держави в цій сфері:

– формалізація соціально-економічного середовища;

– сприяння зростанню інвестицій у промисловість;

– активізація соціального діалогу;

– інтенсифікація співпраці підприємств і навчальних закладів;

– профорієнтаційна діяльність в середовищі молоді.

Формалізація соціально-економічного середовища передбачає посилення формальних державних та ринкових інститутів на тлі

послаблення корупції на всіх рівнях влади та нелегітимної активності неформальних угруповань власників великого бізнесу. Передбачається створення такого соціально-економічного середовища, за якого єдиним способом виживання бізнесу великих промислових підприємців буде раціональна економічна діяльність, яка передбачатиме виведення підприємств на інноваційний шлях розвитку.

Зміна системи ризиків для власників великого бізнесу та зниження податкового тиску на малий та середній бізнес, формалізація соціально-економічного середовища як передумова покращення середовища інвестиційного призведуть до *зростання інвестицій у промисловість* [114, с. 169; 115, с. 40]. Очікуються оновлення робочих місць як результат модернізації, а також підвищення інвестицій в людський капітал для приведення його у відповідність до нових техніки та технологій.

Посилення соціального діалогу має бути спрямоване на узгодження зростання доходів підприємства та покращення рівня і умов праці персоналу внаслідок модернізації виробництва. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 № 2862-VI [127] визначає соціальний діалог як процес узгодження інтересів та рішень працівників, роботодавців і держави з приводу формування та реалізації політики держави в соціально-економічній сфері. Необхідність активізації відносин соціального партнерства в контексті завдань розвитку промисловості зумовлена членством України в Міжнародній організації праці (МОП), зокрема, участю у проєкті «Посилення соціального діалогу на ринку праці України» та «Програмі гідної праці» цієї організації [74, с. 68]. Враховуючи низький рівень соціальної свідомості як більшості підприємців, так і працівників, держава має виступати ініціатором інтенсифікації соціального діалогу та активним його учасником, використовуючи для цього, зокрема, інструменти економіко-правового впливу (податкові пільги для роботодавців – активних учасників соціального діалогу, санкції проти порушників трудового законодавства, які не бажають брати участь у переговорному процесі).

Інтенсифікація співпраці підприємств з навчальними закладами спрямована на покращення якості робочої сили, що готується в ПТНЗ та ВУЗах. На основі аналізу рекомендацій вітчизняних вчених [20, с. 64; 68, с. 74; 71, с. 76; 101, с. 115], зазначимо, що у відноси-

нах держави і навчальних закладів з одного боку та роботодавців – з іншого мають зачіпатися проблеми надання місць практики для учнів ПТНЗ та студентів ВУЗів, коригування навчальних програм учбових закладів відповідно до потреб роботодавців. Доцільним є впровадження замовницької системи підготовки кадрів за кошти підприємства відповідно до його прогнозів збільшення обсягів виробництва, а також сприяння розвитку дуальної системи освіти (теоретичні знання учні отримують в учбових закладах, а практичні навички – на підприємствах) і безперервної освіти. В ПТНЗ підвищення якості підготовки робочої сили додатково має бути пов'язане з гуманізацією освіти, зокрема, протидією асоціальній поведінці учнів (алкоголізм, погана трудова дисципліна).

Після приведення системи освіти у відповідність із потребами роботодавців слід значну увагу звернути на *професійну орієнтацію молоді*. Відомо, що однією з причин дефіциту промислових кадрів є уявлення молоді про неprestижність окремих професій [73, с. 187; 161, с. 22].

Слід зазначити, що в напрямі вирішення проблеми нестачі робітничих кадрів державою та керівництвом підприємств вже здійснювалися певні заходи, які за своєю суттю мали бути ефективними [10, с. 105–107]: підвищення стипендії учнів до розміру мінімальної заробітної плати, надання доплат до неї, забезпечення не тільки місцями для практики, але й оплата усіх робіт, що здійснювалися під час неї, додаткова грошова допомога, надання позичок на придбання майна, а також рекламні заходи у ЗМІ, статті у пресі про проблеми ринку праці та перспективність робітничих професій. Проте вони не забезпечили потрібного результату: кількість вступників до машинобудівних ПТНЗ продовжувала зменшуватись. Це вказує на глибоку вкоріненість і фундаментальний вплив проблеми уявлень про «prestижні» і «неprestижні» професії та складність її розв'язання в короткостроковому періоді.

Крім того, вітчизняні вчені визначили, що для ПТНЗ зручнішим є укладання загальних угод на випуск певного числа робочих без гарантування якості їх підготовки [10, с. 106; 101, с. 115], внаслідок чого промислові роботодавці не розглядають учнів відповідних навчальних закладів як кадровий резерв.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день урядом проводиться

політика децентралізації фінансування ПТНЗ, тобто тепер їх утримання покладається на бюджети міст. Відповідний процес проходить складно і веде до зменшення доходів закладів освіти. Також урядом та суспільними організаціями здійснюється пошук шляхів підвищення ефективності діяльності ПТНЗ, в т.ч. з урахуванням європейського досвіду, оскільки невідповідність якості підготовлених вітчизняними професійно-технічними закладами кадрів потребам ринку праці визнається більшістю роботодавців [123].

На нашу думку, слід відмовитись від політики децентралізації фінансування ПТНЗ та здійснювати їх матеріальну підтримку на основі рейтингу, що має бути складений на основі вивчення рівня та ефективності взаємодії відповідних навчальних закладів із роботодавцями.

В якості основних шляхів подолання проблеми можна запропонувати:

початок випуску фахівців із широким комплексом знань, які поєднують престижні і непрестижні з позицій молоді напрямки підготовки (менеджер-інженер, конструктор-фінансист тощо) [156, с. 87] – це відповідатиме як потребам малого і середнього бізнесу, так і загальним тенденціям у постіндустріальних економіках;

введення особливого статусу для тих ПТНЗ, які пов'язані довгостроковими договорами із промисловими підприємствами, і зменшення фінансування тих, що не взаємодіють з роботодавцями на ефективному рівні.

Реалізація п'яти зазначених напрямів діяльності держави в сфері регулювання ринку праці передбачатиме використання таких методів, як:

адміністративно-правові: посилення боротьби із корупцією, припинення надання пільг промисловим монополістам тощо;

економічні: податкове стимулювання роботодавців до участі у соціальному діалозі, рейтингова система фінансування ПТНЗ тощо;

організаційні: сприяння співпраці між підприємствами та навчальними закладами, організація навчання по новим спеціальностям тощо.

Узагальнено представлену вище інформацію (рис. 1):

Реалізація представлених на рис. 1 концептуальних засад відбуватиметься в декілька етапів.

I етап (2018–2020 рр.): концентрація зусиль на формуванні спри-

ятливого для інвестицій інституційного середовища та реформування системи ПТНЗ.

На цьому етапі в рамках реалізації політики, спрямованої на зменшення корупції, має бути подоланий негативний вплив деформалізованого стану соціально-економічних відносин. Іншими словами, відбудеться оздоровлення економіки і вирішальним чинником перемоги у конкурентній боротьбі для підприємства стане безпосередньо ефективність його господарської діяльності, а не зв'язки із чиновництвом, політичними партіями, неформальними угрупованнями підприємців тощо.

Уряд має сформувати рейтинг ПТНЗ, який враховуватиме рівень взаємодії із роботодавцями, та в майбутньому покласти його в основу централізованого фінансування, при цьому більше коштів отримуватимуть ті навчальні заклади, які, з одного боку, будуть тісно співпрацювати із підприємствами, а з іншого – ефективно проведуть гуманізацію навчального процесу. Ефективність останньої перевірятиметься на основі аналізу зменшення випадків порушення навчальної дисципліни та зниження девіативної поведінки учнів.

II етап (2021–2023 рр.): активізація процесів модернізації промисловості та соціального діалогу з метою покращення умов та рівня оплати праці; посилення профорієнтаційних заходів.

На цьому етапі передбачається надання пільг тим підприємствам, які тісно співпрацюють з ПТНЗ, причому зекономлені кошти мають бути витрачені на закупку нового виробничого обладнання. Аналогічне обладнання закуповується державою для таких ПТНЗ, що забезпечує певну синхронність підготовки кадрів та модернізації промисловості.

Крім того, вже на рівні всієї економіки починає спрацьовувати позитивний ефект від усунення негативного впливу деформалізованого стану соціально-економічних відносин, що веде до поліпшення інвестиційного клімату та зростання фінансування вітчизняної промисловості. Підприємства галузі розпочинають модернізацію.

Оновлення обладнання на промислових підприємствах вимагає висококваліфікованих кадрів, які працюватимуть вже за вищу заробітну плату і в кращих умовах. Це стимулюватиме підприємства до розширення співпраці з ПТНЗ. В цій ситуації виграють та отримують подальший розвиток ті ПТНЗ, які вже мають значний досвід взаємодії із роботодавцями та сучасне навчальне обладнання.

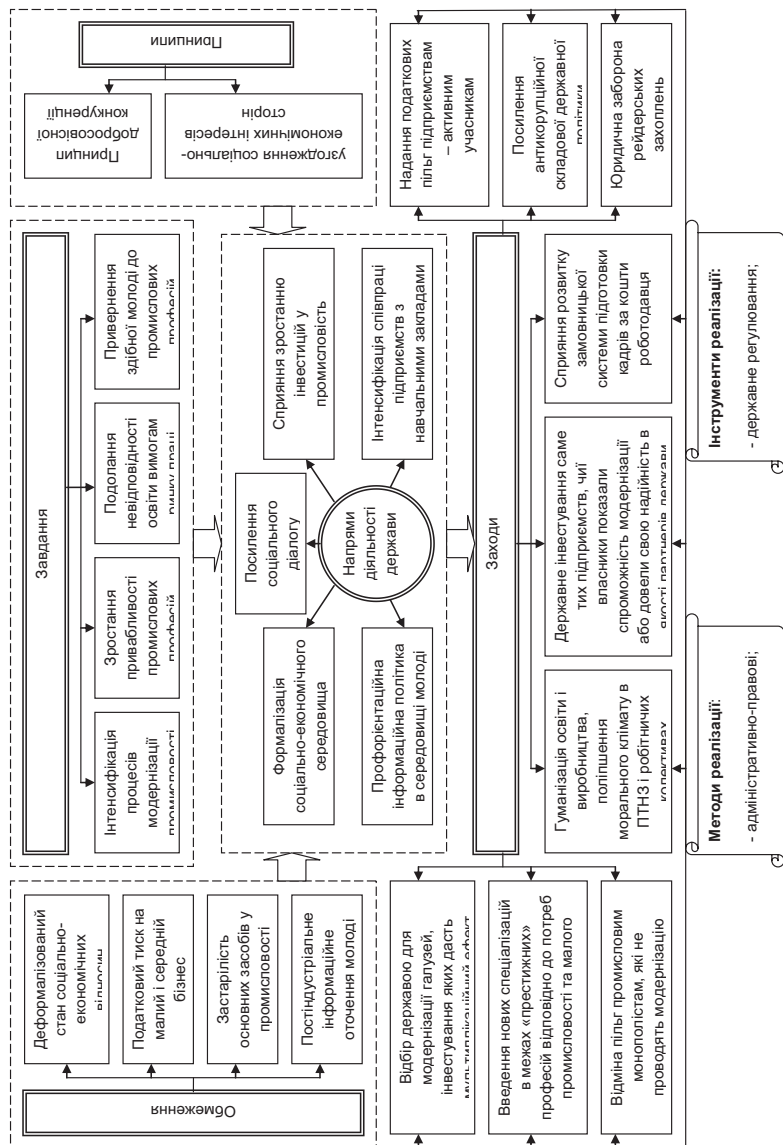


Рис. 1. Концептуальні засади державного регулювання ринку праці як джерела робочої сили
(розроблено авторами)

III етап (2024–2026 рр.): подолання дефіциту робітничих кадрів та промислових спеціалістів завдяки зростанню рівня оплати праці, покращення умов праці, формування позитивного психологічного мікроклімату в ПТНЗ, зростання престижності промислових професій на тлі зниження обсягів потреби у відповідному персоналі завдяки модернізації.

Гуманізація освіти в ПТНЗ, зростання заробітної плати висококваліфікованих робітників та покращення умов їх праці на тлі правильного інформування про це населення державними службами сприятиме приверненню талановитої молоді до навчання на відповідні професії. Якісні параметри випускників ПТНЗ та їх кількість зростуть, дисбаланс на промисловому сегменті ринку праці буде подолано.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Державна регулятивна політика на ринку праці, спрямована на подолання дефіциту робітничих кадрів та промислових спеціалістів, має базуватись на створенні об'єктивних передумов зростання престижності відповідних професій. Це збільшення оплати праці та покращення її умов. Для досягнення цього слід сприяти модернізації промисловості та забезпечити її синхронізацію з оновленням робочих місць.

Важливим напрямком подальших досліджень є розробка механізму синхронізації розвитку людського капіталу та модернізації підприємств. Актуальним напрямком досліджень також є узгодження євроінтеграційних процесів, а також процесів модернізації промисловості і подолання дефіциту промислових кадрів. Оскільки однією із вимог Європейського союзу до України в рамках зближення є подолання корупції, відповідну діяльність доцільно активізувати і в рамках державної регулятивної політики в сфері ринку праці.

Олійник Ольга Степанівна

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Сучасний стан економічних реформ в Україні супроводжується процесами трансформації відносин між працівником і роботодавцем, що суттєво впливає на менеджмент персоналу підприємств. Реформування економіки та викликаний ним спад обсягів виробництва призвели до зменшення попиту на робочу силу, загострення відносин зайнятості, посилення процесів зростання безробіття населення; спричинили проблеми менеджменту персоналу підприємств.

Процесами управління персоналом в умовах трансформування ринкових відносин займалися та й займаються науковці різних країн та народів серед яких є: Бажан І. І., Богиня Д. П., Бородіна О. М., Вітвіцький В. В., Гетьман О. О., Грішнова О. А., Доманчук Д. П., Драган О. І., Завадський Й. С., Калина А. В., Крушельницька О. В., Лібанова Е. М., Лотоцький І. І., Лучик С. Д., Малік М. Й., Маслоу А., Мельничук Д. П., Осовська Г. В., Пасхавер Б. Й., Покропивний С. Ф., Саблук П. Т., Семикіна М. В., Стадник В. В., Сюрте М., Мегінсон Д., Дж. Метьюз Д., Шпикуляк О. Г., Чикуркова А. Д., Юрчишин В. В., Якуба К. І. та інші. Разом із тим, значне коло питань науково-теоретичного й організаційно-методичного характеру стосовно кадрової політики підприємств, які мають свою специфіку діяльності, ще потребує свого вирішення.

Формулювання мети статті та завдань. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо кадрової політики підприємств. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання: узагальнити наукові погляди на структурну й змістовну сутність дефініції «кадрова політика»; здійснити критичний аналіз існуючих методичних підходів до оцінки роботи з персоналом підприємств; визначити напрями удосконалення кадрової діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Робота з персоналом підприємства, в тому числі і спиртового, полягає в виконанні цілого комплексу

су робіт. Насамперед цей комплекс полягає в необхідності вибору типу кадрової політики і визначення служб по роботі з персоналом. Наступними сходинками в роботі з персоналом є кадрове планування; набір, відбір кадрів та облік трудових книжок; оцінювання та атестація персоналу; управління процесами розвитку; руху, вивільнення, підготовки та перепідготовки персоналу підприємства з метою підвищення ефективного управління персоналом. Визначення кадрової політики підприємства вчені-економісти трактують насамперед як сукупність чинників управління кадрами. Так, А.М. Виноградська, М.Д.Виноградський та О.М.Шканова стверджують, що кадрова політика – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [17, с. 77].

В. М. Петюх схиляється до думки, що під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Вона розробляється власниками організації, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них [116, с. 34].

Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників, наголошує В. Г. Щербак [163, с. 35].

Кадрова політика є складовою кадрового господарства та економічної політики. До економічної політики вона належить тому, що в її межах державні органи і керівництво як державних, так і приватних організацій приймають принципові рішення у сфері людської праці, які охоплюють усі функціональні сфери організації. Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності співробітників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання кадрів, стимулювання їх розвитку, посадові призначення, оплата праці – важливі чинники успішної діяльності будь-якої організації. Тому незрозуміло, чому й понині у багатьох організаціях керівники відділів кадрів відіграють другорядну роль порівняно з керівниками інших підрозділів, відмічає В. О. Храмов [157, с. 85].

Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави з формування,

використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. У зв'язку з недосконалістю на сьогоднішній день кадрової політики сучасних підприємств та недостатнім висвітленням даної проблеми у літературі кадрова політика підприємства є актуальною темою сьогодення, засвідчує М. Г. Грещак [22, с. 136].

Кадрова політика на підприємствах по-можливості створює не тільки сприятливі умови праці, але забезпечує можливість просування по службі і необхідний ступінь упевненості в майбутньому, що здійснюється на підставі забезпеченості повсякденної кадрової роботи по обліку інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп колективу.

Кадрова політика на підприємствах враховує вимоги виробництва, стратегію його розвитку, фінансові можливості, кількісні і якісні характеристики, попит на робочу силу з боку конкурентів, впливовість профспілок, жорстокість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та інше. Кадрова політика повинна спиратися на потужну систему по роботі з персоналом, сучасні технології з управління персоналом.

Кадрова політика здійснюється шляхом цілеспрямованих спільних дій усіх зацікавлених суб'єктів у формі удосконалення та реалізації чинного законодавства та соціального діалогу. Особливу групу персоналу складають фахівці з комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, аналізу та обробки інформації. Відбувається якісна зміна змісту й характеру праці в напрямі зростання частки інтелектуально-творчої складової. Широке впровадження інформаційних технологій в сучасне управління та виробництво вимагає значного підвищення якості професійної підготовки працівників, її гнучкості, безперервності підвищення їх кваліфікації впродовж усього професійного життя.

На спиртових підприємствах кадрова політика має свої особливі цілі, а саме:

- соціальну, досягнення високого рівня розвитку професійного, інтелектуально-творчого та морального людського потенціалу досліджуваних підприємств і задоволення очікувань насе-

лення щодо професійної самореалізації, гідного рівня оплати праці та умов її здійснення;

- економічну, забезпечення всього спиртового виробництва кваліфікованими кадрами, підвищення рівня добробуту населення і зменшення витрат, що забезпечують ці досягнення;
- інституційну, нормативно-правова забезпеченість, спроможність інститутів кадрової сфери до удосконалення управління персоналом та кадрової роботи на демократичних принципах;
- організаційну, розбудова системи управління персоналом на засадах реалізації норм права, соціального діалогу та партнерства зацікавлених суб'єктів державної кадрової політики.

Головна мета кадрової політики – сприяння оптимальному використанню трудових ресурсів підприємства для реалізації виробничих інтересів із врахуванням наявних потреб, розвитку та тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності; створення умов для забезпечення реалізації права громадян на працю, відпочинок та соціальний захист, закріплені Конституцією України. Пріоритетом кадрової політики спиртових підприємств є:

- вдосконалення системи аналізу, прогнозування соціальних процесів і трудових ресурсів;
- кадрове забезпечення на всіх підприємствах і всіма необхідними кадрами;
- вирішення проблем розвитку підприємництва, забезпечення продуктивної зайнятості;
- забезпечення соціальних гарантій праці, заробітної плати, прибутків.

Кадрова політика в спиртовій галузі має за основу такі основні принципи:

- законність;
- запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками;
- професіоналізм, доброчесність та етика поведінки;
- прозорість і відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб (аналітиків, науковців, громадських діячів, представників профспілок та «Укрспирт») до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики;

- обґрунтованість та стратегічність (врахування потреб та перспектив розвитку підприємств відповідно до загальнодержавних пріоритетів, особливостей регіонального розвитку, а також світових тенденцій розвитку трудових ресурсів);
- раціональність у доборі й розстановці кадрів,
- сприяння професійному та кар'єрному розвитку працівників, можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості.

Серед основних проблем у сфері кадрової політики спиртових підприємств, які потребують невідкладного вирішення, є такі:

по-перше, недосконалість законодавчої бази, яка не надає процесам управління персоналом правової обґрунтованості та захищеності, не враховує європейські стандарти в кадровій сфері.

по-друге, відсутність стратегічного спрямування щодо підготовки персоналу відповідно до потреб, які передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійного оцінювання ситуації з персоналом на підприємстві.

по-третє, невпорядкованість, слабка функціональна визначеність структур по роботі з персоналом, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що веде до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті. Такий стан заважає активній професіоналізації на багатьох підприємствах, професійній самореалізації персоналу підприємств.

Актуальними є проблеми – скорочення чисельності осіб та запобігання виникненню та управлінню конфліктами по різних інтересам, що виникли на службі.

Ще однією з проблем в кадровій роботі спиртового підприємства є мала забезпеченість або ще гірше відсутність коштів на підприємстві, які б можна було би направити на реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу цих підприємств. При чому система професійного навчання повинна задовольняти нові вимоги у зв'язку зі зміною зовнішнього середовища, а також іншими підходами до управління персоналом, зокрема новою класифікацією посад.

Будучи в державній власності підприємства спиртопродуктового підкомплексу стикаються з проблемою визначення оптимального курсу виробничої діяльності, інвестиційної діяльності, а також

управління персоналом. А тому, досить гостро постає проблема розробки ефективної кадрової стратегії, яка б максимально враховувала специфіку діяльності підприємства, фактори, що на нього впливають, внутрішні можливості.

Таким чином, кадровою політикою являється система правил і норм, обмежень у взаємовідносинах персоналу і підприємства в цілому, її метою є оптимальне забезпечення оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу підприємства, а також відповідає вимогам підприємства. На підприємствах використовують кадрову політику різних типів, які згруповані за двома ознаками (рис. 1).

Отже, зміст кадрової політики є робота з персоналом по напрямкам стратегічного розвитку підприємства. Процес роботи з персоналом на підприємстві здійснюється шляхом узгодження різних аспектів кадрової політики, а саме: розробки загальних принципів кадрової політики, визначення цілей, планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву переміщення, створення системи руху кадрової інформації, формування та розподіл кадрів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці, розробки та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу.



Рис. 1. Типи кадрової політики підприємства

Механізм управління кадрами на підприємстві складається з основних трьох компонентів, це - управлінням підготовкою і формуванням кадрів, управлінням розставлянням і рухом кадрів, управління використанням кадрів. В свою чергу управління підготовкою і формуванням кадрів включає здійснення соціально-демографічної політики; управління підбором кадрів; управління підготовкою кадрів. Управління розставлянням і рухом кадрів містить розстановку кадрів по структурним підрозділам, дільницям, робочим місцям; організацію внутрішньовиробничого переміщення кадрів; організацію професійно-кваліфікаційного руху кадрів; організацію посадового переміщення керівних працівників, інженерно-технічних працівників і службовців. Управління використанням кадрів є узагальненням управління науково-технічного прогресу; наукової організації праці; економіки праці.

На різних підприємствах роботою з персоналом займаються різні посадові особи в різній кількості. В нашому дослідженні, ми характеризуємо спиртові підприємства на яких кадрами займається спеціаліст по персоналу. Таким чином, спеціаліст по персоналу виконує цілий ряд обов'язків не тільки по прийняттю, звільненню персоналу і складанню звітності, але і по комплектуванні підприємства кадрами, вивченню ринку праці, бере участь у проектних роботах по праці, аналізує стан трудової дисципліни, приймає участь у розробці заходів по зниженню плинності і покращенню трудової дисципліни та іншу роботу, згідно посадової інструкції. Враховуючи численні обов'язки до спеціаліста по персоналу є цілий ряд вимог (рис. 2).

Спеціаліст по персоналу — це дуже важлива посада в кожній компанії і до підбору такого спеціаліста потрібно підійти ретельно. Важливо не лише правильно відібрати працівника, а й підготувати інший персонал до введення такої посади. І навіть після появи в компанії менеджер не може одразу активно впроваджувати набутий досвід і навички з інших компаній. Надзвичайно важливим є проаналізувати ситуацію, яка склалася в компанії, зрозуміти, що варто, а що не варто застосовувати для ефективної побудови роботи із персоналом.

Важним напрямком діяльності підприємства є проведення активної соціальної політики як потужного засобу підвищення ефективності виробництва і суспільно-політичної активності працівників.

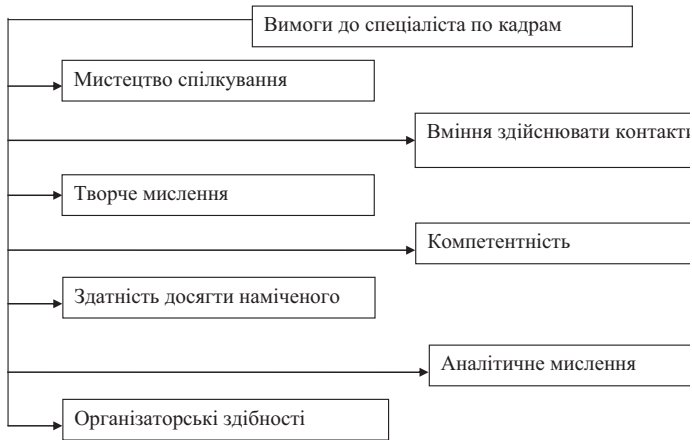


Рис. 2. Вимоги до спеціаліста по персоналу

Збалансованість економічного і соціального розвитку дозволяє найбільш повно використовувати людський фактор у виробництві.

Наступною сходинкою роботи з персоналом являється кадрове планування. Б.Г.Базиліук, О.О.Герасименко та В.М.Петюх відмічають, що кадрове планування – складова частина системи управління персоналом, що припускає відстеження змін у її структурі, а також елемент роботи з персоналом, мета якої – забезпечення надання людям робочих місць у потрібний момент часу й у необхідній кількості й відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог виробництва [177, с. 293].

А. М. Виноградська, М. Д. Виноградський та О. М. Шканова стверджують, що кадрове планування – це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає в тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва [17, с. 151].

Базою кадрового планування є аналіз потреб у персоналі і вивчення інформації про продуктивність працюючих і витрати на їх утримання. Закордонні джерела інформації концентрують увагу головним чином на плануванні потреби організації в кадрах, тоді як

вітчизняні приймають це лише як один з видів кадрового планування. Найперша задача планування персоналу - це «перевести» наявні цілі і плани організації в конкретні потреби в кваліфікованих службовцях, тобто вивести невідому величину необхідних працівників з наявного рівняння планів організації і визначити час, у який вони будуть викликані. І як тільки ці невідомі величини будуть знайдені, у рамках кадрового планування необхідно вивести, скласти плани досягнення виконання цих потреб.

Основні задачі кадрового планування: розробка процедури кадрового планування, узгодженої з іншими його видами; пов'язування кадрового планування з плануванням організації в цілому; організація ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом організації; проведення в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації; сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні; поліпшення обміну інформацією з персоналу між усіма підрозділами організації.

Кадрове планування містить у собі: прогнозування перспективних потреб організації в персоналі (по окремих його категоріях); вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили) і програми заходів щодо його «освоєння»; аналіз системи робочих місць організації; розробка програм і заходів щодо розвитку персоналу.

При здійсненні кадрового планування організація переслідує наступні цілі: отримати та втримати людей потрібної якості й у потрібній кількості; щонайкраще використовувати потенціал свого персоналу; бути здатної передбачати проблеми, що виникають через можливий надлишок чи нестач персоналу.

Процес кадрового планування складається з чотирьох базисних кроків: визначення впливу організаційних цілей на підрозділи підприємства; визначення майбутніх потреб; визначення додаткової потреби в персоналі при обліку наявних кадрів організації; розробка конкретного плану дії по ліквідації потреб у персоналі.

Все кадрове планування можна поділити на наступні його види: планування потреб у персоналі; залучення (набору) персоналу; використання і скорочення персоналу; навчання персоналу; збереження кадрового складу; витрат на утримання персоналу; продуктивності. Зрозуміло, усі види кадрового планування тісно зв'язані один

з одним, взаємно доповнюють і коректують заходи, що передбачені в тому чи іншому плані.

Планування використання кадрів здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад. Його ціль - по можливості доцільна, тобто економічне і справедливе стосовно людини розподіл потенціалу робочої сили між вакантними робітниками місцями. Реалізація планування використання кадрів повинна забезпечити оптимальний ступінь задоволеності роботодавцями своїми робітниками місцями в тому випадку, якщо були враховані їхні здібності, уміння, вимоги і мотивація.

Планування навчання персоналу покликано використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності і саморегуляції працівника, прискорює процес адаптації до умов виробництва, що змінюються.

Планування скорочення чи звільнення персоналу покликано показати: кого варто скоротити, де і коли; кроки, які необхідно почати, щоб допомогти скороченим працівникам знайти нову роботу; політику оголошення про скорочення і виплати вихідних допомог; програму консультування з профспілками чи асоціаціями працівників.

Причинами вивільнення кадрів можуть бути явища організаційного, економічного чи технологічного плану. Штати можуть скорочуватися, якщо працівників більше, ніж це необхідно для нової ринкової ситуації. Причиною скорочення штатів може бути також невідповідність працівників займаним посадам, технічний прогрес, що зменшує витрати праці.

Планування вивільнення персоналу дозволяє уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів. Даний напрямок діяльності по керуванню персоналом до останнього часу практично не одержав розвитку у вітчизняних організаціях.

Набір, відбір кадрів та облік трудових книжок є наступною сходинкою роботи з персоналом. А. М. Виноградська, М. Д. Виноградський та О. М. Шканова вважають, що набір, або приймання на роботу – це виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, яку мають якості, необхідні для роботи на підприємстві. Приймання на роботу це складний і багатогранний процес (рис. 3) [17, с. 168].

Відбір являє собою демократичну, звільнену від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них, відмічають А.М. Виноградська, М.Д.Виноградський та О. М. Шканова [17, с. 182].

Крім відбору, ще на деяких підприємствах проводять первинний відбір, що обумовлено виробничою необхідністю. Первинний відбір – це процес селекції кандидатів, щоволодіють мінімальними вимогами для зайняття певної посади. Він здійснюється відділом людських ресурсів і є основою відбору персоналу на індивідуальній основі [117, с. 298].

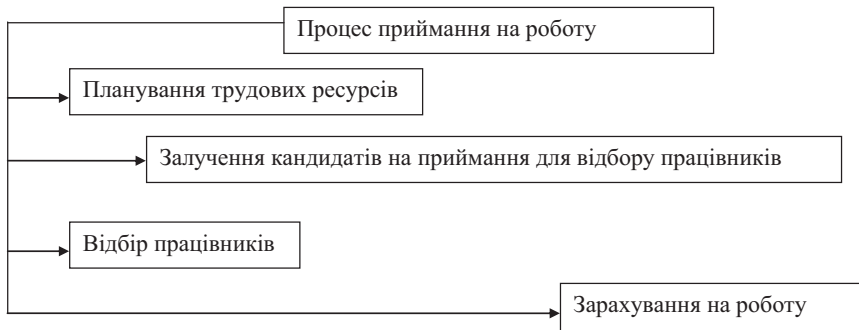


Рис. 3. Схема процесу приймання на роботу

Процес приймання та звільнення з роботи обов'язково відображається в трудових книжках працівників, які зберігаються на підприємствах де працюють працівники. Трудова книжка – основний документ про трудову діяльність робітників та службовців. Трудові книжки ведуться на всіх робітників та службовців державних, кооперативних і суспільних підприємств, установ і організацій, що пропрацювали понад п'ять днів, у тому числі на сезонний і тимчасових працівників, а також позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають державному соціальному страхуванню. При призначенні пенсії трудова книжка є основним документом, що підтверджує виробничий стаж [117, с. 305].

Відповідно до статті 48 КЗпП України та пп. 1.1, 2.20 і 2.20-1 Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвер-

дженої наказом Міністерства праці та соціальної політики, Міністерства юстиції, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 р. № 58 (далі – Інструкція), трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють за трудовими договорами на підприємствах, у тому числі в іноземних представництвах, у іноземних кореспондентів, співпрацівників міжнародних організацій та інших прирівняних до них іноземців на території України, фізичних осіб понад п'ять днів, у тому числі осіб, які є співвласниками (власниками) підприємств, селянських (фермерських) господарств, сезонних і тимчасових працівників, а також позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають державному соціальному страхуванню. На осіб, які працюють за сумісництвом та цивільно-правовими договорами, трудові книжки на підприємстві не ведуться. Трудові книжки зберігаються на підприємствах як документи суворої звітності, видаються працівникам лише при звільненні під розписку. Бланки трудових книжок (вкладишів до них) зберігаються в бухгалтерії підприємства як документи суворої звітності і видаються за заявкою в підзвіт посадовій особі, яка відповідає за видачу трудових книжок. Облік бланків трудових книжок і вкладишів до них ведеться бухгалтерією. Облік руху трудових книжок і вкладишів до них ведеться кадровою службою або спеціально уповноваженою посадовою особою у книзі обліку руху трудових книжок і вкладишів до них. Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них має бути пронумерована, прошнурована та скріплена підписом керівника підприємства і печаткою. Щомісяця посадова особа, яка відповідає за ведення трудових книжок, подає бухгалтерії звіт про наявність бланків трудових книжок і вкладишів до них (які вона брала раніше) та про суми, одержані за видані трудові книжки і вкладиші до них з додатком прибуткового ордера каси підприємства. На зіпсовані під час заповнення бланки трудових книжок і вкладишів до них складається акт за встановленою формою.

Однією з важливих сходинок в управління персоналом займає оцінювання та атестація персоналу. Маючи законодавче підґрунтя для дослідження персоналу суспільства, підприємства, а також опис його з різних позицій (кількісної і якісної) ми маємо можливість оцінити даний персонал. Персонал спиртового підприємства описуємо за допомогою ряду кількісних та якісних характеристик, які

сформовані в систему показників. Після дослідження та аналізу даних характеристик фахівці визначають різні фактори впливу на персонал.

Отже, оцінка персоналу це складний процес, який можна поділити на декілька процесів, а саме: обчислення системи показників, що характеризують персонал підприємства; порівняння певних характеристик працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами; визначення впливу факторів, що впливають на рівень персоналу. А тому, система показників, що характеризують весь персонал спиртового підприємства загалом і по категоріям (робітники, керівники, професіонали та фахівці, технічні службовці) можна поділити його на ряд груп: чисельність персоналу підприємства (всього, а також в тому числі: середня облікова чисельність промислово-виробничого персоналу та непромисловий персонал); структура промислово-виробничого персоналу за статтю (чоловіки, жінки); віковий склад промислово-виробничого персоналу; розподіл промислово-виробничого персоналу за стажем роботи (до 15 і більше років); освітній рівень промислово-виробничого персоналу; кваліфікаційний склад працівників (розряд за єдиною тарифною сіткою); рівень професійної підготовки (для робітників за проміжком часу, для керівників, професіоналів та фахівців, технічних службовців за освітою і практикою).

Порівняння певних характеристик працівників підприємства з відповідними параметрами, вимогами, еталонами відбувається на спиртових підприємствах зовнішньою оцінкою та самооцінкою виконуючи орієнтуючу та стимулюючу функції. Самий процес порівняння певних характеристик оцінки включає декілька складових: процедуру оцінки, зміст оцінки та метод оцінки. Процедура оцінки включає визначення місця оцінки, суб'єкту оцінки, її порядок і періодичність, при використанні технічних засобів. Зміст оцінки полягає в оцінюванні особистий якостей працівників і їх результатів праці. Метод оцінки полягає в виявленні та вимірюванні показників.

Оцінка здійснюється на загальновизнаних принципах, а саме: об'єктивності, усебічності, систематичності (постійності), що дає змогу використати оцінку персоналу для: підбору й розстановки нових працівників; прогнозування просування працівників по службі; раціоналізації прийомів і методів роботи; побудови допомо-

гою балів найбільш істотні характеристики, стверджує Покропивний С. Ф [43, с. 87–95]. Оцінка персоналу спиртового підприємства визначається оцінюванням персоналу, як кожного працівника, так і колективу в цілому. Дана оцінка доповнює повну характеристику ресурсного потенціалу підприємства, галузі і дає можливість прийняття управлінських рішень щодо покращення функціонування відповідного підприємства чи підкомплексу. Оцінка персоналу підприємств спиртопродуктового підкомплексу спонукає фахівців та керівників підприємства на ефективне його використання, та прибуткове функціонування, в результаті чого виникає необхідність дослідження ефективного використання персоналу і загалом господарювання спиртових підприємств ефективності системи мотивації праці; оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів. Широко застосовувана комплексна оцінка персоналу за бальною системою дає можливість кількісно виміряти затрати праці. Атестація персоналу – метод оцінки персоналу організації; керівник періодично оцінює ефективність виконання посадових обов'язків за допомогою стандартних критеріїв; кадрові заходи, покликані оцінити рівень відповідності праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи; - процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника й встановлення ступеня їхньої відповідності займаній посаді. Ціль атестації полягає в підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу організації; за її результатами приймається рішення про збереження або зміну посади атестованого або системи мотивації його праці, необхідності додаткової підготовки і ін.

Важливою роботою на підприємстві в атестаційному процесі є атестаційна співбесіда керівника з атестаційним співробітником. У цій бесіді обговорюються результати роботи працівника за минулий період, дається оцінка цієї роботи як керівником, так і самим працівником, затверджуються заходи співробітника на майбутній період і на перспективу [163, с. 229]. В умовах євроінтеграції та становлення інформаційного суспільства, прагнення до економічної стабільності в державі важливе значення займає процес забезпечення кадрової безпеки спиртової галузі. Кадрова безпека це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його

інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Також, це правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом, що скоріше є функціями кадрової безпеки або її задачами. Кадрова безпека є синтетичною категорією: економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології, політології.

Кадрова безпека є уніфікованою категорією, яка виявляється на всіх рівнях від окремо взятого підприємства до національної економіки. Змістом категорії «кадрова безпека» є характеристика стану економічної системи при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності

Кадрова безпека є комбінацією складових пов'язаних між собою складними і часто завуальованими зв'язками:

- безпека життєдіяльності, а саме – безпека здоров'я (створення певних умов праці працівникам по запобіганню травматизму, захворювання на підприємстві); фізична безпека (виконання комплексу заходів, щодо недопущення порушень правил безпеки);
- соціально-мотиваційна безпека, тобто – фінансова безпека (фінансова, грошово-кредитна платоспроможність працівників;
- впевненість в своєму робочому місці; оплата праці, яка враховує обсяг, кваліфікацію, професіоналізм і якість виконаної роботи);
- кар'єрна безпека (професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях виробничого зростання (планування кар'єри): підвищення особистої мобільності на ринку робочої сили; отримання шансів для самореалізації на робочому місці;
- естетична безпека (проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення пер-

соналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу кожного працівника);

- адміністративно-незалежна безпека (створення умов для відсутності можливості призначення не підготовлених і некомпетентних кадрів, що знаходяться у «родинних» стосунках з власниками, засновниками, акціонерами підприємства до керівництва трудового колективу персоналу);
- професійна безпека, мається на увазі: безпека праці (система принципів, підходів, дій направлена на створення певних умов праці (рівень оплати праці, посада, обладнання робочого місця), з урахуванням новітнього, передового досвіду на ринку праці);
- інформаційна безпека (прогнозування структури персоналу, визначення потреби в кадрах, планування, залучення та розміщення персоналу);
- оцінювання результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника);
- пенсійно-страхова безпека (соціальний захист працівників (страхування, медичне обслуговування);
- безпека володіння сучасними знаннями (впровадження новітніх технологій у розвиток персоналу, удосконалення рівня професійних знань, навичок, умінь, здібностей у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу).

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи спеціаліста по персоналу. Причому варто аналізувати як внутрішню, так і зовнішню небезпеку. До внутрішніх небезпек ми можемо віднести:

- невідповідність кваліфікації співробітників до обійманої посади – (небезпека, що спричиняє збитки); недостатня кваліфікація працівників (проблема, вирішити яку зобов'язані кадровики);
- слабка організація системи управління персоналом (немає філософії підприємства); слабка організація системи навчання (відсутня система обліку перспектив розвитку персоналу, що створює соціальну непевність у стабільності свого службового росту);
- неефективна система мотивації (немає аналізу потреб кожної особистості й персональної мотивації); помилки в плануванні

ресурсів персоналу (найчастіше на просту роботу приймають висококваліфікований персонал);

- відсутність творчих елементів у роботі;
- нецільове використання кваліфікованих співробітників; працівники орієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
- співробітники не орієнтовані на дотримання інтересів підрозділу (немає цільового управління);
- відсутність або слабкість корпоративної політики; неякісні перевірки кандидатів під час прийому на роботу.

Недоліки у формуванні складу працівників даної галузі, недостатня привабливість роботи на спиртних підприємствах, особливо для молодих фахівців, висока плинність кадрів, наявність фінансового сприяє розвитку соціально-економічних загроз кадровій безпеці в їх діяльності.

У результаті аналізу кадрової безпеки на досліджуваних підприємствах встановлено основні види зовнішніх та внутрішніх загроз. Зовнішні загрози, тобто дії, явища або процеси, які не залежать від свідомості співробітників і задають збитки. До внутрішніх ми відносимо навмисні дії або дії, які склалися внаслідок необережності або недбалства персоналу.

Визначено, що серед зовнішніх загроз є кращі умови праці у конкурентів. У результаті дослідження встановлено, що за висококваліфіковану працю персонал отримує досить малу винагороду, тобто заробітну плату. Середньомісячна заробітна плата на підприємствах, особливо на деяких значно нижча за показники по галузі.

Низька оплата праці є основною причиною, що вимушують працівників звільнятися з підприємства за власним бажанням і шукати більш гідну оплату за свою працю. Визначено, що на ряді підприємств середній розмір посадового окладу на підприємстві приблизно дорівнює розміру мінімальної заробітної плати, що встановлено законодавством України. Це характеризує гнучкість, а поряд з тим і нестабільність виплат по оплаті праці. Ці умови обумовлюють виникнення ризику відтоку цінних кваліфікованих спеціалістів.

Верхньою сходиною управління персоналом є управління процесами розвитку та руху персоналу. Процес розвитку персоналу на підприємстві включає вибір кар'єри, етапи кар'єрного росту, вибір

принципів управління кар'єрної стратегії; планування кар'єрної стратегії; технологію управління кар'єрою; управління процесом управління персоналом. Планування кар'єри на підприємствах здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у сфері своєї кар'єри з можливостями їх задоволення. Це здійснюється при умові, що працівник, який не відповідає вимогам вищого етапу кар'єри в обумовлений строк відсторонюється від подальших можливостей просування.

Отже, концептуальний механізм організації роботи з персоналом підприємств, являється складним процесом, який залучає до свого виконання всіх працівників підприємства в різні мірі, але маючи одну ціль – ефективний ріст у всьому, а саме: для підприємства – звичайно фінансово-господарський, а для працівників – кар'єрно-доходний.

Висновки та перспективи подальших розвідок Підкреслено, що з урахуванням зростання ролі людського фактора у формуванні конкурентних переваг сучасних підприємств необхідно дотримуватись тих моделей, що відображають передусім інтереси найманих працівників і підвищують їх мотивацію до ефективної праці. Досліджено, що міри, які приймаються в організації для поліпшення кадрової роботи та безпеки підприємства сприятимуть його ефективності.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ЕЛЕКТРОННИХ МОДЕЛЕЙ ВНУТРІШНЬОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вступ. Умови трансформації методів управління державою, які відбуваються протягом останніх років, потребують підвищення уваги до питань підготовки і навчання нових управлінських кадрів та висококваліфікованих державних службовців. «Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 роки», затвердженою Указом Президента №45/2012 від 01.02.2012 визначено, що «метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [128].

Широке застосування інформаційних технологій є одним з основних проявів інформаційного суспільства. В наш час потреба в комунікації, швидкий доступ до інформації, оперативна реакція на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств та організацій є чи не найважливішими.

Як зазначається в «Рекомендаціях парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України» затверджених Постановою Верховної Ради України № 1073-VIII від 31.03.2016 «інформаційно-комунікаційні технології є одним з найбільш важливих чинників стимулювання економічного зростання та розвитку громадянського суспільства, зайнятості населення, розширення конкуренції і, як наслідок, сприяння подоланню «цифрового розриву» [128]. Там же [128] відзначається, що «...існують суттєві проблеми з формуванням та реалізацією ефективної державної політики, зокрема у сферах: розвитку інформаційного суспільства...; розвитку електронного урядування; ... створення національних електронних інформаційних ресурсів, розвитку інформаційного простору» та ін.

Тому виникає потреба дослідження та розробки моделей поєднання сучасних тенденцій в управлінні, формуванні його інформаційного забезпечення, реалізації інформаційної політики із застосуванням інформаційно-комунікаційних сервісів мережі Інтернет.

Постановка завдання. Інтеграція інформаційних потреб управління та сучасних досягнень в сфері інформаційно-комунікаційних сервісів, зокрема, інструментарію «хмарних технологій» компанії Google, з урахуванням специфіки громадської організації, більшістю членів якої є науковці та керівники вищої та середньої ланки держслужби.

Аналіз основних досліджень. Досліджувана проблематика, зокрема щодо наукової організації праці, розглядається в працях західних учених К. Бена, М. Вебера, Г. Емерсона, Ф. Тейлора, Ф. Херцберга, П. Друкера [41] та інших. Методологічні засади теоретико-методичних підходів комунікаційної та інформаційної політики в сучасних умовах закладені в наукових працях вітчизняних вчених: Г. Почепцов [125], О.А. Піддубчак [118], Л.В.Мазник [81] та ін. Віддаючи належне їх науковим напрацюванням з цієї проблематики, слід зауважити, що швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій Інтернет зумовлює необхідність подальшого дослідження теоретико-методичних аспектів процесів задоволення інформаційних потреб управління, інформаційного забезпечення управління, механізмів розвитку внутрішньої інформаційної політики організацій та її інструментарію.

Формулювання мети статті та завдань. Метою статті є розробка теоретико-методичних основ розвитку організаційних та електронних моделей внутрішньої інформаційної політики з урахуванням специфіки громадських організацій та «хмарних сервісів» мережі Інтернет.

Для досягнення поставленої мети було визначено та виконані завдання розробки організаційних та електронних моделей; підбору інструментарію «хмарних технологій» Інтернет; впровадження ділової гри «Октагоні» у діяльність Всеукраїнської громадської організації (ВГО) «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ».

Матеріали та методи дослідження. Реалізація поставлених завдань в процесі дослідження зумовила використання методів: декомпозицій складних систем, аналізу, синтезу, експертного оціню-

вання. Матеріалами слугують законодавчі акти України, установчі та адміністративні документи ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ» та ін.

Виклад основного матеріалу. У Стратегії державної кадрової політики [128] зазначено, що «головними причинами, які зумовили необхідність розроблення Стратегії, є:

- стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі;
- відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;
- відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку;
- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.»

Потреба у подоланні зазначених проблем в сфері кадрової політики державного управління у фахівців-практиків виникла набагато раніше та втілилась у створення громадської організації, яка зараз має назву Всеукраїнської громадської організації (ВГО) «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ».

Згідно з відомостями, представленими на офіційному сайті та у Статуті ВГО створення її прототипу почалось з вересня 2004 р. [77]. 08.08.2008 р. була зареєстрована Громадська організація (ГО), яка, на підставі рішень Загальних зборів ГО від 10.10.2010, змінила свій статус з місцевого на всеукраїнський та назву на ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ» [143].

Основною метою ВГО «є об'єднання випускників Національної академії державного управління при Президентові України (в т.ч. її регіональних інститутів), службовців органів державної влади та органів місцевого самоврядування, науковців, депутатів обласних/районних/міських/селищних/сільських рад усіх скликань для задоволення та захисту своїх законних суспільних, зокрема соціальних, економічних, професійних, культурних та інших інтересів, сприяння реалізації їх наукового, творчого, політичного, організаційного

потенціалу. Членами Організації можуть бути також інші особи, що поділяють мету, завдання та ідеологію Організації» [143, п.3.1.].

Місією ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ» є «створити впливову соціальну силу для впровадження ефективних інноваційних розробок в системі державного управління в Україні» [159].

Як зазначено на офіційному сайті ВГО [59], «стратегія діяльності в середньостроковій перспективі полягає у підтримці системних змін, спрямованих на розвиток країни, вдосконалення механізмів формування політики державних органів відповідно до сучасних потреб суспільства та підконтрольності цих органів громадськості. Члени Організації розуміють, що жодне завдання не може бути виконане без команди фахівців - менеджерів середньої ланки управління, які повинні залишатися поза політичних суперечок лідерів українських партій. Саме ці менеджери і становлять стабільний пласт професійної державної бюрократії і систематично формують імідж держави у відносинах з громадянами. Члени організації ведуть активну громадську роботу, яка знаходиться на перехресті таких соціальних сегментів, як державна служба та організоване громадянське суспільство, що, беззаперечно, покращує взаєморозуміння між державними службовцями та лідерами громадських організацій, а також дозволяє одержати позитивні результати у зворотному напрямку між ними».

Згідно зі Статутом, ВГО є унітарною, незалежною, некомерційною та неприбутковою організацією [143, п.1.1, 11.1]. Її організаційна структура складається з Правління та підпорядкованих йому Голів відокремлених підрозділів.

Інформаційна політика ВГО спрямована на втілення Місії організації та досягнення її цілей.

В українській науковій термінології слово «політика» відповідає двом різним поняттям, для яких, наприклад, в англійській мові використовують різні слова («policy» та «politics»).

В рамках даного дослідження поняття «політика» будемо використовувати в розумінні «policy». Тобто, це «сукупність ідей або план, того, що робити в конкретних ситуаціях, які були узгоджені офіційно групою людей, бізнес-організацією» [207] тощо.

У зв'язку із нагальною необхідністю проведення голосування щодо внесення змін у Статут ВГО (відповідно до змін у законодавстві

України) та із збільшенням кількості регіональних осередків і переміщенням членів організації як по території України так і за її межі, виникла проблема організації оперативного та своєчасного зворотного зв'язку від членів організації до Правління ВГО. Крім того, при підготовці до певних заходів та в оперативній діяльності організації час від часу виникають аналогічні питання, які потребують оперативного обговорення та прийняття рішення серед територіально розгалуженої мережі членів ВГО.

Після обговорення проблеми, що виникла, автором даної статті був ініційований проект, який згодом отримав назву «Ділова гра «Октагони». Окрім вирішення даної проблеми, реалізація проекту в рамках ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ» дозволяє вплинути на досягнення низки цілей більш високого рівня (див. табл.1.)

Таблиця 1

**Ієрархія цілей вдосконалення внутрішньої
інформаційної політики ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ»
за допомогою ділової гри «Октагони»**

№	Рівень	Цілі
1	Держава, громадянське суспільство, інформаційне суспільство	Розвиток електронної демократії, електронного уряду [118; 128], розбудова громадянського суспільства
2	Державна кадрова стратегія	Найм кваліфікованих державних службовців, які відповідають вимогам інформаційного та громадянського суспільства
3	Правління та члени ВГО	Досягнення Місії та цілей і виконання завдань ВГО
4	Вдосконалення реалізації внутрішньої інформаційної політики ВГО за допомогою ділової гри «Октагони»	- впровадження нових електронних та організаційних моделей голосування і передачі інформації; - структурування внутрішніх комунікаційних потоків ВГО; - діалогічна взаємодія між Правлінням та членами організації; - укріплення ділових і дружніх стосунків членів організації між собою
5	Підвищення кваліфікації членів ВГО (у рамках проекту «Октагони»)	Навчити членів ВГО: - електронному голосуванню в рамках потреб ВГО; - своєчасно та ефективно надавати зворотний зв'язок Правлінню щодо подій в організації; - користуватись «хмарними сервісами» для подальшої роботи в експертних та робочих групах тощо.

Джерело: розроблено автором

Протягом всього часу функціонування громадської організації поступово впроваджувалися в діяльність різноманітні інформаційно-телекомунікаційні сервіси Інтернет. Зокрема:

1. У травні 2008 р. автором було запропоновано використання спільноти в соціальній мережі «Однокласники», в якості інструменту для об'єднання випускників Національної академії державного управління та її регіональних інститутів. З осіб, що приєдналися до спільноти, в подальшому, почала формуватися майбутня ініціативна група та актив ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ» [77].

2. Для вирішення поточних та стратегічних питань, організації заходів регулярно використовується електронна пошта. Масова розсилка повідомлень електронною поштою здійснюється через спеціально створену google group, в яку включені всі члени ВГО.

З метою реалізації місії та цілей ВГО було створено офіційний сайт, який пройшов поступову трансформацію від власної сторінки на блог-платформі livejournal.ru (запропоновано автором у 2008 р.) <http://elita-derzhavy.livejournal.com> до теперішнього вигляду сайту www.ed-ua.org.

З розвитком інформаційних сервісів та інформаційних потреб організації, поступово, почали використовуватися такі інструменти інформаційної політики, як файлообмінники, канал YouTube, мережа Фейсбук (з усіма її можливостями), Skype (для проведення нарад) та інші.

Тобто, у порядку виникнення у засновників та Правління ВГО інформаційних потреб [100] на кожному етапі розвитку ВГО активно використовувалися доцільні інформаційні технології Інтернет.

Враховуючи досвід навчання та використання електронних інструментів мережі Інтернет для реалізації зовнішньої інформаційної політики ВГО, пропозиція використання додаткових інструментів для реалізації внутрішньої інформаційної політики було позитивно прийнята Правлінням ВГО.

Задля реалізації проекту «Октагони» автором було розроблено електронні та організаційні моделі комунікації, які передбачали введення проміжної (між Правлінням та членами ВГО) ланки Координаторів та використання інструментарію «хмарних технологій» мережі Інтернет. Координатори є членами організації, які погодились взяти на себе функції оперативної передачі інформації від Правління ВГО до певної частини членів організації та отримання зворотного зв'язку

від членів організації і передачі її до Правління. Частина членів організації, яка функціонально підпорядковується певному Координатору отримала назву «октагон». Формування «октагонів» відбувається на добровільних умовах. Відбір до конкретного «октагону» відбувається за професійними, неформальними зв'язками, психологічною сумісністю та усною домовленістю між Координатором та особою, що хоче бути в певному «октагоні». Склад кожного «октагону» відомий всім членам організації. Назва проекту «Октагони» походить від грецького слова «октo», тобто «вісім». Вона означає приблизну кількість членів організації, які входять до певного «октагону». Ця кількість є не обов'язковою, а рекомендованою, за правилом, відомим, як діапазон керуваності - 7 плюс-мінус 2 особи [188].

На практиці, кількість членів «октагону» обмежується можливостями виконання функціональних обов'язками певного Координатора. Крім того, три «вісімки» фігурують у символіці організації, оскільки, як було зазначено вище, 08.08.08 відбулась офіційна реєстрація ГО.

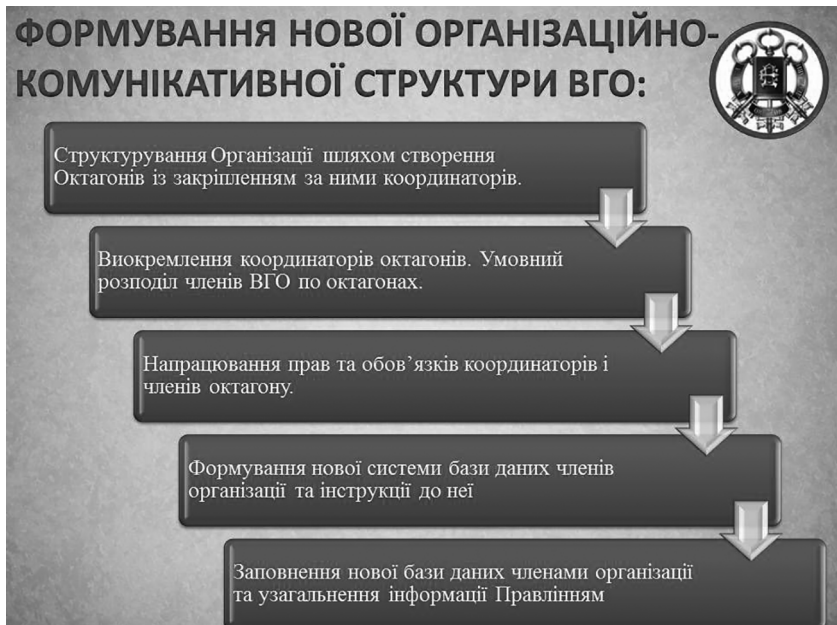


Рис. 1. Процес перших етапів впровадження проекту «Ділова гра «Октагони» [53]

Проект «Ділова гра «Октагони» планується проводити декілька років. В даній роботі представлено хід реалізації вже розроблених та проведених етапів (див. рис.1). Перші етапи відбувалися по черзі, в залежності від підсумків кожного етапу оперативно уточнювалися та коректувалися вимоги до наступних етапів розробки та впровадження.

Перший етап розробки (узгодження) ділової гри «Октагони», його інструментарій, висновки та результати представлено у табл. 2.

Таблиця 2

**Узгодження - перший етап розробки електронних
та організаційних моделей комунікації у діловій грі
«Октагони»**

№	Основні дії	Діалогічний інформаційний зв'язок (потік)	Висновки та результати	Інструментарій внутрішньої інформаційної політики ВГО
1	2	3	4	5
1	Актуалізація наявної проблеми (необхідність проведення голосування щодо змін у Статуті та інших варіантів отримання зворотного зв'язку від членів ВГО до Правління)	Узгодження принципів теоретико-методичних підходів до вирішення поставлених задач між Правлінням та розробником	Правління прийняло рішення щодо необхідності розробки та впровадження запропонованих підходів у діяльність ВГО	- електронна пошта; - месенджери або чати мережі Фейсбук
2	Розробка пропозицій, механізмів реалізації та підготовка презентаційних матеріалів для їх представлення членам ВГО	Узгодження цілей та дій між Правлінням та розробником	Презентація пропозицій щодо впровадження ділової гри внесено в план проведення найближчого заходу, організованого ВГО	- електронна пошта; - месенджери, - MS Power Point

Розроблено автором

Другий етап - впровадження нових організаційних моделей комунікації у діяльність ВГО, електронний інструментарій та техніка, що використовувались, висновки та результати представлено у табл. 3.

Таблиця 3

Другий етап - впровадження нових організаційних моделей комунікації у діяльність ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ»

№	Основні дії	Діалогічний інформаційний зв'язок (потік)	Висновки та результати	Інструментарій внутрішньої інформаційної політики ВГО
1	2	3	4	5
1	Виступ розробника з презентацією на заході «Позитивний код країни: код волі» [120]	Обговорення пропозицій та проведення дискусії між членами ВГО	1.1. Члени ВГО підтримали пропозиції 1.2. Запропоновані Координатори погодились включитися у ділову гру	- MS Power Point (проектор) - здійснення відеозапису виступу (відеокамера)
2	2.1. Здійснена розсилка відеозапису та матеріалів презентації для всіх членів ВГО 2.2. Очікування ініціативних відгуків від членів ВГО щодо запропонованої ділової гри «Октагони»	Самостійний вибір та пропозиції нових координаторів членами ВГО (у вільному форматі)	2.1. Отримано письмові відгуки за яким зроблено додаткове роз'яснення змісту ділової гри 2.2. Зроблено ще декілька роз'яснень в усній та письмовій формах в процесі організаційних дій 2.3. Не надійшло пропозицій щодо нових координаторів	- електронна пошта - група у мережі Facebook - офіційний сайт ВГО - MS Power Point - Google Drive

Розроблено автором

Титульний слайд презентації щодо конкретних інформаційних потреб Правління, цілей, засобів та очікуваних результатів ділової гри «Октагони» представлено на рис.2.



Рис. 2. Титульний слайд презентації [53]

Третій етап – впровадження нових *електронних* моделей комунікації в діяльність ВГО, тобто проведення електронного голосування за допомогою існуючого та нового інструментарію – «хмарних технологій» компанії Google, його інструментарій, висновки та результати наведено в табл. 4. На даному етапі було створено та використано форми для голосування (за допомогою Google форм [39] і необхідні відомості (у форматі Google документів [37], із врахуванням питань збереження персональної та конфіденційної інформації [119] та з можливостями колективної віддаленої співпраці.

Таблиця 4

**Третій етап - впровадження нових електронних
моделей комунікації у діяльність ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ»**

№	Основні дії	Діалогічний ін- формаційний зв'язок (потік)	Висновки та результати	Інструмента- рій внутріш- ньої інформа- ційної політи- ки ВГО
1	2	3	4	5
1	1.1. Створення та реєстрація додаткових шляхів комунікації для координаторів за допомогою інформаційних технологій 1.2. Розробка електронних та організаційних форм для забезпечення голосування	Координатори почали спілкуватися з розробниками, Правлінням та між собою на новоствореному організаційному рівні	Координатори почали збирати свої «октагони»	- група у мережі Facebook - телефонний зв'язок - Google форми - Google таблиці - Google документи
2	Членам організації надіслана електронна форма з проханням виділити 5 хвилин для голосування	Заповнення електронної форми голосування обрання координаторів або надання власних пропозицій всіма членами ВГО	Отримання результатів голосування у встановлені терміни	- група у мережі Фейсбук - електронна пошта - Google форми

Розроблено автором

За результатами заповнення форм автоматично відбувалось заповнення певної Google таблиці [38], дані якої зручно було аналізувати на наступному етапі організаційному комітету, який мав до неї доступ у режимі віддаленого доступу.

Четвертий етап впровадження ділової гри «Октагони» (аналітичний), його електронний інструментарій, результати та висновки наведено в табл.5.

Таблиця 5

**Аналітичний етап процесу впровадження
ділової гри «Октагоні»**

№	Основні дії	Діалогічний інформаційний зв'язок (потік)	Висновки та результати	Інструментарій внутрішньої інформаційної політики ВГО
1	2	3	4	5
1	Аналіз автоматично сформованої таблиці-звіту, результатів електронного голосування	Складення порівняльної таблиці щодо усного та електронного вибору членів ВГО	- вчасно виконали завдання близько 30 % членів ВГО; - до всіх координаторів записалися мінімум по 3 особи; - з'явився ще один координатор	- Google таблиці - Google документи
2	Надіслана електронна форма до координаторів для подання їх звіту щодо нагадування голосування у формі для неактивних членів ВГО	- заповнення електронної форми	Потрібно активізувати близько 70 % членів ВГО	- Google форми - група у Фейсбук

Розроблено автором

Активізація інформаційного ланцюга за допомогою чотирьох вищезазначених етапів:

1. дала можливість швидко діагностувати систему внутрішніх комунікацій на предмет готовності до впровадження запланованих змін;
2. виявила наявні проблеми у знаннях, навичках і мотиваціях членів ВГО;

3. дозволила сформулювати напрямки удосконалення внутрішньої інформаційної політики ВГО;

4. зумовило необхідність створення ряду заходів для навчання частини членів організації роботі з «хмарними» сервісами мережі Інтернет.

Першим заходом для навчання членів ВГО колективній роботі в Google документах, став майстер-клас, який було проведено для Правління ВГО та Координаторів [88].

Частина Координаторів була присутня в приміщенні, інша частина вийшла на зв'язок за допомогою Skype-конференції (див. рис.3).



Рис.3. Відомості зі звіту ВГО [53]

На заході було розглянуто питання, які стосувалися роботи з розробленими формами документів та запропоновано прийоми для їх швидкого та результативного опрацювання. (рис. 4).

4.	З а к л ю ч н и й етап	- Розсилка відеозапису членам ВГО	- Google groupe - електронна пошта - Google Drive
----	---------------------------	--------------------------------------	--

Розроблено автором

Майстер-клас дав можливість:

- дати відповіді на запитання, які виникли у учасників на попередніх етапах впровадження ділової гри;
- зробити відеозапис, який може слугувати допоміжним матеріалом для Координаторів у роботі зі своїми «октагонами» та з новими членами ВГО.

Висновки та перспективи. В процесі проведеного дослідження було:

- розглянуто стратегію державної кадрової політики, вимоги інформаційного та громадянського суспільства, структуру управління ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ»;
- проаналізовано цілі різних рівнів управління та визначено їх ієрархію;
- визначено можливості досягнення низки цілей за рахунок вдосконалення внутрішньої інформаційної політики ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ»;
- проаналізовано досвід використання інструментарію інформаційної політики ВГО від її створення до теперішнього часу;
- виявлено інформаційні потреби Правління ВГО у досліджуваній період;
- на підставі вищезазначеного розроблено нові організаційні та електронні моделі, вибрано інструментарій інформаційно-комунікаційних технологій;
- розроблено методику застосування нових моделей та здійснено їх впровадження в діяльність організації (у якості перших етапів проекту «Ділова гра «Октагони»);
- проведені етапи ділової гри призвели в дію інформаційний ланцюг, за висновками якого було розроблено і проведено майстер-клас з підвищення кваліфікації Координаторів ВГО у роботі в «хмарних технологіях» компанії Google;
- використання відеозапису майстер-класу існуючими та новими членами ВГО дає можливість підвищення продуктивності

- праці за рахунок самонавчання і набуття нових навичок, які відповідають вимогам сучасного інформаційного суспільства;
- рамки поставлений та потенційно можливих завдань дозволяють використовувати безкоштовний функціонал «хмарних технологій» компанії Google.

Наступні навчальні заходи планується робити за запитом Правління ВГО та членів організації. При необхідності проведення тренінгів або майстер-класів із учасниками, які не можуть бути присутніми на заході, планується використання Інтернет-сервісів для проведення вебінарів або таких, що надають можливість прямої трансляції.

Після проведеної апробації голосування, в Статут було внесено та затверджено відповідні зміни: «п. 8.9. В окремих випадках (за рішенням Правління) питання, розгляд яких віднесено до повноважень Загальних зборів, можуть розглядатися членами Організації дистанційно. Голосування в таких випадках здійснюється з використанням засобів зв'язку (телефон, електронна пошта, Інтернет тощо). Рішення, прийняті дистанційним голосуванням, після оформлення Протоколом Загальних зборів (дистанційних), доводяться до відома членів Організації» [143].

Запропоновані організаційні та електронні моделі, інструментарій «хмарних технологій» компанії Google, методика їх використання, які почали впроваджуватися за допомогою проекту «Ділова гра «Октагони», дозволяються гнучко адаптуватися під поточні та перспективні інформаційні потреби Правління ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖВИ», членів організації, внутрішнє та зовнішнє середовища.

З огляду на вищезазначене, враховуючи високу професійну кваліфікацію, можливості впливу членів організації (як експертів у своїх професійних та соціальних напрямках) як на державне управління, так і на громадянське суспільство, можна обґрунтовано говорити про:

- ефективність розроблених теоретичних підходів і впроваджені методики;
- перспективність використання запропонованих теоретико-методичних засад як на рівнях розвитку внутрішньої інформаційної політики ВГО, так і на рівнях державного кадрового забезпечення, розбудови громадянського та інформаційного суспільства за рахунок підвищення кваліфікації.

Тертична Любов Іванівна

ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Вступ. З початку XXI століття світ увійшов у небачено складний трансформаційний етап, який характеризується прискореним ускладненням, а в деяких випадках погіршенням економічних, соціальних, політичних, екологічних умов існування людства, що спричиняє нестабільність, непередбачуваність, нестійкість суспільного розвитку. Важливим засобом протидії глобальним проблемам сучасності стало прийняття 193 державами-членами Організації Об'єднаних Націй 25 вересня 2015 р. глобальної програми з ліквідації бідності до 2030 року та забезпечення сталого майбутнього. Процес модернізації економічної системи України, її інтеграція до європейського і світового співтовариства потребують якісно нових та ефективних ресурсів та інструментів з застосуванням новітніх наукових концепцій господарювання, зокрема Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals – SDG) затверджених на Саміті ООН зі сталого розвитку у 2015 році, що слугують орієнтирами для встановлення цілей на національному рівні та моніторинговим інструментом для вимірювання суспільного прогресу у 193 країнах світу [158]. Проте, як показує світова практика забезпечити економічний розвиток без примноження людського капіталу неможливо, оскільки для здійснення змін повинні бути, з одного боку, організатори перетворень, з іншого – висококваліфікована робоча сила, яка б могла реалізувати ці ідеї на практиці. За оцінкою Світового банку в країнах Західної Європи в структурі національного багатства людському капіталу належить 75%, виробленому – 23% і тільки 2% – природному капіталу [225]. Одночасно сталий розвиток має забезпечувати стабільність людського капіталу як системи, тобто збереження здатності основних елементів системи «людський капітал» – до самовідновлення і швидкої адаптації до змін в процесі розвитку.

Провідні країни світу уже сформуvalи засади збалансованого розвитку суспільства. В Україні також розпочалась робота зі вста-

новлення цілей сталого розвитку на 2016-2030 роки, відповідних завдань та показників для моніторингу досягнення цілей [129], зокрема в липні 2016 року Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Державні обласні адміністрації за підтримки системи ООН в Україні провели 10 регіональних консультацій з адаптації та локалізації порядку денного з питань розвитку до 2030 року та 17 Цілей Сталого Розвитку [131].

У зв'язку із загрозами, які дедалі гостріше постають перед економікою України, нагальною є потреба з'ясування основних положень та цілей сталого розвитку суспільства. Їх розуміння сприятиме формуванню громадської думки, підготовці відповідних документів. Вважається, що саме активна позиція населення, участь громадян в обговоренні та прийнятті рішень (на основі використання доступної їм інформації) є основними елементами сталого та збалансованого розвитку.

Проблеми сталого розвитку досліджували у своїх працях зарубіжні та вітчизняні науковці, серед яких Г. Дейлі (H. E. Daly), Деніс (Dennis L.) і Донелла Медоуз (Donella H. Meadows) [202], Джеральд М. Майєр (Gerald M. Meier), Р. Нельсон (Richard R. Nelson), Й. Рандерс (Jørgen Randers), Джеймс Е. Раух (James E. Rauch), С. Дж. Уінтер (Sidney G. Winter), О. Г. Білорус, С. В. Войтко, М. І. Долішній, С. В. Лазарева, Л. Г. Мельник, В. П. Прадун, О. І. Фурдичко, М. І. Хилько та ін. Фундаментальні положення теорії людського капіталу розглянуті в роботах Г.-С. Беккера (G. S. Becker), Т.-В. Шульца (T.W. Schultz), О. А. Грішнєвої [26] та ін. Проте питання взаємозв'язку людського капіталу та сталого господарського розвитку вивчені недостатньо і вимагають проведення подальших досліджень для знаходження шляхів вирішення накопичених проблем як національного так і світового господарства.

Мета і завдання дослідження – розглянути основні аспекти концепції сталого розвитку, проаналізувати взаємозв'язок накопиченого людського капіталу з досягненням цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Результати досліджень та їх обговорення. Проблеми майбутнього планети Земля змушують людство до пошуку реальних підходів щодо розв'язання складних завдань сьогодення. Конференція ООН з навколишнього середовища й розвитку, яка відбулася 1992 року у Ріо-де-Жанейро, затвердила

спільний програмний документ «Порядок денний на XXI століття». У ньому зафіксовано, що лише сталий розвиток суспільства дає можливість узгодити економічні та соціальні чинники розвитку, а також задовольняти потреби сучасності без загрози майбутнім поколінням.

В рамках підготовки Конференції ООН зі сталого розвитку Ріо+20 у 2012 році розпочалася робота з формулювання нових цілей розвитку – Цілей сталого розвитку (SDG) – на наступні п'ятнадцять років – до 2030 року, які були затверджені світовими лідерами на Саміті ООН зі сталого розвитку у 2015 році. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний розвитку у галузі сталого розвитку на період до 2030 року» визначає 17 цілей (SDG) та 169 завдань розвитку, зокрема забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці (SDG 3); забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх (SDG 4); сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх (SDG 8); створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям (SDG 9) [164].

Поняття «стійкий» («сталий») розвиток з'явилося у 80-х роках XX ст. у межах діяльності Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку під керівництвом прем'єр-міністра Норвегії Г. Х. Брутланд, покликаної пов'язати в одне ціле розвиток і екологію. У заключному документі комісії під назвою «Наше спільне майбутнє» (Our Common Future) (1987 р.) стійкий розвиток було визначено, як «розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [210]. Це поняття містить у собі дві ключові концепції: концепцію потреб, зокрема невід'ємних потреб найбіднішої частини світу, яким слід надавати пріоритетного характеру та ідею накладання державних обмежень на технологічні та соціальні організації, що забезпечують потенціал довкілля для нинішнього і майбутніх поколінь. Стійкий розвиток розглядається як тривалий економічний розвиток (як основа задоволення людських потреб), що ґрунтується на певних умовах і нормативах (індикаторах). У вузькому економіч-

ному значенні стійкий розвиток означає створення суспільних благ для багатьох поколінь та дотримання визначальних його передумов.

Сам термін «сталий розвиток» (англ. «Sustainable Development») використовувався задовго до XX століття. Спочатку ним користувалися у сільському господарстві, де протягом 200 років розвитку цієї галузі домагаються того, щоб вирубування лісів не перевищувало темпів їхнього приросту, що і відбиває суть стійкого розвитку лісових масивів. Тобто це усталений у науковій літературі термін, що наповнений конкретним змістом і відображає урівноважений, гармонійний, збалансований розвиток, процес експлуатації природних ресурсів, що не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Нині ж стійкий розвиток означає широке коло економічних і соціальних питань у їх взаємозв'язку та взаємодії, що на декілька порядків ускладнює його забезпечення. Пошук та наявність реальних можливостей для здійснення стійкого розвитку не в останню чергу пов'язано з історичними та майбутніми ризиками. Суто економічні передумови такого розвитку визначаються трьома основними показниками: реальним капіталом в широкому значенні, кількістю зайнятих у виробництві та характером їхньої продуктивності (якістю людського капіталу), інституціональними можливостями. Провідну роль в економічному розвитку відіграють фізичний (вироблений) капітал та людський капітал. Людський капітал розглядається як сукупність сформованих і розвинутих внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу [149, с. 7]. Створений людський реальний капітал втілюється у товарах тривалого користування, таких як обладнання, інфраструктура. Вироблений капітал стає складовою загальноекономічного обороту шляхом амортизаційних відрахувань та реінвестування.

Тісний взаємозв'язок і взаємозумовленість рівня людського розвитку та якості соціально-економічного розвитку нескладно простежити: на базі накопичених знань розвиваються освіта та наука, які беруть участь у формуванні нової інтелектуальної еліти (наукової,

технічної, управлінської), в свою чергу дана еліта впливає на подальший розвиток шляхом реалізації своїх здібностей в державному і приватному секторах економіки. Таким чином, відбувається оборот накопиченого капіталу, за допомогою якого відбувається прирощення нового. У сучасному світі людський капітал дедалі більшою мірою стає джерелом життєвої сили і розвитку будь-якої організації та суспільства в цілому. Саме людський капітал, а не обладнання і виробничі запаси, є визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, економічного зростання та ефективності економіки в цілому.

В останні десятиліття економісти різних країн все більшу увагу приділяють аналізу впливу освіти на темпи і рівні економічного розвитку. Такий підхід ставить освіту в центр уваги і забезпечує теоретичний фундамент для розуміння того, як освіта може впливати на економічне зростання. Наприклад, Richard R. Nelson і Edmund S. Phelps розробили підхід до дослідження ролі людського капіталу як фактора економічного зростання, заснований на припущенні, що освіта є чинником, що сприяє як генеруванню і здійсненню технологічних змін, так і пристосуванню до таких змін [204, с. 69-75]. У роботах Lucas (1988) [198] і Mankiew (1992) [201] показано, що зростання продуктивності залежить від темпу накопичення людського капіталу, а не від його запасу. З іншого боку, в низці випадків саме запас людського капіталу створює передумови для розвитку країни – для запозичення нововведень або їх створення (Benhabib і Spiegel, 1994, 2005 [178; 177]; Barro, 1999 [174]; Barro і Sala-i-Martin, 2003 [175]. Так, R. Barro на емпіричних даних приблизно ста країн за 1965-1990 роки показав позитивний вплив накопиченого людського капіталу на темпи економічного зростання («регресія Барро»), зокрема довів, що темпи зростання реального ВВП на душу населення підвищуються за рахунок зростання рівня освіти населення (зі зростанням частки населення з середньою і вищою освітою) [173]. Gary S. Becker, Kevin M. Murphy, Robert Tamura виявили позитивний вплив концентрації людського капіталу в містах на продуктивність праці і описали механізм його впливу [176]. Daron Acemoglu теоретично описав механізм виникнення соціально зростаючої віддачі інвестицій в людський капітал [165; 166; 167; 168; 169]. Значний вплив на економічне зростання науково-технічного прогресу, який,

в свою чергу, залежить від накопиченого людського капіталу, продемонстрували на економіко-математичних моделях Robert M. Solow і Trevor W. Swan [220], Harald Badinger, G. Muller Werner, і Gabriele Tondl [172].

Вчені сконцентрували увагу на ендогенних чинниках економічного зростання в 128 регіонах ЄС і емпірично підтвердили існування позитивного взаємозв'язку зростання доходів населення з накопиченням фізичного і людського капіталу. Paul M. Romer встановив, що людський капітал є головною передумовою інноваційної активності, а також сприяє адаптації технологічних досягнень інших країн (забезпечує технологічне запозичення) [215; 213]. Jonathan Temple [221] повторив емпіричні дослідження I. Benhabib і M. M. Spiegel [178], Lant Pritchett [208] також виявив позитивний вплив нагромадження людського капіталу на економічне зростання.

Theodore R Breton досліджуючи взаємозв'язок між зростанням освіти і зростання ВВП [183; 184], показав, що додатковий рік навчання робочої сили сприяли збільшенню ВВП в середньому на 7% за 1980-2005 рр. в 98 країнах [181], зміни в людському капіталі викликали економічне зростання в 56 країнах протягом 1985-2005 років [181].

Проте Theodore R Breton підкреслює той факт, що підвищення продуктивності тієї чи іншої країни завдяки освіті є дуже тривалим процесом. Позитивний ефект від цього додаткового навчання матеріалізується повільно [182].

В 1996 р. Комісією ООН зі сталого розвитку були опубліковані 134 індикатори сталого розвитку, які розділені на основні групи: соціальні, економічні, екологічні, інституціональні. Індикатори сталого розвитку з одного боку, відображають соціальні, економічні та екологічні параметри у єдиному комплексі; з іншого – їх розвиток розглядається через зміну станів, кожен з яких характеризується визначеною сталістю і здатністю до змін.

В провідних країнах світу з другої половини 90-х років XX ст. також відзначається тенденція до переорієнтації пріоритетів розвитку з обмеження використання природних ресурсів у виробництві та стримування зростання товарного споживання на підвищення ефективності економіки. Відбувається ув'язування добробуту, насамперед, з підвищенням темпів економічного зростання (зростанням

споживання товарів і послуг), яке дозволяє також вирішити низку соціальних і екологічних проблем. Цей процес ставить на перший план значущість індикаторів економічного зростання та ефективності економіки. Така переорієнтація пріоритетів розвитку передбачає підвищення ефективності інвестицій і зростання інновацій у реальному секторі національних економік, а також підкреслює роль освіти, науки і наукомістких технологій, які підвищують продуктивність праці, знижують питому ресурсомісткість ВВП. Так, в доповіді Європейської комісії «Сталий розвиток в Європейському Союзі – 2015 Звіт про результати моніторингу Стратегії сталого розвитку ЄС» (2015 р.), яка охоплює період з 1990 по 2014 роки, підкреслюється, що формування людського капіталу (навичок, знань і досвіду окремих людей чи груп населення) за допомогою освіти і професійної підготовки, розвитку академічних знань та інноваційних технологій, які, в свою чергу, сприяють створенню нових робочих місць, зростанню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, має вирішальне значення для процвітання і конкурентоспроможності економіки ЄС [218, с. 41].

Сучасна стратегія сталого розвитку європейських країн ґрунтується на виконанні таких пріоритетних завдань: підтримання стабільного виробництва і високого рівня споживання; додержання гарантії соціальної рівноправності; збільшення людського капіталу, поліпшення професійних здібностей; зниження забрудненості довкілля; організація ландшафтів і охорона невідновлюваних природних ресурсів, збереження видового різноманіття. Для моніторингу Стратегії сталого розвитку ЄС (EU Sustainable Development Strategy (EU SDS)) на міждержавному рівні країни-члени ЄС використовують понад 130 показників, десять з них були визначені в якості провідних індикаторів (Headline indicators), серед яких пріоритетними є показники економічного зростання, зайнятості та соціального процесу [219].

Оскільки зайнятість, доходи, показники здоров'я і задоволеності життям тісно пов'язані з рівнем освіти і навичок, освіта залишається ключовим чинником індивідуального благополуччя, соціального прогресу і всебічного зростання. Статистичні дані підтверджують, що рівень зайнятості, як правило, збільшується з рівнем освіти. Так, у 2014 році в країнах ЄС було зайнято 82,1% людей з вищою освітою,

цей показник був значно вищим, ніж середній рівень зайнятості в ЄС за той же рік (69,2%). В той же час особи, що мали початкову або нижчу середньої освіти, були зайняті трохи більше половини (51,9%). Ставки для працівників, які мають середню або післясередню, не вищу освіти були близькими до середнього рівня ЄС на 70,1% [218, с. 64]. В країнах-членах ЄС постійно зростає питома вага осіб віком від 30 до 40 років, які досягли вищої освіти, з 23,6% у 2002 році до 37,9% в 2014 році [218, с. 136]. Визнання ЄС важливості освіти для підвищення продуктивності на ринку праці, знайшло відображення в цілях і заходах політики в галузі освіти і зайнятості в рамках стратегії Європа 2020, зокрема збільшення частки населення віком 30-34 років, що мають вищу освіту принаймні до 40% до 2020 року. При цьому у 2014 році у 16 державах-членах ЄС вже перевищено цільовий показник Європа-2020 – 40%, більшість з них – країни північної і центральної Європи, найнижчий рівень – менше 30% – спостерігався в Чехії, Словаччині, Мальті, Румунії та Італії.

Стратегічною рамковою програмою ЄС з освіти та підготовки кадрів (EU's Strategic Framework for Education and Training) (ЕТ 2020), яка спрямована на збільшення частки дорослих, які навчаються протягом усього життя, визначено орієнтир – досягнути принаймні 15% до 2020 р. У період з 2003 р. по 2009 р. частка дорослого працюючого населення ЄС, що приймало участь в безперервній освіті і підготовці кадрів збільшилася з 8,4% до 9,3%. У період з 2009 р. по 2012 рік, участь в навчанні протягом усього життя знизилася з 9,3% до 9,0%. Проте, в період між 2012 і 2014 роками, співвідношення дорослих, що навчаються протягом усього життя знову зросла до 10,7%. Це зростання в основному є наслідком зміни методології обстеження робочої сили у Франції. В ЄС вважають, що для досягнення мети 2020 року і подолання розриву – 4,3% потрібні подальші заходи [218, с. 138].

В 2016 році результати дослідження «Погляд на освіту 2016» вперше підтвердили прогрес країн в досягненні 4 Цілі сталого розвитку (SDG 4): якість освіти. Так, з 35 країн-членів OECD, тільки 12 країн відповідають вимогам базового рівня принаймні п'яти з десяти цілей. Австралія та Канада є провідними виконавцями SDG, серед країн-членів ЄС – Бельгія та Нідерланди. Проте, багато країн ЄС відстають як з точки зору вимірювання так і в досягненні поставлених цілей [186]. «В цілому, цілі, пов'язані з якістю результатів

навчання і навичок студентів і дорослих, як відзначив в своїй доповіді 15.09.2016 р. Ангел Гурріа (Angel Gurría), генеральний секретар OECD, – виявляються найважчими. Країни OECD повинні активізувати свої зусилля по підвищенню якості і справедливості їх систем освіти в рамках своїх зобов'язань по досягненню мети сталого розвитку (SDG) для освіти до 2030 року» [197].

Незважаючи на фінансові проблеми, в основі яких є ВВП, уряди багатьох країн продовжують здійснювати пріоритетні інвестиції в освіту про що свідчать державні витрати на освіту – у відсотках від ВВП. Загальний обсяг державних витрат на освіту відображає як утворення фондів державного сектора, з яких безпосередньо фінансуються поточні і капітальні витрати освітніх установ, так і шляхом перерахування державних субсидій на освітню діяльність для приватних фірм або некомерційних організацій.

Державні витрати на освіту у відсотках від ВВП в ЄС-27 збільшилися незначно, з 4,91% в 2000 р. до 5,25% в 2011 році, середній показник приховує значні варіації між країнами в розподілі державних ресурсів на освіту, починаючи від 2,53% в Литві до 8,75% в Данії в 2011 році, в ЄС-28, (дані є тільки починаючи з 2002 року) спостерігалася аналогічна тенденція до ЄС-27 [218, с. 140].

Динаміка видатків на освіту в Україні за органами влади в 2004–2016 роках наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Видатки на освіту в Україні за органами влади, 2004–2016 рр.

Рік	Бюджет	Видатки			
		усього, млн. грн	у відсотках до ВВП, %	на 1 людину, грн.	на 1 працюючого, грн.
1	2	3	4	5	6
2004	Місцеві бюджети	11 122	3,2	234	548
	Державний бюджет	7 197	2,1	151	355
	Зведений бюджет	18 320	5,3	385	903
2005	Місцеві бюджети	16 863	3,8	357	815
	Державний бюджет	9 882	2,2	209	478
	Зведений бюджет	26 745	6,1	566	1 293
2006	Місцеві бюджети	21 661	4,0	462	1 045
	Державний бюджет	12 123	2,2	258	585
	Зведений бюджет	33 784	6,2	720	1 630

продовження таблиці 1

2007	Місцеві бюджети	29 184	4,0	626	1 396
	Державний бюджет	15 148	2,1	325	725
	Зведений бюджет	44 332	6,2	950	2 121
2008	Місцеві бюджети	39 405	4,2	850	1 879
	Державний бюджет	21 550	2,3	465	1 028
	Зведений бюджет	60 955	6,4	1 314	2 906
2009	Місцеві бюджети	42 845	4,7	929	2 122
	Державний бюджет	23 925	2,6	518	1 185
	Зведений бюджет	66 770	7,3	1 447	3 307
2010	Місцеві бюджети	50 982	4,7	1 109	2 516
	Державний бюджет	28 806	2,7	627	1 421
	Зведений бюджет	79 789	7,4	1 736	3 937
2011	Місцеві бюджети	59 021	4,5	1 289	2 904
	Державний бюджет	27 233	2,1	595	1 340
	Зведений бюджет	86 254	6,6	1 884	4 244
2012	Місцеві бюджети	71 318	5,1	1 563	3 504
	Державний бюджет	30 243	2,1	663	1 486
	Зведений бюджет	101 561	7,2	2 226	4 990
2013	Місцеві бюджети	74 596	5,1	1 638	3 656
	Державний бюджет	30 943	2,1	679	1 517
	Зведений бюджет	105 539	7,3	2 317	5 172
2014	Місцеві бюджети	71 432	4,6	1 572	3 952
	Державний бюджет	28 678	1,8	631	1 587
	Зведений бюджет	100 110	6,4	2 204	5 539
2015	Місцеві бюджети	84 008	4,2	1 957	5 109
	Державний бюджет	30 186	1,5	703	1 836
	Зведений бюджет	114 193	5,8	2 660	6 945
2016	Місцеві бюджети	100 320	4,4	2 346	6 114
	Державний бюджет	38 587	1,7	902	2352
	Зведений бюджет	138 907	6,0	3 248	8 466

Джерело: Складено автором на основі [160]

У період з 2008 по 2013 рік, в країнах OECD, реальні витрати на одного студента зросли на 8% в системі від початкової до середньої освіти і 6% в системі вищої освіти. В середньому по країнах OECD щорічні витрати держави на навчання одного школяра складають 9,5 тис. дол. США. При цьому найвищий показник в Люксембурзі, де вартість річного навчання становить 20,6 тис. дол. (рис. 1).

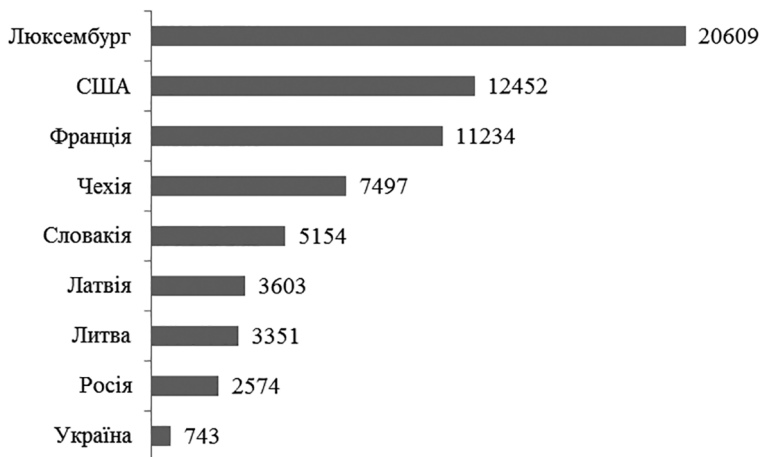


Рис. 1. Витрати держави на навчання одного школяра в 2014 р., дол. США
Складено автором із використанням [186]

В Україні у процесі визначення Цілей сталого розвитку, відповідних завдань та показників на довгострокову перспективу необхідно враховувати глобальні орієнтири розвитку, принципи сталого розвитку та суспільну думку щодо бачення майбутнього розвитку. Світовий досвід свідчить, що суспільний прогрес значною мірою залежить від підтримання балансу між цілями підтримки економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу, якості освіти, забезпечення екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності. Передумовами досягнення всіх без винятку цілей розвитку є якісне управління, викорінення корупції, суспільна підтримка.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, людський капітал безпосередньо визначає можливості становлення

суспільства сталого розвитку, одночасно заходи, що вживаються для досягнення цілей сталого розвитку, впливають на формування і використання сукупного людського капіталу і висувають певні вимоги до змін в ньому. Цілі сталого розвитку повністю спрямовані на збереження людського капіталу і умов для його розвитку. Основою сталого розвитку є невід’ємні права людини на життя та повноцінний розвиток, в т. ч. отримання якісної освіти. Адаптація глобальних завдань розвитку повинна враховувати національну специфіку, забезпечити інтеграцію зусиль щодо економічного зростання, прагнення до соціальної справедливості і раціонального природокористування, що потребує глибоких соціально-економічних перетворень в Україні та нових підходів до можливостей глобального партнерства.

Чигринець Олена Анатоліївна

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Вступ. Персонал є найбільш складним об'єктом управління в організації. Від речових факторів виробництва його відрізняють здатність самостійно діяти, приймати рішення та критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги. Окрім того, персоналу властиві суб'єктивні інтереси, які можуть конкурувати з інтересами бізнесу. Найбільш розповсюдженим недоліком сучасних менеджерів є зосередження на фінансових, виробничих аспектах діяльності, проблемах матеріально-технічного забезпечення за недостатності уваги до інтересів людей, які є рушійною силою організації в усіх напрямках її діяльності.

Головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі та найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві є людина. Висока ефективність бізнесу обумовлюється інноваційністю, рівнем технологій, зовнішніми умовами, але основою передумовою високоефективної роботи є кваліфікований персонал. Зазначене обумовлює постійну зміну підходів, які застосовуються в сфері управління персоналом. Відбувається формування нового погляду на робочі ресурси, як на один із ключових важелів економіки, як на «людський капітал». Людський капітал уособлює форму вираження продуктивних сил людини, яка є провідним фактором системи соціально-орієнтованої економіки. Враховуючи об'єктивні і суб'єктивні обмеження, цей вид капіталу відображає сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб і формує потенціал людини.

Українські підприємства в сучасних умовах приділяють особливу увагу проблемам управління персоналом, зокрема його розвитку. Причиною цього є накопичення соціально-економічних протиріч у суспільстві, які знаходять вираження в незадоволеності найманих працівників працею, скороченню можливостей і прагнень до професійного росту, невідповідності оплати праці за фактичними її ре-

зультатами. Основними навичками кадрових менеджерів, які найбільше ціняться роботодавцями є досконале володіння методикою роботи з персоналом, кваліфікований добір і адаптація працівників, організація перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Одним з найважливіших аспектів якості роботи з кадрами є правильність вибору моделей розвитку персоналу. Від цього залежить формування компетенцій, підвищення освітньо-професійного, інтелектуального та креативного рівня працівників. Саме ці якості надають конкурентну перевагу на ринку праці й забезпечують можливість для самовдосконалення. Предмет дослідження даної статті є достатньо специфічним. Викладення теоретичних аспектів управління розвитком персоналу, таких як принципи, функції та моделі, має підкріплюватися обґрунтуванням щодо доцільності їх практичного застосування. Отже актуальним є дослідження та аналіз поглядів науковців та економістів щодо поєднання наукових поглядів з практичними результатами їхнього застосування в управлінні розвитком персоналу.

Тематиці даної наукової роботи присвячено чимало робіт таких українських та зарубіжних дослідників як: Беккера Г., Вебера В., Грішньової А.О., Журавльова П.В., Кібанова А.Я., Крамаренка В.І. Савченка В.А. і багатьох інших. Зазначені дослідники приділили особливу увагу питанням умов формування та розвитку персоналу, економічним та психологічним аспектам розвитку персоналу, проблемам раціонального розвитку персоналу та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства. Також було досліджено питання оцінки рівня розвитку персоналу, методи, форми та види розвитку персоналу.

Мета та завдання. Метою даної статті є аналіз функцій, принципів і моделей розвитку персоналу компанії та надання методичних рекомендацій щодо розробки систем розвитку персоналу.

Виклад основного матеріалу. Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Забезпечення розвитку персоналу здійснюється за допомогою заходів, які забезпечують оцінювання кадрів з метою виробничої адаптації та

атестації персоналу, планування трудової кар'єри працівників, стимулювання розвитку персоналу тощо [29, с. 178].

До складових процесу розвитку персоналу належать:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація;
- оцінка й атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

Одним з основних чинників, які впливають на розвиток персоналу є рівень профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємстві. Розвиток раціоналізаторської та винахідницької діяльності працівників є проявом вдалої реалізації заходів, направлених на розвиток персоналу. Основою для впровадження даних заходів має бути відповідна система матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Основною проблемою сучасних технологій виробництва є вузька спеціалізація виробничих процесів, яка призводить до втрати зацікавленості, втоми працівників, і як наслідок прискорення плинності кадрів.

Вирішення даної проблеми потребує адаптації системи організації праці. Основними методами для реалізації даного завдання є розширення об'єму і збагачення змісту праці.

Якщо працівник виконує велику кількість різних виробничих операцій з низькою частотою повторення окремої операції, то об'єм його праці є широким. Об'єм праці зростає пропорційно збільшенню кількості одноманітних операцій.

Чинниками, які визначають змістовність праці є наступні:

- рівень впливу працівника об'єкт своєї праці;
- самостійність в плануванні і виконанні праці, визначенні власного ритму;
- участь у прийнятті рішень.

Отже, до завдань розвитку персоналу підприємства можна віднести наступні [86, с. 254]:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професій-

но-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

- забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Для реалізації завдань з розвитку персоналу необхідне вкладення значних ресурсів. Основою розробки виробничих та соціальних показників, які складають стратегію розвитку компанії є витрати на персонал. З огляду на виражену тенденцію до зростання питомої ваги витрат організацій на персонал у структурі собівартості, економічні аспекти розвитку персоналу набувають важливого значення.

Ступінь розвитку організації визначає ефективність функціонування організації. В сучасних умовах господарювання одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва є спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників.

З огляду на те, що навчання без відриву від виробництва не забезпечує оволодіння базовими знаннями про складні сучасні технології та устаткування, проводити підвищення кваліфікації необхідно на базі вищих навчальних заходів або спеціалізованих навчальних центрів. Але створення внутрішніх курсів вузької спеціалізації з метою оволодіння працівниками новими технологіями або специфічними для конкретної компанії методиками організації праці для прискорення онбордингу нових працівників є абсолютно доцільним.

Професійне навчання і розвиток персоналу компанії, мають бути засновані на наступних принципах:

- всебічний розвиток особистості за сферами людської діяльності;
- цільова інтенсивна підготовка на базі широкого набору навчальних модулів;
- використання методів інтенсивного навчання;
- залучення висококваліфікованих вчених, викладачів і керівників, орієнтація навчання на особистість викладача;
- гнучкий сторонній зв'язок зі слухачами;
- комплексна оцінка потенціалу слухачів;
- індивідуально-груповий метод навчання;
- автоматизація навчального процесу з використанням технічних засобів – комп'ютерів, навчального телебачення, аудіовізуальних технічних засобів, запрограмованого навчання.

Зважаючи на значні матеріальні вкладення у безперервне навчання персоналу, особливої уваги заслуговують формування і контроль за виконанням бюджету. Вони є найважливішими важелями управління процесом професійного розвитку. Величина бюджету системи управління персоналу визначається з урахуванням потреб компанії в навчанні персоналу і її фінансового становища. Розрахунок бюджету підвищення кваліфікації має здійснюватися з урахуванням усіх компонентів витрат. Найбільш розповсюдженою методикою є врахування тільки прямих витрат - компенсації особам, залученим до навчання, витрат на оренду навчальних приміщень, витрат на навчальні матеріали і устаткування тощо. При цьому часто джерелами скорочення витрат є залучення працівників компанії у якості інструкторів, використання власних приміщень для проведення навчання. Це призводить до ігнорування непрямих витрат, наприклад пов'язаних з відсутністю працівників на робочому місці. Прийняття раціональних рішень щодо шляхів підвищення кваліфікації працівників компанії можливе лише за наявності повної інформації щодо пов'язаних з професійним навчанням витрат.

Концепція професійного розвитку базується на створенні системи організаційних знань, які розвиваються завдяки знанням кожного працівника і включають цілий спектр принципів, навичок, правил, методів, що забезпечують ділову активність організації і її

кадровий потенціал. Структура організаційних знань включає практичні, теоретичні, стратегічні, комерційні, виробничі знання. Вони складають інтелект організації, заснований на інформаційних технологіях, технологіях рішень і швидкості сприйняття нововведень.

Інтелектуальна організація добуває інформацію, вибудовує висновки і генерує нові знання з метою додати нову якість продукції, що випускаються, для задоволення інтересів споживача.

Підвищення кваліфікації фахівців та управлінців на підприємствах сфери зв'язку проводиться шляхом організації: лекцій (систематичний, послідовний виклад навчального матеріалу), семінарів (обговорення повідомлень, доповідей, результатів навчальних досліджень), тренінгів (розвиток навичок, виконання тренувальних вправ), розгляду ситуаційних вправ (аналіз і групове обговорення конкретних ситуацій), дискусій у складі невеликих груп, ділових ігор, самостійного навчання.

Комп'ютеризовані методи навчання персоналу відрізняються від традиційних розподілом витрат на впровадження системи навчання. Левова частка витрат припадає на розробку, а не на реалізацію програми навчання. Але після завершення розробки програми, витрати на навчання мінімізуються за рахунок відсутності необхідності оплати праці інструкторів, оренди приміщень, роздрукування навчальних матеріалів. Тому вибір між цими двома моделями необхідно здійснювати, виходячи з кількості слухачів.

До об'єктів професійного навчання належать керівники, спеціалісти і службовці. Тому за цією ознакою можна виділити такі класифікаційні групи: навчання вищої управлінської ланки, навчання середньої ланки і навчання безпосередніх виконавців. Навчання різних категорій працівників підприємств повинно бути засновано на різних цілях. Наприклад, навчання виконавців повинно забезпечувати підвищення якості продукції, економічної і технічної безпеки організації. Навчання середньої управлінської ланки сприяє ефективному проведенню змін у компанії. Навчання вищої ланки управління має оптимізувати загальні аспекти управління підприємством.

За суб'єктом навчання розрізняють підвищення кваліфікації із залученням інструкторів і без залучення. В більшості випадків заняття проводяться із залученням інструкторів (виробничий інструктаж, читання лекцій, проведення ділових ігор, розбір конкретних

виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів), але присутність професіонала зовсім необов'язкова. У цьому випадку застосовують наступні методи: зміна робочого місця, формування груп по обміну досвідом, створення гуртків якості й інших методів.

Для українського суспільства характерною є наступна закономірність: схильність до освіти і самоосвіти властива тільки вищій управлінській ланці, але вона має тенденцію до спадання. Отже мотивація працівника до самонавчання обернено пропорційна рівню його посади. Це значить, що навищої уваги потребує розвиток працівників з більш низьким положенням в компанії.

Запорукою підвищення ефективності професійного розвитку керівників, спеціалістів і службовців є дотримання принципу використання кадрів з урахуванням набутих ними знань і навичок в процесі навчання чи підвищення кваліфікації. За допомогою забезпечення взаємозв'язку результатів підвищення кваліфікації, атестації, посадових переміщень і оплати праці працівників з ефективністю практичного використання набутих в процесі навчання знань можна підвищити відповідальність персоналу та його зацікавленість у постійному підвищенні своєї кваліфікації.

Велике значення підвищення кваліфікації проявляється як для компанії, основною метою якої є максимізувати прибуток, так і для її персоналу. За таких умов підвищення кваліфікації персоналу є важілем, який забезпечує оновлення теоретичних і практичних навичок, знань відповідно до умов господарювання та оточуючого середовища.

Окремої уваги заслуговує процес формування резерву, який має бути засновано на принципах актуальності навчальних програм, безперервності підвищення кваліфікації, навчання управлінню з поєднанням теорії і практики.

Навчання резерву має ряд специфічних особливостей, які полягають у розходженні методик підготовки для призначення на першу керівну посаду і на наступну керівну посаду, коли мова йде про підготовку для конкретної посади, а не базову підготовку до виконання менеджерських обов'язків. Зазвичай характерним для підготовки резерву є також принцип конкурсності, відповідно до якого на керівні посади призначаються не всі кандидати, а тільки ті з них, хто домогся кращих успіхів в процесі навчання.

Резерв керівників має формуватися на засадах забезпечення набуття працівниками навичок, необхідних при виконанні майбутньої посади, формування психологічної готовності до нової соціальної ролі, до більшої професійної відповідальності. Найважливішими навичками, які має опанувати особа, яка навчається, є уміння спілкуватися з людьми, уміння слухати співрозмовника, уміння вести діалог, уміння керувати емоційним станом в процесі діалогу, виховна робота.

Успішність управління розвитком персоналу залежить від дотримання наступних принципів: безперервність, комплексність, науковість, функціональність, економічність, адаптивність, відповідальність, справедливість, інноваційність.

Управління розвитком персоналу повторюваним і періодичним процесом, здійснення якого не може керуватися наявністю бажання керівництва або дією зовнішніх чинників. Єдність досягнення цілей компанії та працівників можлива тільки тільки через забезпечення безперервності розвитку персоналу. В цьому і полягає принцип безперервності.

Принцип науковості полягає у припущенні, що управління розвитком персоналу має ґрунтуватися на науковому підході із використанням накопиченого світового досвіду з планування, організації, мотивації, координації та контролювання процесу розвитку. Застосування теоретичних концепцій на практиці дозволяє забезпечити раціональність, комплексність та цілісність управління розвитком, визначити вузькі місця та використати світовий науковий досвід.

Застосування принципу функціональності забезпечує узгодження інтересів суб'єкту та об'єкту, поставлених цілей та витрачених на їх досягнення ресурсам а також елементів системи управління розвитком персоналу між собою. Орієнтованість на досягнення стратегічної мети компанії є необхідним аспектом отримання результату.

Принцип економічності полягає у забезпеченні раціонального використання коштів на розвиток персоналу задля досягнення високої ефективності за співвідношенням витрати/результат. Разом з тим, не можна допускати, щоб прийняття рішення щодо виділення коштів на розвиток персоналу залежало від потреб за такими статтями витрат, як маркетинг та інноваційна діяльність.

Принцип адаптивності передбачає планування і реалізацію заходів щодо управління розвитком персоналу з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Застосування інструментарію з управління розвитком персоналу повинно носити комплексний характер, тобто охоплювати всі професійно-кваліфікаційні групи персоналу, а також підрозділи підприємства.

Принцип відповідальності має дотримуватись обома сторонами трудових відносин. Менеджери відповідальні за якість управління розвитком персоналу, його комплексність, безперервність. Наймани працівники відповідальні за покладені на них функціональні обов'язки в межах посадової інструкції та трудового договору.

Усі працівники мають рівні права для розвитку з урахуванням особистісних, інтелектуальних, професійних, психоемоційних характеристик, бути винагородженим відповідно до результатів праці. Принцип справедливості діє відповідно до системи соціального захисту в контексті соціального партнерства як рівноправний вираз інтересів працівника та підприємства.

Принцип інноваційності передбачає необхідність використання новітніх технологій при управлінні розвитком персоналу, забезпечує конкурентоспроможність як персоналу, так і підприємства. Реалізація даного принципу передбачає використання інтелектуально-креативного потенціалу персоналу та сучасних інформаційних систем [84, с. 6].

Відомо, що до загальних функцій менеджменту можна віднести планування, організацію, управління, мотивацію та контролювання. В контексті досліджуваної проблеми, вищевказані функції мають виконуватися на всіх рівнях. Специфічними щодо управління розвитком персоналу які притаманні цьому конкретному сектору менеджерської роботи, є наступні:

- визначення пріоритетних складових системи розвитку персоналу щодо роботи над ними;
- визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку персоналу;
- проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на предмет виявлення їх здібностей щодо виконання певних виробничо-управлінських функцій;

- розробка та впровадження програм з адаптації персоналу;
- виявлення професійно-компетентнісної оцінки персоналу;
- проведення професійного навчання персоналу на основі первинної професійної підготовки, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки тощо;
- виявлення особистісних та професійних якостей персоналу з метою планування їх кар'єрного зростання й кар'єрного якорю та їх взаємозв'язок з пріоритетами розвитку підприємства;
- виявлення необхідності щодо оновлення або модернізації методичного та програмного забезпечення;
- розробка та реалізація програм з розвитку персоналу;
- дотримання положень законодавства в частині розвитку персоналу;
- забезпечення умов для гармонійного розвитку персоналу;
- регулювання відносин між працівником, профспілкою та роботодавцем (або його представником);
- координація робіт лінійних та кадрових менеджерів.

Реалізацію вищевказаних функцій покладено на керуючу підсистему задля того, щоб функціонування керованої підсистеми привело до досягнення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства.

Взаємодію керуючої та керованої підсистем можна описати за допомогою моделей розвитку персоналу. Серед моделей розвитку персоналу на практиці застосовуються:

- модель конкурентних переваг;
- модель підтримки працівників;
- модель підтримки суспільства;
- модель людського розвитку.

Відповідно до моделі конкурентних переваг, конкурентоспроможність компанії може бути підвищено шляхом створення конкурентного середовища всередині компанії для її працівників. Завдяки цьому можна найефективніше використати індивідуальні здібності, навички і знання працівників. Реалізація даної моделі пов'язана з періодичним проведенням аудиту персоналу. Негативним наслідком непрофесійного застосування даної моделі є загроза втрати командного духу через створення середовища, у якому кожен працівник дбає тільки за свій результат, а не за результат колективу.

Отже перевагою даної моделі є те, що кожен працівник націлений на постійне самовдосконалення, підвищення рівня знань та навичок. Однак її недоліками можуть стати: значний рівень конфліктів та стресів на робочому місці; високий рівень плинності кадрів з причин неготовності працівника до роботи в постійному стресі; низький рівень згуртованості колективу; відставанню працівника від швидкості висування підприємством вимог до нього.

Модель підтримки працівників полягає у підвищенні якості трудового життя персоналу за рахунок зниження фізичного навантаження (автоматизація, механізація праці), соціальної підтримки працівників підприємства, впровадження програм з охорони праці та здоров'я працівників; формування та впровадження відповідної організаційної культури тощо. Метою впровадження даної моделі розвитку персоналу підвищення внутрішньої мотивації ступеня лояльності працівників до компанії. Перевагою при цьому є суттєве сповільнення плинності кадрів та розвинену організаційну культуру. Недоліком є те, що її реалізація не може гарантувати підвищення мотивації працівників до самоосвіти та розвитку.

Концепція моделі підтримки суспільства полягає у декларуванні соціальної-відповідальності як елементу корпоративної культури та загальної стратегії ведення бізнесу компанії. Тобто, компанія бере на себе зобов'язання робити внесок в економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників, так і всього місцевого населення й суспільства в цілому. В сучасних умовах господарювання в Україні компанії дуже рідко використовують дану модель.

Модель людського розвитку об'єднує всі позитивні характеристики попередніх моделей і націлена на розвиток працівників, зближення цілей сторін правовідносин з праці, що в решті-решт має призводити до зростання рівня конкурентоспроможності компанії. В рамках застосування даної моделі персоналу забезпечується безперервна освіта та саморозвиток, підтримка здоров'я працівника та гідне матеріальне забезпечення.

До об'єктів стратегічного менеджменту персоналу відносять працівників компанії, умови праці та структуру персоналу. Ефективність реалізації стратегії розвитку персоналу залежить від правильного визначення основних напрямків роботи та спрямування

на досягнення конкретних цілей організації. Визначення ефективності проводиться за показниками оцінювання ефективності. Отже, стратегія розвитку персоналу має бути узгоджена із загальною стратегією компанії. Розробка стратегії розвитку персоналу полягає плануванні переліку заходів, визначенні ресурсів, часу реалізації та обґрунтуванню показників оцінки ефективності.

Складовими розробки стратегії розвитку персоналу підприємства є [47]:

- формування концепції розвитку персоналу;
- діагностика професійної придатності персоналу;
- оцінка стратегічного розриву та потреби розвитку персоналу;
- оцінка можливостей забезпечити усунення стратегічного розриву;
- встановлення пріоритетів розвитку персоналу;
- вибір стратегії розвитку персоналу з наявних альтернатив;
- розроблення основ майбутньої кадрової політики підприємства за всіма основними складовими;
- стратегічне планування розвитку персоналу (планування потреби в працівниках, яке охоплює організаційний аналіз, аналіз наявних посад, потреба в нових посадах, кількісне і якісне кадрове планування);
- реалізація планових заходів, спрямованих на розвиток персоналу, стратегічний контролінг;
- ресурсне забезпечення процесів реалізації запланованих заходів щодо розвитку персоналу;
- оцінка ефективності запланованих заходів та обраної стратегії.

Слід також приділяти увагу мотиваційним чинникам, які включаються в дію на стадії реалізації стратегії розвитку персоналу. Важливо враховувати, що процес розвитку працівника включає чотири умовні стадії. Перша стадія починається з моменту найму працівника, який має потенціал розвитку та онбординг даного працівника - введення в посаду та ознайомлення з виконуваними функціональними обов'язками. Основним завданням кадрової служби є скорочення часу даної стадії.

Друга стадія являє собою стадію розвитку працівника і підвищення його кваліфікації. Головне завдання на даній стадії - забезпечити працівника задачами, які сприяють його розвитку.

Третя стадія характеризується високою продуктивністю працівника і поступовим зниженням потенціалу росту.

Четверта стадія стає логічним продовженням попередньої і полягає у поступовому зниженні продуктивності працівника. Єдиним можливим варіантом подолання даної ситуації є переведення працівника на нову посаду, яка дозволить йому повернутися до другої стадії розвитку.

Найважливішим завданням на стадії розробки стратегії розвитку персоналу є забезпечення її тісного взаємозв'язку із загальною стратегією компанії, який водночас забезпечуватиме гнучкій адаптації стратегії розвитку персоналу до будь-яких змін у загальній стратегії.

Взаємозв'язок зазначених вище стратегій може визначатися у двох протилежних напрямках: стратегія розвитку персоналу або бути похідною від стратегії компанії, або ж навпаки визначати її. Перший напрям передбачає реалізацію стратегії розвитку персоналу за допомогою тактичних кроків, які визначаються принципами стратегії компанії. Другий напрям передбачає формування стратегії компанії на основі існуючих процесів розвитку персоналу. Саме рівень взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та загальної стратегії компанії визначає економічну ефективність та конкурентоздатність суб'єкта господарювання.

Першим етапом розроблення стратегії розвитку персоналу є зіставлення організаційних компетенцій, які необхідні для імплементації загальної стратегії компанії. Процес формування стратегії розвитку персоналу схематично представлено на рис. 1 [47]:

Під час розробки стратегії розвитку персоналу досить часто виникають невідповідності, які неможливо усунути одночасно. Для ефективного розв'язання цих проблем необхідно визначити пріоритетні невідповідності, на які необхідно в першу чергу звернути увагу та зосередити обмежені ресурси компанії. Існують різні підходи до визначення пріоритетів:

- досвід та інтуїція керівників ;
- внутрішні формальні методи, які дають змогу оцінити такі фактори як важливість кожної компетенції для організації загалом та здатність організації ефективно підвищити її рівень;
- визначення компетенцій, які забезпечують конкурентну перевагу, збільшення обсягів продажу, розширення кола споживачів тощо.

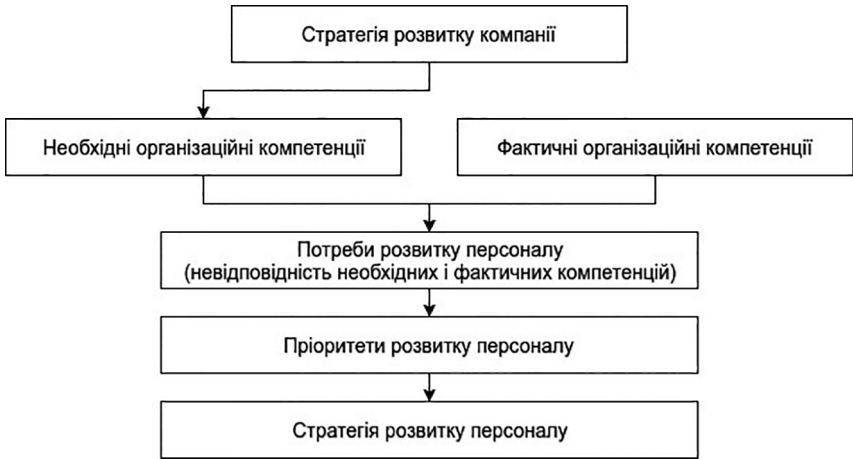


Рис. 1. Етапи формування стратегії розвитку персоналу

Формування стратегії розвитку персоналу може відбуватися двома способами: «зверху-вниз» та «знизу-вверх» (рис. 2) [29].

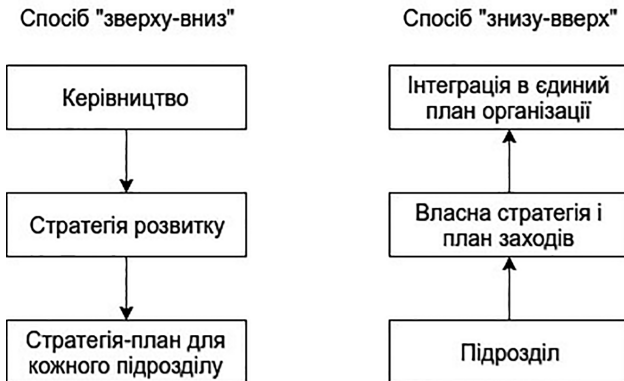


Рис. 2. Способи формування стратегії розвитку персоналу організації

Серед концепцій побудови стратегії розвитку персоналу можна виділити наступні:

- традиційний, для якого характерні високий рівень розподілу праці, використання низькокваліфікованої робочої сили та

застосування автоматизації, завдяки чому досягається економія на утриманні робочої сили;

- інтеграційний, який передбачає більш прискіпливий підбір персоналу, вищу та одноріднішу кваліфікацію кадрів, яка забезпечує взаємозаміну персоналу та його розвиток персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розглянуті в даній статті моделі розвитку персоналу не гарантують кожна окремо вирішення поставлених проблем, адже кожна з них має як переваги, так і недоліки. Тому обираючи модель, на основі якої буде розроблюватися стратегія розвитку персоналу, необхідно, передусім, проаналізувати цілі компанії, а також її фінансові та організаційні можливості і умови зовнішнього середовища. Такі кроки дозволяють визначити ступінь готовності до впровадження певної моделі.

Головною метою розвитку персоналу підприємства має бути максимально можливе розкриття потенціалу працівників з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання розвитку персоналу полягають у імплементації інструментів розвитку персоналу компанії, які забезпечують оцінку компетенцій співробітників, виявлення кадрового потенціалу підприємства на основі проведеної оцінки, визначення найбільш перспективних з огляду на отримані результати оцінювання напрямів розвитку кадрів.

Розробка стратегії розвитку персоналу справляє вирішальний вплив на конкурентоспроможність компанії, адже від її вдалої реалізації залежить рівень кваліфікації кадрів, а відтак, - і ефективність діяльності.

Можливими напрямками подальших досліджень може бути розробка методичних рекомендацій щодо навчання персоналу, актуальних до використання в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2-е Международное исследование HR-брендинга: полная версия [Електронний ресурс] / Міжнародний кадровий портал HeadHunter Україна. – Режим доступу: <https://hh.ru/article/947>. (Дата звернення: 12.03.2017). – Назва з екрана.
2. Антихедхантинг: как противостоять переманиванию сотрудников // Эффективный подбор персонала. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://professional.ru/Soobschestva/rekruting/antixedxanting> – Назва з екрану
3. Армстронг Майкл Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг : Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с. - (Серия «Менеджмент для лидера»), с.275
4. Беззубко Л.В., Гончаров Л.О., Беззубко Б.І., Трудовий і кадровий потенціал: монографія / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончаров, Б.І. Беззубко. – Донецьк «Норд-Компютер» 2008. – 201 с.
5. Безручко П. Испытание брендом [Електронний ресурс] / П. Безручко // Журнал «HRMagazine». – Режим доступу: http://www.hrm.ua/article/ispitanie_brendom. (Дата звернення: 12.03.2017). – Назва з екрана.
6. Бенуа А. Де Против либерализма: (к Четвертой политической теории)/ Ален де Бенуа : [пер. с фр.];. – Спб.: Амфора, 2009. – 476 с.
7. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха : пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой [Електронний ресурс] / К. Бланшар. – СПб. : Питер, 2011.- 368с. – Режим доступа: books.google.com.ua
8. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 2-ге видання, стер. – К. : Знання-Прес, 2001. – 313 с.
9. Богиня Д.П. Підвищення якості трудових ресурсів у системі забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / Д. П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – №5.Т.1.– С.57–59
10. Борисенко М. Б. Досвід впровадження пілотного проекту з відпрацювання елементів нової системи підготовки кадрів робітничих спеціальностей в Харківській області / М. Б. Борисенко // Зайнятість та ринок праці. – 2008. - № 23. – С. 105-107.
11. Буркинський Б.В., Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика: монографія / Б. В. Буркинський, В. М. Нижник, М. В. Ніколайчук. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 223 с.
12. Бурковская О. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя / О. Бурковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2010. – 288 с.

13. Бураковський І. Діловий клімат: яких змін очікує український бізнес в умовах війни та економічної кризи [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ier.com.ua/ua/publications/articles/?pid=4595>
14. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – No 15. – С. 17-27.
15. Веблен, Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.
16. Верченко П.І., Великоіваненко Г.І., Демчук Н.В., Компаніченко О.С., Шатарська І.Ф. Ризикологія: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2006. – 176 с. Вітлінський В.В., Скіцько В.І. Теорія інтелектуальних систем прийняття рішень: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2014. – 506с.
17. Виноградський М. Д. Управління персоналом. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова / 2-ге вид. : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2009. – 502 с.
18. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
19. Гарват О. А. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств / О. А. Гарват, І. О. Голянтус // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки : зб. наук. пр. – Херсон, 2016. – Вип. 17 (1). – С. 104-107.
20. Гончаренко А. Близость «вышки» / А. Гончаренко // Бизнес. – 2007. - №8. – С. 62-65.
21. Горбач С.О. Визначення категорії трудових ресурсів: теоретичні аспекти / С.О. Горбач // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2015. – Вип. 2. Том 1. – С.118–124.
22. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посібник. [Текст] / М. Г. Грещак. – К. : КНТЕУ, 2008. – 228 с.
23. Грицак Н. Звільнення персоналу: як розійтися по-людськи // Агробізнес сьогодні – №23 (270) грудень 2013. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua> – Назва з екрану
24. Грищенко Д. Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві / Д. Г. Грищенко // Бізнес Інформ. – 2014. –№5. – С. 423-427.
25. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : [підручник, 3-тє вид., випр. і доп.] / О. А. Грішнова. – К. :Т-во «Знання» КОО, 2007. – 559 с.

26. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку / О. А. Грішнова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 34-40
27. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність – шлях до європейської соціальної держави України / О.М.Грішнова /Соціально-трудові відносини: теорія та практика, №2, 2011 – С.5-12
28. Гуць В.С. Причини, джерела і обставини виробничого травматизму в м'ясній промисловості України / В.С. Гуць, О.В. Євтушенко. // Харчова промисловість, 2012, №3. – С.122-126.
29. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. – К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
30. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт/ Р.Дарендорф/ Пер. с нем. – М.: «Российская политическая энциклопедия», 2002 – 288 с.
31. Джобс С. Цитаты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://steven-jobs.ru/quotes>
32. Державна служба статистики України [Електронний сайт] – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/prom.htm
33. Дикова Д. Альянс поощрения и контроля / Д. Дикова // Кадровые решения. – 2007. – №3(21). – С. 100–101.
34. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія /О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 296 с.
35. Дмитренко Д. Управление по аутфтрагстактике / Д. Дмитренко // Управление персоналом – Украина. – 2012. – № 3. – С. 47.
36. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників | Випуски ... [Електронний ресурс]. – Режим доступу : jobs.ua/ukr/dkhp/
37. Додатки Google Документи : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <https://www.google.com/docs/about/>. – Заголовок з екрана
38. Додатки Google Таблиці : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <https://www.google.com/sheets/about/>. – Заголовок з екрана
39. Додатки Google Форми : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <https://www.google.com/forms/about/>. – Заголовок з екрана.
40. Доклад о человеческом развитии 2013. Возвышение Юга: человеческий прогресс в многообразном мире / Пер. с англ.; ПРООН. – М. : Издательство «Весь Мир», 2013. – 132 с.
41. Друкер П.Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / Питер Ф. Друкер. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. – 336 с.

42. Еговцева Ю. А. Кузнецов Г. И. Реализация принципов внутренней КСО в России и за рубежом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interactive-plus.ru/e-articles/290/Action290-116330.pdf>
43. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – 2-е вид. перероб. і доповн. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
44. Жаліло Я.А., Лупацій В.С., Сменковський А.Ю. Корпоративні інтереси і вибір стратегічних пріоритетів економічної політики/ Я.А.Жаліло, В.С.Лупацій, А.Ю.Семенковський [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/book/Jalilo2/anot.htm>
45. Жизненный цикл: организации, подразделения, работника [Электронный ресурс] / Л. Н. Кольцова, В. В. Кольцова, А. Б. Марко. – Режим доступа: <http://www.tacon.ru/page.html>
46. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : монография. / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1998. – 232 с.
47. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості / Ю. С. Залознова. – Донецьк, 2008. – 380 с.
48. Зарубіжний та міжнародний досвід регулювання соціально-трудових відносин та соціального захисту населення / за ред. к.е.н. С.В. Мельника. – Луганськ., 2005. - 345 с.
49. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування: монографія / О. В. Захарова. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.
50. Зачем заниматься HR-брендингом? [Електронний ресурс] / Міжнародний кадровий портал HeadHunter Україна. – Режим доступу: <https://hh.ua/article/12878>. (Дата звернення: 12.03.2017). – Назва з екрана.
51. Зачем компании сильный HR-бренд или бренд работодателя: [Электронный ресурс] / Журнал PR агентства «Красное Слово». – Режим доступа: <http://pr-agentstvo.com/articles/zachem-kompanii-silnyj-hr-brend-ili-brend-rabotodatelya.html> (Дата звернення: 12.03.2017). – Назва з екрана.
52. Заяць Т. А. Національний ринок праці та його молодіжний сегмент: методологія, практика, перспективи розвитку : [монографія] / Т. А. Заяць, В. Л. Жаховська. – К.: Фенікс, 2008. - 312 с.
53. Звіт ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ» за 2015 рік : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://ed-ua.org/news/2015/2015-zvit-vgo-news.html>. – Заголовок з екрана
54. Звіт про корпоративну відповідальність, 2012 [Електронний ресурс]

- Режим доступу: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/CSR-Ukraine-FY2012-Ukr/\\$FILE/CSR-Ukraine-FY2012-Ukr.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/CSR-Ukraine-FY2012-Ukr/$FILE/CSR-Ukraine-FY2012-Ukr.pdf)
55. Зеркалов Д.В. Проблеми екології сталого розвитку. Монографія / Д.В.Зеркалов – К.: «Основа», 2013. – 430 с.
56. Зуб Н. Имидж ИТ-компаний как работодателя / Н. Зуб // Менеджер по персоналу. – 2008. – №11. – С. 22-32
57. Иванова С. 50 советов по рекрутингу. / С. Иванова. – М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2012. – 256 с.
58. Іващенко Т.Ю. Індекс сталого людського розвитку: методика і практика дослідження / Т.Ю.Іващенко// Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 118 (частина II). – К.: КДУ, Ін-т Міжнародних відносин, 2014.- С.161-169
59. Ідеологія: [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://ed-ua.org/about/ideologija.html>. – Заголовок з екрана
60. Інвестиційна привабливість регіонів – Опитування Київського міжнародного інституту соціології – Київ, 2013 – 337 с.
61. Кавтиш О.П., Прокопенко Я.Г. Роль КСВ у забезпеченні конкурентоспроможності національних підприємств [Електронний ресурс].–Режим доступу: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view-File/67782/87902>
62. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): [учеб.-метод. пособие] / А. В. Калина. – [3-е изд. перераб. и доп.]. – К.: МАУП, 2001. – 312 с.
63. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : Навчальний посібник / Є.П. Качан – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – 373 с.
64. Кодекс ділової етики : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://www.rurik.com.ua/about/code-of-conduct.html>. – Заголовок з екрана.
65. Кодекс законів про працю України: чинне законодавство зі змінами та допов. на 12 березня 2010 р.: (офіц. текст) – К.: ПАЛИВОДА А. В., 2010. – 104 с.
66. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – №4. – С. 4–9.
67. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
68. Корнійчук О. П. Системні проблеми освіти та їх вплив на підготовку кадрів промислового сектору економіки України / О. П. Корнійчук // Зайнятість та ринок праці. – 2008. - №22. – С. 75-80.
69. Корольова К. Вплив сили мотивації на рівень професійних досягнень / К. Корольова // Довідник кадровика. – 2008. – №3. – С. 103–107.

70. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / за ред. Редькіна О.С. – К.: ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 480 с.
71. Коцур А. С. Розвиток системи освіти як один із напрямів оптимізації відтворення кадрового потенціалу промисловості України / А. С. Коцур // Зайнятість та ринок праці. – 2008. - №22. – С. 73-74.
72. Кулініч О.М. Сталий розвиток національної економіки як ознака цивілізаційних процесів ХХІ століття / О.М.Кулініч // Актуальні проблеми економіки, 2012, № 1 – С.25-31
73. Кучменко Е. М. Кадрова політика і ринок праці в Україні на прикладі промислового сектору / Е. М. Кучменко // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (22 груд. 2005 р.) в 2 ч. / ред.: В. О. Храмов. – К. : ІПК ДСЗУ, 2006 – Ч. 1 : Теорія і практика. – 2006. – С. 185-194.
74. Кучумова І.Ю. Роль Міжнародної організації праці в розвитку соціально-трудових відносин / І.Ю. Кучумова // Інноваційна економіка. – 2011. – №6. – С. 66-69.
75. Леонтенко О.М. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку / О.М. Леонтенко [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/5157/1/260-266.pdf>. – Назва з екрану
76. Либанова Е., Ермолаев А. Будущее, в которое мы стремимся? // ZN. UA. 12.07.2013 [Електронна газета]. – Режим доступу: http://gazeta.zn.ua/internal/buduschee-v-kotoroe-my-stremimsya_.html.
77. Літопис. Частина 1. Соціальна мережа Всеукраїнської Громадської Організації «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ» в політичному та соціальному полі України. Історія становлення [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://ed-ua.org/about/litopis.html>. – Заголовок з екрана
78. Лозинський І.Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства / І.Є. Лозинський, Л.О. Єлісєєва // Економіка і регіон. – ПолтНТУ. – 2012. – №3 (34). – С.184–188
79. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір (колективна монографія) / За ред. Е.М. Либанової. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. - 316 с.
80. Мазник Л.В. Зв'язки з громадськістю: [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» ден. форм. навчання. / Л.В. Мазник, О.М. Олійниченко. – К.: НУХТ, 2013. – 137 с.
81. Мазник Л.В. Зв'язки з громадськістю: [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030505

- «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» ден. форм. навчання. / Л.В. Мазник, О.М. Олійниченко. – К.: НУХТ, 2013. – 137 с.
82. Мазник, Л. В. Етичне регулювання границь управління комунікаціями і проблеми маніпулювання суспільною свідомістю / Л. В. Мазник, Л. Ф. Литвинець // Інтелект ХХІ : науковий журнал. - 2014. - № 1/2. - С. 98-105.
83. Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов та ін. [ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С. Редько]. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2005. –422 с.
84. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Н.С. Маркова. Режим доступу: <https://goo.gl/phi2n2>.
85. Мармоза А. Т. Теорія статистики [текст] підручник / А. Т. Мармоза – 2-ге вид. перероб. та доп. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 592 с.
86. Маслов В.Е. Управление персоналом предприятия / Маслов В.Е.; под ред. П.В. Шеметова. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 312 с.
87. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
88. Матриця 3-С: самоосвіта, самовдосконалення, самоорганізація : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://ed-ua.org/news/2015/matrica-3-c-samoosvita-news-2015.html>. – Заголовок з екрана
89. Мацусита К. История успеха и основные уроки легендарного японского инноватора, предпринимателя и управленца [Електронний ресурс] / К. Мацусита. – Режим доступу: http://www.cecsi.ru/coach/cs_mutsushita_konosuke.html13.
90. Менеджмент знаний: подход к внедрению Е.А. Балашов [Електронний ресурс].–Режим доступу: <http://quality.eup.ru/MATERIALY/mzpv.htm>
91. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А.М.Ткаченко, О.В.Шляга. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. – 475с.
92. Методика визначення рейтингової оцінки (свідectво про реєстрацію авторського права від 01.02.2007 р. №19443), яка висвітлює уніфіковану процедуру рейтингування : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://www.rurik.com.ua/rating-principles/ranking-procedure-stages.html>. – Заголовок з екрана.
93. Механізм мотивації управлінського персоналу : наук. вид. / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. – Харків :

- АдВА, 2013. – 240 с.
94. Могильник Г. Оценка эффективности проведенного обучения / Г. Могильник // Кадровик України. – 2007. – №4(04). – С. 120 – 124
 95. Мокіна С. М. Обґрунтування цілей та переваг формування бренду роботодавця / С. М. Мокіна // Журнал «Економіка і управління». – К.: Асоціація навчальних закладів приватної форми власності. – 2014. – №1. – С. 43-50.
 96. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
 97. Національний класифікатор професій ДК 003:2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : kodeksy.com.ua/ka/buh/kp.htm
 98. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посібник / В. Г. Никифоренко. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
 99. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
 100. Олійниченко О.М. З'ясування потреб в інформації для формування інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень // Наукові праці Національного університету харчових технологій, № 31, - К:НУХТ, 2009, 65-66 с.
 101. Онікієнко В. В. Кадрове забезпечення легкої промисловості / В. В. Онікієнко // Зайнятість та ринок праці. – 2008. - №22. – С. 107-115.
 102. Организация и проведение аттестации государственных служащих (Методические основы): Учеб.-метод. пособие / Ин-т труда Минтруда Российской Федерации; под общ. ред. Е. Д. Катильского, Ю. М. Забродина, А. Ф. Зубковой. — М., 1997.
 103. Осіпова А. Ю. Аналіз теоретичних основ формування ефективної системи управління персоналом / А. Ю. Осіпова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 6. – Т. 1. – С. 45–52
 104. Осовицкая Н. HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик / Н. Осовицкая. – Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 2014. – 240 с.
 105. Офіційний веб-сайт компанії «Оболонь» . – Режим доступу: http://report.obolon.ua/ua/people/personnel_development/
 106. Офіційний веб-сайт компанії Nestle – Режим доступу: http://www.nestle.ua/asset-library/documents/socialreport_2015_31.08_screen.pdf
 107. Офіційний веб-сайт Організації Об'єднаних Націй. – Режим доступу: <http://www.unep.org>

108. Офіційний сайт «Рюрик». Національне рейтингове агенство : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://rurik.com.ua/>. – Заголовок з екрана.
109. Офіційний сайт Employer Branding Academy | World Class Employer Branding [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.employerbrandingacademy.com/ru>. (Дата звернення: 12.03.2017). – Назва з екрана.
110. Офіційний сайт державної служби зайнятості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua/>.
111. Офіційний сайт компанії Carlsberg Ukraine . – Режим доступу: <http://carlsbergukraine.com/>.
112. Офіційний сайт компанії Кернел . – Режим доступу: <http://file.liga.net/company/2246-kernel.html>
113. Перспективи розвитку HR-технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13922/temp> – Назва з екрана.
114. Петкова Л. О. Економічне зростання в Україні: регіональний вимір : [монографія] / Л. О. Петкова. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – 271 с.
115. Петрова І. Л. Актуальні проблеми подолання безробіття на сучасному етапі / І. Л. Петрова // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (22 груд. 2005 р.) в 2 ч. / ред.: В. О. Храмов. – К. : ІПК ДСЗУ, 2006. – Ч. 1 : Теорія і практика. – 2006. – С. 34-42.
116. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
117. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320 с.
118. Піддубчак О. А. Соціалізація молодих політико-управлінських кадрів на державній службі в умовах суспільної трансформації в Україні : дис. канд. держ. упр. : 25.00.03 / Піддубчак Ольга Анатоліївна – Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2013. – 200 с.
119. Підсумкова нарада ВГО «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ» за перше півріччя 2014 : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://ed-ua.org/news/2014/pidsumkova-narada-vgo-za-pershe-pivrichchya-2014.html>. – Заголовок з екрана
120. Позитивний код країни: код волі. Сайт. Октагони. Вибори-2014 : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://ed-ua.org/news/2014/pozitivnyy-kod-voli-site-vibory.html>. – Заголовок з екрана
121. Показатели устойчивого развития [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators).

122. Показники роботи олійно-жирових підприємств України та Російської Федерації за 2015/2016 МР//Олійно-жирова галузь України. Інформаційно-аналітичний бюлетень, 2016, №4 – С.51
123. Покідіна В. Врятувати професійну освіту / В. Покідіна // Сайт «Сьогодні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.segodnya.ua/opinion/pokidinacolumn/vryatuvati-profesynu-osvtu-705822.html>
124. Політика оцінки кредитоспроможності : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://www.rurik.com.ua/rating-principles/policy.html>. – Заголовок з екрана.
125. Почепцов, Георгий Георгиевич. Теория коммуникации / Георгий Георгиевич Почепцов . – Київ : Ваклер ; Москва : Рефл-бук, 2006 . – 651 с. – (Образовательная б-ка . Образовательная литература) . - Библиогр.: с.606-640 (596 назв.) . - ISBN 966-543-048-3 .
126. Праця України у 2014 році Статистичний збірник Київ ТОВ Видавництва “Консультант” 2015. – 280с.
127. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23 груд. 2010 р. № 2862-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. - №28. - с. 255.
128. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> – Заголовок з екрана.
129. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>). – Назва з екрану
130. Прозорість сайтів українських ТОП -100 не підвищується/ Центр «Розвиток КСВ» [Електронний сайт] – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/article/%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b7%d0%be%d1%80%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8c-%d1%81%d0%b0%d0%b9%d1%82%d1%96%d0%b2-%d1%83%d0%ba%d1%80%d0%b0%d1%97%d0%bd%d1-%81%d1%8c%d0%ba%d0%b8%d1%85-%d1%82%d0%be%d0%bf-100-%d0%bd%d0%b5/>
131. Публікації ООН в Україні: Матеріали до регіональних Консультацій з адаптації 17 Цілей Сталого Розвитку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (<http://www.un.org.ua/ua/publikatsii-ta-zvity/un-in-ukraine-publications/3918-materialy-do-rehionalnykh-konsultatsii-z-adaptatsii-17-tsilei-staloho-rozvytku-v-ukraini>). – Назва з екрану.
132. Пфедффер Дж. Формула успеха в бізнесі: на первом месте люди / Дж. Пфедффер; [пер.с англ. О. Л. Пелявского]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 560 с.
133. Работа с умом. Рейтинг 30 лучших топ-менеджеров Украины : [Елек-

- тронний ресурс] : Режим доступу : <https://focus.ua/ratings/351328/>. – Заголовок з екрана.
134. Рейтинг лучших топ-менеджеров Украины : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://delo.ua/rates/rating-top-managers/>. – Заголовок з екрана.
135. Рейтингові агентства : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://www.nssmc.gov.ua/fund/rateagencies>. – Заголовок з екрана.
136. «Рекомендації парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України»» [Електронний ресурс] : Схвалено Постановою Верховної Ради України від 31 березня 2016 року № 1073-VIII - Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1073-19>. – Заголовок з екрана»
137. Рішення НКЦПФР «Про затвердження Правил визначення уповноваженим рейтинговим агентством рейтингової оцінки за Національною рейтинговою шкалою» від 12.01.2016 р. № 17 : [Електронний ресурс] : Режим доступу : http://www.rurik.com.ua/documents/legislation/New/DKCPFR/NSSMC_120116_17.pdf. – Заголовок з екрана.
138. Родченко В.В. Міжнародний менеджмент: Навчання, допомога. / В.В.Родченко - ДО.: МАУП, 2000. – 240 с.
139. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції створення системи рейтингової оцінки регіонів, галузей національного господарства, суб'єктів господарювання» від 01.04.2004 р. №208-р : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://www.rurik.com.ua/documents/legislation/New/KMU/rozporjadjennyaN208.pdf>. – Заголовок з екрана.
140. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
141. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2014. - № 6. С. 45-51.
142. Смирнов Ю. Тренды в маркетинге, менеджменте, управлении персоналом [Электронный ресурс]. / Ю. Смирнов. – Режим доступа: <http://ideas4future.info/2011/03/17/business-trend/>
143. Статут Всеукраїнської громадської організації «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ» (нова редакція) : затверджено Протоколом № 12 від 27.11.2014 р. Зміни затверджено Протокол № 15 від 26.09.2016 р.
144. Стрес на роботі – [Електронний ресурс]: Режим доступу до ресурсу: <http://megasite.in.ua/55688-stresi-na-roboti.html> – Назва з екрану
145. США: Официальное право на ошибку [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrd.com.ua/index.php/news/829-2013-04-08-14-07-46>

146. Тайны кадровой политики Google [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mmr.ua/news/id/tajny-kadrovoj-politiki-google-33476/18>.
147. Тарасова Н.А. Достоверность социально-экономических показателей: семиотический подход. — М. ; СПб. : Нестор-История, 2012. — 288 с.
148. Татаревська М. С. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації / М.С. Татаревська, О.В. Сорока, О.О. Лосікова // Економіка і регіон. – 2014. – №2. – С. 57-62.
149. Тертична Л. І. Соціально-економічна ефективність людського капіталу України : авторефер. дис. канд. екон. наук : 08.09.01 / Л. І. Тертична. – К. 2004. – 20 с.
150. Ткаченко А.М., Морщенюк Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенюк. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. – 237 с.
151. Трудові показники //Олійно-жирова галузь України. Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України та Російської Федерації, 2013, №4 – С.45-52
152. Трудові показники //Олійно-жирова галузь України. Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України та Російської Федерації, 2012, №3 – С.47-54
153. Трудові показники //Олійно-жирова галузь України. Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України та Російської Федерації, 2011, №4 – С.52-60
154. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика. Колективна монографія /за заг. ред. д.е.н. проф. Драган О. І. – К. : ВД «Вініченко», 2014. – 298 с.
155. Уильямсон О.Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая контракция»/ О.Уильямсон - СПб: Лениздат, 1996. – 704 с.
156. Фільштейн Л. М. Підвищення ролі економічної науки у розв'язанні проблем розвитку промисловості шляхом забезпечення кваліфікованими кадрами / Л. М. Фільштейн // Зайнятість та ринок праці: Зб. наук. пр. – К.: РВПС України НАН України, 2008. – С. 86-88.
157. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.
158. Цілі Розвитку Тисячоліття: Україна. Національні консультації. – Київ, Мінекономрозвитку, липень 2016 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: (<http://www.un.org.ua/images/documents/3929/2016%20SDGs%20Ukraine%20expert%20opinion%20ukr.pdf>). – Назва з екрану.
159. Цілі: [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://ed-ua.org/about/>

- cily.html. – Заголовок з екрана
160. Ціна держави. Видатки: за функціями, за елементами, за органами влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : (<http://cost.ua/budget/expenditure/>).
161. 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.
162. Шульга М.О. Дрейф на узбіччя. Двадцять років суспільних змін в Україні / М.О. Шульга. –К.: ТОВ «Друкарня Бізнесполіграф», 2011. – 448 с.
163. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 220 с.
164. 17 Goals to Transform Our World [Electronic resource] – Mode of access: <<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>>. – Last access: 2016. – Title from the screen.
165. Acemoglu D. Training and Innovation in an Imperfect Labour Market / Daron Acemoglu // Review of Economic Studies, 64, July 1997. – P. 445-464.
166. Acemoglu D. Why Do New Technologies Complement Skills? Directed Technical Change and Wage Inequality / Daron Acemoglu // Quarterly Journal of Economics, 113, November 1998. – P. 1055-1089
167. Acemoglu D., Autor D. Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings / Daron Acemoglu, David Autor // Handbook of Labor Economics, 4(B), 2011. – P. 1043-1171.
168. Acemoglu D., Autor D. What Does Human Capital Do? A Review of Goldin and Katz's The Race between Education and Technology / Daron Acemoglu, David Autor // Journal of Economic Literature, 50 (2), June 2012. – P. 426-463.
169. Acemoglu D., Gallego Francisco A., Robinson James A. Institutions, Human Capital and Development / Daron Acemoglu, Francisco A. Gallego, James A. Robinson // Annual Reviews of Economics, 6, January 2014. – P. 875-912.
170. Addison J. Worker participation and firm level performance / J. Addison // British Journal of Industrial Relations, Vol.38, No. 1 (March 2000), pp. 7—48
171. Attracting and Retaining Critical Talent Segments. Building a Competitive Employment Value Proposition. Executive Summary [Електронний ресурс] // Corporate Executive Board. – 2006. – 23 p. – Режим доступу: <http://jeg.org.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/921.pdf>. (Дата звернення: 12.03.2017). – Назва з екрана.
172. Badinger, Harald, Werner G Muller, and Gabriele Tondl. 2004. “Regional Convergence in the European Union, 1985-1999: A Spatial Dynamic Panel

- Analysis,” *Regional Studies*, 38(3), 241-253.
173. Barro R. *Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study* / R. Barro. – Cambridge, MA : MIT Press. – 1997.
174. Barro, Robert J. (1999). *Inequality, Growth, and Investment* / Robert J. Barro. – NBER Working Papers 7038, National Bureau of Economic Research, Inc.
175. Barro, Robert J.; Sala-i-Martin, Xavier (2003). *Economic growth* / Robert J. Barro, Xavier I. Sala-i-Martin (2nd ed.). Massachusetts: MIT Press, 672 p.
176. Becker Gary S., Murphy Kevin M., Tamura R. *Human Capital, Fertility, and Economic Growth* // *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd Edition), The University of Chicago Press, January 1994. – P. 323-350.
177. Benhabib, Jess & Spiegel, Mark M. (2005) *Human Capital and Technology Diffusion*, *Handbook of Economic Growth*, in: Philippe Aghion & Steven Durlauf (ed.), *Handbook of Economic Growth*, edition 1, volume 1, chapter 13, P. 935-966
178. Benhabib, Jess and Spiegel, Mark M. *The Role of Human Capital in Economic Development: Evidence from Aggregate Cross-Country Data* / Jess Benhabib, Mark M. Spiegel // *Journal of Monetary Economics*. – 1994. – № 34 (2). – P. 143-173.
179. Boudreau J. *The future of HR* [Electronic resource] / J. Boudreau, I. Ziskin. – Mode of access : URL : http://ceo.usc.edu/project/the_future_of_hr.html
180. Breton Theodore R *Increases in human capital and growth: new data, more conclusive results* // *Universidad EAFIT*. August 8, 2012 No. 12-07 2012.
181. Breton TR, Breton AS (2016) *Education and Growth: Where All the Education Went* / Theodore R Breton, Andrew Siegel Breton // *Universidad EAFIT*, No. 16-02. 2016.
182. Breton TR, Breton AS (2016) *Education and Growth: Where All the Education Went* / Theodore R Breton, Andrew Siegel Breton // *Universidad EAFIT*, No. 16-02. 2016.
183. Breton, TR (2011) *The quality vs. the quantity of schooling: What drives economic growth?* / Theodore R. Breton // *Economics of Education Review* 30 (4), P. 765-773.
184. Breton, TR (2013). *The role of education in economic growth: Theory, history and current returns* // *Educational Research* .55 (2): 121.
185. *Corporate Governance Assessment* . Open Knowledge Repository. World Bank [Електронний сайт] – Режим доступу: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2112>
186. *Education at a Glance 2016: OECD Indicators* [Electronic resource] – Mode of access: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-at-a-glance-2016_eag-2016-en#.WADVyBISuVs#page1>.

- Last access: 2016. – Title from the screen.
187. Fishman Ch. Whole Foods is all Teams [Electronic resource] (Fast Company magazine April / May 1996). – Mode of access : URL : <http://www.fastcompany.com/26671/whole-foods-all-teams>
188. George A. Miller. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://psychclassics.yorku.ca/Miller/>. – Заголовок з екрана
189. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design [Електронний ресурс] // Deloitte University Press. – 2016. – 120 p. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/human-capital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> (Дата звернення: 12.03.2017). – Назва з екрана.
190. Global Staffing Trends 2016. Relationships at the core [Електронний ресурс] // LinkedIn Talent Solutions. – 2016. – 26 p. – Режим доступу: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalStaff_100415.pdf (Дата звернення: 12.03.2017). – Назва з екрана.
191. Global Staffing Trends 2017. What you need to know about the state of the recruitment industry [Електронний ресурс] // LinkedIn Talent Solutions. – 2017. – 26 p. – Режим доступу: <http://www.skillsurvey.com/2017-global-staffing-trends> (Дата звернення: 12.03.2017). – Назва з екрана.
192. Gu Q., Day C. Teachers resilience: A necessary condition for effectiveness – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X06001028>
193. Human Development Report 2015 “Human Development for Everyone” to Launch 21 March 2017 in Stockholm, Sweden : [Електронний ресурс] : Режим доступу : http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_statistical_annex.pdf. – Заголовок з екрана.
194. Huselid M. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance [Electronic resource] / M. Huselid // Academy of Management Journal. – 1995. – Vol. 38, – №3, – P.635-872. – Mode of access : URL : www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf.
195. Institute of Healthcare Management [Електронний ресурс].–Режим доступу: <https://ihm.org.uk/membership/join-online/>
196. Jackson T. Richard Branson, Virgin king / T. Jackson. – Roclin, CA: Prima Pub. – 1996. – 448 p.
197. Launch of Education at a Glance 2016: Remarks by Angel Gurría, OECD Secretary-General, 15 September 2016, Brussels, Belgium [Electronic re-

- source] – Mode of access: <<http://www.oecd.org/education/launch-of-education-at-a-glance-2016.htm>>. – Last access: 2016. – Title from the screen.
198. Lucas, Robert E. Jr. On the Mechanics of Economic Development / Robert E. Lucas, Jr. // *Journal of Monetary Economics*. – 1988. – 22 (1). – P. 3-42.
199. MacDuffie J. International Trends in Work Organizations in the Auto Industry: National-Level versus Company-Level Perspectives / J. MacDuffie. – Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1996. – 43 p.
200. MacyBarry A. Researchin Organizational Change, Design and Work Inovation: A Meta-Analysis of 131 North American Field Studies,1961-1991./ A. MacyBarry, I. Hiroaki // *Organizational Change and Development* [W. A. Passmore and R. W. Woodman] Greenwich, CT : JAI Press, 1993.– Vol.7.– P.235-313.
201. Mankiw N. Gregory, Romer David, and Weil David N. A Contribution to the Empirics of Economic Growth / N. Gregory Mankiw, David Romer, and David N. Weil // *The Quarterly Journal of Economics*. – May 1992. – Volume 107, Issue 2. – P. 407-437.
202. Meadows Donella H. (2004) *The Limits to Growth (Updated) The 30-year Updateby* / Donella H. Meadows, Jorgen Randers and Dennis L. Meadows, Earthscan, 362 p.
203. Mossevelde C.V. Employer Branding: Five Reasons why it Matters & Five Steps to Action [Електронний ресурс] / C.V. Mossevelde // *Employer Branding Today – Universum Global*. – Режим доступу: <http://www.employer-brandingtoday.com/uk/2010/03/25/employer-branding-five-reasons-why-it-matters-five-steps-to-action> (Дата звернення: 12.03.2017). – Назва з екрана.
204. Nelson Richard R., Phelps Edmund S. Investment in Humans, Technological Diffusion, and Economic Growth / Richard R. Nelson; Edmund S. Phelps // *The American Economic Review*, Vol. 56, No. 1/2. (Mar., 1966), pp. 69-75.
205. OECD (2001). *Behind the Corporate Veil. Using corporate entities for illicit purposes*. Paris: OECD; Lang Mark H., Russell J. Lundholm, *Corporate Disclosure Policy and Analyst Behavior* // *ACCOUNTING REVIEW*. 1996. Vol. 71. No 4.
206. Piaget J. *The Moral Judgment of the Child*. 1932. N-Y.: Macmillan [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ia600205.us.archive.org/5/items/moraljudgmentoft005613mbp/moraljudgmentoft005613mbp.pdf>
207. Policy. *Определение в кембриджском словаре английского языка*. Cambridge Dictionary : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/policy>. – Заголовок з екрана
208. Pritchett L. *Where Has All the Education Gone?* / Lant Pritchett // *World*

Bank Econ Rev (2001) 15 (3): 367-391.

209. Rajan R., L. Zingales. "Power in a Theory of the Firm" NBER Working Paper № 6274 Cambridge, Mass 1997
210. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future [Electronic resource] – Mode of access: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. – Last access: 2016. – Title from the screen.
211. Reward Innovations in Fortune 1000 Companies [Electronic resource] / G. Ledford, J. Edward, E. Lawler, S. Mohrman. – Center for Effective Organization. Mode of access : URL : <http://ceo.usc.edu/pdf/G959285.pdf>
212. Romer P. M. Endogenous Technological Change / P. M. Romer // The Journal of Political Economy. – 1990. – № 98.
213. Romer, Paul M., 1990. Human Capital And Growth: Theory and Evidence / Paul M. Romer // Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, Elsevier, vol. 32 (1), pages 251-286, January.
214. Rychlm L. Social dialogue and the design and implementation of measures in times of global financial and economic crisis/ L.Rychly, 2009, ILO – pp.72
215. Solow Robert M. A Contribution to the Theory of Economic Growth / Robert M. Solow // The Quarterly Journal of Economics, Vol. 70, No. 1 (Feb., 1956), pp. 65-94.
216. Stack J. Open-Book Management [Electronic resource] / J. Stack. – Mode of access: URL : <http://srcholdings.com/>
217. Steward T. How a little company won big by betting on brain power [Electronic resource] / T. Steward // Fortune magazine. –1995. – 4.Sept. – Mode of access: URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/09/04/205887/
218. Sustainable development in the European Union – 2015 monitoring report of the EU Sustainable Development Strategy: Statistical books, Eurostat, 2015. – 356 p. [Electronic resource] – Mode of access: <<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6975281/KS-GT-15-001-EN-N.pdf/5a20c781-e6e4-4695-b33d-9f502a30383f>>. – Last access: 2017. – Title from the screen.
219. Sustainable development indicators [Electronic resource] – Mode of access: <<http://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators>>. – Last access: 2016. – Title from the screen.
220. Swan, Trevor W. (November 1956). Economic growth and capital accumulation / Trevor W. Swan // Economic Record. Wiley. 32 (2): P. 334-361.
221. Temple, J.R.W. (1999b), A positive effect of human capital on growth / Jonathan Temple // Economics Letters, 65(1), 131-134. Economics Letters , 1999, vol. 65, issue 1, pages 131-134
222. Towards a sustainable Human Development Index (HDI) [Електронний

- ресурс] – Режим доступу: [http://www.wikiprogress.org/index.php/Towards_a_sustainable_Human_Development_Index_\(HDI\)](http://www.wikiprogress.org/index.php/Towards_a_sustainable_Human_Development_Index_(HDI))
223. Welbourne T. Predicting Performance of Initial Public Offering Firms: Should HRM Be in the Equation? [Electronic resource] / T. Welbourne, A. Andrews // Academy of Management Journal, 1996. – Vol. 39. – Mode of access : URL : <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>
224. What is an MBA in Healthcare Management? [Електронний ресурс].–Режим доступу: <http://www.mba-healthcare-management.com/>
225. World Development Indicators [Electronic resource] – Mode of access: [Electronic resource] – Mode of access: <<http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>>. – Last access: 2016. – Title from the screen.

АНОТАЦІЇ

1. Безпалько О.В., Грищенко Д.Г. ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ HR-УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена пошуку та визначенню найбільш ефективних методів HR-управління (управління людськими ресурсами) на підприємстві, які базуються на засадах маркетингу. Розглянуто та проаналізовано результати масштабних наукових досліджень даної проблематики. Проаналізовано досвід найбільш успішних світових компаній на предмет ведення політики управління людськими ресурсами на них.

Визначено ряд найбільш результативних методів (гарантії зайнятості, розумне лідерство, професійне зростання, децентралізація процесу прийняття рішень, щира та стабільна система комунікацій), які є основоположними у системі маркетингу людських ресурсів, доведена доцільність їх застосування для задоволення потреб персоналу на підприємстві. Гарантії робочого місця дають людині впевненість у завтрашньому дні, дарують їй надію на майбутнє. Розумне лідерство дозволяє відчувати свою цінність. Професійне зростання співробітників забезпечує підвищення їхньої компетентності, дозволяє їм «рости над собою». Децентралізація процесу прийняття рішень спонукає працівників думати і брати на себе відповідальність та ініціативу. Щира та стабільна система комунікації створює атмосферу довіри та забезпечує ефективний зворотній зв'язок. Всі ці методи в сукупності формують у співробітників відчуття причетності до підприємства та результатів його діяльності, викликають бажання працівників у підвищенні власної ефективності та розвитку, створюють зацікавленість у зростанні самого підприємства.

Ключові слова: HR-управління, маркетинг людських ресурсів, децентралізація процесу прийняття рішень; гарантії зайнятості; система комунікації; лідерство.

2. Бергер А. Д. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ М'ЯСО-ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

У дослідженні пропонуються методичні підходи до формування структури системи управління персоналом м'ясопереробної галузі, оцінки її ефективності, впровадження заходів стрес менеджменту і

нових технологій в управлінні та використанні персоналу з урахуванням передового зарубіжного досвіду.

Ключові слова: управління персоналом, система, технології, м'ясопереробна галузь, структура, оцінка, ефективність.

3. Березянюк Т.В. ВІДПОВІДАЛЬНІ ТРУДОВІ ПРАКТИКИ В ОЛІЙНО-ЖИРОВІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ

Досліджено характер, політики та інструменти розвитку соціальної відповідальності корпоративного сектору олійно-жирової промисловості. Предметом уваги стали трудові практики. На основі анкетування та інтерв'ю проведено оцінку соціальних, корпоративних та суспільних ефектів від відповідальної діяльності на підприємствах. Головний акцент зроблено на соціальних чинниках діяльності оліє переробних підприємств: трудові практики, благодійна діяльність, ступінь експлуатації, винагорода та оцінка участі у результатах, рівень конфліктності між персоналом та менеджментом, інформаційна прозорість. В результаті визначено перспективні напрямки розвитку відповідальності корпоративного сектору оліє-жирової промисловості.

Ключові слова: корпоративний сектор, олійно-жирова промисловість, трудові практики, соціальна відповідальність, опитування.

4. Гринюк Ю.М. ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

З'ясовано актуальність та необхідність побудови позитивного іміджу (бренду) підприємств як роботодавців з урахуванням сучасних трендів в управлінні людськими ресурсами. Систематизовано результати глобальних досліджень щодо впливу потужного HR-бренду на економічні показники діяльності підприємств та ідентифіковано ключові переваги його формування.

Ключові слова: бренд роботодавця, залученість персоналу, потенційні кандидати, плинність кадрів, ціннісна пропозиція роботодавця.

5. Драган О.І. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Досліджено теоретичні підходи до категорії «трудові ресурси» з урахуванням їх відмінностей від решти ресурсів. Проаналізовано

стан трудових ресурсів України за 1990–2015 роки. Обґрунтовано термінологічну неузгодженість нормативного забезпечення професійної діяльності працівників. Для покращення використання трудових ресурсів пропонуються заходи щодо оптимізації процесу виробництва підприємства. Запропоновані пріоритетні напрямки подальшого розвитку трудових ресурсів країни в умовах економічної кризи.

Ключові слова: трудові ресурси, ринок праці, трудова функція, підприємство, розвиток, працівники.

6. Лисак В. Ю. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

В статті проведено теоретичний аналіз впровадження інновацій в сферу управління персоналом та шляхи їх впровадження на підприємствах України. Запропонована схема поетапного управління персоналом вітчизняних підприємств. Виділено основні найбільш значущі функції системи управління персоналом. Визначено основні напрями роботи системи управління персоналом підприємств. Розроблена система управління персоналом яка складається з ряду підсистем: планування персоналу, адаптації персоналу, навчання персоналу, розвитку персоналу, розрахунку заробітної плати персоналу, стимулювання і мотивації персоналу, соціального розвитку та соціального захисту персоналу, оцінки та атестації персоналу. Проведено аналіз зарубіжного досвіду та можливості його адаптації до умов сьогодення.

Ключові слова: персонал; конкурентоспроможність персоналу; мотивація персоналу; адаптація персоналу; навчання персоналу; атестація персоналу.

7. Лозовська Н.М. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ – ВАЖЛИВА СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено теоретичні аспекти розвитку персоналу на підприємстві в розрізі корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Охарактеризовано методи розвитку персоналу. Досліджено систему Health Management та стратегічний розвиток персоналу.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, розвиток персоналу, Health Management, сталий розвиток

8. Мазник Л.В. ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статті містяться підходи до застосування математичних та статистичних методів для дослідження певного кола питань в управлінні персоналом. Зокрема, запропонована методика інтегрального оцінювання для дослідження трудового потенціалу підприємств, розглянуті підходи до оцінки ризику окремих напрямів забезпечення соціально-економічної безпеки в управлінні персоналом підприємств.

Ключові слова: методика, варіація, експерти, інтегральна оцінка, трудовий потенціал, рейтинг, ризик, персонал, соціально-економічна безпека.

9. Никоненко А. В., Сологуб В. Д. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО СЕГМЕНТУ РИНКУ ПРАЦІ

Ідентифіковано чинники формування дефіциту промислових кадрів. Визначено систему обмежень, які зменшують можливості подолання відповідного дефіциту: деформалізований стан соціально-економічних відносин, високий податковий тиск на малий і середній бізнес, застарілість основних засобів у промисловості, постіндустріальне інформаційне оточення молоді. Сформовано перелік завдань державного регулювання ринку праці. Обґрунтовано принципи, які мають бути покладені в основу державної регулятивної політики: добросовісна конкуренція та узгодження соціально-економічних інтересів сторін на ринку праці. Визначено та обґрунтовано напрями державного впливу на ринок праці, які включають формалізацію соціально-економічного середовища, сприяння зростанню інвестицій у промисловість, активізацію соціального діалогу, інтенсифікацію співпраці підприємств і навчальних закладів.

Ключові слова: ринок праці, промисловість, робоча сила, модернізація, державне регулювання економіки, соціальний діалог.

10. Олійник О.С. ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Подана сутність поняття «кадрова політика», визначена її головна мета і визначені її види. Звернена увага на кадрове планування та кадрову безпеку підприємства. Визначенні особливості кадрової політики спиртових підприємств.

Ключові слова: кадрове забезпечення, персонал, кадрове планування, спеціаліст по персоналу, оцінка персоналу.

11. Олійниченко О. М. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ЕЛЕКТРОННИХ МОДЕЛЕЙ ВНУТРІШНЬОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

В даній роботі представлено результати дослідження теоретико-методичних засад розвитку внутрішньої інформаційної політики з урахуванням специфіки громадських організацій. Визначено ієрархію цілей вдосконалення інформаційної політики різних рівнів управління. Показано можливості їх досягнення за рахунок впровадження розроблених організаційних та електронних моделей, які дозволяють інтегрувати інструментарій «хмарних» сервісів Інтернет з інформаційними потребами керівництва, на прикладі всеукраїнської громадської організації (ВГО) «ЕЛІТА ДЕРЖАВИ». Представлено процес впровадження методики їх застосування (на прикладі перших п'яти етапів проекту «Ділова гра «Октагони») у діяльність ВГО. Запропоновані моделі дозволяють гнучко адаптуватися під поточні та потенційні інформаційні потреби керівництва ВГО. Враховуючи склад членів ВГО, нові навички, навчання та самонавчання членів організації дозволяє вплинути на реалізацію низки цілей, як на рівні ВГО, так і на рівнях державного кадрового забезпечення, розвитку громадянського та інформаційного суспільства.

Ключові слова: ієрархія цілей; соціальні комунікації; персонал; організаційна поведінка; інформаційна політика; інформаційні процеси, навчання персоналу; діалогічна взаємодія; інструменти інформаційної політики; кадрова політика; державна кадрова політика; електронна демократія; електронний уряд; Google форми; Google документи; Google таблиці; «хмарні» технології Інтернет; інформаційне суспільство; громадянське суспільство; громадські організації.

12. Тертична Л.І. ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В статті досліджуються основні аспекти концепції сталого розвитку, їх узгодженість з забезпеченням стабільності та розвитку людського капіталу. Звертається увага на тісний взаємозв'язок накопиченого людського капіталу з досягненням цілей розвитку. Наголошується, що сучасна стратегія сталого розвитку ґрунтується на необхідності забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти.

Ключові слова: людський капітал; сталий розвиток; індикатори сталого розвитку; цілі сталого розвитку; рівень освіти.

13. Чигринець О. А. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Проаналізовано функції та принципи розвитку персоналу. Досліджено основні моделі розвитку персоналу. Надано методичні рекомендації щодо розробки та впровадження стратегії розвитку персоналу.

Ключові слова: принципи розвитку; моделі; система; ефективність; конкурентоздатність.

АННОТАЦИИ

1. Безпалько О.В., Грищенко Д.Г. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ HR-УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена поиску и определению наиболее эффективных методов HR-управления (управления человеческими ресурсами) на предприятии, которые базируются на принципах маркетинга. Рассмотрены и проанализированы результаты масштабных научных исследований данной проблематики. Проанализирован опыт наиболее успешных мировых компаний на предмет ведения политики управления человеческими ресурсами в них.

Определен ряд наиболее результативных методов (гарантии занятости, разумное лидерство, профессиональный рост, децентрализация процесса принятия решений, искренняя и стабильная система коммуникаций), которые являются основополагающими в системе маркетинга человеческих ресурсов, доказана целесообразность их применения для удовлетворения потребностей персонала на предприятии. Гарантии рабочего места дают человеку уверенность в завтрашнем дне, надежду на будущее. Разумное лидерство позволяет чувствовать свою ценность. Профессиональный рост сотрудников обеспечивает повышение их компетентности, позволяет «расти над собой».

Децентрализация процесса принятия решений побуждает работников думать и брать на себя ответственность и инициативу. Искренняя и стабильная система коммуникации создает атмосферу доверия и обеспечивает эффективную обратную связь. Все эти методы в совокупности формируют у сотрудников ощущение причастности к предприятию и результатов его деятельности, вызывают желание работников в повышении собственной эффективности и развития, создают заинтересованность в росте самого предприятия.

Ключевые слова: HR-управление, маркетинг человеческих ресурсов, децентрализация процесса принятия решений; гарантии занятости; система коммуникации; лидерство.

2. Бергер А.Д. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

В исследовании предлагаются методические подходы к формированию структуры системы управления персоналом мясоперера-

батывающей отрасли, оценки её эффективности, внедрение мероприятий стресс менеджмента и новых технологий в управлении и использовании персонала с учётом передового зарубежного опыта.

Ключевые слова: управление персоналом, система, технологии, мясоперерабатывающая отрасль, структура, оценка, эффективность.

3. Березянюк Т.В. ОТВЕТСТВЕННЫЕ ТРУДОВЫЕ ПРАКТИКИ В МАСЛО-ЖИРОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В данной работе представлены результаты исследования трудовых практик предприятий масло-жировой промышленности. Исследование выполнено по результатам анкетирования и индивидуальных интервью со специалистами, экспертами и руководителями предприятий. Предметом внимания стали: собственно трудовые практики предприятий, эффекты в социальной, корпоративной и общественной сфере от введения корпоративной социальной ответственности. Главный акцент исследования сделан на социальных аспектах ответственной деятельности: благотворительная деятельность, вознаграждение, бонусы, участие в результатах, степень эксплуатации, конфликтность трудовых отношений, информационная прозрачность. В итоге, обозначены перспективные направления развития ответственности в корпоративном секторе масло-жировой промышленности.

Ключевые слова: корпоративный сектор, масло-жировая отрасль, трудовые практики, социальная ответственность, анкетирование.

4. Гринюк Ю.М. ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Были выяснены актуальность и необходимость построения позитивного имиджа (бренда) предприятий как работодателей с учетом современных тенденций в управлении человеческими ресурсами. Систематизированы результаты глобальных исследований, касающихся влияния HR-бренда на экономические показатели деятельности предприятий и идентифицированы ключевые преимущества его формирования.

Ключевые слова: бренд работодателя, вовлеченность персонала,

потенциальные кандидаты, текучесть кадров, ценностное предложение работодателя.

5. Драган Е.И. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Исследованы теоретические подходы к категории «трудовые ресурсы» с учетом их отличий от остальных ресурсов. Проанализировано состояние трудовых ресурсов Украины за 1990-2015 годы. Обоснованно терминологическую несогласованность нормативного обеспечения профессиональной деятельности работников. Для улучшения использования трудовых ресурсов предлагаются меры по оптимизации процесса производства предприятия. Предложенные приоритетные направления дальнейшего развития трудовых ресурсов страны в условиях экономического кризиса.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, рынок труда, трудовая функция, предприятие, развитие, работники.

6. Лысак В. Ю. ПУТИ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проведен теоретический анализ внедрения инноваций в сферу управления персоналом и пути их внедрения на предприятиях Украины. Предложена схема поэтапного управления персоналом отечественных предприятий. Выделены основные наиболее значимые функции системы управления персоналом. Определены основные направления работы системы управления персоналом предприятий. Разработана система управления персоналом которая состоит из ряда подсистем: планирования персонала, адаптации персонала, обучения персонала, развития персонала, расчета заработной платы персонала, стимулирования и мотивации персонала, социального развития и социальной защиты персонала, оценки и аттестации персонала. Проведен анализ зарубежного опыта и возможности его адаптации к условиям современности.

Ключевые слова: персонал; конкурентоспособность персонала; мотивация персонала; адаптация персонала; обучение персонала; аттестация персонала.

7. Лозовская Н.Н. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА – ВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследованы теоретические аспекты развития персонала на предприятии в разрезе корпоративной социальной ответственности предприятия. Охарактеризованы методы развития персонала. Исследована система Health Management и стратегическое развитие персонала.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, развитие персонала, Health Management, устойчивое развитие

8. Мазник Л.В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В статье содержатся подходы к применению математических и статистических методов для исследования определенного круга вопросов в управлении персоналом. В частности, предложена методика интегральной оценки для исследования трудового потенциала предприятий, рассмотрены подходы к оценке риска отдельных направлений обеспечения социально-экономической безопасности в управлении персоналом предприятий.

Ключевые слова: методика, вариация, эксперты, интегральная оценка, трудовой потенциал, рейтинг, риск, персонал, социально-экономическая безопасность.

9. Никоненко А. В., Сологуб В. Д. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО СЕГМЕНТА РЫНКА ТРУДА

Идентифицированы факторы формирования дефицита промышленных кадров. Определена система ограничений, уменьшающих возможности преодоления соответствующего дефицита: деформализованное состояние социально-экономических отношений, высокое налоговое давление на малый и средний бизнес, изношенность основных фондов в промышленности, постиндустриальное информационное окружение молодежи. Сформирован перечень задач государственного регулирования рынка труда. Обоснованы принципы, которые должны быть положены в основу государственной регулятивной политики: добросовестная конкуренция

и согласование социально-экономических интересов сторон на рынке труда. Определены и обоснованы направления государственного воздействия на рынок труда, включающие формализацию социально-экономической среды, содействие росту инвестиций в промышленность, активизацию социального диалога, интенсификацию сотрудничества предприятий и учебных заведений.

Ключевые слова: рынок труда, промышленность, рабочая сила, модернизация, государственное регулирование экономики, социальный диалог.

10. Олейник О. С. ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Представленная сущность понятия «кадровая политика», определена ее главная цель и определены ее виды. Обращено внимание на кадровое планирование и кадровую безопасность предприятия. Определены особенности кадровой политики спиртовых предприятий.

Ключевые слова: кадровое обеспечение, персонал, кадровое планирование, специалист по персоналу, оценка персонала.

11. Олійниченко Е. Н. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ЭЛЕКТРОННЫХ МОДЕЛЕЙ ВНУТРЕННЕЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРИМЕРЕ ВСЕУКРАИНСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В данной работе представлены результаты исследования теоретико-методических основ развития внутренней информационной политики с учетом специфики общественных организаций. Определено иерархию целей совершенствования информационной политики различных уровней управления. Показаны возможности их достижения за счет внедрения разработанных организационных и электронных моделей, которые позволяют интегрировать инструментарий «облачных» сервисов Интернет с информационными потребностями руководства, на примере Всеукраинской Общественной Организации (Всеукраинской ОО) «ЭЛИТА ДЕРЖАВЫ». Представлен процесс внедрения методики их применения (на примере первых пяти этапов проекта «Деловая игра «Октагоны») в деятельность Всеукраинской ОО. Предложенные модели позволяют гибко адаптироваться под текущие и потенциальные информационные

потребности руководства Всеукраинской ОО. Учитывая состав членов Всеукраинской ОО, полученные новые навыки, обучение и самообучение членов организации позволяет оказать влияние на реализацию ряда целей, как на уровне Всеукраинской ОО, так и на уровнях государственного кадрового обеспечения, развития гражданского и информационного обществ.

Ключевые слова: иерархия целей; социальные коммуникации; персонал организационное поведение; информационная политика; информационные процессы, обучение персонала; диалогическое взаимодействие; инструменты информационной политики; кадровая политика; государственная кадровая политика; электронная демократия; электронное правительство; Google формы; Google документы; Google таблицы; «облачные» технологии Интернет; информационное общество; гражданское общество; общественные организации.

12. Тертычная Л. И. ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В статье исследуются основные аспекты концепции устойчивого развития, их согласованность с обеспечением стабильности и развития человеческого капитала. Обращается внимание на тесную взаимосвязь накопленного человеческого капитала с достижением целей устойчивого развития. Отмечается, что современная стратегия устойчивого развития основывается на необходимости обеспечения всеобъемлющего и справедливого качественного образования.

Ключевые слова: человеческий капитал; устойчивое развитие; индикаторы устойчивого развития; цели устойчивого развития; уровень образования.

13. Чигринец Е.А. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Проанализированы функции и принципы развития персонала. Исследованы основные модели развития персонала. Предоставлены методические рекомендации по разработке и внедрению стратегий развития персонала.

Ключевые слова: принципы развития; модели; система; эффективность; конкурентоспособность.

ABSTRACT

1. O. Bezpalko, D. Gryshenko. THE EFFECTIVE METHODS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The article is devoted to finding and identifying the most effective methods of human resource management in the enterprise, based on the principles of marketing. The results of large-scale researches on this subject are considered and analyzed. The experience of human resource policy of the most successful global companies is studied

Defined a number of the most effective methods (security of employment, reasonable leadership, professional growth, decentralization of decision-making, sincere and stable communication system), which are fundamental in the marketing system of human resources, proved the feasibility of their application to meet the needs of personnel.

Guarantees workplaces give people a confidence in the future. Smart leadership helps to feel its worth. Professional growth of employees enhances their competencies, allowing them to «grow on themselves». Decentralization of decision-making encourages employees to think and take responsibility and initiative. Sincere and stable communication creates trust and provides effective feedback. All these methods together form the employees a sense of ownership in the company and the results of its operations, is the desire of employees to boost their efficiency and development, creating interest in the growth of the company.

Keywords: HR management, marketing, human resources, decentralization of decision-making; job security; communication; leadership.

2. A. Berger. FORMATION OF THE MANAGEMENT AND USE OF PERSONNEL IN ENTERPRISES OF MEAT INDUSTRY

The study offers methodological approaches to forming the structure of HR meat processing industry, assess its effectiveness, implementation of stress management and new technologies in the management and use of staff on the basis of advanced foreign experience.

Keywords: personnel management system, technology, meat processing industry, structure, evaluation, efficiency.

3. T. Berezianko. RESPONSIBLE LABOR PRACTICES OIL INDUSTRY

This paper presents the results of a study of labor practices of enterprises oil and fat industry. The study was performed on the results of

questionnaires and individual interv'yu with specialists and experts will rukovodielyami enterprises. The object of attention were: the actual labor practices of enterprises, the effects of social, corporate and public sphere by introducing corporate social responsibility. Trials main emphasis placed on the social aspects of the activities of liability: charitable work, remuneration, bonuses, participation in the results, the degree of exploitation, conflict of labor relations, infrmatsionnaya transparency. As a result, designated perspective directions of development of the liability in the corporate sector of the oil and fat industry.

Keywords: corporate sector, oil and fat industry, labor practices, social responsibility, survey.

4. I. Hryniuk. SUBSTANTIATION OF THE NEED TO FORM HR-BRAND OF MODERN ENTERPRISES

The urgency and necessity of building a positive image (brand) of enterprises as employers, taking into account modern trends in human resource management, was clarified. The results of global research on the influence of the HR-brand on the economic performance of enterprises have been systematized and the key advantages of its formation have been identified.

Keywords: employer brand, staff involvement, potential candidates, staff turnover, employee's value proposition.

5. E. Dragan. TRENDS WORKFORCE DURING THE ECONOMIC CRISIS

Theoretical approaches to the category of «human resources» in view of their differences from other resources. The state of the labor resources of Ukraine for 1990-2015 is analyzed. Grounded terminological inconsistency regulation of professional activity of employees. To improve the utilization of labor resources proposed measures to optimize the production process of the company. The proposed priorities for the further development of human resources in the country's economic crisis.

Keywords: human resources, labor market, labor function, enterprise, development workers.

6. V. Lysak. WAYS OF INCREASE EFFICIENCY BY THE PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES

In the article the theoretical analysis of innovation in the field of personnel management and ways of their implementation in Ukrainian companies. The proposed scheme phased management personnel of all enterprises. Main most important functions of the personnel management system of enterprises. The main directions of work of the personnel system of enterprises. Developed personnel management system of enterprises which consists of several subsystems: scheduling of staff, employee orientation, staff training, staff development, payroll personnel, incentives and motivation, social development and social protection of personnel, evaluation and certification of personnel. The analysis of foreign experience and its adaptation to the conditions of modernity.

Keywords: personnel; personnel competitiveness; motivation; adaptation of personnel; personnel training; personnel certification.

7. N. Lozovskaya. STAFF DEVELOPMENT – IMPORTANT COMPONENT OF CORPORATE OF SOCIAL RESPONSIBILITY ENTERPRISES

In the article the theoretical aspects of personnel in the enterprise in terms of corporate social responsibility of the company. The characteristic methods of personnel. The system of Health Management. Criteria abilities and skills.

Keywords: corporate social responsibility, personnel development, Health Management, Sustainability

8. L. Maznik. THE USE OF ECONOMIC-MATHEMATICAL METHODS IN PERSONNEL MANAGEMENT

The article contains the approaches to the application of mathematical and statistical methods to study a certain number of issues in personnel management. In particular, the author proposed methodology for integrated assessment to study the employment potential of enterprises. Also approaches to a risk assessment are considered in certain areas of socioeconomic security in personnel management of enterprises.

Keywords: technique, variation, experts, integrated assessment, working capacity, rating, risk, human resources, social and economic security.

9. A. Nykonenko, V. Sologub. CONCEPTUAL BASES OF STATE REGULATION OF THE INDUSTRIAL SEGMENT OF THE LABOR MARKET

The factors of the deficit of the industrial personnel are identified. The system of the restrictions reducing the possibility of overcoming this deficit is determined. The deformatized state of socio-economic relations, the high tax burden on the small and medium business, the depreciation of the fixed assets in the industry, the post-industrial information environment of the young people are these restrictions. The list of the state regulation of the labor market problems is made. The principles forming the basis of the state regulatory policy are substantiated: the fair competition and the harmonization of the socio-economic interests of the parties in the labor market. The directions of the state influence on the labor market are determined: the formalization of the socio-economic environment, the growth of investments in industry, the intensification of social dialogue and of the cooperation between enterprises and educational institutions.

Keywords: labor market, industry, labor, modernization, state regulation of economy, social dialogue.

10. O. Oliynyk. FEATURES OF PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

Submitted essence of the concept of “personnel policy”, its main goal is defined and identified its species. Attention is paid to workforce planning and staff security. Determining the characteristics personnel policy alcohol companies.

Keywords: staffing, personnel, personnel planning, personnel specialist, personnel evaluation.

11. O. Oliynychenko. IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL AND ELECTRONIC MODELS OF INTERNAL INFORMATION POLICY ON THE EXAMPLE OF ALL-UKRAINIAN NGO

In this work the results of the research of theoretic-methodical bases of development of internal information policy taking into account specifics of public organizations are presented. The hierarchy of the purposes for perfecting of information policy of various management levels is defined. Possibilities of their achievement due to introduction of the developed organizational and electronic models which allow integrating tools of “cloud” services the Internet with information needs of the management, on the example of All-Ukrainian Non-Government Organization

(All-Ukrainian NGO) “ELITE OF THE STATE” are shown. The process of the technique introduction of their application (on the example of the first five stages of the project “A business game “Oktagons”) is presented in activity of All-Ukrainian NGO.

The offered models allow adapting flexibly under the current and potential information needs of All-Ukrainian NGO management. Considering the list of members of All-Ukrainian NGO, resulting new skills, tutoring and self-training of members of the organization allows to effect on realization of a list of the purposes, both at the level of All-Ukrainian NGO, and at the levels of the state staffing, development of civil and information society.

Keywords: analytic hierarchy process; social communication; HRM, human resources, organizational behavior; information policy; information processes; training; dialogic interaction; information policy tools; personnel policy; state personnel policy; e-democracy; e-government; Google form; Google documents; Google spreadsheet; cloud computing service; information society; civil society NGO.

12. L. Tertychna. THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article researches the main aspects for concept of stable development, their coordination with provision of stability and development of human capital. We pay attention to the close interrelation of human capital accumulated with the achievement of development goals. It is emphasized that the modern strategy of stable development is based on necessity to provide with overall and fair good quality education.

Keywords: human capital; sustainable development; sustainable development indicators; sustainable development goals; educational level.

13 E. Chigrinets. DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION STRATEGY OF PERSONNEL

Staff development functions and principles were analyzed. Main staff development models were investigated. Methodical recommendations on staff development strategies development and implementation were given.

Keywords: development principles; models; system; effectivity; competitiveness.

Для нотаток

Для нотаток

Наукове видання

ЕКОНОМІЧНІ І СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Колективна монографія

Автори:

Тамара Володимирівна Березянко, Олена Вікторівна Безпалько, Аліна Дмитрівна Бергер, Юлія Михайлівна Гринюк, Діана Григорівна Грищенко, Олена Іванівна Драган, Володимир Юрійович Лисак, Наталія Миколаївна Лозовська, Ліана Валеріївна Мазник, Андрій Володимирович Ніконенко, Любов Іванівна Тертична, Ольга Степанівна Олійник, Олена Миколаївна Олійниченко, Володимир Дмитрович Сологуб, Олена Анатоліївна Чигринець.

В авторській редакції

Підписано до друку: 3.03.2017

Формат 60x84/16. Гарнітура Minion Pro. Папір офсетний.

Ум.-друк. арк. 15,64. Наклад 300 прим.

Видавництво «КАФЕДРА»

04136, м. Київ, вул. Маршала Гречка 13, оф. 117

e-mail: kafedra.druk@gmail.com

www.kafedra.in.ua

тел.: (093) 521-31-21, (067) 442-98-78

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції

Серія ДК № 4175 від 20.10.2011 р.

Друкарня «Гордон»

03179, м. Київ, вул. Котельникова, 95

Тел./факс(044) 501-35-69

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 1422 від 08.07.2003