

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ ДОСЯГНЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Колективна монографія

За науковою редакцією
д.е.н., проф. Г. Ю. Міщук



Рівне 2020

УДК 001.895:005.95/96

I67

Авторський колектив: Г. Ю. Міщук, О. І. Дяконенко, О. І. Іляш, Н. Б. Савіна, Й. С. Ситник, Н. М. Самолюк та ін.

Рецензенти:

Гришнова О. А., доктор економічних наук, професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ;

Нижник В. М., доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету, м. Хмельницький;

Осадча О. О., доктор економічних наук, професор Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне.

*Рекомендовано вченою радою Національного університету водного господарства та природокористування.
Протокол № 8 від 25 вересня 2020 р.*

I67 Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.

ISBN 978-966-327-475-1

У монографії висвітлено науково-прикладні засади управління людськими ресурсами на різних рівнях економічних відносин. Розкриті інноваційні засади забезпечення гідної праці та ефективної соціальної політики, мотивації економічної активності та продуктивної зайнятості в цілях зростання конкурентоспроможності підприємств, територіальних громад, країни. Досліджено можливості протидії новітнім викликам у сфері збалансованого відтворення потенціалу людських ресурсів та визначені сучасні детермінанти розвитку людських ресурсів з огляду на пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки.

Для науковців, економістів та управлінців-практиків, викладачів, здобувачів вищої освіти економічних та управлінських напрямків підготовки, органів громадянського суспільства, фахівців, які досліджують проблеми управління людськими ресурсами.

УДК 001.895:005.95/96

ISBN 978-966-327-475-1

© Г. Ю. Міщук, О. І. Дяконенко, О. І. Іляш, Н. Б. Савіна, Й. С. Ситник, Н. М. Самолюк та ін., 2020
© Національний університет водного господарства та природокористування, 2020

Дорогі колеги!

Щиро вітаю Вас із річницею заснування кафедри трудових ресурсів та підприємництва, котра впродовж 20 років виступає осередком підготовки фахівців, здатних креативно мислити та вирішувати нагальні проблеми економіки. Це підтверджується успіхами ваших студентів, які неодноразово були переможцями різних конкурсів та проектів, а також кар'єрними досягненнями випускників кафедри.

Також, в цей день, варто відзначити досягнення колективу кафедри у науково-дослідній роботі, адже Вами опубліковано понад 900 наукових праць, ведеться робота над бюджетною госпдогвірною тематикою і реалізуються грантові програми. Кожного року, за вагомі здобутки у науковій роботі викладачі кафедри нагороджувалися і, впевнений, що будуть нагороджуватися надалі, грамотами, почесними листами, подяками НУВГП та органів державної виконавчої влади, місцевого самоврядування.

Я ціную вклад колективу кафедри та кожного з вас у розвиток Національного університету водного господарства та природокористування і впевнений, що в результаті злагодженої командної роботи, співпраці та розуміння у вас попереду ще не одна перемога.

Бажаю вам миру та злагоди, процвітання та оновлення, будьте щасливими та спраглими до роботи і нових звершень!

*Ректор Національного університету водного господарства та природокористування,
доктор сільськогосподарських наук, професор
Мошинський В.С.*

Шановні колеги!

Від імені всього великого та згуртованого колективу нашого інституту вітаю вас із 20-річчям із дати заснування кафедри трудових ресурсів та підприємництва! До цієї знаменної віхи своєї історії колектив кафедри прийшов із значними здобутками та перемогами.

Ви з честю виконуєте свою місію – генеруєте інтелектуальну економічну еліту нашої країни, оскільки не лише приділяєте чимало уваги формуванню студентів як

високоєфективних сучасних фахівців, конкурентоспроможних на ринку праці, а також важливого значення надає вихованню у студентів найкращих людських рис, допомагає їх зростанню як відповідальних особистостей, активних громадян та справжніх патріотів своєї країни.

Без перебільшення слід відзначити вагомість внеску кафедри трудових ресурсів та підприємництва у формуванні економічної школи НУВГП – провідного регіонального вищого навчального закладу. Підготовка монографії «Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки» – ще один важливий крок до реалізації візії університету – формування інтелекту гармонійного суспільства. Долучення до видання вчених з інших кафедр, вишів, країн свідчить про повагу та визнання наукових напрацювань колективу кафедри серед колег.

20 років – це вік молодості, прогресу, прагнення зростати, змінюватись і досягати все нових висот на шляху до вершин успіху. Тож, віддаючи належне значним здобуткам колективу кафедри, сподіваюсь, що не менш численні перемоги – ще попереду.

Зичу вам творчої наснаги, впевненого поступу, цікавих проєктів, нових звершень!

*З повагою, директор навчально-наукового інституту економіки та менеджменту НУВГП
Ковшун Н.Е.*

Шановна Галино Юрївно!

Шановні колеги дружньої кафедри трудових ресурсів і підприємництва!

Від щирого серця вітаємо Вас з двадцятою річницею плідної наукової та викладацької діяльності! З цієї нагоди хочемо висловити вдячність за вагомий внесок кафедри у розвиток економічної науки та підготовку фахівців у галузі економіки і підприємництва.

Протягом 20 років Ваша кафедра посідає гідне місце в освітньому та науковому середовищі, що є заслугою Вашого згуртованого та висококваліфікованого колективу. За цей час

кафедра підготувала компетентних фахівців з управління персоналом та бізнес-аналітики. З-поміж здобутків кафедри трудових ресурсів і підприємництва – виконання різних наукових проєктів зі сталого розвитку соціально-економічної системи в контексті євроінтеграції, регулювання соціально-трудових відносин та стимулювання економічної активності населення в Україні, механізмів регулювання якості життя в умовах викликів національній безпеці України, формування комфортного середовища проживання та праці задля досягнення соціальної безпеки в транскордонному просторі. Вагомими результатами діяльності кафедри є численні перемоги студентів у олімпіадах та конкурсах на місцевому та всеукраїнському рівнях.

У цей святковий день бажаємо Вам продуктивної наукової діяльності, натхнення, творчих звершень, успіхів у професійній діяльності, невичерпної енергії та творчого запалу, здібних та креативних студентів! Бажаємо, щоб Ваша наукова школа поповнювалася науковими здобутками та гідними послідовниками!

Проректор з науково-педагогічної роботи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, д.е.н., проф. А.М. Колот

Декан факультету управління персоналом, соціології та психології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, д.е.н., проф. С.О. Цимбалюк

Шановні колеги!

Колектив кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка» щиро вітає вас з 20-ю річницею заснування кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Бажаємо вам процвітання на освітянській ниві, потужних наукових здобутків, активних та ініціативних студентів! Дякуємо вам за ваш потужний внесок в розвиток освіти та науки в Україні! Віримо, що наша співпраця буде ефективною та плідною впродовж багатьох років. Стійкого духу, наснаги, міцного колективу для виховання інтелектуальної еліти українського суспільства!

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	9
ЧАСТИНА І. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ І СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ	12
<i>Розділ 1. Сучасні детермінанти соціальної політики</i>	13
1.1. Оцінювання ефективності національної соціальної політики в контексті реалій ЄС	13
1.2. Державна підтримка підприємництва на селі як окремий вид соціальної політики	26
1.3. Податкові інструменти реалізації соціальної політики	37
1.4. Організація харчування у закладах освіти: оцінка тенденцій фінансування і передумов формування соціально-економічної безпеки суспільства	46
1.5. Трудова міграція: український зріз	60
1.6. Дослідження та аналіз тенденцій зовнішніх та внутрішніх міграцій в Україні у 2014-2018 роках	71
<i>Розділ 2. Освітній та соціальний капітал в контексті сучасних тенденцій відтворення людських ресурсів</i>	81
2.1. Формування системи управління розвитком вищої освіти в умовах функціонування Європейського освітнього простору	81
2.2. Трансформація фінансування освіти в Україні як відображення соціальної політики	96
2.3. Кадрова компонента наукової і науково-технічної діяльності як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки	108
2.4. Капіталізація інтелектуального потенціалу населення: сутність і методика оцінювання	120
2.5. Теоретико-методичні підходи до аналізу соціального капіталу та його впливу на економічні результати діяльності підприємств	133
2.6. Соціальний капітал в структурі трудових відносин в Україні	144

Розділ 3. Оцінка розвитку територіальних громад та ринку праці в управлінні людськими ресурсами 154

- 3.1. Оцінка економічного розвитку територіальних громад в Україні 154
- 3.2. Науково-методичні підходи до розроблення портфеля проектів реалізації стратегії в контексті забезпечення соціально-економічного розвитку громади 163
- 3.3. Аналіз ринку праці в контексті сучасних викликів 173

Розділ 4. Чинники успішної зайнятості в контексті сучасних викликів у сфері праці 188

- 4.1. Цифрові компетентності населення як сучасна детермінанта зайнятості 188
- 4.2. Перехід до середнього рівня доходів як передумова зростання рівня зайнятості в національній економіці України 199
- 4.3. Використання лонгітюдних даних при економетричному моделюванні зайнятості у регіональному розрізі 215
- 4.4. Умови забезпечення успішної зайнятості населення у фермерських господарствах України 229
- 4.5. Розвиток м'яких навичок («soft skills») молоді для її успішної зайнятості в цифровій економіці 240

ЧАСТИНА II. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: МОЖЛИВОСТІ, ЗАГРОЗИ, ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ 250

Розділ 5. Формування сучасних компетенцій персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства 251

- 5.1. Розвиток HR-менеджменту в умовах нових викликів цифрової економіки 251
- 5.2. Емпіричне дослідження впливу управління знаннями на конкурентоспроможність 268

5.3.Участь роботодавців в системі дуальної освіти як елемент формування сучасних компетенцій персоналу	281
5.4.Напрями удосконалення компетенцій персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства	294
5.5.Необхідність та особливості формування професійних компетенцій персоналу сучасних підприємств	306
<i>Розділ 6. Управління продуктивністю праці та ризиками в кадровій політиці</i>	317
6.1.Мотивування управлінського персоналу торгівельних підприємств шляхом використання R-теорії мотивації	317
6.2.Розвиток наукових поглядів на мотивацію професійної діяльності державних службовців у другій половині ХХ й на початку ХХІ ст.	330
6.3.Практика надання соціального пакету: аналіз його структури та поширеності на підприємствах	342
6.4.Основні напрямки HR-менеджменту в міжнародній практиці	353
6.5.Формування системи показників руху працівників як індикаторів оцінювання ефективності управління персоналом	365
6.6.Управління конфліктами та його вплив на систему управління персоналом організації	377
6.7.Соціальні технології як інноваційні навчальні структури в підвищенні ефективності діяльності підприємств	399

ПЕРЕДМОВА

Управління людськими ресурсами в світлі нових глобальних викликів економічному розвитку вимагає пошуку інноваційних ідей та імплементації наукових здобутків у реалії суспільних відносин, де все зростаючого значення набуває інтелектуальний потенціал, прагнення постійного розвитку та самовдосконалення, а також навички відповідальної взаємодії у суспільстві. В Україні нові загрози глобального характеру з новою силою окреслили несформоване інституційне середовище забезпечення ефективного людського розвитку на всіх рівнях. Відтак, можливості, що виникли внаслідок реформи децентралізації, наближення до європейських принципів ведення бізнесу та соціального діалогу через підтверджені євроінтеграційні наміри, значною мірою залишились нереалізованими.

Водночас, в умовах системної кризи нові можливості розвитку є особливо цінними, а наукові ідеї, розвинені з вірою в процвітання країни та створення власної моделі збалансованого розвитку є міцним підґрунтям економічного успіху та соціального благополуччя. Над такими ідеями уже 20 років працює колектив кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування у колі однодумців та прихильників думки про те, що людина є найціннішим активом та драйвером успішних соціально-економічних реформ. На шляху до втілення задумів та проектів кафедри ми не зупиняємось у власному розвитку і безмежно вдячні всім, чиї ідеї мають продовження у багатьох спільних проектах та починаннях.

Один з таких проектів – ювілейне видання монографії, в якій знайшли втілення наукові здобутки членів кафедри та запрошених до публікації авторів з інших університетів та наукових установ. Спільною метою колективу авторів є визначення інноваційних засад управління людськими ресурсами з урахуванням сучасних можливостей та викликів на різних ієрархічних рівнях економічних відносин. Відтак, викладені в цій праці наукові ідеї спрямовані на створення

адекватного новітнім суспільним запитам соціально-економічного середовища всебічного розвитку людини, що сприятиме розвитку конкурентоспроможної економіки, посиленню соціальної безпеки на засадах формування стійких мотивів проживання та продуктивної зайнятості в Україні.

У підготовці монографії прийняли участь науковці НУВГП та інших закладів вищої освіти України і Польщі, а саме: *Юрчик Г.М.*, к.е.н., доцент – НУВГП (п. 1.1); *Осінова А.А.*, викладач – Уманський національний університет садівництва (п. 1.2); *Барабаш Л.В.*, к.е.н., доцент – Уманський національний університет садівництва (п. 1.3); *Безтелесна Л.І.*, д.е.н., професор – НУВГП; *Пляшко О.С.*, к.е.н., доцент – РДГУ (п. 1.4); *Куліш І.М.*, к.н.держ.упр., ст. наук. співробітник – ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України» (п. 1.5); *Бабушкіна Р.О.*, к.с.-г.н., доцент – Херсонський державний аграрний університет; *Мельниченко С.Г.*, магістр (п. 1.6); *Тоцька О.Л.*, к.е.н., доцент – Східноєвропейський національний університет ім. Л. Українки (п. 2.1); *Ковшун Н.Е.*, д.е.н., професор; *Костриченко В.М.*, к.е.н., доцент – НУВГП (п. 2.2); *Савіна Н.Б.*, д.е.н., професор – НУВГП; *Яворська М.К.*, к.е.н., професор – Вища школа громадської та індивідуальної безпеки «Апейрон» (п. 2.3); *Роцик І.А.*, к.е.н., доцент – НУВГП (п. 2.4); *Кроль В.В.*, аспірант НУВГП (п. 2.5); *Дяконенко О.І.*, к.е.н., ст. наук. співробітник – Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України (п. 2.6); *Шандова Н.В.*, д.е.н., доцент; *Тарасюк А.В.*, к.е.н., доцент; *Мешикова-Кравченко Н.В.*, ст. викладач – Херсонський національний технічний університет (п. 3.1); *Костюкевич Р.М.*, к.е.н., доцент; *Костюкевич А.М.*, к.е.н., доцент – НУВГП (п. 3.2); *Смачило В.В.*, к.е.н., професор – Харківський національний університет будівництва та архітектури (п. 3.3); *Мишук Г.Ю.*, д.е.н., професор – НУВГП (п. 4.1); *Ситник Й.С.*, д.е.н., доцент – Національний університет «Львівська політехніка» (п. 4.2); *Бредюк В.І.*, к.т.н., доцент; *Джоші О.О.*, к.т.н., доцент – НУВГП; *Красько Б.В.*, магістр (п. 4.3); *Безтелесна Л.І.*, д.е.н., професор; *Настевич О.П.*, аспірант – НУВГП (п. 4.4); *Суходольська А.С.*, к.е.н., ст. викладач – Державний університет «Житомирська

політехніка» (п. 4.5); *Ляш О.І.*, д.е.н, професор – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»; *Дорошкевич Д.В.*, д.е.н., доцент – Міжнародний університет фінансів; *Блохін П.В.*, аспірант (п. 5.1); *Олійник О.О.*, к.е.н., доцент – НУВГП (п. 5.2); *Фроленкова Н.А.*, к.е.н., доцент – НУВГП (п. 5.3); *Святюк О.Р.*, к.е.н., доцент – Національний університет «Львівська політехніка» (п. 5.4); *Жук О.П.*, к.е.н., доцент – Львівський національний університет ім. І. Франка (п. 5.5); *Окорський В.П.*, к.т.н., доцент – НУВГП (п. 6.1); *Сташишин А.В.*, к.е.н., доцент; *Капленко Г.В.*, к.е.н., доцент – Львівський національний університет ім. І. Франка (п. 6.2); *Самолук Н.М.*, к.е.н., доцент – НУВГП (п. 6.3); *Кузнецова Т.В.*, к.е.н., професор; *Гарнага О.М.* к.е.н., доцент – НУВГП (п. 6.4); *Мазур Н.О.*, к.е.н., доцент – НУВГП (п. 6.5); *Винничук Р.О.*, к.е.н., доцент – Національний університет «Львівська політехніка» (п. 6.6); *Шандова Н.В.*, д.е.н., доцент; *Кириченко Н.О.*, аспірант – Херсонський національний технічний університет (п. 6.7).

ЧАСТИНА І

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ І СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ





РОЗДІЛ 1

Сучасні детермінанти соціальної політики

1.1. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЙ ЄС

Від ефективності соціальної політики (СП), яку розробляють і реалізують як найбідніші країни світу, так і найзаможніші, залежать перспективи розвитку суспільства, соціальних груп та окремих громадян. У вітчизняній та зарубіжній науці накопичився певний доробок щодо дослідження СП та її ефективності. Попри це, все ж єдиного підходу до визначення сутності та оцінювання ефективності СП наразі немає.

За результатами узагальнення та всебічного вивчення наявних напрацювань з проблематики ефективності СП поділяємо думку Кривоконь Н.І., що «в літературі практично відсутні критерії та опис методів, за якими може бути оцінена ефективність соціальної політики в державі» [3].

За словами Т.М. Ганслі [2]: «Наслідки соціальної політики для фізичної особи вимірюються нечасто...набагато частіше вимірюється розподіл прибутку, характер безробіття або інцидентність бідності в суспільстві. Проте, це загальні соціальні індикатори, що вимірюють певні аспекти негараздів. Традиційно більшість критеріїв соціальної політики відображають лише «зусилля досягти добробуту». На необхідності розробки інструментарію оцінки ефективності СП наголошує і Яременко О.О.: «одне з головних завдань суспільних наук полягає в тому, щоб запропонувати органам влади такий механізм формування та оцінки ефективності реалізації СП, який забезпечуватиме вироблення оптимальних рішень в ситуації, що склалася «на сьогодні», і постійне коригування політики відповідно до змін ...» [5].

При визначенні сутності ефективності СП виникає необхідність обґрунтування критерію або ж «мірила»

відповідної оцінки. В науці прийнято виділяти два основних підходи до визначення ефективності – як результативності та ступеня досягнення визначених цілей. Перший підхід до визначення ефективності передбачає співставлення отриманого результату (ефекту) із використаними ресурсами для його досягнення. Досить популярним є так званий ціннісний аспект до визначення ефективності, в основі якого покладається ступінь досягнення цілей або ж уявлення про певний «еталон», «взірець», «ідеал», з яким порівнюється актуальний стан об'єкта, що вимірюється. Критерієм ефективності, що розглядається в рамках такого підходу, є ступінь відповідності результатів визначеним цілям, наближення їх до еталону.

На наше переконання, оцінювати ефективність СП доцільно в рамках об'єктивного та суб'єктивного підходів. Перший з них базується на аналізі відповідних результуючих показників в соціальній сфері, другий – на результатах опитування цільових груп населення про бачення відповідності результатів СП їх очікуванням та запитам. В рамках так званого об'єктивного підходу при визначенні сутності ефективності СП доцільно поєднати існуючі вектори оцінювання ефективності як результативності та ступеня досягнення цілей. Зважаючи на комплексність СП як вектору внутрішньої політики, що реалізується на різних рівнях та за значним переліком структурних складових, вбачається за доцільне розмежовувати поняття оцінювання ефективності СП за інтегральним та так званими індивідуальними показниками. Відтак, ефективність СП варто визначати як результат цілеспрямованого впливу суб'єктів СП (держави, інститутів громадянського суспільства) на об'єкти СП (соціальні потреби, відносини та процеси), що вимірюються за: 1) об'єктивним підходом – на основі спеціальних показників у розрізі структурних складових СП співвідносно з затраченими ресурсами на їх досягнення або ж з визначеними цільовими орієнтирами (ступінь досягнення цілей) щодо забезпечення соціального розвитку; 2) суб'єктивним підходом – на основі узагальнення показників оцінювання відповідності результатів СП очікуванням та запитам населення за результатами опитування (рис. 1.1).

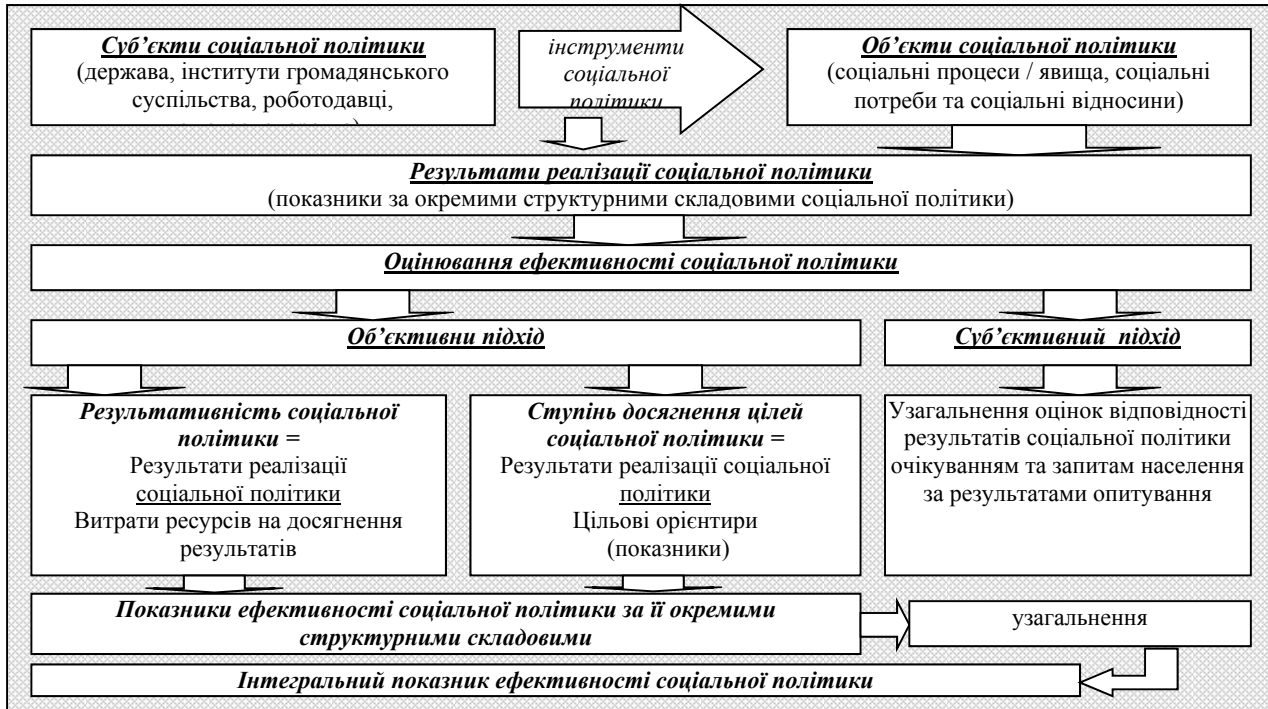


Рис. 1.1. Структурно-логічна модель, що покладена в основу авторського визначення та оцінювання ефективності соціальної політики

Безумовно, первинним при оцінюванні ефективності СП повинен бути об'єктивний підхід.

В той же час суб'єктивний підхід варто розглядати лише як допоміжний (вторинний), оскільки результати оцінювання ефективності СП за результатами опитування населення можуть бути суттєво заниженими внаслідок необґрунтованих очікувань та утриманських настроїв.

Безумовно, оцінювання ефективності СП на основі вище наведеної критеріальної бази є досить складним та комплексним. При цьому в умовах євроінтеграційних устремлінь України актуалізується доцільність оцінювання ефективності національної СП порівняно з державами ЄС. Це можливо в рамках так званого об'єктивного підходу за ступенем досягнення цілей. З огляду на це, в рамках даного дослідження основна увага буде зосереджена на оцінюванні ефективності СП саме на основі досягнення цільових орієнтирів ЄС.

Для оцінювання ефективності СП за ступенем досягнення цілей необхідно визначити результати реалізації СП. Кількісним вимірником результатів реалізації СП є ряд спеціальних показників за структурними складовими СП. Відомі результуючі показники, які фактично відображають ефект реалізації СП, є основою для визначення ефективності СП. Відповідно до вище наведеного авторського підходу до визначення та оцінювання ефективності СП оцінювання ефективності СП здійснюється в кілька етапів:

1. Визначення показників, що відображають результати реалізації СП за її структурними складовими – P_j^i , де i – структурна складова СП; j – показник результатів реалізації СП за i -ю структурною складовою СП.

2. Розподіл показників СП на так звані стимулятори і дестимулятори. Показники-стимулятори мають позитивну спрямованість, відтак для визначення коефіцієнта досягнення цілей СП ($I_{P_j^i}$) за ними доцільно застосовувати формулу (1.1):

$$I_{P_j^i}(\text{для показників стимуляторів}) = \frac{\text{Результати соціальної політики}}{\text{Цільові орієнтири (показники)}}. \quad (1.1)$$

Для показників-дестимуляторів, що відображають негативні результати реалізації СП, відповідне співвідношення

набуває вигляду:

$$I_{P_j}^i (\text{для показників дестимуляторів}) = \frac{\text{Цільові орієнтири (показники)}}{\text{Результати соціальної політики}}. \quad (1.2)$$

Очевидно, що інтепритація показників розрахованих за вище наведеними формулами є доволі проста:

- якщо коефіцієнт досягнення цілей СП перевищує 1, то реалізація відповідної структурної складової СП є ефективною, оскільки результати реалізації СП перевищують цільові орієнтири;

- якщо коефіцієнт досягнення цілей СП менше 1, то реалізація відповідної структурної складової СП є неефективною, оскільки результати реалізації СП не досягають цільових значень.

3. Визначення ефективності СП за певною структурною складовою СП (E_i) на основі розрахованих індивідуальних коефіцієнтів досягнення цілей СП:

$$E_i = \frac{\sum_{j=1}^n P_j^i}{\Pi_j}, \quad (1.3)$$

де Π_j – кількість показників результатів реалізації i -ї структурної складової СП.

4. Розрахунок інтегрального показника ефективності СП ($E_{СП}$) можливий за двома підходами:

$$E_{СП} = \sum E_i \cdot M_i; \quad (1.4)$$

$$E_{СП} = \sum E_i / \Pi_{mi}, \quad (1.5)$$

де M_i – ваговий коефіцієнт i -ї структурної складової СП в інтегральній ефективності СП за умови врахування значимості структурних складових СП; Π_{mi} – кількість структурних складових СП

Перший із наведених підходів передбачає врахування вагових коефіцієнтів структурних складових СП при інтегральному оцінюванні її ефективності, що потребує обґрунтування їх значень на основі експертних оцінок або кореляційного аналізу. В той же час, другий підхід до

розрахунку інтегрального коефіцієнта ефективності СП базується на гіпотезі про рівнозначність всіх структурних складових СП при оцінюванні її ефективності.

Відповідно до вище вказаного порядку оцінювання ефективності СП на основі досягнення цільових орієнтирів необхідно визначити показники, що відображають результати реалізації СП за її структурними складовими. Вибір відповідних показників здійснювався з урахуванням їх здатності максимально змістовно відобразити результати реалізації конкретної структурної складової СП та інформаційної доступності відповідних даних. Відтак, система показників, що відображають результати реалізації СП за її структурними складовими відповідно до авторського підходу представлена на рис. 1.2.

Розрахунок коефіцієнтів досягнення цілей та ефективності структурних складових СП здійснювався на основі офіційних статистичних даних Державної служби статистики України та статистичної служби ЄС за 2014-2018 рр. (табл. 1.1).

Як свідчать розрахунки, ефективність різних структурних складових СП та ступінь досягнення цілей за і-тими результуючими показниками СП є різними. Зокрема, найнижчий рівень ефективності в Україні порівняно з ЄС має така структурна складова СП як політика розподілу та перерозподілу суспільного продукту. Це обумовлено критично низьким рівнем досягнення відповідних цілей, а саме щодо рівня бідності населення (за фактичним прожитковим мінімумом), частки витрат на продукти харчування у загальних витратах домогосподарств та депривації (коефіцієнти досягнення цілей для цих показників варіюють в межах від 0,19 до 0,5). Єдиним результуючим показником в рамках даної структурної складової СП, за яким спостерігається показово високий рівень досягнення цілей, є індекс Джині. Проте, в умовах високого рівня тінізації національної економіки порівняно з державами ЄС індекс Джині за даними офіційної статистики не відображає дійсних реалій щодо рівня диференціації населення за доходами.



Рис. 1.2. Показники результатів реалізації соціальної політики за її структурними складовими
 показники-дестимулятори

Таблиця 1.1

Розрахунок коефіцієнтів досягнення цілей та ефективності структурних складових СП в Україні порівняно з ЄС [14]

	2014	2015	2016	2017	2018	Середній I_{P_j}
1	2	3	4	5	6	7
Політика розподілу та перерозподілу суспільного продукту (P1)						
P_{11}	0,79	0,26	0,28	0,40	0,50	0,44
P_{12}	0,24	0,23	0,24	0,25	0,25	0,24
P_{13}	0,30	0,27	0,26	0,21	0,19	0,24
P_{14}	1,37	1,36	1,39	1,31	1,31	1,35
Середній E_i	0,67	0,53	0,54	0,54	0,56	0,57
Демографічна політика (P2)						
P_{21}	1,10	1,10	1,05	0,97	0,92	1,03
P_{22}	0,67	0,70	0,69	0,72	0,71	0,70
P_{23}	0,97	0,96	0,93	0,86	0,87	0,92
P_{24}	0,98	1,00	0,76	0,82	0,63	0,84
P_{25}	0,97	0,96	0,93	0,86	0,87	0,92
Середній E_i	0,94	0,94	0,87	0,85	0,80	0,88
Політика ринку праці (P3)						
P_{31}	1,10	1,03	0,92	0,80	0,77	0,93
P_{32}	0,82	0,81	0,79	0,78	0,78	0,80
P_{33}	0,95	0,83	1,08	1,18	1,13	1,04
P_{34}	4,58	2,27	1,83	1,52	1,68	2,38
P_{35}	0,77	0,76	0,75	0,73	0,73	0,75
P_{36}	1,19	1,28	1,39	0,96	1,11	1,19
P_{37}	0,79	0,91	0,97	0,90	0,87	0,89
Середній E_i	1,46	1,13	1,11	0,98	1,01	1,14
Політика розвитку соціальної інфраструктури та надання соціальних послуг (P4)						
P_{41}	1,58	1,53	1,41	1,39	1,35	1,45
P_{42}	1,29	1,20	1,15	1,30	1,28	1,24
P_{43}	0,50	0,50	0,45	0,48	0,46	0,48
P_{44}	1,42	1,42	1,36	1,35	1,35	1,38
P_{45}	1,44	1,45	1,46	1,50	1,48	1,47
P_{46}	0,38	0,40	0,39	0,41	0,40	0,40
P_{47}	0,79	0,74	0,64	0,74	0,74	0,73
Середній E_i	1,06	1,03	0,98	1,02	1,01	1,02
Політика соціального захисту (P5)						
P_{51}	1,15	1,07	0,96	0,51	0,47	0,83
P_{52}	0,74	0,64	0,55	0,43	0,47	0,57
P_{53}	1,09	0,93	0,52	0,62	0,63	0,76
P_{54}	0,99	0,92	0,95	0,92	0,87	0,93
Середній E_i	0,99	0,89	0,75	0,62	0,61	0,77
Соціоекологічна політика (P6)						
P_{61}	0,31	0,35	0,37	0,35	0,33	0,34
P_{62}	0,12	0,14	0,15	0,17	0,16	0,15
P_{63}	1,25	1,67	1,25	1,84	1,91	1,58

продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7
P₆₄	0,31	0,36	0,35	0,36	0,36	0,35
P₆₅	0,70	0,68	0,72	0,58	0,60	0,65
Середній Еі	0,54	0,64	0,57	0,66	0,67	0,62
Функціонально-цільові складові соціальної політики (P7)						
P₇₁	0,70	0,66	0,64	0,75	0,74	0,70
P₇₂	0,81	0,93	1,24	1,68	1,53	1,24
Середній Еі	0,76	0,80	0,94	1,22	1,14	0,97

■ – критично низьке значення

▤ – низьке значення

Демографічна політика як складова СП в Україні також демонструє дещо нижчий рівень ефективності порівняно з ЄС. Це обумовлено в значній мірі суттєво вищим рівнем смертності та несталості шлюбів в Україні у порівнянні з ЄС.

На відміну від політики розподілу та перерозподілу суспільного продукту, а також демографічної політики, ефективність національної політики ринку праці є дещо вищою ніж в ЄС. Це досягається суттєво нижчим рівнем довготривалого безробіття та вищим співвідношенням між середньою і мінімальною заробітною платою. В той же час, рівень досягнення цілей СП на національному ринку праці за такими важливими показниками як рівень зайнятості та безробіття, коефіцієнт ефективності оплати праці є дещо нижчим порівняно з ЄС.

Важливою складовою СП є політика розвитку соціальної інфраструктури та надання соціальних послуг, що враховує показники діяльності та фінансування системи освіти, охорони здоров'я, культури та спорту. Середній коефіцієнт ефективності даної складової СП за 2014-2018 рр. в Україні порівняно з ЄС склав 1,02, що свідчить про приблизно однаковий їх рівень. Однак, в рамках даної складової СП має місце значний рівень диференціації коефіцієнтів досягнення цілей за окремими показниками (від 0,4 до 1,45 за середніми значеннями). Так, суттєво вищий рівень досягнення цілей в національній системі освіти спостерігається за таким кількісним показником як кількість учнів в загальноосвітніх закладах, що припадають на одного вчителя, а також обсягом фінансування освіти. Досить неоднозначними є результати розрахунку коефіцієнтів

досягнення цілей СП в системі охорони здоров'я. Зокрема, за таким показником як кількість лікарняних ліжок, що припадають на 100 тис. населення, коефіцієнт досягнення цілей є показово високим (1,38). В той же час, очевидним є факт недосконалості даного показника з огляду на його виключно кількісну спрямованість без врахування якісного вектору діяльності системи охорони здоров'я. Тому при визначенні цілей досягнення СП в межах системи охорони здоров'я доцільно ввести показники смертності за найбільш поширеними причинами. Показово, що за рівнем смертності від серцево-судинних хвороб національна система охорони здоров'я демонструє критично низький рівень ефективності (відповідний коефіцієнт варіює в межах від 0,38 до 0,41). В той же час, за рівнем смертності від ноутворень спостерігається протилежна закономірність (відповідний коефіцієнт досягнення цілей варіює в межах від 1,44 до 1,5). Крім того, як і для системи освіти, так і для системи охорони здоров'я, а також культури і спорту, доцільно враховувати обсяги їх бюджетного фінансування. На жаль, можна констатувати, що за відповідними показниками, рівень досягнення цілей СП в Україні залишається досить низьким порівняно з ЄС.

Щодо політики соціального захисту як складової СП, то в Україні рівень її ефективності порівняно з ЄС є знову ж таки суттєво нижчим. При цьому протягом 2014-2018 рр. відповідний коефіцієнт ефективності суттєво знизився (з 0,91 до 0,61). Це обумовлено зменшенням видатків бюджету на соціальний захист по відношенню до ВВП, а також значним зменшенням коефіцієнта заміщення пенсією заробітної плати.

Соціоекологічна складова СП в Україні за усіма обраними показниками щодо фінансування природоохоронних заходів, різного роду викидів (окрім діоксиду сірки) та утворення відходів демонструє, на жаль, суттєво нижчий рівень досягнення цілей СП та загалом рівень ефективності відповідної складової СП.

В рамках даного дослідження при оцінюванні ефективності функціонально-цільової складової СП ми обмежились двома показниками з блоку так званої молодіжної

та гендерної політики. Безумовно, перелік даних показників можна доповнювати, скажімо, показниками реалізації житлової політики, політики захисту прав споживачів тощо. Функціонально-цільова складова СП в Україні за показником гендерного розриву в оплаті праці демонструє, на жаль, суттєво нижчий рівень досягнення цілей порівняно з ЄС. Водночас, вектор реалізації молодіжної політики на ринку праці за рівнем безробіття в Україні є суттєво вищим ніж в ЄС.

Таким чином, переважна більшість структурних складових СП в Україні за обраною системою показників мають нижчий порівняно з ЄС рівень ефективності. При цьому суттєво нижчим рівнем ефективності відзначаються політика розподілу та перерозподілу суспільного продукту та соціоecологічна політика. В той же час, дещо вищий рівень ефективності в Україні порівняно з ЄС мають політика ринку праці та політика розвитку соціальної інфраструктури та надання соціальних послуг (рис. 1.3).

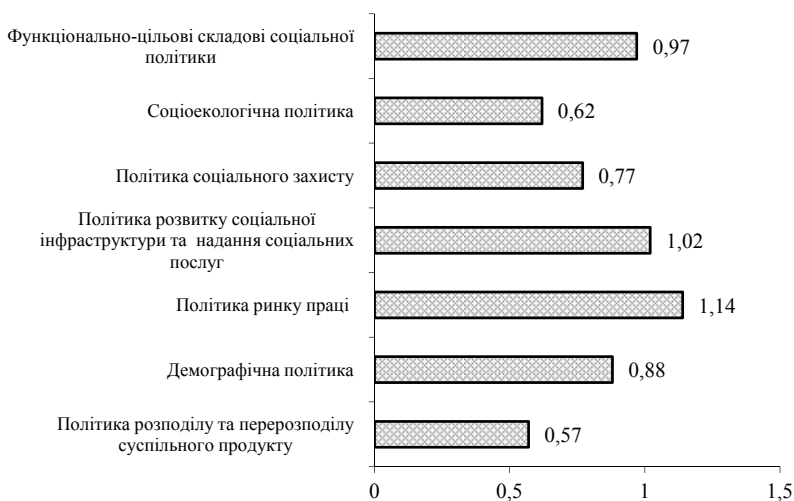


Рис. 1.3. Середні коефіцієнти ефективності структурних складових СП в Україні порівняно з ЄС (2014-2018 рр.)

Відповідно до вище наведеного порядку оцінювання ефективності СП за ступенем досягнення цілей розрахунок

інтегрального коефіцієнта ефективності СП можна здійснювати за двома підходами: 1) з урахуванням вагових коефіцієнтів значимості структурних складових СП; 2) виходячи з гіпотези про рівнозначність всіх структурних складових СП.

Для обґрунтування коефіцієнтів значимості структурних складових СП необхідно провести опитування та усереднення оцінок експертів у сфері СП. На разі таке опитування не проведено. Відтак, в рамках даного дослідження розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності СП буде здійснено за другим підходом. Відповідні розрахунки свідчать, що з 2015 р. ефективність національної СП порівняно з ЄС суттєво знизилась та в 2014-2018 рр. залишалась нижчою ніж в ЄС (рис. 1.4).

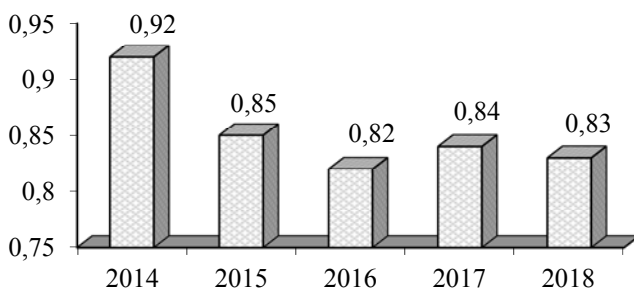


Рис. 1.4. Динаміка інтегрального показника ефективності СП за ступенем досягнення цілей в Україні порівняно з ЄС

Суттєве зниження ефективності СП протягом 2015-2018 рр. в Україні порівняно з ЄС обумовлено зниженням ефективності реалізації таких її структурних складових як демографічна політика, політика ринку праці та соціального захисту.

Таким чином, оцінювати ефективність СП можна в рамках так званого об'єктивного та суб'єктивного підходу. Перший з них передбачає можливість оцінювання ефективності СП як результативності (співвідношення результатів із затраченими ресурсами) та ступеня досягнення цілей (співвідношення результатів з цільовими орієнтирами). Суб'єктивний підхід до оцінювання ефективності СП варто розглядати лише як допоміжний. Оцінювання ефективності національної СП

порівняно з ЄС за ступенем досягнення цілей здійснювалося у розрізі структурних складових СП (політика розподілу та перерозподілу суспільного продукту, демографічна політика, політика ринку праці, розвитку соціальної інфраструктури та надання соціальних послуг, соціального захисту, соціоекологічна політика, функціонально-цільові складові СП). Найнижчий рівень ефективності в Україні порівняно з ЄС мають такі структурні складові СП як політика розподілу та перерозподілу суспільного продукту, соціоекологічна політика та політика соціального захисту. Це обумовлено високим рівнем бідності та низьким рівнем життя населення України, неналежною природоохоронною діяльністю, обмеженим фінансуванням програм соціального захисту. Дещо вищим рівнем ефективності в Україні порівняно з ЄС характеризуються лише політика ринку праці та політика розвитку соціальної інфраструктури і надання соціальних послуг. Інтегральний коефіцієнт ефективності СП в Україні у 2014 р. сягнув максимального рівня (0,92), що свідчило про незначно нижчу ефективність національної СП порівно з ЄС. Водночас, з 2015 р. відповідний коефіцієнт суттєво знизився (протягом 2015-2018 рр. варіював від 0,82 до 0,85), що свідчить про погіршення результатів реалізації СП та викликає занепокоєння.

Список використаної літератури

1. Macroeconomic and social statistics. European Commission. Eurostat: website. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата звернення: 20.01.2020).
2. Ганслі Теренс М. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. К. : Основи, 1996. 184 с.
3. Кривоконь Н. І. Проблеми соціальної роботи та соціальної політики в Україні : навч. посіб. Чернівці, 2012. 320 с.
4. Макроекономічна та соціальна статистика. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2020).
5. Яременко О. О. Концепція створення комплексного механізму формування та оцінки ефективності реалізації соціальної політики в період трансформації українського суспільства. *Український соціум*. 2005. № 5-6 (10-11). С. 92–101.

1.2. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СЕЛІ ЯК ОКРЕМИЙ ВИД СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Соціальна політика сучасної держави повинна провадитися з урахуванням інтересів усіх сфер діяльності і верств населення. При цьому підвищеної уваги потребують депресивні території, де високий рівень безробіття супроводжується низьким рівнем доходів населення. В Україні всі означені характеристики можна застосувати до більшості сільських територій, що наразі переживають зубожіння. І з даної позиції дієвим шляхом провадження соціальної політики стимулюючого типу може стати державна підтримка сільськогосподарського виробництва, особливо малих форм господарювання – особистих селянських господарств.

Наразі основу господарської діяльності на сільських територіях складає сільське господарство, у якому працюють понад 17% зайнятих в економіці та 36% працездатного сільського населення. Також у цій галузі функціонують 45,6 тис. різних за формами та розмірами сільськогосподарських підприємств, в тому числі 34,1 тис. – фермерських господарств і майже 4 млн особистих селянських господарств [5, с. 14].

В Україні, за експертними оцінками, серед особистих селянських господарств налічується 700-800 тис таких, що відповідають прийнятим у світі критеріям селянських фермерських господарств, що могли б набути статусу суб'єкта підприємницької діяльності (сімейних ферм) без створення юридичної особи та бути повноцінними учасниками аграрного ринку, як це загальноприйнято у державах з економіками високого рівня розвитку. Окрім того, варто зауважити, що 37% продукції рослинництва і майже 53% продукції тваринництва в Україні виробляють саме особисті селянські господарства [3, с. 18].

Водночас рівень безробіття у сільській місцевості досить високий і має стійку негативну тенденцію до зростання: протягом 2014-2018 рр. питома вага безробітного сільського населення складала понад 40% (рис. 1.5).

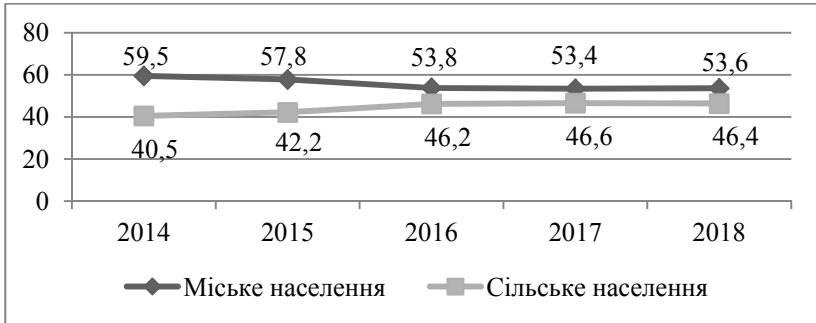


Рис. 1.5. Питома вага безробітного населення за місцем проживання у загальній кількості безробітних у 2014-2018 рр., %

Тобто за досліджуваний період питома вага безробітного міського населення зменшилася на 5,9 в.п., в той час, як сільського – зросла на аналогічну величину. Водночас, як свідчать статистичні дані, саме на селі є досить високим рівень неформальної зайнятості: 39,6% у 2017 р. та 38,2% у 2018 р. Тобто фактично зайнятість, а відтак і доходи, перебувають у тіньовій площині.

Високий рівень безробіття засвідчує низький соціальний розвиток даних територій: відсутність робочих місць та інфраструктури, низький рівень доходів, значна кількість населення поважного віку тощо. А тому молодь і працездатне населення надають перевагу зміні місця проживання, як правило на міські території.

Відтак, з метою покращення зазначеної ситуації й оптимізації соціальної складової сільських територій слід розглянути можливість стимулювання зайнятості за рахунок провадження законної індивідуальної сільськогосподарської діяльності. Остання може вестися на умовах малого підприємництва, наприклад, особистого селянського господарства. При цьому виробнича сільськогосподарська діяльність може вестися або на присадибних ділянках, або на пайових земельних ділянках, що перебувають у власності селян.

На сьогодні сільськогосподарським виробництвом в Україні займаються: сільськогосподарські підприємства (корпорації), фермерські господарства (як юридичні, так і

фізичні особи) й особисті селянські господарства (господарства населення). І тут варто зважити на економічну значимість господарств населення (рис. 1.6).

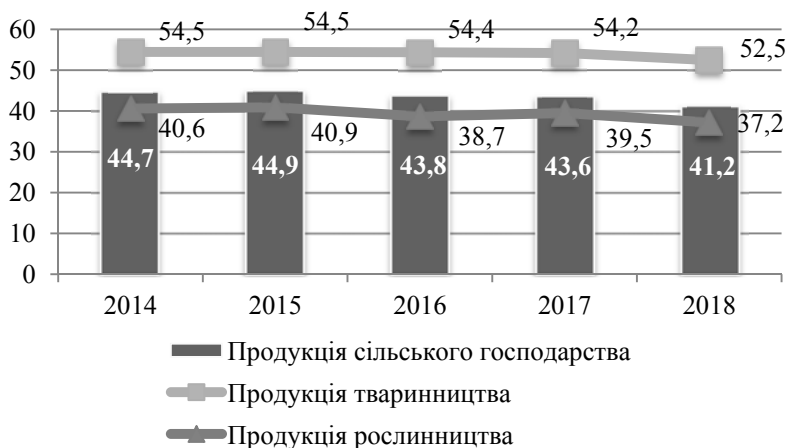


Рис. 1.6. Виробництво сільськогосподарської продукції господарствами населення (питома вага у загальному обсязі сільськогосподарської продукції України) у 2014-2018 рр., %

Незважаючи на наявну динаміку до скорочення частки продукції сільського господарства, що виробляється господарствами населення, вона залишається доволі значущою: понад 40% у загальному виробництві, а продукція тваринництва понад 50% (рис. 1.6). Причому у понад 3% домогосподарств, площа сільськогосподарських угідь у використанні перевищує 5 га [2].

Однак існуюча наразі нормативна база залишає такі господарства поза правовим полем: вони не сплачують податки, а тому не можуть розраховувати на програми державної підтримки та відповідний соціальний захист. За визначенням правового поля, господарство населення – це домогосподарство (переважно сільське), що здійснює діяльність як з метою самозабезпечення продуктами харчування, так і з метою виробництва товарної продукції [7]. Отже, господарства населення вважаються сільськогосподарськими товаровиробниками, хоча їх діяльність не розглядається як

форма господарювання. Однак частина таких господарств здійснює діяльність з метою отримання доходу, тобто на підприємницьких засадах. Зрозуміло, що мова йде про високотоварні господарства населення.

Саме тому потрібно звернути особливу увагу на стимулювання діяльності сільських господарств, тобто сільського населення, у площині підвищення рівня його зайнятості. І зробити це можна за допомогою інструментів податкового регулювання. Такими можуть стати податкові пільги, застосовувані у різних податках, що сплачуються сільським населенням.

Якщо звернутися до світового досвіду, то оподаткування таких господарств не є сферою інтересів податкової політики в багатьох країнах. Так, у Німеччині малі підприємці звільнюються від оподаткування, якщо дохід за попередній рік не перевищує 7664 євро, у Португалії до 22600 євро, у Кіпрі – 19500 євро, Нідерланди – 4600 євро. Крім того у багатьох країнах існують спеціальні режими та пільги – для молодих фермерів, людей похилого віку тощо [6].

Проте, незважаючи на значні послаблення в оподаткуванні, такі господарства все ж обліковуються відповідними державними органами з метою реалізації державної політики та соціальної підтримки у сфері сільського господарства. Це дозволяє поліпшувати ситуацію з безпечністю харчових продуктів й отримувати інформацію про їх походження, сприяє розвитку кредитного ринку, легалізації сільськогосподарської діяльності, є основою для розробки інших видів реєстрів (земельних ділянок, субсидій, органічної продукції, ідентифікації тварин і т.п.) і контролю рівня доходів, що отримують господарства від провадження сільськогосподарської діяльності.

І з даної позиції варто переглянути умови оподаткування доходів особистих селянських господарств у площині податку на доходи фізичних осіб. Насамперед, це можливо за рахунок зміни бази оподаткування – з індивідуальних доходів кожного платника до сімейних доходів. Таким чином, механізм оподаткування індивідуальних сільськогосподарських виробників, що стали членами сільськогосподарського кооперативу, матиме наступний вигляд (рис. 1.7):

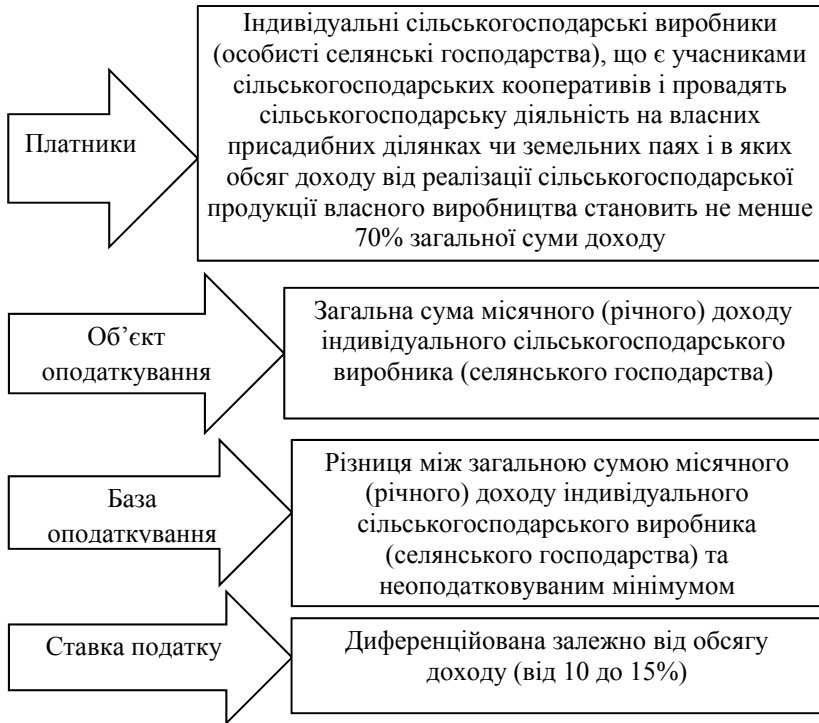


Рис. 1.7. Механізм справляння податку на доходи фізичних осіб у рамках державного податкового стимулювання індивідуальних сільськогосподарських виробників (особистих селянських господарств)

З наведеного на рис. 1.7. механізму розуміємо, що індивідуальні сільськогосподарські виробники (особисті селянські господарства) держава може спонукати до зайняття сільськогосподарським виробництвом шляхом відміни усіх сплачуваних нині селянами податків на користь диференційованого податку на доходи фізичних осіб.

Окремою умовою має стати встановлення неоподаткованого мінімуму на рівні визначеного прожиткового мінімуму або, за оптимістичними припущеннями, на рівні середньої заробітної плати по сільському господарству на відповідний період.

Слід також підкреслити обов'язковість переходу сільського населення, що займається сільськогосподарським виробництвом, до категорії таких платників, головною умовою для яких є реєстрація суб'єктом індивідуальної сільськогосподарської діяльності, участь у сільськогосподарському кооперативі та висока питома вага (понад 70%) доходів від реалізації виробленої на присадибній ділянці чи земельному паю сільськогосподарській продукції.

Такий механізм непрямой державної підтримки стимулює сільське населення до результативної діяльності й одночасно забезпечить зростання рівня зайнятості на селі.

Проте державна та соціальна підтримка для індивідуальних господарств, зокрема у податковій сфері, повинна стимулювати їх до активного сільськогосподарського виробництва та реалізації інтересів держави у даній галузі. Тож має бути визначена обов'язкова умова надання такої підтримки: особисті селянські господарства повинні стати учасниками спеціалізованих сільськогосподарських об'єднань – кооперативів.

Відтак додатково варто наголосити на державній підтримці шляхом податкового стимулювання діяльності сільськогосподарських кооперативів. В умовах провадження реформи децентралізації влади органи місцевого самоврядування прагнуть збільшити обсяги власних доходів. Нині ж ситуація зі збалансуванням бюджетів місцевих органів влади вирішується переважно шляхом залучення значних сум міжбюджетних трансфертів, що з року в рік перевищують суми одержаних місцевими бюджетами доходів (рис. 1.8).

Проте, справедливості заради, слід відзначити, що проваджувана в Україні реформа децентралізації дала можливість суттєво збільшити обсяги бюджетних надходжень, адже загалом за досліджуваний період позитивне відхилення склало +173,3 млрд грн. Водночас відзначається і ріст обсягів видатків – на 260,4 млрд грн., а поряд з ними – й міжбюджетних трансфертів (+168,3 млрд грн).

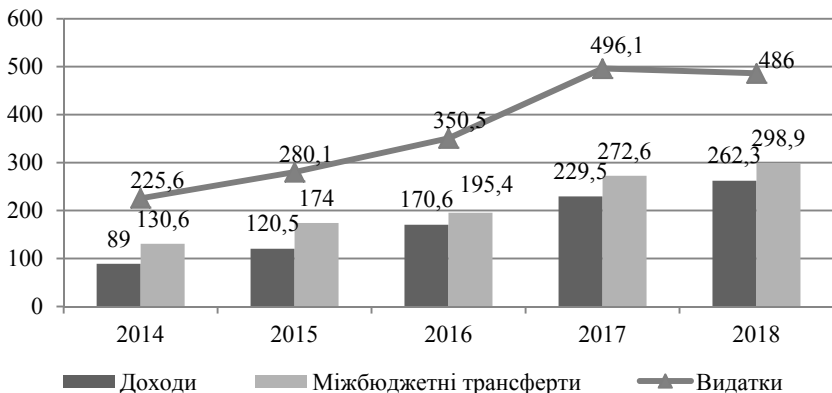


Рис. 1.8. Динаміка показників функціонування бюджетів органів місцевого самоврядування України у 2014-2018 рр., млрд грн [1, с. 40]

Зважаючи на означені тенденції у фінансовій площині функціонування місцевих бюджетів, непряма державна підтримка сільськогосподарського виробництва може водночас сприяти розвитку сільських територій, тобто створювати позитивне соціальне середовище. Такими об'єктами, що задовольнятимуть обидві сторони, мають стати сільськогосподарські кооперативи. Окрім того, раціональним буде створення сільськогосподарських кооперативів в межах однієї територіальної одиниці (територіальної громади) – територіальних сільськогосподарських кооперативів (ТСГК).

Повертаючись до державного податкового стимулювання таких територіальних сільськогосподарських кооперативів, доцільно, для стимулювання їх організації і діяльності на умовах поблажливої конкуренції, оподаткування здійснювати за спрощеною системою з одночасним застосування спеціального режиму податку на додану вартість.

Однозначно можемо стверджувати, що мале аграрне підприємництво, як один із головних елементів соціального й економічного розвитку сільських територій і збереження природних ресурсів, має першочергово залучатися до державного фінансування. Відтак у регіональних аграрних бюджетах мають бути закладені джерела фінансування низки заходів, спрямованих на розвиток малого підприємництва на

селі. Частково заходи подібного характеру наведені у схваленій Національною радою реформ 4 грудня 2015 року «Єдиній комплексній стратегії та плані дій розвитку сільського господарства та сільських територій до 2020 року» (Стратегія) [4], що акцентує увагу на необхідності сприяння розвитку кооперативних моделей, сільської місцевості, захисті навколишнього природного середовища програмами підтримки для фермерів-початківців; інвестиційної підтримки малих сільськогосподарських виробників для розвитку та диверсифікації їх сільськогосподарської діяльності; підтримки малих сільськогосподарських виробників щодо кредитування та страхування; сприяння малим сільськогосподарським виробникам у створенні партнерств, товариств, груп виробників (зокрема, кооперативів) для поліпшення їх доступу до ринків та ринкової інфраструктури, розробки та застосування нових правил і стандартів торгівлі; надання дорадчих послуг малим аграрним підприємствам з метою вдосконалення навичок у застосуванні технологій господарювання й управління, поліпшення доступу до виробничих ресурсів і фінансів; провадження механізму переважного надання державних і комунальних сільськогосподарських земель малим сільськогосподарським виробникам для розширення їх господарської діяльності.

Таким чином, підтримка малих форм господарювання на селі повинна поєднуватися з проваджуваними реформами територій. Зокрема, слід запровадити заходи державної підтримки малих форм господарювання на селі, що спрямовуватимуться на посилення соціально-економічної допомоги у створенні та функціонуванні фермерських господарств сімейного типу з подальшим їх об'єднанням в сільськогосподарські кооперативи за схемою «індивідуальне сільськогосподарське підприємництво (особисті селянські господарства) → фермерські господарства → сільськогосподарські кооперативи».

Тобто, індивідуальні сільськогосподарські підприємства (особисті селянські господарства) одного профілю в межах адміністративно-територіальної одиниці мають об'єднуватися

або у фермерські господарства, або у кооперативи закритого циклу.

У 2019 р. в Україні налічувалося 735 діючих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів; кількість молочних кооперативів фіксувалася на позначці 230 одиниць. Окремо функціонують кооперативи з обробки землі та збирання врожаю, плодоовочеві, зернові, м'ясні, з надання інших послуг. Проте їхнім суттєвим недоліком є те, що вони об'єднують господарства з різних регіонів, збільшуючи при цьому вартість продукції за рахунок, як мінімум, транспортних витрат, а також відсутність замкнутого циклу виробництва.

Тому особливу увагу слід приділити сільськогосподарським кооперативам, що формуватимуться в межах відповідної територіальної одиниці. До їх складу мають входити сільськогосподарські виробники малих форм господарювання, бажано – різних спеціалізацій, а також переробні підприємства та пункти зберігання продукції. Це дозволить зменшити витрати на логістику (а відтак і ціну готової продукції), а головне – вести практично безвідходне виробництво та мати стабільні ринки збуту продукції.

Відтак модель територіального сільськогосподарського кооперативу матиме вигляд наведений на рис. 1.9.

У межах моделі запропонованого територіального сільськогосподарського кооперативу (ТСГК) індивідуальні сільськогосподарські підприємства (особисті селянські господарства) (ІСП (ОСГ)) мають, перш за все, визначитися зі спеціалізацією виробничої діяльності. Це дає можливість сформувати в межах кооперативу збалансовану виробничу структуру. При цьому ІСП (ОСГ), які обрали рослинництво, мають можливість збувати за собівартістю відходи виробництва (наприклад, солону) виробникам тваринницької продукції, а ті, в свою чергу, реалізують рослинникам власну побічну продукцію (гній, послід тощо). Безперечно, вигідною для виробників є близькість пунктів заготівлі та зберігання, а також переробного підприємства. У першому випадку забезпечується належний стан і кондиція сільськогосподарської продукції, у другому – з'являється можливість отримання більшого доходу

за рахунок реалізації високоякісної продукції на переробку.



Рис. 1.9. Модель формування та функціонування територіального сільськогосподарського кооперативу

Аби спонукати селянські господарства до такого об'єднання держава, зі свого боку, надаватиме підтримку у вигляді здешевлення кредитів, спеціальних страхових продуктів і пільгового оподаткування окремих суб'єктів господарювання, особливо тих, що працюють у сферах, недостатньо розвинутих чи непопулярних у потенційних виробників через тривалий цикл виробництва. Місцева влада, в свою чергу, має створити сприятливу соціальну та логістичну інфраструктуру, позитивний податковий мікроклімат (в частині пільг місцевого оподаткування), здійснювати пошук ринків збуту.

Гармонійне поєднання стимулюючих і підтримуючих заходів з боку держави та місцевих органів влади сприятиме ефективному розвитку малих форм господарювання на селі, а також формуванню в межах територій (територіальних громад) потужних виробничих осередків, що вироблятимуть

високоякісну й екологічну продукцію. Зростання рівня зайнято та доходів місцевих органів влади, а також підтримка з боку держави, сприятиме розвитку сільських територій і їх соціальної інфраструктури, а також дозволить провадити активну й ефективну соціальну політику.

Список використаної літератури

1. Барабаш Л. В. Государственное регулирование развития территорий в Украине. *Актуальные проблемы современных экономических систем* : сборник науч. труд. / редкол.: А. Г. Проровский и др. Брест : издательство БрГТУ, 2019. С. 39–43.
2. Долженко І. І. Розвиток інструментів податкового регулювання діяльності підприємств аграрної сфери. *НДФІ фіскальної політики*. URL: <https://www.ndifp.com/1076/> (дата звернення: 10.07.2020).
3. Жураковська Л. А. Напрями підвищення ефективності функціонування малих форм господарювання в аграрному секторі України. *Аналітична записка*. URL: http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/1_Mali_form_hospodar-26.04-659c2.pdf (дата звернення: 05.07.2020).
4. Краснопольський Я. Стратегія розвитку сільського господарства на 2015-2020 рр. має 10 головних стратегічних пріоритетів. *Урядовий портал*. 22.03.2016 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248908399> (дата звернення: 04.06.2020).
5. Лупенко Ю. Розвиток господарської діяльності на сільських територіях : моделі та форми. *Перспективні форми організації господарської діяльності на селі* : матеріали XVII конгресу вчених економістів-аграрників та міжн. науково-практичної конференції : 30.05.2019 р. URL: https://issuu.com/nnc_iae/docs/19_35_per_for_orh_hos_ (дата звернення: 10.04.2020).
6. Малі форми господарювання як основа сталого сільського розвитку в контексті імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: <https://rada.gov.ua/fsview/171155.html> (дата звернення: 16.02.2020).
7. Методика розрахунку обсягів реалізації основних видів сільськогосподарської продукції господарствами населення : наказ Держкомстату України № 165 від 30.05.2008 р. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2008/165/165_2008.htm (дата звернення: 18.05.2020).

1.3. ПОДАТКОВІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Соціальна політика є однією з ключових сфер діяльності держави, що має сприяти формуванню позитивного іміджу країни як на безпосередній її території, так і на міжнародній арені. Відтак зважена соціальна політика не лише зменшує соціальну нерівність серед населення, а й значною мірою дозволяє сформувати потужну економічну систему шляхом зменшення рівень безробіття та підвищення рівня добробуту громадян.

Як явище багатогранне та комплексне, соціальна політика передбачає взаємодію низки сфер державної діяльності, що беруть участь у реалізації мультизадачних програм. І однією з них є податкова, цариною діяльності якої є провадження ефективних механізмів оподаткування задля виконання одного з основних принципів даного виду діяльності – соціальної справедливості.

Принцип соціальної справедливості оподаткування, як один з базових, був висвітлений у працях класика фінансової науки А. Сміта та його послідовника Д. Рікардо [3], які саме справедливий і раціональний розподіл податкового тягаря вважали обов'язковим елементом механізму ефективної податкової політики та й взагалі податкових відносин.

Сучасне вітчизняне податкове законодавство, по факту, не висвітлює принципи оподаткування, як ключові характеристики самого процесу, адже у Податковому кодексі України присутні лише принципи податкового законодавства [2]. А тому провадження діяльності у площині оподаткування, як взаємодії платника та контролюючого органу на умовах гармонізації відносин й узгодженості інтересів, фактично не передбачає реалізації основних критеріїв – соціальної справедливості, рівності та прогресивності оподаткування. Проте, незважаючи на висвітлене вище, наразі вітчизняний механізм оподаткування все ж передбачає використання низки інструментів, спрямованих на посилення соціального характеру даної сфери.

Світова практика податкової діяльності враховує

необхідність і доцільність провадження державою соціальної політики. Тож для реалізації даних цілей передбачено використання таких елементів податку, як податкові пільги (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Види та форми податкових пільг

Серед наведених видів і форм податкових пільг, покликаних надати оподаткуванню соціального характеру, одним із найвагоміших є неоподатковуваний мінімум. Даний

показник у країнах з високим рівнем економічного розвитку є фактично рівнем межі бідності та безпосередньо пов'язується з показником прожиткового мінімуму. В Україні ж неоподатковуваний мінімум частіше використовується в адміністративному та кримінальному контекстах, як мірило розміру фінансового покарання. А от його прямий соціальний підтекст повністю ігнорується. Водночас саме неоподатковуваний мінімум повинен стати дієвим інструментом відновлення соціальної справедливості в оподаткуванні та провадження ефективної соціальної політики на вітчизняних теренах.

Беззаперечним є той факт, що ефективність функціонування податків, як зазначає М. Рудая, напряму залежить від «встановлення економічно обґрунтованого рівня неоподаткованого мінімуму доходів платників, розміру мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму та рівня податкового навантаження на платника» [5, с. 126-127]. Тобто активна соціальна складова оподаткування сприяє підвищенню рівня економіки держави.

І, навіть виходячи з лінійної системи оподаткування, що функціонує нині в Україні та передбачає рівні умови справляння податків для всіх платників, нівелюючи принцип соціальної справедливості, застосування неоподаткованого мінімуму, за умови скасування всіх інших пільг, за теорією Р. Холла й А. Рабушки, є обов'язковим і дієвим інструментом [9, с. 3].

Таким чином бачимо, що оподаткування є безпосереднім і прямим інструментом впливу та показником цілей і пріоритетів держави – як у площині розвитку економіки, так і з позиції векторів провадження соціальної політики. Адже досягнення кінцевих результатів останньої неможливе без ефективного функціонування першої.

Зосереджуючись на оподаткуванні, варто розглянути даний процес відносно населення країни, тобто безпосередніх громадян і платників податків. І з даної позиції найяскравішим і найдієвішим прикладом поєднання фіскальної мети податків і соціальних цілей є механізм оподаткування доходів фізичних осіб. Саме податок на доходи фізичних осіб повсякчас виступає

активним стимулятором формування різних соціальних груп населення й індикатором його добробуту.

Відтак, з позиції соціального спрямування оподаткування доходів фізичних осіб, варто виокремити взаємодію трьох вагомих взаємопов'язаних складових: неоподаткованого мінімуму, прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати (рис. 1.11).

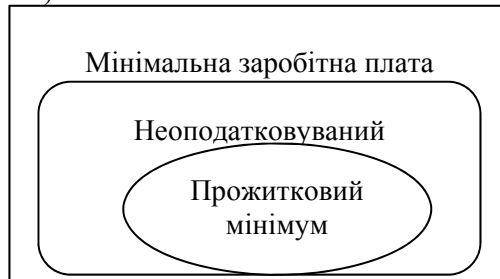


Рис. 1.11. Механізм взаємодії основних соціальних складових оподаткування доходів фізичних осіб

Основоположним критерієм формування підвалин соціальної політики та соціальної справедливості в оподаткуванні населення є показник прожиткового мінімуму. А його базисом, у свою чергу, – грошовий вимір споживчого кошика. За своєю суттю, споживчий кошик є мінімальним набором продуктів, товарів, предметів і послуг, що необхідні особі відповідної групи для забезпечення нормальної життєдіяльності. І хоча в Україні продовольча частина споживчого кошика у 2020 р. складає 42,1% мінімальної заробітної плати, що є нижчим минулорічного рівня на 3,3% та засвідчує перевищення темпу росту зарплат над цінами, це лише 40 місце у рейтингу країн світу за співвідношенням цін на продукти з мінімальною заробітною платою, у якому лідируючою трійкою є Австралія (7%), Велика Британія й Ірландія (по 7,3%) [6]. Окрім того, до складу споживчого кошика українців досі не ввійшли вартість Інтернет-зв'язку та послуг мобільного зв'язку, а промислова група товарів і послуг розрахована на значно завищений термін експлуатації. Відтак можемо однозначно стверджувати, що запропонований урядом

склад споживчого кошику та його вартість далекі від необхідних соціально затребуваних параметрів. Окрім того, ще у 2018 р. експерти провели розрахунки та з'ясували, що фактична вартість споживчого кошика складає 4585,56 грн, прожиткового мінімуму – 2471,84 грн, тоді як закладений у державному бюджеті на зазначений рік показник було зафіксовано на позначці 1853 грн [8]. І, попри обґрунтування проведених розрахунків, ситуація не була виправлена у зв'язку з браком коштів у державному бюджеті.

Оскільки прожитковий мінімум є основою для формування показника неоподаткованого мінімуму, то, відповідно, заниження державою першого провокує відповідний результат останнього та знижує рівень мінімальної заробітної плати. Загалом неоподатковуваний мінімум в Україні фактично позбавлений закладених у нього характеристик: починаючи з 2004 р. і донині його розмір складає 17 грн. А тому наразі, в умовах економічно складної ситуації та кризи соціальних стандартів, резонним методом оптимізації рівня прожиткового мінімуму має стати його коригування на індекс споживчих цін (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка співвідношення темпів зростання прожиткового мінімуму й індексу споживчих цін в Україні [4; 1]

Рік	Середньорічний прожитковий мінімум, грн	Темп росту до попереднього року, %		Перевіщення темпів зростання прожиткового мінімуму над індексом споживчих цін, в.п.
		Прожиткового мінімуму	Індексу споживчих цін	
1	2	3	4	5
2003	342,0	100,0	108,2	-8,2
2004	362,3	105,9	112,3	-6,4
2005	423,0	116,8	110,3	6,5
2006	460,3	108,8	111,6	-2,8
2007	516,3	112,2	116,6	-4,4
2008	607,5	117,7	122,3	-4,6
2009	663,5	109,2	112,3	-3,1
2010	848,6	127,9	109,1	18,8

продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
2011	923,0	108,8	104,6	4,2
2012	1050,6	113,8	100,6	13,2
2013	1142,0	108,7	99,7	9,0
2014	1176,0	103,0	112,1	-9,1
2015	1176,0	0	148,7	-148,7
2016	1424,3	121,1	113,9	7,2
2017	1622,7	113,9	114,4	-0,5
2018	1776,7	109,5	110,9	-1,4
2019	1856,0	104,5	107,9	-3,4

Темпи росту прожиткового мінімуму та індексу споживчих цін висвітлюють здатність першого показника реагувати на зміни другого, бути еластичним до коливань в економічній сфері, а також є своєрідним індикатором купівельної спроможності населення, що, за даними табл. 1, на кінець висвітленого періоду стрімко знижується.

Невідповідність прожиткового мінімуму соціально необхідним потребам населення й ігнорування вагомості ролі показника неоподаткованого мінімуму сприяє тому, що доволі високий відсоток населення одержує доходи, нижчі середньомісячної заробітної плати (рис. 1.12).

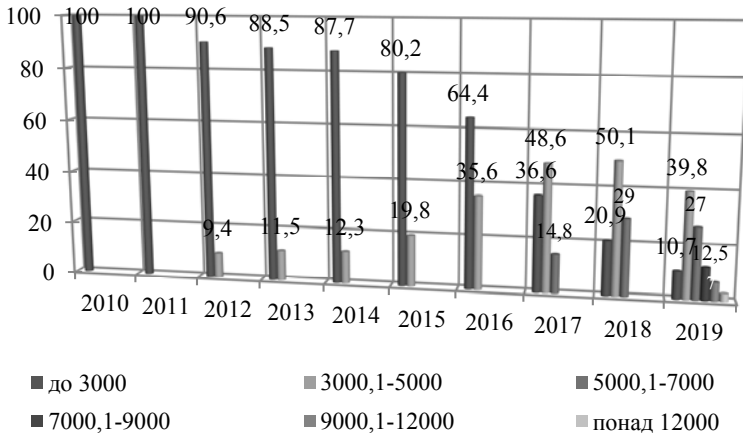


Рис. 1.12. Розподіл населення України за рівнем середньодушових еквівалентних доходів у 2010-2019 рр., % [4]

Однак дані, висвітлені на рис. 1.12, не дають повного розуміння щодо рівня доходів населення України, оскільки відсутні такі порівняльні критерії, як рівень мінімальної і середньої по Україні заробітної плати (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Динаміка показників мінімальної та середньої заробітної плати по Україні у 2010-2019 рр., грн [4]

Співставляючи дані рис. 1.12 і рис. 1.13, можемо відзначити, що, незважаючи на зростання середньої заробітної плати по Україні у 2012 р. до рівня 3041 грн, частка населення з доходами, нижче 3000 грн склала 90,6%. Тенденція високої питомої ваги означеної категорії населення мала місце до 2017 р., у якому розмір мінімальної заробітної плати стрімко зріс з 1476 грн (2016 р.) до 3200 грн. Проте, навіть у 2019 р., коли середня заробітна плата по Україні склала 10497 грн, а мінімальна – 4173 грн, питома вага населення з доходами до 4000 грн становила 29,9%, а до 10000 грн – 93,2%. Таким чином, кожен третій громадянин України у місяць отримує доходи, нижчі мінімальної заробітної плати, а доходи, вищі середньої заробітної плати, отримує всього 6,8% населення.

При цьому слід звернути увагу на співвідношення показників середнього прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати (рис. 14).

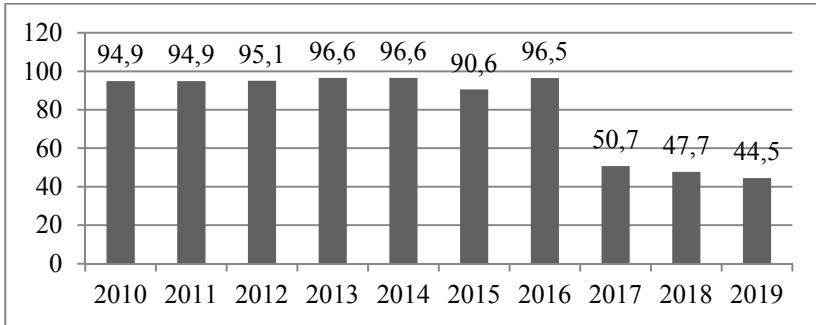


Рис. 1.14. Питома вага прожиткового мінімуму у мінімальній заробітній платі у 2010-2019 рр., %

Зважаючи на дані рис. 1.14, можемо стверджувати, що кількість населення України, яке одержує доходи на рівні прожиткового мінімуму, незважаючи на зниження його питомої ваги у мінімальній заробітній платі у 2017-2019 рр. є доволі високою, що засвідчує, перш за все, неефективність заходів соціальної політики держави.

Виправити дану ситуацію можливо за умови виконання декількох умов. По перше, слід надати показнику неоподаткованого мінімуму реальних характеристик і можливостей, закладених у ньому. Мається на увазі, що визначена неоподатковуваними мінімумом сума не має підлягати оподаткуванню та бути не нижче рівня прожиткового мінімуму, адже, як зазначалося вище, даний показник є грошовим виразом крайньої межі забезпечення нормальної життєдіяльності людини. За умови впровадження у практику означеного варіанту, цілком можливо стає відміна низки складних в обрахунку, надмірно обмежених умовами, а тому існуючих переважно де-юре, пільг. Натомість отримуємо реально діючий елемент податкової системи й ефективний інструмент соціальної політики.

По друге, податкова політика держави має набути соціальної орієнтованості. Жорсткий податковий тиск, високі ставки, недовіра пільг, зокрема, як податкової соціальної при оподаткуванні доходів фізичних осіб, створюють високий податковий тягар на платників і спотворюють ставлення до

держави, як одного з головних захисників інтересів громадян. Саме тому в оподаткуванні держава має активніше використовувати стимулюючі заходи, покликані сформувати податковий механізм, що функціонуватиме на засадах соціальної справедливості.

Наразі оцінка функціонування податкової системи держави передбачає, передусім, розрахунок показника фіскальної ефективності. Однак доцільно також здійснювати обчислення і рівня соціальної ефективності. Відтак оподаткування буде соціально ефективним, коли у платника, після стягнення податку та здійснення ним витрат, залишатиметься не менше 30% доходу

$$D - P - B \geq 30\%, \quad (1.6)$$

де D – сума отриманого платником у звітному періоді доходу; P – сума нарахованого та сплаченого платником податку; B – витрати, здійснені платником протягом звітного періоду; 30% – мінімальна межа залишку доходу, що спонукає особу до заощадження й інвестування.

Подібних умов варто дотримуватися і відносно підприємців і підприємств, адже наведений підхід дозволить їм суттєво збільшити обсяги прибутків, що спонукатиме до активного розвитку підприємницької діяльності, з залученням сучасних техніко-технологічних складових, а відтак – до створення нових робочих місць і зниження рівня безробіття.

Окрім того, оподаткування, як вважали і класики фінансової науки, повинне мати не лінійний, як наразі, характер, а прогресивний, даючи можливість платникам з меншим обсягом доходів сплачувати менше податків. Таким чином створюватиметься додатковий аспект соціалізації оподаткування.

Висвітлені підходи створюватимуть можливість функціонування податкової системи держави соціально орієнтованого типу, що сприятиме розвитку економіки країни за рахунок зростання добробуту населення, збільшення його платоспроможності, а також розширення сфер і можливостей підприємницької діяльності.

Список використаної літератури

1. Актуальний прожитковий мінімум у поточному році та за попередні роки. Західна консалтингова група. URL: <https://zkg.ua/aktualnyj-prozhytkovyj-minimum-u-potochnomu-rotsi-ta-zaporeredni-roky/> (дата звернення: 12.07.2020).
2. Податковий кодекс України : Закон України № 2755 від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 11.07.2020).
3. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения / пер. с англ. М. : ОГИЗ Госполитиздат, 1953. Т. 1. 350 с.
4. Розподіл населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів. Державна служба статистики : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.07.2020).
5. Рудая М. І. Фіскальна ефективність податку з доходів фізичних осіб при формуванні бюджетів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2010. № 1 (48). С. 123–130.
6. Споживчий кошук: зростання зарплат в Україні випередило зростання цін. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/01/14/655769/> (дата звернення: 10.07.2020).
7. Сторожук О. В. Принципи побудови і функціонування оптимальної податкової системи. *Економіка АПК*. 2003. № 1. С. 97–104.
8. Цивірко К. Грошей немає, але ви тримайтеся. Чому незаконний прожитковий мінімум не можна збільшити. *112.ua*. URL: <https://ua.112.ua/statji/hroshei-nemaie-ale-vy-trymaitiesia-chomu-nezakonnui-prozhytkovyi-minimum-ne-mozhna-zbilshyty-477430.html> (дата звернення: 09.07.2020).
9. Швороб Г. М., Мачульська А. О. Стан доходів населення України. *Infoconf*. URL: <http://intkonf.org/shvorob-gm-machulska-ao-stan-dohodiv-naselelnya-ukrayini/> (дата звернення: 07.07.2020).

1.4. ОРГАНІЗАЦІЯ ХАРЧУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ФІНАНСУВАННЯ І ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУСПІЛЬСТВА

Соціально-економічна безпека суспільства – це стан перебування соціально-економічної системи у межах граничних значень та її здатність на відповідному соціально-економічному рівні створювати умови з метою реалізації і захисту природних прав людини та забезпечення достатнього рівня та якості життя [1, с. 370], які визначенні на світовому рівні і відомі як можливості забезпечення людського розвитку.

Людина – біо-соціальна система. Функціонування цієї системи – людського організму, вимагає споживання продуктів харчування, а в межах суспільства – організації системи харчування населення. Організацією і фінансуванням системи харчування, зокрема, окремих категорій населення, займається держава і ці процеси реалізуються у рамках соціальної політики.

Як правильно зазначають Л. М. Яцун, О. В. Карпенко, В. Д. Карпенко [2], в суспільстві назріла потреба розробки стратегії соціально-економічного розвитку, яка має враховувати природну складову сфери харчування як важливого елементу рівня та якості життя населення, що потребує інтеграційного підходу до формування системи управління.

Організація харчування у закладах освіти (дошкільної, середньої, професійно-технічної, вищої і післядипломної) є важливим завданням держави, адже воно є передумовою до забезпечення соціально-економічної безпеки суспільства. У більшості розвинених країн питання забезпечення якісним харчуванням школярів і дошкільників прирівнюється до питання національної безпеки держави. Вважається, що збалансоване гаряче харчування дозволяє вирішити проблеми імуніпрофілактики інфекційних захворювань, профілактики поширених захворювань дитячого віку, порушення репродуктивних функцій юнаків та дівчат; збільшення показників придатності призовників до військової служби. В кінцевому підсумку мова йде про здоров'я нації в цілому та

якість її людського капіталу. Згідно досліджень, до семирічного віку залишаються практично здоровими не більш ніж 20% дітей, а до 17 років – 15% [3]. Харчування ж школярів та студентів потребує особливої уваги ще й тому, що сучасне навчання потребує високого розумового та фізичного навантаження й супроводжується значними енерговитратами. За останніми даними ВООЗ, здоров'я дитини на 15% залежить від організації медичної служби, на 25% – від генетичних особливостей і на 60% – від збалансованого харчування. Правильний раціон впливає на працездатність дитини, а відтак і на рівень засвоєння корисної інформації. Їжа дітей повинна мати відносно більшу енергетичну цінність, оскільки на кожний кг. маси тіла дитині потрібна більша кількість енергії, ніж дорослій людині [4].

Правила організації харчування дітей у навчальних закладах та рекомендовані обсяги порцій страв декларуються нормативно [5-8]. Контроль за якістю харчування здійснюють бракеражні комісії, склад яких затверджує керівник закладу. До обов'язків таких комісій входить контроль за якістю продуктів харчування, готових страв та дотриманням об'єму порцій. Попри актуальність проблеми, харчування дітей у навчальних закладах України не є обов'язковим і здійснюється за комбінованим принципом: за рахунок державного (51,7% у 2010р., 72,1% у 2016 р. та 77,1% у 2018 р.) та недержавного (відповідно 48,3% у 2010 р., 27,9 % у 2016 р. та 22,9 % у 2018 р.) секторів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Розподіл видатків на харчування в освітніх закладах за джерелами фінансування, млн грн

Джерела фінансування	2010	2013	2016	2017	2018
Видатки на харчування в освіті	7110,82	7803,42	8848,61	9851,12	11005,38
в т.ч. державний сектор	3 673,88	4 792,71	6 380,36	7415,15	8486,34
<i>у % до загальних видатків</i>	<i>51,7</i>	<i>61,4</i>	<i>72,1</i>	<i>75,3</i>	<i>77,1</i>
в т.ч. недержавний сектор	3 436,94	3 010,71	2 468,25	2435,97	2519,04
<i>у % до загальних видатків</i>	<i>48,3</i>	<i>38,6</i>	<i>27,9</i>	<i>24,7</i>	<i>22,9</i>

Джерело: складено за даними [9]

У структурі державного фінансування постійно зростає частка місцевих бюджетів з 47,3% у 2010 р. до 75,32% у 2018 р., а роль державного бюджету як фінансового агента стає мало значущою і зводиться до фінансування пільгових категорій (табл. 1.4). Зменшується і фінансування за рахунок домашніх господарств з 48,33% у 2010 р. до 22,89% у 2018 р.

Таблиця 1.4

Розподіл видатків на харчування в освіті за фінансовими агентами, млн грн

Джерела фінансування	2010	2013	2016	2017	2018
Державні видатки на харчування в освіті за рахунок:					
державного бюджету	312,29	159,93	167,45	178,51	196,78
<i>у % до загальних видатків</i>	<i>4,39</i>	<i>2,05</i>	<i>1,89</i>	<i>1,81</i>	<i>1,79</i>
обласних бюджетів	3 361,59	4 632,78	6 212,91	7236,63	8289,56
<i>у % до загальних видатків</i>	<i>47,27</i>	<i>59,37</i>	<i>70,21</i>	<i>73,46</i>	<i>75,32</i>
Недержавні видатки на харчування в освіті за рахунок:					
приватних фірм та корпорацій	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
домашніх господарств	3 436,94	3 010,71	2 468,25	2435,97	2519,04
<i>у % до загальних видатків</i>	<i>48,33</i>	<i>38,58</i>	<i>27,89</i>	<i>24,73</i>	<i>22,89</i>

Джерело: складено за даними [9]

Право на безоплатне харчування за рахунок бюджетних коштів у загальноосвітніх навчальних закладах денної форми навчання мають діти-сироти, діти, які позбавлені батьківського піклування, діти з особливими освітніми потребами, які навчаються в спеціальних і інклюзивних класах, а також учні 1-4 класів з малозабезпечених сімей [6]. Харчування інших учнів здійснюється за власний кошт, але органи місцевого самоврядування можуть забезпечувати харчування учнів інших категорій та передбачати на зазначену мету відповідні видатки з місцевих бюджетів.

Недержавні видатки на харчування здійснюються за

рахунок домашніх господарств. Офіційна участь іншого приватного капіталу (фірм, корпорацій) на постійних основах не фіксується, хоча в сільській місцевості і практикується як аналог поширеного у СРСР варіанту шефської допомоги, яка була зорієнтована, в тому числі, і на фінансування частки видатків підшефних господарств чи забезпечення їх продуктами харчування. У зв'язку зі змінами форм власності підприємств та відсутністю податкового стимулювання, ця практика в сучасних умовах не набула поширення. Зменшення частки недержавних видатків на харчування пов'язане не стільки зі збільшенням державних видатків, скільки зі зменшенням загального контингенту учнів та скороченням числа тих, хто харчується за власний кошт. За даними експертів Міністерства охорони здоров'я близько 80% учнів відмовляються від гарячого харчування у шкільних їдальнях.

Видатки на харчування у загальній сумі видатків на освіту не є значними і становлять менше 10%, крім 2013 р. та щороку зменшуються (рис. 1.15).



Рис. 1.15. Динаміка частки видатків на харчування в освіті

За рівнями освіти найбільша частка видатків на харчування спрямовується на загальну середню освіту (рівні 1, 2, 3 Міжнародної стандартної класифікації освіти (МСКО) – понад 40%, найнижча – на професійно-технічну (Рівень МСКО 4) та післядипломну (рівень МСКО 8). У динамічному

порівнянні збільшується частка видатків на харчування у дошкільній освіті і зменшується у вищій, а з 2013 р. відбулась зміна їх частки на користь дошкільної освіти (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Частка видатків на харчування за рівнями освіти, %

Рівень освіти	2010	2013	2016	2017	2018
Загальні видатки на харчування у освіті,%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
–дошкільна (МСКО 0)	21,1	27,1	33,3	34,5	35,9
–загальна середня –(МСКО 1,2,3)	41,50	43,81	45,52	46,75	46,16
–професійно-технічна (МСКО 4)	5,2	4,8	3,8	3,3	4,0
–вища освіта (МСКО 5, 6, 7)	32,2	24,3	17,4	15,4	13,9
–післядипломна (МСКО 8)	0,07	0,03	0,02	0,03	0,03

Причинами цього є, насамперед, динаміка контингенту учнів (вихованців, студентів), що пов'язано з демографічними змінами у структурі населення певних вікових груп та наявність пільгових категорій учнів, що харчуються за рахунок державного фінансування.

Крім дошкільної, в інших рівнях освіти спостерігається тенденція до зменшення кількості учнів у 2018 р. порівняно з 2010 р. Збільшення контингенту у дошкільній освіті становило 0,41%, хоча у 2017 р. порівняно з 2010 приріст склав 2,44%, зменшення у сферах професійно-технічної освіти – 41,17%, вищої – 39%, загальної середньої – 5,98%. Найчисельнішим, зважаючи на тривалість навчання, є контингент учнів загальної середньої освіти, а найменш чисельним – професійно-технічної освіти (рис. 1.16).

Проте, зменшення контингенту не супроводжувалось покращанням умов та суттєвим збільшенням фінансування на харчування у всій структурі освіти. Так ідальнею чи буфетом з гарячим харчуванням оснащені трохи більше 90% загальноосвітніх навчальних закладів. У сільській місцевості частка шкіл, обладнаних ідальнями і буфетами є меншою, ніж у міській (табл. 1.6), а в динаміці спостерігається тотальне зменшення навчальних закладів.



Рис. 1.16. Динаміка кількості учнів, вихованців та студентів навчальних закладів України

Таблиця 1.6

Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, обладнаних їдальнями і буфетами з гарячим харчуванням

	Всього загально-освітніх навч. закладів	% закладів, обладнаних їдальнями чи буфетами з гарячим харчуванням	Заклади, обладнані їдальнями у сільській місцевості	у % до заг. числа закладів у сільській місцевості	Заклади, обладнані їдальнями у міській місцевості	у % до заг. числа закладів у міській місцевості
2010	19617	92,3	11819	91,4	6294	94,2
2013	18634	94,4	11388	93,9	6208	95,4
2016	16858	92,3	10291	91,8	5271	93,4
2017	16180	91,8	9763	92,3	5086	90,8
2018	15521	91,6	5035	50,5	918	16,5

Зведені видатки на харчування 1 учня щорічно зростають у середньому на 6-9% у гривневому еквіваленті, проте майже на 2/3 зменшились, порівняно з 2013 р., у доларовому еквіваленті (рис. 1.17).

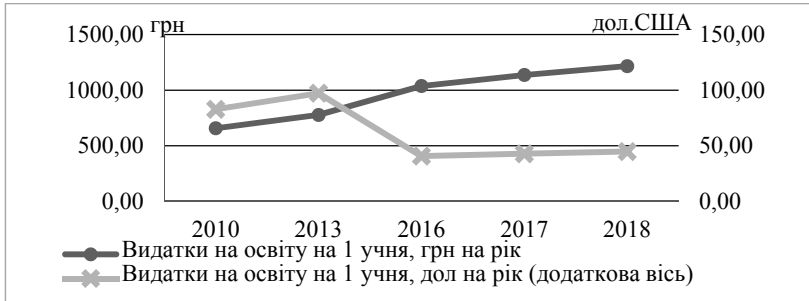


Рис. 1.17. Видатки на харчування 1 учня у загальноосвітніх навчальних закладах, грн/рік

У розрахунку на 1 день навчання (при 178 навчальних днях) вартість харчування 1 учня становила 3,69 грн у 2010 р. і 6,38 грн у 2017 р. Найбільша сума видатків на харчування припадає на початкову школу (1-4 класи) – 692,58 грн/рік (або 3,89 грн/день) у 2010 р. і 1255,21 грн/рік (7,05 грн/день) у 2018 р., що пов’язано як зі збільшенням учнів та наявністю пільгового харчування, так і наявністю традиції переважного харчування учнів молодших класів. За інформацією однієї з рівненських шкіл гарячим харчуванням охоплено близько 60% учнів молодшої школи і лише 15% – середньої та старшої. Видатки на харчування у середній та старшій школі (відповідно перший та другий етап середньої освіти за МСКО 2011) є нижчими і практично однаковими (табл. 1.7).

Таким чином, сукупні видатки на харчування учнів загальноосвітніх навчальних закладів є низькими. Враховуючи те, що послуги харчування в більшості закладів передаються в аутсорсинг (чи надаються на підрядних умовах), то у вартість продуктів харчування чи готових страв закладається хоч і незначний, але прибуток підрядної організації, що зменшує фактичну вартість страви. А це впливає якщо не на її поживну цінність, то на обмеженість асортименту страв, які пропонуються школярам. Виникає замкнуте коло, в якому пропозиція (послуги шкільного харчування) не задовольняє платоспроможний попит (учні, які харчуються за власний рахунок і яких більшість) і не має стимулів і можливостей до вдосконалення і розвитку.

Таблиця 1.7

Вартість харчування 1 учня загальноосвітнього навчального закладу (за рівнем освіти), грн

Рівень освіти	2010	2013	2016	2017	2018
Видатки на харчування 1 учня, грн на рік	656,86	777,52	1037,49	1136,26	1216,66
Видатки на харчування 1 учня, грн на місяць (8 міс)	82,11	97,19	129,69	142,03	152,08
Видатки на харчування 1 учня, грн на день	3,69	4,37	5,83	6,38	6,84
Початкова школа, грн/рік	692,58	820,37	1073,35	1136,26	1255,21
Початкова школа, грн/день	3,89	4,61	6,03	6,38	7,05
Середня школа (1етап середньої освіти за МСКО), грн/рік	657,63	817,78	1012,24	1136,26	1252,3
Середня школа, грн/день	3,69	4,59	5,69	6,38	7,04
Достарша школа (2 етап середньої освіти за МСКО), грн/рік	686,65	816,37	1012,24	1136,26	995,13
Старша школа, грн/день	3,86	4,59	5,69	6,38	5,59

Рушійною силою у цій ситуації може стати збільшення платоспроможного попиту (доходів населення), який стимулюватиме покращання якості послуг та обслуговування, на що найчастіше нарікають учні (асортименту страв, форм їх подачі, зменшення черг, поведінка персоналу і т.д.).

Дещо інша як організаційна, так і фінансова ситуація у дошкільній освіті (допочаткове навчання за МСКО). Організаційними особливостями харчування в дошкільній освіті є необхідність організації триразового харчування вихованців та цілорічний режим роботи закладів, що обумовлює більші видатки на харчування. Однак рецептурні норми страв для дітей дошкільного віку дещо зменшують цей вплив. Аналогічно сприяє збільшенню видатків і збільшення кількості дітей відповідного віку, проте цей вплив дещо нівелюється зменшенням кількості дошкільних навчальних закладів, а відповідно і можливостями охоплення дітей дошкільною освітою. Так, попри зміни чисельності дошкільних закладів та

вихованців, усереднений показник кількості вихованців на 1 заклад суттєво не змінюється. Найбільше відхилення (2013 р. порівняно з 2010 р.) становило 8%, при цьому кількість закладів зросла на 7%, загальна кількість вихованців – на 15%, а видатки на харчування – на 40%. Загальні видатки на харчування та видатки у розрахунку на 1 вихованця щороку зростали, не зважаючи на відчутне зменшення кількості вихованців у 2016 р., порівняно з 2013 р. (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Показники мережі та видатків на харчування у дошкільній освіті

<i>Показники</i>	<i>2010</i>	<i>2013</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Кількість дошкільних навчальних закладів, од.	14935	15990	14949	14907	14915
Кількість вихованців, осіб	1272745	1470817	1300129	1303787	1278027
Кількість вихованців на 1 заклад	85	92	87	87	86
Зведені видатки на харчування, млн.грн	1 502,8	2 111,1	2 947,9	3396,9	3953,3
Видатки на харчування на 1 особу, грн/рік	1180,78	1435,33	2267,39	2605,39	3093,28
Видатки на харчування на 1 особу, грн/міс	98,40	119,61	188,95	217,12	257,77
Видатки на харчування на 1 особу, грн/день	4,69	5,70	9,00	10,34	12,27

Збільшення видатків на харчування 1 вихованця у 2018 р. порівняно з 2010 р. становило 261,6%, що на 76,23% більше, ніж на харчування 1 учня загальноосвітнього навчального закладу.

Разом з тим, основна частка витрат на харчування в освіті здійснюється за рахунок місцевих бюджетів і домашніх господарств, фінансові можливості яких є обмеженими.

Іншою є і ситуація у професійно-технічній та вищій освіті. Сутнісною особливістю у організації харчування осіб цих навчальних закладів є можливість усвідомленого вибору ними закладу харчування відповідно до ступеня задоволення потреб, при цьому, як правило, не завжди на користь закладів, що розміщуються у навчальних закладах чи гуртожитках. Відтак організація харчування зводиться до забезпечення ним осіб (в

т.ч. і пільгової категорії) що навчаються у закладах інтернатного чи казарменого типу. Безкоштовним триразовим харчуванням у проф.-тех. навчальних закладах забезпечуються учні з числа:

- дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування;
- осіб з їх числа, дітей-інвалідів/інвалідів I-III груп;
- дітей із малозабезпечених сімей, які отримують відповідну допомогу.

Можливість безкоштовного харчування у закладах вищої мають діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування. Інші пільги можуть надаватись за рахунок місцевих бюджетів чи приватних фінансових агентів.

Кількість студентів у системі професійно-технічної та вищої освіти щороку зменшувалась і у 2018 р. становила відповідно 54% та 61% їх числа у 2010 р., тобто збільшення видатків на харчування студентів обумовлене не збільшенням їх загального контингенту, як за попередніми рівнями освіти, а, найімовірніше, зростанням видатків на харчування в розрахунку на 1 особу (табл. 1.9-1.10).

Таблиця 1.9

Видатки на харчування у професійно-технічній освіті

<i>Показники</i>	<i>2010</i>	<i>2013</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Видатки на харчування, млн грн.	369,4	376,3	332,4	326,9	436,3
К-ть студентів, осіб	166227	140853	106831	92289	83060
Видатки на харчування 1 студента, грн/рік	2222,26	2671,58	3111,46	3542,13	5252,82
Видатки на харчування 1 студента, грн/день (210 днів)	10,58	12,72	14,82	16,87	25,01

У професійно-технічній освіті загальні видатки на харчування у 2010-2013 та 2018 рр. зростали навіть при зменшенні контингенту, при цьому скорочення видатків у 2016 р. порівняно з 2010 р. становило 10%. У вищій освіті у 2018 р. спостерігається навіть збільшення видатків на харчування. Видатки у розрахунку на 1 студента збільшилась за досліджуваний період на 134,6% у професійно-технічній та 9,9% у вищій освіті і становили відповідно 25,01 грн/день та 4,0 грн/день.

Таблиця 1.10

Показники видатків на харчування у вищій освіті

Показники	2010	2013	2016	2017	2018
Видатки на харчування, млн грн	2286,8	1897,1	1539,8	1520,6	1534,9
К-ть студентів, тис. осіб	2 491,3	2 052,7	1 586,8	1538,6	1522,2
Видатки на харчування 1 студента, грн/рік	917,92	924,23	970,39	988,3	1008,34
Видатки на харчування 1 студента, грн/день (210 дн)	3,64	3,67	3,85	3,92	4,00

Останній показник є найнижчим у всій системі освіти. З одного боку він не є достатньо інформативним, оскільки студенти вищої школи здійснюють вибір закладу та меню (страв) харчування відповідно до своїх уподобань та фінансових можливостей і не завжди на користь закладу у ВНЗ чи гуртожитку. Але з іншого боку, якщо студент не надає перевагу найближчому закладу харчування, то він або не задовольняє його вимоги щодо асортименту, якості послуг чи ціни, або ж студент відмовляється від гарячого харчування чи обмежується швидким перекусом або напоєм, що не є правильним, збалансованим за всіма інгредієнтами харчуванням. Ця типова для українського студентства ситуація частково є свідченням невисокої культури харчування сучасної молоді, яка формується у сім'ї і підкріплюється у школі, а з іншого боку засвідчує неспроможність діючої системи організації харчування надавати якісні послуги і гідно конкурувати за споживача.

Проведений аналіз організації і динаміки фінансування харчування осіб в освітніх закладах впродовж 2010-2018 рр. у розрізі їх рівнів дає право виявити такі тенденції:

1) у структурі фінансування харчування у закладах освіти зростала питома вага державного сектору та скорочувалася недержавного;

2) роль державного бюджету як фінансового агента стала малозначущою і звелася до фінансування харчування лише пільгових категорій;

3) у розрізі освітніх рівнів найбільша питома вага

фінансування харчування припадає на загальну середню освіту;

4) попри загальне зростання обсягів фінансування харчування осіб у закладах освіти відбулася трансформація у структурі джерел. Так, суттєво зменшилася питома вага фінансування видатків на харчування у середній освіті із держ. бюджету, а, натомість, зросла частка місцевих бюджетів, що є наслідком розмежування і делегування повноважень від органів центральної державної влади до місцевої;

5) відбулася суттєва трансформація системи організації харчування у закладах середньої освіти і передумовами до цього є як демографічні фактори, так і організаційні та інші.

Виявлені особливості і недоліки у організації харчування в закладах освіти є частиною системної проблеми національної економіки і загрозою соціально-економічній безпеці суспільства, пов'язаної з низькою фінансовою спроможністю учасників процесу формування людського капіталу, застарілими підходами та технологіями, відсутністю дієвих стимулів, контролю та відповідальності. За відсутності досліджень і даних, що демонстрували б зміни у здоров'ї дітей і підлітків при повній відсутності державного фінансування харчування закладів освіти чи за інших альтернативних моделей його організації, не можна стверджувати про неефективність використання коштів, спрямованих на харчування в освіті. Проблема нераціонального харчування існує у всьому суспільстві, але дієтологи наголошують, що саме у школі людина набуває різних навичок – від смаку до усвідомлення, що таке здорове харчування, тут вона вчиться культурі споживання. Тому актуальним для суспільства у сфері харчування з метою забезпечення соціально-економічної безпеки є і модернізація підходів до організації процесу на всіх освітніх рівнях його здійснення, і ведення просвітницької роботи.

Список використаної літератури

1. Томаневич Л. М. Соціально-економічна безпека в умовах глобалізації. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2011. № 2. С. 367–376.
2. Яцун Л. М., Карпенко О. В., Карпенко В. Д. *Методологія*

- формування національної політики харчування населення. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 130–138.
3. Сімахіна Г. О., Науменко Н. В. Харчування як основний чинник збереження стану здоров'я населення. *Проблеми старення и долголетия*. 2016. № 25(2). С. 204–214.
 4. Чельник К. Харчування дітей у школі – як не нашкодити? URL: <http://osvita.ua/school/method/238/> (дата звернення: 09.07.2020).
 5. Порядок організації харчування дітей у навчальних та оздоровчих закладах : наказ МОЗ та МОН України від 01.06.2005 р. № 242/329
 6. Про невідкладні питання діяльності дошкільних та інтернатних навчальних закладів : Постанова КМУ від 26.08.2002 р. № 1243
 7. Порядок надання послуг з харчування дітей у дошкільних, учнів у загальноосвітніх та проф.-тех. навч.закладах, операції з надання яких звільняються від обкладення ПДВ : Постанова КМУ від 02.02.2011 р. № 116. Дата оновлення: 18.01.2016 р.
 8. Про затвердження норм харчування у навчальних та оздоровчих закладах : Постанова КМУ від 22.11.2004 р. № 1591.
 9. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.07.2020).
 10. Бурлаку Н. І. Проблеми раціонального харчування українських студентів. *Всеукраїнська конференція з питань безпеки харчування*. тези доп. Київ : НТУУ «КПІ», 2010. С. 150–151.
 11. Єлізарова О. Т., Філоненко О. О., Гозак С. В. Гігієнічні аспекти організації систем дошкільної освіти у зарубіжних країнах. *Environment & Health*. 2016. № 2. С. 54–58.
 12. Козік Н. М., Стратійчук Н. А., Пилип Г. М., Логуш Л. Г. Дослідження особливостей харчування студентів вищої школи як складової способу життя. *Молодий вчений*. 2017. № 3.1 (43.1). С. 172–176.
 13. Козярін І. П., Івахно О. П., Немцева Ю. В. Роль здорового харчування у підтриманні соціальних аспектів життя молоді. *Сімейна медицина*. № 3(47). 2013. С. 77–80
 14. Шкуро В. В., Парац А. М. Особливості харчування дітей молодшого шкільного віку у навчальних закладах різного типу. URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Dovkillja-ta-zdorovja/_DtaZd2007/DtaZd2007-4/DtaZd2007-4_26-30.pdf (дата звернення: 09.07.2020).
 15. Шушпанов Д. Г. Соціально-економічні особливості споживання продуктів харчування та їх вплив на стан здоров'я населення України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7(181). С. 344–356.

1.5. ТРУДОВА МІГРАЦІЯ: УКРАЇНСЬКИЙ ЗРІЗ

Вчені давно успішно застосовують у своїх дослідженнях різноманітні терміни та дефініції пов'язані з поняттям «міграція», при цьому воно використовується у різних контекстах, в залежності від змісту та напрямку наукової розробки.

У суспільних та політичних науках під міграцією розуміють обумовлене різними причинами переміщення людей з одного місця проживання на інше. Виділяють чотири основні форми міграції [1, с. 312]:

- вторгнення;
- завоювання;
- колонізація;
- імміграція.

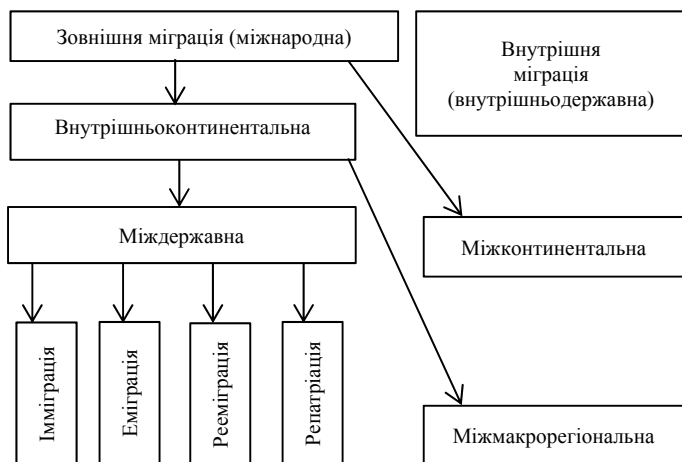


Рис. 1.18. Міграція за географічною ознакою (авторська розробка)

У структурному плані міграція має віковий, статевий, етнічний, сімейний, генезичний (від генезис), освітній, кваліфікаційний та інші зрізи. За елементарні одиниці (види) міграції можна приймати міграційні потоки, об'єднані певною ознакою (вік, стать, національність, спеціальність, сімейний

стан тощо). При цьому допустимі терміни «сімейна міграція», «міграція населення працездатного віку», «міграція жінок», «етнічна міграція» і т.п. [2, с. 114]. Приклад формування міграції за географічною ознакою наведений на рис. 1, подібним чином виглядають структурні елементи й інших видів міграції.

На сьогодні однією з дуже важливих для України міграцій є економічна, що поділяється на трудову та комерційну. Економічна, так само як і навчальна, – це міграція за цільовою ознакою.

Трудових мігрантів можна умовно поділити на працівників що виконують високо і низько кваліфіковану роботу. Характер та ступінь складності займаної мігрантом посади не завжди залежить від його освітнього рівня та фахової підготовки. Наприклад, лікарі можуть влаштуватись на робочі місця, котрі зазвичай займають медики найнижчого рівня підготовки у країні-рецепієнті, часом їх зайнятість взагалі не пов'язана із медициною.

Окремі дослідники вважають, що трудову міграцію не можна обмежувати жодним чином, оскільки вона у будь-якій формі дає позитивний результат: по-перше, емігрант поліпшує свій власний дохід, по-друге, від'їзд мігранта не зменшує доходу тих, хто залишився [3]. З таким підходом можна було б погодитись, якби не те, що державою-донором (у даному випадку Україною) вже вкладені значні кошти на підготовку спеціаліста цього кваліфікаційного рівня. У розрізі приватних вишів ситуація могла б вважатись прийнятною, однак до моменту вступу на здобуття вищої освіти потенційний мігрант отримує увесь пакет вигід, передбачених соціальною політикою, безкоштовно або на пільгових умовах.

Окрім того, відтік спеціалістів призводить до зменшення податкових надходжень до бюджету, адже кваліфіковані працівники сплачують більше податків і вимагають меншої підтримки від державної системи соціального забезпечення. Витрати на форсування людського потенціалу країнами походження у разі міграції не окупаються [4, с. 25].

Хоча трудова міграція належить до виду економічної, однак причини, що її викликають можуть мати не лише

економічний характер, значущими є політичні. Наприклад, відбулась масова міграція працездатного населення із зони охопленої Чорнобильською катастрофою; примусова міграція під час освоєння цілинних земель, будівництва заводів (наприклад, НВО «Сірка» у Львівській області) тощо. Необхідно також згадати з зони АТО, де виникли вкрай некомфортні і навіть небезпечні умови для проживання і роботи. Мігранти з Донецької та Луганської областей здебільшого залишились в Україні, переселившись у інші регіони, але частина виїхала за кордон, серед них особи працездатного віку.

У вітчизняному соціумі сформувалось тверде переконання щодо надвисоких заробітків за кордоном, як правило, цю думку поділяють особи, які особисто у ролі «гастарбайтерів», тобто заробітчани, не виступали. Нинішнє заробітчанство пов'язане із великою кількістю критеріїв, які треба виконати для отримання навіть не найкращої роботи (мається на увазі співвідношення умови/оплата). Важливе значення для початківців має знання традицій, мови країни-рецепієнта, її законодавства, особливо, у сфері трудової міграції. Перед прийняттям рішення щодо виїзду, їм слід також ознайомитись із нормами права України, міжнародними документами, які могли б стати у нагоді при виникненні неприємних ситуацій.

Формальний статус економічного мігранта визначений низькою документів:

- «Конвенцією Міжнародної організації праці про трудящих-мігрантів», оригінальна редакція якої була прийнята в 1939 р., поправки внесені в 1949 р. (змінена редакція набула чинності в 1952 р.) [5];

- «Конвенцією про зловживання в галузі міграції і про забезпечення працівникам-мігрантам рівних можливостей і рівного ставлення» (прийнята у 1975 р., набула чинності в 1978 р. [6];

- «Міжнародною конвенцією про захист прав всіх трудящих-мігрантів та членів їх сімей», прийнята резолюцією 45/158 Генеральної Асамблеї ООН від 18 грудня 1990 р. (набула чинності 1 липня 2003 р.) [7].

Більшість держав світу та потужних міжнародних

організацій здійснюють постійну роботу щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення явища міграції. Той факт, що міжнародні конвенції і національні закони у цій сфері почали розроблятися і прийматися лише з середини ХХ ст., не означає, що раніше трудової міграції не існувало. Так, Геродот у своїй «Історії» у другій книзі Евтерпи згадує, що під час визвольного походу єгипетського царя-священника Сетоса проти арабів та асирійців (близько 2480 р. до н.е.) за ним йшли дрібні майстри (звичайно ж сподіваючись знайти кращу роботу на новому місці).

Однак, першими і найпопулярнішими економічними мігрантами були найманці – особи, що брали участь у збройних конфліктах не з ідеологічних, національних, політичних міркувань, не були у складі певної армії, а заради особистої вигоди. Найманство відоме ще з античності. «Анабасис» Ксенофонта (перша половина IV століття до н.е.) описує історію грецьких найманців Кіра Молодшого, що хотів захопити престол Персії. Греки з одних і тих самих міст-держав воювали і в армії Дарія III, і в армії Олександра Македонського, що йому протистояла. Завданням найманців була боротьба з ворогами роботодавця та/або його захист.

Таким чином, порівнюючи цілі та завдання переміщення великих кількостей людей у різні історичні епохи, можна зробити висновок, що вони суттєво відрізняються. У давнину це було рухом на чужі території, які ще не сформувались як самостійні держави, до освоєння нових земель, пошуку додаткових ресурсів для власного існування. Історія експансії Арабського халіфату, окупації Сирії, Палестини, Єгипту та інших країн, аж до Іспанії та Франції, яка відбувалась у середні віки, була пов'язана з кривавими війнами, спробами зберегти завойовані території військовою силою. Тому назвати ці періоди періодами мирної міграції людей не вийде.

У ХХ та ХХІ ст. сенс міграційних процесів принципово змінився, трансформувались у пошук процвітаючого життя в країнах з розвиненою економікою зі сторони мігрантів та залучення необхідних працівників з боку приймаючих країн [8, с. 86].

Наукова думка виділяє 4 хвилі української трудової міграції [9, с. 7]:

1 хвиля. Після скасування кріпацтва, з середини XIX століття на території до початку 1 світової війни.

2 хвиля. В результаті колективізації сільського господарства, голодомору 1932-1933 рр., сталінського терору (репресії каральних органів, концтабори), масштабних будов СРСР.

3 хвиля. Викликана етнічними чистками, міжурядовими «домовленостями» уряду СРСР з керманичами сусідніх держав про спільні заходи політики переселення населення (виселення українців, поляків, кримських татар, німців), подальша реалізація урядом СРСР, так званих «грандіозних проектів століття» (освоєння цілини, побудова Байкало-амурської магістралі та ін.).

4 хвиля. Після розвалу СРСР й падіння «залізної завіси» між країнами «соціалістичного табору» та країнами вільного світу, «дикої» приватизації власності активів державних підприємств, глибокої і тривалої економічної кризи, безробіття, бойових дій на сході.

5 хвиля. Почалась з 10-х років XXI ст., охопила молодь, причому перш за все, добре освічену, та на відміну від попередньої (економічної), вирізняється переходом до міграції населення як до способу життя.

Спостерігається «тяжіння» мігрантів до країн (регіонів) з вільними робочими місцями та дефіцитом робочої сили, а також «витіснення» мігрантів з країн (регіонів) з високим рівнем безробіття або зайнятості. Одним із наслідків цього процесу є постійне відставання у розвитку територій, що є джерелом трудових мігрантів. На жаль, сьогодні це становить серйозну загрозу для України.

Окремі вчені вважають, що на макрорівні це призводить до зниження купівельної спроможності населення, гальмує підвищення продуктивності праці, а також рівня оплати праці жителів країни-донора [10]. Зазначається, що з часом це призведе до зниження темпів економічного зростання, появи стагнації у економіці, а національна економіка приймаючої

країни потрапить у «міграційну пастку» [8, с. 7].

У випадку з українськими трудовими мігрантами таке твердження не спрацює, адже виїжджають найбільш мобільні, прогресивні, здатні гнучко мислити і, найголовніше, такі що користуються попитом на іноземних ринках праці. При цьому, як зазначалось вище, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників дуже високий. Наприклад, люди з вищою освітою погоджуються працювати у сільському господарстві і виконувати найпростішу роботу, однак їх рівень особистого розвитку від цього не стає нижчим. Причин приймати такі вакансії багато: від гострої фінансової потреби, до складностей з нострифікацією документів про освіту.

Слід також визнати, що через свій високий рівень підготовки, українські гастарбайтери створюють досить сильну конкуренцію працівникам країни-реципієнта. Так, на ринках Європи з'явилась велика кількість осіб з вищою освітою, які погоджуються на роботу по догляду за хворими та немічними, Працедавці, під час вибору, віддають перевагу українцям, навіть при мінімальному знанні мови.

Україна – держава з неймовірно низькою вартістю людської праці: середньомісячна мінімальна заробітна плата (базовий соціальний стандарт) є у кілька разів меншою порівняно із країнами, що приймають більшу частину наших трудових мігрантів, наприклад, у 2020 р. в нас встановлений рівень 152 євро, у Польщі – 607 євро, Португалії – 741 євро, Іспанії – 1108 євро, Німеччині – 1584 євро, Франції – 1539 євро [11].

За рівнем індексу людського розвитку Україна посідає 88 місце зі 189 країн, що підпали під розгляд ООН у 2019 р. і належить до групи з високим розвитком, однак індекс має тенденцію до зниження. За цим показником Україну випереджають не лише країни-члени ЄС, але й Азербайджан, Вірменія, Албанія, Грузія, Туреччина, КНДР та інші.

За індексом якості життя, що розраховується ООН з врахуванням 9 показників: здоров'я, сімейне життя, громадське життя, матеріальний добробут, політична стабільність і безпека, клімат і географія, гарантія роботи, політична свобода, гендерна

рівність, Україна займає 78 місце серед 80 країн, випереджаючи лише Кенію та Нігерію. Однак, слід враховувати, що останнім роком, у якому здійснювали розрахунки, був 2013 р., а у 2014 р. з'явилась зона АТО, можна припустити, що такий показник як «політична стабільність та безпека» значно знизився.

З 2019 р. Україна входить у групу держав, у яких визначається індекс процвітання (далі – ІП). ІП – оцінка світового багатства і благополуччя на сьогодні обраховується Інститутом Легатум (Великобританія) для 149 країн на основі 104 показників. За версією Інституту Легатум Україна посіла наступні місця [12]:

- загальне підсумкове – 96;
- безпека – 145;
- особиста свобода – 81;
- державне управління – 81;
- соціальний капітал – 148;
- інвестиційне середовище – 113;
- умови для підприємництва – 71;
- розвиток ринкової інфраструктури – 87;
- економічна здатність – 99;
- умови життя – 69;
- організація охорони здоров'я – 114;
- рівень охоплення освітою – 37;
- навколишнє середовище – 127.

Усі ці чинники створили умови, за яких загальна кількість трудових мігрантів українського походження становить:

- 5,9 млн осіб (звіт про міграцію Спеціальної комісії ООН);
- 4 млн осіб або 16% популяції держави (дані Центру економічної стратегії).

За даними Міністерства соціальної політики України (2019 р.), кількість українців, що постійно працюють за кордоном, становить 3,2 млн осіб, хоча це менше, ніж вказує ООН, але залишається п'ятою частиною економічно активного населення держави.

3,2 мільйони трудових мігрантів згадуються у макроекономічному огляді Міністерства фінансів України за

липень 2019 року.

Експерти Інституту демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України вважають більш вірогідною кількістю – 3 мільйони робітників-мігрантів. Проблема полягає у відсутності достовірних даних про загальну чисельність населення України. Нагадуємо, що в 1992 році ця цифра становила 52 мільйони людей, а на початок 2019 року орієнтовно визначається близькою до 38-40 мільйонів [13].

Світовий банк підрахував, що у 2018 р. обсяг переказів українських трудових мігрантів в Україну склав 14 млрд доларів США. Національний банк України визначає цю цифру як 10,88 млрд. У будь-якому випадку, завдяки заробітчанами, якщо враховувати лише банківські перекази, в країну надійшла майже 10 частина ВВП України.

Міністерство фінансів України інформувало, що такий великий відтік робочої сили за кордон сприяє зменшенню безробіття всередині держави і що кількість претендентів на одну вакансію зменшилась до 3 осіб на місце.

Країни ЄС охоче приймають українських працівників, навіть забезпечують різні пільги. Наприклад, у Польщі набув чинності закон про збільшення заробітної плати мігрантам, які не досягли 26 років і офіційно працевлаштовані. З 1 серпня 2020 р. усі ці люди звільняються від податків, які раніше автоматично вираховувались із заробітної плати. Спосіб відшкодування залежить лише від типу договору між працівником і працедавцем. Німеччина також з 1 січня 2020 р. запровадила спрощену процедуру для трудових мігрантів українського походження. На жаль, в Україні приділяються недостатні зусилля для збереження людського потенціалу і забезпечення привабливості праці всередині країни.

Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості та економічної міграції та його територіальні органи, серед іншого, зобов'язані організувати професійне навчання зареєстрованих безробітних з урахуванням поточної та перспективної потреб ринку праці [14]. Слід зазначити, що навчання відбувається робітничим професіям і триває близько 2-3 місяців. Тому, після цього навчання людина

зможе отримати лише низько кваліфіковану роботу, а отже і низькооплачувану, що не забезпечує прийнятнього рівня життя. Однак, саме відсутність роботи з гідною заробітною платою за освітою отриманою у закладі вищої освіти 1-4 рівня акредитації і спонукає українців до заробітчанства. За кордоном за ту саму роботу набагато більше платять і, як згадувалось вище, ще й пропонують пільги.

Складається ситуація за якої спеціалізовані державні структури створені для допомоги безробітним змушені виконувати свою роботу формально, адже для перекваліфікації безробітних державою оплачується лише 2-3 місячне навчання.

Середня заробітна плата, наприклад, у Львівській області у 2019 р. становила 8231 грн або 274 євро (євро наводиться для зручності, оскільки попередні порівняння наводились саме у цій валюті). На діаграмі (рис. 1.19) наведено співвідношення кількості місць і пропонованої заробітної плати. Можна зауважити, що середню пропонувало менше третини (32%) роботодавців, і це були робочі професії та місця у поліції.

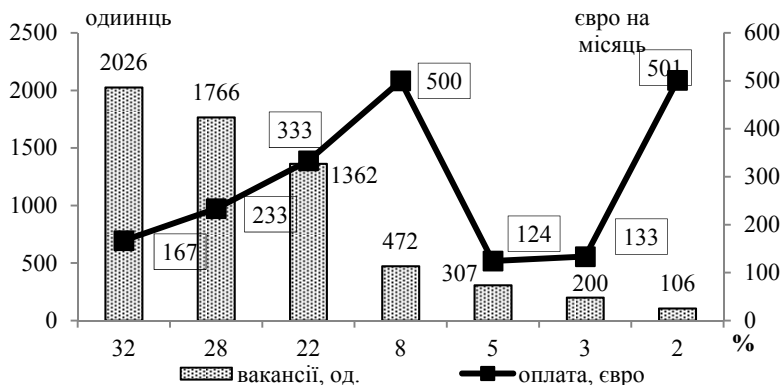


Рис. 1.19. Вакансії та заробітна плата у Львівській обл. у 2019 р.
Джерело: власна розробка за матеріалами [15]

Станом на липень 2020 р. найбільш затребуваними на ринку праці є (у порядку зменшення попиту): водії; швачки; поліцейські; продавці; прибиральники; робітники різних професій.

На сьогоднішній день в Україні спостерігається

критичний дисбаланс у оплаті праці різних категорій працівників, викликаний недосконалим плануванням підготовки фахівців. Саме масове відкриття нових вищих навчальних закладів, яке спостерігається вже кілька десятиліть спровокувало стан перенасичення людьми з вищою освітою, що не відповідає потребам внутрішнього ринку, із одночасною поступовою ліквідацією професійно-технічних училищ і падінням престижу багатьох професій. Можливість навчання у вишах на комерційній основі призвела до відсутності конкурсного відбору серед претендентів, мінімальний прохідний бал ЗНО дає право на навчання.

Виникла ситуація за якої, наприклад, секретареві або водію тролейбуса пропонують заробітну плату у чотири рази більшу, ніж лікарю або інженеру, які витратили на навчання багато років.

Без усвідомлення того факту, що вища освіта не дає гарантії бажаного працевлаштування, випускники вітчизняних вузів будуть поповнювати лави безробітних або заробітчан. А без якісної вищої освіти неможливо буде нострифікувати диплом за кордоном. З часом ринок виправить кількісне співвідношення людей з різною освітою, однак поки що проходить стадія трансформації.

Список використаної літератури

1. Encyclopedia of the City / Edited by Roger W.Caves. New York : Routledge, 2005. 564 p.
2. Практическая демография / под редакцией Л. Л. Рыбаковского. М. : ЦСП, 2005. 280 с.
3. Stark O. Rethinking the Brain Drain. *World Development*. 2004. Vol. 32 (1). P. 15–22.
4. Близнюк В. Соціально-економічні складові трудової міграції. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 4. С. 20–32.
5. Конвенція про працівників-мігрантів (переглянута 1949 року) № 97. Дата оновлення: 24.06.1975 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_159#Text. (дата звернення: 09.07.2020).
6. Конвенція про зловживання в галузі міграції і про забезпечення

- працівникам-мігрантам рівних можливостей і рівного ставлення № 143 від 24.06.1975р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_163#Text. (дата звернення: 09.07.2020).
7. Міжнародною конвенцією про захист прав всіх трудящих-мігрантів та членів їх сімей. Дата прийняття: 18.12.1990 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_203#Text. (дата звернення: 09.07.2020).
8. Яковлева Е. Б. Трудовая миграция: история и современное состояние. *Проблемы современной экономики*. 2016. № 4. С. 83–86.
9. Українська міграція в умовах глобальних і національних викликів ХХ століття : наукове видання / наук. ред. У. Я. Садова. Львів : [б.в.], 2019. 110 с.
10. Трудовая миграция. URL: <http://sociology.niv.ru/doc/dictionary/big-sociological/fc/slovar-210-3.htm>. (дата звернення: 09.07.2020).
11. National Minimum Wage. URL: <https://countryeconomy.com/national-minimum-wage>. (дата звернення: 09.07.2020).
12. The Legatum Prosperity Index. *Legatum Institute*. London : Legatum Institute, 2019. 22 p.
13. В Україні сьогодні проживають 38-40 мільйонів – Лібанова Е. URL: https://zn.ua/ukr/UKRAINE/v-ukrayini-sogodni-prozhivayut-38-40-milyoniv-libanova-324239_.html (дата звернення: 09.07.2020).
14. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2013. № 24. С. 243.
15. Аналітична та статистична інформація. Львівський обласний центр зайнятості : веб-сайт. URL: <https://lviv.dcz.gov.ua/analytics> (дата звернення: 09.07.2020).

1.6. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ МІГРАЦІЙ В УКРАЇНІ У 2014-2018 РОКАХ

На даному етапі розвитку, населення будь-якої території є головною продуктивною силою, а також основним споживачем матеріальних благ. Темпи та тенденції економічного розвитку будь-якої країни чи регіону, зокрема обсяги виробництва та споживання, їх зміни, істотно залежать від чисельності населення.

Міграція населення будь-якої території зумовлена економічними, політичними, релігійними, етнічними, освітніми, військовими та іншими факторами. Усі ці чинники певною мірою взаємозалежні, тому виявити окремі складові міграційних процесів, сформованих під впливом декількох факторів, зазвичай дуже складно.

Сучасні науковці чималу увагу приділяють аналізу історичних, політичних та соціально-економічних тенденцій міграції. Дослідженням демографічних процесів в Україні займалися такі українські вчені: Кулинич Р. О., Орлатий М. К., Смаглюк А. А., Олешенко Л. М. та інші. Питанням трудової міграції – Поздняк О. В., Малиновська О. А., Лібанова Е. М. та Хомра О. У.

У науковій літературі існують різні підходи до виділення типів міграцій. В залежності від критеріїв класифікації, виділяють наступні різновиди міграцій [1]:

- за способом реалізації (стихійна, ланцюгова, організована);
- за правовим статусом (легальна, нелегальна, напівлегальна);
- за повторюваністю (епізодична, одинична, повторювана);
- за кількістю мігрантів (осібна, сімейна, група);
- за відстанню (внутрішня, міжнародна (регіональна, континентальна, міжконтинентальна));
- за тривалістю (тимчасова (довготривала, короткотривала, сезонна, маятникова та транзитна), постійна);
- за добровільністю (вимушена (осіб, що шукають

притулку; осіб, що мають тимчасовий статус біженця та осіб с постійним статусом біженця), примусова та добровільна;

-за причинами та цілями (політична, релігійна, етнічна, екологічна, репатріація, економічна, освітня, туристична та міграція членів сімей).

Наслідки політичної та економічної кризи в Україні значно активізували процеси міждержавних та міжрегіональних міграцій населення. Україна є однією з найбільших країн-донорів робочої сили в Європі, де зовнішня міграція стала об'єктивною реальністю сьогодення. Щодо внутрішніх міграцій, то тут домінують переміщення між містом і селом. Сільське населення скорочується за рахунок відтоку молоді в міста, що прискорює його старіння. Варто зазначити, що починаючи з 2005 р. в Україні спостерігається міграційний приріст, проте він не має значного впливу на територіальні демографічні диспропорції.

До основних міграційних тенденцій нашої держави, слід віднести:

-сезонні міграції працівників різних галузей;

-нестача на підприємствах кваліфікованих трудових ресурсів;

-значні міграційні потоки школярів та молоді (внутрішні та зовнішні) з метою навчання та освіти;

-висока частка відтоків осіб працездатного віку із країни за кордон та ін.

У процесі дослідження було розраховано міграційний приріст (скорочення) населення сільських та міських територій України за період 2014-2018 рр. Щодо міграційних процесів у сільській місцевості (рис. 1.20), то загальноукраїнський показник мав тенденцію до приросту з 2014 по 2017 роки, а от у 2018 р. – кількість вибулих значно перевищила кількість прибулих у села України і міграційне скорочення склало від'ємний показник (мінус 10742 осіб). Основними причинами такої динаміки стали: освітні міграції; відсутність робочих місць в селах для кваліфікованих кадрів; та відсутність комфортних умов для життя [2].

Стосовно міждержавної міграції, то за період 2014-

2018 рр. спостерігається позитивна динаміка у міграційному прирості сільських територій.



Рис. 1.20. Міграційний приріст (скорочення) в сільській місцевості України у 2014-2018 роках

Джерело: складено авторами за [3, 4]

Відносно тенденцій міграційних потоків у міській місцевості (рис. 1.21), то у 2014-2018 роках (за виключенням 2016 року) теж спостерігається динаміка до приросту населення великих міст.

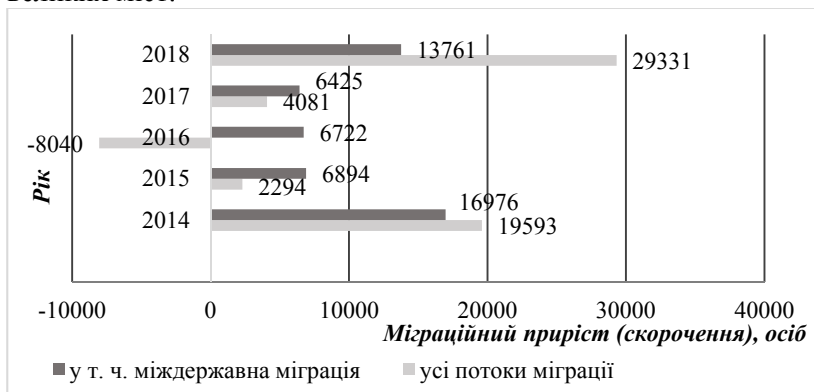


Рис. 1.21. Міграційний приріст (скорочення) у міській місцевості України у 2014-2018 роках

Джерело: складено авторами за [3; 4]

Особливістю міграційного руху населення працездатного

віку в Україні є його орієнтація на високорозвинені регіони, а основним напрямом в вищезазначений період є переміщення населення з регіональної периферії до обласних центрів та їх приміських зон. Така тенденція не лише призводить до демографічних диспропорцій, але й пришвидшує процес депопуляції так званих «територій-донорів» – сільських місцевостей та невеликих міст [5].

Під час дослідження, нами також було розглянуто регіональну динаміку міграційних процесів в Україні. Для цього було розраховано коефіцієнт міграційного приросту (скорочення) на 10000 осіб наявного населення – відношення міграційного приросту (скорочення) населення до середньорічної чисельності наявного населення [3]. Також було складено у середовищі MapInfo відповідні картосхеми за 2014 та 2018 роки, де було проведено групування за додатними та від'ємними показниками.

Так, у 2014 р. (рис. 1.22), було виділено наступні «міграційні» групи:

1. Регіони з коефіцієнтом міграційного приросту на 10000 осіб наявного населення: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Тернопільська, Харківська, Хмельницька, Черкаська та Чернівецька області;

2. Регіони з коефіцієнтом міграційного скорочення на 10000 осіб наявного населення: Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Кіровоградська, Рівненська, Сумська, Херсонська та Чернігівська області.

Таким чином, ми бачимо, що у 2014 р., незважаючи на високий міграційний рух населення, по регіонах України все ж таки переважає приріст над скороченням.

У 2018 р. у регіональному розрізі спостерігається зовсім інша ситуація – тут вже значно збільшується кількість регіонів з міграційним скороченням, що говорить про значний відтік населення (рис. 1.23).



Рис. 1.22. Групування регіонів України за загальним коефіцієнтом міграційного приросту (скорочення) на 10000 осіб наявного населення у 2014 році

Джерело: складено авторами за [3]

Згідно наведених даних, можна виділити такі групи областей:

3. Регіони з коефіцієнтом міграційного приросту на 10000 осіб наявного населення: Волинська, Київська, Львівська та Одеська області.

4. Регіони з коефіцієнтом міграційного скорочення на 10000 осіб наявного населення: Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька та Чернігівська області.

Згідно, зі статистичними даними, основними донорами мігрантів для світу, та інших регіонів України у 2014-2018 роках, були наступні області: Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Рівненська, Херсонська, Сумська, Закарпатська, Запорізька, Донецька, Хмельницька та Черкаська. Основними країнами призначення українських працівників-мігрантів є: Угорщина, Чехія, Португалія, Італія, Польща та Росія.



Рис. 1.23. Групування регіонів України за загальним коефіцієнтом міграційного приросту (скорочення) на 10000 осіб наявного населення у 2018 році

Джерело: складено авторами за [4]

Якщо проаналізувати дані Державної служби статистики України станом на 1 січня 2018 року, то можна визначити топ-п'ять регіонів України з найбільшим міграційним приростом населення – Київську, Одеську, Чернівецьку, Харківську та Дніпропетровську область (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Регіони України з найбільшим міграційним приростом станом на 1 січня 2018 року

Область	Кількість прибулих, чол.	Кількість вибулих, чол.	Міграційний приріст, чол.
Київська	3497	1682	1815
Одеська	3582	2706	876
Чернівецька	1078	791	287
Харківська	2754	2514	240
Дніпропетровська	2208	2026	182

Джерело: складено авторами за [6]

Українці тяжіють до великих міст, а села, селища міського типу та невеличкі міста поступово порожніють. Це пояснюється тим, що у великих містах знаходяться потужні виробничі комплекси, що надають населенню перспективні робочі місця. Також у вищезазначених регіонах вища середня заробітна плата, що притягує все більше і більше кваліфікованих кадрів з інших областей [7].

Найбільший відтік населення у 2018 році спостерігався в таких регіонах, як: Донецька, Луганська, Вінницька, Миколаївська та Херсонська області (табл. 1.12). Головними чинниками виїзду з цих територій стали: макроекономічна криза; сезонність виробництва галузей господарства; військовий конфлікт на Сході держави; виїзд молоді з метою здобуття освіти в престижних вузах; високий рівень безробіття та ін.

Таблиця 1.12

Регіони України з найбільшим міграційним скороченням станом на 1 січня 2018 року

Область	Кількість прибулих, чол.	Кількість вибулих, чол.	Міграційне скорочення, чол.
Донецька	1128	1511	-383
Луганська	383	655	-272
Вінницька	1210	1454	-244
Миколаївська	834	1002	-168
Херсонська	724	875	-151

Джерело: складено авторами за [6]

Негативними наслідками зовнішніх міграційних процесів для України є: втрата висококваліфікованих кадрів; нерентабельність та втрати від вкладень в освіту й підготовку фахівців; старіння нації та зменшення народжуваності; зростання демографічного навантаження на осіб працездатного віку; зменшення податкових надходжень в соціальні фонди держави.

За останні роки показники зовнішнього та внутрішнього міграційного руху населення дещо збільшилися внаслідок макроекономічної кризи, нестійкої економіки, політичної кризи та воєнних дій на сході держави.

Повністю зупинити міграційний «відтік» населення держави за кордон неможливо, проте необхідно розробити перелік заходів, які знизять обсяги міграції, до яких слід віднести:

- забезпечення сталого рівня економічного зростання країни, та окремих її регіонів;
- зменшення рівня безробіття, шляхом створення нових робочих місць для висококваліфікованих кадрів;
- розробка заходів, спрямованих на зниження рівня інфляції;
- забезпечення розвитку бізнесу та підприємницької діяльності.

Варто зазначити, що крім міграційної ситуації, в Україні необхідно покращувати й демографічне становище. Для цього необхідно спрямовувати соціально-економічну політику на розв'язання найважливіших проблем сім'ї, а саме: стимулювання народжуваності; підвищення рівня медичного обслуговування; створення широкої мережі державних служб соціальної допомоги; впровадження здорового способу життя та ін.

Україні вкрай необхідно зберегти свій людський потенціал. Основою державної еміграційної політики мають стати міждержавні угоди з країнами – потенціальними споживачами нашої робочої сили, які базуватимуться на міжнародному праві, що забезпечить політичні та соціальні гарантії працівникам-емігрантам, виходячи з таких принципів: юридичної й економічної свободи громадян будь-якої країни; економічної доцільності обміну трудовими ресурсами; визнання міждержавного обміну робочою силою важливим елементом міжнародних економічних відносин; ротації основної маси мігрантів.

Важливим напрямом міграційної політики має стати політика, щодо створення умов для зворотної міграції українських трудових мігрантів.

Для вирішення проблем міграції потрібен комплексний підхід, за якого враховуються інформаційний, соціально-економічний та правовий напрями як єдиний механізм підвищення

рівня національної економіки.

Ми вважаємо, що для вирішення проблеми міграції, потрібно застосовувати нестандартні методи, запозичити досвід сусідніх держав.

Необхідно використовувати і внутрішній потенціал. Багато громадян як на підконтрольній Україні, так і на тимчасово окупованих територіях Донбасу та Криму, шукають роботу спочатку на внутрішньому ринку, а вже потім їдуть за кордон. Часто небажання працювати в Україні пояснюється об'єктивними причинами, які не може на своєму рівні вирішити потенційний роботодавець, проте ці питання може вирішити держава, а саме – зосередити зусилля на створенні сприятливих умов для виробництва певних видів товарів та надання послуг. Саме тих, які стимулюють економіку до зростання. Паралельно із цим, потрібно забезпечити додаткові пільги для вітчизняного роботодавця за створення робочих місць. Для цього у найкоротші терміни необхідно здійснити реформування ринку іпотечного кредитування, суттєво зменшити ставки за кредитами.

Важливим, на наш погляд, є зменшення податкового тягаря для малого і середнього бізнесу та покращення умов підприємницької діяльності.

Маючи колосальний трудовий і фінансовий ресурс з «українським корінням» за кордоном, Україна могла б в найкоротші терміни і з невеликими фінансовими витратами впровадити нову імміграційну політику, спрямовану на повернення її емігрантів. Але нашій державі спочатку потрібно зробити ряд організаційних кроків, які б посилили мотивацію і прискорили повернення іммігрантів на батьківщину.

Враховуючи вище викладене, вважаємо, що державі вкрай необхідно провести реструктуризацію економіки та забезпечити високі темпи економічного зростання, які неможливі без кваліфікованої і мотивованої робочої сили, оскільки зазначені втрати можуть виявитися непоправними.

Список використаних джерел

1. Ровенчак О. А. Визначення та класифікації міграцій: наближення до операційних понять. *Політичний менеджмент*. 2006. № 2. С. 127–139.
2. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.
3. Демографічний щорічник «Населення України за 2014 рік». / Державна служба статистики України. 2015. С. 99–112.
4. Демографічний щорічник «Населення України за 2018 рік». / Державна служба статистики України. 2019. С. 152–180.
5. Мостова І. О. Деякі параметри міграційного руху населення України в 2010-2014 рр. : динаміка змін. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. С. 195–207.
6. Міграційний рух населення у січні 2018 року. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2018/ds/mr/mr_u/mr0118_u.html. (дата звернення: 09.07.2020).
7. Сьомченко В. В., Рубан А. А. Аналіз внутрішнього та зовнішнього міграційного руху населення України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 959–964.



РОЗДІЛ 2

Освітній та соціальний капітал в контексті сучасних тенденцій відтворення людських ресурсів

2.1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

До управління розвитком вищої освіти України можна застосувати різноманітні підходи, зокрема *системний*. *Система* (від грец. *systema* – ціле, складене з частин, з'єднання) – набір або комбінація елементів чи частин, які утворюють єдиний комплекс, спрямований на досягнення певної (єдиної для всього комплексу) мети [1, с. 14]. З огляду на це, *систему управління розвитком вищої освіти в умовах функціонування Європейського простору вищої освіти (ЄПВО)* можна розглядати як сукупність установ сфери вищої освіти та науки, які утворюють єдиний комплекс, спрямований на збільшення кількості та підвищення якості надання послуг вищої освіти відповідно до європейських стандартів. Така система є відкритою для взаємодії із зовнішнім середовищем. Її *ідея (місія)* – підготовка конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя. Мета системи управління розвитком вищої освіти в умовах функціонування Європейського освітнього простору трансформується в низку *завдань (цільових орієнтирів)*:

- створення умов для всебічного розвитку та самореалізації особистості;
- забезпечення потреб національного та міжнародного ринків праці в кваліфікованих фахівцях;
- інноваційний розвиток країни на основі економіки знань в умовах функціонування ЄПВО.

Ця система складається з двох підсистем: керуючої (суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління). Детально структуру системи відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Система управління розвитком вищої освіти України в умовах функціонування ЄПВО

Основним призначенням керуючої підсистеми (КМУ; МОН; галузевих державних органів, до сфери управління яких належать ЗВО; органів влади АРК, органів місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать ЗВО; НАН України та національних галузевих академій наук; засновників ЗВО; органів громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки; НАЗЯВО) є здійснення впливу на керовану підсистему (університети, академії, інститути та коледжі) на основі прийнятих відповідних управлінських рішень.

Суб'єкт управління повинен здійснювати свою діяльність на основі певних принципів управління – правил і норм управлінської діяльності, відповідно до яких він створений, функціонує та розвивається.

До них віднесемо такі 11 принципів:

– *цілеспрямованості* – передбачає чітку постановку цілей перед кожним ЗВО, який входить до складу об'єкта управління;

– *відкритості та прозорості* – полягає у відкритості суб'єкта управління для зовнішніх перевірок і доступності інформації про його внутрішню діяльність;

– *спланованості* – передбачає складання планів дій і їх реалізації;

– *обґрунтованості* – полягає в об'єктивному відображенні у планах дій реальних умов діяльності;

– *компетентності* – передбачає знання суб'єктом управління особливостей діяльності об'єкта управління;

– *доступності* – полягає в створенні та забезпеченні громадянам України рівних умов доступу до вищої освіти;

– *наступності* – передбачає здобуття студентами компетентностей у ЗВО (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти;

– *сталого розвитку* – полягає в забезпеченні функціонування об'єкта управління в певних умовах із заданими параметрами протягом визначеного проміжку часу;

– *державної підтримки* – передбачає державну підтримку підготовки фахівців з вищою освітою для пріоритетних галузей

економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної, мистецької та педагогічної діяльності, а також освітньої, наукової, науково-технічної, мистецької та інноваційної діяльності ЗВО, зокрема шляхом надання пільг із сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів;

– *державно-приватного партнерства* – полягає у взаємодії національних систем освіти, науки, мистецтва, бізнесу та держави з метою забезпечення розвитку економіки знань;

– *міжнародної інтеграції* – передбачає інтеграцію системи вищої освіти України у Європейський і світовий простір вищої освіти, за умови збереження та розвитку досягнень і прогресивних традицій національної вищої школи.

З точки зору *процесного підходу*, управління – серія взаємопов'язаних дій (функцій управління) [2, с. 38]. Якщо розглядати управління розвитком вищої освіти в умовах функціонування Європейського освітнього простору як процес, то керуюча підсистема здійснює його на 10 послідовних фазах:

– *цілепокладання* – визначення цілей діяльності керованої підсистеми;

– *облік* – відображення діяльності керованої підсистеми за допомогою кількісних і якісних показників;

– *аналіз* – встановлення взаємозв'язків між досліджуваними показниками;

– *прогнозування* – передбачення майбутнього стану керованої підсистеми;

– *планування* – формування планів діяльності;

– *організація* – створення певної структури керованої підсистеми для реалізації планів і призначення виконавців конкретним роботам;

– *мотивація* – створення внутрішнього спонукання виконавцям до дій;

– *контроль* – порівняння досягнутих результатів із запланованими;

– *координація* – забезпечення узгодженості дій керованої підсистеми;

– *регулювання* – усунення відхилень, збоїв і недоліків у

роботі керованої підсистеми.

Процес управління розвитком вищої освіти повинен враховувати й конкретні *ситуації*, які склалися в таких 13 сферах діяльності ЗВО:

- *господарська* – забезпечення необхідного рівня матеріально-технічної бази ЗВО для якісного надання освітніх послуг і здійснення наукової роботи;

- *економічна* – пошук шляхів і методів досягнення ЗВО найкращих результатів за найменших затрат;

- *інвестиційна* – сукупність практичних дій ЗВО щодо реалізації інвестицій;

- *інформаційно-аналітичне забезпечення* – поєднання інформації та методів її аналітичної обробки задля задоволення інформаційних потреб керівництва ЗВО для прийняття ефективних управлінських рішень, а також його стейкхолдерів;

- *маркетингова* – розвиток ринку освітніх і наукових послуг шляхом оцінки потреб споживачів (абітурієнтів) і проведенні заходів для задоволення цих потреб;

- *міжнародна* – інтеграція освітніх послуг і наукового потенціалу в міжнародну спільноту ЗВО;

- *науково-інноваційна* – проведення фундаментальних та/або прикладних наукових досліджень і розробок, використання і комерціалізація їх результатів;

- *облікова* – виявлення, вимірювання, реєстрація, накопичення, узагальнення, зберігання та передача інформації про діяльність ЗВО зовнішнім і внутрішнім користувачам для прийняття рішень;

- *освітня* – надання освітніх послуг студентам, абітурієнтам і слухачам;

- *профорієнтаційна* – допомога абітурієнтам в обранні майбутньої професії та випускникам ЗВО у працевлаштуванні;

- *соціальна* – врахування потреб й інтересів учасників освітнього процесу;

- *управління персоналом* – відтворення й ефективне використання персоналу ЗВО;

- *фінансова* – діяльність, яка спричиняє зміни розміру та складу власного капіталу і зобов'язань ЗВО.

У результаті впливу керуючої підсистеми на керовану можуть бути отримані такі результати:

– *освітні інновації* – нові форми здобуття освіти в ЗВО; нові стандарти вищої освіти та освітні програми; нові форми організації освітнього процесу й видів навчальних занять, що забезпечують підвищення якості навчального процесу; нові методи, засоби, технології викладання й навчання, а також навчально-методичні матеріали тощо;

– *наукові інновації* – нові наукові знання, отримані шляхом проведення наукових досліджень і розробок та їх спрямування на створення і впровадження нових конкурентоспроможних технологій, видів техніки, матеріалів;

– *організаційні інновації* – нові та модернізовані організаційні структури у сфері вищої освіти (нові типи ЗВО; нові структури ЗВО тощо);

– *фінансово-економічні інновації* – нові фінансово-економічні механізми у сфері вищої освіти (диверсифікація видів надходжень і витатків ЗВО; форм освітніх послуг тощо).

Слід зазначити, що Т. Парсонс виділив три рівні управління: 1) *інституційний* – забезпечує інтереси та потреби власників; на ньому здійснюється стратегічне, тактичне та загальне керівництво, розробляється політика організації; 2) *управлінський* – забезпечує реалізацію політики функціонування організації, яка розроблена вищим керівництвом і відповідає за доведення більш детальних завдань до підрозділів та за їх виконання; 3) *технічний* – відповідає за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців [2, с. 24].

Рівні системи управління розвитком вищої освіти України в умовах функціонування Європейського освітнього простору можна відобразити таким чином:

– *інституційний рівень* – КМУ;

– *управлінський рівень* – МОН; галузеві державні органи, до сфери управління яких належать ЗВО; органи влади АРК, органи місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать ЗВО; НАН України та національні галузеві академії наук; засновники ЗВО; органи громадського самоврядування у

сфері вищої освіти і науки; НАЗЯВО;

– *технічний рівень* – університети, академії, інститути та коледжі.

У кожній із перерахованих вище установ також можна виділити три аналогічні рівні (інституційний, управлінський і технічний). У підсумку, на рис. 2.2 отримаємо управлінську піраміду системи управління розвитком вищої освіти України в умовах функціонування ЄПВО. На неї впливають положення міжнародних документів, що містять засади та напрями формування ЄПВО, перелік яких подано в табл. 2.1.

Звернемо увагу, що однією з передумов формування єдиного простору вищої освіти є прийняття *Великої хартії університетів* (1988 р.). Її основоположні принципи:

1. Університет – самостійна установа в суспільствах із різною організацією, що є наслідком розходжень у географічній та історичній спадщині. Він створює, вивчає, оцінює та передає культуру за допомогою досліджень і навчання.

2. Викладання та дослідницька робота в університетах мають бути неподільні для того, щоб навчання в них відповідало постійно змінюваним потребам і запитам суспільства, науковим досягненням.

3. Свобода в дослідницькій і викладацькій діяльності є основним принципом університетського життя.

4. Університет є хранителем традицій європейського гуманізму. Тому він постійно прагне до досягнення універсального знання, перетинає географічні та політичні кордони, затверджує нагальну потребу взаємного пізнання і взаємодії різних культур [3].

До *Лісабонської конвенції* (1997 р.), було включено одинадцять розділів: 1. Визначення. 2. Компетенція органів. 3. Головні принципи, що стосуються оцінки кваліфікацій. 4. Визнання кваліфікацій, що надають доступ до вищої освіти. 5. Визнання періодів навчання. 6. Визнання кваліфікацій з вищої освіти. 7. Визнання кваліфікацій, присуджених біженцям, переміщеним особам та особам, що знаходяться у ситуації біженців. 8. Інформація про оцінку вищих закладів і програм

освіти. 9. Інформація з питань визнання. 10. Механізми застосування. 11. Заключні положення.

Європейський освітній простір

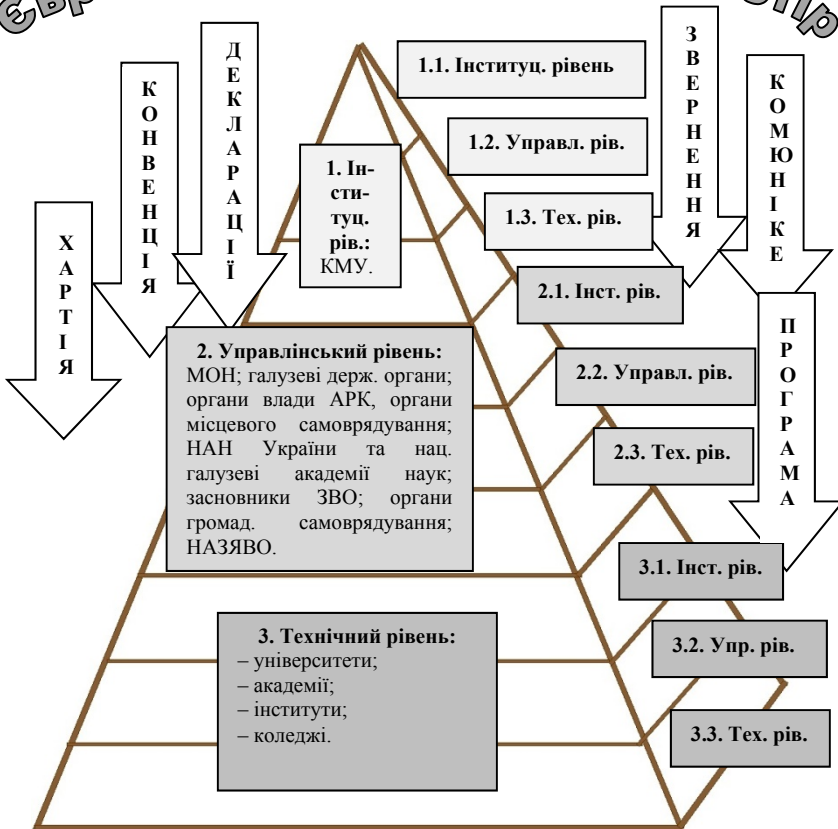


Рис. 2.2. Управлінська піраміда системи управління розвитком вищої освіти України в умовах функціонування Європейського освітнього простору

Джерело: розроблено автором.

Серед іншого у ній зазначено, що справедливе визнання кваліфікацій є ключовим елементом права на освіту та обов'язком суспільства [6].

Цей документ ратифікований Верховною Радою України

(ВРУ) 03 груд. 1999 р. [7].

Таблиця 2.1

Документи, які містять засади та напрями формування ЄПВО

№ з/п	Коротка назва документа	Повна назва документа	Місто (країна)	Дата прийняття	Кількість учасників
1	2	3	4	5	6
1	Велика хартія університетів	Magna Charta Universitatum	Болонья (Італія)	18 вересня 1988 р.	
2	Лісабонська конвенція	Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні	Лісабон (Португалія)	11 квітня 1997 р.	
3	Сорбонська декларація	Спільна Декларація «Про гармонізацію архітектури європейської системи вищої освіти» чотирьох міністрів, що представляють Великобританію, Німеччину, Францію й Італію	Париж, Сорбонна (Франція)	25 травня 1998 р.	4 країни
4	Болонська декларація	Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти»	Болонья (Італія)	19 червня 1999 р.	30 країн
5	Саламанське звернення	Послання Саламанського з'їзду європейських закладів вищої освіти «Формування європейського простору вищої освіти»	Саламанка (Іспанія)	29-30 березня 2001 р.	>300 європ. ЗВО
6	Празьке комюніке	«До зони європейської Вищої освіти»: Комюніке зустрічі європейських міністрів освіти	Прага (Чехія)	19 травня 2001 р.	32 країни
7	Берлінське комюніке	Комюніке конференції міністрів вищої освіти Європи «Створення Європейського простору вищої освіти»	Берлін (Німеччина)	19 вересня 2003 р.	33 країни

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
8	Декларація Глазго	Декларація Глазго «Сильні університети для сильної Європи»	Брюссель (Бельгія)	15 квітня 2005 р.	
9	Бергенське комюніке	Комюніке Конференції Міністрів країн Європи, відповідальних за сферу вищої освіти «Загально-європейський простір освіти – Досягнення цілей»	Берген (Норвегія)	19-20 травня 2005 р.	45 країн
10	Лісабонська декларація	«Університети Європи після 2010 року: різноманіття за єдності мети»	Брюссель (Бельгія)	13 квітня 2007 р.	>700 університетів
11	Лондонське комюніке	«На шляху до Європейського простору вищої освіти: відповіді на виклики глобалізації»: Комюніке Конференції Міністрів європейських країн, відповідальних за сферу вищої освіти	Лондон (Великобританія)	17-18 травня 2007 р.	46 країн
12	Болонська робоча програма 2007–2009	«В напрямку до Європейського простору вищої освіти – інтегрована програма на 2007–2009 рр.»	Лісабон (Португалія)	2-3 жовтня 2007 р.	
13	Львівське комюніке	«Болонський процес у період до 2020 року – Європейський простір вищої освіти у новому десятилітті»: Комюніке конференції європейських міністрів вищ. освіти	Льовен і Льовен-ля-Ньов (Бельгія)	28-29 квітня 2009 р.	46 країн
14	Будапештсько-Віденська Декларація	Будапештсько-Віденська Декларація «Про створення Європейського простору вищої освіти»	Будапешт (Угорщина), Відень (Австрія)	10-12 березня 2010 р.	47 країн
15	Бухарестське комюніке	Бухарестське комюніке «Використання нашого потенціалу з найбільшою користю: консолідація Європейського простору вищої освіти»	Бухарест (Румунія)	26-27 квітня 2012 р.	47 країн
16	Єреванське комюніке	Єреванське комюніке	Єреван (Вірменія)	14-15 травня 2015 р.	47 країн
17	Паризьке комюніке	Паризьке комюніке	Париж (Франція)	24-25 травня 2018 р.	48 країн

Джерело: укладено автором на основі [3–5].

У *Сорбонській декларації* (1998 р.) розкрито питання гармонізації архітектури європейських систем вищої освіти та зазначається, що «відкритий простір європейської вищої освіти несе багатство позитивних перспектив, звичайно ж, з повагою до відмінностей, але вимагає, з іншого боку, продовження зусиль з ліквідації бар'єрів і розробки таких рамок для викладання та навчання, які розширили б мобільність і зробили співпрацю ближчою, ніж коли-небудь раніше». Вона передбачала створення загальної системи, спрямованої як на поліпшення зовнішнього визнання та полегшення мобільності тих, хто навчається, так і на розширення можливостей їх працевлаштування. У цьому документі була задекларована спроба створити простір європейської вищої освіти, де національні особливості і загальні інтереси можуть взаємодіяти та підсилювати один одного для вигоди Європи, тих, хто вчиться і, в більш загальному сенсі, її громадян [3].

У *Саламанському зверненні* (2001 р.), на підставі якого засновано Асоціацію європейських університетів, зазначено низку принципів: автономія з відповідальністю; освіта як відповідальність перед суспільством; вища освіта, заснована на наукових дослідженнях; організована диверсифікація [3].

У свою чергу, у *Празькому комюніке* (2001 р.) зосереджено увагу на таких ключових пунктах: подальші дії після досягнення мети Болонського процесу; ухвалення системи ступенів, що легко розуміються та є зіставними; ухвалення системи, заснованої, за суттю, на двох основних циклах; установлення системи кредитів; сприяння мобільності; сприяння європейській співпраці в забезпеченні якості; сприяння європейському підходу до вищої освіти; навчання протягом усього життя; вищі навчальні заклади та студенти; сприяння забезпеченню привабливості Зони європейської вищої освіти; енергійне продовження [3].

Що стосується *Берлінського комюніке* (2003 р.), то воно містить такі питання: преамбула; прогрес; гарантія якості; структура ступеня; підвищення мобільності; створення кредитної системи; визнання ступенів; вищі навчальні заклади та студентство; впровадження європейської тематики у вищу

освіту; підвищення привабливості ЄПВО; можливість навчатися протягом усього життя; додаткові дії; перевірка результатів тощо [8].

У *Декларації Глазго* (2005 р.) визначено основи неперервного політичного діалогу на високому рівні між університетами, а саме: завдання й основні цінності сильних університетів; політичні рамки (до суспільства, заснованого на знаннях – через вищу освіту та дослідження); перефокусування болонських реформ в середині процесу, розробленого на період до 2010 року (на ЗВО); розширення дослідної й інноваційної діяльності; підготовка дослідників та їх працевлаштування; якість сильних університетів; фінансування для забезпечення сильних університетів [3].

Бергенське комюніке (2005 р.) схвалило приєднання до Болонського процесу нових країн-учасниць: Вірменії, Азербайджану, Грузії, Молдови й України. Документ містив п'ять розділів: партнерство; аналіз здобутків (система ступенів; забезпечення якості; визнання ступенів і термінів навчання); майбутні виклики та пріоритети (вища освіта та дослідницька діяльність; соціальна складова; мобільність; привабливість Загальноєвропейського простору вищої освіти та співпраця з іншими регіонами світу); аналіз здобутків у період до 2007 р.; підготовка до 2010 р. [9].

У *Лісабонській декларації* (2007 р.) зосереджено увагу на таких питаннях: створення ЄПВО; інтернаціоналізація ЄПВО; сприяння дослідженню й інноваціям; якість; автономія та фондування [3].

Лондонське комюніке (2007 р.) задекларувало створення ЄПВО, що базується на інституційній автономії, академічній свободі, рівних можливостях і демократичних принципах [3].

У *Болонській робочій програмі 2007–2009* (2007 р.) міститься амбітна програма всіх заходів, які згадуються в Лондонському комюніке, а також програма офіційних заходів Болоньї, які мали організовуватися на європейському рівні між жовтнем 2007 р. і квітнем 2009 р. [3].

Основними складовими частинами *Льовенського комюніке* (2009 р.) є: преамбула; досягнення та консолідація; навчання

зароди майбутнього: пріоритети вищої освіти в наступному десятилітті (соціальний вимір: рівний доступ і завершення навчання; навчання впродовж життя; працевлаштування; центроване на студенті навчання та викладацька місія вищої освіти; освіта, дослідницька діяльність й інновації; міжнародна відкритість; мобільність; збирання даних; багатовимірні засоби забезпечення прозорості; фінансування); організаційна структура та наступні дії [3].

У *Будапештсько-Віденській декларації* (2010 р.) офіційно проголошено створення конкурентоспроможного на міжнародному рівні та привабливого ЄПВО, в якому ЗВО, за підтримки відданих викладачів і студентів, можуть здійснювати свої різноманітні місії у суспільстві знань, і в якому студенти, користуючись перевагою мобільності з безперешкодним і справедливим визнанням кваліфікацій, можуть знайти найбільш підходящу траєкторію отримання освіти [3].

Бухарестське комюніке (2012 р.) зосереджувало увагу на таких пунктах: інвестиції у вищу освіту заради майбутнього; ЄПВО вчора, сьогодні та завтра; забезпечення якісної вищої освіти для всіх; покращення здатності до працевлаштування задля задоволення потреб Європи; посилення мобільності для кращого навчання; покращення збору даних і прозорості на підтримку політичних цілей; установлення пріоритетів на 2012–2015 рр. [3].

В *Єреванському комюніке* (2015 р.) висловлена колективна амбіція щодо досягнення в новому контексті таких цілей:

– підвищення якості й актуальності навчання та викладання – головна місія ЄПВО. Ми будемо заохочувати та підтримувати вищі навчальні заклади та співробітників у просуванні педагогічних інновацій у навчальних середовищах, орієнтованих на студентів, та повному використанні потенційних переваг цифрових технологій навчання та викладання;

– сприяння працевлаштуванню випускників протягом їхнього трудового життя на швидко мінливих ринках праці – що характеризується технологічним розвитком, появою нових профілів роботи та збільшенням можливостей для

працевлаштування та самозайнятості – є головною метою ЄПВО;

- надання нашим системам більшої інклюзивності є найважливішою метою ЄПВО, оскільки наше населення стає все більш диверсифікованим, також через імміграцію та демографічні зміни;

- упровадження узгоджених структурних реформ є необхідною умовою консолідації ЄПВО та, зрештою, його успіху [4].

Паризьке комюніке (2018 р.) акцентує, що академічна свобода і доброчесність, інституційна автономія, участь студентів і працівників у врядуванні вищої освіти та громадська відповідальність вищої освіти й за вищу освіту становлять основу ЄПВО. У документі виокремлено такі основні елементи:

- прогрес у виконанні узгоджених реформ;

- розкриття повного потенціалу ЄПВО: подальше просування запровадження. Зосередження на трьох ключових зобов'язаннях: трицикловій системі; відповідності Лісабонській Конвенції про визнання; забезпеченні якості;

- інновація в навчанні та викладанні. Подальший розвиток і повне запровадження студентоцентрованого навчання та відкрита освіта в контексті навчання впродовж життя. Оцифрування / диджиталізація відіграє важливу роль в усіх сферах суспільства. Сприяння та підтримка інституційних, національних і європейських ініціатив з педагогічної підготовки, безперервного професійного розвитку викладачів і пошук шляхів кращого визнання високої якості та інноваційного викладання в їх кар'єрах;

- більш амбіційний ЄПВО після 2020 р. [5].

Як бачимо, основними задекларованими в цих документах пріоритетами, які не втратили актуальності на сьогоднішній день, є: трициклова система вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії); визнання ступенів і термінів навчання; забезпеченні якості навчання та викладання; мобільність учасників навчального процесу; навчання впродовж життя; сприяння працевлаштуванню випускників; сприяння дослідженню й інноваціям.

Список використаної літератури

1. Основи інформаційних систем : навч. посіб. / В. Ф. Ситник, Т. А. Писаревська, Н. В. Єрьоміна, О. С. Краєва ; за ред. В. Ф. Ситника. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ : Вид-во КНЕУ, 2001. 420 с.
2. Кравченко В. О. Менеджмент : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.
3. Болонський процес. Міжнародний фонд досліджень освітньої політики : веб-сайт. URL: http://www.edupolicy.org.ua/_dx/main_ua/high-edu_ua/bologna_ua.html (дата звернення: 20.10.2019).
4. Yerevan communiqué. Інститут професійних комунікацій : веб-сайт. URL: <http://ipq.org.ua/> (дата звернення: 20.10.2019).
5. Паризьке комюніке. Національний Еразмус+ офіс в Україні : веб-сайт. URL: <https://erasmusplus.org.ua/> (дата звернення: 20.10.2019).
6. Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні від 11.04.1997 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_308 (дата звернення: 23.03.2020).
7. Про ратифікацію Конвенції про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні : Закон України від 03.12.1999 р. № 1273-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1273-14> (дата звернення: 20.10.2019).
8. Створення Європейського простору вищої освіти : комюніке конференції міністрів вищої освіти Європи від 19.09.2003 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_754 (дата звернення: 20.10.2019).
9. Загальноєвропейський простір освіти – Досягнення цілей : комюніке Конференції Міністрів країн Європи, відповідальних за сферу вищої освіти від 19-20.05.2005 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_576 (дата звернення: 20.10.2019).

2.2. ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави в цілому. Інвестиції в освіту та навчання є ключовими у сформованих нині в розвинутих країнах «економіках, що базуються на знаннях».

Згідно даних ЄБРР Україна за індексом економіки знань посідає 27 позицію зі значенням 4,33, що є рівнем нижче середнього. Однією з причин такого стану є низький рівень ефективності фінансування освіти. Тому дослідження тенденцій та особливостей цього процесу в Україні є запорукою розробки дієвої стратегії розвитку.

У розвинутих державах освітня складова є важливою частиною їх соціальної політики, перебуваючи при цьому на перших позиціях у програмах реформ. Реальна пріоритетність освіти в цілому визначається двома взаємодоповнюючими факторами: з одного боку - суспільством і державою, з іншого - освітянською громадськістю. Суспільство має розглядати освіту як національне багатство, вводити його до переліку основних пріоритетів, об'єктів першочергової підтримки в рамках соціальної політики.

Система освіти України складається із закладів освіти, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти. Система освіти в нашій країні є єдиним комплексом послідовно об'єднаних між собою ланок виховання і навчання. Вона має складну структуру європейського типу і включає дошкільну освіту, загальну середню освіту, позашкільну освіту, професійно-технічну освіту, вищу освіту, післядипломну освіту, аспірантуру, докторантуру, самоосвіту.

Національною доктриною розвитку освіти визначено

реформування економічної моделі освіти, яка передбачає, зокрема, збереження контролю держави за механізмами забезпечення обсягів фінансування освіти, залучення додаткових джерел фінансування та поступового збільшення видатків на освіту з метою доведення їх до середніх показників європейських держав. Доктрина визначає фінансування освіти як пріоритетний напрям видатків бюджетів усіх рівнів формування багатоканальної системи фінансового забезпечення освіти, необхідних для реалізації в повному обсязі конституційних прав громадян на освіту.

Фінансування освіти може здійснюватись за кошти державного та місцевих бюджетів; кошти юридичних та фізичних осіб, громадських організацій та фондів, у тому числі благодійних внесків та пожертвувань; кошти від надання навчальними закладами додаткових освітніх та інших послуг; гранти; кредити на розвиток навчальних закладів усіх рівнів та здобуття освіти; кошти від здійснення навчальними закладами економічної діяльності, регламентованої державою. Варто зазначити, що у наукових дослідженнях часто виділяють два основних джерела фінансування освіти – державне (public funding) та приватне фінансування (private funding) як альтернативне державному.

Згідно Закону України «Про освіту» (стаття 79 пункт 1) [1] джерелами фінансування суб'єктів освітньої діяльності можуть бути наступні:

- державний бюджет;
- місцеві бюджети;
- плата за надання освітніх та інших послуг відповідно до укладених договорів;
- плата за науково-дослідні роботи (послуги) та інші роботи, виконані на замовлення підприємств, установ, організацій, інших юридичних та фізичних осіб;
- доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, підприємств, цехів і господарств, від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання;
- гранти вітчизняних і міжнародних організацій;
- дивіденди від цінних паперів, відсотки від депозитів і

розміщення коштів спеціального фонду на поточних рахунках банків державного сектору;

- добровільні внески у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, одержаних від підприємств, установ, організацій, фізичних осіб;

- інші джерела, не заборонені законодавством.

Ретроспективний аналіз показав, що в Україні у зведеному бюджеті видатки на освіту постійно зростають. Так, у 2010 р. в освіту спрямовано 79,83, а у 2017 р. – 177,76 млрд грн. Висхідна тенденція була порушена лише у 2014 р., коли обсяг фінансування освіти склав 100,11 млрд грн і зменшився порівняно з попереднім роком, тобто був співставним із показником 2012 р. Динаміка основних показників фінансування освіти в Україні наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансування освіти в Україні за 2010-2017 роки

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Загальні державні видатки на освіту, млрд грн.	79,83	86,25	101,56	105,54	100,11	114,19	129,44	177,76
Ланцюговий темп приросту, %	-	8,0	17,8	3,9	-5,2	14,1	13,4	37,3
Частка видатків на освіту у загальних видатках зведеного бюджету, %	21,1	20,7	20,6	20,9	19,1	16,8	15,5	16,8
Ланцюговий темп приросту, %	-	-1,90	-0,48	1,46	-8,61	-12,04	-7,74	8,39

У зведеному бюджеті частка видатків на освіту коливалася за цей період від 15,5 до 21,1%. При цьому динаміка бюджетних видатків на освіту не мала тенденції до рівномірного зростання (темپ приросту коливався від 3,9% аж до 37,3%), а у 2014 р. відмічався спад до 5,2%.

У переважній більшості періодів видатки на освіту зростали повільнішими темпами, ніж видатки зведеного бюджету в цілому. У 2016 р. темпи приросту відповідно становили 13,4 і 22,9%. Особливим став 2017 р., в якому темп приросту видатків на освіту (37,3%) суттєво перевищив темп приросту видатків зведеного бюджету (26,4%).

Відповідно до функціональної класифікації бюджетні кошти спрямовуються на фінансування дошкільної, загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти (табл. 2.3). Варто відмітити, що у 2017 р. порівняно з 2016 р. відбулося збільшення видатків на освіту за всіма підгалуззями.

Таблиця 2.3

Динаміка загальних видатків на освіту у 2000-2017 роках,
млрд грн

Показники	2000	2005	2010	2014	2015	2016	2017	Темп росту, %
На освіту – всього	7,09	26,80	79,82	100,11	114,19	129,44	177,76	137,3
у тому числі								
Дошкільну	0,78	2,94	10,23	15,18	18,14	20,12	28,21	140,2
Загальну середню	2,56	11,15	32,85	42,42	49,66	56,53	84,35	149,2
Професійно- технічну	0,42	1,74	5,11	5,88	6,17	6,18	8,28	134,0
Вищу	2,28	7,93	25,00	28,34	30,98	35,23	38,68	109,8

Аналіз державних видатків на окремі підгалузі освіти показав, що у 2017 р. найбільшою була частка коштів, що виділялися на загальну середню освіту – 47,5%. Суттєвою була питома вага видатків на вищу освіту – 21,8%. На дошкільну освіту спрямовано 15,9%, на професійно-технічну освіту – 4,7% бюджетних асигнувань на освіту (табл. 2.4).

Решта коштів (10,1%) витрачалася на фінансування післядипломної освіти, позашкільної освіти та заходів із позашкільної роботи з дітьми, програми матеріального забезпечення навчальних закладів, дослідження і розробки у сфері освіти та інші заклади та заходи у сфері освіти. За період з

2000 по 2017 роки в структурі видатків на освіту відбулися такі трансформації: у фінансуванні намітилася тенденція зростання питомої ваги загальної освіти (на 11,4%) і дошкільної освіти (на 4,8%). В той же час спостерігається постійне зменшення частки коштів, які спрямовуються у вищу освіту (на 10,5%), що пов'язано із скороченням у 2013-2015 рр. мережі ЗВО державної та комунальної форм власності, що стало причиною для скорочення видатків на вищу освіту. Частка коштів у професійно-технічну освіту зменшилась на 1,4%.

Таблиця 2.4

Трансформація структури видатків на освіту у
2000-2017 роках, %

Показники	2000	2005	2010	2014	2015	2016	2017	Зміна, 2017 до 2000 р., %
На освіту- всього	100	100	100	100	100	100	100	
у тому числі								
Дошкільну	11,1	11,0	12,8	15,2	15,6	15,5	15,9	+4,8
Загальну середню	36,1	41,6	41,1	42,4	43,5	43,7	47,5	+11,4
Професійно- технічну	6,1	6,5	6,4	5,9	5,4	4,8	4,7	-1,4
Вищу	32,3	29,6	31,3	28,3	27,1	27,2	21,8	-10,5
Інші видатки	14,4	11,3	8,4	8,2	8,4	8,8	10,1	-4,3

В Україні на початку 90-х років ХХ століття частка державних видатків на освіту у ВВП сягала 5,6%. Світовий досвід показує, що загалом спостерігається позитивна динаміка значимості видатків на освіту у видатках зведеного бюджету. Так, за даними ЮНЕСКО, у 2007 році загальні державні видатки на освіту у світі в цілому становили 15,4% до загальних видатків бюджетів (в Україні – 20,2%; у країнах з перехідною економікою – 9,6%; у розвинених країнах – 12,4%). Як бачимо, у світовому порівнянні рівень фінансування видатків на освіту з бюджетів України є дуже високим. На такому ж високому рівні по відношенню до ВВП фінансується освіта у країнах Східної Європи та Північної Америки. До того ж в Україні значними є

темпи росту вагомості державних видатків на освіту як у ВВП, так і у загальних видатках зведеного бюджету [2].

У світі в цілому державні видатки на освіту становлять 4,9% глобального ВВП. Держави Північної Америки та Західної Європи виділяють на потреби освіти найбільші частки національних ресурсів: 5,5% регіонального ВВП. За ними слідують країни Центральної та Східної Європи (5,1%), Африки на південь від Сахари (4,5%), Латинської Америки (4,1%), арабські держави (4,0%). Набагато нижчим є рівень державних витрат на освіту у країнах Південної та Західної Азії (3,8%) Східної Азії (3,6%), а також Центральної Азії (3,2%). Відмінності у державних видатках на освіту у відсотковому відношенні до ВВП у різних країнах дуже значні. Так, країни з високим рівнем фінансових вкладень в освіту витрачають у 8-20 разів більше, ніж країни з низьким рівнем витрат. У 6 країнах державні витрати на освіту становлять лише 2% ВВП або нижче: Об'єднаних Арабських Еміратах, Бермудських островах, Камбоджі, Центральноафриканській республіці, Гвінеї та Замбії.

В жодній країні Центральної та Східної Європи, Центральної Азії, Латинської Америки, Північної Америки, Західної Європи, Південної та Західної Азії немає таких низьких показників державного фінансування освіти. Державні видатки перевищують 8% ВВП у 8 країнах: на Маршаллових островах, на Кубі, у Сент-Кітсі і Невісі, у Данії, в Ісландії, на Мальдівських островах, у Ботсвані, Лесото [3, с. 127].

В Україні в середньому за період з 2000 до 2017 років частка видатків на освіту становила 6,1% у ВВП, а за 2010-2017 рр. – 6,5%. Динаміка показника представлена в табл. 2.5. Спостерігається відсутність чіткого тренду у динаміці фінансування освіти. Після суттєвого зростання частки видатків зведеного бюджету на фінансування освіти у 2005-2010 рр., що пояснювалося зростанням бюджетних доходів та бюджетних видатків, починаючи з 2011 р. питома вага видатків на фінансування освіти у ВВП знижується, що було обумовлено стрімким падінням доходів та видатків бюджетів різних рівнів внаслідок фінансово-економічної кризи.

Таблиця 2.5

Співвідношення державних видатків на освіту і ВВП за
2000-2017 рр.

Роки	ВВП, млрд грн	Видатки на освіту	
		млрд грн	% у ВВП
2000	170,07	7,09	4,2
2001	204,19	9,60	4,7
2002	225,81	12,27	5,4
2003	267,34	14,98	5,6
2004	345,11	18,33	5,3
2005	441,45	26,80	6,1
2006	544,15	33,79	6,2
2007	720,73	44,33	6,2
2008	948,06	60,96	6,4
2009	913,35	66,75	7,3
2010	1082,57	79,83	7,4
2011	1316,60	86,25	6,6
2012	1408,89	101,56	7,2
2013	1454,93	105,54	7,3
2014	1566,73	100,11	6,4
2015	1979,46	114,19	5,8
2016	2385,37	129,44	5,4
2017	2982,92	177,92	6,0

Показовим був 2009 р., коли після кризи 2008 р. видатки зведеного бюджету України зменшилися на 0,6%, а бюджетні видатки на освіту зросли при цьому на 9,5%. Незважаючи на посткризовий період, бюджетні видатки на освіту зросли у 2009 р. до 7,3% у ВВП, а у 2010 р. – до 7,4%, що є доволі високим рівнем у порівнянні із світовими показниками (4,9% ВВП) [4, с. 125]. Це свідчить про намагання Уряду України здійснювати належне фінансування освітянської діяльності відповідно до взятих зобов'язань, на пріоритетних принципах. У 2012 р. видатки на освіту зростали доволі високими темпами, натомість у 2013 р. абсолютні обсяги фінансування освіти порівняно з попереднім роком майже не змінилися.

У 2014 р. видатки на освіту значно впали, що пояснюється

намаганням держави скоротити бюджетний дефіцит. Якщо ж враховувати державні та приватні витрати з урахуванням офіційних та неофіційних прямих платежів населення, то у 2007 та 2008 роках Україна витратила по 7,4% ВВП на освіту, у 2009р. – 8,5%, у 2010р. – 8,1%, у 2011р – 7,2%, у 2012-2013рр. – по 7,6%, у 2014р. – 6,9%, у 2015р. – 6,4%, у 2016р. цей показник становив 5,9% [5].

За більшістю показників рівень державних видатків на освіту в Україні є високим, хоч він і дещо зменшився за останні роки. Після стрімкого знецінення національної валюти державні видатки на освіту в реальному вираженні за два роки впали на 35%. Це падіння наблизило Україну до порівняльних міжнародних показників за часткою національного багатства, що витрачається на освіту, але рівень видатків усе одно залишається високим: з огляду на те, що державні видатки на освіту становлять 6,0% ВВП, а приватні додають іще один відсотковий пункт, рівень видатків на освіту в Україні належить до найвищих у світі [6].

Попри особливу ситуацію в Україні в порівнянні з іншими країнами Закон України «Про освіту» (ст. 78) зобов'язує державу асигнувати на освіту кошти в розмірі не менше ніж 7 відсотків ВВП, що потенційно ослаблює прагнення до підвищення ефективності витрачання коштів. Закон не визначає співвідношення між видатками приватного сектору та державного бюджету, але завдяки такому рівневі фінансування освіти – понад 7% ВВП – Україна залишатиметься винятком на тлі інших країн. Не менш важливо відзначити, що подібне визначення розміру видатків наперед пов'язане з ризиком того, що стимули до підвищення ефективності витрачання коштів слабшатимуть. Зокрема, існує ризик того, що, наприклад, така структурна причина неефективності України у сфері загальної середньої освіти, як надто велика кількість шкіл – залишиться не усунутою.

В Україні у зведеному бюджеті видатки на освіту постійно зростають. Однак актуальним стає питання ефективного використання цих коштів. Більша частка видатків на освіту призначена для фінансування поточних витрат. Як і в багатьох

країнах, більша частка державних видатків на освіту йде на утримання персоналу й на фінансування загальної середньої освіти. Згідно з економічною класифікацією, 55% усіх бюджетних видатків на освіту йде на утримання персоналу; на інші поточні витрати припадає 37%, а на капітальні витрати – 8%. Водночас, за цими цифрами приховується проблема у сфері освіти, де понад 90% видатків виділяються через єдину бюджетну програму поточних витрат, крім утримання персоналу [7].

Основними фінансуючими організаціями освіти в Україні є адміністратори бюджету (центральні та регіональні/місцеві урядові установи) та приватний (недержавний) сектор, представлений домогосподарствами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл загальних витрат на освіту за формами власності фінансуючих організацій, %

Форми власності організації	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Державні	80,0	81,5	82,1	84,6	84,3	85,0	83,5	85,4
Приватні	1,0	1,0	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7
Домогосподарства	19,0	17,5	17,1	14,7	14,9	14,1	15,8	13,9

Аналіз динаміки структури загальних витрат на освіту за джерелами фінансування показав, що частка державних витрат постійно зростає (з 80 до 85,4%), а участь недержавних джерел у фінансуванні освіти в Україні суттєво зменшується (з 24,6 до 14,6%). У 2017 р. частка регіональних бюджетів складала 61,6%; МОН – 19,0%; МОЗ – 2,3%; інших органів державної влади – 2,5%. Домогосподарствами профінансовано 13,9% загальних витрат на освіту, а приватними фірмами – лише 0,7%.

Розподіл витрат на освіту в Україні в розрізі джерел фінансування наведений в табл. 2.7. Міністерство освіти і науки виступає найбільшим адміністратором центрального бюджету і контролює 79,6% центрального фінансування (22,2% всіх витрат державного сектора), тоді як решта коштів розподіляється Міністерством охорони здоров'я (9,8%) та іншими центральними урядовими органами (Міністерством внутрішніх справ (4,5%), Міністерством культури (2,3%)). Решта

фінансових посередників, з числа органів державного управління, контролювали лише 3,8% коштів Державного бюджету, спрямованих на освіту. Але більш суттєву роль у розподілі коштів, спрямованих в систему освіти відігравали регіональні та місцеві органи управління, що здійснювали пряме фінансування освіти за рахунок коштів місцевих бюджетів, які в 2,6 рази перевищували кошти з Державного бюджету. Місцеві урядові структури розподіляли у 2016 році 72,1% всіх державних фондів і 61,6% загальних витрат на освіту.

Таблиця 2.7

Розподіл витрат на освіту за джерелами фінансування, млрд грн

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>1. Державний сектор</i>	61,9	74,3	80,1	94,0	97,8	93,2	106,2	119,5
1.1.Центральний уряд	23,2	28,0	26,4	29,1	29,9	28,1	29,2	33,3
1.2.Обласні бюджети	38,7	46,3	53,8	64,9	67,9	65,1	77,0	86,2
<i>2. Недержавний сектор</i>	15,5	16,8	17,5	17,2	18,2	16,3	20,9	20,5
2.1.Приватні фірми та корпорації	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	1,0
2.2.Домашні господарства	14,7	15,9	16,7	16,3	17,3	15,4	20,0	19,4
<i>3. Увесь інший світ</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Усього</i>	77,4	91,1	97,6	111,2	116,0	109,5	127,1	140,0

Розподіл повноважень між бюджетами в Україні спричиняє пріоритетність місцевих бюджетів у фінансуванні освіти. Аналіз показав, що у 2017 р. порівняно з 2005 р. при загальному рості видатків зведеного бюджету на освіту у 6,6 разів, кошти місцевих бюджетів на освіту зросли аж у 8,1 разів. Кошти місцевих бюджетів, що виділяються на освіту, витрачаються переважно на фінансування дошкільної, загальної середньої та професійно-технічної освіти. Кошти ж державного бюджету – на фінансування вищої освіти.

Аналіз показав, що в Україні у 2017 р. майже 77% обсягів

державного фінансування освіти відбувалося саме за рахунок коштів місцевих бюджетів (рис. 2.3).

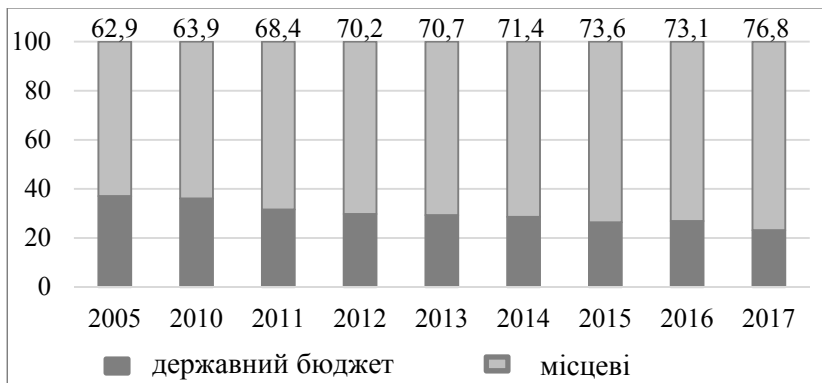


Рис. 2.3. Динаміка розподілу обсягів фінансування освіти між державним та місцевими бюджетами в Україні

В той же час значна децентралізація фінансових бюджетів освіти може спричинити великі відмінності між регіонами внаслідок значної залежності від обсягів збору фінансових ресурсів із місцевих джерел. У результаті окремі регіони можуть виявитися нездатними фінансувати навчальні заклади на достатньому рівні, натомість у інших можуть з'явитися можливості додаткового фінансування. Така ситуація не сприятиме успішній реалізації соціальної політики [7, с. 135].

Ключовою проблемою удосконалення фінансування системи освіти (а отже і формування конкурентоздатних трудових ресурсів) є підвищення ефективності державних видатків, що зумовлює пошук нових підходів та механізмів. Очевидно, що цей процес має передбачати, по-перше, чітке уявлення того, за що і на які цілі надходять державні кошти. По-друге, методи і форми виділення коштів. По-третє, визначення статусу закладу, який отримує бюджетне фінансування, що також охоплює питання його повноважень і відповідальності за результати діяльності. Чітке розуміння цих питань є основою успішної реалізації соціальної політики.

Список використаної літератури

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 10.07.2020).
2. Сравнение мировой статистики в области образования: Всемирный доклад по образованию / Институт статистики UNESCO. Монреаль, 2007. URL: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/global-education-digest-2007-comparing-education-statistics-across-the-world-gu.pdf> (дата звернення: 10.07.2020).
3. Комарова І. В. Фінансування освіти в Україні з бюджетів різних рівнів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 2(14). С. 125–130.
4. Мосьпан Н. В. Тенденції розвитку механізмів фінансування вищої освіти в ЄС. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2644 (дата звернення: 10.07.2020).
5. Статистичні випуски Національного банку України. Видатки на освіту. URL: <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education> (дата звернення: 10.07.2020).
6. Безтелесна Л. І. Ринкові механізми управління людським розвитком : монографія. Рівне : НУВГП, 2006. 309 с.
7. Аналітична довідка з питань державної політики у галузі освіти: Фінансово-бюджетна сталість в процесі впровадження «Нової української школи». URL: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/585361535952712175/pdf/129687-WP-P166106-Ukrainian-PUBLIC-B-Education-Policy-Note-UA-2018-07-18-A4-for-INTERNET.pdf> (дата звернення: 10.07.2020).

2.3. КАДРОВА КОМПОНЕНТА НАУКОВОЇ І НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Від 1991 року дотепер національна економічна система перебуває в постійних трансформаційних процесах які потребують проведення прогнозно-аналітичних досліджень у сфері наукової і науково-технічної діяльності, яка б могла забезпечувати ефективне реформування усіх секторів економіки і впливати на досягнення соціально-економічної безпеки.

Відповідно до сутності наукової і науково-технічної діяльності розвиток національної економіки запропоновано на основі модельної формалізації оцінювання наукової і науково-технічної діяльності та її результатів. Оскільки, «формалізація – це метод відображення певної області у вигляді формальної системи, коли форма виділяється як особливий предмет дослідження незалежно від змісту» [4]. То у нашому випадку область – це наукова і науково-технічна діяльність, а процес подання інформації про наукову і науково-технічну діяльність у формалізованому вигляді будемо трактувати як формалізація наукової і науково-технічної діяльності. Виокремлення ж певних компонентів та їх оцінювання здійснюється через компонентний аналіз наукового потенціалу країни – система прийомів економічного оцінювання організаційного, кадрового та фінансового видів ресурсів (забезпечення), а також результатів наукових досліджень, суть якого полягає у виокремленні із загального поняття окремі його складові компоненти. Мета компонентного аналізу полягає в детальному аналізі кожного компонента для комплексного оцінювання.

Компонентами наукової і науково-технічної діяльності є чинники, що визначають конкурентоспроможність національної економіки, а саме:

- темпи впровадження новітніх науково-технічних розробок;
- рівень розвитку наукоємного виробництва;
- ефективність і динамічність інноваційних процесів.

Під науковим потенціалом країни, ми розуміємо спроможність наукової системи країни створювати наукові фундаментальні і прикладні знання, які визначатимуть основні напрями їх використання у галузях національної економіки з метою задоволення соціальних, економічних, культурних та інших потреб. Тобто, сутність поняття «науковий потенціал країни» відображає головні ресурсні компоненти науково-технічного прогресу країни.

Виходячи з таких міркувань, можемо припустити, що матеріально-технічні, кадрові, фінансові, інформаційні й організаційні ресурси, які призначені для здійснення комплексу наукових досліджень і розробок – це компоненти, які окремо можна проаналізувати й комплексно оцінити методом компонентного аналізу.

Запропонована модельної формалізації оцінювання оцінювання наукової і науково-технічної діяльності та її результатів (рис. 2.4).

Під модельною формалізацією оцінювання наукової і науково-технічної діяльності та її результатів розуміємо сукупність окремих компонентів наукової і науково-технічної діяльності: організаційне, кадрове і фінансове забезпечення та результатів наукової діяльності, яка відображає наукову сферу у вигляді формальної системи і дає можливість її виділити в особливий предмет дослідження й реально оцінити кількісні показники наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок, які є результируючими показниками функціонування наукової сфери.

Одним із найважливіших показників, які характеризують стан наукового потенціалу є кадрова компонента, зокрема чисельність кадрів, зайнятих у науковій сфері. У табл. 2.8 проведено аналіз динаміки і структури чисельності працівників, які здійснювали ДіР відповідно. Проведений аналіз показав, що протягом 2012-2017 років частка дослідників зменшилась на 11,3 п.п., з 74,3% у 2012 році до 63,0% у 2017 році. Частка техніків та допоміжного персоналу навпаки зросла на 0,3 п.п. (з 9,4% у 2012 році до 9,7% у 2017 році) та 11,0 п.п. (з 16,3% у 2012 році до 27,3% у 2017 році) відповідно.



Рис. 2.4. Модельна формалізація оцінювання наукової і науково-технічної діяльності та її результатів (власна розробка)

Таблиця 2.8

Динаміка та структура чисельності працівників, які здійснювали ДіР

Показники	Роки						Відхилення абсолютне				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013 / 2012	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016
Усього, осіб	164340	155 386	136 123	122 504	97 912	94 274	-8 954	-19 263	-13 619	-24 592	-3 638
%	100	100	100	100	100	100					
Дослідники	122106	115 806	101 440	90 249	63 694	59 392	-6 300	-14 366	-11 191	-26 555	-4 302
%	74,3	74,5	74,5	73,7	65,1	63,0	0,2	0,0	-0,9	-8,6	-2,1
з них:											
доктори наук	11 172	11 155	9 983	9 571	7 071	6 942	-17	-1 172	-412	-2 500	-129
%	6,8	7,2	7,3	7,8	7,2	7,4	0,4	0,2	0,5	-0,6	0,1
доктори філософії (кандидати наук)	42 050	41 196	37 082	32 849	20 208	19 219	-854	-4 114	-4 233	-12 641	-989
%	25,6	26,5	27,2	26,8	20,6	20,4	0,9	0,7	-0,4	-6,2	-0,3
Техніки	15 509	14 209	12 299	11 178	10 000	9 144	-1 300	-1 910	-1 121	-1 178	-856
%	9,4	9,1	9,0	9,1	10,2	9,7	-0,3	-0,1	0,1	1,1	-0,5
Допоміжний персонал	26 725	25 371	22 384	21 077	24 218	25 738	-1 354	-2 987	-1 307	3 141	1 520
%	16,3	16,3	16,4	17,2	24,7	27,3	0,1	0,1	0,8	7,5	2,6

*Джерело: розроблено автором за даними [2]

Тобто, можна зробити висновок, що при загальному скороченню кількості працівників, відносно скорочення чисельності дослідників відбувається більш високими темпами. Що загалом оцінюється негативно, оскільки не сприяє активізації наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок. Такі зміни відбуваються через високий рівень «відпливу інтелекту» за кордон, низьку заробітну плату та низький рівень життя науковців, відсутність матеріального стимулювання, слабку матеріальна база, недостатнє фінансування науки, зниження престижності професії науковця серед молоді, відсутністю єдиного центру координування розвитку науки і технологій тощо. Таким чином, держава повинна здійснити заходи, котрі б були спрямовані на відновлення кадрового наукового потенціалу країни.

Для наочності, динаміку чисельності працівників, які здійснювали ДіР відобразимо графічно (рис. 2.5).

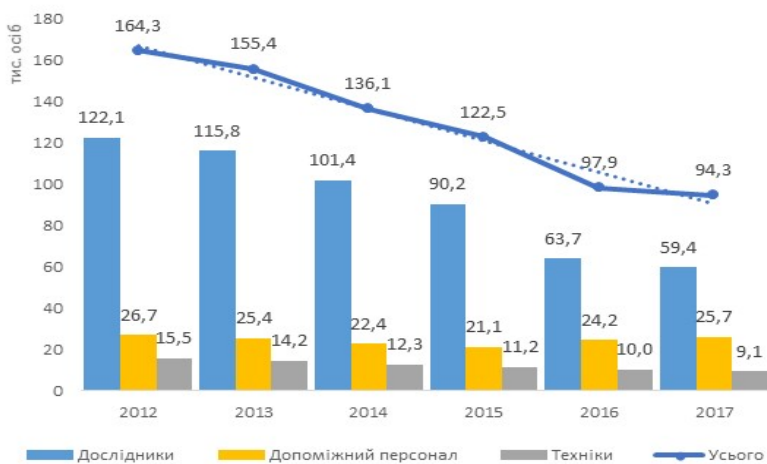


Рис. 2.5. Динаміка чисельності працівників, які здійснювали ДіР

За аналізований період – 2012-2017 років кількість працівників, задіяних у ДіР зменшилась на 70,1 тис. осіб, або 42,6% в динаміці, з 164,3 тис. осіб у 2012 році до 94,3 тис. осіб у 2017 році, з їх числа 63,0% – наукові дослідники, 9,7% – техніки, 27,3% – допоміжний персонал.

Частка працівників, які здійснювали ДіР у загальній кількості зайнятого населення за період 2012-2017 років зменшилась на 0,27 п.п. (з 0,85% у 2012 році до 0,58% у 2017 році), в тому числі по дослідниках на 0,26 п.п. (з 0,63% у 2012 році до 0,37% у 2017 році) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Частка працівників, які здійснювали ДіР у загальній кількості зайнятого населення

Найменування	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Зайняте населення, тис. осіб	19 261,4	19 314,2	18 073,3	16 443,2	16 276,9	16 156,4
Кількість працівників, задіяних у виконанні ДіР, тис. осіб	164,3	155,4	136,1	122,5	97,9	94,3
Частка виконавців ДіР в Україні	0,85	0,80	0,75	0,75	0,60	0,58
Кількість дослідників, тис. осіб	122,1	115,8	101,4	90,2	63,7	59,4
Частка дослідників ДіР в Україні	0,63	0,60	0,56	0,55	0,39	0,37

Джерело: розроблено автором за даними [6]

Даний показник суттєво відрізняється від європейських країн. Зокрема, за даними статистичної організації Європейської Комісії, «у 2015 р. найвищою ця частка була у Фінляндії (3,21% і 2,35%), Австрії (3,10% і 1,92%) та Швеції (2,97% і 2,33%); найнижчою – у Румунії (0,53% і 0,33%), Кіпрі (0,83% і 0,61%), Польщі (1,0% і 0,75%) та Болгарії (1,0% і 0,65%)» [1].

Дослідимо динаміку зміни частки працівників, які здійснювали ДіР у загальній кількості зайнятого населення за 2012-2017 роки. З табл. 2.9 видно, що частка працівників, які здійснювали ДіР у загальній кількості зайнятого населення у 2017 році становила 0,58%, у тому числі дослідники – 0,37%.

У 2017 році найбільше працівників, які здійснювали ДіР, знаходилося у м. Києві – 46,2% від загальної кількості працівників (94,3 тис. осіб). Загалом в м. Києві та чотирьох областях (Харківська, Дніпропетровська, Львівська та Запорізька) зосереджено більше 80% працівників (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Розподіл кількості працівників, які здійснювали ДіР, за регіонами України у 2017 році, осіб (наведено автором за даними [6])

Аналіз кількості працівників, задіяних у виконанні ДіР за галузями науки показав, що у 2017 році найбільша їх кількість, була задіяна у галузі технічних та природничих наук – 52,0% та 23,5% від загальної кількості працівників відповідно. При цьому, 42,1% від загальної кількості працівників, задіяних у виконанні ДіР, працювали в організаціях державного сектору, 39,1% – підприємницького сектору, 18,8% – вищої освіти.

Також варто проаналізувати основну групу працівників, задіяних у виконанні ДіР, а саме дослідників за віком та секторами діяльності (табл. 2.10). У 2017 році найбільше дослідників працювало в організаціях державного сектору – 48,9%, 25,6% – підприємницького сектору, 25,5% – вищої освіти. Вікова група від 30 до 39 років (24,0% від загальної чисельності дослідників) є найбільш чисельною серед вітчизняних дослідників, а 27,0% дослідників – понад 60 років.

Щодо оцінки стану наукової сфери на міжнародному рівні, то його проведення здійснюється за багатьма показниками авторитетних рейтингів. До таких рейтингів відносяться Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index), Глобальний індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), Європейське інноваційне табло (European Innovation Scoreboard) [5].

Глобальний інноваційний індекс (ГІІ) розраховують як зважену суму оцінок двох груп показників: наявні ресурси та умови для проведення інновацій (інститути, людський капітал, інфраструктура, розвиток ринку та бізнесу); досягнуті практичні результати здійснення інновацій (знання, технологічні результати і результати творчої діяльності).

ГІІ в 2018 році охопив 126 країн, в яких проживає 90,8% населення планети, які створюють 96,3% глобального ВВП [7]. Україна у 2018 році за рейтингом ГІІ зайняла лише 43 місце. Лідерами за Глобальним інноваційним індексом є країни з високим рівнем доходів на душу населення, зокрема: Швейцарія (1 місце), Нідерланди (2) і Швеція (3), Велика Британія (4), Фінляндія (7), Данія (8), Німеччина (9), Ірландія (10), Люксембург (15), Франція (16), Норвегія (19), Австрія (21), Ісландія (23), Естонія (24), Бельгія (25), Польща (39).

Таблиця 2.10

Дослідники в Україні за віком і секторами діяльності у 2016-2017 роках, осіб

	Заг. кількість дослідників	У тому числі за віком, осіб						Структура дослідників, %	У тому числі за віком (%)					
		≤29	30-39	40-49	50-59	60-64	≥65		≤29	30-39	40-49	50-59	60-64	≥65
<i>У 2016 році</i>														
Усього	63694	8294	15351	11152	12409	6328	10160	100	13,0	24,1	17,5	19,5	9,9	16,0
Державний сектор	30192	3047	6717	5343	6148	3072	5865	100	10,1	22,2	17,7	20,4	10,2	19,4
Підприємницький сектор	15673	2686	3758	2183	3055	1647	2344	100	17,1	24,0	13,9	19,5	10,5	15,0
Сектор вищої освіти	17829	2561	4876	3626	3206	1609	1951	100	14,4	27,3	20,3	18,0	9,0	10,9
<i>У 2017 році</i>														
Усього	59392	6868	14267	10863	11377	5811	10206	100	11,6	24,0	18,3	19,2	9,8	17,2
Державний сектор	29042	2495	6415	5312	5808	2956	6056	100	8,6	22,1	18,3	20,0	10,2	20,9
Підприємницький сектор	15203	2369	3806	2354	2873	1489	2312	100	15,6	25,0	15,5	18,9	9,8	15,2
Сектор вищої освіти	15147	2004	4046	3197	2696	1366	1838	100	13,2	26,7	21,1	17,8	9,0	12,1

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [2-3; 6; 8]

Глобальний індекс конкурентоспроможності (ГІК) розраховується за методикою Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) і використовується для визначення рейтингу країн за показником конкурентоспроможності, що визначає здатність країни та її інституцій забезпечувати стабільні темпи економічного зростання. Тобто, ГІК – це інструмент для визначення та аналізу ключових проблем в економіці та управлінні є кумулятивним індексом, в якому невідповідність навіть одного з елементів призводить до погіршення комплексного значення індексу.

У 2018 році Україна за результатами проведеного дослідження рейтингу ГІК посіла 83 місце серед 140 учасників, набравши 57 балів із 100 можливих. Країнами, які очолили рейтинг є: США (1 місце), Сінгапур (2) та Німеччина (3), Швейцарія (4). У першу десятку рейтингу входять також Японія, Нідерланди, Гонконг, Велика Британія, Швеція і Данія.

Зведений інноваційний індекс за 2017 р. відносно середнього по ЄС у 2010 р. наведено на рис. 2.7. Як бачимо, Україну віднесено до статусу «повільний новатор» через низькі показники зведеного інноваційного індексу – 29,4.

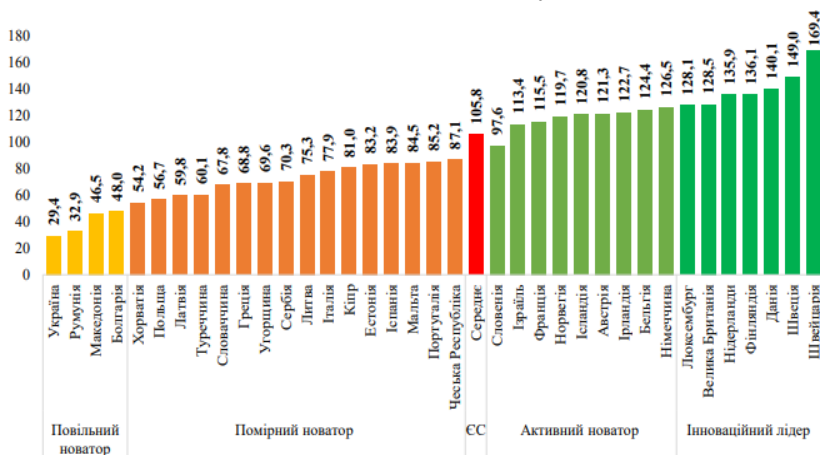


Рис. 2.7. Зведений інноваційний індекс за 2017 р. відносно середнього по ЄС у 2010 р.

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [9]

Останній серед досліджуваних інструментів оцінювання та рейтингування науково-технологічного та інноваційного розвитку країн Європи – це європейське інноваційне табло (ЄІТ) (European Innovation Scoreboard). ЄІТ – це система показників науково-технічної та інноваційної діяльності, на основі якої розраховується зведений Інноваційний Індекс (Summary Innovation Index) для кожної європейської країни. ЄІТ забезпечує проведення порівняльного аналізу науково-технологічного розвитку країн ЄС (інноваційної діяльності в країнах ЄС), інших європейських країн – регіональних сусідів, оцінювання відносно сильних та слабких сторін національних інноваційних систем. Індикатори Європейського інноваційного табло включають велику кількість європейських країн за чотирма категоріями індикаторів, а саме: «Рамкові умови», «Інвестиції», «Інноваційна активність», «Вплив». Також, включено десять інноваційних вимірів, що охоплюють 27 показників.

Таким чином, проведене дослідження показників авторитетних європейських рейтингів таких, як Глобальний інноваційний індекс, Глобальний індекс конкурентоспроможності, Європейське інноваційне табло дали можливість оцінити стан наукової сфери України на міжнародному рівні та ідентифікувати можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки.

Список використаної літератури

1. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2015 р. : аналітична довідка / Укр. інст. наук.-техн. і економ. інф. Київ, 2016. 199 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/2-3-ad-kmu-2015.pdf> (дата звернення: 11.04.2017).
2. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2016 р. : аналітична довідка / Укр. інст. наук.-техн. і економ. інф. Київ, 2017. 92 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/na-sajt-mon-ad-kmu-11.07.17.pdf> (дата звернення: 11.04.2017).

3. Реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та отримані результати у 2016 р. : аналітична довідка / Укр. інст. наук.-техн. і економ. інф. Київ, 2017. 52 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/advu-2017-prav-1.pdf> (дата звернення: 11.04.2017).
4. Вікіпедія : веб-сайт. URL: https://www.google.com.ua/uk.wikipedia.org/wiki/Портал:_Наука (дата звернення: 20.01.2018 р.).
5. Глобальний рейтинг конкурентоспроможності 2018: як покращити позиції, незважаючи на падіння. URL: <http://caseukraine.com.ua/projects/zvit-pro-globalnu-konkurentospromozhnist>. (дата звернення: 09.07.2020).
6. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 09.07.2020).
7. Наука України у міжнародних порівняннях. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/2019/07/12/kmu2018final.pdf> (дата звернення: 09.07.2020).
8. *Наукова та інноваційна діяльність України. 2016* : стат. зб. / Державна служба статистики України. Київ, 2017. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm (дата звернення: 19.04.2018).
9. The Global Innovation Index 2018 : Energizing the World with Innovation. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>. (дата звернення: 09.07.2020).

2.4. КАПІТАЛІЗАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАСЕЛЕННЯ: СУТНІСТЬ І МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ

В багатьох дослідженнях доведено, що управління процесами капіталізації ресурсів залежно від ієрархічного рівня є актуальним, оскільки це спричиняє на макрорівні створення «вартості країни» за дотримання принципу соціальної відповідальності [1, с. 46], зростання економіки країни, добробуту населення та якості його життя [1, с. 46; 2, с. 75; 3, с. 270], перехід від адміністративно-командної до ринкової економіки [3, с. 270; 4, с. 48]; на мікрорівні – збільшення доданої вартості, зростання прибутку, зростання ринкової вартості підприємства, створення можливостей для підвищення ефективності виробництва [5, с. 88] і розширеного відтворення активів [4, с. 50]. Однак, серед наведених та інших дослідників немає однастайності щодо сутності капіталізації як процесу, його об'єкта й результату.

Разом з тим, якщо процеси капіталізації ресурсів економіки або підприємства в цілому є об'єктом розгляду багатьох сучасних науковців, то процес капіталізації інтелектуального потенціалу розглядається рідко не тільки вітчизняними, а й зарубіжними вченими. Зокрема, інтелектуальний потенціал розглядається в контексті капіталізації знань у [1, с.46], людського капіталу – у [2, с. 76; 6; 7, с. 271]. Однак особливості капіталізації інтелектуального потенціалу як інтелектуального ресурсу виробництва встановлені недостатньо повно, а також не запропоновані показники для оцінювання масштабів та інтенсивності цього процесу.

Відтак, метою даного дослідження є розв'язання зазначених вище теоретичних суперечностей та практичних проблем.

Для з'ясування сутності терміну «капіталізація» в контексті виробничих відносин проаналізовано існуючі визначення, що дані сучасними дослідниками-економістами:

1) капіталізація – перетворення додаткової вартості у

капітал; розрахунок цінності майна за доходом, який воно приносить; перетворення доходу в капітал, тобто використання доходу на розширення бізнесу; віднесення витрат на прирощення капітальних активів, а не на витрати звітного періоду [8];

2) капіталізація – система господарювання, яка забезпечує розширене відтворення активів, матеріальних та інших, що сприяє росту національної економіки [1];

3) капіталізація – перетворення додаткової вартості (прибутку) в капітал; капіталізація людського капіталу – процес ефективного використання його володарем своїх здібностей в економіці задля задоволення своїх потреб, виходячи з власних амбіцій [2];

4) капіталізація – циклічний процес концентрації різноманітних ресурсів, їхнього включення у виробничий процес, створення доданої вартості шляхом споживання, конвертації та використання капіталу, розподілу створеної доданої вартості в межах специфічних відносин між суб'єктами капіталізації та наступного її розподілу між споживанням і заощадженням [3];

5) капіталізація – економічне явище, яке змінюється з часом, тобто є процесом, у кожний момент часу перебуває в певному стані, і зрештою воно здійснюється в рамках взаємодії найманих працівників, власників бізнесу та держави, тобто є проявом відношень між ними [4];

6) капіталізація – перетворення наявних ресурсів у вартість, яка приносить додаткову вартість; перетворення додаткової вартості або прибутку в капітал [5];

7) капіталізація – перетворення наявних ресурсів у вартість, яка приносить додаткову вартість [6];

8) капіталізація людського потенціалу – опредметнення здібностей і можливостей індивіда [7].

Більшість з них робить висновки, що процесні визначення «капіталізації» переважають, і самі ідентифікують капіталізацію як процес (табл. 2.11). Такі висновки можна вважати правильними, оскільки термін «капіталізація» – це дієсменник, утворений за допомогою суфіксаізація, а, отже, за правилами

української мови означає дію чи процес [9; 10], процес переходу до якісно іншого стану [11]. Разом з тим, якщо розглядати процес капіталізації за певний обмежений період часу (наприклад, рік), то можна говорити про рівень капіталізації в економіці як показник стану економіки, її здатності до створення певних результатів.

Таблиця 2.11

Аналіз сутності поняття «капіталізація»

№	Автор	Явище		Входи							Виходи								
		процес	стан, відносини	додає вартість	активи	майно	здібності	ресурси	дохід	капітал	витрати	капітал	дохід	(капітальні) активи	ріст економіки	задоволення потреб	додає вартість	додає вартість	определенні результати праці
1.	Великий економічний словник [8]	+		+					+		+	++	+	+					
2.	Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. [1]	+			+									+	+				
3.	Кривцова М.С. [2]	+		+								+				+			
4.	Горянчук В.Ф. [3]	+						+		+							+		
5.	Буркинський Б.В., Горянчук В.Ф. [4]	+	+														+		
6.	Пронько Л.М. [5]	+						+					+					+	
7.	Дерій Ж.В. [6]	+						+					+					+	
8.	Новікова О.Ф., Вишневецький А.С. [7]	+					+												+

Джерело: сформовано автором

Разом з тим, у наведених та інших визначеннях спостерігається неоднотайність щодо входів і виходів процесу капіталізації, а саме вживання таких «запасових» термінів, як майно, здібності, активи, ресурси, капітал, поруч із такими «потоковими» термінами, як доходи, витрати, додана або додаткова вартість (табл. 2.11). Таке різноманіття можна пояснити багаторівневістю і циклічністю процесу капіталізації, про яку пишуть у [4].

Однак, варто не погодитись з цими та іншими авторами про те, що в результаті капіталізації ресурсів створюється додана, а не додаткова вартість, оскільки у доданій вартості враховуються такі винагороди власників ресурсів:

- 1) прибуток як доход власника бізнесу,
- 2) заробітна плата як доход найманих працівників,
- 3) податки як доход держави.

Не беручи до уваги проблеми розподілу доданої вартості [12] та податки, прибуток як різниця між доходами і витратами підприємця є додатковою вартістю, створеною такими ресурсами як основний і оборотний капітал, та «м'якими» (неуречевленими) ресурсами, які стосуються менеджменту («інформація», «управління», «підприємливість», «мотивація», «організація праці», «організація виробництва») [13].

Водночас, заробітна плата як доход найманих працівників від використання ресурсу «праця», на відміну від прибутку, крім додаткової вартості, включає ще й кошти для покриття витрат на формування трудового потенціалу психо-фізіологічного здоров'я та інтелекту найманих працівників.

Отже, відповідно до Марксового розуміння капіталу як абстрактної рухомої вартості, яка має зростати [14], «кінцевим» результатом капіталізації трудового потенціалу варто вважати не всю заробітну плату, а лише її частину, а рівневу схему процесу капіталізації, наведену в [4] – уточнити, як запропоновано в табл. 2.12.

На підставі вище наведеного аналізу можна говорити про *капіталізацію виробничих ресурсів*, зокрема, як про процес їх залучення до виробництва продукції, реалізація якої дає можливість власникам ресурсів відшкодувати витрати на їх

участь у такому виробничому процесі та отримати додаткові доходи.

Таблиця 2.12

Процес капіталізації за рівнями виробництва доданої вартості

№	Рівень капіталізації	Входи	Виходи
1	Інвестування	<i>ресурси</i>	капітал
2	Створення	капітал	додана вартість
3	Розподіл	додана вартість	1) <i>прибуток</i> 2) заробітна плата: витрати на формування трудового потенціалу здоров'я та інтелекту, <i>додатковий дохід</i>

Джерело: складено автором на основі [4]

Більшість дослідників визначає *інтелектуальний потенціал* як сукупність знань, умінь і творчих обдарувань індивідів, які вони використовують для виробництва продукції, в тому числі й нових знань (табл. 2.13). Отже, інтелектуальний потенціал людини є складовою частиною трудового потенціалу – сукупності можливостей населення до активної трудової, підприємницької, інноваційної діяльності [15]; продуктивної спроможності працездатного населення, персоналу певної організації чи працівника при найкращій організації суспільного виробництва [16].

Згідно з табл. 2.12, капіталізація трудового потенціалу найманих працівників загалом та інтелектуального потенціалу зокрема починається з моменту працевлаштування та завершується отриманням додаткового доходу.

Враховуючи, що прожитковий мінімум – це вартісна оцінка споживчого кошика, що містить мінімальні набори продуктів харчування, непродовольчих товарів та послуг, необхідних для збереження здоров'я людини і забезпечення її життєдіяльності [26], тобто за рахунок прожиткового мінімуму відшкодовуються витрати на формування трудового потенціалу, додатковий дохід ($Q_{ТП}$) можна визначати як різницю заробітної плати (ЗП) і прожиткового мінімуму (ПМ):

$$Q_{ТП} = ЗП - ПМ. \quad (2.1)$$

Таблиця 2.13

Сутнісні характеристики терміну «інтелектуальний потенціал»

Сутнісні характеристики	Автори						
	Прошак В. [17]	Вовканич С. [18]	Петренко В. [19]	Діба Л. [20]	Титова Е. [21]	Магусевич К.М. [22]	Ревак І.О. [23]
1. Складові: - знання, уміння, навички - творчі обдарування - освітньо-кваліфікаційний рівень - здатність до пізнання і засвоєння знань	+					+	
2. Призначення: - засвоювати набуті знання - творити нові знання (духовні і матеріальні цінності) - використовувати нові знання (інтелектуальні ресурси) - матеріалізація в процесі праці	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором

Відповідно рівень капіталізації трудового потенціалу ($K_{ТП}$) в економіці можна визначати як їх співвідношення:

$$K_{ТП} = \frac{ЗП}{ПМ} \cdot \quad (2.2)$$

Якщо заробітна плата працівника дорівнює прожитковому мінімуму, то можна говорити про випадок нульової капіталізації трудового потенціалу, якщо заробітна плата перевищує прожитковий мінімум – то маємо справу з додатньою капіталізацією.

Проте варто зазначити, що використання показника прожиткового мінімуму як індикатора нульової капіталізації трудового потенціалу не можна вважати беззаперечним, оскільки загальноприйнятої методики розрахунку прожиткового мінімуму немає. Зокрема, в Україні розраховують прожитковий

мінімум для визначення державних гарантій та фактичний прожитковий мінімум [26], в багатьох країнах такий соціальний стандарт взагалі не розраховують.

Беручи до уваги поняття мінімальної заробітної плати, на яку працююча особа може розраховувати навіть без професійних знань, оскільки вона є «законодавчо встановленим розміром заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт)» [27], можна визначити додатковий дохід від використання трудового потенціалу здоров'я ($Q_{\text{ТПЗ}}$) та інтелекту ($Q_{\text{ТПІ}}$), а також рівень їх капіталізації в економіці ($K_{\text{ТПЗ}}$ і $K_{\text{ТПІ}}$ відповідно):

$$Q_{\text{ТПЗ}} = 3\text{П}_{\text{мін}} - \text{ПМ}; \quad (2.3)$$

$$K_{\text{ТПЗ}} = \frac{3\text{П}_{\text{мін}}}{\text{ПМ}}; \quad (2.4)$$

$$Q_{\text{ТПІ}} = 3\text{П} - 3\text{П}_{\text{мін}}; \quad (2.5)$$

$$K_{\text{ТПІ}} = \frac{3\text{П}}{3\text{П}_{\text{мін}}}. \quad (2.6)$$

Відповідно, якщо заробітна плата працівника дорівнює мінімальній, то можна говорити про випадок нульової капіталізації інтелектуального потенціалу, якщо ж перевищує – то йдеться про його додатну капіталізацію.

Хоча про методику визначення мінімальної заробітної плати в Україні точаться суперечки в наукових колах, вже багато років вона є важливим соціальним стандартом і, на відміну від прожиткового мінімуму, розраховується у більшості країн світу. Зазначене є хорошою передумовою для апробації формул, особливо (2.5) і (2.6).

Запропоновані для характеристики процесу капіталізації трудового та інтелектуального потенціалу формули апробовано на основі статистичного матеріалу за 2010-2019 роки (табл. 2.14), а розраховані на їх підставі показники наведено на рис. 2.8-2.10. Отримані показники є середніми для економіки України, свідчать про обсяг та рівень капіталізації трудового потенціалу середньостатистичного найманого працівника. При їх визначенні використовувалась не індивідуальна, а середня

заробітна плата штатних працівників.

Таблиця 2.14

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників,
мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум для
працевдатних осіб в Україні у 2010-2019 рр.

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Заробітна плата штатних працівників										
- середньомісячна	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183	7104	8865	10497
- мінімальна	888	963	1098	1153	1218	1271	1439	3200	3723	4173
Прожитковий мінімум для працевдатних осіб										
- за законодавством	888	963	1098	1153	1218	1271	1439	1663	1808	1972
- фактичний	997	1154	1174	1222	1429	2361	2708	3040	3376	3791

Джерело: побудовано автором на основі [28; 29; 30; 31]

Як видно із рис. 2.8-2.9, в Україні протягом останніх років спостерігається додатна середня капіталізація трудового потенціалу здоров'я та інтелекту. Однак, якщо додатковий дохід від використання трудового потенціалу здоров'я рахувати на основі фактичного, а не законодавчо встановленого прожиткового мінімуму для працевдатних осіб, то можна говорити про його від'ємну капіталізацію з початку аналізованого періоду до 2017 р.

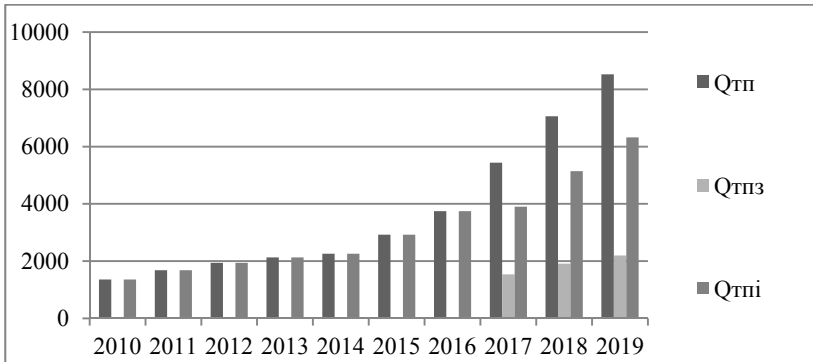


Рис. 2.8. Додатковий дохід від використання трудового потенціалу (Q_{TP}), в т.ч. здоров'я (Q_{TPZ}) та інтелекту (Q_{TPi}) в Україні у 2010-2019 рр. на основі прожиткового мінімуму за законодавством, грн

Джерело: побудовано автором на основі [28; 29; 30; 31]

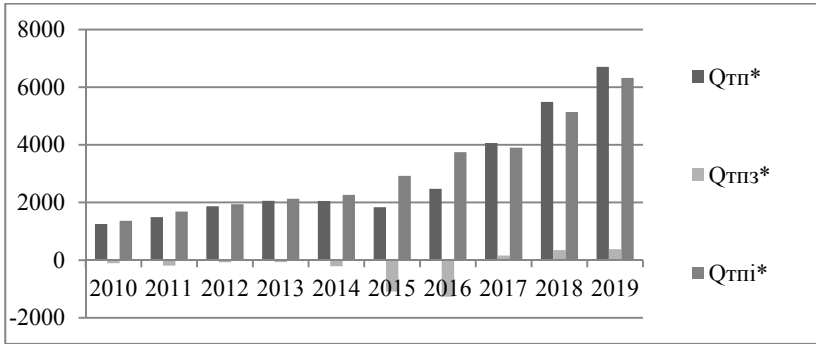


Рис. 2.9. Додатковий дохід від використання трудового потенціалу ($Q_{ТПІ}^*$), в т.ч. здоров'я ($Q_{ТПІЗ}^*$) та інтелекту ($Q_{ТПІІ}^*$) в Україні на основі фактичного прожиткового мінімуму, грн

Джерело: побудовано автором на основі [28; 29; 30; 31]

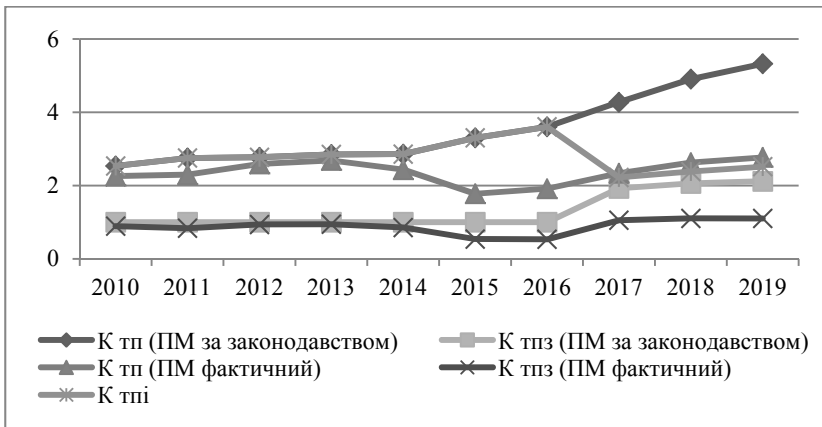


Рис. 2.10. Рівень капіталізації трудового потенціалу ($K_{ТПІ}$), в т.ч. здоров'я ($K_{ТПІЗ}$) та інтелекту ($K_{ТПІІ}$) в Україні у 2010-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [28; 29; 30; 31]

У 2019 році додатковий дохід від здійснення праці, що вимагає професійних знань, був на 5942 грн, а рівень капіталізації – у 2,3 рази вищий, ніж від здійснення фізичної праці, що свідчить про доцільність поглиблення знань і вмінь, отриманих на рівні загальної середньої освіти. Варто відмітити посилення диференціації додаткового доходу та послаблення рівня капіталізації залежно від розвитку інтелектуального

потенціалу порівняно з 2010 роком ($1471 \times 2,815 = 4141$ грн у цінах 2019 року та 2,8 рази), тобто престиж знань і вмій в Україні, хоч не значно, але збільшився в абсолютному вимірі, але зменшився – відносно доходу населення, яке працює на роботах без спеціальних професійних знань.

Незважаючи на позитивні тенденції в межах ринку праці країни, на глобальному рівні українська економіка має в 1,5-10 разів меншу здатність капіталізувати інтелектуальний потенціал, ніж в європейських країнах (рис. 2.11). Це свідчить про значно нижчий рівень конкурентоспроможності України у питанні залучення талантів, ніж в країнах Європи.

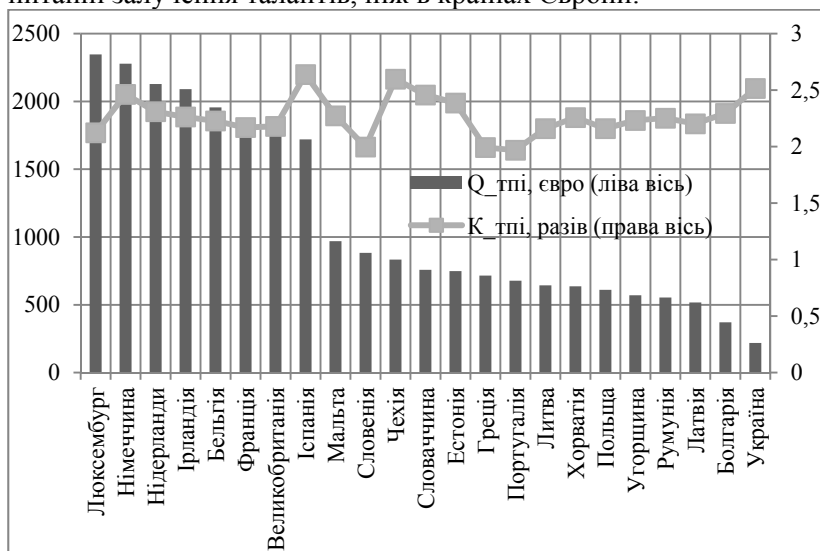


Рис. 2.11. Додатковий дохід від використання трудового інтелектуального потенціалу ($Q_{ТПІ}$) найманого працівника в Україні й країнах Європи та рівень його капіталізації ($K_{ТПІ}$) у 2019 р.
Джерело: побудовано автором на основі [28; 30; 32; 33; 34]

Отже, капіталізація інтелектуального потенціалу населення – процес залучення населення із післясередньою освітою до виробництва продукції, реалізація якої дає їм можливість відшкодувати затрати інтелектуального потенціалу в процесі виробництва та отримати додаткові доходи, які можна визначити як різницю між індивідуальною (середньою) та

мінімальною заробітною платою.

В Україні населення з професійною освітою в середньому отримує на 6 тис. грн. або в 2,3 рази більший додатковий дохід за свою працю, ніж населення, зайняте лише фізичною працею. Однак, це в 1,5-10 разів менше, ніж в країнах Європи і не сприяє зменшенню трудової та освітньої еміграції.

Список використаної літератури

1. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Капіталізація як засіб модернізації суспільства. *Демографія та соціальна економіка*. 2012. № 1(17). С. 43–51. URL: <https://dse.org.ua/arhcrive/17/4.pdf>. (дата звернення: 09.07.2020).
2. Кривцова М. С. Методологічні особливості капіталізації людського капіталу в економіці. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. № 1. С. 74–77.
3. Горянчук В. Ф. Системний аналіз процесу капіталізації економіки країни та визначення його як системи. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип.1 (28). С. 270–278.
4. Буркинський Б. В., Горянчук В. Ф. Концептуальні засади капіталізації економіки: системний підхід. *Економічна теорія*. 2014. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecte_2014_3_5.pdf. (дата звернення: 09.07.2020).
5. Пронько Л. М. Сутність капіталізації, її види та напрями здійснення. *Збірник наукових праць ВНАУ. Сер. Економічні науки*. 2011. № 2 (53). С. 84–88. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/1875.pdf> (дата звернення: 09.07.2020).
6. Дерій Ж. В. Капіталізація людського потенціалу: теорія, методологія, практика : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2013. 229 с.
7. Новикова О. Ф., Вишневікий А. С. Проблемы преобразования человеческого потенциала в человеческий капитал в условиях децентрализации. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені І. Огієнка. Економічні науки*. 2016. Вип. 11. С. 271–276.
8. Большой экономический словарь / ред. А. Н. Азрайяна. 3-е издание стереотипное. Институт новой экономики. 1998. 864 с.
9. Кочан І. М. Словотвірні норми і термінологія. *Термінологічний вісник*. 2013. Вип. 2(1). С. 202–209.
10. Клименко Н. Ф., Карпіловська Є. А., Кислюк Л. П. Динамічні

- процеси в сучасному українському лексиконі : монографія. К. : Видавничий Дім Дмитра Бураго, 2008. 336 с.
11. Тараненко О. О. Актуалізовані моделі в системі словотворення сучасної української мови (кінець ХХ-ХХІ ст.) : монографія. К. : Видавничий дім Дмитра Бураго, 2015. 248 с.
12. Гуменюк В. Я., Самолюк Н. М. Управління витратами на персонал : монографія. Рівне : НУВГП, 2012. 158 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/2326/1/728867%20zah.pdf>. (дата звернення: 09.07.2020).
13. Гуменюк В. Я., Рошик І. А. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2010. 203 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/4019/1/V19.pdf>. (дата звернення: 09.07.2020).
14. Michael Heinrich: Kritik der politischen Ökonomie. Eine Einführung. Auflage 14. Schmetterling Verlag, Stuttgart 2018. S. 83–86.
15. Грішнова О. А., Пасека С. Р., Пасека А. С. Трудовий потенціал України : оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку : монографія. Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2011. 360 с.
16. Міщук Г. Ю. Оцінювання і суспільна мотивація використання трудового потенціалу в Україні : монографія. Рівне : НУВГП, 2012. 225 с.
17. Прошак В. В. Інтелектуальний потенціал України в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01. Львів. 2002. 21 с.
18. Вовканич С., Семів Л. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник національної академії наук України*. 2008. Вип. 3. С. 13–23.
19. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціальноекономічних системах : наук. монографія. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. 352 с.
20. Диба Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник університету*. Вип. 17/1. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf. (дата звернення: 09.07.2020).
21. Титова Е. В. К вопросу об инновационном развитии и ценности интеллектуального потенциала. *Экономические науки*. 2010. № 12(73). С. 7–12. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/04/01/1268018178/1.pdf>. (дата звернення: 09.07.2020).
22. Матусевич К. М. Інтелектуальний потенціал як інституціональний чинник формування економіки постіндустріального типу : автореф.

- дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.01. Київ. 2010. 20 с.
23. Ревак І. О. Інтелектуальний потенціал у системі економічної безпеки України : дис... д-ра економ. наук : 08.00.03. Львів. 2016. 479 с.
24. Економічна енциклопедія : у 3 т. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. Тернопіль : Академія народ. господарства, 2002. Т. 3. 951 с.
25. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / С. В. Мочерний, С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій ; за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. Т. 2. 568 с.
26. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15.07.1999 р. № 966-XIV. Дата оновлення: 20.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text>. (дата звернення: 24.07.2020).
27. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України : Закон України від 10.09.1996 р. № 357/ 96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 24.07.2020).
28. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2020 рр. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 24.07.2020).
29. Прожитковий мінімум в Україні по соціальним та демографічним групам з 2000 по 2020 рр. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення: 24.07.2020).
30. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2019 роках. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/gdn/prc_rik/prc_rik_u/dsz_pED_u.html. (дата звернення: 24.07.2020).
31. Фактичний розмір прожиткового мінімуму у 2015-2020 роках. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/12286.html>. (дата звернення: 24.07.2020).
32. Monthly minimum wages - bi-annual data [earn_mw_cur]. URL: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_mw_cur&lang=en. (дата звернення: 24.07.2020).
33. Monthly minimum wage as a proportion of average monthly earnings (%) - NACE Rev. 2 (from 2008 onwards) [earn_mw_avgr2]. URL: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_mw_avgr2&lang=en. (дата звернення: 24.07.2020).
34. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют 1992-2020. URL: https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls. (дата звернення: 24.07.2020).

2.5. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Протягом останніх двох десятиліть теорія соціального капіталу перетворилась з концепції в широко досліджувану сферу сучасної наукової думки. Теорія соціального капіталу зараз широко використовується в різних дисциплінах і галузях, і тому дослідження, природно, переходить до більш конкретних аспектів і механізмів.

На сьогодні є чимало досліджень, які намагаються встановити зв'язок між соціальним капіталом та економічним розвитком, рівнем життя, розвитку громадянського суспільства, бідності, довіри тощо.

Все більше серед науковців та практикуючих економістів є розуміння того, що соціальний капітал є реальним та актуальним з позиції цінності для громад, колективів та окремих індивідів. Таким чином, дослідники теорії знаходять шляхи використання позитивного ефекту від розвитку соціального капіталу для того, щоб принести користь громадам та людям в економічному контексті.

Існує чимало досліджень, метою яких є детермінізація способів підходу до проблеми концептуалізації соціального капіталу, але, враховуючи складність концепції, наразі немає жодного одностайно прийнятого методу. Багато концепцій надто спрощують теорію і втрачається значна частина сенсу та значення. Ряд досліджень щодо концептуалізації також є проблематичними, оскільки оперувати концепцією стає майже неможливо через складність.

Аналіз літератури дав змогу провести детальний розгляд вже обґрунтованих підходів та виділити чотири основних щодо концептуалізації теорії соціального капіталу (табл. 2.15):

- комунітарний;
- мережевий;
- інституційний;
- синергетичний.

Таблиця 2.15

Підходи до концептуалізації теорії соціального капіталу

<i>Підхід</i>	<i>Об'єкт СК</i>	<i>Суб'єкт СК</i>	<i>Основні цілі СК</i>
<i>Комунітарний</i>	Локальні об'єднання	Громади, громадські та волонтерські організації – добровільні об'єднання	Подолання бідності
<i>Мережевий</i>	Внутрішні та зовнішні мережі	Підприємства, бізнес-групи	Децентралізація, розвиток підприємницького середовища, подолання соціальної нерівності
<i>Інституційний</i>	Політичні та правові інститути	Підприємництво та державний сектор	Громадянські і політичні свободи, транспарентність та звітність
<i>Синергетичний</i>	Спільні мережі та відносини з державою	Громади, населення, підприємства, держава	Співпраця, доповнена участь, зв'язки, що підвищують потенціал локальних організацій

Джерело: складено автором на основі [19].

Комунітарний підхід в основі визначення соціального капіталу визначає єдність громади, спільності. Цей підхід був заснований Р. Путнамом та Ф. Фукуямою. Комунітаристи, які об'єктом дослідження обрали кількість та щільність груп у певній громаді, вважають, що «соціальний капітал за своєю суттю позитивний, що більше – краще, а його присутність завжди позитивно впливає на добробут громади» [14; 13]. Цей підхід передбачає, що громади є гомогенними утвореннями, які автоматично приносять користь всім членам.

Нараян та Нямвая, на прикладі країн що розвиваються, довели, що високий рівень соціальної солідарності чи розвитку неформальних груп не обов'язково призводить до економічного процвітання [11].

Мережевий підхід до теорії соціального капіталу враховує як вплив ззовні, так і його внутрішні складові. Цей підхід

наголошує на важливості як вертикальних, так і горизонтальних асоціацій між людьми та відносин всередині та серед таких організаційних структур, як громадські групи та фірми [19].

Сандефур і Ломан визначили наступне визначення мережевого підходу: «потенційний запас соціального капіталу індивіда складається з колекції та структури відносин, в яких він бере участь і до яких він має доступ» [19]. Цей підхід акцентує увагу на важливості того, що в ранній літературі щодо теорії соціального капіталу називалося зв'язуванням та мостом.

Прихильники інституційного підходу стверджують, що життєздатність мереж громад та громадянського суспільства є значною мірою продуктом політичного, правового та інституційного середовища. Підхід розглядає соціальний капітал як залежну змінну. Серед авторів – Кнак і Кіфер, Кольтер, Родрік. Інституційний підхід ґрунтується на дослідженні соціального капіталу з макроекономічної точки зору, в той час як питання впливу та розвитку соціального капіталу на мікроекономічному рівні значною мірою лишаються поза увагою.

Прихильники синергетичного підходу до аналізу соціального капіталу виходять в своїх дослідженнях з ідеї про поєднання висновків, що впливають з мережевого та інституційних підходів. Серед авторів – Фокс, Еванс, Вулкок [5, 19, 20].

Вулкок і Нараян наголошують, що три основні завдання для теоретиків та дослідників теорії соціального капіталу на базі синергетичної концепції, це:

- визначити характер і ступінь соціальних відносин та формальних інститутів громади та взаємодію між ними [19];

- розробляти інституційні стратегії, що базуються на цих соціальних відносинах [19];

- визначити, як позитивні прояви співпраці соціального капіталу та інституційної ефективності можуть компенсувати сектантство, ізоляціонізм та корупцію [19].

Концептуалізація соціального капіталу, поряд з його детермінацією, є найбільшими проблемами, з якими стикаються дослідники теорії.

Так, Лін, Кук та інші вказують, що він «може бути використаний будь-яким способом, який підходить під задані цілі», і, таким чином, буде «безглуздим як наукова концепція, яка повинна відповідати суворим вимогам теоретичної та дослідницької валідності та надійності» [9].

Февр вказував, що соціальний капітал дозволяє пояснити економічний розвиток, зростання та процвітання [4]. Хан, Коулі та інші зробили зауваження, що накопичення літератури про соціальний капітал почало затьмарювати розуміння цієї концепції. Невідповідні методи вимірювання, які були впроваджені, спричинили проблеми для розуміння соціального капіталу на концептуальному рівні та призвели до дискусій щодо того, чи є концепція релевантною чи доцільною [6].

Фукуяма вважав, що підхід економістів до розуміння того, як формується соціальний капітал в кінцевому рахунку дуже обмежений [22]. Він стверджував, що багато характеристик соціального капіталу є епіфеноменальними, виникаючими в результаті соціального капіталу, але не становлять самого соціального капіталу [22].

Гудд стверджував, що теорія соціального капіталу буде розвиватися з часом шляхом дискусій щодо корисності та вимірювання [4]. Кольер визначив, що концептуальна модель соціального капіталу повинна ідентифікувати концепцію в межах складності соціально-економічного розвитку суспільства, що визначається динамічними взаємозв'язками між її компонентами, а не на відмінну від ранніх теорій, що часто видається розрізною сукупністю непрямих змінних [4].

Едвардс і Фолі зазначили, що норми та цінності, якими володіють люди, стають соціальним капіталом лише в тій мірі, в якій вони полегшують дії інших, і в цьому відношенні вони є специфічними для контексту; поза цією ситуацією вони можуть бути малоцінні або взагалі не мають ніякої цінності [4].

Іншим важливим фактором є відмінність двох механізмів, за допомогою яких суб'єкти управляють соціальним капіталом, операції з взаємністю та примусовою довірою, які підтримуються різними нормами та зразками соціальних зв'язків між суб'єктами (Франк і Ясумото [4]; Портес і

Сенсенбреннер [17]). Він не тільки є контекстно-специфічним і працює за різними механізмами, але кожен елемент несе різні функціональні зв'язки з причинними факторами.

Однак, прогалина в теорії соціального капіталу на рівні підприємства щодо концептуалізації та методології дослідження його впливу на економічну діяльність залишається, оскільки існує не так багато досліджень, що аргументовано пояснюють соціальний капітал та його вплив на підприємництво.

Дослідженням М. Перкоко встановлено, що соціальний капітал приносить такі переваги, як зниження трансакційних витрат, зменшення систематичного ризику та збільшення інвестицій. Визначено, що існує співвідношення між підприємництвом та соціальним капіталом [13].

У дослідженні Р. Патнема «Демократія працює» виявлено позитивну та значну кореляцію між економічними показниками та соціальним капіталом, де останній вимірюється такими показниками, як кількість добровільних організацій, кількість читачів газет, явка виборців на виборчих дільницях та громадянські ініціативи. Після цього Геллівелл та Патнам використовували ті самі показники соціального капіталу, щоб показати, що в довгостроковій перспективі позитивний вплив на економічне зростання на прикладі італійських провінцій [14].

Виходячи з важливості підприємництва, яке сприяє розвитку економіки країни, проведено чимало досліджень, метою яких є виявлення залежності між створенням та розвитком бізнесу, ґрунтуючись на таких факторах, як доступ до фінансування [14]. Низка досліджень неодноразово довели важливість мереж у просуванні підприємництва, але не так багато літератури щодо впливу самих мереж на стабільність бізнесу. Навіть якщо існують дослідження з питань підприємництва та мережі, це обмежується однією галуззю [4].

Дослідження соціального капіталу є особливо дискусійними у країнах, що розвиваються. Як правило, для вимірювання соціального капіталу використовуються непрямі показники, такі як «членство в формальних об'єднаннях» [17].

Є й інші суперечливі результати в дослідженнях соціального капіталу та підприємницької діяльності. Парк, Луо

та Андерсон, Форгрен та Холм, показали, що між соціальним капіталом та підприємницькою діяльністю існують значні позитивні зв'язки [4]; однак Роулі, Беренс і Кракхардт не виявили суттєвої позитивної залежності між соціальним капіталом та підприємницькою діяльністю [4].

Попри всю неоднозначність підходів до аналізу цієї однієї з найновіших соціально-економічних концепцій, на сьогодні фактично всі дослідники визнають, що соціальний капітал та його компоненти є важливими у підприємстві. Щоденна ділова діяльність та процеси вбудовані в мережеві відносини.

При цьому за найбільш визнаним на сьогодні є підхід, згідно з яким основними компонентами соціального капіталу є:

- структурний;
- пізнавальний (когнітивний);
- реляційний.

Розмежування між структурним, когнітивним та реляційним соціальним капіталом розробили Джанін Нагапіта та Сумантра Гошал. Воно є найпоширенішою та прийнятною основою для розуміння соціального капіталу. Ці компоненти різняться концептуальними відмінностями, доцільними для проведення аналізу, але на практиці соціальний капітал передбачає складні взаємозв'язки між трьома складовими [12].

Структурний соціальний капітал – це компонента соціального капіталу, що стосується властивостей соціальної системи та мережі відносин в цілому. Термін описує безособову конфігурацію зв'язків між людьми суб'єктами вищого ієрархічного рівня. Саме конфігурація та схема зв'язків між людьми і включає ролі, правила, прецеденти та процедури, які є виразом цієї конфігурації. Структурний соціальний капітал є відчутним і його легше спостерігати, ніж інші виміри соціального капіталу [12].

Структурний соціальний капітал - це мережа людей, яких індивід знає за участю яких він може залучати такі переваги, як інформацію та допомогу. Як правило, це визначається щільністю, зв'язністю, ієрархією та адекватністю мережі відносин у будь-якому конкретному об'єкті, такому як група, організація чи спільнота. Важливими аспектами структурного

соціального капіталу є кількість зв'язків, якими володіє людина.

Структурний соціальний капітал зазвичай вивчається за допомогою мережевого підходу. У дослідженні з використанням мережевого підходу частота контактів та результатна соціальна відстань між суб'єктами певної фірми чи організації є побудованими для формування діаграми, що ілюструє структури взаємодії акторів. Вона була проаналізована з різних точок зору, які включають міцність і центральність зв'язку, стабільність і розмір мережі.

Структурний вимір соціального капіталу пов'язаний із властивостями соціальної системи, різними формами соціальної організації, що складають суспільство. Це відносини в мережі, але не якість цих відносин, оскільки якість відносин є реляційним виміром [18].

Структурний соціальний капітал полегшує умови доступності різним сторонам для обміну та передачі знань, а також для збільшення можливості обміну. Він надає можливість людям отримати доступ до відповідних ровесників з бажаними наборами знань чи досвіду. Людям стає легше брати участь у взаємовигідних колективних діях за рахунок зниження транзакційних витрат та покращення соціального навчання [4].

Реляційний соціальний капітал стосується характеристик та якостей особистих стосунків, таких як довіра, зобов'язання, повага та навіть дружба. Основними аспектами реляційного виміру соціального капіталу є довіра та надійність, зобов'язання та очікування, а також ідентифікація.

Реляційний вимір соціального капіталу відноситься до характеру та якості відносин, які склалися за допомогою історії взаємодії та проявляється у поведінкових ознаках, таких як надійність, загальні групові норми, цінності та ідентифікація [12].

Реляційний соціальний капітал - це афективна частина, оскільки він описує відносини з точки зору міжособистісного довіри, існування загальних норм та ідентифікації з іншими індивідами. Реляційний вимір стосується природи або якості мереж чи відносин [4].

За одним з найвідоміших підходів у цьому контексті

(Нагапіта та Гошаль) визначено, що ключовими аспектами реляційного соціального капіталу є довіра та надійність, зобов'язання та очікування, ідентичність та ідентифікація [12].

Реляційний вимір заохочує нормативну поведінку, засновану на довірі, взаємності, зобов'язаннях та очікуванні. Основним аспектом реляційного соціального капіталу є асоціативність – готовність підпорядкувати окремі цілі колективним цілям [4].

Між когнітивним та реляційним соціальним капіталом існує перекриття, яке часто спричиняє неоднозначність у розумінні їх співвідношення. Наприклад, довіра та надійність зазвичай описуються як частини реляційного виміру. Довіра може бути атрибутом відносин, але надійність залишається атрибутом залучених акторів, тому може бути більш доцільно осмислюватись як когнітивний соціальний капітал. І когнітивний, і реляційний соціальний капітал нематеріальний і впливає із спостереження, сприйняття та думки, тому є високо суб'єктивними та змінними між індивідами та контекстами.

Когнітивний соціальний капітал – це вимір соціального капіталу, який стосується ресурсів, що надають спільні уявлення, інтерпретації та системи значень серед сторін. Саме когнітивні схеми та смислові системи відображаються в загальній лексиці. Когнітивний соціальний капітал - це спільна мова та кодекси, які забезпечують основу для спілкування [4].

У той час як структурний вимір можна спостерігати в відчутних відносинах, ролях, правилах і процедурах, когнітивний вимір є нематеріальним, оскільки він стосується тлумачень спільної реальності.

Когнітивний соціальний капітал часто виявляється у використанні конкретної мови та кодів. Наприклад, певні слова всередині організації можуть мати різний зміст або взагалі не мати жодного значення поза організацією.

Деякі автори концептуалізують два (структурно-пізнавальний), а не три виміри (структурний, когнітивний та реляційний). За таким не розрізняється когнітивний та реляційний соціальний капітал, і відповідно до позначення пізнавального соціального капіталу можуть використовувати

терміни когнітивний або реляційний. Це призвело до додаткових дискусій в літературі щодо того, що входить до когнітивного, а що – реляційного соціального капіталу.

Ця плутанина посилюється подібністю та збігом когнітивних та реляційних вимірів. Обидві форми виникають із ментальної, а не матеріальної сфери, тому обидві є в кінцевому рахунку пізнавальними. Відмінність двох вимірів полягає в тому, що характеристики реляційного виміру вбудовуються або конкретно стосуються соціальних відносин. Це дещо відрізняється від когнітивного соціального капіталу, який описує більш широкий соціальний контекст, а не є характеристикою конкретних відносин.

Спільне розуміння в групі, організації чи спільноті є пізнавальним, тоді як довіра та норми взаємності є реляційними.

Когнітивний соціальний капітал - це спільні цінності або парадигми, які дозволяють спільно зрозуміти відповідні способи дії. Таким чином, когнітивний соціальний капітал забезпечує сукупність норм прийнятної поведінки [4].

На основі аналізу літератури очевидно, що існуючі емпіричні дослідження теорії соціального капіталу на рівні підприємства в основному зосереджені лише на структурному вимірі соціального капіталу [2].

З огляду на те, що всі три компоненти є істотними складовими соціального капіталу і кожен відіграє певну роль у впливі на кількість ресурсів, які фірма може придбати, інтегрувати та передати в межах своїх мереж, дослідження з урахуванням лише одного виміру соціального капіталу в епоху інформаційного суспільства неповне і має піддаватися сумнівам.

Список використаної літератури

1. Adler, Paul S, Seok-Woo Kwon. Social Capital : Prospects For a New Concept. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27 (1). P. 17–40.
2. Ahlin, C., Townsend, R. M. Using repayment data to test across models of joint liability lending. *Economic Journal*. 2007. Vol. 117 (517). P. 11–51.
3. Burt, Ronald. Structural Holes Versus Network Closure as Social Capital.: Social capital : theory and research, edited by Ronald Burt. 2001.

New York : Aldine de Gruyter. P. 31–56.

4. Claridge T. Соціальний капітал та управління природними ресурсами. Неопублікована дисертація. 2004. Австралія. Брісбен : Університет Квінсленд.

5. Evans, Peter. Government action, social capital and development: Reviewing the evidence on synergy. *World Development*. 1996. Vol. 24. P. 1119–1132.

6. Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V. N., Woolcock, M. Measuring social capital : An integrated questionnaire. World Bank Working Paper. No. 18; World Bank : Washington, DC, USA, 2004. URL: <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/0-8213-5661-5> (дата звернення: 09.07.2020).

7. Granovetter, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. 1973. Vol. 78 (6). P. 1360–1380.

8. Lee, H. Review of 2012 OECD report, closing the gender gap : Act now. *Global Social Policy*. 2014. Vol. 14(1). P.137–141.

9. Lin N., Cook K., Burt R. (Eds.) Social capital: theory and research. New York : Aldine Transaction Publisher, 2001. 333 p.

10. Adeyeye Mercy. The influence of financial and knowledge factors on SMEs KIBS (knowledge intensive business services) new market pioneering in developing economies. Unpublished thesis, University of Essex. 2013.

11. Narayan, Deepa, and Pritchett. Social capital : Evidence and implications. Social Capital : A multifaceted perspective, edited by Ismail Serageldin. Washington, DC : World Bank. 1999. P. 269–296

12. Nahapiet Janine, Sumantra Ghoshal. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*. 1998. Vol. 23(2). P. 242–266.

13. Percoco M. Entrepreneurship, social capital and institutions : Evidence from Italy. *Spatial Economic Analysis*. 2012. Vol.7(3). P. 339–355.

14. Putnam R. Democracies in flux : The evolution of social capital in contemporary society. New York : Oxford University Press. 2002.

15. Svendsen, G. T. The political economy of the European Union : Institutions, policy and economic growth. Edward Elgar Publishing. 2003. 208 p.

16. Tsai W., Ghoshal S. Social capital and value creation : The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*. 1998. Vol. 41(4). P. 464–476.

17. Portes, Alejandro, Sensenbrenner. Embeddedness and immigration : Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*. 1993. Vol. 98. P. 1320–1350.

18. Rose R. Getting things done in an anti-modern society : social capital networks in Russia. Washington, D.C. : World Bank, Social Development Department. 1998.
19. Schmid, Allan. Discussion : Social capital as an important lever in economic development policy and private strategy. *American Journal of Agricultural Economics*. 2003. Vol. 85. P. 716–719.
20. Woolcock, Michael, Narayan. Social capital : Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*. 2000. Vol. 15. P. 225–249.
21. Fox J., Brown D. The struggle for accountability : The World Bank, NGOs and the grassroots movement. Cambridge : MIT Press. 1998.
22. Фукуяма Ф. Доверие : социальные добродетели и путь к процветанию / пер. с англ. М. : ООО «Издательство АСТ» : ЗАО НПП «Ермак», 2004. 730 с.

2.6. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ В СТРУКТУРІ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Подолання звуженого підходу в кадровій політиці, за якого залученість соціального капіталу залишається незначною всупереч світовим тенденціям та вимогам національної економіки, має бути пріоритетним напрямом розвитку соціально-трудова відносин в Україні. Активний поступ інноваційної економіки в країні потребує впровадження передових світових управлінських практик щодо зростання ролі соціального капіталу в розвитку суспільства, підприємств – задля досягнення децентралізації в прийнятті рішень окремими підрозділами в умовах динамічних ринкових зрушень, а також працівників – як основної рушійної сили інноваційних впроваджень.

Розвиток соціального капіталу в Україні трансформує як систему соціально-трудова відносин загалом, так і окремі її окремі елементи. Спостерігаються зрушення у трансформації принципів організації праці, методів регулювання і контролю за трудовою діяльністю (жорсткі методи та норми поступаються гнучким формам організації праці), оплати праці (під дією соціального капіталу винагорода за працю зростає більшими темпами, ніж за стандартних умов), ставлення до праці, стандартах поведінки на ринку праці тощо. Всупереч цим тенденціям правове та адміністративне реформування соціально-трудова сфери в країні суттєво відстає, що породжує:

- суттєві відмінності у величині соціального капіталу у розрізі вертикальних комунікаційних зв'язків, роблячи досягнення консенсусу між суб'єктами соціально-трудова відносин проблематичним та знижуючи рівень довіри між ними;
- зростання конфліктності між суб'єктами соціально-трудова відносин (зокрема, між роботодавцями та профспілками) в умовах зростання монополізації інтересів роботодавців, їх потужного представництва в органах законодавчої та виконавчої влади і порушення конституційних прав найманих працівників;
- погіршення самоорганізації суб'єктів соціально-

трудових відносин та зниження мотивації до комунікації;

- посилення взаємної недовіри соціальних акторів внаслідок лобіювання власних інтересів окремими особами/групами шляхом обмеження ними сфери впливу та соціальних інтересів контрагентів;

- політизацію соціального діалогу, що простежується у намаганні певних політичних груп лобіювати власні інтереси шляхом впливу на громадську думку, входження до владної еліти на різних рівнях управління;

- формалізацію соціального діалогу, який зазвичай звужується до обговорення поверхових, незначних аспектів соціально-трудових відносин через політичні обмеження, звуженість вибору, безправність профспілок.

Доводиться визнати, що жорстко регламентована, уніфікована праця в умовах зростання інформатизації суспільства суттєво знижує продуктивність зайнятості. Застарілість наявних форм трудових відносин, їх організаційних принципів, форматів зайнятості посилюють потребу у трансформації зв'язків та взаємозалежностей у трудовій сфері, формуванні нового рівня соціалізації трудових відносин та впровадженні організаційних інновацій.

Нові зв'язки та взаємозалежності в трудовій сфері характеризуються зростанням індивідуалізації відносин, посиленні ролі професійних якостей працівників та загостренні конкуренції за високопрофесійну робочу силу, що має прояв у появі нових форм трудових відносин, таких як коворкінг, краудсорсинг, аутстафінг, аутсорсинг та ін. Зокрема, коворкінг є особливо ефективним для новачків бізнесу, оскільки в коворкінг-центрах вони можуть підвищити соціальний капітал завдяки співпраці та взаємопідтримці з висококваліфікованими спеціалістами, можливості отримати необхідну бізнес-інформацію чи бізнес-ідею, допомогу від високопрофесійних та компетентних працівників-консультантів на переговорах з клієнтами, у підготовці документів тощо. Натомість для досвідчених осіб пенсійного віку коворкінг дає можливість зберегти пристойний рівень доходу і бути корисними своїми знаннями та досвідом, підтримуючи високий рівень свого

соціального капіталу.

Перевагою краудсорсингу як форми трудових відносин є можливість налагодити професійні зв'язки незалежно від місця проживання, підлаштувати режим роботи до своїх фізіологічних особливостей та на власний розсуд організувати трудову діяльність. Нівелюють ці переваги відсутність можливості бути охопленим програмами підвищення кваліфікації та навчання, а також недотримання авторських прав, що звужує можливості розвитку соціального капіталу.

Поширенню краудсорсингу, коворкінгу, самозайнятості та інших форм інноваційної зайнятості посприяла мобільна зайнятість на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Така зайнятість є продуктивним робочим місцем для висококваліфікованих працівників, науковців, управлінців, спеціалістів у сфері інформаційних технологій та креативної економіки. Серед норвезьких науковців активно практикується мобільна робота на основі інформаційно-комунікаційних технологій, що дає суттєвий економічний ефект як для країни, так і самих вчених, які мають можливість не змінювати місце проживання і не здійснювати щоденні переміщення «робота-дім» [1, с. 81]. Негативно на соціальному капіталі таких співробітників позначається відсутність неформального спілкування та соціальних контактів, ізольованість при виконанні завдання. Менеджери консалтингу Grontmij з Данії наголошують на важливості обміну знаннями між мобільно зайнятими на основі інформаційно-комунікаційних технологій і активно пропагують спілкування співробітників у мережі, форумах тощо [1, с. 79].

Варто зазначити, що деформалізація зайнятості в Україні, проявляючись поширенням нестандартних форм зайнятості на фоні декларативності соціального діалогу, призводить до зниження соціальної згуртованості та соціальної відповідальності суб'єктів соціально-трудова відносин, втрачаючи своє значення у суспільстві як інститут. Віртуальний колектив не є стабільним, а відповідно не являється соціально згуртованим; його соціальні контакти – короткострокові й обмежені інтернет-комунікаційними рамками.

Соціальний капітал у структурі трудових відносин – це сукупність ресурсів, яка закладена в структурі відносин між працівниками. Комунікаційні канали зайнятих осіб формують мережу взаємозалежних соціальних зв'язків, за яких співробітники чи їх групи утворюють надійні трудові відносини на основі довіри, взаємодопомоги та взаємних зобов'язань. Завдяки капіталізації попередніх надбань, соціальний капітал сприяє підвищенню ефективності наявних формальних і неформальних комунікаційних каналів, що позитивно діє на злагодженість колективних дій, зміцнює норми взаємності та довіри і є вагомим чинником ефективного функціонування підприємства.

Структурною основою соціального капіталу є формальні і неформальні комунікаційні канали, які визначають межі та можливості соціальної поведінки суб'єктів соціально-трудова відносин. В умовах інформаційної економіки розвиток соціального капіталу потребує формування ефективних формальних та неформальних комунікаційних каналів у трудовій сфері, й ігнорування важливості цього ресурсу негативно позначається на різноманітних аспектах діяльності підприємства і його працівників. Здатність швидко та ефективно реагувати на зміни на ринку за допомогою наявних соціальних ресурсів та зв'язків має вагоме значення в умовах високої конкуренції. Зв'язаність членів колективу передбачає соціальний зв'язок співробітників один з одним та отримання користі від комунікаційних мереж в середині групи.

Формальні та неформальні канали комунікацій у трудовій сфері забезпечують координацію діяльності працівників різних рівнів, дають їм можливість ефективніше використовувати інші типи своїх капіталів та мати кращий доступ до ресурсів, інформації, обміну знаннями. Зі зміцненням комунікаційних зв'язків соціальні відносини переходять на інший рівень зв'язку – від вузькоспецифічних робочий цілей до масштабніших високопродуктивних цілей, що сприяють зростанню обігу та обсягів ресурсів.

Розвиток соціального капіталу є результатом формування оптимального балансу формальних та неформальних

комунікаційних каналів у трудовій сфері. Оптимальний баланс значною мірою визначається кількістю членів трудового колективу (чим більше підприємство, тим превалуючими є формальні комунікаційні канали), їх якісними характеристиками та особливістю взаємовідносин між ними. Відсутність якогось з каналів комунікації чи їх свідоме обмеження характеризується низкою негативних проявів. Зокрема відсутність неформальних комунікацій в трудовому колективі є проявом забюрократизованості процесу обміну інформацією, а занедбані формальні комунікаційні канали – знижують ефективність трудової діяльності та соціальний капітал організації. Натомість сукупне членство у формальних та неформальних групах підвищує соціальний капітал їх учасників. Обмін інформацією серед членів таких груп інтенсивніший, а за приязних товариських стосунків – ще й характеризується полегшенням горизонтально-вертикального обміну інформацією.

Безперечно, ефективність формальних та неформальних комунікаційних каналів залежить від розміру підприємства чи його структурною підрозділу і чим більше підприємство, тим менш розвинутою є комунікаційна мережа та довіра між співробітниками. Зокрема, вища якість соціальної мережі простежується на підприємствах з чисельністю 15-50 осіб і значно гіршими є показники комунікації при чисельності зайнятих в 50 працівників і вище; подальше зростання питомої ваги зайнятих осіб на 20% зменшує ймовірність формування високого рівня соціального капіталу на 23% [2].

Негативно на формування соціального капіталу діє зростання кількості тимчасових працівників та неповна зайнятість. Зокрема, збільшення кількості тимчасових працівників на 30% зменшує можливості формування високого рівня соціального капіталу на 11% [2], навіть при тому, що така форма зайнятості є можливістю для тимчасово працюючих поліпшити професійні навички чи здобути постійне місце роботи в майбутньому, а підприємству – забезпечити інформаційний взаємообмін інноваційними здобутками завдяки найму стратегічного кваліфікованого працівника на умовах тимчасової зайнятості, що дасть можливість в короткі терміни

підвищити продуктивність економічної діяльності фірми, професійно-кваліфікаційний рівень працівників та продуктивність наявних робочих місць.

Практикування на підприємствах України неповної зайнятості є ознакою низького соціального капіталу в країні. Зайнятість неповний робочий день з економічних причин – вимушений захід, що спричиняється обмеженими можливостями збуту продукції і автоматично призводить до зниження потреби в робочій силі та втрати працівниками частини заробітної плати. У 2018 р. кількість штатних працівників, які знаходились у відпустках без збереження заробітної плати становила 90,3 тис. осіб., з яких кожен другий – працівник промисловості. Важливим засобом покращення збуту продукції і зниження неповної зайнятості є неформальні зв'язки за межами підприємства. Неформальні комунікаційні зв'язки потенційно розширюють доступ до ресурсів через неформальне спілкування, надаючи можливість отримати не лише інформацію щодо стратегічних управлінських рішень, а й допомогу при виконанні завдання, підтримку чи пораду щодо його ефективного виконання. Такі соціальні зв'язки підвищують рівень довіри між учасниками відносин та надають їм можливість отримати стратегічну інформацію чи професійну і моральну підтримку, що збільшує ліквідність соціального капіталу кожного учасника цих неформальних зв'язків.

На думку науковців, неформальні відносини поза межами робочого місця обумовлюють вищу ефективність праці таких працівників [3], особливо, якщо вони працюють в різних підрозділах чи належать до інших комунікаційних груп підприємства. Такі працівники та підрозділи, в яких вони працюють, володіють кращим доступом до інформації, стратегічних управлінських рішень та критично важливих ресурсів, що дає їм можливість моментально реагувати, діяти на випередження, вирішувати нагальні завдання та мати необхідні ресурси для їх виконання. Натомість, обмеження контактів, надмірна закритість підрозділу, упереджене ставлення до ресурсів та інформації, отриманих від членів інших груп, обмеження доступу працівників інших підрозділів до власної

інформації та ресурсів негативно впливає на соціальний капітал, зужує доступ до інформації й ресурсів та знижує якість останніх до однорідної та низькосортної. Саме тому неформальні відносини заохочуються на європейських, китайських, японських, корейських підприємствах і є атрибутом ефективного працівника (4; 5). В той же час, базуючись на дослідженнях Келлера Р. Т., Біла Д. Дж., Коена Р. Р., Берка М. Дж. та Маклендона К. Л. щодо соціальних відносин поза групою, можемо стверджувати, що формальні чи неформальні відносини поза колективом, здатні зменшувати згуртованість співробітників і, відповідно, результативність їхньої праці.

Соціальний капітал у структурі трудових відносин здійснює прямий вплив на здоров'я працівників, що позначається на продуктивності їхньої праці. Вплив соціального капіталу на здоров'я зайнятих відбувається під дією вертикальних (ієрархічних) і горизонтальних (одного ієрархічного рівня) комунікаційних зв'язків в трудовому колективі, соціальної участі, довіри, взаємодопомоги та інших структурних елементів соціального капіталу. Механізм дії соціального капіталу полягає у його здатності забезпечити доступ до матеріальних (фінансових, споживчих тощо) та нематеріальних (інформаційних, соціальних тощо) ресурсів, і тим самим сформувати спроможність боротися з надмірними навантаженнями та стресом, зокрема фінансовим стресом (низький рівень доходу, бідність, борги), соціально-економічною незахищеністю (тимчасова зайнятість, відсутність трудового договору, неофіційна зайнятість), психологічною напругою тощо. Соціальна підтримка колег є джерелом зміцнення здоров'я, зниження ризику виробничих травм на робочому місці, зменшення вразливості людей щодо неprestижності займаної посади.

Більшість науковців відмічають позитивний вплив соціального капіталу на здоров'я працівників, що підтверджено низкою наукових досліджень [6; 7; 8]. На думку вчених, низькі показники соціального капіталу у трудовій сфері спричиняють:

– *погіршення здоров'я*. Фінські дослідники на основі

багаторівневого аналізу впливу соціального капіталу на здоров'я 9524 працівників із 1522 структурних підрозділів підприємств прийшли до висновку, що ймовірність погіршити стан свого здоров'я у працівників підрозділів з низьким соціальним капіталом у 27 разів більша, порівняно з працівниками підрозділів з постійно високим соціальним капіталом [9];

– *погане самопочуття*. Японські вчені, оцінюючи вплив соціального капіталу на здоров'я 1147 працівників 46 компаній в м. Окаяма, прийшли до висновку, що серед осіб з низьким соціальним капіталом ймовірність погіршення самопочуття є вдвічі більшою, порівняно з колегами з високим соціальним капіталом [10];

– *депресію*. За використання факторного аналізу вертикальних (довіра між працівниками різних ієрархічних рівнів) і горизонтальних (довіра та взаємність між працівниками одного ієрархічного рівня) комунікаційних зв'язків як складових соціального капіталу, що впливають на психічне здоров'я працівників, було досліджено 25,8 тис. державних службовців та встановлено, що ймовірність депресії серед осіб з низьким вертикальним та горизонтальним соціальним капіталом на робочому місці на 30-50% вища, порівняно зі співробітниками з кращими комунікаційними зв'язками [11];

– *гіпертензію*. Дослідження 11,8 тис. чоловіків та 49,1 тис. жінок на ризик виникнення гіпертонії внаслідок низького соціального капіталу і, зокрема, відсутності соціальної згуртованості, довіри, взаємодопомоги на робочому місці, засвідчило, що серед працюючих у підрозділах з низьким соціальним капіталом чоловіків ймовірність розвитку хронічної гіпертензії на 40-60% більша, порівняно з чоловіками, що входять до підприємств с високим соціальним капіталом; серед жіночої категорії така залежність відсутня [12].

Відповідно, підвищення соціального капіталу може розглядатися як засіб покращення здоров'я працівників, зниження серед співробітників нерівності у здоров'ї, послаблення негативного впливу на здоров'я таких чинників, як соціально-економічна нерівність, низька освіченість та

доходність. Але соціальний капітал позитивно вплине на здоров'я лише тих працівників, які включені у комунікаційні зв'язки та володіють достатнім економічним капіталом. Нерівність у здоров'ї, детермінована різницею у соціальному капіталі, автоматично означає різницю у соціально-економічному статусі, матеріальному забезпеченні, посаді, рівні освіти, які необхідні для накопичення соціального капіталу та його максимально ефективного використання для підтримання здоров'я.

Трансформації у сфері трудових відносин відбуваються під впливом соціального капіталу та супроводжуються зрушеннями у суспільних зв'язках і групових солідарностях, руйнуванням старої «високої ідеї» та формуванням нових, зрушеннями у політизації та персоналізації соціального діалогу, його фрагментації та формалізації. Покращення системи комунікацій між суб'єктами соціально-трудова відносин, інформаційної взаємодії сторін сприятиме зростанню ефективності зайнятості та соціальних стандартів у сфері праці.

Список використаної літератури

1. Eurofound. New forms of employment. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2015.
2. Hauser C., Perkmann U., Puntischer S., Walde J., Tappeiner G. Trust Works! Sources and Effects of Social Capital in the Workplace. *Social Indicators Research*. 2016. Vol. 128. P. 589–608. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11205-015-1045-z.pdf>. (дата звернення: 09.07.2020).
3. Mehra A., Kilduff M., Brass D. J. The social networks of high and low self-monitors : Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*. 2001. Vol. 46. P. 121–146.
4. Bian Y. Guanxi capital and social eating in Chinese cities : Theoretical models and empirical analyses. In N. Lin, K. Cook, & R. S. Burt (Eds.). *Social capital : Theory and research*. 2001. New York : Aldine de Gruyter.
5. Bian Y., Ang S. Guanxi networks and job mobility in China and Singapore. *Social Forces*. 1997. Vol. 75(3). P. 981–1006.
6. Firouzbakht M., Tirgar A., Oksanen T., Kawachi I., Hajian-Tilaki K., Nikpour M., Mouodi S. and Sadeghian R. Workplace social capital and mental health : a cross-sectional study among Iranian workers. *BMC Public Health*. 2018. Vol. 18(1): 794. DOI: 10.1186/s12889-018-5659-3.

7. Abbott S., Freeth D. Social capital and health : starting to make sense of the role of generalized trust and reciprocity. *Health Psychol.* 2008. Vol. 13(7). P. 874–83. DOI: 10.1177/1359105308095060.
8. Uphoff E. P., Pickett K. E., Cabieses B., Small N., Wright J. A systematic review of the relationships between social capital and socioeconomic inequalities in health : a contribution to understanding the psychosocial pathway of health inequalities. *International Journal for Equity in Health.* 2013. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.1186/1475-9276-12-54>.
9. Oksanen T., Kouvonen A., Kivimäki M., Pentti J., Virtanen M., Linna A., Vahtera J. Social capital at work as a predictor of employee health : multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine.* 2008. Vol. 66, Issue 3. P. 637–649. DOI: 10.1016/j.socscimed.2007.10.013.
10. Suzuki E., Takao S., Subramanian S.V., Komatsu H., Doi H., Kawachi I. Does low workplace social capital have detrimental effect on workers' health? *Social Science & Medicine.* 2010. Vol. 70. Issue 9. P. 1367–1372. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.01.014>.
11. Oksanen T., Kouvonen A., Vahtera J., Virtanen M., Kivimäki M. Prospective study of workplace social capital and depression : are vertical and horizontal components equally important? *Epidemiol Community Health.* 2010. Vol. 64 (8): 684–9. DOI: 10.1136/jech.2008.086074.
12. Oksanen T., Kawachi I., Jokela M., Kouvonen A., Suzuki E., Takao S., Virtanen M., Pentti J., Vahtera J., Kivimäki M. Workplace social capital and risk of chronic and severe hypertension : a cohort study. *Hypertens.* 2012. Vol. 30(6). P. 1129–36. DOI: <https://doi.org/10.1097/HJH.0b013e32835377ed>.



РОЗДІЛ 3

Оцінка розвитку територіальних громад та ринку праці в управлінні людськими ресурсами

3.1. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Актуальність економічного розвитку територіальних громад обумовлено активним становленням в Україні стратегічного підходу для досягнення сталого територіального розвитку. Суттєвих змін зазнає також роль стратегічного планування в царині місцевого самоуправління. Метою розвитку місцеві громади визначають забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів та передбачають розробку нових пріоритетів довгострокового розвитку.

Економічний розвиток конкретної територіальної громади являється запорукою і соціального благополуччя і перспективи зростання в майбутньому. З метою забезпечення економічного зростання регіону доцільно розробити стратегії та програми, реалізація яких дозволить територіальній громаді залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища.

Реформа органів місцевого самоврядування повинна бути направлена на посилення місцевого самоврядування шляхом утворення об'єднаних територіальних громад, що будуть наділені достатніми повноваженнями та ресурсами для їх успішного функціонування; передачу місцевій владі максимальної кількості повноважень, які органи місцевого самоврядування здатні виконати; врахування історичних, економічних, екологічних та культурних особливостей при плануванні розвитку громад; запровадження нової територіальної основи України зі зменшенням кількості районів та подальший розвиток форм прямої демократії [2].

Окрім вищесказаного, децентралізаційні зміни направлені на зменшення впливу районів та їх реорганізацію. Концепція

полягає в об'єднанні сіл у громади, щоб передати таким утворенням широку фінансову та управлінську автономію. У кожному селі громади з населенням понад 50 людей обиратимуть старост – представників влади в селі. В перспективі заплановано запровадження інституту префектів, які будуть здійснювати нагляд за додержанням законів України.

Реформи місцевого самоврядування в Україні було розпочато ще в 2014 році. На даний момент, децентралізіція має позитивну динаміку та вважається найуспішнішою українською реформою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка формування ОТГ в Україні (2015-2019 рр.)

Роки	Показники (за підсумками року)		
	Кількість ОТГ, од.	Кількість жителів в ОТГ, млн осіб	Площа ОТГ, тис. км ²
2014	89	0,78	22,4
2015	159	1,4	36,8
2016	366	3,1	89,6
2017	665	5,6	167,5
2018	806	8,3	193,5
2019	1009	11,3	241,1

Станом на кінець 2019 року в Україні функціонує 1009 об'єднаних територіальних громад, що на 203 од. більше ніж у попередньому році. Загалом, темпи проведення реформи є позитивними та в середньому тримаються на високому рівні приросту щорічно [4].

На даний момент площа всіх ОТГ становить 241,1 тис. км² (43,2% від загальної площі країни), на якій проживає 11,3 млн осіб (32,1% від загальної чисельності населення країни).

Найбільше об'єднаних громад працює в Дніпропетровській (62), Черкаській (54) і Житомирській (53) областях. Найменше – в Закарпатській (6) області через тривалу відсутність в області затвердженого плану створення ОТГ [3].

Протягом 2019 року надходження до загального фонду місцевих бюджетів України склали 267 млрд грн, що на 32,9 млрд грн або на 14% більше у порівнянні з 2018 роком (рис. 3.1). За останні п'ять років від початку реформування фінансової сфери доходи місцевих бюджетів зросли у 3,9 рази.

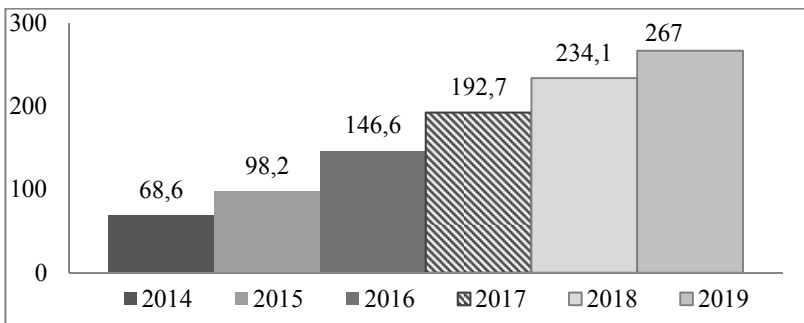


Рис. 3.1. Власні доходи загального фонду місцевих бюджетів, млрд грн

Це відбулося в наслідок розширення повноважень і посилення зацікавленості органів місцевого самоврядування у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, здійснення заходів щодо використання резервів їх наповнення та підвищення ефективності адміністрування податків і зборів.

Як видно з рис. 3.2, за результатами 2019 року власні доходи загального фонду у розрахунку на 1-го жителя зросли, у порівнянні з 2018 роком, на 24,1% і склали 6059,6 грн. Обсяг надходжень податку на доходи фізичних осіб у розрахунку на 1-го жителя підвищився на 26,7% і становить 3601 грн, місцеві податки і збори на 1-го жителя збільшилися на 27,5% і склали 1679,4 грн. Період з 2015 по 2019 роки характеризується позитивним ростом показників [2].

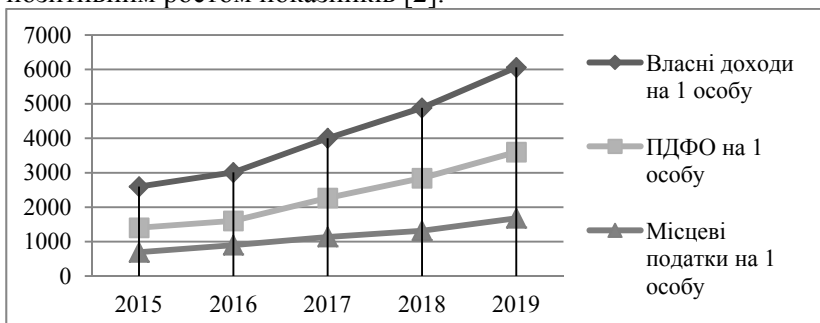


Рис. 3.2. Динаміка доходів місцевих бюджетів на 1 жителя ОТГ, грн

На рис. 3.3 наведено структуру надходжень до загальних фондів бюджетів ОТГ. В структурі загальних доходів бюджетів

ОТГ питома вага податку на доходи фізичних осіб складає 60%; акцизного податку – 7%; місцевих податків та зборів – 32%, у тому числі: земельний податок – 48%, єдиний податок – 45%, на нерухоме майно – 7%; плати за надання адміністративних послуг – 1% [2].

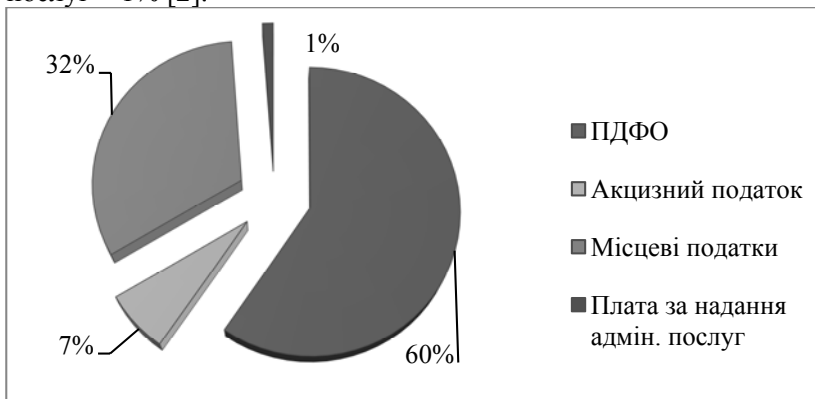


Рис. 3.3. Структура доходів загального фонду місцевих бюджетів

Крім власних доходів, до місцевих бюджетів надходять кошти державної бюджетної підтримки на розвиток об'єднаних громад та розбудову інфраструктури (рис. 3.4).

На рис. 3.4 наведено динаміку надходжень державної фінансової підтримки на соціально-економічний розвиток за період з 2014 по 2019 роки. Спостерігається зростання обсягів державного фінансування в 9,4 рази – з 0,5 млрд грн до 4,7 млрд грн. Інша фінансова підтримка від держави у 2014 році не виділялася.

Починаючи з 2015 року державний фонд регіонального розвитку почав виділяти фінансові ресурси, що станом на 2019 рік зросли на 165,5%.

Допомога на розвиток інфраструктури ОТГ почала надходити в 2016 році в розмірі 1 млрд грн, середній відсоток приросту за проаналізовані роки склав 29,12%.

В період з 2017 по 2019 роки додатково почали надходити субвенції на розвиток спортивних об'єктів, медицини та секторальної регіональної політики, їхній приріст за цей час склав склав 137,7%, 25% та 14,68% відповідно [5].

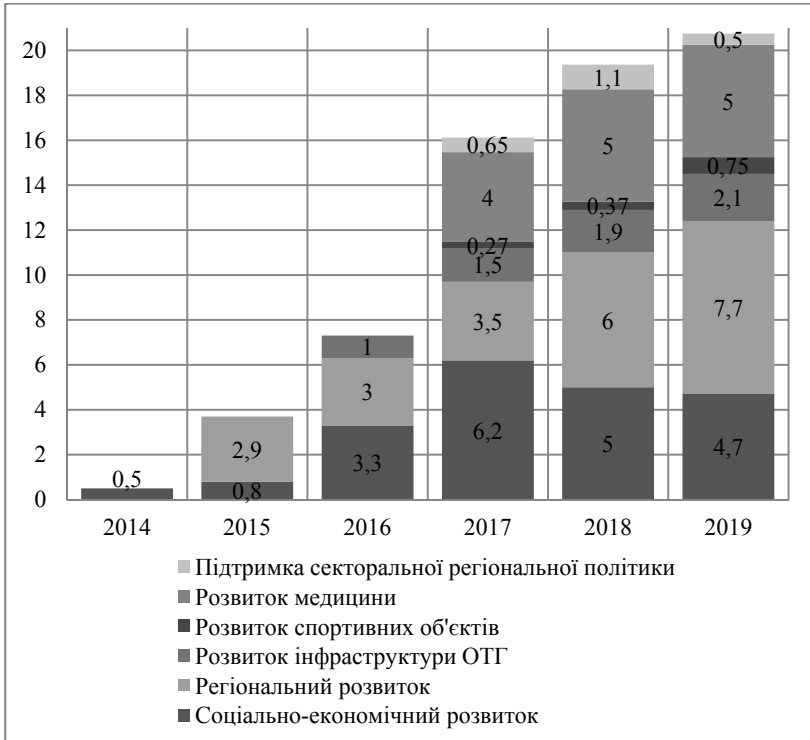


Рис. 3.4. Державна фінансова підтримка місцевого та регіонального розвитку, млрд грн

Як показано на рис. 3.5, видатки місцевих бюджетів на 1-го мешканця за 2019 рік складають 2701 грн, що на 16,97% більше ніж у 2018 році. Загалом, збільшення показника відбувалося помірно та в середньому за весь період проведення децентралізаційних реформ становило 23,14%. В загальній структурі місцевих видатків 60% складають капітальні видатки, 17,22% – виплати на будівництво та регіональний розвиток, 23,36% – видатки на утримання та розвиток житлово-комунального господарства [7].

Таким чином, реформування місцевого самоврядування в Україні позитивно вплинуло на динаміку соціально-економічного розвитку як кожної об'єднаної територіальної громади, так і країни в цілому.

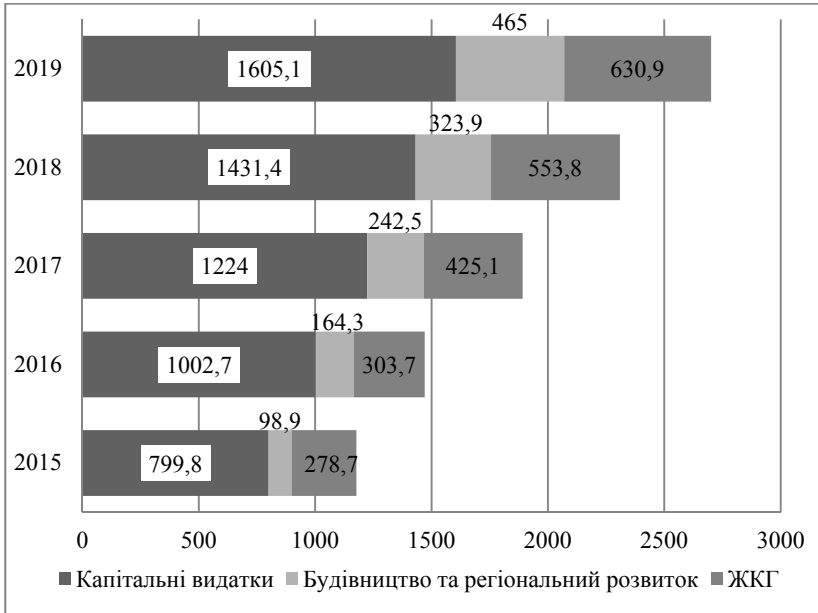


Рис. 3.5. Видатки на 1-го мешканця за 2015-2019 рр., грн

Формалізоване та регулярне відстеження процесу реалізації стратегічного плану розвитку громад, аналіз отриманої інформації, внесення коректив, актуалізація завдань є одним із інструментів забезпечення сталого і цілісного розвитку території.

Запорукою високої ефективності планової стратегії є залучення різних суб'єктів місцевого самоврядування до процесу створення стратегії розвитку. Такий підхід структурує і організовує територіальну громаду. В процесі спільного обговорення загальних проблем і роботи над пошуком шляхів їх розв'язання люди і організації починають краще розуміти один одного. З'являється можливість зіставлення та узгодження своїх інтересів з інтересами інших груп і територіальної громади в цілому. За рахунок цього відбувається консолідація активної частини територіальної громади на основі усвідомлення загальних інтересів, у людей з'являються нові зацікавленості й можливості.

Моніторинг забезпечує виконання двох взаємопов'язаних

функцій – спостереження та попередження. Відстеження проводиться з метою виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату, а попередження – з метою запобігання небажаних наслідків.

З метою здійснення ефективного моніторингу стратегічного плану через оцінку щорічних програм розвитку має бути сформована робоча група із моніторингу реалізації стратегії, яка через механізм моніторингу має надавати пропозиції щодо актуалізації та адаптації розробленої стратегії, її планів та проектів.

Існують різні підходи до здійснення моніторингу стратегій розвитку. Але, в цілому, їх зміст зводиться до регулярного аналізу внутрішніх даних про досягнуті результати та змін зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішніх даних про досягнуті результати здійснюється на двох рівнях:

-перший рівень – оцінка досягнення стратегічних і операційних цілей на підставі порівняння індикаторів за різні періоди часу з їх базовими значеннями;

-другий рівень – оцінка показників ефективності та якості виконання конкретних програм, проектів, завдань стратегії.

Особливої уваги робочої групи вимагають зміни зовнішнього середовища, динаміку яких доцільно відстежувати на рівні регіону та держави в цілому. Зрозуміло, що події на міжнародному рівні також можуть бути в полі аналізу, якщо вони мають безпосереднє відношення до стратегічних цілей громади.

Важливими елементами моніторингу є індикатори виконання. Правильно розроблений стратегічний план на рівні операційних цілей відповідає критеріям SMART. Тобто, стратегія повинна мати конкретні, зрозумілі, прості і вимірювані індикатори. Окрім цього, індикатори мають бути кількісними – констатують факт, а також якісними – показують динаміку змін у житті громади, визначають перепони до успішної реалізації завдань. Процес моніторингу має бути простим і зрозумілим. Тому експерти рекомендують застосовувати не більше трьох індикаторів на одну ціль. Аналогічно використовуються

індикатори, які були визначені для завдань і планів дій стратегії.

Якщо знехтувати етапом відстеження та оцінювання запланованих результатів, існують ризики, що стратегія не стане дієвим інструментом довгострокового територіального розвитку, здатного консолідувати громаду.

Проведене дослідження дало можливість прийти висновку, що здійснюючи процес стратегічного планування розвитку об'єднаної територіальної громади, необхідно враховувати загальні тенденції розвитку процесів децентралізації в Україні. Основним фактором успішного процесу стратегічного планування є участь членів громади на всіх етапах планування та розробки стратегій. Лише у такому випадку стратегія зможе пронизати кожен сферу життя громади, а отже забезпечити рівний доступ до якісних послуг.

Регулярна перевірка та об'єктивна оцінка результатів впровадження програм місцевого розвитку є безперервним процесом, який дозволяє відстежувати та аналізувати динаміку змін у громаді. Наявність стратегічного плану економічного розвитку є необхідною умовою розвитку об'єднаних територіальних громад на основі раціонального використання власних ресурсів.

Здійснення стратегії активно залучає громадян регіону до вирішення власних проблем і, одночасно, визначає пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Безперервність та постійність процесу стратегічного планування забезпечується регулярним переглядом стратегій та внесенням відповідних коректив.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці дієвих механізмів реалізації перспективної стратегії економічного розвитку територіальної громади.

Список використаної літератури

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. С. 572. Дата оновлення: 04.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 09.07.2020).
2. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/rayons>.

(дата звернення: 02.04.2020).

3. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. Київська міська рада : веб-сайт. URL: <http://kyiv.fpsu.org.ua/index.php/sotsialny-dialog/uhody-pro-spivpratsiu/240-zarubizhnij-dosvid-provedennya-detsentralizatsijnikh-reform> (дата зверненн: 18.03.2020).

4.Тарасюк А. В., Косован А. І. Стратегія економічного розвитку територіальної громади. *Модернізація економіки : сучасні реалії, прогнози сценарії та перспективи розвитку* : зб. матеріалів І Міжнародної науково-практичної конференції. Херсон : Видавництво ПП Вишемирський В. С., 2020. С. 207–210.

5. ЦНАП – Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-snap> (дата звернення: 19.02.2020).

6. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 435с.

7. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.

3.2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

З активізацією процесів децентралізації громади почали більше уваги приділяти питанням стратегування. У більшості випадків ці процеси націлені на розроблення і затвердження стратегій розвитку, якими не тільки встановлюються пріоритети розвитку і закладаються передумови ефективного використання наявних ресурсів, а й створюються можливості для залучення інвестиційних ресурсів з державних і міжнародних фондів.

Поряд з цим, стратегування, як процес, не повинен завершуватися затвердженням стратегії розвитку, а має слугувати інструментом системного стратегічного менеджменту в громадах, здатного генерувати забезпечені ресурсами рішення, що відповідатимуть стратегічним викликам. Для цього потрібно забезпечувати як високу якість стратегічних рішень, так і самого процесу їх розроблення і прийняття. Адже в іншому випадку більшість прийнятих в останні роки стратегій розвитку чекає сумна доля більшості стратегій розвитку регіонів і громад, терміни яких уже закінчилися, а стратегічні цілі виявилися не досягнутими.

Попри відносну простоту концептуальної моделі стратегічного управління її побудова і реалізація в умовах конкретного регіону чи громади зіштовхується з рядом перешкод, що можна згрупувати у такі блоки:

- 1) складність механізмів визначення і підтримки стратегічних пріоритетів розвитку регіону (громади) та їх взаємозв'язку із оперативними цілями відповідних стратегій;
- 2) труднощі встановлення ефективних взаємозв'язків між підсистемами стратегічного планування та програмно-цільового управління.

Це призводить до того, що регіональні (місцеві) стратегії розвитку рідко коли виконуються, а реалізовані програми і проекти часто не мають прямого впливу на досягнення стратегічних чи операційних цілей стратегій. Як наслідок,

ефективність використання фінансових ресурсів, що спрямовуються на проекти розвитку, є низькою. Наприклад, більшість заходів Програми розвитку малого і середнього підприємництва в м. Рівному на 2018-2019 роки було виконано, що мало б призвести до розвитку підприємництва в регіоні. Проте, програмні цілі не було досягнуто, що підтверджує гіпотезу про те, що у практиці програмно-цільового управління приділяється недостатньо уваги питанням встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями і результатами проектів та очікуваними результатами програм, у межах яких ці проекти реалізуються.

Стратегічний розвиток об'єднаної територіальної громади (ОТГ) значною мірою залежить від ефективності системи управління проектами, що є основним механізмом реалізації стратегічних цілей громади.

Відповідно до чинного законодавства ОМС кожної територіальної громади зобов'язані розробляти програми соціально-економічного розвитку, а програмно-цільовий підхід задекларований як основний механізм вирішення складних стратегічних проблем як на державному, так і на місцевому рівнях. Разом з тим, за всю історію незалежної України важко знайти державні і місцеві стратегії і програми, які були б успішними і стали б показовими історіями успіху. Навпаки, недосягнення цілей місцевих програм стали чимось звичним. Потрібно зауважити, що до сьогодні в Україні не напрацьовано дієвих методів забезпечення реалізованості стратегій, а без стратегій і забезпечення їх реалізації імовірність досягнення цілей реформи з децентралізації буде важко. Тому адміністративна реформа також стикнулася із проблемою недосконалості методології стратегічного планування та проектного управління в громадах та відсутності навичок у переважній більшості керівників громад.

Для вирішення цієї проблеми доцільно застосувати методи стратегічного управління соціально-економічними системами. Насамперед, потрібно, щоб процес розроблення і реалізації стратегії відбувався з дотриманням таких принципів:

- широке залучення активної частини населення громади

до розроблення стратегії сталого розвитку;

- врахування у стратегії сталого розвитку інтересів маргінальних груп (малозабезпечених, інвалідів, меншин та ін.);
- ресурсне забезпечення реалізація цілей стратегії;
- збалансований розвиток громади на засадах сталого розвитку територій;
- підзвітність і відповідальність керівників громади за досягнення цілей стратегій та цільове використання ресурсів.

План управління проектом розроблення стратегії сталого розвитку ОТГ доцільно будувати на основі рекомендацій, викладених в «A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)» [1].

Формування бази очікувань зацікавлених сторін доцільно проводити на основі CLEAR методу (C – Can do – спроможність брати участь; L – Like to – бажання до участі; E – Enabled to – створення можливостей для участі; A – Asked to – запрошення до участі; R – Responded to – врахування точки зору).

Визначення пріоритетності стратегій розвитку варто проводити за допомогою методу «Форсайт» (від англ. foresight) – погляд в майбутнє, передбачення, розсудливість, далекоглядність, передбачливість. Форсайт – це процес систематичного визначення нових стратегічних напрямів, які в довгостроковій перспективі можуть серйозно вплинути на економічний і соціальний розвиток. Він включає:

- обговорення можливих шляхів розвитку і формування на основі цього довгострокових пріоритетів в різних галузях і сферах;
- сукупність інструментів, що дозволяють активно передбачати проблеми майбутнього та активний прогноз, який включає елементи дій на майбутнє.

Методологія форсайту поєднує наукове прогнозування з урахуванням інтересів відомого три- кутника «влада – бізнес – громада» шляхом дієвого залучення до процесу «створення моделі майбутнього» стейкхолдерів – тобто саме тих, хто буде брати участь у плануванні та реалізації і, головне, тих, на кого найбільше вплинуть наслідки цієї реалізації [2].

Для проведення стратегічного аналізу об'єднаної

територіальної громади застосовують відразу кілька інструментів, серед яких SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та аналіз А-В-С. Вони допомагають упорядкувати висновки базового та соціологічного аналізу, всю наявну інформацію про громаду, регіон, тенденції в країні та світі, розкласти пріоритети. Виконується аналіз діловою спільнотою громади і базується на досвіді та знаннях місцевих лідерів.

Завдяки PESTLE-аналізу з'являється можливість на ранніх етапах простежити тенденції майбутніх змін у геополітиці, економіці, технологіях, фундаментальних цінностях та стереотипах суспільства і вчасно відреагувати, використовуючи оцінені можливості змін на краще чи захищаючись від загрозливих перспектив у майбутньому.

SWOT-матриця будується із відібраних даних таблиці SWOT-аналізу. Вона допомагає здійснити вибір можливих стратегій – важливих цілей та планів дій, які можна реалізувати, знаходячи оптимальне поєднання між сильними і слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми.

Для опису процесів управління ресурсною базою та планом реалізації стратегії доцільно застосувати метод IDEF0, що базується на методології функціонального моделювання і графічного описання процесів, призначена для формалізації і опису бізнес-процесів. Особливістю IDEF0 є її акцент на ієрархічне представлення об'єктів, що значно полегшує розуміння предметної області. В IDEF0 розглядаються логічні зв'язки між роботами, а не послідовність їх виконання в часі [3].

Як зазначалося вище, якими б якісними не були б стратегії, їх ефективність можна буде визначити лише за досягненням цілей, що реалізуються через механізм розроблення планів реалізації стратегій. Саме тут криються основні системні проблеми, які, як показує практика програмно-цільового управління на державному, регіональному і місцевому рівні, не спроможні долати органи виконавчої влади. Адже за роки незалежності в Україні, автори даного дослідження не зустрічали жодної цільової програми, цілі якої були б реалізовані у повному обсязі зі встановленими у програмах

фінансовими й часовими обмеженнями. І хоч багато науковців і практиків говорять про те, що основною проблемою невиконання програм є недостатнє фінансування, ми вважаємо, що ключова проблема лежить у низькій ефективності системи програмно-цільового управління, що проявляється у такому:

1) успішна реалізація проектів часто не призводить до реалізації цілей програм і відповідних стратегій (наприклад, успішне виконання більшості заходів Програми розвитку малого і середнього підприємництва в м. Рівному на 2018-2019 роки не призвели до досягнення програмних цілей);

2) низький відсоток реалізованості проектів місцевих цільових програм.

Сучасна теорія і практика проектного менеджменту має інструменти для вирішення наведених проблем. Одним із таких є методологія ціннісно-орієнтованого підходу, що реалізована у японському стандарті управління інноваційними проектами (P2M, Program Management for Enterprise Innovation [2]), яку можна адаптувати до завдань програмно-цільового управління в системі місцевого урядування об'єднаних територіальних громад.

Суть методології полягає в тому, що ключовими критеріями успіху проектів є не стільки отримання продукту проекту, а оцінка його внеску у реалізацію стратегії (створена цінність), у рамках якої цей проект реалізувався.

Українські вчені С. Д. Бушуєв, Ф. А. Ярошенко дають визначення цінності проекту і визначають її доходами, які забезпечує продукт при виконанні вимог, що містяться в місії проекту. Існує дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту. Перша – практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану, друга – знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту. Перша умова є обов'язковою, тоді як друга – достатньою умовою створення цінності проекту [4, с. 22].

В P2M цінність розглядається у вузькому (щодо безпосередньо проекту) та широкому трактуванні (цінність використання запропонованих підходів проектного та

програмного управління для організації). Перший аспект передбачає, що метою проекту є створення цінності, яка визначається як характеристиками продукту проекту, що відповідають вимогам всіх зацікавлених сторін, так і забезпеченням параметрів проекту (в першу чергу, часу і бюджету) встановленим планам. Цінність проекту признається для його зацікавлених сторін (стейкхолдерів), тобто, для задоволення його учасників. Загальне задоволення учасників ґрунтується на процесі досягнення результуючої цінності сформованої проектом.

Забезпечити високу ефективність управління проектами як запорука успіху стратегій сталого розвитку об'єднаних територіальних громад можна заклавши такі принципи:

- компетентність та мотивація менеджменту проектів;
- наявність адаптованої під процеси методології;
- системність процесів управління та їх удосконалення.

Наведені принципи можна реалізувати шляхом застосування ціннісно-орієнтованої моделі управління, що базується на оцінюванні цінності кожного проекту у портфелі з огляду на його вплив на реалізацію стратегії розвитку об'єкта управління. З цією метою можна застосувати, так званий, підхід 5E+2A, що полягає в оцінюванні семи критеріїв цінності проекту: efficiency (ефективність використання ресурсів); effectiveness (результативність з позиції стейкхолдерів); earned value (додана вартість); ethics (етика); ecology (екологічність); accountability (підзвітність); Acceptability (прийнятність) [1].

Проте цінність проекту (його вплив на реалізацію стратегічних цілей) є не єдиним критерієм внесення його до портфеля проектів. Важливим фактором при формуванні структури портфеля є рівень ризику проекту, що характеризує імовірність недосягнення цілей проекту внаслідок екзогенних чи ендогенних факторів. Поєднання ступеня цінності і ризикованості визначатиме клас проекту у портфелі та відповідний механізм стратегічного управління ним.

У практиці застосування ціннісно-орієнтованих моделей управління проектами застосовують таку класифікацію проектів за даними ознаками:

➤ висока цінність – низькі ризики (перлини) (такі проекти повинні отримувати статус пріоритетних та включатися у план реалізації стратегії із переважним фінансуванням із бюджету розвитку ОТГ);

➤ висока цінність – високі ризики (устриці) (оскільки існує велика імовірність неотримання результату проекту, то доцільно диверсифікувати ризики шляхом застосування механізмів державно- приватного партнерства, пайової участі чи грантового фінансування);

➤ низька цінність – низькі ризики (хліб з маслом) (проекти такого типу не дають суттєвого поштовху до випереджаючого розвитку ОТГ, проте вони можуть бути прийняті до реалізації з метою збалансування ризикованості портфеля загалом; з часом їх частку у портфелі потрібно зменшувати);

➤ низька цінність – високі ризики (білі слони) (такі проекти потребують уточнення концепції, зміст, чи структури фінансування перед внесенням до плану реалізації стратегії).

З урахуванням наведено побудовано механізм управління портфелем проектів ОТГ (рис. 3.6).

Ключову роль у побудові ефективного механізму управління портфелем проектів об'єднаної територіальної громади відіграє проектний офіс, що може мати різну структуру в залежності від наявності людських ресурсів і їх компетенції. Проектний офіс може функціонувати у форматі робочої групи, складеною з фахівців виконавчого комітету ради, депутатів, представників місцевого бізнесу та громадськості в приблизно рівному співвідношенні. Окремі завдання, що потребують спеціальних знань, можуть доручатися відповідним підрозділам виконавчого комітету.

Методичне керівництво проектного офісу може здійснювати професійний консультант зі стратегічного планування, що може залучатися на договірних умовах. За нашими оцінками розробка стратегічного плану розвитку громади робочою групою за професійними методиками потребуватиме 10-12 місяців часу, починаючи від створення робочої групи.

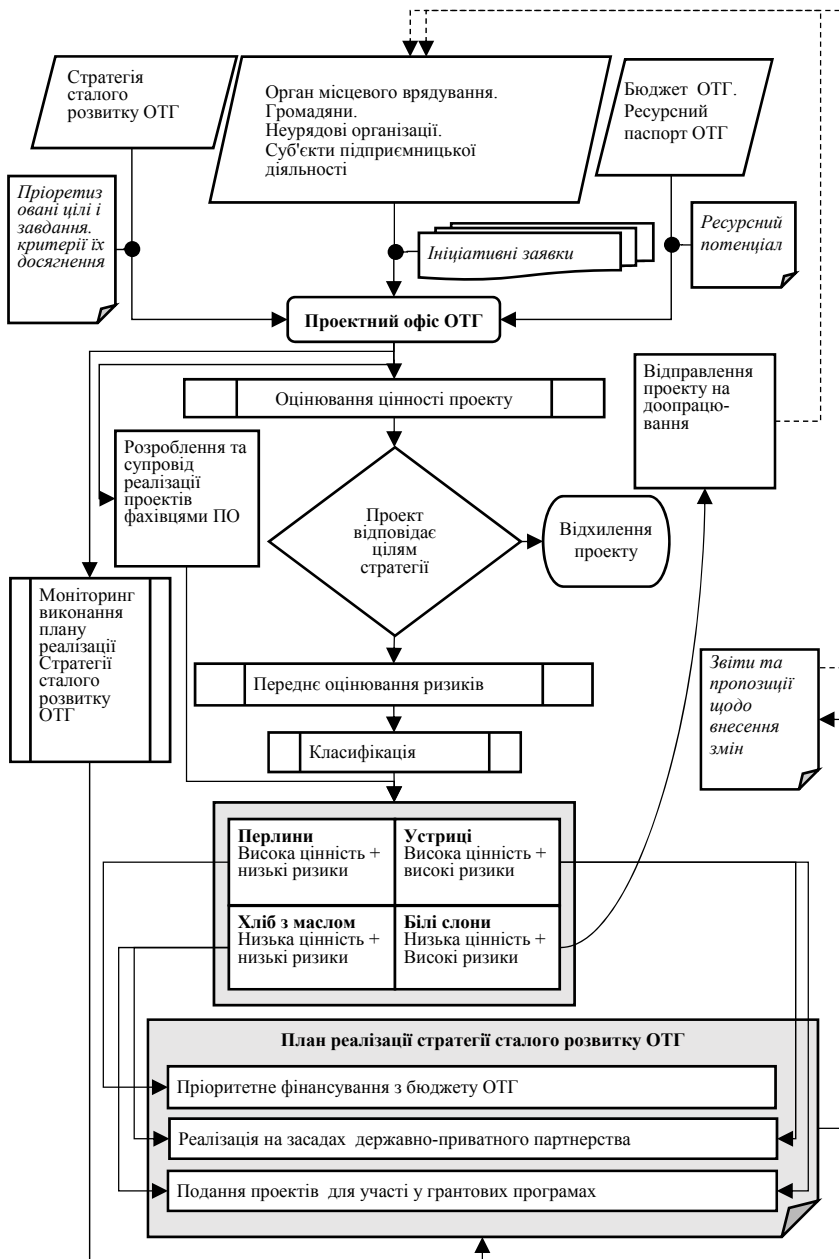


Рис. 3.6. Механізм управління портфелем проектів ОТГ

Голова громади повинен не рідше, ніж один раз на рік, звітувати про хід та перспективи реалізації стратегії сталого розвитку перед громадою. Моніторинг реалізації плану реалізації стратегії має проводити робоча група із широким залученням громадськості. До повноважень робочої групи доцільно віднести виключення з плану завдань, котрі з якихось причин втратили свою актуальність, та/або вносити раді пропозиції про доповнення стратегії.

Загалом розроблення стратегії розвитку об'єднаної громади можуть ряд ризиків, стосовно яких повинна проводитися періодична якісна оцінка. До основних ризиків ми відносимо:

1) перевищення вказаних в календарному плані термінів виконання етапів проекту внаслідок неточної оцінки тривалості заходів та впливу зовнішніх факторів, зміщення термінів заходів внаслідок зайнятості керівництва громади;

2) труднощі залучення членів громади до підготовки і моніторингу стратегії сталого розвитку та портфеля проектів ОТГ;

3) відхилення стратегії розвитку ОТГ радою громади;

4) недостатній обсяг звітної інформації для формування ресурсної бази та інвестиційного паспорту ОТГ;

5) збільшення витрат на реалізацію проекту внаслідок неточності оцінок та інфляційних процесів.

Стосовно кожного з ризиків, що потрапляють у групу пріоритетних потрібно розроблювати детальні сценарії дій.

Розроблення стратегій сталого розвитку об'єднаних територіальних громад на основі застосування сучасних методів проектного менеджменту потребує належної методичної підтримки. Тому застосування запропонованих методів проектного менеджменту та стратегічного планування дасть змогу залучати інвесторів до реалізації інвестиційно привабливих проектів, що забезпечить економічний розвиток території, ефективне використання наявних у громади ресурсів та накопичення коштів для вирішення соціально-економічних проблем відповідно до пріоритетів, визначених стратегією.

Список використаної літератури

1. The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M). *Project Management Association of Japan*. 2001. 93 p.
2. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К. : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с.
3. Integration Definition For Function Modeling (IDEF0). Draft, Federal Information Processing Standards Publication FIPSPUB 183. U.S. Department of Commerce, Springfield, Virginia. 1993.
4. Бушуев С. Д., Ярошенко Ф. А., Танака Х. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M : монография. К. : «Саммит-Книга», 2012. 272 с.

3.3. АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Узагальнення проблем людства, а також шлях їх вирішення, отримало свою реалізацію в Цілях сталого розвитку [1], яких в 2015 р. було прийнято 17 на основі аналізу та перегляду Цілей Тисячоліття та досягнення яких заплановано на 2030 р. Вказані цілі покладено в основу стратегічних документів розвитку Європейського Союзу та окремо – європейських країн.

Указом Президента України [2] затверджено забезпечення дотримання цілей сталого розвитку до 2030 року, які проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладені у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна 2017» [3].

З аналізу Глобальних цілей ООН та Цілей розвитку тисячоліття очевидно, що пріоритетним напрямком розвитку суспільства є формування якісного кадрового потенціалу (цілі, що стосуються цього напрямку безпосередньо: 3, 4, 5, 8, 9), що повинно стати орієнтиром для стратегічного планування суб'єктів всіх рівнів соціально-економічної системи.

Кадровий потенціал розглядається на різних щаблях ієрархії. Та, в залежності від цього, включає різні категорії населення (осіб).

Ряд авторів [4; 5; 6], розглядають кадровий потенціал на макроекономічному рівні, де, у якості макроекономічного об'єкту виділяють державу (країну), національну економіку, суспільство:

✓ кадровий потенціал національної економіки – це інтегрована сукупність здатностей осіб, що зайняті у суспільному виробництві, зареєстрованих безробітних з професійною підготовкою, кваліфікацією, які володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але ще не мобілізовані) за умов належної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують

можливість здійснювати економічну діяльність з максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку [4];

✓ колектив вчених на чолі з Домачук Д.П. у своїх працях до кадрового потенціалу країни відносять: працевдатне та непрацевдатне населення, економічно-активне населення, безробітних, людей працевдатного та пенсійного віку, працівників, що виконують науково-технічні роботи [6]. На нашу думку, дане визначення більш відповідає характеристикам трудового потенціалу, який включає весь ресурс та можливості праці – наявний чи потенційний, кваліфікованої та некваліфікованої, в той час як кадровий потенціал характеризує висококваліфікованих працівників, які здатні творчо й інноваційно мислити та працюють за фахом.

Дане зауваження враховано у визначення, що наведено у роботі [5], де кадровий потенціал держави трактується як сукупність висококваліфікованих осіб, що здійснюють чи можуть здійснювати інноваційну діяльність у різних сферах суспільного життя з метою реалізації національних інтересів та потреб. В той же час, автори цього визначення наголошують на різниці між дефініцією «кадровий потенціал національної економіки» та «кадровий потенціал держави», яке розуміється більш широко та пов'язується як з економічними відносинами, в рамках держави, так і з політичними, міжнародними, соціальними, правовими.

Слід зауважити, що формування, управління та розвиток кадровим потенціалом на всіх рівнях ієрархії доцільно здійснювати як в розрізі кількісного базису, так і через його якісне наповнення.

Крім того, в стратегії соціально-економічного розвитку ЄС «Європа 2020» [7], що була прийнята в 2010 р., визначено такі ключові сфери: знання та інновації; стала економіка; вища зайнятість і соціальне залучення. Відповідно, пріоритетність розвитку кадрового потенціалу підтримується й на наступному ієрархічному рівні, що робить цей напрям актуальним і для України, яка має євроінтеграційний вектор розвитку.

В продовження необхідності формування якісного

кадрового потенціалу «Стратегія сталого розвитку України 2020» [8] передбачає чотири напрямки руху: сталий розвиток країни; безпека держави, бізнесу та громадян; відповідальність і соціальна справедливість; гордість за Україну в Європі та світі. Безпосередньо реформи, що стосуються сфери праці, представлені: за першим вектором (реформа трудових взаємовідносин); за третім вектором (реформа системи соціального захисту; пенсійна реформа; реформа системи охорони здоров'я; програма популяризації фізкультури та спорту; програма здорового способу життя та довголіття; реформа освіти; програма розвитку для дітей та юнацтва), які прямо чи опосередковано визначають якісні та кількісні показники кадрового потенціалу. В той же час, будь-яка реформа, потребує оновлення знань та вмінь працівників, підвищення їх кваліфікації, зміни професіоналізації, що актуалізує дослідження в сфері оптимізації кадрового потенціалу як для приватних підприємств, так і для бюджетних організацій та органів влади всіх рівнів.

Звертаючись до документів, які спрямовані на сферу праці, слід відмітити ряд стратегій: Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року [9]; Стратегія демографічного розвитку в період до 2015 року [10]; Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [11]; Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року [12] та проектів аналогічного спрямування Стратегія розвитку і використання трудового потенціалу в Україні на період до 2025 року [13] та Стратегія сталого розвитку України до 2030 року [14].

Контур децентралізаційних процесів, що відбуваються в Україні, робить своєчасним та необхідним прийняття Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [15], що затверджена 6.08.2014 р. Постановою КМУ. Саме у вказаному документі визначено цілі державної регіональної політики на період до 2020 року та пріоритетні напрями розвитку регіонів, серед яких чільне місце належить реформам в сфері праці як безпосередньо, так і опосередковано, через реформу інших

секторів економіки. Так, за першою пріоритетною ціллю - підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів – передбачено розвиток інтелектуального капіталу; за другою - територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток – передбачено створення умов для продуктивної праці населення; забезпечення комфортного та безпечного життєвого середовища для людини незалежно від місця її проживання (підвищення стандартів життя в сільській місцевості; модернізація системи освіти; створення умов для формування здорового населення; соціокультурний розвиток). Очевидно, що вказані цілі передбачають оптимізацію кадрового потенціалу регіональних систем.

В свою чергу, стратегії національного рівня знаходять своє відображення в стратегічних документах на рівнях області та міста. Очікувані результати від реалізації стратегій передбачають створення нових робочих місць, зростання рівня доходів населення, вирівнювання якості життя населення, розвиток молодіжного, інноваційного, креативного підприємництва, покращення здоров'я, функціонування на основі соціальної відповідальності, економіки знань, тощо. Доцільно, на наш погляд, пріоритетні напрямки доповнити розвитком соціального підприємництва, що дозволить сформувати та залучити на ринок праці кадровий потенціал соціально вразливих верств населення [16-17].

В Національній доповіді Цілі сталого розвитку: Україна [3] у розрізі цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» визначено завдання стосовно розвитку кількісного базису кадрового потенціалу:

8.3 – підвищити рівень зайнятості населення (індикатор 8.3.1 «Рівень зайнятості населення віком 20-64 роки, %» – 66% в 2020 р.);

8.4 – скоротити частку молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок (індикатор 8.4.1 «Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15-24 роки, %» – 17% в 2020 р.);

8.6 – створити інституційні та фінансові можливості для

самореалізації потенціалу економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки (індикатор 8.6.1 «Кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва, млн осіб» – 8,3 в 2020 р.).

Базуючись на вищевикладеному проаналізуємо динаміку та рівень досягнутості за індикаторами ЦСР (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз динаміки та рівень досягнутості індикаторів ЦСР
(побудовано на основі [3; 18])

Найменування	2015 р.	2018 р.	2019 р.	Індикатор 2020 р.
8.3.1 «Рівень зайнятості населення віком 20-64 роки, %»	64,4	65,6	66,9	66
8.4.1 «Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15-24 роки, %»	17,2	14,5	-	17
8.6.1. «Кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва, млн осіб»	6,5	6,6	-	8,3

Як бачимо, динаміка за індикатором 8.3.1 має позитивне значення до зростання. За 8.4.1 спостерігаємо навіть нижче значення, аніж було заплановано. Значення індикатора 8.6.1 має прямий зв'язок з розвитком малого та середнього бізнесу. За 2015-2018 роки спостерігаємо незначне зростання зайнятих на малих та середніх підприємствах. Розвиток малого та середнього підприємництва є пріоритетом державної та регіональних політик, а також широко підтримується різноманітними міжнародними донорами, наприклад USAID, урядом Канади щодо експортно-імпортних операцій, тощо. Такий взаємозв'язок відображено і в самій назві цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання», яка свідчить, що гідну працю неможливо забезпечити без економічного зростання.

Вказані формулювання назв індикаторів окреслюють

напрямки кількісної орієнтації вітчизняного ринку праці, але не обмежують їх. Слід відмітити, що в «Основних напрямках реалізації державної політики у сфері зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2022 року» [19] визначено основні напрями реалізація державної політики у сфері зайнятості населення до 2022 року на основі статистичного аналізу:

- розвиток національної економіки як основи для забезпечення продуктивної зайнятості та створення нових робочих місць;

- стимулювання розвитку підприємництва та самозайнятості;

- забезпечення створення гідних умов праці та детінізація відносин у сфері зайнятості населення;

- розвиток системи професійної (професійно-технічної) освіти та забезпечення створення умов для професійного навчання впродовж життя;

- забезпечення розвитку інклюзивного ринку праці. Сприяння зайнятості молоді;

- реформування державної служби зайнятості та забезпечення інноваційного розвитку послуг на ринку праці;

- забезпечення реалізації ефективної державної політики у сфері трудової міграції.

Вказані напрями базуються на проблемних моментах, які відмічені на ринку праці, а саме: економічна активність/неактивність населення, рівні зайнятості та безробіття в гендерному, територіальному та віковому розрізах. Згадане вимагає звернення до Методологічних положень щодо класифікації та аналізу економічної активності населення [20], які розкривають сутність та склад категорій економічно активне/неактивне населення, зайняті та безробітні. Окрім того, проблемним моментом є високі рівні трудової міграції, які провокують кадровий голод у вітчизняній економіці.

Пропонується така послідовність аналізу (рис. 3.7). Відповідно до наведеної структурно-логічної схеми проведемо аналіз ринку праці із використанням офіційної інформації Державної служби статистики, Державної служби зайнятості та

даних Євростат та методів статистичного й компаративного аналізу [21-24].

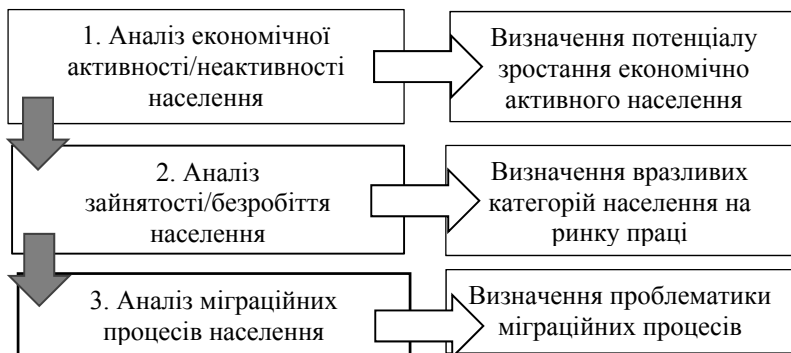


Рис. 3.7. Структурно-логічна схема аналізу ринку праці

Отже, в порівнянні з європейськими країнами, Україна має певний потенціал до виведення на ринок праці частини економічно неактивного населення, особливо жінок. Така ситуація характеризує сприйняття жінкою своєї ролі в суспільстві та демонструє значний потенціал до активізації жіночого підприємництва.

Спостерігаємо певну асиметрію в сфері зайнятості/безробіття у гендерному розрізі. У більш вразливі становищі знаходяться жінки, відмічається вікова диспропорція – критичні значення безробіття характерні для граничних груп осіб (молодь та особи передпенсійного віку), а також зростання безробіття серед осіб понад 40 років.

Стосовно трудової міграції, то відмічаємо високий рівень міграційних процесів, в якому Україна розглядається як транзитна країна, що обумовлює вимивання кваліфікованих кадрів, при цьому в 2018 р. 50% офіційних трудових мігрантів мало вищу освіту, що оплачена і з бюджетних коштів також.

Слід відзначити стрімке збільшення міграції серед студентів, яка набула швидкого розвитку за рахунок можливості навчання з подальшим працевлаштуванням за кордоном. Крім того, «відтік мізків» серед молоді та молодих фахівців здійснюється шляхом грантового фінансування навчання, тощо.

1. ЕКОНОМІЧНА АКТИВНІСТЬ/НЕАКТИВНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ

- рівень економічної неактивності населення України у 2018р. склав 37,4 %, а активності, відповідно, 62,6%;
- рівень економічної активності молоді у віці 15-24 роки в 2018р. склав 33,7% (в ЄС-28 рівень економічної активності молоді у віці 15-24 роки – 41,7%);
- майже половина неактивного населення України – пенсіонери (5712,10 тис. осіб), з них – жінки 57,98%;
- кількість жінок, які виконують домашні (сімейні) обов'язки, перебувають на утриманні 1924,60 тис. осіб (18,45%)від загальної чисельності неактивних осіб;
- гендерний розріз економічно неактивного населення 61,01% жінки.

2. ЗАЙНЯТІСТЬ/БЕЗРОБІТТЯ НАСЕЛЕННЯ

- рівень безробіття в Україні в 2019р 8,2%; рівень безробіття в грудні 2019 р. в Єврозоні склав 7,4%, а в ЄС28 – 6,2%;
- молодіжне безробіття, відповідно, становило 15,3% та 14,1%;
- зайнятість осіб віком 40-49 років скоротилася з 79,4% до 78,7%;
- найнижчий рівень зайнятості у 2019 р. серед осіб у віці 60-70 років (14%) та у віці 15-24 роки (31%);
- серед чоловіків чисельність зайнятого населення віком 15-70 років збільшилася на 205 тис. осіб, серед жінок – на 12 тис. осіб;
- рівень зайнятості серед чоловіків – 64,0%, серед жінок – лише 52,9%;
- рівень безробіття серед осіб віком 40-49 років зріс з 7,7% до 8,4%, серед осіб 50-59 років – з 7,4% до 8,0%;
- рівень безробіття серед молоді до 25 років – 15,4%;
- кількість безробітних чоловіків зменшилася на 135 тис. осіб (до 808 тис. осіб), рівень безробіття скоротився з 10,0% до 8,5% серед жінок кількість безробітних зросла на 44 тис. осіб (до 680 тис. осіб), а рівень безробіття зріс з 7,4% до 7,9% робочої сили;
- серед зареєстрованих безробітних 52% становлять жінки, 48% – чоловіки;
- 41% від загальної кількості зареєстр. безробітних складають люди у віці понад 45 років;
- серед особливих категорій зареєстрованих безробітних 46,4 тис. (14%) особи, яким залишилося 10 і менше років до пенсії, 17,1 тис. (5%) особи з інвалідністю 8,7 тис. (3%) учасники АТО та 2,9 тис. (1%) внутрішньо переміщені особи

3. МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НАСЕЛЕННЯ

- у 2018 році відповідними суб'єктами господарювання за кордоном було працевлаштовано 97,1 тис., що на 16% більше, ніж у 2017 р; в I кв. 2020 р. – 20,9 тис. осіб;
- позитивне міграційне сальдо (+18589 осіб за 2018 р.; + 21512 осіб за 2019 р.)

Рис. 3.8. Аналіз ринку праці [21-24]

Наведені дані позначають дві проблеми – явище замісної міграції, коли на зміну корінному населенню приїздять іноземці з іншою ментальністю, традиціями; та проблема обліку трудових мігрантів, що унеможливує врахування фактору міграції для об'єктивного розгляду та прогнозування ситуації, яка склалася в країні стосовно кадрового потенціалу.

Таким чином, можемо визначити, що верстви населення певної вікової категорії мають проблеми під час працевлаштування. Це потребує вивчення специфіки кожної вікової категорії стосовно трудових якостей, трудової поведінки, цінностей, схильності до тих чи інших видів трудової діяльності. Окрім того, під час рекрутингу, підбору кадрів та управління кадровим потенціалом, їх необхідно враховувати задля дієвого процесу управління. З метою формування ефективної політики в сфері зайнятості/безробіття доцільно використовувати теорію поколінь, яка б дозволила оптимізувати підбір кадрів на підприємствах із врахуванням вікових характеристик.

Вивчення питання теорії поколінь у вітчизняних реаліях присвячені роботи [25-28]. Широке представлення теорії поколінь включає 8 категорій людей, але на ринку праці до 2020 р. буде представлено переважно покоління X та Y, та менше – Z (через молодий вік) та бекі-бумери (особи передпенсійного та пенсійного віку). В подальшому, в прогнозі до 2040 р. з ринку праці вже зникнуть представники покоління X та Y. Діти, що народжені після 2010-2012 рр. вже будуть представляти собою інше покоління – α , але як вони виглядати на ринку праці в 2030-2040 рр. ще складно сказати. Отже, тому актуальним є вивчення саме поколінь X, Y, Z [29].

Саме тому аналіз ринку праці доповнимо вивченням специфіки зайнятості та безробіття в розрізі теорії поколінь (рис. 3.9, табл. 3.3).

Таким чином, логічно запропонувати трирівневу модель аналізу кадрового потенціалу, де будуть враховані вимоги ЦСР, національних програм та стратегій та теорії поколінь, яка базуватиметься на методах статистичного аналізу.

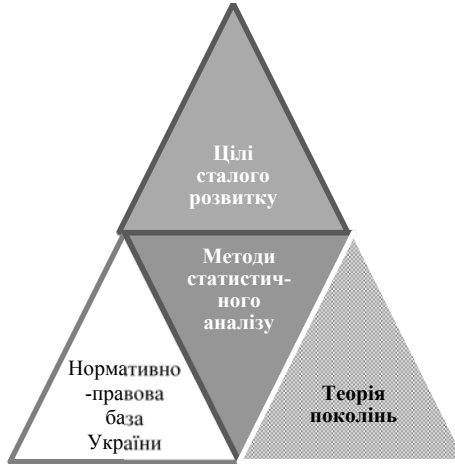


Рис. 3.9. Модель аналізу ринку праці (розроблено автором)

Рисунок 3.9 демонструє поєднання під час аналізу та оцінювання кадрового потенціалу вимог Цілей сталого розвитку, які є визначальними відносно нормативно-правових та стратегічних документів України, які формують державну та регіональні політики в сфері праці. Через призму теорії поколінь, яка визначає, що кожне покоління відрізняється від попереднього не лише кількісно чи якісно – в плані здоров'я, освіти, але й цінностями, поведінковими особливостями, аналіз ринку праці дозволяє визначити критичні верстви та розробити у відповідності з особливостями покоління дієві механізми інклюзії на ринок праці, працевлаштування та ефективної зайнятості. Використання доречних саме для того чи іншого покоління інструменту співпраці, інформування, співбесіди, орієнтації на те чи інше робоче місце, дозволить поліпшити працевлаштування (його тривалість) та задоволеність працівника робочим місцем. Інструментарієм, який пов'язує всі три основи: ЦСР, нормативно-правова база та теорія поколінь, є статистичний аналіз, який дозволяє відслідковувати динамічно-структурні зміни та, на основі цього, формувати плани, прогнози, розробляти політики, програми та стратегії щодо політики зайнятості.

Таблиця 3.3

Структура зайнятого та безробітного населення України в розрізі поколінь (побудована автором на основі [29-31])

Роки	Покоління/роки						
	Z	X			Y		Бєбі-бумєри
	15-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60-70
Формальна зайнятість, тис. осіб							
2018 р.	1068,5	6793,7			7856,4		642,3
2019 р.	1155,4	6830,8			7908,7		683,4
Формальна зайнятість, %							
2018 р.	6,5	41,5			48,0		3,9
2019 р.	6,9	41,2			47,7		4,1
Неформальна зайнятість, тис. осіб							
2018 р.	344,6	1411,8			1586,6		198,3
2019 р.	331,0	1377,4			1548,5		203,5
Неформальна зайнятість, %							
2018 р.	9,73	39,87			44,80		5,60
2019 р.	9,6	39,80			44,75		5,88
Бєзрєбїтнє населєння зє методолєгїєю МОП, тис. осіб							
2018 р.	233,7	700,6			643,3		1,0
2019 р.	210,5	569,7			706,7		0,8
Бєзрєбїтнє населєння зє методолєгїєю МОП, %							
2018 р.	14,8	44,38			40,75		0,06
2019 р.	14,15	38,29			47,5		0,05

З табл. 3.3 можна зробити висновок, що на ринку праці в сфері формальної зайнятості переважає покоління X та Y із тенденцією до скорочення в загальній величині зайнятості (41,5% і 48,0% в 2018 р. та 41,2% і 47,7% в 2019 р.) за рахунок зростання працівників, які відносяться до покоління Z у віці 15-24 роки (з 6,5% до 6,9%) та бєбі-бумєрїв (з 3,9% до 4,1%). Останнє, можна розцінювати як негативне явище через те, що на ринок праці виходять особи в пенсійному віці, що свідчить про погіршення їх матеріального стану та пошук додаткових джерел доходів, а також про посилення кадрового голоду, коли роботодавці згодні закривати вакансії особами пенсійного віку. Аналогічна ситуація спостєрїгаєтьсє в сферї неформальної зайнятості, хоча питома вага покоління Z та бєбі-бумєрїв вище, анїж у формальній, що свідчить про небажання представникїв цих поколінь офіційно оформлювати трудові відносини та те, що вони віддають перевагу більш гнучким формам співпраці з

роботодавцями.

Серед безробітного населення відсоток покоління Z ще вище (14,8% в 2018 р. та 14,15% в 2019 р.), хоча лідерами залишаються представники покоління X та Y, так як саме працівники цієї вікової категорії переважно формують пропозицію на ринку праці.

Вже загальний аналіз ринку праці в розрізі теорії поколінь демонструє певні проблеми та особливості щодо працевлаштування представників різних вікових груп: перехід від формального до неформального професійного спілкування; нівелювання авторитетів та прив'язки до єдиного робочого місця; орієнтація на гнучкі графіки роботи, демократичні стилі управління та навчання впродовж життя (life long learning - LLL).

Чітко відслідковується тенденція до зміни поколінь на ринку праці України, що потребує від роботодавців врахування особливостей кожного покоління під час формування кадрового потенціалу організації. Дослідження [32] демонструють, що різницю у ставленні до роботи працівників різних поколінь відмічають 88% опитаних респондентів в Україні, але тільки 58% компаній адаптують підходи до управління персоналом [32].

На жаль, відсутні дані офіційної статистики в розрізі вікових груп та видів діяльності. Така статистична інформація була б дуже доречна для керівників підприємств галузі, бо дозволила б формувати віковий профіль потенційних працівників і враховувати особливості того чи іншого покоління, а також професійної орієнтації. Це дозволило б визначати схильність до певної професії або роду діяльності [29].

Таким чином, в дослідженні було проаналізовано ієрархію стратегічних документів, які впливають на вектор розвитку ринку праці. Саме вони відображають сучасні виклики та тренди, що склалися на ринку праці; на основі структурно-логічної схеми аналізу ринку праці здійснено його оціночний огляд та вказано на необхідність врахування під час статистичного аналізу ЦСР, нормативно-правової бази України,

теорії поколінь. Вказане надасть базис для прийняття управлінських рішень щодо управління людиною в процесі праці на всіх рівнях – від рівня підприємства до національного.

Список використаної літератури

1. Цілі Сталого розвитку в Україні. Офіційний сайт ООН в Україні. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 14.01.2019).
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 14.01.2019).
3. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (дата звернення: 14.01.2019).
4. Федорова В. А., Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 24–28.
5. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 102–106.
6. Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Аграрні соціально-трудова відносини : навч. посіб. Кам'янець-Подільський : Абетка. 2006. 319 с.
7. Europe 2020 : website. URL: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm.
8. Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 14.01.2019)
9. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року : розпорядження КМУ від 22.07.2009 р. № 851-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2009-%D1%80> (дата звернення: 14.01.2019).
10. Стратегія демографічного розвитку в період до 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/879-2006-%D0%BF> (дата звернення: 14.01.2019).
11. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 14.01.2019).

12. Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 14.01.2019).
13. Стратегія розвитку і використання трудового потенціалу в Україні на період до 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2009-%D1%80> (дата звернення: 14.01.2019).
14. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (проект). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html (дата звернення: 14.01.2019).
15. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова КМУ від 6.08.2014 р. № 385.
16. Смачило В. В. Формування кадрового потенціалу як пріоритет сталого розвитку. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами тринадцятої науково-практичної міжнародної конференції (м. Харків, 8-10 червня 2017 р.). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 58. Спецвипуск. С. 335–337.
17. Смачило В. В. Ієрархія імплементації цілей сталого розвитку в нормативно-правове поле України. *Сталий розвиток 2030 : правова, економічна, соціальна, екологічна та політична складові* : матеріали доповідей Міжнародна конференції. Будапешт, 2017. С. 15–17.
18. Моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку Україна: гідна праця та економічне зростання». URL: <http://surl.li/dsiw> (дата звернення: 14.01.2019).
19. Про затвердження Основних напрямів реалізації державної політики у сфері зайнятості населення на період до 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1396-2019-%D1%80> (дата звернення: 14.01.2019).
20. Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності населення. URL: https://ukrstat.org/uk/metod_polog/metod_doc/2011/12/metod.htm (дата звернення: 14.01.2019).
21. Економічна активність населення України 2018. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_EAN_2018.
22. Eurostat : website. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10159296/3-30012020-AP-EN.pdf/b9a98100-6917-c3ea-a544-ce288ac09675> (дата звернення: 14.01.2019).
23. Щодо зайнятості та безробіття населення (за даними Державної служби статистики України). URL: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infodata/shchodo_zaynyatosti_ta_bezrobittya.pdf (дата звернення: 14.01.2019).

24. Діяльність Державної служби зайнятості у 2019 році URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення: 14.01.2019).
25. Садова С. Особливості та психологія покоління X, Y, Z. *Psychological Dimensions of Culture, Economics, Management* : Science Journal, X, 2017 р. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. С. 56–59. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 14.01.2019).
26. Колмакова Л. О., Совершенна І. О. Чого варто очікувати і як управляти представниками покоління Z? *Глобальні проблеми економіки та фінансів* : зб. тез наукових робіт ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, Київ-Прага-Відень, 31 травня 2017 року. Фінансово-економічна наукова рада, 2017. С. 20–23.
27. Жарківська І. Теорія поколінь і управління персоналом організації. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід* : зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол. : Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. Тернопіль : THEU, 2016. С. 118–120.
28. Єрмоленко А. Б. Розвиток національного освітнього простору в контексті надбань теорії поколінь. *Вісник національного університету оборони*. 2014. № 3(40). С. 82–87.
29. Смачило В. В. Архітектоніка трансформацій кадрового потенціала підприємств транспорту. *Економіка і держава*. 2019. №7. С. 39–45.
30. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr (дата звернення: 14.01.2019).
31. Державна служба зайнятості : веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/analitika-ta-statystyka> (дата звернення: 14.01.2019).
32. Нові тренди у сфері управління персоналом: як побудувати організацію майбутнього. URL: <https://www.eu.com> (дата звернення: 14.01.2019).



РОЗДІЛ 4

Чинники успішної зайнятості в контексті сучасних викликів у сфері праці

4.1. ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ ЯК СУЧАСНА ДЕТЕРМІНАНТА ЗАЙНЯТОСТІ

Інформаційні технології (далі – ІТ) стали не просто об'єктивною реальністю життя. Їх стрімкий розвиток призводить до трансформацій ринку праці та суспільних відносин з безпрецедентною швидкістю, що вимагає відповідного зростання цифрових компетенцій населення. Так, в тематичній доповіді Генерального секретаря ООН 2018 р. увага акцентувалась на тому, що ІТ стали об'єктивною реальністю життя, внаслідок чого до 90% робочих місць неминуче будуть пов'язані з їх використанням до 2030 р., при цьому від 75 до 375 млн людей (від 3 до 14% робочої сили людства) вимушені будуть змінити фах внаслідок поширення ІТ [1].

Водночас, вагомим викликом для використання переваг інноваційного розвитку є те, що навіть у найрозвиненіших країнах з числа ОЕСР, 56% населення не мають навичок використання ІТ [1].

За оцінками Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU), «третина населення не має базових цифрових навичок, таких як копіювання файлів чи тек або використання інструментів копіювання та вставлення; близько 41% мають стандартні навички, такі як інсталяція або налаштування програмного забезпечення або використання базових формул для виконання розрахунків; лише 4% використовують спеціалізовані програмні мови для написання комп'ютерних програм» ІТ [2].

Загроза пандемії та вимушена ізоляція населення продемонструвала, наскільки низьким є справжній рівень цифрової готовності. Опинившись в ситуації глобального падіння традиційних засобів комунікації, значна частка населення в багатьох країнах опинилась безпорадною перед новими викликами. Як наслідок, це мало подекуди

катастрофічний вплив на бізнес через раптові зупинки продажів та доходів в умовах низького розвитку цифрових каналів комунікації з клієнтами, недостатньо розвинені можливості та навички дистанційної діяльності.

В Україні низька цифрова компетентність, що під впливом пандемії тільки здобула очевидніших проявів, була відомим фактом і раніше. Так, у проведеному Міністерством цифрової трансформації України опитуванні населення очевидно є низький розвиток цифрових навичок населення (за виключенням вікової групи 10-17 років). Зокрема, в опитуванні на базі новоствореної платформи «Дія: Цифрова освіта», було з'ясовано, що більш ніж половина українців (53,5%) мають середній рівень цифрової грамотності; взагалі не володіють такими навичками 15,1% українців, а низький рівень мають 37,9% громадян [3]. При цьому на офіційному веб-сайті Міністерства ([4]) заявлені амбітні плани розвитку інформаційного суспільства до 2024 р.: 100% публічних послуг мають стати доступними громадянам та бізнесу онлайн, 6 мільйонів українців будуть залучені до програми розвитку цифрових навичок.

Реалізація цих планів пов'язана в Україні з періодом особливих викликів, до яких додалась загроза світового масштабу – пандемія COVID-19. І саме в цей період Україна має реальний шанс заявити про себе як про повноцінного гравця на ринку світової ІТ-індустрії, зважаючи на стрімкі темпи розвитку ІТ-ринку та потенціал співпраці його ключових представників, існуючий сьогодні у вигляді 17 ІТ-кластерів. Актуальність проблеми розвитку цифрових компетенцій підкреслює ще й та обставина, що ні в Україні, ні в світі немає поки що надійної і погодженої Рамки цифрових компетенцій населення. З різним рівнем деталізації відповідно до цілей досліджень, сьогодні як основні в міжнародній практиці використовуються класифікація цифрових компетенцій ІТУ (занадто укрупнена 3-рівнева шкала цифрових навичок) та оновлений варіант Рамки цифрових компетенцій DigComp 2.1, розроблений експертами ЄС, в якій 21 цифрова навичка оцінюється за 8 рівнями володіння ними [5].

Порівняння класифікацій цифрових компетенцій/навичок

населення наведено в табл.4.1.

Таблиця 4.1

Порівняння складових оцінювання цифрової компетентності за різними підходами

Показник	Організація / методика	
	DigComp 2.1	ITU
Об'єкт аналізу	5 цифрових компетенцій (інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними; комунікація та взаємодія; цифровий контент; безпека; вирішення проблем), деталізованих у переліку 21 цифрової навички	Цифрові навички , згруповані відповідно до 3 рівнів: базові (електронне листування; копіювання та переміщення файлів; використання інструментів копіювання та вставки), стандартні (інсталяція, налаштування програмного забезпечення, нових пристроїв; використання формул в електронних таблицях), просунуті (використання мов програмування)
Рівні володіння	1-8 (базовий, середній, вищий, експертний – за попереднім стандартом)	Базові, стандартні, просунуті

Джерело: побудовано автором на основі [2; 5]

На основі порівняння наведених класифікацій бачимо, що ключовим поняттям, що характеризує цифрову грамотність / компетентність населення, є цифрові навички. Вони більшою чи меншою мірою деталізовані, але суть оцінки є спільною – визначення рівня володіння певною навичкою, як правило, методом самооцінки, в результаті чого формується узагальнений профіль користувача ІТ. Саме цей рівень та властиві для нього навички і визначають можливості економічного успіху в межах певного робочого місця з відповідною складністю завдань у використанні ІТ.

Водночас, жоден з цих варіантів поки що не став універсальним та уніфікованим. Разом з тим, цифрові навички стають сьогодні тим невіддільним компонентом професіоналізму в різних сферах, оволодіння яким не має вікових та інших бар'єрів. Особливо суспільно значимою є ця проблема з урахуванням розвитку е-урядування в межах взятого Україною курсу на побудову інформаційного суспільства. Відтак розвиток цифрових компетентностей населення стає

однією з найважливіших детермінант, що визначає особистий успіх на ринку праці, а в макроекономічному сенсі сприяє посиленню конкурентоспроможності економіки та її стійкому розвитку.

Про формування нових можливостей зайнятості з використанням ІТ, в тому числі вторинної, з отриманням додаткового до основного робочого місця доходу, свідчить активне використання українцями цифрових платформ.

За результатами дослідження, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології на замовлення Міжнародної організації праці у вересні-грудні 2017 р., середньотижневий заробіток зайнятого на цифрових платформах становив 1878,4 грн. Візуально основні результати такої зайнятості у вигляді заробітної плати наведені на рис. 4.1.

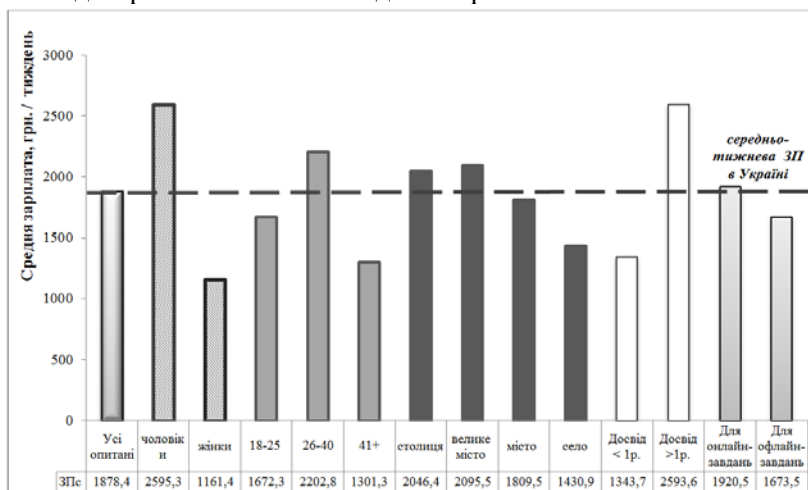


Рис. 4.1. Середньотижневий заробіток на цифрових платформах в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [6, с.26]

За даними офіційної статистики, середня заробітна плата в Україні з вересня по грудень 2017 р. змінювалась з 7351 грн до 8777 грн на місяць, тобто середньотижневий заробіток в офіційному секторі економіки в цей період становив близько 1807 грн (розраховано за даними [7]). На цифрових платформах,

навіть з урахуванням зайнятості значної кількості користувачів неповний робочий день, середньотижневі заробітки все-одно були вищими попри всю гнучкість використання робочого часу, зокрема, використання цифрових платформ в доповнення до оф-лайн зайнятості.

Крім того, як бачимо, робота на цифрових платформах значною мірою знімає просторові бар'єри реалізації трудового потенціалу – заробітки у великих містах були навіть вищими, ніж у столиці, хоч це і не характерно для традиційної економіки, а різниця в заробітках в інших населених пунктах не була дуже високою – для прикладу, заробітки жителів міст (крім великих) та жителів малих міст і сіл на цифрових платформах відрізнялись лише на 370 грн на тиждень. Отже, в Україні володіння ІТ-навичками все більше стає фактором, що вирівнює шанси на ринку праці та дає змогу найкраще реалізувати власний трудовий потенціал.

Таку статистику, на жаль, неможливо порівняти у офіційному секторі – окремо заробітки за місцем проживання не моніторяться. Але за видами діяльності, які характеризують відмінності зайнятості у містах та сільській місцевості, певні порівняння можливі, зокрема, середньомісячна заробітна плата у промисловості та у сільському господарстві у 4-му кварталі 2017 р. становила 2219 грн (8515 грн у промисловості та 6296 грн у сільському господарстві за місяць [7]).

Зайнятість з використанням ІТ-навичок все ще характеризується більшими успіхами для чоловіків, а за віком найактивнішими користувачами цифрових платформ є люди віком 26-40 років.

Схожі з традиційною сферою зайнятості тенденцією є, крім гендерних закономірностей, ще й вища цінність кваліфікації. Так, користувачі цифрових платформ з досвідом роботи більше одного року мають фактично вдвічі вищий тижневий заробіток, порівняно з менш досвідченими користувачами.

При цьому великою перевагою, що має зайнятість з використанням цифрових платформ є те, що вони часто використовуються не лише для виконання он-лайн завдань, але і

для завдань в оф-лайн, тобто створюють додаткові можливості пошуку необхідної інформації та комунікацій для виконання функцій в реальному секторі економіки.

Єдиним фактором, що може обмежити використання таких можливостей, є наявність необхідного рівня цифрових навичок у користувача.

Якщо ж такі навички є, як це характерно для зайнятості безпосередньо в ІТ-сфері, то, звичайно, можливості успішного працевлаштування та його позитивні результати тільки посилюються. Зважаючи на стрімкий розвиток ІТ-індустрії, точної статистики щодо зайнятості у цій сфері сьогодні немає. Користуючись даними Єдиного державного реєстру підприємств, організацій та установ, що систематизовані представниками відповідної професійної спільноти DOU, можна виявити орієнтовну кількість юридичних осіб, які спеціалізуються на ІТ.

Отже, за офіційними, на кінець 2018 р. їх було 12634 (рис. 4.2).

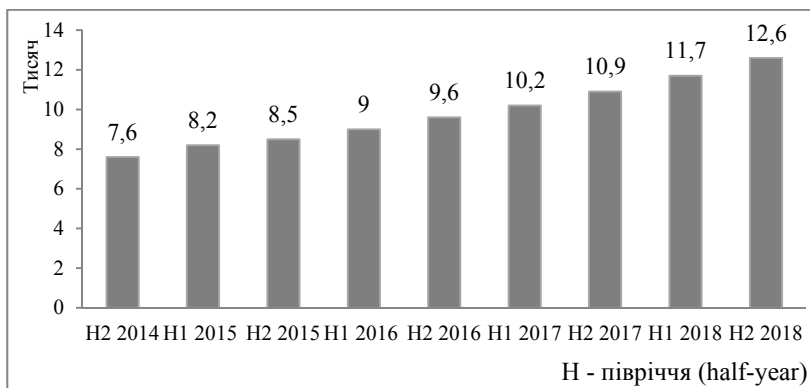


Рис. 4.2. Кількість зареєстрованих юридичних осіб з ІТ-КВЕДами в Україні 2014-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [8, с. 5]

Слід зазначити, що на обліку перебувають, зокрема, ліквідовані компанії, тож кількість тих, які реально функціонують, може бути значно менша. При цьому одна компанія може мати декілька юридичних осіб, що також

впливає на офіційну статистику, остання відображає саме кількість юридичних осіб. За неофіційними даними, в Україні – близько 4 тисяч компаній, більшість із яких мають до 80 співробітників, однак чимало фахівців працюють у фірмах, що налічують понад 80 осіб персоналу. З них кількість компаній, активних на ринку праці – 2309. При цьому приблизно 70% надають ІТ-послуги широкому колу клієнтів, близько 15% – працюють як Global In-house Center для однієї материнської компанії та 14% створюють власний продукт [8].

За підрахунками DOU, кількість зайнятих, в українському ІТ, спеціалістів у 2018 р. досягла відмітки 160 тисяч. У 2017 р. працівників ІТ-галузі в Україні налічувалось 126990, тобто індустрія за рік мала темп приросту 26%, а за останні два роки – 60%. У 2018 р. роботодавці найчастіше шукали спеціалістів з Front End, QA і PHP. Ці вакансії складають 31% від загальної кількості пропозицій, опублікованих на DOU [9]. При цьому попит на працівників в ІТ-сфері є дуже високим, а пропозиція часто не відповідає йому за окремими найбільш дефіцитними спеціалізаціями. Так, найбільше відгуків отримують нетехнічні вакансії в ІТ – позиції Product і Project Manager (більше 15 відгуків), а от Front End – лише 5.

При цьому зайнятість безпосередньо в ІТ вигідно відрізняється від середніх для України показників оплати праці. Мінімальні заробітки – кодерів, копірайтерів, початківців-тестувальників (Junior QA) становлять 500 доларів США на місяць, а найбільш високооплачувані вакансії характеризуються можливістю заробітків до 4900 доларів США. Звичайно, такі показники вигідно відрізняються від середнього для країни рівня в переважній більшості видів діяльності. Середній вік зайнятих в ІТ не перевищує 35 років для всіх посад, при цьому для менш оплачуваних – 23-25 років з поступовим зростанням. Позитивною тенденцією розвитку ІТ-ринку в Україні є те, що кожного року зростає частка зайнятих жінок – від 6,8% у грудні 2011 р. до 19,1% у травні 2018 р. [9].

Отже, зайнятість безпосередньо в ІТ є на сьогодні достатньо привабливою сферою реалізації трудового потенціалу, в тому числі для представників професій, чия

підготовка прямо не пов'язана з комп'ютерними науками та іншими галузями знань, з якими найчастіше асоціюється така спеціалізація зайнятості. Разом з тим, в останні роки потреба в ІТ-фахівцях та розвитку навичок роботи з ІТ всього персоналу існує не лише в ІТ-сфері. Для підтвердження цього можемо скористатись результатами моніторингу використання ІКТ на підприємствах, що взяли участь у відповідному вибірковому обстеженні Державної служби статистики України протягом 2017-2018 рр.

Звичайно такі дані неповно ілюструють потребу у розвитку цифрових навичок працівників, а також їх застосування відповідно до виконуваних функцій, але висновки про загальні зміни детермінант зайнятості з використанням хоча б базових знань у сфері ІКТ можна зробити. Загалом кількість підприємств, що використовували комп'ютери, який на підприємствах досі залишається основним засобом застосування ІТ-навичок, зросла з 40327 у 2017 р. до 44133 у 2018 р. [10].

Для аналізу передумов можливого подальшого зростання потреби у цифрових навичках та зміни у зв'язку з цим вимог щодо якісних характеристик потенційних претендентів на роботу, нами обрані такі показники, що ілюструють застосування ІКТ у сферах комунікації у внутрішньому та зовнішньому середовищі зв'язків з найманими працівниками (в тому числі, потенційними). Результати проведеного структурного аналізу в розрізі видів діяльності, що підлягали обстеженню, наведені в додатку 5, а в узагальненому вигляді (загалом в Україні) – на рис. 4.3.

Як бачимо з наведених результатів, у 2018 р. намітилось ряд очевидних тенденцій швидкого проникнення ІКТ, а отже потреби розвитку цифрових навичок роботи, у декількох напрямках. Зокрема, частка підприємств, які наймають фахівців з відповідною спеціальною підготовкою в ІКТ-сфері, дещо зменшилась (майже на 2%). Але при цьому зросла активність використання чотирьох факторів, що вимагають наявності хоча б базового рівня обізнаності з ІКТ – того, що за підходом ІТУ віднесений до базового, а в рамці цифрових кваліфікацій DigComp 2.1, відповідає хоча б 1-2 рівням.

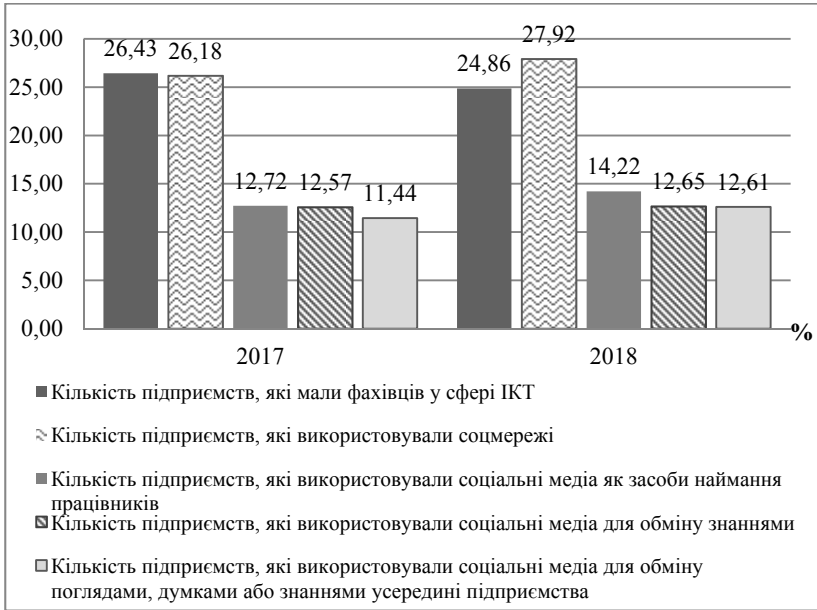


Рис. 4.3. Використання ІТ-чинників у сфері зайнятості на підприємствах України у 2017-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Зокрема, як бачимо, підприємства активізувались у використанні соціальних мереж – зрозуміло, що в такому результаті відображені не особисті мотивів працівників, а саме підприємницьких інтерес з відповідною комерційною спрямованістю таких зусиль. При цьому, соціальні медіа все частіше стали використовуватись з цілями рекрутингу: очевидно, що зростання майже на 2% такого виду діяльності вимагає не просто розвитку цифрових засобів комунікацій та навичок персоналу, але й здійснені нововведення явно є вигідними для підприємств в аспекті економії витрат на рекрутинг, так як більше 14% підприємств користуються ним сьогодні.

Крім того, очевидним позитивом розвитку ІКТ та корисного їх застосування на підприємствах є застосування соціальних медіа для обміну знаннями, а також обміну поглядами, думками та знаннями всередині підприємства.

Фактично цей результат означає усвідомлену роботодавцями перевагу використання ІКТ в напрямі побудови систем управління знаннями або хоча б їх основ у вигляді доступу до бази знань – на власному підприємстві або зовні. Такі зміни у використанні ІКТ свідчать не лише про їх зростаючі переваги та відповідно зміну вимог роботодавців до зайнятих, але й щодо зміни середовища розвитку людського капіталу з усе зростаючими потребами оволодіння базовими цифровими навичками.

Враховуючи наведені результати, а також амбітні плани України щодо розвитку інформаційного суспільства до 2024 р., очевидно є потреба подальшої цифровізації відносин зайнятості. Важливим стримуючим чинником на цьому шляху є не стільки технічна готовність. За наведеними попередньо оцінками, низькою є компетентність населення, особливо старших вікових груп, до використання інформаційних технологій. У зв'язку з цим реалізації концепції навчання впродовж життя мала б здійснюватися в Україні на основі розробки власної Національної рамки цифрових компетенцій населення, оскільки існуючі зарубіжна аналоги, як це було доведено вище, мають істотні недоліки у застосуванні.

Така рамка мала б бути придатною для оцінки існуючих навичок (на побутовому та професійному рівнях), періодичної атестації державних службовців та фахівців інших професійних сфер, діяльність яких вимагає цифрової компетентності. Результати атестації повинні покладатись в основу навчальних програм формальної та неформальної освіти. Враховуючи зазначене, подальші дослідження у цій сфері вважаємо за необхідне скеровувати саме в цьому напрямку. Практична реалізація цієї ідеї дозволить прискорити подолання наслідків COVID-19, зумовлених низькою готовністю до цифрового формату взаємодії, а також посилить готовність до можливих майбутніх викликів.

Список використаної літератури

1. Building digital competencies to benefit from existing and emerging technologies, with a special focus on gender and youth dimensions. United

- Nations. Report of the Secretary General. URL: <https://undocs.org/E/CN.16/2018/3> (дата звернення: 14.01.2019).
2. Measuring the information society. ITU, 2018, Vol.1 URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2018/MISR-2018-Vol-1-E.pdf> (дата звернення: 14.01.2019).
3. Який рівень цифрової грамотності українців – дослідження. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/292641-yakiy-riven-tsifrovoyi-gramotnosti-ukrayintsiv-doslidzhennya> (дата звернення: 14.01.2019).
4. Міністерства цифрової трансформації України : веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry> (дата звернення: 14.01.2019).
5. Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. The Digital Competence Framework for Citizens. *Publications Office of the European Union*. 2017. URL: <http://svwo.be/sites/default/files/DigComp%202.1.pdf> (дата звернення: 14.01.2019).
6. Зайнятість через цифрові платформи в Україні: проблеми та стратегічні перспективи. МОП, 2018. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_635371.pdf (дата звернення: 14.01.2019).
7. Оплата праці та соціально-трудова відносина : Ринок праці. *Держ. служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2019).
8. Розвиток української IT-індустрії. *Аналітичний звіт*. Київ, 2018. URL: https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf (дата звернення: 14.01.2019).
9. Зарплати українських розробчиків – июнь-июль 2018. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-june-july-2018/> (дата звернення: 14.01.2019).
10. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах : інформаційне суспільство. *Державна служба статистики України*. 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2019).

4.2. ПЕРЕХІД ДО СЕРЕДНЬОГО РІВНЯ ДОХОДІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗРОСТАННЯ РІВНЯ ЗАЙНЯТОСТІ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

У конкурентному світі нового тисячоліття шанс на успіх перед Україною відкриває лише ефективне застосування її людського потенціалу. В українському світогляді потрібно актуалізувати опції, згідно яких, інтелект, освіта, професійний досвід, соціальна мобільність, гідна заробітна плата та інноваційна активність у фаховій діяльності є джерелами національного багатства, запорукою зростання зайнятості громадян і основним ресурсом соціально-економічної моделі розвитку.

Економічні трансформації, що супроводжуються кризовими явищами впродовж десятиліть, призвели до зменшення кількості робочих місць в усіх секторах економіки, звуження купівельної спроможності українців, спричинили суттєві структурні диспропорції у використанні інтелектуального потенціалу та значне зростання диференціації доходів громадян. Гальмування економічного зростання та значний економічний спад, тіньова економіка, висока інфляція і девальвація гривні у 2008-2009 та 2014-2016 рр. зумовили зростання безробіття й негативні процеси у сфері оплати праці, що призвело до зменшення реальної заробітної плати. Водночас її розмір, особливо у порівнянні з європейськими країнами, залишається на край низькому рівні. Через це вартість праці в Україні досі не стала засобом гарантування справедливого рівня життя громадян.

Відсутність гідної зарплати є головним демотиватором до продуктивної праці та інтелектуального поступу, заперечним фактором розвитку внутрішнього ринку, негативним індикатором макроекономічної політики, передумовою руйнування ресурсів домогосподарств. З іншого боку, олігархізація та монополізація національної економіки, несправедливість у соціальному розподілі доданої вартості між власниками людського (інтелектуального) капіталу (найманими працівниками) і фізичного капіталу (роботодавцями,

акціонерами), диспропорції факторних доходів власників різних виробничих ресурсів, полярність у рівні споживання найманих працівників і власників бізнесу, виражають суперечливість їх інтересів та посилюють відтік робочої сили за кордон, знижують рівень зайнятості в національній економіці й підвищують напруженість у суспільстві.

Зайнятими вважають осіб у віці 15-70 років, які: 1) працювали упродовж обстежуваного тижня хоча б одну годину за наймом за винагороду в грошовому чи натуральному вираженні, індивідуально (самостійно), в окремих громадян або на власному (сімейному) підприємстві; працювали безкоштовно на підприємстві, у власній справі, що належить будь-кому з членів домогосподарства, або в особистому селянському господарстві з метою реалізації продукції, виробленої внаслідок цієї діяльності; 2) були тимчасово відсутні на роботі, тобто формально мали робоче місце, власне підприємство (справу), але не працювали упродовж обстежуваного періоду з певних причин [1, с. 47].

Рівень зайнятості населення визначають як відношення (у відсотках) кількості зайнятого населення у віці 15–70 років до всього населення зазначеного віку чи населення відповідної соціально-демографічної групи [1, с. 47].

Запорукою українського успіху в економічному вимірі має бути постійне зростання частки зайнятих у сферах інтелектуальної діяльності та інтелектуального продукту у національному ВВП, утвердження інноваційності в якості домінуючої моделі економічної поведінки. Кожна економічна система впроваджує свою ідеологію зростання добробуту громадян через призму притаманного їй економічно-інституційного механізму в основі якого є модель розподілу доданої вартості між факторами виробництва. Кожна із моделей розподільчих відносин обґрунтовується низкою принципів, ключовим із яких є принцип соціальної справедливості стосовно різних сфер зайнятості через призму адекватної, гідної та вмотивованої заробітної плати.

Розуміння сучасного й майбутнього розвитку суб'єктів господарювання, ключовими драйверами якого є розширення

можливостей фахово-інтелектуального простору та вибору серед персоналу, вимагає обґрунтування нових мотиваційних передумов цього процесу. Адже висококваліфікована й інтелектуальна праця – це основний фундамент, як для збільшення активів та прибутковості підприємств, так і для зростання рівня національного добробуту, заможності й духовного піднесення людського життя.

Отож подальший розвиток національної економіки, ринку праці та підприємств і організацій загалом є взаємозалежні із інтелектуальною діяльністю, морально-культурологічним збагаченням і особистісним зростанням людей.

У цьому контексті варто відповісти на основне питання: чи можна лише завдяки фаховій та інтелектуальній праці у поєднанні із духовним розвитком особистості (працівника) без адекватної, гідної та вмотивованої заробітної плати сприяти динамічному зростанню рівня зайнятості у різних секторах національної економіки, зокрема високотехнологічних?

Відповідь полягає у значно ширшому трактуванні сутності фахово-інтелектуальної праці, яка виходить за межі поняття «робоче місце» чи «функційна посада» та охоплює інші надважливі сфери й види діяльності, що сприяють росту рівня зайнятості в економіці та розвитку підприємств, зокрема [2, с. 258]:

- ✓ неоплачувана інтелектуальна праця щодо розширення і поглиблення спектру своїх професійних знань і компетенцій;
- ✓ генерування ідей, надання консультацій і порад та ділення власним досвідом серед своїх співпрацівників;
- ✓ громадська, волонтерська, ідеологічно-суспільна (політична) праця у межах підприємства чи суспільства;
- ✓ творча й духовна праця щодо утвердження національної і організаційної (корпоративної) культури, підсилення віри та взаємомотиваторів серед персоналу до спільної справи та досягнення мети і цілей підприємства тощо.

Радикальні зміни, що відбуваються у сфері науково-технічного прогресу, інформаційно-комп'ютерних технологій та людських відносин зумовили становлення постіндустріальних та інформаційних суспільств і економік, а також

трансформували вектори зайнятості. Цифрова революція єднає між собою людей з різних функціональних сфер і суспільних середовищ, ієрархій та підрозділів підприємств, дозволяє у віртуальному режимі обмінюватись ідеями та здобутками фахівцям різних напрямів діяльності, налагоджувати ефективні комунікації серед систем менеджменту, єднати простори. Інтелектуальна діяльність сприяє цьому прогресу, формуючи інтелектуальний потенціал і людський капітал. Творча інтелектуальна та професійна праця наповнює людей почуттями власної гідності, що є запорукою повноцінної і всебічної їх участі в розвитку домогосподарств, підприємств та своїх націй.

Водночас у менш розвинених суспільствах і особливо тих, які започатковують чи здійснюють трансформаційні перетворення, вагомі виклики, зокрема спричинені дисбалансом зайнятості населення залишаються не подоланими. До них належать штучна диференціація вартості праці персоналу у різних сферах зайнятості, необґрунтований значний розрив у рівнях оплати праці між категоріями персоналу, нерівність та штучні обмеження у кар'єрному зростанні, демотивація особистісного розвитку, конфлікти, нестабільність і зневіра. Зазначені чинники перешкоджають повноцінному індивідуальному зростанню людей та їх участі у гідній праці, можливості отримання належної та паритетної ринковим реаліям винагороди, і як наслідок значний обсяг фахово-інтелектуального потенціалу є невикористаним.

Максимальне сприяння зростанню рівня зайнятості населення та використанню наявного і прихованого фахово-інтелектуального потенціалу усіх категорій персоналу підприємств має бути пріоритетом як державної, та і власницької політики. Розроблення і застосування відповідних протекціоністських стратегій на ринку праці, лідерська політика всеохоплюючої інтелектуалізації систем менеджменту і робочих місць, адекватні мотиваційні механізми дозволять активізувати процес зайнятості та зменшити наявний дефіцит ресурсів для розвитку підприємств.

Зазначимо, що не існує механічного зв'язку між працею та інтелектуальним розвитком людини. Основним вимірником,

який уможливорює зростання рівня інтелектуального розвитку у процесі праці індивіда є добротність самої праці. Проте, такі чинники як демпінгування вартості праці та паралельно істотне збільшення функційного навантаження, руйнують мотиваційний зв'язок між працею індивіда та його інтелектуальним розвитком.

Окреслені причинно-наслідкові зв'язки динамічно міцніють та вимагають швидких управлінських рішень. Передусім в умовах, коли вартість праці персоналу, а особливо інтелектуальної праці під впливом технологічно-інноваційних та глобалізаційних процесів дуже стрімко диференціюється у розрізі країн, видів економічної діяльності, професій, підприємств та рівнів управління. Агресивна глобалізація у контексті швидкого переміщення інвестиційного капіталу та продукції із високо розвинутих країн до мало розвинутих створює вигоди для одних країн і значні втрати й ризики уповільнення розвитку внутрішніх ринків для інших. Так, для перших це можливість отримувати значні надходження до своїх національних скарбниць, їхнім резидентам, міжнародним корпораціям, заробляти надприбутки і безперешкодно вербувати інтелектоносіїв, а їх корпоративному та науковому персоналу високу оплату праці. Для других – значні бюджетні втрати через 40-50% збитковість їх підприємств, понад десятикратну різницю в оплаті праці, відтік інтелектуальних ресурсів, штучну девальвацію національної валюти та інфляцію. Як наслідок – зайнятий персонал, інтелектуальні й наукові кадри в малорозвинених країнах є вкрай демотивованими до активної праці та динамічно емігрують із своєї батьківщини, сповільнюючи темпи її розвитку.

Варто врахувати і те, що технологічний та інформаційно-цифровий поступ з одного боку, створюють модерні перспективи, а з іншого – породжують нові проблеми: нестандартні трудові угоди і контракти, зменшення / збільшення тривалості робочого часу, який непропорційно розподіляються між високоінтелектуальними та середньо і малокваліфікованими працівниками, враховуючи і той факт, що оплата праці між цими категоріями суттєво не відрізняється.

Негативний вплив на рівень зайнятості населення та його фахово-інтелектуальний розвиток має нав'язана ззовні неефективна неоліберальна економічна політика та штучно створювана нестабільність макроекономічного середовища в Україні. Так, зростання індексу споживчих цін у впродовж 2014-2016 рр., і синхронно, зменшення індексу реальної заробітної плати та девальвація національної грошової одиниці (табл. 4.2) – змушують персонал підприємств та фахово-наукові кадри шукати додаткові джерела заробітку поза основним місцем праці з метою уникнення родинних дефолтів.

Таблиця 4.2

Макроекономічні показники в Україні за 2010-2019 рр.

Роки	Показники		
	Індекс реальної заробітної плати, %	Індекс споживчих цін на товари та послуги, %	Індекс девальвації гривні щодо долара США, %
	до попереднього року		
2010	110,2	109,4	101,8
2011	108,7	108,0	100,4
2012	114,4	100,6	100,3
2013	108,2	99,7	100,02
2014	93,5	112,1	148,7
2015	79,8	148,7	183,7
2016	109,0	113,9	117,0
2017	119,1	114,4	104,1
2018	112,5	110,9	102,3
2019	109,8	107,9	95,0

Джерело: розроблено на основі [3; 4; 5; 6]

Відтак призупиняється зростання рівня зайнятості, інтелектуальний саморозвиток, удосконалення наявних і набуття нових компетенцій, розкриття свого інтелектуального потенціалу чи вмотивованість до творення інтелектуального капіталу. Зусилля персоналу концентруються на боротьбу за збереження власних робочих місць, які скорочуються у процесі держбюджетних й корпоративних програм оптимізації витрат.

Рівночасно, темпи зростання номінальної та реальної заробітної плати характеризуються циклічністю із п'ятирічною амплітудою та найбільшим розривом на 40,7% у 2015 р. (рис. 4.4).

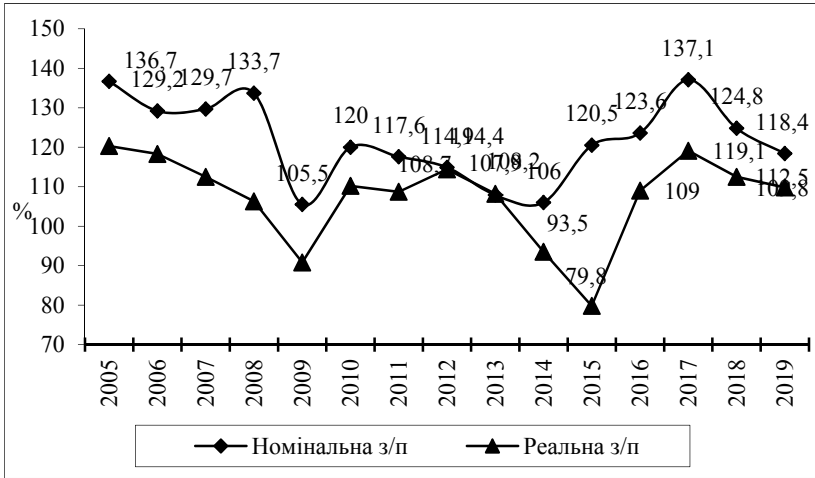


Рис. 4.4. Темпи зміни заробітної плати в Україні (до попереднього року) в 2005-2019 рр. [1; 4; 5; 6]

Для адекватного розуміння тенденцій заробітної плати в Україні за умов стрімкої девальвації гривні, варто розглянути динаміку мінімальної заробітної плати (рис. 4.5) і середньомісячної заробітної плати в розрахунку на одного штатного працівника загалом в економіці та їх перерахунку в євровалюту за середньорічним курсом НБУ.

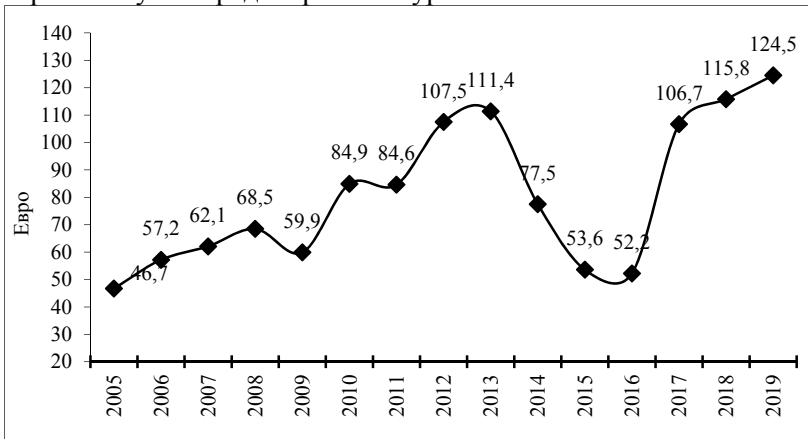


Рис. 4.5. Мінімальна зарплата в Україні за 2005-2019 рр. [1; 3; 6]

Як свідчать розрахунки мінімальна заробітна плата в Україні у 2016 р. зменшилася в 2,1 рази порівняно із найбільшим значенням цього показника у 2013 р. та фактично зрівнялася із рівнем 2006 р. За підсумками 2018 р. мінімальна заробітна плата знову відновила своє значення п'ятирічної давності, а у 2019 р., завдяки ревальвації гривні (табл. 4.2), збільшилася на 11,7% порівняно із 2013 р.

Не менш важливо порівняти мінімальну заробітну плату у країнах Євро-28 та в Україні, яка в 2019 р. становила 124,5 євро. Так, за рівнем мінімальних заробітних плат такі країни як Болгарія (286,3 євро), Сербія (308,4 євро), Чорногорія (331,3 євро), Латвія (430 євро), Румунія (439,3 євро) випереджають Україну в 2,3-3,5 рази. Литва (555 євро), Чехія (524,6 євро), Словаччина (520 євро) та Польща (529,4 євро) – у 4,2-4,5 разів, Португалія (700 євро), Греція (758,3 євро), Словенія (886,6), Іспанія (1050 євро) – у 5,5-8,5 рази, а Франція (1521 євро), Німеччина (1557 євро), Голландія (1635 євро), Ірландія (1656,2 євро) – у 12-13 разів (рис. 4.6).

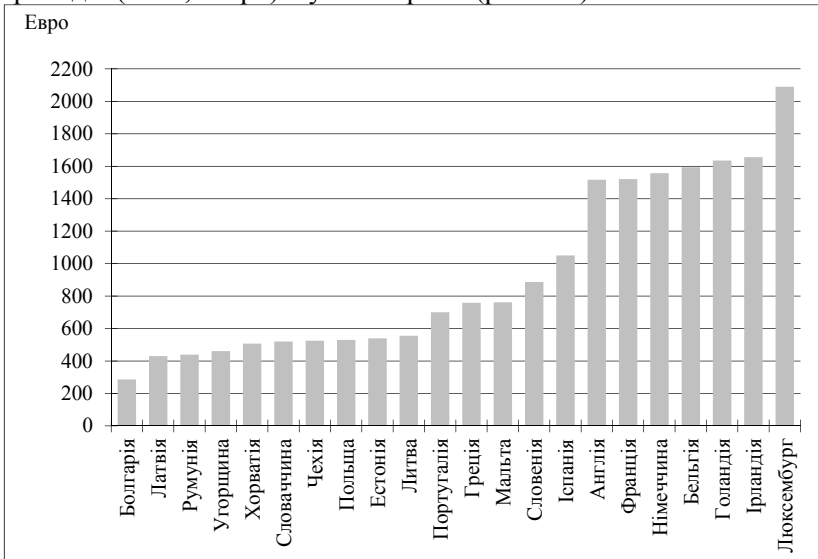


Рис. 4.6. Рівень мінімальної заробітної плати у країнах ЄС-28 станом на січень 2019 р. [7]

Аналогічний тренд спостерігається і стосовно середньомісячної заробітної плати в економіці України яка у 2009 р. зменшилася в 1,33 рази порівняно із її піковим значенням у 2008 р., аналогічно у 2015 р. зменшилась в 1,79 рази порівняно із 2013 р. і досягла кризового рівня 2009 року (рис. 4.7). Після економічної кризи 2009 року та девальвації гривні до євро на 141,0% (2009 р. до 2008 р.), щоб відновити попередній рівень заробітної плати у 2008 році (234,2 євро) українській економіці знадобилося два роки, а новий рівень у 309,3 євро був досягнутий аж через п'ять років.

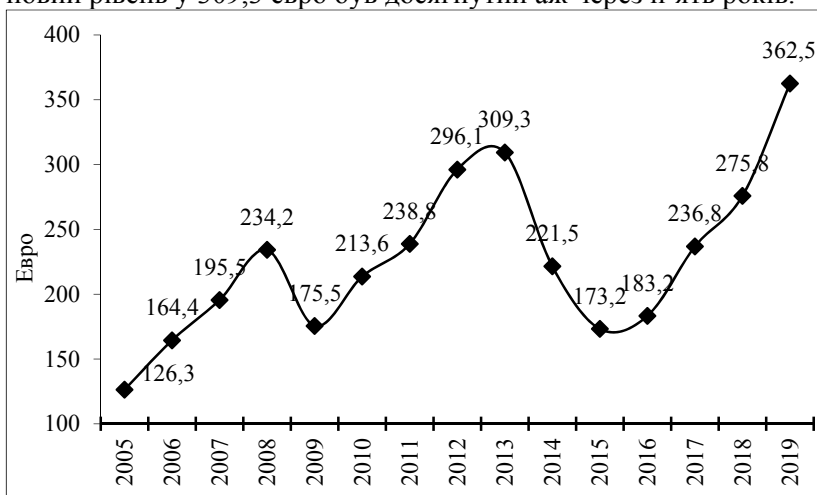


Рис. 4.7. Середньомісячна зарплата в Україні у розрахунку на одного штатного працівника в економіці в 2005-2019 рр. [1; 3; 4; 6]

Проте, після девальвації гривні у 2014-2015 рр. на 273,3% та її подальшого девальвування у 2016-2018 рр., повернення до рівня заробітної плати 2013 р. тривало шість років, аж до 2019 р. За цей період середньомісячної заробітної плати в економіці України зросла лише на 53,2 євро, або на 17,2%.

Аналізування динаміки середньомісячної номінальної заробітної плати за видами економічної діяльності у розрахунку на одного штатного працівника показує звуження диференціації за цим показником між персоналом організацій фінансово-страхової сфери та промислових підприємств з 1,82 рази у

2010р. до 1,62 рази у 2019 р. Зростає диференціація поміж працівниками промисловості та освітянами із 1,36 разів у 2010 р. до 1,44 рази у 2019 р., а також між промисловцями і медиками за аналогічний період відповідно із 1,58 до 1,66 разів. Водночас спостерігається синхронність зростання номінальних зарплат в економіці загалом та промисловості (рис. 4.8).

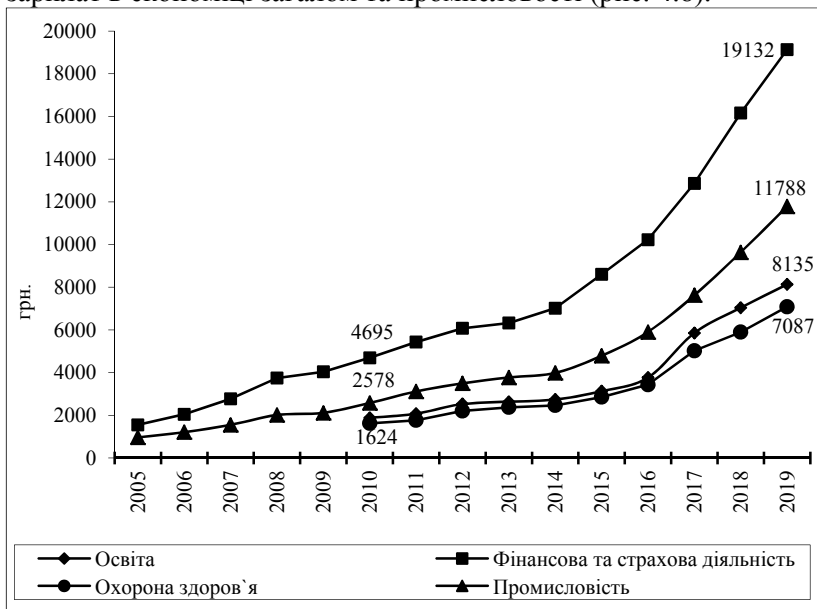


Рис. 4.8. Середньомісячна заробітна плата за окремими видами економічної діяльності у 2005-2019 рр. в розрахунку на одного штатного працівника [1; 4; 5; 6]

Проведене дослідження свідчить про постійну циклічність динаміки заробітної плати в Україні, різкі зміни темпів приросту та зменшення мінімальної й середньомісячної номінальної заробітної плати, зменшення реальної заробітної плати та зростання заборгованості із її виплати та надзвичайно великий розрив у рівні мінімальної зарплати із усіма європейськими країнами.

Ключовими причинами низького рівня зарплати в Україні низка дослідників цієї проблематики, з якими варто погодитись, називає такі [8; 9; 10]: надзвичайно низький порівняно з

розвиненими країнами рівень продуктивності праці; надмірна експлуатація найманих працівників; диспропорції між вартістю праці (витрат роботодавця на утримання робочої сили) і вартістю відтворення працівника і членів його сім'ї; низька продуктивність української економіки; недотримання більшості з соціальних стандартів оплати праці. До зазначених причин потрібно додати високий рівень олігархізації та монополізації національної економіки, здобуття конкурентних переваг підприємствами не за рахунок інтелектуальної та інноваційної складової розвитку, а через лобювання своїх інтересів на законодавчому рівні, непрозорі держзакупівлі, виведення капіталів в офшорні юрисдикції тощо.

Такий стан дискредитує саме поняття гідної оплати праці в Україні, породжує низку негативних чинників низької продуктивної праці, побіжно послабляючи й усуваючи із пріоритетних напрямів розвитку суспільства й економіки – інтелектуальний розвиток особистостей та приріст інтелектуального капіталу підприємств і економіки загалом, а також деформує і знижує рівень зайнятості.

Тенденції у сфері зайнятості в Україні мають низхідну динаміку впродовж крайніх десяти років (рис. 4.9-4.10). По-перше вони є наслідком бездумного застосування в Україні принципів так званого Вашингтонського консенсусу – списку із десяти загальних пунктів, які наприкінці 1980-х років вважалися важливими складниками успішного зростання та розвитку для багатьох національних економік. Головний акцент у них був спрямований на економічну політику, яка здебільшого мала макроекономічний характер на засадах ринкового фундаменталізму, або неолібералізму, обмеження ролі уряду й держави в економічному зростанні та структурних трансформаціях, із стислою формулою: «Стабілізуй, приватизуй та лібералізуй» [11, с. 121-123].

Відтак найпоширенішою помилкою для України при втіленні низки принципів Вашингтонського консенсусу стало те, що окремі з них, які насправді були засобами економічної політики трактувалися владою як мета і самоціль (масова приватизація державних стратегічних підприємств, лібералізація

імпорту, дерегуляція стосовно захисту споживачів, зменшення бюджетних інвестицій в науку, технології та інфраструктуру).

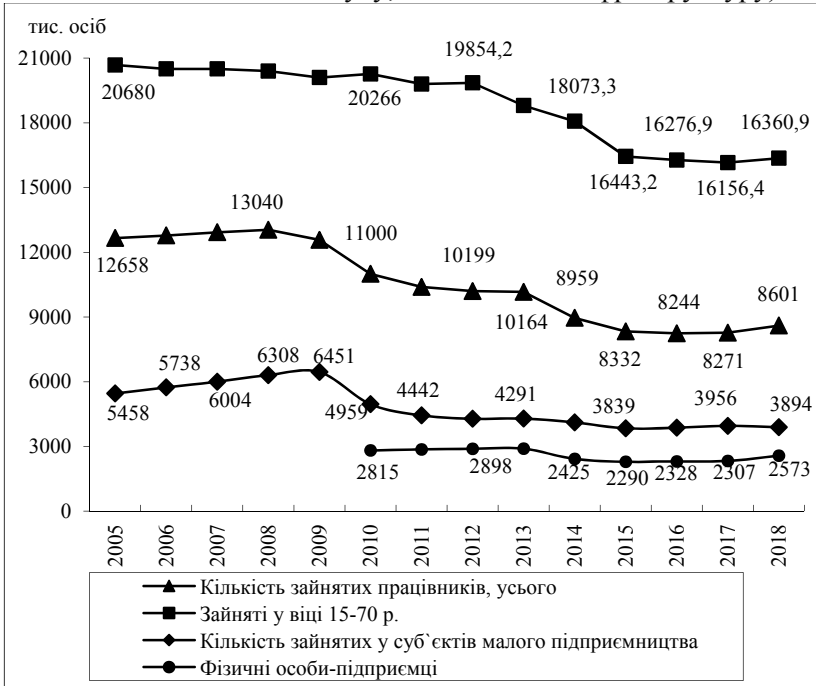


Рис. 4.9. Кількість зайнятих в економіці України, працівників підприємств та фізичних осіб-підприємців [1]

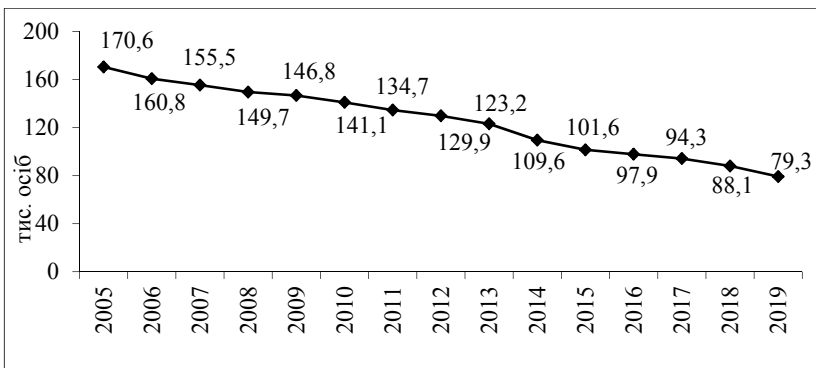


Рис. 4.10. Чисельність працівників наукових організацій в Україні

На наш погляд, кінцевою метою економічних і структурних трансформацій мають бути зростання, всебічний розвиток суспільства та збільшення добробуту української нації. Свідоме, чи несвідоме плутання засобів і цілей економічного розвитку – найголовніша провина «реформаторів» в Україні. Адже, як свідчить історія розвинених країн й сучасних країн, що розвиваються, збереження акценту на виключних національних інтересах, на зростанні й обранні для цього прагматичного і методологічного підходів стимулювання та адаптації до змін – є запорукою успіху. Водночас їх досвід вказує на те, що зростання і розвиток є синергією добре продуманої взаємодії державного та приватного секторів за умови ефективних державних інвестицій, інституційної розбудови та активного регулювання.

По-друге причиною зменшення рівня зайнятості в Україні є надто швидкі темпи лібералізації зовнішньої торгівлі та повільні темпи масштабів наявних внутрішньоекономічних зрушень (рис. 4.11-4.12).

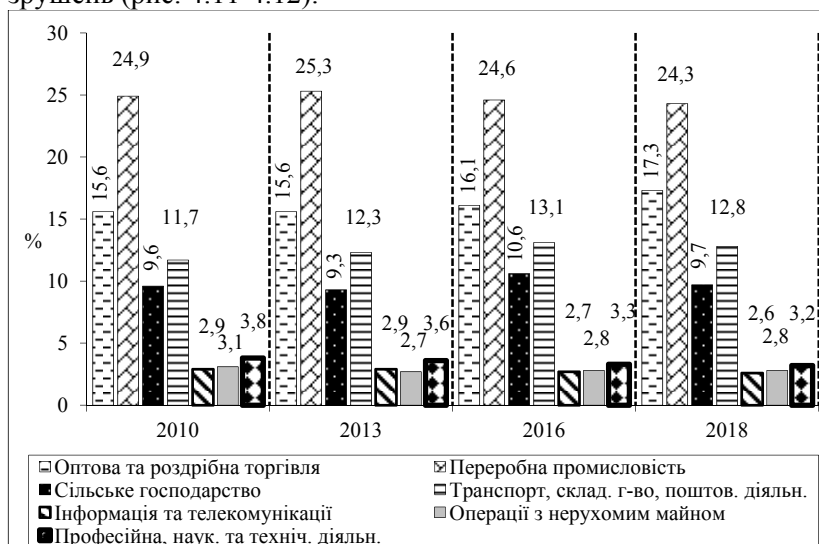


Рис. 4.11. Динаміка структури зайнятості працівників в Україні за основними видами економічної діяльності [1]

Тобто, внаслідок відкритості національної економіки України до зовнішньої торгової конкуренції, робочі місця в

Україні ліквідуються швидше, ніж створюються, за таких умов стратегія зростання є неефективною і проблематичною. Формується «застій» структури зайнятості (рис. 4.11), відтак завдання полягає в тому, щоб знайти оптимальний баланс між пристосуванням структурних змін, забезпеченням потрібної рівноваги між ліквідацією й створенням нових робочих місць та соціальним захистом працівників у період переходу до середнього рівня доходів.

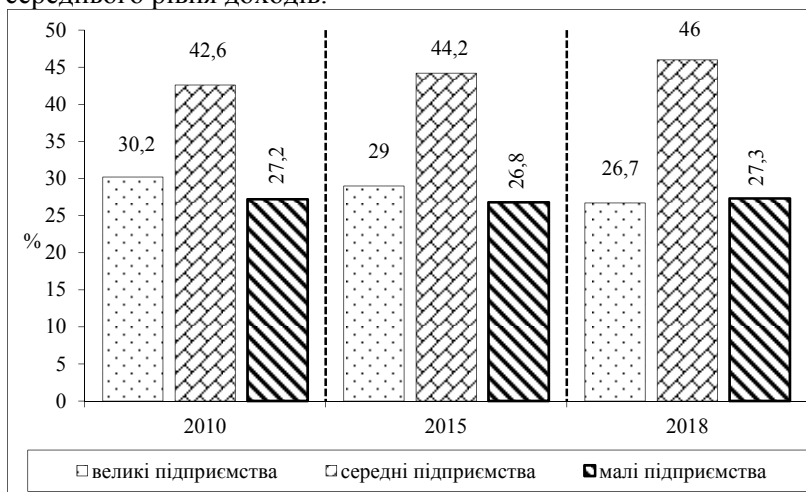


Рис. 4.12. Структури кількості зайнятих працівників на великих, середніх та малих підприємствах [1, с. 423]

Переходом до середнього рівня доходів називають етап зростання, коли річний дохід на душу населення потрапляє в діапазон від 5 до 10 тисяч доларів США [11, с. 131]. Україна стоїть на порозі цього етапу уже впродовж 12 років, починаючи із 2008 року, і ніяк не може його подолати із доходом від 3800 до 4030 доларів США. На цьому етапі трудомісткі сектори промисловості стають неконкурентоздатними на світовому рівні у зв'язку зі зростанням заробітної плати й переходять до країн із низьким рівнем заробітної плати (так до України у 2016 р. прийшла ТОВ «Фуджікура аутомобілів Україна-Львів» та ін.). Замість них з'являється нові види промисловості, більш капіталомісткі й наукомісткі за способом створення вартості.

Цей перехід для України виявився досить проблематичним, в основному через диктат олігархії в національній економіці.

Вище викладене вимагає активізації і радикального переосмислення державної політики у сфері оплати праці та структури доходів громадян в Україні. На інституційному рівні потрібно формувати політику адаптовану до заохочення мікроекономічної структурної трансформації, замість її стримування, підвищити мінімальну заробітну плату до середнього рівня східноєвропейських економік. Забезпечити перехід до прогресивної шкали оподаткування доходів фізичних осіб (мінімальну з/п оподатковувати за нульовою ставкою податку), застосовувати оподаткування використаних ресурсів, що дозволить детінізувати ринок праці, зменшити енерго- та ресурсомісткість ВВП.

З метою досягнення структурних змін в економіці та сфері зайнятості, а також підтримання росту доходів варто змістити увагу політики й інвестицій державного сектора з ресурсо-, і трудомістких експортних секторів на національну освіту, науку, прикладні дослідження та новітні технології інфраструктури. Зокрема, забезпечувати щорічні держбюджетні витрати на наукові дослідження і розробки на рівні 0,5-0,8% від ВВП, стимулювати приватні інвестиції у створення нових робочих місць у сфері наукових досліджень із доведенням частки зайнятості населення України в цій сфері до 1,5-2,0%.

Це призведе до технологічної модернізації економіки, зростання продуктивності праці, збільшення питомої ваги заробітної плати у структурі собівартості продукції, переходу до середнього рівня доходів, купівлі товарів пов'язаних із виробничим сегментом економіки, зміни товарної структури експорту та зростання ролі внутрішнього ринку у визначенні структурної еволюції попиту й пропозиції, а також зміни моделі зростання економіки. У наслідок взаємодії державного і приватного секторів, державні інвестиції в інфраструктуру, інституції, в людський і інтелектуальний капітал забезпечать збільшення прибутків від інвестицій приватного сектора, що стимулюватиме зростання і довготермінову зайнятість.

Список використаної літератури

1. Статистичний щорічник України за 2018 рік. *Державна служба статистики України*. Житомир : ТОВ «БУК-ДРУК», 2019. 482 с.
2. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
3. Грошово-кредитна та фінансова статистика. *Національний банк України*. URL: <http://www.bank.gov.ua>. (дата звернення: 14.01.2019).
4. Праця України у 2010 році. *Статистичний збірник. Державна служба статистики України*. К., 2011. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 14.01.2019).
5. Праця України у 2014 році. *Статистичний збірник. Державна служба статистики України*. К., 2015. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 14.01.2019).
6. Статистичний щорічник України за 2014 рік. *Державна служба статистики України*. К., 2015. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 14.01.2019).
7. Minimum wage statistics. Eurostat. URL: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/statistics-explained/index.php/Minimum_wage_statistics (дата звернення: 14.01.2019).
8. Кір'ян Т. М., Куліков Ю. М., Сафонов В. В. Гідна заробітна плата у становленні соціальної держави. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 23–31.
9. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. *Економіка України*. 2014. № 3. С. 73.
10. Перегудова Т. Соціальні стандарти гідної оплати праці та їх дотримання в Україні. *Україна : аспекти праці*. 2014. № 2. С. 35–40.
11. Спенс М. Нова конвергенція. К. : Темпора, 2017. 352 с.

4.3. ВИКОРИСТАННЯ ЛОНГІТЮДНИХ ДАНИХ ПРИ ЕКОНОМЕТРИЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ ЗАЙНЯТОСТІ У РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗРІЗІ

Одним з основних показників-індикаторів ринку праці, що свідчить про «економічне здоров'я» країни є зайнятість населення. Аналіз вітчизняних досліджень у цій сфері ринку праці показує, що при дослідженні зайнятості в Україні з використанням економетричних методів і моделей в основному використовуються традиційно-консервативні методи класичного кореляційно-регресійного аналізу, які базуються, як правило, на багатовимірних або одновимірних часових рядах, що характеризують поведінку у часі взаємопов'язаних показників зайнятості по Україні в цілому, або тільки по окремих регіонах. Отримані при цьому економетричні моделі мають агрегований характер і описують поведінку деяких усереднених об'єктів, що є серйозним недоліком таких моделей [1].

В той же час сучасна економетрика пропонує достатньо широкий та потужний арсенал різноманітних методів і моделей, які роблять можливими такі дослідження, які ще на початку нинішнього століття здавалися неможливими і які дозволяють зняти вище зазначену проблему. І це в першу чергу стосується використання в економетричних дослідженнях таких просунутих моделей як моделі панельних (лонгітюдних) даних.

Панельні (або лонгітюдні) дані – це дані, отримані у результаті спостережень за певними ознаками об'єктів (одиниць спостережень) однієї сукупності протягом однакових проміжків часу. У якості одиниць спостережень можуть виступати окремі індивідууми, домашні господарства, фірми, регіони, країни тощо. Фактично панельні дані є комбінацією просторових (варіаційних) і часових рядів.

Широкий теоретичний та практичний інтерес до застосування в економетриці панельних даних викликаний наступними обставинами. Традиційні економетричні моделі, які спиралися тільки на дані просторових і часових вибірок носили агрегований характер і описували поведінку деяких усереднених об'єктів, для яких Альфред Маршалл навіть ввів спеціальні

терміни, такі як: «репрезентативний споживач», «репрезентативна фірма» або «репрезентативне домогосподарство» тощо. Вочевидь, що у зазначеному сенсі ніякий ідеалізований «репрезентативний» об'єкт спостереження ніколи не відповідав деякому конкретному реальному об'єкту. Як наслідок, з часом з'ясувалося, що ці моделі часто виявлялися не дуже ефективним інструментом для аналізу економічних процесів та вироблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо соціально-економічної політики, оскільки дуже часто в таких моделях ні значення ні знаки їхніх параметрів не відповідали базовим положенням економічної теорії. Причиною такої неефективності було ігнорування очевидного факту, що економічне життя не є однорідним і одноманітним – воно пронизане неоднорідністю та різноманітністю, які неодмінно повинні враховуватися як в самих даних, так і в економетричних моделях.

Можливість використання панельних даних як раз і дозволяє економістам будувати більш реалістичні моделі ніж прості моделі, оцінені окремо на основі просторових або часових рядів, моделі, в яких замість деякого абстрактного «репрезентативного» об'єкта спостереження фігурують реальні об'єкти з притаманними їм індивідуальними та відмінними від інших об'єктів характеристиками-ознаками. За словами нобелівського лауреата 2000 р. у галузі економіки і одного з творців мікроеконометрики Джеймса Хекмана [2] застосування в економетричних дослідженнях панельних даних – це головне досягнення економічної науки кінця ХХ і початку ХХІ століття.

Панельні дані мають наступні переваги у порівнянні з просторовими та часовими даними [3; 4]:

1) застосування моделей лонгітюдних даних дозволяє виявити та проаналізувати зміни на індивідуальному рівні, що неможливо ні в рамках окремих моделей часових рядів, ні в рамках моделей варіаційних (просторових) рядів;

2) моделі лонгітюдних даних можуть бути використані не тільки для пояснення різної поведінки різних індивідів, а й для пояснення різної поведінки окремих індивідів у різні періоди часу;

3) застосування лонгітюдних даних призводить до значного збільшення спостережень у вибірці, що в свою чергу зменшує загрозу мультиколінеарності і збільшує ступені вільності;

4) поєднання просторового виміру з часовим в панельних даних призводить до підвищення ефективності оцінок порівняно з оцінюванням на основі окремих часових або просторових рядів, причому ця перевага зберігається навіть при однаковому розмірі вибірки;

5) при застосуванні моделей панельних даних вирішується проблема пропущених змінних у моделі, яка є серйозною, коли пропущена зміна корелює з іншими наявними у моделі факторами;

6) при застосуванні моделей панельних даних вирішується проблема ендогенності пояснюючих змінних у правій частині моделі за рахунок збереження внутрішніх інструментів.

Разом з тим збір інформації про велику кількість економічних об'єктів за великий проміжок часу коштує дуже дорого. В результаті часовий вимір найвідоміших опитувань не перевищує, як правило, 3-5 часових періодів, що можна вважати недоліком панельних даних.

У найбільш загальному вигляді лінійна економетрична модель панельних даних для випадку n об'єктів (одиниць спостережень), T періодів спостереження та m ознак (пояснюючих змінних майбутньої гіпотетичної економетричної моделі) має такий вигляд:

$$y_{it} = \alpha + X'_{it}\beta_{it} + \varepsilon_{it}, \quad (i = \overline{1, n}), (t = \overline{1, T}), \quad (4.1)$$

де y_{it} – значення досліджуваного (залежного) показника для i -го об'єкту спостереження в t -й момент часу; $X'_{it} = \{X'_{1,it}, X'_{2,it}, \dots, X'_{m,it}\}$ – вектор порядку $(m \times 1)$ пояснюючих змінних; α – скаляр; $\beta_{it} = \{\beta_{1,it}, \beta_{2,it}, \dots, \beta_{m,it}\}$ – вектор невідомих параметрів моделі, що вимірюють часткові ефекти від зміни X_{it} в момент часу t для i -го об'єкту спостереження; ε_{it} – стохастична складова для i -го об'єкту спостереження в t -й момент часу.

Модель (4.1) є занадто загальною і в деякій мірі

теоретичною, яка подає у формальному вигляді ідею використання панельних даних. Для практичного застосування вводиться припущення щодо постійності параметрів β_{it} для усіх значень i та t . На даний час на основі цього спрощуючого припущення в економетричному моделюванні зазвичай використовуються наступні типи і специфікації моделей панельних даних [3]:

1. Модель наскрізної регресії (Pooled Model)

$$y_{it} = \alpha + X'_{it}\beta + \varepsilon_{it}, \quad (i = \overline{1, n}), (t = \overline{1, T}). \quad (4.2)$$

2. Модель з фіксованими індивідуальними ефектами (Fixed Effects Model)

$$y_{it} = \mu_i + X'_{it}\beta + u_{it}, \quad (i = \overline{1, n}), (t = \overline{1, T}); \quad (4.3)$$

$$y_{it} = \mu_i + \eta_t + X'_{it}\beta + u_{it}, \quad (i = \overline{1, n}), (t = \overline{1, T}). \quad (4.4)$$

3. Модель з випадковими індивідуальними ефектами (Random Effects Model)

$$y_{it} = \alpha + \mu_i + X'_{it}\beta + u_{it}, \quad (i = \overline{1, n}), (t = \overline{1, T}); \quad (4.5)$$

$$y_{it} = \alpha + \mu_i + \eta_t + X'_{it}\beta + u_{it}, \quad (i = \overline{1, n}), (t = \overline{1, T}). \quad (4.6)$$

У виразах (4.2-4.6) використані наступні позначення: n – кількість об'єктів спостереження; T – кількість часових періодів спостереження; y_{it} – значення залежної змінної для i -го об'єкта спостереження в t -й період часу; $X'_{it} = \{X'_{1,it}, X'_{2,it}, \dots, X'_{m,it}\}$ – вектор пояснюючих змінних; $\beta = \{\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_m\}$ – вектор параметрів моделі без врахування константи; α – константа (перетин); μ_i і η_t – спеціальні параметри моделі (їхній зміст пояснюється нижче); ε_{it} та u_{it} – стохастична складова моделі для i -го об'єкта спостереження в t -й період часу, що відповідає усім припущенням класичного лінійного регресійного аналізу (має нульове математичне сподівання та сталу дисперсію).

Модель наскрізної регресії базується на підході, який розглядає панельні дані як єдиний часовий ряд з «товстим» перетином, у якому спостереження представляють собою n значень змінних моделі. По суті ця модель є класично лінійною регресією, яка будується на множині лонгітюдних даних. У цій

моделі об'єкти панелі позбавлені будь-якої індивідуальності і є спостереженнями однорідної вибірки. Оцінюються такі моделі звичайним методом найменших квадратів (1 МНК).

В основу ж моделей з фіксованими та випадковими ефектами покладено протилежну точку зору, яка розглядає панельні дані як n різних (окремих) часових рядів. У цьому випадку усі об'єкти спостережень вважаються абсолютно індивідуальними, а дії регресорів на них є різними. Саме ці моделі і дозволяють враховувати неспостережувані індивідуальні просторові та часові ефекти, притаманні окремим об'єктам спостереження. Для оцінювання параметрів таких моделей застосовуються спеціальні методи, такі як метод найменших квадратів з фіктивними змінними, узагальнений метод найменших квадратів, здійснений узагальнений метод найменших квадратів тощо.

Ці моделі повністю враховують специфіку лонгітюдних даних, яка дає можливість додатково розбивати стохастичну складову ε_{it} моделі (4.2) у загальному випадку на дві окремі складові, перша з яких враховує неспостережувані індивідуальні просторові (крос-секційні) ефекти (μ_i), друга – неспостережувані індивідуальні часові ефекти (η_t). Таким чином складова μ_i враховує відмінність об'єктів спостереження у просторовому виміру у один і той же момент часу, а складова η_t – відмінність одночасно усіх об'єктів у різні моменти часу.

Якщо модель з фіксованими або випадковими індивідуальними ефектами враховує тільки індивідуальні просторові ефекти μ_i маємо так звані моделі з одновимірною складовою помилки (*one-way error component model*) – специфікації (4.3) і (4.5). Якщо у цих моделях враховуються як індивідуальні просторові ефекти μ_i , так і часові ефекти η_t , маємо так звані моделі з двовимірною складовою помилки (*two-way error component model*) – специфікації (4.4) і (4.6).

При цьому, вважається, що величини μ_i приймають різні значення для різних об'єктів спостереження в будь-який момент часу і розглядаються як константи (параметри моделі) для моделей (4.3), (4.4) і випадкові величини для моделей (4.5), (4.6). В свою чергу величини η_t є однаковими для усіх об'єктів

спостереження в деякий момент часу і змінюються для усіх об'єктів одночасно. Зрозуміло, що в процесі побудови економетричної моделі панельних даних, величини μ_i і η_{it} , як і параметри α та $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_m$, є об'єктами оцінювання.

Слід зазначити, що в процесі реального прикладного економетричного дослідження розглядаються та оцінюються усі три наведені специфікації моделі панельних даних, серед яких остаточно обирається найкраща. Для вибору найкращої специфікації зазвичай попарно порівнюються модель наскрізної регресії та модель з фіксованими ефектами, а також модель з фіксованими та випадковими ефектами. При цьому застосовуються відомі статистичні тести Вальда, Чоу та Хаусмана [3; 4]; окрім цього враховуються також і цілі дослідження [4].

На даний час панельні статистичні обстеження і застосування моделей лонгitudних даних спостерігаються практично в усіх економічно розвинутих країнах. Піонерами у цій справі вважаються США. На жаль, в Україні панельні спостереження практично не виконуються Державною службою статистики, тому у науковій літературі дуже рідко можна ознайомитися з дослідженнями у цій галузі. До переліку найбільш вдалих і детальних вітчизняних економетричних досліджень із застосуванням економетричних моделей панельних можна віднести наступні дослідження:

– моделювання надходжень від прибуткового податку з громадян [6];

– моделювання надходжень податку з власників транспортних засобів [6];

– моделювання заборгованості із заробітної плати на регіональному рівні [7];

– моделювання конкурентоспроможності підприємств галузі [8];

– моделювання диференціації зав'язків у секторі малих і середніх підприємств на регіональному рівні [9];

– моделювання конкурентної позиції туристичних підприємств на регіональному рівні [10];

– моделювання впливу злочинності на економічне

зростання регіону [11].

Таким чином, моделі панельних даних починають опановувати «економічні» простори України, що є позитивною та актуальною тенденцією у сфері економіко-математичного моделювання різноманітних соціально-економічних процесів, які відбуваються в нашій країні. В сучасних умовах децентралізації та підвищення ефективності регіональної політики значення сучасного апарату моделювання на основі панельних даних стрімко зростає, оскільки саме цей апарат дає можливість найбільш ефективно здійснювати моделювання та аналіз і прогнозування регіональних соціально-економічних та політичних процесів, які відбуваються на регіональному рівні та рівні національної економіки у цілому.

Попри все відмічене вище, на даний час практично відсутні дослідження вітчизняного ринку праці у регіональному розрізі, у яких використовуються економетричні моделі на основі панельних (лонгітюдних) даних. Авторами, мабуть одними з перших, здійснена спроба використання інструментарію та методології панельних даних для дослідження зайнятості населення України в регіональному розрізі.

Для побудови економетричної моделі панельних даних з метою дослідження ринку праці України у регіональному розрізі були сформовані збалансовані панельні дані, які включали спостереження за показниками зайнятості і потенційними факторами, що на них впливають, для усіх 24 областей України за період з 2010 по 2017 рік [15]. При цьому, показники зайнятості м. Києва були включені до показників Київської області. Таким чином збалансована панель мала розмірність 24×8 і включала 192 одиниці спостережень за показниками зайнятості. Усі процедури побудови економетричної моделі реалізовувалися у середовищі професіонального економетричного пакету EViews 8.0 (Econometric Views 8.0).

У якості залежної змінної майбутньої моделі у була обрана чисельність зайнятого населення (тис. осіб), а у якості пояснюючих змінних, виходячи з економічних міркувань і, на жаль, з наявності доступної інформації, попередньо по кожній

області України було відібрано наступні показники: x_1 – валовий регіональний продукт, млн грн; x_2 – капітальні інвестиції, млн грн; x_3 – середньомісячна зарплата, грн; x_4 – кількість активних підприємств.

На етапі специфікації для остаточного відбору пояснюючих змінних майбутньої моделі було побудовано кореляційну матрицю для усього масиву панельних даних (рис. 4.13).

	Y	X1	X2	X3	X4
Y	1.000000	0.766670	0.753573	0.437795	0.839965
X1	0.766670	1.000000	0.966050	0.839081	0.868583
X2	0.753573	0.966050	1.000000	0.799193	0.928345
X3	0.437795	0.839081	0.799193	1.000000	0.635853
X4	0.839965	0.868583	0.928345	0.635853	1.000000

Рис. 4.13. Кореляційна матриця для усього масиву панельних даних

У результаті аналізу кореляційної матриці (рис. 4.13), а також у результаті тестування масиву пояснюючих змінних на мультиколінеарність та використання процедури покрокового відбору пояснюючих змінних, остаточно до моделі було відібрано у якості пояснюючої змінної змінну x_4 (кількість активних підприємств). У подальшому, при специфікації моделі панельних даних, замість позначення x_4 використано просте позначення (x).

З точки зору функціональної форми моделі, було розглянуто усі три можливі специфікації моделі панельних даних:

1. Модель наскрізної регресії

$$y_{it} = \alpha + \beta x_{it} + \varepsilon_{it}, \quad (i = \overline{1,24}), (t = \overline{1,8}). \quad (4.7)$$

2. Модель з фіксованими індивідуальними ефектами

$$y_{it} = \mu_i + \eta_t + \beta x_{it} + u_{it}, \quad (i = \overline{1,24}), (t = \overline{1,8}). \quad (4.8)$$

3. Модель з випадковими індивідуальними ефектами

$$y_{it} = \alpha + \mu_i + \eta_t + \beta x_{it} + u_{it}, \quad (i = \overline{1,24}), (t = \overline{1,8}). \quad (4.9)$$

Використання в моделях (4.8) і (4.9) двокомпонентної стохастичної складової моделі ε_{it} пов'язано з тим фактом, що на етапі попереднього аналізу динаміки зайнятості населення України, як у цілому, так і у регіональному розрізі, було виявлено не тільки відмінності у просторовому (крос-секційному) вимірі, а і у часовому, що пов'язано з анексією Криму та початком військових дій на території Донецької та Луганської областей у 2014 р. Тому очікується, що після 2014 р. зайнятість по усіх регіонах згідно оцінених моделей (4.8) і (4.9) буде демонструвати тенденцію до зменшення.

У результаті процедури оцінювання отримано наступні моделі панельних даних:

1. Модель наскрізної регресії

$$y_{it} = 469,079 + 0,019x_{it} + \varepsilon_{it}, \quad (i = \overline{1,24}), (t = \overline{1,8}). \quad (4.10)$$

2. Модель з фіксованими індивідуальними ефектами

$$y_{it} = 175,105 + \mu_i + \eta_t + 0,040x_{it} + u_{it}, \quad (i = \overline{1,24}), (t = \overline{1,8}). \quad (4.11)$$

3. Модель з випадковими індивідуальними ефектами

$$y_{it} = 366,592 + \mu_i + \eta_t + 0,026x_{it} + u_{it}, \quad (i = \overline{1,24}), (t = \overline{1,8}). \quad (4.12)$$

Після застосування тесту Вальда до пари моделей (4.10) і (4.11) та тесту Хаусмана до пари моделей (4.11) і (4.12) остаточно був обраний варіант моделі з фіксованими індивідуальними ефектами (4.11). Розрахункові статистики для цієї моделі свідчать, що модель є якісною, статистично значущою (на рівні значущості $\alpha=0,05$), характеризується високим рівнем адекватності ($R^2=0,959$), відсутністю гетероскедастичності та автокореляції залишків. Параметр при змінній x (кількість активних підприємств) характеризує загальний для усіх областей вплив зміни цього показника. Таким чином, при зростанні кількості активних підприємств у будь-якій області на 10 одиниць чисельність зайнятого населення у середньому зростає у цій області на 400 осіб.

Значення оцінених індивідуальних просторових ефектів μ_i та часових ефектів η_t наведено на рис. 4.14. та рис. 4.15. Аналіз цих значень підтверджує необхідність врахування індивідуальних особливостей окремих регіонів при дослідженні

зайнятості.

Так, як видно з рис. 4.14 чисельність зайнятого населення для 19-ти областей України перевищують середнє по усіх областях значення 175,105 (тис. осіб), в той час як для 5-ти областей чисельність зайнятого населення є нижче за це середнє значення для однієї і тієї ж кількості активних підприємств. Особливо велике від'ємне значення індивідуального просторового ефекту спостерігається для Київської області, що можна пояснити, скоріше за все високим рівнем тіньової зайнятості (в основному по самому Києву), оскільки саме в цій області згідно статистичних даних зареєстровано чи не найбільшу по Україні чисельність підприємств.

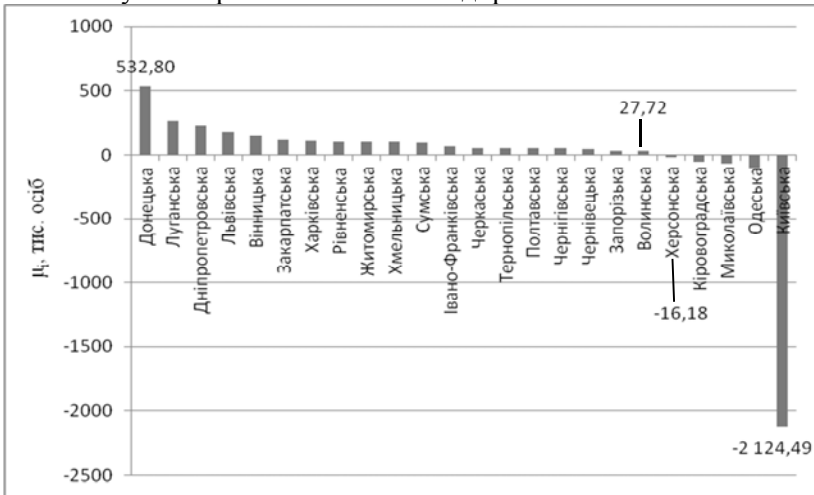


Рис. 4.14. Індивідуальні просторові ефекти (Cross-section Effects) для моделі з фіксованим ефектом

Аналіз індивідуальних часових ефектів (рис. 4.15) також підтверджує попередню гіпотезу про можливу негативну тенденцію чисельності зайнятих після 2014-го року, оскільки, як це видно з рис. 4.15, саме з цього року індивідуальні часові ефекти приймають від'ємні значення.

Вочевидь, розглянута модель (4.11) є ефективним інструментом аналізу зайнятості населення України у регіональному розрізі, оскільки, як вже відмічалось вище, дає

можливість виявити і дослідити неспостережувані індивідуальні ефекти, які впливають на зайнятість у кожному окремому регіоні і виявити, при можливості, причини цих ефектів-відмінностей. Виявлення цих причин, в свою чергу, дає можливість більш ефективно проводити політику зайнятості у кожному окремому регіоні і в Україні цілому.

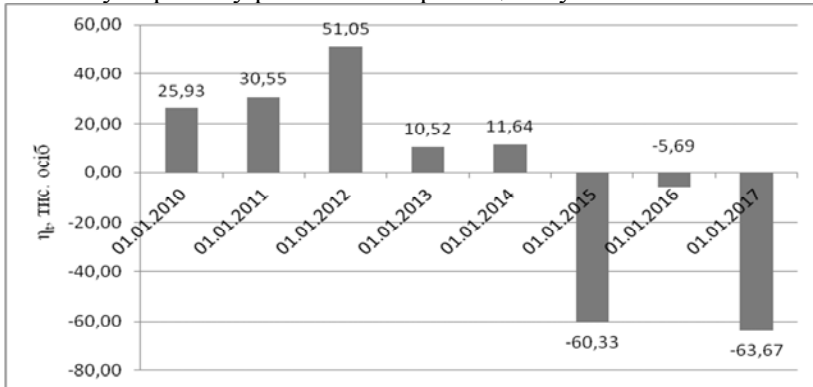


Рис. 4.15. Індивідуальні часові ефекти (Period Fixed Effects) для моделі з фіксованими ефектами

Але модель (4.11) не може бути інструментом прогнозування, оскільки параметр η_t не є константою, а залежить від часу і оцінюється тільки на основі ретроспективних даних, тому неможливо оцінити його значення для прогнозного періоду. Для усунення цієї перешкоди і врахування ефекту часу авторами запропонована модель панельних даних з фіксованими просторовими ефектами та штучною змінною (dummy-змінною) D_t , яка приймає нульове значення ($D=0$) для періоду 2010-2013 рр. і одиничне значення ($D=1$) – для періоду з 2014 по 2017 рік:

$$y_{it} = \mu_i + \beta x_{it} + \gamma D_t + u_{it}, \quad (i = \overline{1,24}), (t = \overline{1,8}). \quad (4.13)$$

Оцінена модель (4.13) має такий вигляд:

$$y_{it} = 229,191 + \mu_i + 0,038 x_{it} - 59,662 D_t + u_{it}, \quad (i = \overline{1,24}), (t = \overline{1,8})$$

Ця модель є якісною, статистично значущою (на рівні значущості $\alpha=0,05$), характеризується високим рівнем адекватності ($R^2=0,960$), відсутністю гетероскедастичності та

автокореляції залишків. Всі параметри μ_i , що враховують просторові ефекти є суттєвими, статистично значущими і на якісному рівні повністю відповідають рис. 4.14. Модель також характеризується високими прогностичними якостями – середня абсолютна похибка у відсотках (MAPE) дорівнює 6,2%, коефіцієнт невідповідності Тейла (TIC) близький до нуля та дорівнює 0,05.

На основі цієї моделі отримано точковий прогноз зайнятості населення Рівненської області на 2018 р. для прогнозного (очікуваного) значення кількості підприємств $x = 5224$ (оцінено методом ковзкого середнього) і $D = 1$, який становить 457,1 тис. осіб. Фактичне значення чисельності зайнятого населення для Рівненської області на 2018 р. (статистичні щорічники були оприлюднені наприкінці 2019 р.) становить 473,6 тис. осіб. Таким чином середня абсолютна похибка прогнозування у відсотках (MAPE) становить 3,5%, що характеризує високу точність і надійність прогнозу.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Підтверджена принципова можливість та ефективність застосування панельних даних для аналізу зайнятості населення України з врахуванням регіональних особливостей і відмінностей.

2. Побудована модель зайнятості на основі лонгітюдних даних є більш реалістичною у порівнянні з моделями на основі агрегованих даних і дозволяє оцінити як загальні для усіх регіонів, так і специфічні, притаманні тільки конкретному регіону, неспостережувані чинники, які впливають на процеси формування регіонального ринку праці.

3. При побудові економетричних моделей панельних даних було виявлено, що потрібно враховувати не тільки індивідуальні просторові ефекти, а й індивідуальні часові ефекти. Всі оцінені індивідуальні ефекти є суттєвими і статистично значущими, які обов'язково потрібно враховувати в процесі аналізу та прогнозування.

4. При практичному економетричному дослідженні зайнятості населення України слід віддавати перевагу

економетричній моделі панельних даних з фіксованими просторовими ефектами та штучною *dumtmy*-змінною, яка акумулює в собі часові ефекти.

5. Застосування моделі панельних даних з фіксованими індивідуальними ефектами та *dumtmy*-змінною для прогнозування демонструє високу точність і надійність прогнозу.

Список використаної літератури

1. Красько Б. В., Бредюк В. І. Моделі панельних даних в економетричних дослідженнях. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції* : зб. матеріалів доп. учасн. VII наук.-практ. конф. (м. Рівне, 17-18 трав. 2018 р.). Рівне, 2018. С. 473–475.

2. Heckman J. J. Micro Data, Heterogeneity and Evaluation of Public Policy. Nobel Lecture. *Journal of Political Economy*. 2001. Vol. 109. № 4.

3. Baltagi B. H. Econometric analysis of panel data. Fifth Edition England, John Wiley&Sons Publ. 2015. 373 p.

4. Лук'яненко І. Г., Городніченко Ю. О. Сучасні економетричні методи у фінансах : навч. посіб. Київ : Літера ЛТД, 2002. 352 с.

5. Ратникова Т. А. Введение в эконометрический анализ панельных данных. *Экономический журнал ВШЭ*. 2006. № 2. С. 267–316.

6. Лук'яненко І. Г., Городніченко Ю. О., Краснікова Л. І. Економетричні підходи до аналізу фінансової програми місцевих органів влади України. Київ : Видавничий дім «KM Academia», 2000. 204 с.

7. Лук'яненко І. Г., Ситник Т. М. Моделювання заборгованості по заробітній платі на регіональному рівні. *Наукові записки НаУКМА*. Спец. випуск. 1999. Т. 19, ч. II. С. 111–114.

8. Татар М. С. Економіко-математичне моделювання системної діагностики конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2012. № 5 (131). С. 305–313.

9. Благун І. С., Квасній З. В. Моделювання диференціації зв'язків у секторі малих і середніх підприємств на регіональному рівні. *Проблеми економіки. Математичні методи та моделі в економіці*. 2014. № 2. С. 326–333.

10. Кулешова Н. В. Модель аналізу внутрішніх чинників формування конкурентної позиції туристичних підприємств Харківської області. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2012. Вип. 2. С. 31–36.

11. Шепель А. Злочинність та економічний ріст: чи існує істотний зв'язок? Регіональний розріз. Науковий блог Національного університету «Острозька академія» : веб-сайт. URL: <https://naub.ua.edu.ua/category/std/page/47/> (дата звернення: 10.04.2017).
12. Грін В. Г. Економетричний аналіз. Київ : Основи, 2005. 1197 с.
13. Марно В. Путеводитель по современной эконометрике. Москва : Научная книга, 2008. 616 с.
14. Красько Б. В., Бредюк В. І. Економетричний аналіз ринку праці України у регіональному розрізі. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології у менеджменті* : зб. матеріалів доп. учасн. VIII наук.-практ. конф. (м. Рівне, 16 трав. 2019 р.). Рівне, 2019. С. 405–407.
15. Державна служба статистики України. Регіональна статистика. Ринок праці. Робоча сила за регіонами : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2019).

4.4. УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІШНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ У ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ УКРАЇНИ

Формування багатокладної економіки зумовило масове створення малих форм господарювання у сільському господарстві та розвиток такої організаційної форми як фермерське господарство, роль якого є значною у питаннях забезпечення зайнятості на селі [1]. Окрім того, фермерські господарства мають бути конкурентоспроможними в умовах євроінтеграції, а тому вони мають виробляти унікальну продукцію, мати нішеву спеціалізацію та застосовувати інноваційні технології виробництва продукції. Звісно, що виконання такого комплексу завдань можливе шляхом трансформації змісту зайнятості населення фермерських господарств.

Згідно інформації відділу секторальних прогнозів та кон'юнктури ринків Інституту економіки та прогнозування НАНУ економічно активне сільське населення налічує 5,6 млн осіб, а за деякими даними, 2 млн. з них – трудові мігранти [2].

Загальна кількість постійного населення України 42,1 млн осіб. З них сільських жителів – 31,1%. Упродовж десяти останніх років чисельність сільського населення скоротилася на 16%. Кількість економічно активного сільського населення у I кварталі 2019 становить 5,6 млн осіб, а рівень зайнятості сільського населення року – 62,2%, міського населення – 68,2%. Загальна кількість зайнятих у сільському господарстві – 2,9 млн осіб. Рівень безробіття серед сільського населення України становить 10,9%, серед міського населення – 9% [2].

За даними відділу аграрних перетворень Інституту економіки та прогнозування НАНУ частка самозайнятих і безкоштовно працюючих серед зайнятих у сільському господарстві становить 79,5%. Економічно активне сільське населення формує потенціал трудових мігрантів. Якщо за офіційними даними кількість трудових мігрантів становить близько 7% від соціально-активного населення, то за неофіційними оцінками, кількість трудових мігрантів із села

сягає 2 млн осіб. Якщо кількість активного сільського населення – 5,6 млн осіб, то 2 млн трудових мігрантів із сільської місцевості, що становить понад третину і є надто значною [2].

У загальній структурі усього працездатного населення зайнятого у сільському господарстві у фермерських господарствах зайняті лише 4,04% або ж 118 949 осіб серед 2 937 600 осіб зайнятих у сільському, лісовому та рибному господарствах (станом на 1 січня 2018 р.) [6].

Зайнятість населення у фермерських господарствах України має певні особливості, характерні умови для зайнятості у сільському господарстві, котрі ґрунтується на вмінні управляти фізіологічними процесами живих організмів, а також на знаннях технологічних прийомів та операцій із виробництва сільськогосподарської продукції. Проте, кінцевий результат праці залежить й від природно-кліматичних умов та якості земельних ресурсів, а не лише від знань, умінь, навичок, технологічних прийомів. Ефективність праці та її розподіл упродовж року залежить від сезонності виробництва. Існування галузей рослинництва і тваринництва обмежує можливості вузької спеціалізації праці й вимагає широкої профільної діяльності [4].

Сільське господарство відрізняється від індустріальних галузей народного господарства за характером виробництва. Оскільки на промислових підприємствах усі операції виробництва продукції відбуваються майже безперервно, то в сільському господарстві, особливо в галузях землеробства, воно має яскраво виражений сезонний характер, можливе лише поступове здійснення виробничих процесів. Часові перерви між виробничими процесами можуть бути досить значними: перед оранкою і весняним посівом, між весняною сівбою і роботами по догляду тощо [4].

В Україні, як і в більшості країн Європи, у зимовий період практично зупиняються не тільки робочі процеси, але й вирощування більшості сільськогосподарських культур. Чим довший цей період, тим різкіше виражена сезонність у затратах праці. Ураховуючи це, в календарному році в сільському господарстві схематично можна виділити два періоди. Це

робочий період, протягом якого продукт підлягає дії праці (сівба, збирання). Він виступає частиною періоду виробництва. Другий період включає час, коли процес виробництва продовжується практично без затрат праці, без участі у виробництві робочої сили (період росту рослин) [4].

Варто зазначити, що тривалість цих періодів для різних галузей сільського господарства і окремих культур не однакова. При цьому календарні строки для різних галузей зазвичай не співпадають. У результаті цього в період спаду сільськогосподарських робіт сільське господарство має значні невикористані резерви праці, а в піковий період виявляється недостатньо робочої сили для виконання сільськогосподарських робіт в оптимальні технологічні часові терміни [4].

Особливістю сільського господарства є розбіжність робочого періоду з періодом виробництва, що зумовлює сезонність виробництва і перероблення сільськогосподарської продукції. Сезонний характер виробництва, у свою чергу, зумовлює специфічну організацію праці в цій галузі, особливості реалізації продукції та надходження грошових коштів [4].

Розбіжність часу виробництва і робочого періоду зумовлює неоднакову потребу в затратах праці на різних етапах виробництва сільськогосподарської продукції. При цьому сезонність виробництва не тільки визначає перерви в робочому періоді, а й обмежує строки визначеного виду праці. У багатьох галузях виробництва бувають критичні моменти, які визначаються власне природою робочого процесу, (періоди часу, протягом яких повинні бути досягнуті визначені результати праці). Слід зазначити, що природна особливість виробництва сільськогосподарської продукції виступає однією з основних нерівномірностей затрат праці не тільки через специфічний спосіб її виробництва, а й своєрідність її споживання. Тому деякі види зайнятості в сільському господарстві заслуговують особливої уваги. Так, овочі, фрукти не можуть довго зберігатися у свіжому вигляді і повинні бути реалізовані за короткий термін, що потребує значного збільшення затрат праці під час їх збору, в результаті чого

підвищується сезонна потреба галузі в додатковій робочій силі.

Це диктує необхідність пристосування до потреб природного розвитку рослин і тварин, організації технології робочих процесів, їх послідовності, концентрації робочої сили і засобів праці в часі й просторі. Результати сільськогосподарського виробництва багато в чому залежать від виконання виробничих процесів в оптимальні строки [4].

Необхідність проведення низки робіт у визначений термін зумовлює нерівномірність використання робочої сили в сільськогосподарському виробництві протягом року. Потреба в затратах живої праці коливається в різні періоди року: в зимовий період характеризується мінімальними затратами праці, в літньо-осінній – максимальними затратами праці [4].

Нерівномірна потреба в затратах праці породжує проблему забезпечення продуктивної впродовж цілого року зайнятості населення у сільськогосподарському виробництві [4].

Сезонність сільськогосподарської праці проявляється в надлишку робочої сили в зимовий період і в дефіциті її в літньо-осінній. Сезонність сільськогосподарської праці може виражатись у вигляді [4]:

- абсолютного надлишку трудових ресурсів, якщо протягом року потреба сільськогосподарського виробництва в робочій силі буде меншою (порівняно з її наявністю);

- відносного надлишку робочої сили, коли тільки в зимовий період потреба буде перевищувати наявність робочої сили;

- відносного дефіциту робочої сили, якщо потреба сільського господарства в робочій силі в літній період буде трохи перевищувати її наявність, а в зимовий період ці показники збігаються;

- абсолютної незабезпеченості робочої сили, коли потреба в робочій силі в усі місяці року перевищує її наявність.

Сезонність виробництва більшості сільськогосподарської продукції спричиняє сезонні коливання у роботі підприємств, що переробляють сільськогосподарську сировину, особливо ту, термін зберігання якої обмежений. Сезонні коливання спостерігаються і в інших галузях народного господарства [4].

Сезонність негативно позначається на розвитку економіки, спричиняє нерівномірність використання протягом виробничого року основних засобів, трудових ресурсів, збільшення втрат, підвищення собівартості продукції. З огляду на це, подолання сезонності – важливий резерв поліпшення використання матеріальних і трудових ресурсів, збільшення виробництва матеріальних благ, поліпшення забезпеченості населення товарами масового споживання. Зниження сезонності є одним із найважливіших завдань удосконалення організації господарського управління в галузях сільського господарства, що зазнають сезонного впливу [4].

Таким чином, потреба у трудових ресурсах сільськогосподарського виробництва по місяцях залежить як від природно-кліматичних умов, так і від структури посівних площ, раціонального співвідношення галузей рослинництва і тваринництва, агропромислової інтеграції, системи агротехнічних заходів, рівня механізації виробничих процесів [4].

У сільському господарстві, на відміну від промисловості, поширена кооперативна форма організації виробництва, які більш повно враховують тип виробництва, що склався історично, характер праці, вимоги науково-технічного прогресу тощо. Тому необхідно шукати нові, більш ефективні форми господарювання й оплати праці, що зацікавило б сільських працівників у збільшенні виробництва продукції [4].

Кількість зайнятих у фермерських господарствах України з 2014 по 2018 рр. осіб відображено у табл. 4.3.

Аналізуючи динаміку кількості зайнятих працівників у фермерських господарствах України, слід зазначити ріст кількості як фермерських господарств, так і зайнятих у них відповідно. Проте, ця тенденція не є сталою. Упродовж аналізованого періоду кількість фермерських господарств зросла на 11,62% або ж з 29 799 од. у 2014 р. до 33 263 од. у 2018 р.

Щодо зростання кількості зайнятих у фермерських господарствах, то воно становить 10,04% або ж з 108 095 осіб у 2014 р. до 118 949 осіб у 2018 р. Таким чином, констатуємо про

прямопропорційне зростання кількості фермерських господарств та зайнятих осіб у них. Кількість зайнятого населення в одному фермерському господарстві упродовж всього досліджуваного періоду залишається практично незмінною і становить 3,58 осіб на одне фермерське господарство [6].

Таблиця 4.3

Динаміка кількості зайнятих у фермерських господарствах України, осіб [6]

Показники	Рік				
	2014	2015	2016	2017	2018
Кількість фермерських господарств, од.	29799	30424	29788	33631	33263
Кількість зайнятих працівників, осіб	108 095	100 403	110 536	117 257	118 949
у тому числі членів фермерського господарства, осіб	28 768	25 724	28 533	31 785	31 817
найманих працівників, осіб	79 327	74 679	82 003	85 472	87 132
Кількість зайнятих працівників в одному фермерському господарстві, осіб/господарство	3,63	3,30	3,71	3,49	3,58

Звісно, що успішна зайнятість населення у фермерському господарстві вимагає формування, а згодом і володіння ним, певними навичками.

Як стверджується у новітньому дослідженні [3], ключовими успішними навичками виступають саме «soft skills» (м'які навички), на відмінну від «hard skills» (тверді навички). Основні з них представлені у табл. 4.4.

Незалежно від обраного напрямку розвитку, формування «soft skills» (м'яких навичок) є критично важливим, щоб персонал міг бути виділеним, як команда, яка рухає конкурентне середовище, де вони функціонують [3].

Таблиця 4.4

Основні «soft skills» (м'які навички) успішної зайнятості населення [3]

Якість успішної зайнятості	Опис
1	2
Вміння постійно навчатися	Нові навички повинні з'являтися так само швидко, як інші зникають. Саме успіх полягає у вірному розумінні цінностей своїх навичок: тим чим персонал володіє сьогодні є практично ніщо у порівнянні з вмінням персоналу розширювати базу своїх знань актуальними знаннями.
Стійкість	Стійкість — це здатність відштовхуватися перед перешкодами та невдачами. Не слід зосереджуватись на вершинах та низинах. Натомість необхідно зосередитися на своїх довгострокових цілях. Стикаючись з викликами і труднощами, стійкість дає змогу більш позитивно боротися зі стресом.
Спритність (моторність)	У міру зміни умов роботи, навчання навичкам моторності є критичним, оскільки вчорашні рішення не вирішують завтрашніх проблем. В основі моторності є зміна концентрації уваги, коли контекст вимагає цього і відповідно до потреб робочого місця, клієнтів або галузевих тенденцій.
Співпраця	У нашому зростаючому глобальному світі від персоналу більше не очікують працювати лише на рівні індивідів або як у бункері. На сьогоднішній день проекти над котрими працює персонал є більш складними, тому здатність ефективно працювати у складі команди набула вагомого значення, зокрема зважаючи на все більш глобальний характер роботи, важливою є здатність до співпраці, щоб кожен міг отримати користь та досягти спільного результату.
Технології	Технологія змінюється безпрецедентними темпами, тому навіть поза технічними навичками, які потрібні для оволодіння своєю роботою, варто не відставати від модернізації технологій, важливо через інструменти, які допомагають персоналу керувати своєю кар'єрою, диференціюватися на ринку, формувати себе та будувати критичні відносини, які потрібні, щоб досягти високого результату.

1	2
Лідерство	Надзвичайно важливим є побудова здорової корпоративної культури у компаніях, тому набуття навичок та володіння вмінням тренувати, розширювати можливості інших, а також мотивувати тих, хто навколо вас, дозволяє досягти найвищого результату.
Вирішення проблем	Бути тим, хто компетентно вирішує проблеми, має важливе значення, оскільки роботодавці цінують людей, які можуть працювати над викликами самостійно або як ефективний член команди, визначаючи проблеми, міркуючи над альтернативами, обмінюючись думками, а згодом приймати обґрунтовані рішення.

Враховуючи особливості зайнятості у сільськогосподарському виробництві, зокрема, у фермерських господарствах України при впровадженні новітніх технологій, зокрема, органічного землеробства, слід зазначити, що ключовим фактором успішної зайнятості тут однозначно домінують «hard skills» (тверді навички) над «soft skills» (м'які навички).

Проте, на тепер все більше впроваджуються інвестиційні проекти з нетрадиційними методами ведення сільськогосподарського виробництва, зокрема, органічного, що потребує дуже часто серйозних структурних змін, котрі також торкаються виконання нових робіт за змістом, технологією, технічним оснащенням виробничих процесів, що суттєво змістовно модернізує зайнятість населення у фермерських господарствах.

При застосуванні органічних технологій у виробництві сільськогосподарської продукції у системі управління та й зайнятості персоналу, за переконанням керівника маркетингової служби «Арніка Органік» А. Білич, повинні бути реалізовані наступні зміни [5]:

- повне кваліфікаційне та професійне перезавантаження агрономічної служби, яка тепер має працювати із землею як живим організмом, розробляти превентивні заходи для боротьби із шкідниками чи хворобами, постійно моніторити стан ґрунтів

та знаходити оптимальний баланс живлення рослин, експериментувати та знаходити найкращі варіанти сівозміни як гарантії отримання високих органічних врожаїв. В компаніях частково ця робота виконується Департаментом фітопатології та ентомології, де на постійній основі проводиться оцінка природнього потенціалу рослин та їх стійкість до пошкоджень та хвороб, аналізується потреба в тих чи інших органічних засобах захисту науково-експериментальним шляхом, а також здійснюється незалежне тестування їх ефективності;

- повна або часткова заміна системи машин, адже органічна технологія потребує значно більшої кількості технологічних операцій, насамперед, ранньовесняного боронування, яке покликано поліпшувати фітосанітарний стан рослин, забезпечує розпушення верхнього кореневмісного шару ґрунту та сприяє кращому забезпеченню кореневої системи рослин киснем, вологою та поживними речовинами. Крім того, деякі технологічні операції потребують використання спеціалізованої техніки, а боротьба за економічну ефективність кожного гектара вимагає використання новітніх agtech рішень (наприклад, GPS контроль та моніторинг);

- створення власної найбільш дієвої агротехнології, включаючи роботу над селекцією сортів рослин, які б були адаптовані до змін природо-кліматичного характеру, стійкі до посухи та механічних обробок ґрунту, та могли бути використані в органічній технології. Крім того, під час селекційної роботи варто думати і про ті показники, які є важливими для ринку (наприклад для сої, це концентрація білку та жиру). Цю діяльність можна реалізувати в межах співпраці з Інститутом органічного виробництва. Проте, це вимагає виділення щорічної площі під селекційні ділянки для проведення науково-дослідних робіт близько 50 гектарів;

- створення системи оперативного моніторингу за станом полів у різні періоди вегетації, дозрівання та в період збирання. Ця необхідність пов'язана з тим, що органічна технологія в рослинництві - це насамперед технологія превентивних заходів через неможливість «гасіння пожеж» як то хвороб, чи шкідників на полях через використання хімічних засобів захисту. Саме це

завдання можна вирішувати через використання безпілотних технологій, а саме квадрокоптерів Phantom 4 V0. В період вегетації обліт політ може відбуватися до 5 разів, а крім того, відбувається постійний контроль якості виконуваних робіт та контроль готовності поля до збирання врожаю,

- підготовки складських приміщень для зберігання органічного врожаю відповідно до вимог органічних стандартів, що суттєво відрізняється від умов зберігання традиційного врожаю через необхідність постійного контролю та недопущення контамінації чи появи забруднюючих речовин, що може стосуватися навіть пилу на дерев'яних балках.

Тому, говорячи про перспективи успішної зайнятості населення у фермерських господарств України, слід зауважити наступні характерні тенденції:

➤ кількість зайнятого населення у фермерських господарствах України зростає прямопропорційно до кількості новостворених фермерських господарств України;

➤ основний напрям виробництва фермерських господарств – органічна продукція рослинного походження. Вирощування її вимагає суттєвої модернізації технологічних процесів та проведення цілого спектру моніторингових і дослідницьких робіт, які при використанні традиційних технологій не ведуться. Окрім того, переважно фермерські господарства виробляють унікальну продукцію і мають вузьку (нішеву) спеціалізацію, самостійно експортують органічну продукцію, а отже повинні мати відповідний кваліфікований персонал, зорієнтований у роботі в напрямку експлуатації не лише нових технологій, а й використання нових засобів праці і ведення зовнішньоекономічної діяльності;

➤ при інноваційному методі веденні виробничої діяльності, зокрема, органічному, у зайнятих у фермерських господарствах повинні формуватися як нові «hard skills», що обумовлено суттєвою зміною методів виробництва та використанням нових засобів праці, так і «soft skills», адже саме успішні навички це ті, котрі зорієнтовані на вимоги не лише внутрішнього ринку, але й постійну динаміку міжнародного.

Список використаної літератури

1. Биба В. А. Організаційно-економічні аспекти розвитку фермерських господарств в Україні : автореф. дис. канд. екон. наук. Біла Церква : БНАУ, 2019. 22с.
2. Сільське населення України за 10 років скоротилося на 16% – експерт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2736219-silskene-naselelnna-ukraini-za-10-rokiv-skorotilosa-na-16-ekspert.html> (дата звернення: 14.01.2019).
3. The 12 Most Important Skills You Need To Succeed At Work. URL: <https://www.forbes.com/sites/nataliapeart/2019/09/10/the-12-most-important-skills-you-need-to-succeed-at-work/#44c127b21c6a> (дата звернення: 14.01.2019).
4. Павлюк Т. І. Особливості зайнятості населення у сільському господарстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв : Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського, 2018. Вип. 23. С. 416–418.
5. Ми розглядаємо розвиток власної компанії у синергії з глобальним. URL: <https://arnika.organic/tpost/k6hniylox-mi-rozglyadamo-rozvitok-vlasno-kompan-u> (дата звернення: 14.01.2019).
6. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.01.2019).

4.5. РОЗВИТОК М'ЯКИХ НАВИЧОК («SOFT SKILLS») МОЛОДІ ДЛЯ ЇЇ УСПІШНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Цифровізація економіки – впровадження цифрових технологій в усі сфери життя; тип економіки, в якому ключовими факторами виробництва є цифрові дані. Протягом останніх років в Україні цифровізація активно впроваджується в різні сфери життя. Саме вона є одним з основних факторів економічного зростання протягом подальшого десятиліття. Карантинні заходи, пов'язані з пандемією COVID-19 ще раз довели важливість трансформаційних процесів у всіх сферах у напрямку цифровізації.

За даними експертів в Україні загальний обсяг інвестицій у цифровізацію бізнесу, промислового виробництва до 2030Е може скласти до 70 млрд дол., а в цифрові інфраструктури – до 16 млрд дол. (з них 80% – це кошти приватних компаній) [1].

Впродовж подальших років прогноуються наступні можливі сценарії розвитку цифрової економіки в нашій країні: еволюційний (неефективний, низький рівень впровадження цифрових технологій) та цільовий (форсований, швидкий перехід економіки до цифрової за декілька років) [1].

Науковці [2] вважають, що Україна проходила основні чотири етапи цифрової революції:

1) 1990-2000 рр. – формувалася інфраструктура доступу до мережі Інтернет, користувачі використовували мережу більше для пошуку певної навчальної (освітньої) інформації;

2) 2000-2010 рр. – користувачі мережі Інтернет стають активними учасниками створення та зберігання певних даних;

3) 2010-2020 рр. – набуває розквіту етап соціальних мереж та комунікацій для обміну інформації серед учасників;

4) розпочався в 2020 році – поширення цифровізації та подальша побудова мережі (нейронету), в якій комунікації здійснюватимуться на принципах так званої нейрокомунікації, штучного інтелекту між людьми, речами, а також тваринами.

Поширення цифровізації сприяє зростанню продуктивності праці та загальному зростанню економіки нашої

країни. Тому сьогодні існує нагальна потреба об'єднанню усіх учасників даного процесу: держави, бізнесу та громадян, адже в Україні існують певні бар'єри для розвитку цифрової сфери: низький рівень обізнаності населення та бізнесу, низький рівень підтримки стартап ідей в інформаційній сфері, неготовність освіти, неспроможність ринку праці тощо забезпечити якісний швидкий цифровий прорив.

Міністерством цифрової трансформації України розпочато курс на спрощення реєстрації бізнесу (відкриваються Центри підтримки підприємців) та отримання адміністративних послуг, активно залучається населення до опанування цифрової грамотності. Так, розробляються локальні, регіональні та національні проекти цифрової трансформації економіки щодо віртуальної моделі вільної економічної зони для представників креативної економіки, про спеціальні пільгові режими оподаткування, створення робочих місць у цифровій сфері тощо [3].

Однак, існують і певні ризики, котрі пов'язані з цифровізацією. Трансформація економіки у напрямок цифровізації призводить до структурних зрушень у зайнятості населення. Існує ризик поширення безробіття через втрату роботи громадянами в окремих секторах економіки. Державі варто докладати зусилля у напрямку консультаційної та технологічної підтримки цифровізації, хоча саме вона і зумовить поширення нових сфер та створення нових робочих місць для населення, існують сегменти ринку праці, які є вразливими та потребують особливої уваги з точки зору регулювання.

Одним із таких сегментів є молодіжний. Ефективна зайнятість молоді є одним із ключових напрямків залучення її в суспільні процеси країни та цифрову трансформацію. Становище молоді на ринку праці багато в чому визначається загальною економічною ситуацією та політикою уряду щодо зайнятості. Цифрова трансформація зайнятості за участі молоді може відбутися шляхом реалізації її інноваційного потенціалу, як найбільш дієвої соціально-вікової групи населення. Проте, питання регулювання саме молодіжного сегмента ринку праці,

яке є однією з основних складових молодіжної політики усіх держав, потребує координації дій усіх суб'єктів соціально-трудових відносин.

Головним предметом розгляду молодіжного ринку праці є поняття «молодь» як особлива соціально-демографічна група. Молодь – це частка суспільства у віці 14-35 років, що перебуває на стадії трудового й соціального самовизначення і володіє рядом специфічних ознак соціально-демографічної групи населення. В умовах структурної перебудови економіки, розвитку цивілізованого ринку праці виникають нові проблеми зайнятості молоді. Проблема включення молоді в ринково-трудові відносини тісно пов'язана з проблемою її трудових орієнтацій, визначенням пріоритетів, потреб, бажань, можливостей. Труднощі, з якими стикається молодь на ринку праці, з одного боку, визначені невідповідністю між бажаннями і можливостями молодих людей, а з іншого – тими пропозиціями, що суспільство надає їм, вимагає від них, або, навпаки, відсутністю попиту на молоду робочу силу. Молодіжний сегмент ринку праці тісно пов'язаний з ринком освітніх послуг. Ринок праці молоді є інститутом соціалізації, потенціалом і джерелом придбання і накопичення професійного досвіду, носієм нових ідей і новітніх знань. Він досліджує всі сфери суспільного життя, вносячи нові якісні зміни до системи трудових і громадських відносин. Науковці зазначають, що без створення ефективного механізму взаємодії ринку освітніх послуг і ринку праці неможливо розв'язати проблему забезпечення зайнятості молоді і надання їй першого робочого місця [4].

Молодіжний сегмент ринку праці є досить гнучким, однак він характеризується різнонаправленими тенденціями. До основних негативних особливостей молодіжного сегменту ринку праці належать:

- незначне його державне регулювання;
- трудова нестабільність та часто професійна невизначеність молоді;
- низький рівень професійних компетенцій молоді;
- часто низький рівень самомотивації молодих людей;

- невпевненість та вагання у прийнятті рішень молоддю;
- орієнтація на трудову та, навіть безповоротну, міграцію.

На ринку праці непоодинокі дискримінаційні випадки стосовно молоді, за яких вимоги до кандидатів полягають у поєднанні молодого віку, наявності значного досвіду роботи, бездітного способу життя тощо. Непоодинокі випадки небажання роботодавців працевлаштовувати студентів або випускників навчальних закладів, молодих жінок.

Ефективність працевлаштування молодого випускника-спеціаліста значно залежить від якості організації освітнього процесу. Сьогодні професійна освіта повинна відповідати вимогам ринку праці: бути гнучкою, швидко перебудовуватися до попиту на робочу силу, особливо за умов форсованого сценарію цифровізації економіки, забезпечувати актуальність окремих спеціальностей, яких потребує ринок, та здатністю молоді бути конкурентоспроможними на ринку праці.

За даними Державної служби статистики України [5] у 2018 р. рівень економічної активності серед осіб у віці 30-34 років становив 83,3%, у віці 25-29 років – 79,6% та був вищим, ніж в середньому серед економічно активного населення 15-70 років (62,6%). Однак, серед наймолодшої групи осіб віком 15-24 роки цей показник склав лише 33,7% (а от у ЄС-28 рівень економічної активності молоді аналогічного віку у 2018 р. був 41,7%). В Україні залишається проблема «надлишкової освіти», за якої випускники закладів вищої освіти після закінчення навчання або не працюють взагалі, або працюють на низько кваліфікованих роботах. Часто ситуація пов'язана із трудовою міграцією молоді, яка працює за кордоном також на некваліфікованих роботах, а після повернення в Україну є неконкурентоспроможною на ринку праці через зниження професійної компетентності.

Особливу увагу з боку держави потрібно приділяти молодим громадянам, котрі потребують соціального захисту (інваліди, жертви збройного конфлікту на Сході країни, багатодітні батьки тощо).

Проте порівняно з іншими віковими категоріями молоді особи вирізняються тривалішою працездатністю, схильністю до

розвитку і творчої діяльності, сприйнятливості інноваційних змін та високим рівнем мобільності. Саме тому молоді особи – найголовніша цільова група забезпечення поширення цифровізації економіки.

Ефективна профорієнтаційна робота повинна проводитись з молоддю, починаючи з молодшого шкільного віку. Наприклад, в Японії вже в дитячих садках виявляють нахили та схильності дітей для подальшого розвитку. В Україні важливо мотивувати молодь бути максимально професійно мобільними та залученими до цифровізації. Так, науковці доводять важливість розвитку «м'яких навичок» для підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку праці [6].

До м'яких навичок належать: гнучкість (здатність адаптуватися), креативність, робота в команді, лідерство, комунікативні навички, особистісні фактори, управління часом, здатність засвоювати інформацію тощо. Дані навички складно опанувати лише читаючи інформацію чи виконуючи свої функціональні обов'язки. М'які навички деякі науковці визначають, як функціональні або універсальні, а факт володіння ними називають функціональною грамотністю, а ЮНЕСКО та Європейська комісія встановили їх мінімальний рівень, котрий необхідний для соціалізації та професійної реалізації кожного європейця [7]. Опитування роботодавців у всьому світі підтверджують, що компанії прагнуть знайти на ринку праці персонал з високим рівнем м'яких навичок. Так, розвивати дані навички потрібно ще з дитинства шляхом домашнього навчання та програм дошкільної освіти [8]. Однак, останнім часом зріс інтерес науковців стосовно розвитку даних навичок у дорослому віці та їх впливі на результати діяльності підприємств. Важливе репрезентативне дослідження щодо розвитку м'яких навичок та їх впливу на продуктивність праці було проведено науковцями на фабриках Індії [9]. У результаті проведеного навчання щодо розвитку даних навичок продуктивність праці зросла на 20%, а прибутки компаній склали 258% через 8 місяців після завершення програми. Проте, в усіх програмах навчання, які проводяться компаніями, існує певний ризик, що нещодавно навчені працівники будуть шукати

роботу з вищою заробітною платою.

Саме тому важливу роль у впливі на розвиток даних навичок повинна відігравати держава. Сьогодні в багатьох освітніх програмах навчання різних спеціальностей почали впроваджувати дисципліни, які необхідні для розвитку м'яких навичок студентів («Управління командами», «Розвиток комунікативних навичок» тощо). На базі університетів створюються Центри розвитку кар'єри працівників, які допомагають молоді планувати кар'єру, проходити практичну підготовку, стажування та працевлаштовуватися. Цифровізація значно спрощує даний процес. Роботодавці надсилають свої запити до таких Центрів, а студенти, відповідно, можуть обирати компанію для проходження практичної підготовки або роботи. Також неабияку роль у розвитку м'яких навичок відіграє функціонування студентського самоврядування, яке стало досить поширене останніми роками в закладах освіти.

Важливим для забезпечення ефективної цифровізації економіки є розвиток дуальної освіти, яка зародилась в Німеччині в 1960-х роках, адже тоді існувала нагальна потреба великих корпорацій у кваліфікованих інженерних кадрів. Саме тому розпочалась співпраця бізнесу та навчальних закладів. У 2018 році в Україні було закладено її початок розробкою Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти, яка розрахована на 5 років. Реформування професійно-технічної освіти є значним випробуванням для країни, з позиції інвестицій у майбутній розвиток економіки [10]. Автори зазначають, що протягом останніх років профтехосвіта залишалась незбалансованою, видатки на її проведення були наднизькі, у 2017 році не змогли працевлаштуватися 37% випускників професійно-технічних закладів. Сучасний підхід передбачає регіональне замовлення на підготовку кадрів, проте поки не має чіткого правового оформлення. В більшості європейських країн програми професійного навчання ґрунтуються на розширеній трактовці освітніх стандартів, які ґрунтуються на професійних компетенціях. Зміст професійних компетенцій не обмежується тільки кваліфікаціями, характеристиками і вміннями. Він і включає розвиток м'яких навичок – здатність

працівника використовувати новітні технології, навчатися новому, працювати в команді, самостійно приймати рішення для розв'язання професійних проблем у складних ситуаціях. Наголос на компетентнісному факторі як на найбільш значному для забезпечення потреб ринку праці потребує переосмислення програм навчання [10].

Україна орієнтується на німецьку модель дуального навчання, однак вона існує в умовах активної співпраці роботодавців з профспілками, також роботодавці постійно інвестують у підвищення кваліфікації працівників.

На жаль, сьогодні в Україні за результатами проведеного опитування громадською організацією «Всеукраїнська асоціація працівників професійно-технічної освіти» роботодавці та профспілки чинять досить слабкий вплив на питання професійної освіти на всіх її рівнях: державному, регіональному та місцевому, хоча саме вони є основними замовниками даних освітніх послуг для подальшого працевлаштування випускників [11]. А згідно з опитуванням, проведеним Національним банком України, дефіцит кваліфікованих працівників є найгострішою проблемою, котра заважає розвитку виробництва у довгостроковій перспективі й залученню іноземних інвестицій. Потенційно її вага оцінюється респондентами як 30% [12]. Науковці зазначають, що дуальне навчання в Україні має бути глибоко інтегроване в економіку країни, транзитивну за характером, з метою допомогти роботодавцям забезпечити конкурентоспроможність підприємств, диверсифікацію і високу якість продукції [10]. Успішним прикладом системи дуальної освіти є польська, за якої студенти навчаються та паралельно працюють на підприємстві, котре є партнером університету. Зазвичай, 3 дні на тиждень студент працює, а 2 дні – опановує теоретичні навички в університеті. В Україні, на жаль, поки така система представлена лише укладаннями договорів з підприємствами про проходження студентами практичної підготовки, однак якість, оплата праці та інші питання поки законодавчо не врегульовані. Хоча така підготовка значно впливає на конкурентоспроможність молоді після закінчення навчальних

закладів, розвитку її м'яких навичок та є запорукою успішності молодих випускників. Саме тому розвиток дуальної освіти та співпраця роботодавців, держави та молоді край необхідна для якісної підготовки молодих кадрів та їх подальшої активної участі у розбудові економіки.

Так, налагодження комунікацій між бізнесом та молоддю є запорукою успішного розвитку економіки та сприяння її цифровізації. Сьогодні функціонують школи підприємництва, проводять онлайн вебінари, консультації, тренінги. Наприклад, у м. Житомир з 2018 року проводяться бізнес-форуми від нетворкінг-клубу «CommUnity», метою яких є об'єднання місцевих підприємців для налагодження партнерських відносин, обміну досвідом щодо підприємництва та генерації бізнес-ідей на прикладі успішних компаній. Також прикладом співпраці для розвитку м'яких навичок молоді є молодіжні воркшопи. У 2019 році у м. Житомир за участі громадських організацій, лідерів молодіжного руху, представників молоді об'єднаних територіальних громад області відбувався воркшоп «Молодь DO IT» для обміну досвідом ідеями, обговорення проблемних питань розвитку молоді області. Важливо, що на таких заходах обговорюються можливості грантових програм, молодь спілкується між собою та розвиває свої комунікативні навички.

Громадські організації відіграють неабияку роль у розвитку м'яких навичок молоді. Для прикладу, у м. Житомир молодіжна громадська організація «Сучасний формат» ініціювала молодіжний проєкт підтримки розвитку фермерства та підприємництва серед молоді. Проводяться тренінги, на яких значна увага приділяється мотивації молоді створювати власне фермерське господарство, пояснюються можливості пошуку партнерів та продажу продукції дистанційно.

Важливими місцевими осередками для розвитку м'яких навичок молоді на місцевому рівні є Молодіжні центри, на базі яких проводиться факультативне навчання молоді, проводяться тренінги та семінари, організуються конкурси, відбувається спілкування та інтеграція молоді (наприклад, у м. Хмельницький). Важливо поширювати практику функціонування таких центрів по всій Україні.

Також для розвитку «soft skills» важливою є проведення таборів, організація спілкування молоді в онлайн форматі. Для прикладу, на Волині минулого року під час табору опановували навички за трьома блоками [13]: особистий менеджмент (креативність, усвідомленість, емоційний інтелект, гнучкість, управління часом); міжособистісна комунікація (довіра, вирішення конфліктів, ведення переговорів, вміння слухати, емпатія); групова взаємодія (відповідальність, мотивація, робота в команді, публічний виступ, самопрезентація, лідерство, корпоративна культура).

Молодіжні громадські організації, молодіжні консультативно-дорадчі органи, студентські наукові товариства, об'єднання молоді за інтересами, гуртки – ефективні осередки формування м'яких навичок у молоді для забезпечення подальшого економічного зростання та цифровізації економіки. Ними організуються та проводяться ярмарки кар'єри, різнопланові конкурси та фестивалі, круглі столи, дистанційне неформальне навчання молодих людей.

Список використаної літератури

1. Україні 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього : веб-сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>. (дата звернення: 14.01.2019).
2. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.
3. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України : веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2019).
4. Богоявленська Ю. В., Суходольська А. С. Інноваційна компонента зайнятості молоді у сільському господарстві в процесі розбудови соціально орієнтованої економіки. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2012. 1 (2). С. 150–160.
5. Державна служба статистики України : веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2019).
6. Soft skills – невід'ємні аспекти формування конкурентоспроможності студентів у XXI ст. *Тези доповідей Міжвузівського наук.-методичного семінару*. Київ, 21 лютого 2020 р. URL: <https://knu.edu.ua/file/NjY4NQ==/f5e21f8fa4b196951d>

084e7e586ab122.pdf. (дата звернення: 14.01.2019).

7. Коваль К. О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. С. 162–167.

8. Attanasio, O. P., Fernandez, C., Fitzsimons, E. O., Grantham-McGregor, S. M., Meghir, C., and Rubio- Codina, M. Using the infrastructure of a conditional cash transfer program to deliver a scalable integrated early child development program in colombia: cluster randomized controlled trial. *BMJ*. 2014. 349. P. 5785.

9. Adhvaryu, Achyuta and Kala, Namrata and Nyshadham, Anant, The Skills to Pay the Bills : Returns to On-the-Job Soft Skills Training (February 2018). *NBER Working Paper*. No. w24313. URL: <https://ssrn.com/abstract=3192754> (дата звернення: 14.01.2019).

10. Новіков В. М., Каряїн Ю. О., Черніченко В. В. Дуальна освіта: інституціональні особливості реалізації в Україні : кол. монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. В. Новікова, д.е.н., проф. З. Сіройча, д.е.н., проф. Г. Собчука. Київ-Варшава, 2020. 79 с.

11. Супрун В. Актуальні питання розвитку та модернізації професійної (професійно-технічної) освіти України. *Професійно-технічна освіта*. № 2. 2018. С. 10.

12. Національний банк України: Ділові очікування підприємств. URL: bank.gov.ua/doccatalog/docbment?id=85931490 (дата звернення: 14.01.2019).

13. Тренування м'яких навичок у жорстких умовах: на Волині пройшов освітній табір для молоді. Сайт фундації Регіональних Ініціатив. URL: <https://fri.com.ua/2019/08/trenuvannia-m-iakykh-navychok-u-zhorstkykh-umovakh-na-volyni-proyshov-osvitniy-tabir-dlia-molodi/> (дата звернення: 14.01.2019).

ЧАСТИНА II

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: МОЖЛИВОСТІ, ЗАГРОЗИ, ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ





РОЗДІЛ 5

Формування сучасних компетенцій персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

5.1. РОЗВИТОК HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах основною роллю HR-менеджменту є розвиток кадрового потенціалу, та сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу у досягнення спільних цілей організації. Полем битви виступає зовнішній ринок – конкурентний ринок чи ринок суспільних послуг – а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Ця зміна пріоритетів призводить і до зміни ролі HR-менеджерів: відтепер і надалі вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал в його діях на благо компанії.

Вже сьогодні, головним завданням відділу кадрів є робота з моніторингу та збільшення ефективності діяльності персоналу, тоді як HR-директор займає важливе місце в управлінні виробничими процесами компанії. Відтак, HR-фахівцям доведеться освоїти фінансові, аналітичні, маркетингові навички, навички управління ризиками, щоб максимально підвищити ефективність роботи співробітників компанії, а також набути умінь з управління контрактами та фрілансерами, питаннями їх організації оплати праці і дотримання стандартів якості. Побудова нових бізнес-моделей, в основі яких буде соціальний капітал та створення організаційних структур на основі ролей в команді і моделі Profit & Loss потребуватиме чіткого знання можливостей співробітників – від виконання вузьких функцій до крос-функціональних завдань.

Окрім того, розуміння керівниками компаній основних засад формування системи мотивації та вміння управляти компетенціями працівників дадуть змогу найбільш ефективно використовувати здібності кожного працівника відповідно до

цілей розвитку підприємства та забезпечити встановлення відносин взаєморозуміння і взаємодопомоги у колективі.

Питання зміни технології управління людськими ресурсами та стимулювання персоналу є одними з актуальних питань в умовах цифровізації економіки та формування нової системи HR-менеджменту. В сучасних умовах швидкого старіння професійних якостей та навичок, професійний розвиток персоналу є особливо актуальним в умовах розвитку виробництва і новітніх технологій, за яких кожен працівник повинен підвищувати професійний рівень та майстерність.

Особливо в умовах цифровізації економіки виникає зростаюча потреба у дослідженнях нової якості щодо управління персоналом, що враховують стрімкий розвиток технологій, швидку адаптацію персоналу до поточних інновацій, динамічний розвиток компаній в умовах невизначеності. Зважаючи на те, що більшість підприємницьких структур та організацій зберігають структуру і принципи роботи XX століття, значна увага вчених повинна бути зосереджена на пошуку та втіленні більш сучасних підходів мотивування персоналу, що покладається на HR-менеджмент.

Безумовно, ефективність компаній залежить від низки соціально-економічних факторів, серед яких найбільш важливим є людський фактор. На сьогодні, управління кадрами як в державних установах, так і у приватних компаніях, не відповідає існуючим потребам. Зокрема, як відзначає вітчизняний дослідник А. Ліпенцев, «відсутня реально діюча державна кадрова політика; статус кадрових підрозділів в організаціях низький, на них покладено, в основному, обліково-розпорядчі функції; організації реально не беруть участі в перспективному плануванні персоналу; штат їх надзвичайно обмежений; працівники відділів кадрів часто не мають відповідної підготовки». Зрозуміло, що за таких умов не можна говорити про професійний підхід до управління кадрами [2, с. 15].

Зауважимо, що компанії зіштовхуються з контекстом робочих місць, який змінюється, як і змінюється управління людським капіталом у світі трудових відносин в цілому. Так,

опитування Deloitte, проведене серед більш ніж 10000 лідерів бізнесу і HR-керівників із 140 країн світу, показує, що бізнесу необхідно зосередитися на напрямках для розвитку бізнесу і націлювання людей на нові принципи роботи в епоху цифровізації суспільства. В недалекому майбутньому нас чекають значні внутрішні зрушення у сфері нових технологій. Головне питання – як використовувати новітні технології для пошуку, об'єднання, залучення людей та, навіть, їх заміни, адже протягом багатьох років саме технології виступали в якості інструменту для повсякденної роботи, тоді як найближчим часом основна увага буде приділятися технологіям як способу життя на робочому місці.

Звертаємо увагу на декілька найбільш ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR найближчим часом [3].

1. *Внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг - збільшуватися.* Так, промисловий аналітик Брайан Соммер, засновник TechVentive, заявляє, що перехід до менших відділів кадрів буде викликаний новими технологіями та збільшенням участі працівників у процесах управління персоналом: «значна кількість підприємств намагатимуться отримати більше можливостей завдяки кращим технологіям, та самообслуговуванню». Елізабет Брашеарс, директор компанії Human Capital Consulting в HR TriNet, а також Баррі Холл та Стів Коко з Buck Consultants, вважають, що вплив адміністрації зникне внаслідок посилення регулювання та глобалізації робочої сили. Експерти в Buck Consultants зазначають, що сервісні компанії використовуючи моделі «вигоди-в-коробці», запропонують організаціям економічно ефективні комплексні програми охорони здоров'я та добробуту, благополуччя та виходу на пенсію працівників. Разом з тим, внутрішня функція HR департаментів залишатиметься.

2. *Стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR.* Так, роль цієї стратегії не може бути передана стороннім організаціям. Прессер, стверджує, що «стратегічне планування вимагає власного досвіду». Фактично, Brashears прогнозує тенденцію до посилення стратегічної HR-

функції та стимулювання створення нових посад. У той же час, професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у бізнес-професіоналів HR, які не лише розуміють наслідки HR, але здатні управляти бізнес-операціями та формувати стратегію розвитку бізнесу.

3. *Маятник спрямований на фахівця (зникне генеральне управління).* Луман стверджує, що «ТОП менеджмент, у тій ролі, до якої ми звикли, зникне», відтак, виникатимуть спеціалізовані ролі фахівців.

4. *HR все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність для компанії.* Хоча HR вже використовує певні показники, такі як, наприклад, коефіцієнт оборотності та рівні взаємодії працівників, можна сподіватися нових показників, в HR-оцінці, серед яких середній термін підготовки персоналу для просування або відсоток висококваліфікованих кандидатів, яких потрібно найняти.

5. *Дистанційне управління віддаленою робочою силою стане новою нормою.* Працювати віддалено – з дому, з кафе або звідки завгодно, де є Wi-Fi – це зростаюча тенденція у США. Так, за останні два десятиліття кількість співробітників, які хоча б частково працювали дистанційно, збільшилася у чотири рази і становила 37%. Окрім того, Луман зазначає, що HR департаментам все частіше доведеться вирішувати проблему управління віддаленою робочою силою та використовувати працівників найбільш продуктивно та ефективно поза межами робочого місця. Опитування Connect Solutions показало [17], що 30% віддалених працівників вважають, що можуть досягти більших результатів за менший час. В той самий час 82% повідомляють про значно менший стрес, який вони відчувають, працюючи віддалено. У глобальному дослідженні PGI [21] було зроблено висновок, що 68% працівників, що працюють у сфері телекомунікацій, готові покинути існуючу роботу, якщо знайдуть аналогічну з тією ж ставкою оплати праці, але можливістю працювати вдома дистанційно. Дослідження дослідження Harvard Business Review [22] показало, що за допомогою відеоконференцій 87% віддалених працівників відчувають, що вони все ж таки пов'язані зі своїми

роботодавцями. Водночас 64% опитаних міленіалів [26] заявляють, що вони більше зацікавлені у роботодавцях, які пропонують віддалені робочі місця, ніж роботу в офісі. За словами Джулії Уїлсон, засновниці Institute for Future Learning [16], управління віртуальною командою вимагає від менеджерів подвоїти свої зусилля у якості гарних управлінців, включаючи посилення в таких аспектах, як встановлення чітких цілей, проведення online зустрічей, зрозуміле та чітке спілкування та збільшення продуктивності персоналу.

Відповідно до дослідження Global Workplace Analytics [25], віддалені команди підвищують продуктивність співробітників, рівень їх задоволеності та можуть заощадити компанії понад 10 000 доларів щорічно. Це не враховує користь від участі у глобальному ринку талантів, що означає можливість найму кваліфікованої людини з іншої країни, яка не може стати частиною реальної оффлайн команди за багатьма причинами. Оскільки тренд дистанційного управління стає все більш актуальним, слід зауважити, що при цьому можуть виникнути ряд викликів менеджерам, що перераховані у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Виклики, з якими стикаються компанії при дистанційному управлінні

	<i>Виклик</i>	<i>Опис</i>	<i>Шляхи вирішення</i>
1	2	3	4
1	Комунікація	На кожному кроці проекту чи ділової ініціативи керівництво надає менеджерам повноваження з комунікації з командою. Ефективна комунікація є ключовим елементом будь-якої функціонуючої групи, але це набуває особливої значущості при управлінні віддаленими командами через необхідність координувати робочий процес. Окрім того неефективна комунікація впливає на моральний стан працівників, які перестають відчувати себе частиною колективу.	Планування спілкування Комунікативна багатоканальність (спілкування у різних форматах: текст, аудіо, письмово, онлайн) Чітка структура комунікацій

продовження табл. 5.1

1	2	3	4
2	Планування	<p>Постановка задач, планування робочого процесу, планування комунікації зі співробітниками, графік дедлайнів, контроль за виконанням – всі ці та інші виклики постають на цьому етапі. Особливою складністю планування роботи може стати проживання співробітників у різних часових поясах, оскільки важко встановити кількість відпрацьованих годин.</p>	<p>Застосування онлайн інструментів з планування роботи Застосування інформаційних систем з управління ресурсами підприємства Покращення комунікацій</p>
3	Мовні та культурні бар'єри	<p>Робота з багатонаціональною робочою силою в усьому світі провокує виникнення великих проблем в середині колективу, як реального, так і дистанційного. Окрім того не можна нехтувати культурним та мовним бар'єром. Ці відмінності впливають на взаємодію співробітників один з одним та на те, як вони визначають пріоритетність завдань проекту, які критерії ефективності використовують тощо. Менеджери повинні навчитися орієнтуватися в цих відмінностях, якщо мова йде про управління віддаленою глобальною командою.</p>	<p>Навчання кроскультурному менеджменту Знання іноземних мов</p>
4	Оцінка ефективності роботи працівників	<p>Одним із важливих завдань віддаленого управління працівниками є забезпечення того, щоб вони виконували всі свої робочі обов'язки вчасно, ефективно та відповідно до стандартів компанії. Для деяких віддалених співробітників це буде лише питанням того, щоб усі їхні проекти були завершені згідно з графіком. Для інших важливіше займатися роботою протягом визначеної кількості годин на день.</p>	<p>Гнучка система оцінки ефективності Гнучка система мотивації</p>

продовження табл. 5.1

1	2	3	4
5	Відсутність довіри та згуртованості	Взаємодія співробітників у колективі та щоденне спілкування формують відчуття довіри. Але працюючи з віддаленою командою, довіри не виникає, що може призвести до негативних наслідків. Дистанційне управління передбачає менший контроль зі сторони керівництва та довіру керівництва до своїх працівників.	Виконання завдань з командування та довіри Ефективна комунікація Більш ретельний відбір кадрів
6	Вирішення конфліктів	Конфлікти у віддаленій команді помітні складніше. Тому менеджер має вміти діагностувати конфлікти, що виникли, та мати план боротьби з ними.	План боротьби з конфліктами Ефективна комунікація

Джерело: складено авторами на основі [25]

6. Створення цифрових робочих місць. Цифрове робоче-логічне продовження робочого місця у діджиталізованій економіці. Цифрове робоче місце включає всі цифрові технології та послуги, які працівники застосовують для здійснення робочих процесів і включає HR-програми, бізнес-додатки до електронної пошти, обміну миттєвими повідомленнями, корпоративні інструменти соціальних медіа та віртуальний інструментарій для зустрічей. Франк Шьонефельд [24] визначає цифрове робоче місце як сукупність необхідної інфраструктури доступу, додатків та платформ, пристроїв інформації або знань, які потрібні для виконання своїх робочих завдань та участі у співпраці.

Успіх у застосуванні цифрових робочих місць в тому числі залежить від того, наскільки вдало буде реалізована стратегія цифрового місця [23]. Цифрову стратегію робочого місця – динамічне вирівнювання робочих моделей організації в цифровому робочому середовищі, щоб забезпечити максимальну ефективність працівників та зменшити витрати на персонал. Цифрова стратегія є фундаментом для підтримки бізнесу у досягненні цілей, в тому числі зниження витрат на оренду та утримання офісних приміщень, поліпшення продуктивності бізнесу, об'єднання декількох компаній в одну з

метою мінімізації площі [20].

7. *HR буде більше схожий на маркетинг.* Зокрема, Сомер вважає, що наймання працівників буде подібним до маркетингу. Так, експерти компанії Buck Consultants стверджують, що HR-менеджмент має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю «талентів у бренд – компанії».

8. *Гнучкість.* В усіх аспектах діяльності гнучкість – важлива якість для компанії в 2018 році. Саме тому, більшість компаній починає впроваджувати Agile, створювати інноваційні осередки цифровізації управління людськими ресурсами та забезпечити більшу гнучкість і швидкість прийняття рішень.

9. *Співробітники майбутнього.* Згідно з дослідженням McKinsey [19], що охопило 46 країн і понад 800 професій, до 800 млн працівників по всьому світу можуть втратити свою роботу через впровадження роботів і автоматизації до 2030 року, що еквівалентно більш ніж однієї п'ятої частини робочої сили. Зауважимо, що у багатьох випадках штучний інтелект здатний замінити людей в повторюваних завданнях, у той же час інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління і впливає на прийняття рішень. Відтак, компанії повинні забезпечити ідентифікацію персоналу та визначити для них найкращий спосіб зайнятості, зважаючи на зміни, що відбудуться у зайнятості до 2025 року (табл. 5.2).

Дані табл. 5.2 свідчать про те, що у різних сферах зайнятості населення протягом 2015-2025 рр. відбудуться певні зміни. Так, за результатами досліджень ЄС прогнозують скорочення зайнятості на 18% у таких галузях як видобуток вугілля та сільське господарство, а зайнятість населення в енергетичній та газовій галузях скоротиться на 10%. У той же час, на 20% зросте зайнятість у таких сферах як нерухомість, наука і техніка, на 15% – у сфері адміністративної діяльності та службі підтримки та на 10% – в освітній галузі. В будівництві та логістиці змін практично не відбудеться [10].

Таблиця 5.2

Зміни, що відбудуться у зайнятості до 2025 року, прогноз ЄС

Види економічної діяльності	Скорочення зайнятості (-)			Зростання зайнятості (+)					
Нерухомість, наука і техніка									4,5%
Адміністративна діяльність, служби підтримки									15,8%
Освіта								9,6%	
Інформація і комунікація								9,2%	
Охорона здоров'я і соціальна робота								8,6%	
Фінанси і страхування						6,5%			
Надання житла і харчування						5,9%			
Торгівля						4,5%			
Державне управління і оборона						1,42%			
Транспортування і зберігання						0,52%			
Будівництво		-2,27%							
Мистецтво, рекреація		-4,72%							
Промисловість		-5,12%							
Постачання води, каналізація, упр-ня відходами		-6,4%							
Електрика, газ, кондиціонування	-10,90%								
Сільське господарство, лісництво і рибальство		-18,04%							
Видобуток вугілля і розробка кар'єрів		-18,56%							
	-20	-15	-10	-5	0	10	15	20	25

Джерело: складено авторами на основі [10]

10. *Зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність.* Загальновідомо, що протягом десятиліть компанії намагалися автоматизувати такі HR-процеси, як: розрахунок заробітної плати, облік та аудит персоналу, навчання, відбір резюме, проведення співбесід, підбір та оцінка персоналу. В сучасних умовах компанія, яка хоче бути успішною, повинна збільшити продуктивність використання працівників. В епоху Agile і становлення командно-центричних структур, професійного вигорання, розфокусування, значної кількості зобов'язань, неконтрольованого потоку повідомлень з електронної пошти та месенджерів важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність роботи персоналу і допоможе налагодити внутрішню комунікацію (рис. 5.1).

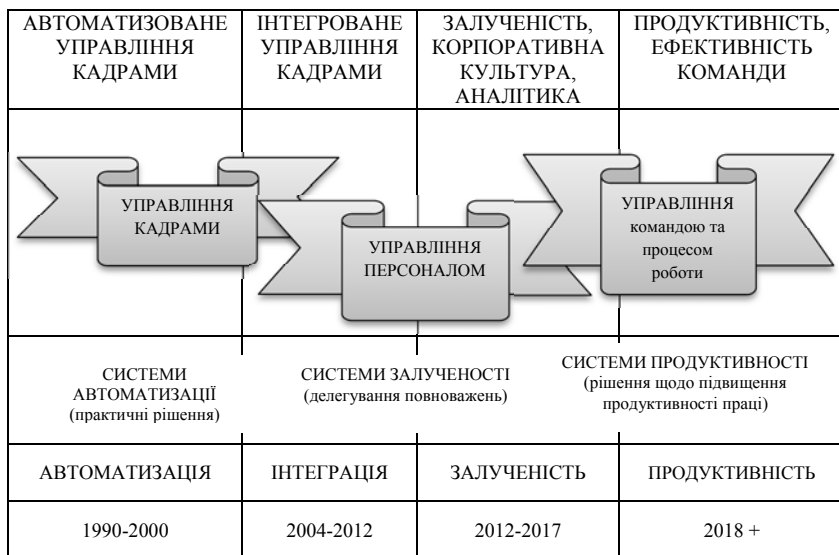


Рис. 5.1. Перехід від управління кадрами до управління командою і процесами

Джерело: складено авторами на основі [4]

Згідно зі звітом State of Productivity and Management Report [8] щодо аналізу рівня продуктивності в організаціях, у трійку викликів перед HR-фахівцями щодо підвищення продуктивності працівників стали встановлення мислення,

орієнтованого на продуктивність (35,4%), наявність фокусу (27,7%) та комунікація всередині групи (24,6%). Таким чином, наймання на роботу самомотивованих осіб та їх утримання підвищує продуктивність роботи в організаціях.

Безумовно, що для успішного управління людськими ресурсами, HR-менеджери повинні створювати умови комфортної праці для персоналу, керівники повинні демонструвати чітку стратегію розвитку бізнесу та створювати заходи для її досягнення. У той же час, персонал повинен перебувати у комфортних умовах, бути залученим до спільної діяльності, яка об'єднує людей та налаштовує на дружні стосунки [7, с. 9].

Варто зауважити, що мотивація працівників є невід'ємною умовою і важливим напрямом діяльності підприємства через систему внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають до діяльності та спрямовують на досягнення означених цілей. У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, з метою їх мотивування. Окрім того, система мотивації є сукупністю основних елементів мотивації (потреби, мотивів, цінностей), які формуються у працівника під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, а також певних стимулів та впливів підприємства, задоволення яких формує бажання, інтерес до роботи і ступінь трудової активності та характеризують мотиваційний потенціал підприємства. Таким чином, задля успішного управління поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності важливо визначити мотиви працівників та систему потреб у процесі праці.

Так, головними чинниками менеджерського впливу на персонал стали потреби споживачів та зовнішні ринки – конкурентні ринки чи ринки суспільних послуг – а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Взаємовідносини менеджерів з підлеглими базуються на почутті поваги до професійних знань, підвищується роль HR менеджерів, які мають на меті зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал на користь компанії.

Беззаперечно, робота з персоналом є важливою складовою

ефективної роботи будь-якої компанії, а злагоджені дії команди професіоналів-однодумців – це рушійна сила розвитку бізнесу. Окрім того, майстерність і творчий потенціал кожного члена команди, залучення до спільної справи, зацікавленість і захопленість, віра в себе та остаточний результат є запорукою успішного розвитку бізнесу. Відтак, забезпечення продуктивності потребує від HR-менеджера поінформованості, розуміння стратегії розвитку компанії, компетентності, володіння професійними знаннями й навичками, пошуку індивідуального підходу до кожного працівника [9].

Варто також додати, що роль HR менеджменту полягає не лише у пошуку перспективних кандидатів та формуванні ефективної команди, але й в адаптації нових співробітників та створенні умов для їх самореалізації шляхом запровадження низки методів професійного розвитку (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Методи професійного розвитку персоналу в системі HR менеджменту

<i>Групи менеджерів</i>	<i>Методи професійного розвитку</i>
Менеджери вищого рівня	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари.
Менеджери середньої ланки	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами;
Молодші менеджери	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами, курси;
Основний персонал	Навчання на робочому місці, навчання в дії, електронне навчання, коучинг лінійним менеджером, коучинг зовнішніми спеціалістами, ротація, курси підвищення кваліфікації.

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, узагальнюючи діяльність HR менеджера за Д. Ульріх концепцію бізнес партнерства варто представити у вигляді формули: бізнес-партнер = стратегічний партнер + адміністративний експерт лідер персоналу + агент змін. Відповідно HR менеджер, виступає в ролі бізнес-партнера та

поєднує у своїй роботі значну кількість навиків, що знаходять своє відображення за межами функцій спеціаліста з персоналу [13, с. 303].

В якості альтернативи моделі «чотирьох секторів» Д. Ульріха, Д. Салліван пропонує модель «П'ять рівнів ролі HR», яка включає опис основних функцій HR менеджменту: управління інформаційними потоками і здійснення базових операцій; реалізацію основних функцій; координацію зусиль, спрямованих на підвищення продуктивності; забезпечення конкурентних переваг через таланти; прийняття стратегічних рішень [12].

Зауважимо, що задля ефективної діяльності потрібне нове організаційне мислення, командна культура та нові стандарти ведення бізнесу. Окрім того, співпраця між співробітниками повинна ґрунтуватися на принципах творчої взаємодії, взаємоповаги та взаєморозуміння. Так, на думку відомого фахівця Стівена Кові, в епоху інтелектуальної праці успіху досягне той, у кого вистачить сміливості сказати «Ми». Команда професіоналів здатна на більші досягнення, ніж окремих індивідів, а результати спільних зусиль завжди більші, чим можливості окремого індивіда.

Безпосередній обов'язок HR-менеджера полягає у забезпеченні оптимальної організації роботи персоналу, завдяки створенню сприятливих умов для плідної співпраці, ефективної взаємодії усіх членів команди, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, забезпечення синхронізації роботи та системності в обміні інформацією [9]. В практиці управління персоналом прослідковується взаємодія різних моделей: японської, американської та західноєвропейської. Так, японський стиль управління базується не на примусі співробітників, а на переконанні. Менеджер не керує роботою співробітників, а сприяє їх взаємодії, надає необхідну допомогу, формує гармонійні взаємовідносини. Варто також зауважити, що американські компанії здійснюють підбір співробітників за наступними критеріями: освіта, досвід, психологічна сумісність та здатність працювати в колективі. Окрім того, для виявлення рівня професійної підготовки майбутні співробітники проходять

складні процедури тестування. Так, у Бельгії та Франції в анкетах забороненими були питання приналежності до профспілок, віросповідання, політичних поглядів та сімейного стану. Окрім того, кандидати, мають право на таємницю приватного життя, право на гідне ставлення, повернення витрат, пов'язаних із проходженням співбесіди, захист від некоректних питань у процесі співбесіди.

Як бачимо, все частіше в українських компаніях застосовується досвід зарубіжних колег. Так, задля продуктивного управління персоналом, керівники намагаються поєднати кращі риси та особливості різних націй, враховуючи менталітет співвітчизників. Вивчення, експерименти, навчання – це спосіб, яким ми повинні жити і працювати. Проблема полягає в тому, що багато працівників не в змозі брати участь у цих заходах, оскільки система налаштована так, що робота в компанії перешкоджає їм це робити. Для лідерів, важливіше за все знайти способи активізації пошукових систем співробітників. Часто неможливо ігнорувати показники ефективності, подолати політику, бюрократію. Незважаючи на ці труднощі, лідери повинні знайти спосіб активувати пошукові системи для працівників: заохочувати їх грати на свої сильні сторони, створюючи можливості для експерименту та допомагаючи їм персоналізувати мету роботи [27].

Проведене дослідження засвідчило, що HR-менеджмент у сучасних умовах цифровізації економіки є трудомістким технологічним процесом і як зміниться процес пошуку та система управлінських рішень – невідомо. Вже сьогодні, значну роль у роботі з персоналом відіграють соціальні мережі (LinkedIn, Facebook і Google). У той же час, у HR-менеджерів з появою HRIS системи підвищиться швидкість збору та обробки інформації, частота і швидкість прийняття рішень, зростуть вимоги до технічних компетенцій HR-менеджерів та з'являться нові спеціальності у галузі HR – аналітик «великих даних», візуалізатор, оператор статистичних даних та інші. У той же час, будь-яка HRIS потребує налаштування базових і допоміжних процесів не тільки і не стільки з боку математики, скільки з боку опису та програмування основних робочих процесів. У цьому

полягає основний напрямок розвитку HR-менеджменту ТЕСН в цілому й HR-професіоналів зокрема. Удосконалювати процеси, створювати і налаштовувати інструменти, вирішувати завдання діючого і майбутнього бізнесу [8]. Безумовно, технологічна ера переводить HR-технології в цифровий формат і автоматизує більшість HR-функцій (мова йде про побудову хмарних HR-платформ з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS)).

Варто додати, що запровадження в компаніях системи HR менеджменту повинне включати довгострокове формування персоналу (ретельний підбір кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу, професійних навичок), розробку ефективної системи стимулювання та мотивації працівників, безпосередню участь працівників у діяльності підприємства, послідовність діяльності HR менеджерів в управлінні персоналом; встановлення належних умов праці, встановлення відповідної заробітної плати працівникам та високу якість кадрової політики на підприємстві [13, с. 98].

Зауважимо також, що HR-фахівець повинен буде зосередитися на просуванні корпоративних цінностей і дотриманні високих внутрішніх етичних стандартів, створенні умов для ефективної співпраці та спільного прийняття рішень [15]. Знаходити відповіді на виклики трендів ринку праці: різноманітність форм зайнятості та форм фінансування підприємництва, робототехніка, штучний інтелект, зростання міграції населення та трудової мобільності та бути більш освіченим і досвідченим в глобальному масштабі. Завдання для HR вже сьогодні – в умінні розуміти, шукати і мотивувати персонал, а також вчити керівників управляти командами, які будуть складати основну складову персоналу. Управління талантами буде будуватися на нових досягненнях науки про управління людськими ресурсами та управлінні розумом, створенні культури (community) та управління поведінкою. У той же час, мотивація праці стане складовою процесу організаційної взаємодії, знімаючи протиріччя між суспільними й індивідуальними потребами працівників.

Список використаної літератури

1. Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах. URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchego-chno-zhdet-hr-v-2020-2025-godah> (дата звернення: 14.01.2019).
2. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУПУ, 2013. 15 с.
3. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018/> (дата звернення: 14.01.2019).
4. Десять HR-трендов, которые изменят отрасль в 2018 году. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend992.html> (дата звернення: 14.01.2019).
5. Бриль Р. Українці, йдіть додому. Як реформа ринку праці ЄС позбавить наших співгромадян роботи в Європі. URL: <http://www.dsnews.ua/vlastdeneg/ukraintsy-idite-domoy-kak-reforma-rynka-truda-es-lishit-26092017222200> (дата звернення: 14.01.2019).
6. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2019).
7. Ляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR менеджменту : тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.3
8. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту. URL: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu> (дата звернення: 14.01.2019).
9. Костюченко О., Полякова Е. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> (дата звернення: 14.01.2019).
10. Онуфрик М. Професії майбутнього : як зміниться ринок праці найближчим часом. URL: <http://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/profesiyyi-maibutnogo-iak-zminitsia-naiblizhchim-chasom-riнок-pratsi> (дата звернення: 14.01.2019).
11. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. / О. М. Руденко, С. В. Штурхецький, О. В. Шершньова, Н. В. Філіпова. Ч. : НТУ, 2016. 16 с.
12. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html> (дата звернення: 14.01.2019).
13. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації. Видавництво : Хата «Вільямс», 2007. 303 с.

14. Функція мотивації трудової діяльності, її компоненти, теорії, шляхи. URL: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivats-trudovodyalnost-komponenti-teor-shlyakhi> (дата звернення: 14.01.2019).
15. Будущее HR. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html>
16. Challenges Managing Virtual Teams and How to Overcome Them. URL: <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/challenges-managing-virtual-teamsand-how-overcome-them> (дата звернення: 14.01.2019).
17. Connect Solutions Survey Shows Working Remotely Benefits Employers and Employees. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/connectsolutions-survey-shows-working-remotely-benefits-employers-and-employees-300036189.html> (дата звернення: 14.01.2019).
18. ILO's Trends Econometric Models, November 2016 URL: <http://www.ilo.org/moscow/news/WCMS541482/lang--ru/index.htm> (дата звернення: 14.01.2019).
19. DISCUSSION PAPER (June, 2017) : Artificial intelligence the next digital frontier? *McKinsley Global Institute*. 80 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Advanced%20Electronics/Our%20Insights/How%20artificial%20intelligence%20can%20deliver%20real%20value%20to%20companies/MGI-Artificial-Intelligence-Discussion-paper.ashx> (дата звернення: 14.01.2019).
20. Kampschroer, K., Heerwagen, J. and Powell, K. Creating and testing workplace strategy. *California Management Review*. 2017. 49(2). P. 19–137.
21. Messenger, Jon C. Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective. *Edward Elgar Publishing*. 2019. 352 p.
22. Survey : Remote Workers are More Disengaged and More Likely to Quit. *Harvard Business Review*. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/11/survey-remote-workers-are-more-disengaged-and-more-likely-to-quit> (дата звернення: 14.01.2019).
23. Savage, A. E. Workplace strategy : What it is and why you should care. *Journal of Corporate Real Estate*. 2005. 7(3).
24. Schönefeld, F. Social intranet – The new role of the intranet for the digital workplace. In: Wolf F, editor. *Social Intranet-Promoting Communication-Sharing Knowledge-Working Together Efficiently*. Carl Hanser Verlag : München. 2011. Pp. 14–40.
25. State of Productivity and Management Report. Hubstaff, 2018. 29 p.
26. The Future of Work is remote. *Remote Work Summit, 3rd Edition*. URL: <https://www.theremoteworksummit.com/future-work-remote> (дата звернення: 14.01.2019).
27. Why People Lose Motivation – and What Managers Can Do to Help. URL: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help> (дата звернення: 14.01.2019).

5.2. УЧАСТЬ РОБОТОДАВЦІВ В СИСТЕМІ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ

Зміни, які відбуваються в суспільстві під впливом формування інформаційного простору, глобалізаційних та інтеграційних процесів, неминуче ставлять суспільство перед необхідністю перегляду усталених поглядів на зміст господарської діяльності та роль людини в ньому. Якщо раніше визначальну роль у розвитку держав і націй відігравали природні ресурси і фінанси, то сьогодні основним багатством є «людський капітал». Конкурентоспроможність організацій в сучасних умовах залежить від ряду факторів, проте одним з визначальних є рівень компетенції та професіоналізму персоналу. Людський ресурс сьогодні вважається найважливішим стратегічним ресурсом будь-якої компанії, а відтак кадровий менеджмент і його складові – надзвичайно важливим елементом сучасної системи менеджменту.

За оцінками роботодавців основними проблемами в системі сучасного кадрового менеджменту на підприємствах є: низький рівень теоретичної та практичної підготовки потенційних працівників; відсутність бажання і професійних якостей у багатьох випускників ЗВО працювати за спеціальністю; необхідність додаткового навчання та стажування молодих працівників на робочих місцях; обмежений вибір на ринку праці регіону. В майбутньому фахівці прогнозують попит на працівників, які характеризуються кросфункціональністю та мобільністю, здатністю до адаптації, роботи зі складними проектами, готовністю до використання прогресивних практик та інновацій, чіткими компетенціями за напрямком своєї спеціалізації.

Саме тому необхідні серйозні зміни в системі освіти, перегляд освітньої національної парадигми, концепції, форм, технологій і методів навчання. Крім того, потреби ринку і запити суспільства в підготовці кваліфікованих кадрів потребують удосконалення механізмів взаємодії ринків праці та освітніх послуг. Однею з перспективних форм навчання

студентів в розрізі компетентнісного підходу, який дозволяє вирішити частину проблем, є дуальна форма освіти.

Дуальна освіта – це форма навчання, при якій студент одночасно навчається і традиційним способом – в аудиторії, і на реальних бізнес-об'єктах за профілем спеціальності. Така форма освіти дозволяє набути практичних навичок, глибше розуміти теоретичний матеріал, а також отримати певну кваліфікацію ще до одержання диплому про закінчення закладу освіти. Головна мета – набуття досвіду роботи протягом навчання, у цьому випадку студенти стають більш підготовленими до потреб і вимог ринку праці.

Дуальна освіта виникла як відповідь на необхідність поглибити практичну підготовку майбутніх фахівців під час їх навчання у ЗВО. При дуальній формі освітня система і ринок праці – рівноправні частини навчання, що підвищує якість професійної та вищої освіти. Дуальна форма навчання передбачає узгоджену та закріплену законодавчими, договірними відносинами взаємодію освітньої та виробничої сфери з метою підготовки кваліфікованих кадрів [1]. На жаль, в Україні поки що немає розробленого і відпрацьованого механізму стимулювання участі підприємств в програмах дуальної освіти. Більше того, досі немає чіткого розуміння і бачення ЗВО механізму організації такої взаємодії, адже роль підприємства буде передбачати пряму участь в розробці навчальних планів, робочих програм, в оцінюванні результатів навчання тощо. Можна стверджувати, що успіх реалізації механізму впровадження дуальної освіти як форми навчання студентів вищих навчальних закладів буде залежати від зацікавлення комерційного сектору інвестувати в освіту.

Доцільність та необхідність запровадження в українських вишах дуальної освіти зумовлене наступними факторами:

1. В епоху цифрового суспільства всі науки розвиваються надзвичайно швидкими темпами, спостерігається значний розрив між теорією, яку вивчають у ЗВО, і реальною практикою. Особливо це стосується сучасних сфер і спеціальностей, де знання застарівають надзвичайно швидко, наприклад, ІТ-спеціальностей, маркетологів, менеджерів, бухгалтерів і

фінансистів, деяких інженерних спеціальностей. Практика випереджає теорію, яку викладають студентам в навчальних закладах, а отже, навчальні плани і робочі програми доводиться переробляти практично щороку, інакше перелік і зміст дисциплін не відповідає сучасним потребам бізнесу.

2. За статистикою значна частина студентів працюють і під час навчального процесу, і по закінченню ЗВО, не за спеціальністю. В Україні спостерігаються негативні показники працевлаштування молоді, особливо випускників.

3. В умовах аудиторій неможливо опанувати технологічну частину навчальних планів. Чимало прикладних дисциплін вивчають на схемах і «на пальцях», адже в університетах немає науково-дослідницьких центрів, часто застаріла матеріальна база. Впровадження дуального навчання дозволить розширити доступ студентів до сучасного обладнання та технологій, програмних продуктів, які використовуються на реальних підприємствах різних сфер економіки.

4. Менталітет українських студентів та їх внутрішня впевненість у тому, що теорія не має нічого спільного з практикою, і у ЗВО вони не отримують потрібні практичні навички для роботи.

5. Суто формальне відношення до навчальних та виробничих практик з боку студентів, підприємств та кураторів з навчального закладу.

6. Незадовільна практична підготовка викладачів ЗВО, відсутність навичок роботи на реальних бізнес-одиницях, а також низька мотивація для саморозвитку та набуття практичних компетенцій.

7. Відсутність погодженості між баченням навчального закладу і роботодавцями компетенцій майбутнього випускника, невідповідність змісту стандартів освіти та програм фахових дисциплін потребам роботодавців.

Дуальна освіта як прогресивна форма навчання довела свою ефективність в багатьох країнах світу, де вона є одним з факторів низького рівня безробіття молоді. Особливості участі підприємств і організацій в програмах дуальної освіти в різних країнах світу представлені в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Зарубіжний досвід участі підприємств і організацій
в програмах дуальної освіти

Країна 1	Особливості 2
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - беруть участь переважно підприємства сфери інженерії, інформатики, бізнес-адміністрування, соціальної сфери, сфери охорони здоров'я; - часто підприємства об'єднуються в навчальні консорціуми та асоціації для проведення спільного навчання студентів, практично всі великі виробники мають свої навч. центри; - підприємства платять винагороду стажисту та інструктору, що регулюється колективним договором між сторонами; - роботодавці отримують пільги у вигляді зменшення величини оподаткованого прибутку; - роботодавець формує індивідуальний план навчання кожного студента, де передбачені практична частина навчання і теоретична частина; - роботодавець контролює відвідування навчальних занять, індивідуальні освітні досягнення за програмою, організує підсумкову атестацію; - роботодавці беруть активну участь в удосконаленні нормативно-правової бази, розробці професійних та освітніх стандартів, навчальних програм дисциплін; - підприємства організовують стажування викладачів і майстрів виробничого навчання з метою оволодіння сучасними виробничими технологіями.
Австрія	<ul style="list-style-type: none"> - беруть участь переважно підприємства технічної та комерційної спрямованості, аграрного сектору; - у невеликих містечках є містобудівні підприємства промисловості, при яких функціонують школи професії і навчальні центри; - професійна освіта готує саме ті кадри, які потрібні регіону і стільки, скільки робочих місць є на містобудівних підприємствах; - основні витрати на професійну підготовку на виробництві несуть роботодавці.
Китай	<ul style="list-style-type: none"> - підприємства роблять замовлення навчальним закладам на підготовку конкретної кількості фахівців; - роботодавці беруть участь в складанні навч. програми; - дуальне навчання передбачає стажування викладачів навчальних закладів на підприємствах; - роботодавці добровільно вирішують проблеми кадрового наповнення і готові розділяти відповідальність за їх підготовку.

1	2
Франція	<ul style="list-style-type: none"> - беруть участь переважно підприємства промислового сектору, інформаційних і цифрових технологій, сфера послуг, банки, страхові компанії; - залежно від віку, рівня освіти і підписаного контракту студентам платять заробітну плату від 53% до 100% від затвердженої державою мінімальної заробітної плати; - законодавчо закріплений податок з підприємств на організацію і розвиток системи альтернативного освіти, що становить до 0,68% від виплачуваних підприємством зарплат; - в країні існує квота на учнівські контракти для компаній. Компанії з кількістю співробітників більше ніж 250, повинні надати 5% контрактів для студентів альтернативної форми освіти. Роботодавці, які не пропонують навчальні контракти відповідно до цієї квоти, повинні внести «додатковий внесок в альтернативну освіту», тобто додатковий податок, компанії, які наймають більше 5% учнів, отримують фінансові пільги; - роботодавці мають право отримувати компенсації в рамках соціального забезпечення в розмірі від 1600 до 2200 євро податкового кредиту за кожного стажера.
Нідерланди	<ul style="list-style-type: none"> - беруть участь переважно інженерні і технологічні підприємства, підприємства сфери економіка, охорони здоров'я, соціального забезпечення; - реалізується проект індивідуальних рахунків на професійне навчання. Цей рахунок поповнюється роботодавцем вкладами самого працівника і може бути витрачений виключно в цілях підвищення кваліфікації працівника; - багато компаній беруть участь в програмах дуальної освіти з метою пошуку хороших студентів ще на початкових ступенях навчання; - навчання студента за дуальною формою координує інструктор від компанії-роботодавця; - роботодавець повинен оцінювати роботу і навчання студента.
Швейцарія	<ul style="list-style-type: none"> - звільнення від виплат в страхові фонди; - роботодавці оплачують заробітну плату стажерам та інструкторам, забезпечують матеріальну базу.
Угорщина	<ul style="list-style-type: none"> - поділ витрат на навчання фахівця між державою і підприємствами на умовах пайової участі у фінансуванні; - субсидії підприємствам, що беруть на себе функції практичної підготовки майбутніх фахівців професійно-технічної освіти.

1	2
Британія	- держава підтримує роботодавців грантами в розмірі 1500 фунтів стерлінгів на навчання одного студента, причому тільки для підприємств з чисельністю працівників до 50 осіб; - близько 90% фінансування навчання студента забезпечується підприємствами.
Норвегія	підприємства, що надають можливість проходження виробничої практики, отримують державні дотації на розвиток і підтримку.
Канада	податковий кредит на навчання студентів дозволяє роботодавцям повернути 5000 канадських доларів на рік.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити наступні спільні риси участі комерційних структур в системі дуальної освіти:

- роботодавці зацікавлені та мотивовані до участі в програмах дуальної освіти, оскільки отримують фахівців, які точно відповідають їх вимогам;
- підприємства несуть витрати на навчання в компанії і платять винагороду студенту, а також часто – інструкторам;
- роботодавці беруть участь в розробці та удосконаленні законодавчих актів, освітніх програм, навчальних планів, контролюванні та оцінюванні досягнень студентів тощо;
- система дуальної освіти в країнах швидко реагує на зміни в потребах ринку праці;
- багато компаній беруть участь в програмах дуальної освіти з метою пошуку хороших студентів ще на початкових ступенях навчання;
- навчання студента за дуальною формою координують інструктор від компанії-роботодавця та викладач-куратор від навчального закладу, які часто отримують за це надбавки до заробітної плати.

Поряд з очевидними перевагами дуальної освіти для всіх її стейкхолдерів, все ж необхідно відмітити, що є ряд недоліків, які можуть вплинути на результативність, і на які слід звернути увагу при розробці механізму впровадження дуальної форми навчання в ЗВО (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Переваги і недоліки дуальної освіти в розрізі основних учасників

Переваги	Недоліки
1	2
<i>Для роботодавців</i>	
Можливість підготувати кадри точно «під себе», відібрати найкращих випускників, залучити талановиту молодь, забезпечивши їх максимальну відповідність фаховим вимогам.	Ризик виникнення ситуації, коли підготовлений працівник, отримавши у компанії практичний досвід, шукає більш високооплачувану роботу.
Економія на витратах з пошуку і вибору працівників, їх перекваліфікації та адаптації.	Може виникнути необхідність у додаткових витратах на підготовку та навчання інструкторів.
Тісні та взаємовигідні відносини між освітньою організацією і підприємством.	Можливість конфліктів у випадку різного бачення портрету фахівця навчальним закладом і роботодавцями.
<i>Для навчального закладу</i>	
Гнучкість та максимальне наближення освіти до потреб ринку праці, безперервне вдосконалення навчального процесу та ефективне навчання професіям.	Підвищені вимоги до результатів навчання, контроль з боку роботодавця, суб'єктивна залежність результатів від організації навчання в межах підприємства.
Можливість розділити витрати на організацію освітнього процесу між державою і бізнесом, покращення матеріально-технічного забезпечення.	Фінансова залежність від держави та роботодавців може обмежувати свободу навчального закладу у прийнятті управлінських рішень.
Підвищення кваліфікації викладачів, набуття ними практичного досвіду та навичок, необхідних для успішного викладання фахових дисциплін.	Частина науковців та викладачів пасивно сприймають дуальну освіту та необхідність додаткового навчання.
Залучення кваліфікованого персоналу з виробництва до педагогічної діяльності: проведення пар, курсів, тренінгів, майстер-класів в межах ЗВО.	Частина викладачів виступає проти дуальної освіти, оскільки може бути скорочена кількість годин, без достатньої кількості яких наразі неможлива гідна зарплата викладача.
Підвищення конкурентоздатності ЗВО на ринку освітніх послуг, покращення його іміджу серед потенційних абітурієнтів.	Впровадження дуальної освіти може призвести до зростання вартості освітніх послуг закладу.

1	2
<i>Для студентів</i>	
Економія часу на опанування практичних фахових навичок; зростання рівня зайнятості молоді; скорочення адаптаційного періоду випускників на роботі.	У прагненні набути практичних навичок можуть бути втрачені цінність теоретичної складової освіти, елементи науковості, виховання soft skills.
Можливість для студентів працювати і отримати фінансову незалежність, відсутність необхідності пошуку компромісу між навчанням і підробітком.	Дуальна форма освіти може призвести до нестачі часу в процесі навчання, у таких студентів менше канікул та вільного часу.
За період навчання у ЗВО є можливість набути різного досвіду, спробувати себе в декількох галузях, що призводить до усвідомленого вибору майбутньої професії.	За умови навчання, стажування чи роботи в різних галузях та на різних посадах в період навчання у ЗВО можливе лише поверхове ознайомлення з профнавичками.
Підсилює мотивацію студента до одержання знань та навичок, допомагає свідомо вдосконалюватися за обраною спеціальністю.	Ризик усвідомлення студентом хибності обраного напрямку в процесі навчання.
Модель дуальної освіти може передбачати отримання випускником, крім диплому, сертифікату або іншого документа, що підтверджує набуті ним практичні навички.	

Проте, практики впровадження тенденцій, які прийшли до нас з-за кордону, свідчать про те, що перенесення чужого, навіть позитивного досвіду у вітчизняні реалії, без урахування їх специфіки та практики організації навчального процесу у ЗВО, може призвести до фіаско таких починань. Розвиток системи дуальної освіти повинен базуватись на національних особливостях і реальних умовах освітніх установ в Україні. Сучасні студенти, особливо старших курсів, уже поєднують навчання з роботою, але це не є справжньою дуальною освітою. Дуальна освіта передбачає формування індивідуальної освітньої траєкторії здобувача за участю роботодавців і зарахування часу, проведеного на підприємстві, до навчальних планів.

На нашу думку, впровадження дуальної системи в практику вітчизняних ЗВО супроводжується особливостями та

ризиками, що сьогодні гальмують процес масштабного впровадження такої форми навчання в Україні (рис. 5.2).

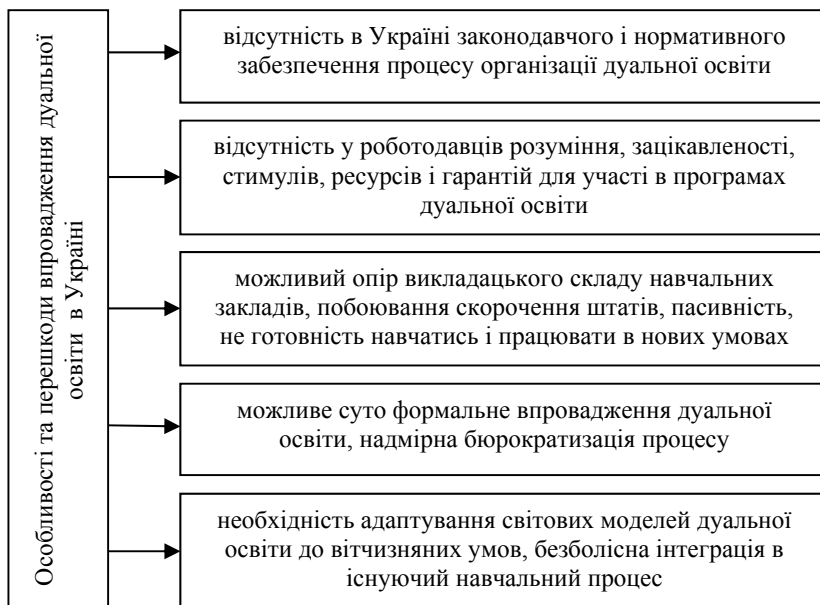


Рис. 5.2. Основні фактори, що перешкоджають впровадженню дуальної освіти в Україні

Зважаючи на це, впровадження дуальної освіти в Україні повинно відбуватись поступово, поетапно, з обов'язковим урахуванням особливостей існуючих напрацювань і практики освітнього процесу. При цьому значний ефект в розвитку системи підготовки фахівців можна отримати тільки за умови, якщо частину відповідальності за його підготовку візьме на себе бізнес. Враховуючи особливості побудови освітніх програм і навчальних планів у ЗВО України, залучення студентів до традиційної дуальної освіти та їх свідомий вибір сфери діяльності можливий наразі тільки на старших курсах. Проте, доцільно запроваджувати елементи фахового навчання вже з початкових курсів. З урахуванням певного досвіду практичної підготовки студентів спеціальності «Менеджмент» нами пропонуються наступні освітні компоненти, які можуть бути

елементами системи дуальної освіти (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Освітні компоненти-елементи системи дуальної освіти

Навчальна компонента	Зміст
Навчально-ознайомча практика	Для студентів 1 курсу. Мета – ознайомити студентів з особливостями функціонування підприємств різних галузей міста та області.
Бізнес-симулятори, віртуальне підприємство	Дозволяють студентам одержати досвід практичної роботи на реальних посадах в реальному режимі часу і набути окремих фахових компетенцій.
Участь у проєктах	Проектна система навчання побудована на активних та інтерактивних методах навчання. Завдяки цьому студенти вчать організовувати свою діяльність і взаємодіяти, набувають навички командної роботи і тайм-менеджменту.
Елементи неформальної освіти	Тренінги, майстер-класи, воркшопи, курси творчі майстерні, ділові ігри, вирішення кейсів, вебінари і т.д. Можуть проводитись викладачами ЗВО або запрошеними фахівцями підприємств та організацій.
Залучення фахівців з виробництва до педагогічної діяльності	Проведення практичних занять, модулів чи окремих курсів з групою студентів відповідно до робочих програм з фахових дисциплін на підприємствах, установах, організаціях міста та області або залучення до проведення занять у навчальному закладі фахівців з виробництва.
Практика з фаху	Даний вид практики (2-3 курси) є перехідним етапом до стажування та роботи студентів старших курсів на реальних підприємствах. В залежності від курсу та галузі, обраної студентом, вона може носити організаційно-управлінський, проєктний або виробничий характер.
Стажування (робота) студентів на підприємстві, в установі, організації	Відбувається в межах робочих програм з фахових дисциплін за складеним розкладом. Потребує розробки і затвердження індивідуальної навчальної програми, заключення тристоронніх договорів.

Одним з найважливіших факторів, який гальмує активне впровадження дуальної освіти є законодавча, організаційна та економічна невизначеність і нерегульованість взаємовідносин «навчальний заклад-студент-роботодавець». Навчання студента на підприємстві може бути організоване в різних формах, що тягне за собою різний набір прав і відповідальності роботодавця

у відповідності до законодавства про працю перед ним, навчальним закладом, державою (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Можливі форми організації навчання підприємствами, установами, організаціями

<i>Вид</i>	<i>Умови</i>
1	2
Практика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Договір між ЗВО та підприємством про проходження практики. 2. Розроблена і затверджена за участю підприємства програма практики, карта компетенцій та критерії оцінювання результатів. 3. Закріплення договірними та фінансовими відносинами участь кураторів від навчального закладу і підприємства в оцінці знань і компетенцій студента.
Стажування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Договір стажування (дозволено законодавством для студентів терміном не більше 6 місяців). 2. Розробка і погодження ЗВО і роботодавцем індивідуального навчального плану, графіку занять, програми стажування, карти компетенцій та критеріїв оцінювання результатів стажування. 3. Закріплення договірними та фінансовими відносинами участь кураторів від навчального закладу і підприємства в оцінці знань і компетенцій студента.
Цивільно-правова угода	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цивільно-правова угода, в якій можна чітко визначити обсяг виконаних студентом-працівником робіт, послуг, а також термін їх виконання. 2. Розробка і погодження ЗВО і роботодавцем індивідуального навчального плану студента-працівника, графіку занять, карти компетенцій та критеріїв оцінювання результатів навчання. 3. Закріплення договірними та фінансовими відносинами участь кураторів від навчального закладу і підприємства в оцінці знань і компетенцій студента.
Працевлаштування на умовах неповного робочого часу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Угода про неповний робочий день або неповний робочий тиждень. 2. Розробка і погодження ЗВО і роботодавцем індивідуального навчального плану студента-працівника, графіку занять, карти компетенцій та критеріїв оцінювання результатів навчання. 3. Закріплення договірними та фінансовими відносинами участь кураторів від навчального закладу і підприємства в оцінці знань і компетенцій студента.

1	2
Працевлаштування на штатну посаду	1. Трудовий договір. 2. Розробка і погодження ЗВО і роботодавцем індивідуального навчального плану студента-працівника, графіку занять, карти компетенцій та критеріїв оцінювання результатів навчання. 3. Закріплена договірними та фінансовими відносинами участь кураторів від навчального закладу і підприємства в оцінці знань і компетенцій студента.

Таким чином, здійснений аналіз дозволяє сформувати перелік умов (організаційних, економічних, правових), при яких вітчизняні роботодавці можуть бути зацікавлені в участі у програмах дуальної освіти:

- релевантна законодавча база, яка регулює механізм дуальної освіти, права і обов'язки усіх учасників освітнього процесу;

- дієвий механізм надання гарантій для підприємств-учасників, закріплення за студентом зобов'язань перед компанією, ефективна схема компенсації витрат на навчання студента;

- діюча система підтримки державою участі підприємств в підготовці кваліфікованих кадрів у вигляді субсидій, дотацій, компенсацій, пільгового оподаткування, грантів, зменшення бази оподаткування та ін.;

- чіткий механізм участі роботодавця в навчальному процесі з метою встановлення вимог і контролю результатів навчання: формування індивідуальних планів студентів, участь в оцінюванні, розробці професійних та освітніх стандартів, навчальних програм дисциплін;

- гнучка адаптивна система дуальної освіти, яка оперативно реагує на потреби бізнесу та ринку праці модернізацією освітніх програм, оновленням освітніх стандартів,

- створення механізму підготовки кваліфікованих вмотивованих кадрів з боку роботодавців, які будуть координувати навчання студента за дуальною формою.

Список використаної літератури

1. Юзвін З. Навчаємося працюючи: як теорія і практика таки єднаються у вишах. URL: <https://studway.com.ua/dualna-osvita/> (дата звернення: 14.01.2019).
2. Пешкова Г. Вчитися на роботі: як працюватиме дуальна освіта в Україні. Український інтерес : веб-сайт. URL: <https://uain.press/articles/vchytysya-na-roboti-yak-zapratsyuue-dualna-osvita-v-ukrayini-943921> (дата звернення: 14.01.2019).
3. Про схвалення концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти : Розпорядження КМУ від 19.09.2018 р. № 660-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.06.2020).
4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 10.06.2020).
5. Нікітіна Г. Що таке дуальна освіта і чи справді це «добре забуте старе»? Портал в непрерывное образование : веб-сайт. URL: <https://sukhari.com.ua/shho-take-dualna-osvita-i-chi-spravdi-tse-dobre-zabute-stare.html> (дата звернення: 14.01.2019).

5.3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ УПРАВЛІННЯ ЗАННЯМИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

Для економіки ХХІ ст. характерні наступні ключові моменти:

- одним з головних ресурсів організації є знання, а традиційні фактори виробництва (земля, праця, капітал) займають другорядну позицію;

- домінуючу позицію на ринку займають організації, які використовують прогресивні технології;

- для посилення можливостей адаптації до змін в економічних процесах управлінський персонал повинен володіти знаннями і навичками, які сприятимуть створенню та реалізації ефективних та прогресивних стратегічних рішень;

- конкурентоспроможність організацій залежить від знань та інновацій, які практично не реально скопіювати конкурентам;

- попитом користуються креативні та висококваліфіковані працівники, які орієнтовані на кар'єрну перспективу [1, с. 10].

Внаслідок цих трансформацій, сучасна економічна думка все частіше оперує такими категоріями як «економіка знань», «креативна економіка», «інформаційна економіка», «креативні/культурні індустрії» тощо. Передумовами таких тенденцій стали інтелектуалізація глобальної економіки, інформатизація всіх сфер суспільного життя, активний інноваційний розвиток. Сьогодні стійку конкурентоздатність економічно розвинених країн забезпечують в першу чергу інтелектуальний потенціал та інноваційні досягнення. При цьому використовуються не тільки уже наявні знання, а й активно продукуються нові, що забезпечують успіх в конкурентній боротьбі для мікро- та макросуб'єктів.

При цьому знання для організації являють собою комбінацію досвіду та цінностей, контекстної інформації, оцінок, які формують загальні рамки для адаптації нового досвіду та інформації. Тобто знання виступають як продукт діяльності організації, як предмет кінцевого споживання, як виробничий ресурс, як засіб трансакцій та тезаврації прибутку.

Необхідність управління знаннями виникла в організацій за наявної потреби перетворення знань в актив, який здатний посилити рівень конкурентних переваг [2].

Даний підхід є загальноприйнятим, що знайшло своє відображення в Міжнародному стандарті ISO 30401:2018 «Системи управління знаннями. Вимоги». Цей документ декларує, що робота із знаннями стає все більш важливою у багатьох суспільствах та організаціях. Багато економік прагнуть стати економікою знань, де знання є основним джерелом багатства. У цьому контексті знання стають основним надбанням для організацій. Знання особливо важливі у багатьох сферах: вони дозволяють приймати ефективні рішення, підтримують ефективність процесів та сприяють їх вдосконаленню, створюють стійкість та адаптованість, створюють конкурентну перевагу і навіть можуть стати самим продуктом [3].

Водночас на сьогодні практично відсутні науково-методичні розробки, які дозволяють визначати вплив управління знаннями на конкурентоспроможність. Пошуки дослідників в цій царині більшою мірою стосуються вивчення взаємозв'язку управління знаннями, або окремих його компонентів з фінансовими результатами діяльності організацій.

Для прикладу, Д. Омерзель розробила модель управління знаннями, апробована емпіричним шляхом на вибірці малих та середніх компаній в Словенії. Запропонована модель містить фактори, які формують та вимірюють управління знаннями, а також ті, які оцінюють результативність роботи компанії. Дослідженням було доведено, що майже 26% рентабельності компанії можна пояснити управлінням знаннями [4].

Слід відмітити, що позитивний вплив управління знаннями на результуючі показники діяльності організацій характерний не тільки для європейських країн. Взаємозв'язок між процесами управління знаннями та рівнем ефективності бізнесу доведено на прикладі країн Азії, зокрема на основі дослідження 139 приватних та державних компаній Кувейту [5]. Факторний аналіз виявив чотири основні фактори (генерування та розвиток знань, кодифікація та зберігання знань, передача та

обмін знань, використання та оцінка знань), які мають позитивний та значний вплив на отримані результати діяльності бізнесу. Окрім того, результати показали, що процес управління знаннями здійснює найбільший вплив на ефективність інновацій.

Відтак в наукових колах популяризуються дослідження, метою яких є аналіз зв'язку між управлінням знаннями та інноваціями. Актуальність таких розробок пояснюється тим, що знання виражають унікальність основного фактору виробництва і характеризують не лише повернення інвестицій в інновації, але й мультиплікативне перевищення результатів над витратами. На відміну від матеріальних ресурсів, використання яких в процесі розширеного відтворення призводить до їх скорочення і знищення, пропозиція інформації і знань не зменшується по мірі їх використання, а супроводжує їх поглиблення і породжує нову систему цінностей [6].

В роботі М. Омош, дотримуючись аналітично-описового методу, здійснюється аналіз взаємозв'язку між незалежною змінною (процес управління знаннями) і залежною змінною (інновації). Результати прямого ефекту доводять, що процес управління знаннями (створення знань, обмін знаннями, використання знань, зберігання знань) позитивно і суттєво пов'язаний із інноваціями [7].

Таким чином, проаналізовані дослідження дозволяють стверджувати, що управління знаннями здійснює значний позитивний вплив на економічну ефективність та інноваційну спроможність. Однак конкурентоспроможність є комплексним та багатоаспектним поняттям, яке характеризує як теперішній стан суб'єкта в ринковому середовищі, так і його потенційні можливості досягнення стратегічних цілей розвитку. При цьому дана категорія не обмежується фінансами, а містить також інші складові, такі як наймані працівники, маркетинг, процеси виробництва та постачання продукції, система менеджменту.

Для вибору сукупності факторів управління знаннями, які можуть впливати на конкурентоспроможність, було проаналізовано актуальні міжнародні індекси в цій царині (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Глобальні індекси та пов'язані з ними складові управління знаннями

Назва	Видавець	Охоплення країн	Складові	Вимірник	Умовне позначення
1	2	3	4	5	6
Індекс глобальної конкурентоспроможності	Всесвітній економічний форум	141	Інститути; інфраструктура; впровадження ІКТ; макроекономічна стабільність; здоров'я; навички; ринок продукції; ринок праці; фінансова система; ринок; динамічність бізнесу; інноваційна спроможність	оцінка	У
Індекс цифрової економіки та суспільства	Європейська комісія	29	Підключення (зв'язок); людський капітал; використання Інтернету; інтеграція цифрових технологій; цифрові державні послуги	оцінка	X ₁
Глобальний індекс знань	Програма розвитку ООН та Фонд знань Мохаммеда Бін Рашида Аль Мактума	134	Довузівська освіта; технічна, професійно-технічна освіта та навчання; вища освіта; наукові дослідження; розвиток та інновації; інформаційні та комунікаційні технології; економіка; загальне сприятливе середовище	значення	X ₂
Індекс процвітання. Суб-індекс «Освіта»	Фонд інституту Легатум	167	Дошкільна освіта; початкова освіта; середня освіта; вища освіта; навички дорослих	оцінка	X ₃
Індекс соціального прогресу. Суб-індекс «Основи добробуту»	Організація «The Social Progress Imperative»	149	Доступ до базових знань і рівень грамотності населення; доступ до інформації та засобів комунікації; рівень охорони здоров'я; екологічна стійкість	оцінка	X ₄

продовження табл. 5.8

1	2	3	4	5	6
Глобальний індекс підприємництва. Суб-індекс «Підприємницькі здібності»	Глобальний інститут підприємництва та розвитку	137	Можливості старту; поглинання технологій; людський капітал; конкуренція	оцінка	X ₅
Глобальний індекс інновацій	Корнельський університет, INSEAD та Всесвітня організація інтелектуальної власності	129	Інститути; людський капітал та дослідження; інфраструктура; розвиток ринку; розвиток бізнесу; результати знань та технологій; результати креативної діяльності	оцінка	X ₆
Глобальний індекс соціальної мобільності. Суб-індекс «Навчання впродовж життя»	Всесвітній економічний форум	82	Обсяги навчання персоналу; активні політики на ринку праці; вплив ІКТ на доступ до основних послуг; відсоток фірм, які пропонують формальне навчання; цифрові навички серед активного населення	оцінка	X ₇
Рейтинг національних систем вищої освіти	Організація «Universitas 21»	50	Ресурси; результати; зв'язки; середовище	оцінка	X ₈

Джерело: складено автором за даними [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16].

Вибір міжнародних індексів обґрунтовано на основі трьох основних компонентів управління знаннями, високу ефективність яких доводить теорія і практика економічно розвинених країнах:

1) інформаційні технології – управління інформаційними потоками, створення інформаційних систем, які забезпечують підвищення швидкості, якості та ефективності збору, зберігання, обробки, розподілу інформаційних потоків і передачі інформації;

2) організаційні підходи до навчання й обміну інформацією, зокрема обмін досвідом і знаннями в організаціях, а також інформатизація освіти і створення відкритих університетів, смарт-кампусів, використання вебінарів у корпоративному навчанні;

3) створення і розвиток інтелектуального капіталу, що включає в себе розробку і патентування нових знань, формування нематеріальних активів організацій [17].

Домінуючу позицію в цій тріаді займають інформаційні технології. За даними Всесвітнього економічного форуму цінність глобальної цифрової трансформації, як для суспільства, так і для економіки, до 2025 р. досягне 100 трлн дол. США, якщо буде використано весь її потенціал. За таких умов щоб залишатися конкурентоспроможними організаціям потрібно буде перетворитись на цифрові компанії, адже близько 70% нової вартості, створеної в економіці протягом наступного десятиліття, буде базуватися на платформах з цифровою підтримкою. Тільки один штучний інтелект може зробити свій внесок в розмірі 15,7 трлн дол. до світового ВВП до 2030 р. [18].

Слід відмітити, що значна частина факторів характеризується міжнародними індексами, які стосуються освітніх процесів. Такий підхід пояснюється тим, що найважливішою умовою підвищення конкурентоспроможності національної економіки будь-якої країни на початку XXI сторіччя є формування високорозвиненого людського капіталу, здатного продукувати не тільки нові знання, а й конкурентні переваги у будь-яких сферах діяльності [19]. Відтак, особливу увагу приділено тим параметрам, які характеризують навички дорослого населення, як невід’ємного

та найбільш важливого компонента управління знаннями. До таких, зокрема, віднесено: Суб-індекс «Освіта» Індексу процвітання, який з-поміж інших оцінює такі важливі складові управління знаннями, як:

- вища освіта: наявність, якість та зарахування до вищої освіти; подальша освіта (включаючи технічний, професійно-технічний та університетський рівень) є ключовою для соціального та економічного розвитку через створення людського капіталу та баз знань;

- навички для дорослих: база навичок існуючого населення працездатного віку, що відображає історичну якість освіти, а також забезпечує базовий рівень короткотермінового потенціалу економіки; кращі навички на робочому місці тісно пов'язані з продуктивністю.

Для перевірки наявності взаємозв'язку між управлінням знаннями та глобальною конкурентоспроможністю було використано економіко-математичну модель, яка дозволяє оцінити вплив багатьох факторів на результуючий показник – лінійну регресійну модель на основі адитивної згортки [20]:

$$y = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i x_i + \varepsilon, \quad (5.1)$$

де y – залежна змінна – Глобальний індекс конкурентоспроможності, оцінка; x_i – незалежні змінні, що характеризують компоненти управління знаннями в країнах ЄС; i – порядковий номер фактора; n – кількість факторів; a_0, a_i – параметри моделі; ε – залишки моделі.

Вплив управління знаннями на Індекс глобальної конкурентоспроможності було проаналізовано у групі 27 країн, які входять до складу Європейського Союзу. Наявність тісного зв'язку складових управління знаннями з глобальною конкурентоспроможністю підтверджено результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу (табл. 5.9).

Як видно з результатів аналізу, найсуттєвішими за впливом факторами є Рейтинг національних систем вищої освіти та Глобальний індекс знань. При цьому їхній вплив на оцінку Індексу глобальної конкурентоспроможності є надзвичайно сильний (коефіцієнти кореляції 0,933 та 0,931 відповідно). Поясненням виявленої залежності є те, що у

Рейтингу національних систем вищої освіти 40% у загальному значенні належить результатам освітнього процесу, а саме науковим дослідженням, науковим публікаціям, відповідності вищої освіти потребам національного ринку праці, включаючи подальше працевлаштування випускників навчальних закладів.

Таблиця 5.9

Результати кореляційного аналізу зв'язку складових управління знаннями з Індексом глобальної конкурентоспроможності

№ з/п	Країна	У	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
1.	Австрія	76,6	54,3	64,7	83,01	87,41	65,1	50,9	73,2	77,2
2.	Бельгія	76,4	58,7	64,8	83,57	87,29	67,4	50,2	68,0	73,6
3.	Болгарія	64,9	36,4	48,3	74,78	75,30	26,5	40,3	52,9	41,8
4.	Хорватія	61,9	47,6	50,6	73,64	80,88	31,8	37,8	48,4	42,1
5.	Кіпр	66,4	44,0	53,9	78,41	86,84	49,3	48,3	56,0	*
6.	Чеська Республіка	70,9	50,8	57,5	81,78	82,52	42,6	49,4	65,5	55,2
7.	Данія	81,2	69,1	67,6	87,84	90,18	90,1	58,4	75,1	82,5
8.	Естонія	70,9	61,1	59,9	83,69	85,79	50,8	50,0	66,1	*
9.	Фінлядія	80,2	72,3	69,7	86,58	89,25	64,6	59,8	78,0	80,4
10.	Франція	78,8	52,2	62,5	81,23	90,72	66,8	54,2	64,4	67,6
11.	Німеччина	81,8	56,1	64,6	83,24	87,70	68,2	58,2	69,6	69,6
12.	Греція	62,6	37,3	47,2	75,30	83,08	39,6	38,9	42,4	47,0
13.	Угорщина	65,1	47,5	52,9	74,04	78,38	48,7	44,6	42,6	48,5
14.	Ірландія	75,1	61,8	64,9	84,80	88,93	79,1	56,1	64,9	64,7
15.	Італія	71,5	43,6	56,2	80,29	88,64	40,5	46,3	40,2	53,4
16.	Латвія	67,0	50,7	54,3	80,56	81,03	42,5	43,2	55,5	*
17.	Литва	68,4	53,9	55,3	81,66	81,67	46,9	41,5	62,2	*
18.	Люксембург	77,0	57,9	69,1	79,20	90,56	65,0	53,5	76,5	*
19.	Мальта	68,5	62,7	60,2	78,44	87,95	*	49,0	63,5	*
20.	Нідерланди	82,4	67,7	68,4	86,41	88,30	74,4	61,4	77,8	80,2
21.	Польща	68,9	45,0	54,1	78,94	81,00	47,2	41,3	49,4	52,2
22.	Португалія	70,4	49,6	59,5	77,30	87,43	46,7	44,6	59,7	56,8
23.	Словаччина	66,8	45,2	54,0	73,58	80,97	40,5	42,0	56,5	49,6
24.	Іспанія	75,3	57,5	57,3	82,88	90,34	50,8	47,9	56,6	57,3
25.	Швеція	81,2	69,7	69,1	84,36	89,88	77,1	63,7	78,3	82,9
26.	Великобританія	81,2	60,4	67,5	84,88	89,05	82,6	61,3	66,2	*
27.	Норвегія	78,1	69,5	65,3	85,99	92,32	60,7	51,9	73,6	77,8
28.	Коефіцієнт кореляції	0,782	0,931	0,855	0,782	0,879	0,922	0,813	0,933	

* дані відсутні

Джерело: складено автором за даними [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16].

Щодо Глобального індексу знань, то він спрямований на оцінювання концепції знання у всіх контекстах та сферах застосування, що стосуються економічних та соціальних процесів (див. табл. 5.8). Такий підхід дозволяє більш науково продемонструвати зв'язок між стійким розвитком та багатовимірною концепцією знань.

Відтак працівники повинні здобувати нові навички для покращення своєї довгострокової конкурентоспроможності на ринку праці. Цифрові навички, такі як кодування та програмування, стають все більш важливими, оскільки бізнес намагається активно використовувати великі масиви даних. Очікується, що лише глобальна кількість розробників збільшиться з 23,9 млн осіб у 2019 р. до 28,7 млн у 2024 р. Водночас у найближчі роки значно зросте попит на фахівців із штучного інтелекту та навчання з допомогою машин, розробників та аналітиків програмного забезпечення, спеціалістів з великих даних, аналітиків інформаційної безпеки, спеціалістів з блокчейну, а також фахівців з цифрової трансформації. Ці нові ролі вимагають нових навичок, таких як творчість, емоційний інтелект, вирішення проблем, критичне мислення [18, с. 20].

Чільну трійку в рейтингу значимості міжнародних індексів для конкурентоспроможності замикає Глобальний індекс інновацій. Це параметр ще раз доводить значимість управління знаннями для забезпечення глобальної конкурентоспроможності, оскільки три з семи суб-індексів безпосередньо стосуються його компонентів: людський капітал та дослідження; результати знань та технологій; результати креативної діяльності. Слід відмітити, що талант є найважливішим ресурсом Європи для стійкої конкурентоспроможності та інновацій. Як економіка знань, Європа залежить від висококваліфікованих працівників, особливо в технологічних організаціях, де підприємницька та ділова кмітливість має важливе значення разом з технічними та науковими знаннями. Водночас 90% робочих місць в країнах ЄС протягом наступного десятиліття потребуватимуть цифрових навичок, що ще більшою мірою сприятиме активному впровадженню управління знаннями на різних рівнях [21].

Таким чином, отримані результати підтверджують високу значимість управління знаннями в європейських країнах для забезпечення стійкої конкурентоздатності.

Для деталізації взаємозв'язку складових управління знаннями та конкурентоздатності було розроблено відповідну економіко-математична модель з використанням вбудованої функції «Регресія» в програмному забезпеченні Excel. Такий підхід обумовлено значною швидкістю виявлення математичного зв'язку, а також легкістю оцінки придатності отриманих результатів та адекватності моделі загалом.

В результаті покрокової оцінки впливу параметрів, наведених в табл. 5.9, на Індекс глобальної конкурентоспроможності на основі багатofакторної регресійної моделі визначено трифакторну модель:

$$y = 5,26 + 0,41x_1 + 0,35x_2 + 0,29x_3, \quad (5.2)$$

де y – Індекс глобальної конкурентоспроможності, оцінка; x_1 – Глобальний індекс знань, значення; x_2 – Глобальний індекс процвітання: Суб-індекс «Освіта», оцінка; x_3 – Глобальний індекс інновацій, оцінка.

Основні статистичні показники, які підтверджують статистичну значимість та адекватність даної моделі наведені в табл. 5.10.

Таблиця 5.10

Результати перевірки адекватності економіко-математичної моделі глобальної конкурентоспроможності за основними статистичними показниками

№ з/п	Показники	Розрахункове значення
1.	Множинний коефіцієнт кореляції	0,955
2.	Коефіцієнт детермінації	0,912
3.	F-статистика	80,44
3.1.	Критичне значення для даної моделі F	3,03
4.	t-статистика	
4.1.	x_1	2,65
4.2.	x_2	2,11
4.3.	x_3	2,16
4.4.	Критичне значення для даної моделі t	2,069

Отримані результати статистичних показників дозволяють стверджувати, що побудована трифакторна модель характеризується високою теоретичною спроможністю та є придатною для практичного використання.

Таким чином, отримані значення статистичних параметрів моделі дозволяють стверджувати, що управління знаннями характеризується першочерговою актуальністю для забезпечення стійкої конкурентоздатності в сучасних умовах. Разом з тим, дуже вагомою є інноваційна діяльність, яка, зокрема, містить як результати наукових розробок та досліджень, так і результати креативної діяльності. За таких умов організаціям доцільно активно впроваджувати системи управління знаннями, використовуючи ті рішення, які уже довели свою ефективність в міжнародній практиці [22]:

- програми крос-тренінгу;
- системи управління документами (зокрема Google Drive і Box);
- системи управління змістом (SharePoint та Bloomfire);
- інструменти соціальних мереж (Workplace від Facebook та Slack);
- чат-боти (використання штучного інтелекту і машинного навчання).

Список використаної літератури

1. Назаренко І. М. Стратегічний менеджмент знань та інновацій в контексті розвитку стратегічного управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2015. № 1. С. 9–13.
2. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74–78.
3. ISO 30401:2018 «Knowledge management systems – Requirements». *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/standard/68683.html> (Last accessed: 17.06.2020).
4. Omerzel D. G. The impact of knowledge management on SME growth and profitability : A structural equation modelling study. *Africa Journal of Business Management*. 2010. Vol. 4(16), P. 3417–3432.
5. Dzenopoljac V., Alasadi R., Zaim, H., Bontis N. Impact of knowledge

management processes on business performance : Evidence from Kuwait. *Knowledge and Process Management*. 2018. Vol. 25(2). P. 77–87.

6. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах : колек. монографія / за заг. ред. М. В. Шарко. Херсон : ПП Вишемирський В. С., 2016. 177 с.

7. Omoush M. M. Impact knowledge management on innovation. Field study on tourist agencies in Irbid city, Jordan. *Часопис соціально-економічної географії*. 2018. Вип. 25. С. 75–80.

8. The Digital Economy and Society Index. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (Last accessed: 17.06.2020).

9. Global Knowledge Index – Methodology. *Knowledge4 All*. URL: <https://knowledge4all.com/Methodology.aspx?language=en> (Last accessed: 17.06.2020).

10. The Legatum Prosperity Index 2019. *Legatum Institute Foundation*. URL: <https://www.prosperity.com/rankings> (Last accessed: 17.06.2020).

11. Social Progress Index 2019. *The Social Progress Imperative*. URL: <https://www.socialprogress.org/?tab=2&code=NOR> (Last accessed: 17.06.2020).

12. Zoltán J., László A., Esteban S., Márkus L. The Global Entrepreneurship Index 2019. *The Global Entrepreneurship and Development Institute*, Washington, D.C., USA. 2020. 71 p.

13. Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation. 451 p. *Cornell. INSEAD. WIPO*. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf (Last accessed: 17.06.2020).

14. The Global Social Mobility Report 2020. Equality, Opportunity and a New Economic Imperative. *World Economic Forum*. URL: http://www3.weforum.org/docs/Global_Social_Mobility_Report.pdf (Last accessed: 17.06.2020).

15. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. *World Economic Forum*. 666 p. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (Last accessed: 17.06.2020).

16. U21 Ranking of National Higher Education Systems 2019. *Universitas 21*. URL: <https://universitas21.com/sites/default/files/2019-04/Full%20Report%20and%20Cover.pdf> (Last accessed: 17.06.2020).

17. Сікора Я. Використання методів управління знаннями для організації електронного навчання. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2017. Т. 61. С. 162–174.
18. The Future of Knowledge : A Foresight Report 2019. *Knowledge 4All*. URL: https://knowledge4all.com/reports/Future_of_Knowledge_2019_English.pdf (Last accessed: 17.06.2020).
19. Семикіна А. В. Людський капітал: підвищення конкурентоспроможності на основі соціальних інновацій : монографія. Одеса : «Атлант» ВОИ СОІУ, 2018. 272 с.
20. Mishchuk H., Grishnova O. Empirical study of the comfort of living and working environment – Ukraine and Europe: comparative assessment. *Journal of International Studies*. 2015. Vol. 8(1). P. 67–80.
21. Innovate Europe : Competing for Global Innovation Leadership. *World Economic Forum*. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Innovate_Europe_Report_2019.pdf (Last accessed: 17.06.2020).
22. Добровінська Я. В., Ситник Н. І. Розроблення системи управління знаннями на підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми і перспективи*. 2020. С. 166–167.

5.4. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення конкурентоздатності підприємства потребує дослідження чинників щодо підтримки ефективної роботи персоналу на відстані від свого робочого місця. У науковій літературі використовується поняття конкурентоздатності у розумінні, що адекватне змісту конкурентоспроможності. Однак, ці поняття нерівнозначні. *Конкурентоспроможність* показує активний і прогнозований конкурентний потенціал підприємства, тобто його здатність випередити конкурентів як у нинішній час, так і в майбутньому, а *конкурентоздатність* – відносно стабільний стан підприємства на певний момент часу.

Французький учений Гай Ле Ботер виокремив цілісний порядок «якісного навчання, та як наслідок якісної компетентності неминуча злагожденість дій осіб, які залучені у процесі навчання» [1, с. 101].

«Ідеї, що успішність особистості в спільній праці залежить від певних компетенцій: знань (подекуди інтуїтивних), умінь, навичок, а також особистісних якостей, які допомагають вибудовувати взаємини – знаходимо у багатьох дослідників. К. Аржиніс називає їх міжособистісною компетенцією, П. Горностаї – рольовою, М. Заброцький – комунікативною, В. Куніцина – пише про соціальну компетентність [2, с. 49].

У монографії визначено «структуру людського капіталу, до якої належать запас знань та здібності людини, досвід та навички, запас здоров'я та мотивації, мобільність. Найбільшого значення в його структурі мають знання. Саме вони формують кваліфікацію, компетентність, досвід персоналу. Інші компоненти дозволяють раціональне використання цих знань. На основі знань людини, що отримані на протязі життя, формується людський капітал» [2, с. 121].

Основними перешкодами на шляху формування цифрових компетенцій персоналу для дистанційної системи менеджменту підприємства, на думку більшості керівників, є:

- ✓ недостатній рівень діджитал-кваліфікації персоналу,

знання систем корпоративних інформаційних технологій (ІТ);

✓ забезпечення нових показників продуктивності та доступності цифрових систем відповідно до галузі;

✓ слабе володіння іноземною мовою, зокрема, англійською на рівні нижче Intermediate;

✓ низька оплата праці й недостатня мотивація;

✓ відсутність навичок застосування знань й комунікацій;

✓ загроза інформаційній безпеці процесів менеджменту.

Сьогодні в умовах пандемії коронавірус COVID-19, відбувається криза в економіці, військові дії в АТО, а негативні новини в інформаційних джерелах сприяють зростанню рівня небезпеки підприємців у суспільстві. На нинішній день — карантин або закриття галузей, підприємств. В результаті збільшення тривожних настроїв, необдуманих помилок, нагнітання конфліктних ситуацій. З іншої сторони така ситуація — привід випробувати найкращі технології підвищення кваліфікації персоналу й нову модель управління — дистанційну (віддалену). Також покращити й вдосконалити досвід документообігу в менеджменті.

Головне завдання керівника з персоналу — навчити колектив працювати на віддалі від робочого місця, зберегти ритм команди, бойовий дух та підтримати психологічний настрій колективу.

Рекомендовані напрями містять чек-лист і опис наступних дистанційних практик:

1. Ефективна комунікація колективу.
2. Правила учасників для проведення онлайн зустрічей.
3. Побудова корпоративних цінностей і підтримка командних традицій.
4. Збереження психологічної стійкості.
5. Прозорість та добросовісність у роботі.
6. Довіра з питань загроз інформаційної безпеки та надійності в команді.
7. Підвищення кваліфікації менеджерів на курсах «Управління людськими ресурсами».
8. Досвід успішного фрілансу менеджерів.

Ці пункти потрібно узгодити з командою, вислухати

побажання, та чітко прописати як норми.

Надзвичайно важливо говорити (писати) про всі успіхи та перемоги команди, ділитися цікавими матеріалами в спільних чатах. Щоб комунікація між персоналом була дійсно ефективною, потрібно більше спілкуватися через різні соціальні мережі: Facebook, Messenger, Skype WhatsApp, Telegram, Viber, LinkedIn, Zoom, Cisco_WebEx_Add-On. Варто використовувати цифрові інструменти: StudyStack, Quizlet, LearningApps.Org.

Часто ділове спілкування поєднується з соціальним медіа маркетингом SMM (Social Media Marketing), який є комплексом «дій, які спрямовані на розкручування, просування і рекламу послуг або товарів компанії за допомогою соціальних ресурсів» [3].

Ефективна комунікація охоплює вибір окремого часу для загальнокомандних дзвінків та спілкування один на один. Зокрема, під час загальнокомандних дзвінків діліться більшою кількістю інформації ніж зазвичай, якщо є така можливість. Будувати комунікацію доцільно за такою схемою: що відбувається? чому це відбувається? як ми будемо діяти? хто, що і коли повинен зробити виходячи з поставлених завдань вище?

Важливо обговорити успіхи команди навіть найменші та ділитися корисними і цікавими матеріалами.

Зафіксуйте нормативи й правила комунікації: термін реакції на запит; з'ясуйте в який час доступні працівники для відео-зв'язку; визначте способи комунікації відповідно до технічного забезпечення на дому; якщо не можливо зробити завдання – попереджати завчасно; не зрозумілі або непередбачені проблеми – запитати або отримати консультування питання.

Правила проведення онлайн зустрічей:

✓ Старайтеся проводити онлайн зустрічі з увімкненими камерами, щоб бачити один одного – це допоможе побачити справжні емоції працівників, краще пояснити завдання. Обов'язково потрібно перевіряти технічні моменти: звук, якість відео.

✓ Перед початком довго-тривалої зустрічі роздайте ролі:

тайм-спікер (стежить за часом), гейм-спікер (стежить, щоб не відволікалися від теми), протокольний секретар, який зафіксує прийняті рішення, розподілені завдання, домовленості, нагадає основні моменти попередніх зустрічей.

✓ Чітко проговорюйте план зустрічі та очікуваний результат на початку. Введіть правила комунікації, як наприклад: термін реакції на завдання; час доступності; способи комунікації; обов'язкове завчасне попередження про проблеми; вчасне з'ясування незрозумілих моментів.

✓ В кінці зустрічі у кожного працівника повинен з'явитися план дій, де працівники розуміють: Що? Коли? Як їм потрібно виконати і за якими критеріями буде перевірятися робота.

Складений план розмови, поетапні вирішення завдань та визначені очікувані результати – будуть запорукою підвищення конкурентоздатності в період дистанційної роботи.

Керівник повинен націлити дії, поцікавитися необхідністю регулювання проблем, узгодити зі своєю командою, в котрій саме час та в який спосіб найкраще проводити онлайн зустрічі. У свою чергу, керівник як лідер, зобов'язаний пояснити своїм працівникам, які зміни в роботі їх чекають, подальші дії та терміни виконання завдань.

«*One on One On-line*» піхід, який охоплює: інформацію про настрій працівника чи команди; поділ своїми почуттями, якщо у колективу є таке бажання. Перелік рекомендованих питань для проведення щотижневої зустрічі віч на віч наступний:

1. Що було зроблено тобою або твоєю командою за минулий тиждень?
2. Як просувається те, про що ми домовлялися на нашій минулій зустрічі?
3. Які важливі зустрічі відбулися з моменту нашої останньої зустрічі?
4. Які важливі рішення були прийняті за цей час?
5. Що виходить особливо добре?
6. На труднощі натрапляли останнім часом?
7. Чи є якісь побоювання чи занепокоєння відносно

поточної роботи/проектів?

8. В чому необхідна моя підтримка?

9. Три основні дії, які ти збираєшся зробити після нашої зустрічі?

10. Які питання є до мене (менеджера з персоналу)?

Книга Джона Уйтмор «Коучинг високої ефективності» потрібна тим, хто прагне до ясності життєвих і кар'єрних цілей. Головний принцип коучингу: «Всі люди мають внутрішній потенціал, який не цілком розкривається в повсякденному житті». Людина проявляє себе, якщо відчуває відповідальність за результати своєї праці. Тому хороший менеджер – це завжди коучер. Він показує співробітникам, як самостійно вирішувати короткострокові завдання, а в довгостроковій перспективі виховує в них усвідомленість і відповідальність. Розроблена Джоном Уйтмором «модель дозволяє поставити мету, побачити реальний стан справ, знайти перешкоди на шляху до неї і побудувати план конкретних дій. В умовах, коли компанії за всяку ціну прагнуть знизити витрати, техніка коучингу стає необхідністю» [4, с. 48].

Різко змінилася технологія й розшукування потрібних кваліфікованих робітників у сучасному світі, оскільки щодня виникає потреба в нових вміннях та компетенціях персоналу. В LinkedIn, TheMuse, Glassdoor можна знайти багато корисних пропозицій на вакансії підприємства та можливості дистанційно вчитися [5, 6, 7]. Ефективна робота в дома стала необхідністю, можливістю зберегти гарний настрій та високі результати роботи під час карантину. Найголовнішим поступом на шляху до успішних змін в діяльності є вихід із зони комфорту через усвідомлення особистих цілей та пріоритетів у житті.

Командні традиції та корпоративні цінності необхідно покращити в цій ситуації й зберегти на дистанційній діяльності (щомісячно, щотижнево, щоденно). Спробуйте кинути команді виклик: зробити веселі селфі, зробити всю роботу до обіду і т.д. Говорити про кращі практики, які відкрили для себе ваші колеги останнім часом.

Збереженню психічної стійкості сприяє спонукання членів вашої команди говорити про почуття. Особливо, якщо

щось пішло не так. Проведення онлайн майстер-клас по продуктивній роботі: поясніть важливість перерв, створення робочого простору дома. Ділитися кумедними випадками, які відбулися з вами чи вашими колегами. Для формування метакогнітивних навичок персоналу варто ознайомитися з Visible thinking [8].

Поведінка працівників у критичних ситуаціях формується *інтуїтивно*: «голову сховати в плечі»; надіятися, що витягнеш сам; тягнути до останнього; вибачатися опісля, якщо буде перед ким; захищатися й вийти з проекту; вірити, що так проблемно всюди. Важливо цікавитися бажаннями та психологічними настроями своєї команди. Зауважимо психотипи працівників, якщо людині притаманний тип «жайворонок», то серйозні справи слід починати зранку, але якщо ви тип «сова», то важливі справи краще відкласти на другу половину дня. Зокрема, можна починати онлайн зустрічі з питання: «Що позитивного / негативного сталося на цьому тижні?» В цьому вам допоможе програма Workplace, в якій кожний працівник записує всі позитивні моменти, які з ним трапилися протягом певного часу.

Протилежною *контр інтуїтивна* реакція: підвищувати прозорість; враховані прямий та зворотний зв'язки; вибачення в процесі діяльності; консультування й обговорення з колегами; виклик керівника на допомогу; регулювання та розбір стану окремого випадку.

«Управління формує стандарти взаємодії персоналу та структурних підрозділів підприємства, таким чином забезпечує силу сторону забезпечення економічної безпеки. Корпоративна етика формує набір етичних норм поведінки, що гарантує *інформаційну безпеку* й захист комерційної таємниці [9, с. 377].

На YouTube підібрано багато нового та цікавого про організацію роботи на основі тайм-менеджменту вдома, в тому числі коротко схарактеризовано ефективну комунікацію, напрями як правильно зберігати психологічну стабільність, особливо, як навчитися довіряти своїй команді.

У книзі Стівен Кові «7 навичок вискоелективних людей»

допомагає налаштуватися на кінцеву мету, перш ніж братися за справу. Можна витратити серйозні зусилля, щоб видертися по сходах успіху, але все буде марно, якщо сходи приставлені не до тієї стіни. Чим більше ви проактивні (навик 1), тим ефективнішим можете стати в персональному лідерстві (навик 2) і персональному управлінні (навик 3). Чим більш ефективні ви в управлінні своїм життям (навик 3), тим більше оновлюють дій з Квадрата II здатні зробити (навик 7). Чим більшою мірою ви спочатку прагнете зрозуміти (навик 5), тим ефективнішим буде ваш пошук синергетичних рішень в дусі «Виграв / Виграв» (навички 4 і 6). Чим більше ви вдосконалюєтеся в будь-якому з навичок, що ведуть до незалежності (навички 1, 2 і 3), тим ефективніші ви будете у взаємозалежних ситуаціях (навички 4, 5 і 6). А оновлення (навик 7) – це процес оновлення всіх навичок» [10, с. 117].

Необхідно кожному *оцінити власний досвід* щодо відповідності роботі, а саме виділити особисті ключові знання та навички, професійні досягнення, сильні сторони та визначити, чого бракує для дистанційного виконання завдань.

Програмою курсу «Управління людськими ресурсами» для підвищення кваліфікації персоналу передбачено: формування фундаментальних знань із відповідних професійних компетенцій ефективного управління персоналом підприємства і соціальної відповідальності; на основі вивчення ситуаційних завдань, шляхом абстрагування, експерименту, порівняння, аналізу та синтезу з'являються навички вирішення проблемних ситуацій в трудових колективах різних форм власності. Вагомими є сформовані компетентності щодо реалізації *знань* з процесу адміністрування нормативно-законодавчих питань й розробки стратегії, *уміння* формування колективу, організування розвитку інформаційних технологій з набору, селекції й оцінювання персоналу. У свою чергу загальні додаткові компетентності з *комунікації* адміністрації з питань мотивування, бюджетування, дисципліни й ефективності менеджменту персоналу. Розроблення *автономності* підрозділів на основі тайм-менеджменту в бізнесі, з питань соціальної *відповідальності* й охорони праці на підприємстві.

Основною метою є перепідготовка «фахівців, здатних ідентифікувати та розв'язувати складні задачі й проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризуються невизначеністю умов і вимог» [11].

Завдання визначається спеціальними фаховими та додатковими компетентностями, формуванням у здобувачів фундаментальних знань теорії адміністрування й практики, відповідних професійних компетенцій ефективного управління персоналом підприємства і соціальної відповідальності в бізнесі.

Курс «Управління людськими ресурсами» навчає формулювати та розв'язувати комплексні практичні проблеми щодо людських ресурсів, організувати виробничо-адміністративну й аналізувати управлінську діяльність персоналу. Взаємозв'язки отриманих компетенцій із результатами навчання зображено на рис. 5.3 і табл. 5.11 (*знання, уміння, автономність, комунікації, відповідальність*) наступні:

1. Інтегральна компетентність (ІК).
2. Загальні нормативні компетенції (ЗК).
3. Загальні додаткові фахові компетентності (ЗФК).
4. Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СКЗ).
5. Спеціальні додаткові компетентності (СФКЗ).
6. Результати навчання діяльності підприємства (РНД).

Все що спостерігається на «виході» з підприємства, в цілому визначає його конкурентоздатність та залежить від ресурсів (якості його «входів», продуктивності навчання трудових ресурсів, результатів на виході тощо).

Актуальним є досвід роботи з фріланс-проектом, де найперше потрібно зрозуміти проект, провести онлайн-інтерв'ю, виділити час на виконання проекту, сформулювати чіткі умови співпраці. Найголовніші особливості відбору менеджером з персоналу кандидатів до міжнародних компаній в Україні, на відміну від інших роботодавців наступні: проходить чималу кількість співбесід, має обов'язково орієнтуватися в структурі підприємства та її міжнародній діяльності, нерідко кандидату потрібно проходити складні онлайн та оф-лайн-тести.

IK. Здібність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні менеджменту.

ЗК2. Здатність до спілкування з іншими професійними групами різного рівня.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК6. Здібність генерувати ідеї (креативність).

ЗФК1. Здатність здійснювати комунікаційну діяльність в усній і письмовій формах рідною та іноземною мовами для рішення задач міжособистісної й міжкультурної взаємодії.

ЗФК3. Здатність володіння знаннями стосовно системи управління підприємством та особливостей реалізації загальних функцій управління в сучасних умовах господарювання.

ЗФК5. Здатність узагальнювати і критично оцінювати критерії вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства.

СК3. Здібність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів підприємства.

СК5. Здатність створювати та організувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здібність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СФК2. Здібність працювати як самостійно, так і у колективі та команді, готовність будувати комунікації з громадянами, колегами, керівниками та підлеглими з дотриманням поваги, вимог культури та етики публічного адміністрування та службового етикету.

СФК3. Здатність формувати кадрову стратегію в сучасних умовах, здійснювати набір, відбір, оцінку персоналу, розробляти ефективну систему мотивації та оплати, створювати сприятливі умови навчання та саморозвитку персоналу підприємства.

Результати навчання (РН):

РН 1. Застосовувати концепції, методи контролю та інструменти менеджменту персоналу для результативного та ефективного управління.

РН 2. Ідентифікувати проблеми на підприємстві та обґрунтовувати методи їх вирішення.

РН3. Застосовувати навички обґрунтування та управління проектами, генерування підприємницької ідеї.

РН 4. Виявити навички прийняття та забезпечення реалізації управлінських рішень.

РН 5. Аргументувати власну точку зору в дискусії на основі етичних міркувань, соціальної відповідальності.

Рис. 5.3. Компетентності та результати

Таблиця 5.11

Засоби та методи для досягнення результатів навчання в діяльності підприємства (РНД)

	<i>Засоби навчання</i>	<i>Методи навчання</i>
1	Проблемні ситуації з використанням платформи moodle, мультимедіа, інтернету.	Загальнонаукові та специфічні методи дослідження (розрахунково-аналітичні,
2	Робота у малих групах.	економіко-статистичні,
3	Семінари-дискусії.	економіко-математичні,
4	Презентації.	проблемно-пошукові, метод
5	Використання Web-квестів, методів кейсів, програми CRM Битрикс24.	індукції та дедукції, методи інтелектуальної колективної
6	Ситуаційні (казуїстичні завдання).	діяльності, імітаційного
7	Завдання тестового контролю.	моделювання тощо).
РНД	Після успішного вивчення курсу:	
1	РНД 1. Здобувач демонструє знання щодо теоретичних положень і практики управління людськими ресурсами та забезпечення стабільної діяльності підприємств в сучасних умовах; взаємодії держави, бізнесу, суспільства та людини у сфері соціальної відповідальності для розвитку суспільства.	
2	РНД 2. Здобувач застосовує соціальні і психологічні методи управління в практичній діяльності.	
3	РНД 3. Здобувач дає оцінку політики менеджменту персоналу та ефективності корпоративної соціальної відповідальності.	
4	РНД 4. Здобувач формує стратегію та політику управління людськими ресурсами та визначає критерії оцінки власної ефективності, проблемні області індивідуального «освоєння» часу.	
5	РНД 5. Здобувач ефективно вирішує завдання професійної діяльності з обов'язковим урахуванням вимог охорони праці та гарантуванням збереження життя, здоров'я та працездатності працівників у різних сферах професійної діяльності.	

Зарубіжні роботодавці в Україні звертають особливу увагу на те, чи відповідають особисті якості кандидата корпоративній культурі та духу підприємства. Досвід українки, яка працює в паризькому офісі BlaBlaCar та в Amazon і eBay має тисячі переглядів кожен [12; 13]. Складовими для успіху роботи на фрілансі є грамотний тайм-менеджмент, усвідомлення власної відповідальності перед замовником, гарна репутація, якість наданих послуг. Головні завдання менеджера в умовах роботи вдома:

✓ впевнити та заспокоїти працівників у конкурентоздатності підприємства та професійності

дистанційного виконання робіт;

- ✓ забезпечити прозору комунікацію;
- ✓ допомогти їм організувати дистанційну роботу;
- ✓ підняти настрій за необхідністю виконувати більше завдань або зниженню оплати праці.

Знання в організації, як і процеси, існують незалежно від того, чи усвідомлюють це співробітники чи ні. Створюючи перепідготовку менеджерів з управління персоналом важливо:

- ✓ отримати підтримку вищого керівництва;
- ✓ залучити в процес максимальну кількість працівників підприємства для їх взаємодії, забезпечити надійну інформаційну середу, розуміння роботи і знань IP мереж;

- ✓ організувати дистанційне навчання персоналу цифрових продуктів корпоративних ІТ (IdM, MDT), офісних програм і операційних систем (MS Window, * nix), СУБД (Oracle, MS, MySQL), платформ віртуалізації (VMware, HYPER - V),

- ✓ розробити модель мотивації ключових фахівців і представників топ - менеджменту.

Ефективність управління знаннями досягається формуванням корпоративних стандартів інформаційної безпеки, документацією та положеннями кадрової політики, внутрішніми і зовнішніми комунікаціями для конкурентоспроможності підприємства.

Список використаної літератури

1. Guy Le Boterf. L'ingenierie des compétences. Paris : Editions d'organisation, 1998. 416 p.
2. HR-менеджмент : проблеми, стратегії та перспективи : колективна монографія / за заг. ред. І. Б. Швець. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 176 с.
3. Digital 2020 : 3.8 billion social media users. URL: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-illion-people-use-social-media#> (дата звернення: 14.01.2019).
4. Професійна мережа : як за допомогою LinkedIn знайти роботу. URL: <https://thepoint.rabota.ua/professionalnaya-set-kak-s-pomoshhyu-linkedin-nayti-rabotu/> (дата звернення: 14.01.2019).
5. TheMuse. URL: <https://www.themuse.com/tags/resumes-cover-letters>

(дата звернення: 14.01.2019).

6. Glassdoor. URL: <https://www.glassdoor.com/index.htm> (дата звернення: 14.01.2019).

7. John Whitmore. Coaching for Performance : GROWing Human Potential and Purpose. *The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 4th Edition Paperback* – October 10, 2009.

8. Visible thinking. URL: http://www.visiblethinkingpz.org/VisibleThinking_html_files/03_ThinkingRoutines/03a_ThinkingRoutines.html

9. Живко З. Б., Сватюк О. Р., Копитко М. І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 456 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/671> (дата звернення: 14.01.2019).

10. Stephen R. Covey. The 7 habits of highly effective people. *Running Press*. 1989.

11. Стандарт вищої освіти України Міністерства освіти і науки від 04.03.2020 р. № 383. URL: <http://osvita.ua/> (дата звернення: 14.01.2019).

12. Українка, яка працює в паризькому офісі BlaBlaCar: «2 місяці пошуків, 8 співбесід, 2 поїздки в Париж, і ось вона – робота мрії». URL: <https://thepoint.rabota.ua/ukrainka-rabotayushhaya-v-parizhskom-ofise-blablacar-2-mesyatsa-poiskov-8-sobesedovaniy-2-poezdki-v-parizh-ivot-ona-rabota-mechtyi/> (дата звернення: 14.01.2019).

13. Українець про роботу в Amazon і eBay : «Три важливі складові успіху таких компаній – люди, дисципліна і аналітика». URL: <http://blog.rabota.ua/ukrainets-o-rabote-v-amazon-i-ebay-mne-nravitsya-chuvstvovat-chto-ya-v-igre-i-zadayu-ritm/> (дата звернення: 14.01.2019).

5.5. НЕОБХІДНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку бізнес-середовища забезпечення конкурентоспроможності підприємств чи продуктів значною мірою відбувається завдяки особливим характеристикам їх результативності і успіху, певним унікальним відмінностям чи ознакам, що мають, зазвичай, нематеріальний характер. Носіями таких ключових чинників успіху підприємств, їх унікальних конкурентних переваг є людські ресурси. Відповідно, активного розповсюдження у теорії і практиці управління людськими ресурсами набувають так звані «якісні» концепції управління, до яких належить концепція компетентності, адже успішні компанії вже сьогодні розуміють, що від знань та вмінь персоналу значною мірою залежать кількісні результати роботи, а інвестиції у персонал є економічно виправданими і стратегічно важливими.

У науковій літературі часто зустрічаємо використання понять «компетенція» та «компетентність» при дослідженні багатьох процесів управління людськими ресурсами або навчання загалом.

За визначенням фахівців, компетенції є системою індивідуальних та колективних знань, навичок, умінь, прийомів, які зберігаються та поширюються усередині підприємства шляхом навчання, комунікації, а головне – набуття досвіду роботи. Вони завжди мають «внутрішнє» походження, практично без часових обмежень їх використання, а також є підґрунтям для створення неповторної відмітності підприємства у ринковому просторі [1, с. 26]. У Новому тлумачному словнику української мови слово «компетенція» трактується як «добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи» [2].

Згідно трактувань інших дослідників, компетенція є моделлю поведінки людини при вирішенні певного класу завдань, здійсненні ролей або функцій у визначених ситуаціях професійної діяльності. Компетенція, як потенційна якість, існує

в людині у формі знання, яке переходить у поведінку в певних професійних ситуаціях [3, с. 243].

Згідно пункту 13 статті 1 Закону України «Про вищу освіту», компетентність визначається як «здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей» [4].

Науковці із КПІ ім. І. Сікорського у своїх працях зазначають, що компетентність – це:

- сформована в результаті отримання компетенції здатність працівника до будь-якої діяльності;

- наявність знань та досвіду, необхідних для ефективної діяльності працівника;

- наявність необхідної компетенції у індивіда, що очолює певну посаду [3, с. 250].

Професійну компетентність персоналу підприємства можна визначити «як комплекс особистісних властивостей, здібностей, знань і досвіду (психофізіологічних характеристик, цінностей, мотивів, настанов і когнітивних здібностей), які знаходять вияв у відповідних компетенціях, що у сукупності формують у спеціаліста моделі професійної поведінки та визначають його готовність та здатність до професійної діяльності» [5, с. 98].

У контексті наведених вище міркувань, на нашу думку, слушною є позиція тих дослідників, які обґрунтовують, що «поняття «компетентнісний підхід» переважно використовується в освітянській діяльності закладів освіти різних рівнів акредитації». А поняття «компетенційний підхід», як свідчить бізнес-практика, використовують переважно в управлінні людськими ресурсами» [3, с. 235].

Отже, робимо висновок, що компетенція традиційно вживається у значенні системи знань, вмінь, кола повноважень, а компетентність пов'язують, здебільшого, із обізнаністю, авторитетністю, кваліфікованістю, тобто із застосуванням знань і вмінь (компетенцій) на практиці та здатністю використовувати також й свій власний досвід.

Фактично, більшість підприємств та організацій завжди використовує певну схему компетенцій під час багатьох кадрових процесів, насамперед, таких, як набір і розвиток персоналу, оцінка та винагородження (рис. 5.4). Тому, у процесі розроблення схеми компетенцій, насамперед, варто звертати увагу на те, для яких саме процесів управління людськими ресурсами вона буде використовуватися, та яку користь ці структуровані компетенції даватимуть як організації в цілому, так і конкретному кадровому процесу. Водночас, важливо, щоб сформовані компетенції відображали та відповідали базовим компетенціям, які сповідує організація, її культурі, цінностям, традиціям. На рис. 5.4 подані найпоширеніші сфери застосування компетенцій в управлінні людськими ресурсами.

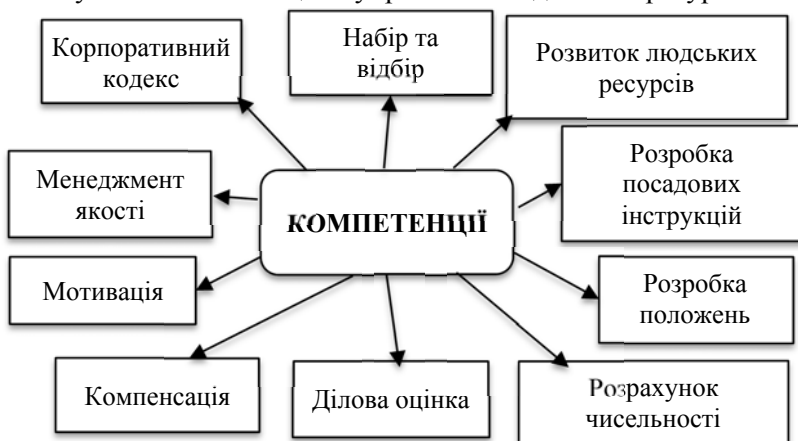


Рис. 5.4. Сфери застосування компетенцій в управлінні людськими ресурсами організації [3, с. 239]

Сьогодні існує багато підходів щодо видів і структури як загальних, так і професійних компетенцій, які роботодавці хочуть бачити у своїх потенційних співробітників. Відомий американський дослідник теорії та практики управління Майкл Армстронг у своїх працях розглядає три основні групи компетенцій:

- поведінкові (визначають очікування щодо поведінки, тобто те, який тип поведінки необхідний для досягнення

результатів у таких сферах як робота у команді, комунікація, керівництво та ухвалення рішень);

- технічні (визначають, що люди повинні знати та вміти робити для ефективного виконання своєї ролі);

- компетенції NVQ_s/SNVQ_s (визначають мінімальні стандарти у досягненні поставленої цілі і виконанні дій, виражені так, щоб їх можна було використовувати для спостереження і оцінки під час сертифікації. Тобто, це опис того, що повинні робити люди у певній конкретній сфері роботи, на основі якого їх згодом оцінюють як компетентних чи некомпетентних [6, с. 174].

Загалом професійні компетенції можна розділити на об'єктивні (пов'язані із конкретним видом професійної діяльності) та суб'єктивні (пов'язані із якостями, властивостями і особливостями особистості фахівця). Цікавим є поділ компетенцій за рівнями, який пропонують у своїх дослідженнях В. А. Верба та О. М. Гребешкова. Вони виокремлюють 5 ієрархічних рівнів компетенцій:

- професійні (на рівні окремих індивідів),
- рольові (на рівні ролей, які виконують члени колективу у групах),
- функціональні (на рівні здійснення певних функцій у бізнес-процесах),
- стратегічні (на рівні підприємства в цілому як учасника ринку),
- ключові (неповторні та відмінні) [7].

Основою розробки стандартів вищої освіти та освітніх програм в Україні, відповідно до впровадження вимог проекту TUNING, що має на меті забезпечити порівняння і сумісність навчальних освітніх програм у нашій країні та у країнах Європейського Союзу, також є компетентнісний підхід. Власне, опорними пунктами таких документів у сфері освіти є формулювання кінцевих результатів навчання та компетентностей майбутніх фахівців. У таких стандартах та освітніх програмах компетенції поділяють на три групи: інтегральна, загальні та спеціальні (фахові, предметні).

Згідно концепції проекту TUNING базові (загальні)

компетенції поділяють на [3, с. 258]:

- інструментальні (аналіз і синтез, організація та планування, базові знання, управління інформацією, вирішення проблем, ухвалення рішень);

- міжособистісні (робота у команді, критичне мислення, міжкультурні комунікації, прихильність етичним цінностям);

- системні (системне застосування знань на практиці, здатність до навчання, здатність адаптуватися до нових умов, лідерство, здатність працювати автономно, розробка і управління проектами, ініціативність, відповідальність за якість, орієнтація на успіх).

Основою освітніх реформ у Європейському Союзі є вісім основних компетенцій (табл. 5.12). Проте, звичайно, що такий перелік компетенцій не є вичерпним. З плином часу, зважаючи на загальний прогрес та розвиток, багато компетенцій втрачають свою актуальність, тому ті чи інші моделі компетенцій повинні бути достатньо гнучкими та завжди інноваційно орієнтованими.

Таблиця 5.12

Ключові компетенції ЄС*

№	Назва компетенції	Характеристика змісту компетенції
1	2	3
1.	Спілкування рідною мовою	Вміння виражати думки, почуття і факти, усно та письмово; гнучко використовувати різні стилі спілкування.
2.	Спілкування на іноземних мовах	Вміння виражати свої думки на іноземній мові і розуміти інших; прагнення до міжмовного та міжкультурного спілкування; розуміння і сприйняття культурних відмінностей.
3.	Математична компетентність та базові компетенції в науці і технологіях	Вміння робити висновки на основі фактів; застосовувати логічне мислення для вирішення щоденних проблем.
4.	Цифрові компетентності	Здатність до аналітичного та критичного підходу під час використання інформаційних технологій; базові навички користування комп'ютером та інтернетом.
5.	Вміння вчитися	Аналіз та оцінка результатів навчання; подолання перешкод; організація свого навчання; відповідальність за навчання.

продовження табл. 5.12

1	2	3
6.	Соціальні та суспільні компетенції	Вміння конструктивно розв'язувати конфлікти, знаходити спільну мову з різними людьми; вміння спілкуватися належним чином із друзями, сім'єю, співробітниками; уявлення про ідеї та концепції демократії, громадянського суспільства, права людини; участь у суспільному житті.
7.	Навички ініціативи та підприємництва	Здатність до втілення ідей, креативність та допитливість, готовність до ризику; здатність керувати проектами.
8.	Культурна самосвідомість і самовираження	Вміння оцінювати творче вираження ідей, навиків та емоцій; все, що пов'язано із ЗМІ, музикою, образотворчим мистецтвом і т.п. та сприйняттям виражених у них ідей.

Джерело: складено на основі [8]

Зважаючи на це, фактично у ЄС чітко підкреслений пріоритет фундаментальної підготовки випускників вузів, зокрема, значна увага приділена організаційно-управлінським компетенціям.

Також зазначимо, що професійні компетенції персоналу мають задовольняти певним загальним критеріям. Зокрема, деякі автори зазначають, що професійні компетенції повинні:

- відображати стратегію та культуру організації;
- охоплювати ключові види діяльності;
- розрізняти високі й низькі індикатори трудової поведінки;
- вимірюватися кількісно;
- не дублювати одна одну;
- закріплюватися у відповідних організаційних документах [9, с. 67-68].

До цього переліку варто додати також те, що компетенції повинні проявлятися у конкретних процесах чи результатах діяльності, а також бути гнучкими, змінюватися та вдосконалюватися під впливом певних інструментів. Із зазначених критеріїв бачимо, наскільки тісно встановлені у процесі набору персоналу компетенції є пов'язаними з іншими кадровими процесами, зокрема, мотивацією та оцінюванням.

Виявлення у кандидата на вакантну посаду наведених вище груп компетенцій відбувається переважно під час проведення співбесіди з претендентом на основі структурованого інтерв'ю, а також на основі вивчення та аналізу представлених ним резюме, кваліфікаційних та інших документів. Важливою помилкою, що часто зустрічається на етапі формування вимог до претендентів на роботу, це завищення або заниження вимог до їх компетенцій і кваліфікації. Обидва ці варіанти складають певну небезпеку для організації, тому, як часто зазначають фахівці, варто усі вимоги до кандидатів на вакантну посаду поділити на обов'язкові та бажані, здійснюючи правильний відбір.

Формалізація вимог до кандидатів на вакантні посади є обов'язковою умовою будь-якого серйозного набору персоналу, елементом якого у сучасних умовах є створення карти компетенцій (або портрету ідеального співробітника), яка передбачає власне детальний опис знань, вмій та навичок працівника, що здійснює певний вид діяльності. У табл. 5.13 подані найчастіше використовувані види компетенцій, що були виявлені на основі опитувань роботодавців світових компаній.

Таблиця 5.13

Найбільш використовувані види компетенцій [6, с. 176]

Вид компетенцій	Загальне визначення	% використання
1	2	3
Орієнтація на команду	Здатність працювати гнучко і у співпраці з іншими учасниками команди, розуміючи свою роль члена команди	85
Комунікація	Здатність чітко і доступно комунікувати як усно, так і письмово	73
Управління людьми	Здатність управляти людьми, розвивати їх, завойовувати їх довіру і заручатися їх співпрацею для досягнення результатів	67
Орієнтація на клієнта	Постійна увага до дотримання інтересів зовнішніх та внутрішніх клієнтів з метою гарантування того, що бажання останніх будуть задоволені повністю або з перевищенням.	65

продовження табл. 5.13

1	2	3
Орієнтація на результат	Бажання добре виконувати роботу і здатність ставити та впроваджувати важко досяжні цілі, створювати свої власні критерії доброї роботи і постійно шукати способи підвищення якості її виконання.	59
Вирішення проблем	Здатність аналізувати ситуації, діагностувати проблеми, ідентифікувати ключові питання, пропонувати та оцінювати альтернативи, пропонувати логічне, практичне та раціональне рішення.	57
Планування і організація	Здатність ухвалювати рішення щодо курсу дій, що гарантує наявність ресурсів, необхідних для їх провадження, формувати графік програмних робіт, необхідних для досягнення поставленого кінцевого результату.	51
Технічні навички	Володіння знаннями, розумінням і досвідом, що необхідні для ефективної роботи	49
Лідерство	Здатність надихати людей робити все можливе для досягнення бажаного результату і підтримувати ефективні відносини з людьми та командою в цілому.	43

Професор О. В. Варганова важливим аспектом формування професійної компетентності персоналу, зокрема керівників, зважаючи на всезростаючу складність та невизначеність сучасного бізнес-середовища, вважає врахування так званих «ментальних шаблонів». Під цим поняттям дослідниця розуміє «стійкі та упереджені настанови, які формуються під впливом виховання, образу життя, освіти, персональних уявлень про оточуюче середовище, моральних норм та цінностей, особистісних зв'язків та спілкування, що за результатом здатності аналізувати процеси та явища зовнішнього середовища дають змогу сформувати моделі поведінки, які знаходять вияв як у суспільній, так і в професійній сферах» [5, с. 99].

Також варто зазначити, що сучасні управлінські практики налічують безліч підходів щодо визначення структури та змістового наповнення професійних компетенцій персоналу, проте невизначеними залишаються проблеми щодо їх кількісної

та якісної оцінки. Враховуючи високу динамічність сучасного бізнес-середовища та особливості суспільного розвитку в цілому, очевидним є те, що у майбутньому прогнозується деяка зміна пріоритетів у змістовному наповненні та структурі професійних компетенцій із знаннєво-орієнтованих до поведінково-орієнтованих компонентів, розвиватимуться здебільшого когнітивні компетенції людини.

Таблиця 5.14

Трансформація ключових компетенцій персоналу в умовах змінення бізнес-середовища [5, с. 99]

№ п/п	2020 р.	2015 р.
1	Вирішення комплексних проблем	Вирішення комплексних проблем
2	Критичне мислення	Узгоджені дії з іншими людьми
3	Креативність	Управління людьми
4	Управління людьми	Критичне мислення
5	Узгоджені дії із іншими людьми	Ведення переговорів
6	Емоційний інтелект	Контроль якості
7	Експертна оцінка і прийняття рішень	Орієнтація на надання послуг
8	Орієнтація на надання послуг	Експертна оцінка і прийняття рішень
9	Ведення переговорів	Активне слухання
10	Гнучкість мислення	Креативність

У своїх дослідженнях А.С. Полянська та А.П. Мажак пропонують дорожню карту формування компетенцій сучасного менеджера, яка ґрунтується на групуванні компетенцій на основі виділення їх змістовних характеристик за видами виконуваної роботи на кожному етапі їх формування [10]. Автори також акцентують увагу на важливості врахування і оцінення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації під час побудови моделі професійних компетенцій.

На основі аналізу сучасної практики використання компетенційного підходу у різноманітних процесах управління людськими ресурсами на підприємствах, виділимо певні його переваги, серед яких є наступні:

- якісніше комплектування штату підприємства працівниками із яскраво вираженими компетенціями, які є необхідними та важливими для роботодавця;

▪ виявлення та розвиток індивідуальних якостей, рис і талантів працівників, можливість формування індивідуальних програм їх навчання та розвитку;

▪ ефективніші процеси формалізації і регламентування діяльності працівників, посадових осіб підприємства на основі використання чітких моделей компетенцій;

▪ можливість децентралізації управління багатьма бізнес-процесами на підприємстві завдяки достатній компетенції лінійних керівників на різних управлінських рівнях та у різних сферах менеджменту;

▪ покращення здійснення комунікаційних процесів на підприємстві за рахунок виявлення, розуміння і активного використання й розвитку інформаційно-комунікаційних компетенцій працівників;

▪ підвищення ефективності процесів ділового оцінювання персоналу підприємства, які формуються на основі використання моделей компетенцій, що служать певними критеріями для порівняння отриманих результатів;

▪ побудова оптимальних систем мотивації та стимулювання персоналу, виходячи із тих компетенцій, якими володіють працівники та потреб, цілей, корпоративних цінностей і особливих компетенцій самого підприємства;

▪ впровадження підприємством загалом ефективнішої кадрової політики, що ґрунтується на забезпеченні якісного найму персоналу, професійного навчання, оцінювання, мотивації і подальшого можливого професійного зростання фахівців.

Отже, професійні компетенції персоналу повинні формуватися на основі врахування як особистісного (індивідуального), професійного (функціонального), так і соціального компонентів, що формуються та розвиваються і самими працівниками, і організаціями-роботодавцями. Структура та змістовне наповнення професійних компетенцій визначається значною мірою сферою діяльності, особливостями посад, категорій чи професій, корпоративною культурою підприємства, його бізнес-середовищем, тому кожне підприємство повинне формувати власну індивідуальну модель

компетенцій. Проте, однозначно можна стверджувати, що формування професійно компетентного персоналу дозволяє підприємствам значно покращити результати своєї діяльності, забезпечити високу трудову ефективність в умовах конкуренції та знайти свої унікальні відмінності, що зміцнять ринкову позицію і стануть ключем до успіху.

Список використаних джерел

1. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28.
2. Новий тлумачний словник української мови : у 3 т. / укл. В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. Київ : Вид-во «АКОНІТ», 2006. Т. 1, А-К. 926 с.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПП ім. І. Сікорського, 2018. 512 с.
4. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 25.06.2020).
5. Вартанова О. В. Професійна компетентність персоналу : сучасні вимоги та підходи до формування. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 5(61). URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/14.pdf (дата звернення: 01.07.2020).
6. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами : 10 изд. / пер. с англ. под. ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2012. С. 173–183.
7. Верба В. А., Гребешкова О. М. Діагностика компетенцій підприємства. URL: https://elgreb.at.ua/publ/upravlenie_razvitiem_predpriyatija/upravlenie_razvitiem_predpriyatija/diagnostika_kompetencij_p_redpriyatija/8-1-0-20 (дата звернення: 05.07.2020).
8. The Key Competences for Lifelong Learning – A European Framework. European Commission. URL: <http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/images/stories/stat/soft-skills/doc/23-05-17-news-youth-in-action-keycomp-en.pdf> (дата звернення: 30.06.2020).
9. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
10. Полянська А. С., Мажак А. П. Дорожня карта формування компетенцій сучасного менеджера. *Молодий вчений*. 2018. № 5(57). С. 310–316.



РОЗДІЛ 6

Управління продуктивністю праці та ризиками в кадровій політиці

6.1. МОТИВУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ R-ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Найважливішим ресурсом у діяльності кожної організації є трудовий ресурс, а ключовим аспектом у досягненні ефективності діяльності підприємства є мотивація персоналу. Регулювання соціально-економічної ефективності діяльності керівників здійснюється із використанням розроблених мотиваційних теорій. Існує низка теорій мотивації, які виділяють ті чи інші потреби працівників та механізми їхнього задоволення. Оскільки на багатьох українських підприємствах, за результатами наукових досліджень, не враховуються інтереси конкретної людини, виникає психологічне відчуження від колективних цілей, знижується рівень соціальної ефективності. Як зазначає Амоша О. І.: «Розвиток України як інноваційної держави особливо потребує вищого рівня компетентності персоналу, ефективної системи мотивування та стимулювання працівників, посилення зацікавленості й включення працівників у процес інноваційного розвитку та прийняття ризикових управлінських рішень» [1].

На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу.

Науковці виділяють різні потреби працівників, які необхідно задовольняти для забезпечення ефективності функціонування системи менеджменту підприємства.

Аналіз концептуальних підходів до проблеми мотивації трудової діяльності спирається на теоретико-методологічні уявлення про різні аспекти мотивації, сформульовані в працях

вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як: Богиня Д. П. і Грешнова О. І. [2], Гармідер Л. Д., Гончар Л. А. [3], Грищенко В. Ф., Чернова М. С. [4], Колот А. М. [5], Маринич І. А. [6], Маслоу А. [7], Садеков А. А. [8] та ін. Але в цих роботах не повною мірою здійснено висновки щодо причин і закономірностей впливу структури мотивації працівників сучасних торговельних українських підприємств на продуктивність їх праці.

В процесі більш, як 100-літньої історії розвитку теорії мотивації науковцями та практиками запропоновано велику кількість різноманітних теорій, серед яких найбільш поширеними є: теорія мотивації А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості, мотивація Л. Портера, Е. Лоулера, теорія мотивації МакГрегора. Однак існуючі теорії мотивації не можуть пояснити поведінку великої кількості індивідуумів та знайти відповідні інструменти мотивування їхньої діяльності [4; 7].

Проте, враховуючи відомі теорії мотивації, важко пояснити потреби деяких людей. Наприклад, підприємців, які створюють організації зі значними капіталовкладеннями, але при цьому не вважають меркантильні цілі (максимізація прибутку, монополізація ринку тощо) головними; або спортсменів, які займаються екстремальними видами спорту з ризиком для власного життя; або ж гравців, які в полоні азарту програють значні суми грошей, насамперед заради відчуття гри та викиду адреналіну; існування професій з мінімальним рівнем задоволення фізіологічних потреб та значним рівнем ризику в процесі виконання обов'язків та функцій (пожежники, поліцейські, військові спеціального призначення) тощо. Саме тому є необхідність дослідження ставлення працівників до фактора ризику (схильності до ризику), що доповнить теоретичними знаннями та практичними механізмами менеджмент, психологію, філософію та інші суміжні науки.

Сучасний розвиток світової економіки, ринкові ситуації, що виникають, вимагають частіше виявляти такі властивості у роботі менеджера, як здатність приймати ризикові рішення. Люди сьогодні впевнені у своєму праві брати активну роль в

процесі прийняття управлінських рішень (УР).

Аналіз літератури, що розглядає проблему впливу психологічних особливостей на процес прийняття управлінських рішень, наукових праць, в яких досліджували процес прийняття УР з урахуванням економічного ризику, а також дослідження схильності працівників до ризику в процесі виконання управлінських функцій в організаціях, дали змогу сформулювати певні рекомендації щодо формування системи менеджменту, зокрема системи стимулювання працівників, враховуючи їхню схильність до ризику [10].

При цьому завжди необхідно пам'ятати, що навіть старанно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи.

На процес креативної діяльності при прийнятті управлінських рішень впливає безліч факторів. До найважливіших з них належать такі:

1. *Ступінь ризику* – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного УР, яке може мати несприятливий вплив на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.

2. *Час, який відводиться менеджерів для прийняття УР.* В реальному житті більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

3. *Ступінь підтримки менеджера колективом* – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки з боку інших менеджерів та підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок особистих рис, які повинні сприяти виконанню рішень.

4. *Особисті якості менеджера* – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за їх реалізацію, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

5. *Політика організації* – у даному випадку враховується

суб'єктивний фактор при прийнятті УР. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Серед чинників, що впливають на якість прийнятих управлінських рішень та визначають ступінь їх креативності виділяють:

а) об'єктивні чинники:

➤ умови праці співробітників, що причетні до прийняття того, чи іншого рішення;

➤ забезпеченість релевантною інформацією;

➤ наявність кваліфікованих співробітників.

б) суб'єктивні чинники;

➤ індивідуальні особливості учасників процесу обгрунтування і прийняття УР;

➤ групові відносини між учасниками;

➤ стиль керівництва.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера, кожен менеджер може прийняти ефективне УР, володіючи достатньою інформацією. Креативний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Однак тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

Ризик є багатогранним явищем, яке повністю виявляється тільки в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Попередньо оцінюючи та прогножуючи будь-яку ризиковану ситуацію, менеджер не може стовідсотково передбачити її. Деякі елементи ризику стають йому відомими тільки з часом. Тому система менеджменту і один з найважливіших її елементів – мотиваційна підсистема на підприємстві потребують постійного регулювання та зміни.

Наприклад, для реалізації активної стратегії у формуванні зовнішніх обмежень доцільно робочі команди створювати переважно з працівників, схильних до ризику. Такі працівники активно створюють нові сегменти ринку, люблять корпоративні інтереси, укладають угоди тощо.

Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє

підвищенню рівня капіталізації організації. Проблеми пов'язані із розвитком систем мотивації персоналу, набувають в сучасних умовах особливої актуальності.

У зв'язку з цим, сучасна **R**-теорія мотивації пропонує розділяти працівників за здатністю ризикувати при прийнятті важливих рішень. Тобто поділити менеджерів як мінімум на три категорії – схильних до ризику, нейтральних та не схильних у своїй роботі до ризику [9].

Для реалізації розробленої стратегії торговельного підприємства з певним рівнем ризику працівникам потрібно створити відповідні умови [9], які наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Характеристика елементів **R**-теорії мотивації

Елементи системи управління	Типи працівників		
	схильні до ризику	нейтральні до ризику	не схильні до ризику
Стиль керівництва	Здатні до самоуправління, демократичний стиль управління	Приймають відповідальність у разі адекватної винагороди за роботу	Авторитаричний стиль управління з формуванням керівних вказівок
Роль економічного ризику	Одна з основних потреб	Потреба, коли рівень ризику незначний і загроза, коли рівень ризику високий	Загроза, коли рівень ризику вищий за мінімальний
Мотивація	Прагнуть до задоволення комплексу потреб	Висока зарплата стимулює трудові зусилля	Прагнуть забезпечення безпеки та матеріальних стимулів
Матеріальне стимулювання	Акцент на ефективності визнання внеску	Акцент на ефективності та стабільності	Стабільність, узгодженість ставок
Прийняття управлінських рішень	Надання свободи працівникові на укладання угод та залучення до прийняття УР	Відчуття підлеглими їх важливості та значення при прийнятті УР	Залучення до процесу прийняття УР без прояву творчості та креативності
Форми влади	Влада винагороди та інформаційна влада	Дисциплінарна влада, експертна та еталонна влада	Влада примусу

Для формування лояльності співробітників, підвищення залученості команди до процесу управління, згідно з **R**-теорією мотивації, яка дозволяє регулювати соціально-економічну ефективність діяльності працівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику, сформувані кожному із членів команди сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних здібностей. Стимулами під час використання **R**-теорії мотивації є економічні, моральні й соціальні. Доведено, що використання **R**-теорії мотивації під час створення команди дає змогу регулювати соціально-економічну ефективність діяльності працівників [9; 10].

Проведені дослідження структури персоналу таких крупних торгових центрів, як ТОВ «Торговельний комплекс «МЕТЕОР», ТМ «МЕТРО», АТ «Нова Лінія», ТМ «Епіцентр К^о» дозволило здійснити класифікацію персоналу за такими категоріями: 1) адміністративно-управлінський персонал – це працівники, які на підприємстві виконують функції управління (голова правління, директор, заступники директора, головний бухгалтер, завідувач магазином), доля якого у структурі торговельного підприємства становить приблизно 25-30%; 2) торгово-оперативний персонал – це працівники зайняті обслуговуванням покупців (завідуючі відділами, старші продавці, продавці, менеджери – консультанти, менеджери торгового залу, менеджери з постачання, маркетологи, товарознавці, касири та ін.), загальною чисельністю в структурі підприємства близько 55-60% і 3) допоміжний персонал – це працівники, зайняті обслуговуванням процесу продажу товарів (секретар-референт, табельники, експедитори, економісти, бухгалтери, фасувальники, охорона, вантажники, водії), чисельністю 10-15% [3].

Як свідчать результати досліджень, для адміністративно-управлінського персоналу найважливішими мотиваційними факторами є потреби в належних умовах праці, потреба у визнанні та підтримці, потреба у впливові на працівників і владі та потреба бути креативним.

Серед торгово-оперативного персоналу найбільшу важливість мають: потреба у приналежності до колективу та

потреба у змінах.

Допоміжний персонал віддає перевагу потребі необхідності належних умов праці, потребі у навчанні та розвитку.

Також необхідно відмітити, що усі категорії управлінського персоналу відмітили велике значення для них відповідного рівня заробітної плати.

Ступінь задоволеності працею персоналу для усіх груп торгових підприємств складає близько 70% для адміністративно-управлінського персоналу і знаходиться в межах 80-90% для торгово-оперативного та допоміжного персоналу. Рівень своєї трудової активності всі категорії персоналу оцінили на 80-90% [3].

Адміністративно-управлінський персонал – це представники вищого рівня управління, які наділені всією повнотою владних повноважень і несуть відповідальність за діяльність усього торгівельного підприємства. Вони визначають загальні напрями функціонування і розвитку організації в цілому або її великих складових, приймають ключові рішення щодо поточних справ і майбутнього організації, розробляють довгострокові плани, формують політику і представляють торгове підприємство за його межами. Тільки вони мають повноваження для придбання іншого торгівельного підприємства, запуску нової лінії, наймання додаткових працівників та ін. Загалом від керівників вищої ланки залежать завдання фірми і способи досягнення їх. Їхня діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної і перспективної спрямованості, найбільшим зв'язком із зовнішнім середовищем, різноманітністю рішень, що приймаються, змістовністю. Хоча керівники вищої ланки на однакових торгівельних підприємствах формально можуть називатися по-різному, виконувані ними функції є аналогічними.

В умовах розвитку ринкових відносин вище керівництво, в першу чергу, зобов'язане:

- визначати межу і довгострокову стратегію фірми;
- формувати організаційну структуру;

- розподіляти стратегічні ресурси;
- управляти прибутком.

Сучасний керівник вищої ланки повинен мати стратегічне бачення перспектив розвитку організації, що вимагає безперервного розвитку персоналу. Це спонукає до проведення заходів, що сприяють розкриттю потенціалу працівників, і як наслідок, збільшують їх можливості до виконання нових завдань.

У провідних західних корпораціях розвиток керівного персоналу є системою взаємопов'язаних дій, основними елементами якої виступають: розробка стратегій розвитку персоналу; прогнозування і планування потреби в персоналі відповідної кваліфікації; управління кар'єрою та професійним зростанням. Можливості розвитку повинні надаватися всім працівникам, оскільки це не тільки підвищує ефективність роботи, але й поліпшує моральний клімат, полегшує процес делегування повноважень та задач і, як наслідок, підвищує гнучкість управління [1].

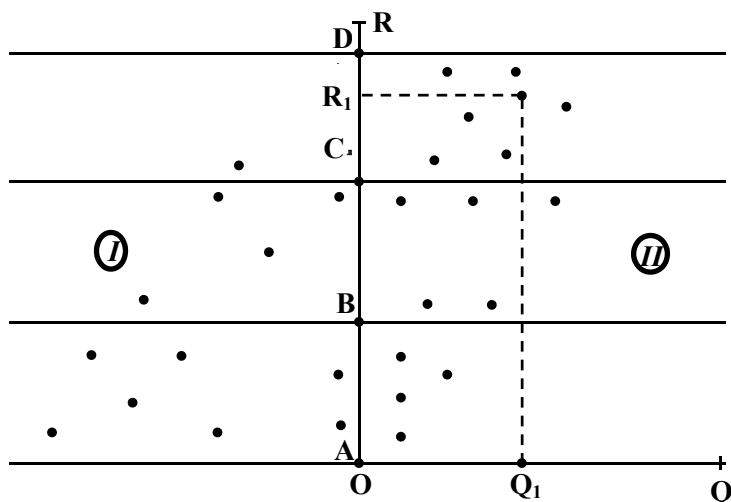
Сьогодні в Україні проходять реформи, демократизація суспільства та створення громадянського суспільства, виникають та підсилюються нові потреби, виникає необхідність дослідження схильності працівників до ризику, що доповнить теоретичними знаннями та практичними механізмами менеджмент, як теорію і практику управлінської діяльності [9].

Як показують дослідження, працівник, не схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме на посаді, яка вимагає прийняття та реалізації рішень з високим рівнем ризику. Такий менеджер у ситуації навіть з незначним рівнем ризику може втратити контроль в управлінні, поведінці тощо. Тобто керівники з різною схильністю до ризику в різних середовищах виконуватимуть роботу з різним рівнем ефективності [10].

Будь-якому управлінському рішенню властивий певний рівень ризику. Наприклад, щоб отримати результуючий показник завбільшки Q_t , необхідно прийняти рішення з рівнем ризику R_t .

На рис. 6.1 зображено управлінські рішення із різними рівнями ризику та відповідними результуючими показниками.

Точка O означає: відсутність прибутків та збитків, і відповідно, мінімальне значення ризику для підприємства. У цій точці значення ризику прямує до нуля, однак ніколи нулеві не дорівнюватиме, оскільки за будь-якої діяльності чи бездіяльності об'єктивно існує певний рівень ризику. Ризик можливо мінімізувати за допомогою методів зниження, однак ліквідація ризику зумовлює ліквідацію ще не прийнятого рішення.



- Управлінські рішення працівників:
- а) зона А-В – не схильних до ризику;
 - б) зона В-С – нейтральних до ризику;
 - в) зона С-Д – схильних до ризику.

Рис. 6.1. Залежність обсягу очікуваних результатів від рівня ризику при прийнятті управлінського рішення

Також слід зауважити, що на рис. 6.1 справа (II половина) розміщені рішення, прийняття яких принесе позитивні результати для підприємства, а зліва (I половина) – помилкові рішення, що принесуть збитки підприємству.

Враховуючи це, доцільно для кожної із груп працівників вивести оптимальний рівень ризику, оскільки кожну людину приваблює ризик, однак його оптимальний рівень для

конкретного індивідуума дуже відрізняється. Якщо рівень ризику є нижчим за потребу працівника, то рішення прийматиметься безініціативно, а сам працівник буде немотивованим і підприємство не використовуватиме при цьому увесь потенціал працівника. І, навпаки, якщо рівень ризику буде вищий за потребу працівника, то виникне відчуття загрози, стресу, тривоги, і, як наслідок, прийняте рішення може принести втрати для підприємства [10].

Отримані результати функціонування підприємства безпосередньо пов'язані із рівнем економічного ризику. Зокрема, дохідність підприємства і ризик прямо залежать одне від одного, тобто зі зростанням доходу збільшується ризик. Отже, ці категорії є діалектично протилежними: для максимізації доходу організації необхідно працювати в умовах високого рівня ризику. Не ризикуючи, підприємство не має жодного шансу отримати високий дохід.

Завищувати або занижувати цільові показники недоцільно для підприємства. У разі завищення показників менеджмент орієнтуватиметься на авантюрні індикатори з високим рівнем ризику, що може призвести до відмови від економічно вигідних рішень та підвищить рівень ризику. Зниження рівня показників передбачає прийняття управлінських рішень із ризиком невикористаних можливостей, а отже, із нижчими результатами.

Для більшості торговельних підприємств необхідні усі три категорії працівників. До працівників, не схильних до ризику, які ретельно виконуватимуть рутинну роботу необхідно приймати посадовців торгово-оперативного та допоміжного персоналу, які за своїми службовими обов'язками мають уважно контролювати роботу працівників, схильних до ризику. Також цю проблему можна вирішити так, що завідувачем магазину або відділу варто обирати людину, схильну до ризику, а його першим заступником повинна бути людина, не схильна до ризику. Тобто, існування різних категорій працівників на підприємстві забезпечить йому розвиток за вмілого керівництва, особливо в управлінні конфліктами, оскільки таке співіснування зумовить появу нових ідей за оптимального рівня ризику.

Формування нового виду керівників вищої ланки пов'язано з необхідністю переходу від методів прямого адміністрування до науково-обґрунтованого управління суб'єктами галузі торгівлі. Це дозволить:

- досягти більшої відкритості обрання кандидатів на керівні посади, що ґрунтується на конкурентоспроможності, в основі якої перебуває розвиток їх компетенцій;

- посилити роль керівників, їх професійну соціалізацію (розвиток і самореалізація керівника в області трудової діяльності) та розвиток керівних навиків у посадових осіб підприємств;

- забезпечити можливість оцінки ефективності праці керівників, удосконалити систему їх стимулювання в залежності від ступеня ризиковості прийнятих УР;

- покращити відбір, професійне зростання та мобільність керівників рівня топ-менеджменту;

- удосконалити планування та управління людськими ресурсами за рахунок розробки нових навчальних програм;

- обґрунтувати шляхи забезпечення посилення взаємозв'язку витрат, результатів й оплати праці для ефективного управління та використання персоналу торговельного підприємства.

Отже, за **R**-теорією мотивації слід визначати, які рішення може ефективно приймати кожна із груп працівників, розбити набори рішень за рівнем економічного ризику. Тобто схильні до ризику працівники адміністративно-управлінського персоналу прийматимуть рішення із ризиком, вищим за середній рівень для підприємств сфери торгівлі, нейтральні до ризику посадовці торгово-оперативного та допоміжного персоналу – вищим за мінімальний рівень і нижчим за середній рівень ризику, не схильні до ризику посадовці категорії допоміжного персоналу – із мінімальним рівнем ризику. Одночасно потрібно встановити максимальну межу ризику, враховуючи стратегію підприємства, а також межі для прийняття управлінських рішень працівниками залежно від їхньої схильності до ризику. Внаслідок цього утвориться шкала відповідальності з чітко фіксованими межами, тобто рівнем ризику для кожної із

категорій працівників.

Аналізована **R**-теорія мотивації дає змогу: сформувати індекс мотивованості керівника як важливого індикатора оцінювання рівня його фаховості; регулювати соціально-економічну ефективність діяльності керівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику; сформувати кожному із керівників сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних здібностей; чітко контролювати та здійснювати моніторинг діяльності підприємства; максимально використати управлінський потенціал усіх працівників.

Використовувати **R**-теорію мотивації можна для регулювання ефективності діяльності керівників усіх без винятку рівнів управління, однак найвищі результати можна отримати від застосування **R**-теорії мотивації до діяльності топ-менеджерів торговельного підприємства.

Застосування **R**-теорії мотивації дасть можливість інтегрувати інтереси менеджменту, працівників та акціонерів, оскільки рівень задоволення потреб та оплата праці залежать від результатів діяльності усього підприємства. **R**-теорію мотивації можна використовувати для комплексного оцінювання потреб працівника та розроблення індексу мотивованості персоналу як одного з основних індикаторів рівня ефективності систем менеджменту підприємства, її варто поєднувати з використанням уже відомих теорій мотивації.

Значної актуальності набуває **R**-теорія за умов змін в організації з метою зниження рівня опору. Саме формування команди з працівників, схильних до ризику, та адекватна мотивація стануть основою успішної реалізації проєктів, пов'язаних із змінами. Актуальною є ця теорія під час створення на підприємстві системи управління підприємницькими підрозділами. Саме менеджери новостворених підрозділів повинні бути вибрані із схильних до ризику, мати менталітет підприємця. Тому на керівні посади в нових підрозділах головними претендентами будуть менеджери, схильні до ризику.

Список використаної літератури

1. Сталій розвиток промислового регіону : соціальні аспекти : монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2012. 534 с.
2. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. К. : Знання-Прес. 2006. 313 с.
3. Гармідер Л. Д., Гончар Л. А. Мотиваційні фактори результативності персоналу підприємства. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 1(17). С. 127–131.
4. Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 103–112.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
6. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380.
7. Маслоу А. Мотивація і особистість. СПб.: Видавництво Пітер, 2006. 352 с.
8. Садсков А. А., Прусс Д. М. Мотивація персоналу торговельних підприємств : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 251 с.
9. Подольчак Н. Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади. *Актуальні проблеми економіки*. Київ : Національна академія управління, 2011. № 9 (123). С. 33–41.
10. Подольчак Н. Ю., Подольчак Н. І. Удосконалення систем менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. 3 Логістика*. Львів : НУ «Львівська політехніка». 2011. № 698. С. 262–271.

6.2. РОЗВИТОК НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА МОТИВАЦІЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ ХХ Й НА ПОЧАТКУ ХХІ СТ.

У другій половині ХХ й на початку ХХІ ст. розвиток наукових поглядів на мотивацію професійної діяльності державних службовців відбувався в основному у двох напрямках. Рух першим напрямом розпочався раніше. У процесі цього руху були запропоновані теорії, за якими мотивацію професійної діяльності державних службовців повністю або визначальною чи значною мірою характеризують мотиви егоїстичного характеру. Натомість інший основний напрям розвитку зазначених поглядів – створення та еволюція концепції, за якою професійна діяльність державних службовців визначається виключно прагненням забезпечувати публічні інтереси, тобто тим, що відомо в науковій літературі як мотивація служіння суспільству (МСС).

Першу з-поміж найбільш резонансних теорій, належних до першого з названих напрямів, запропонував Г. Таллок. У літературі подибуємо думку, що, за Г. Таллоком, мотивацію професійної діяльності державних службовців насамперед характеризують перспектива кар'єрного зростання і прагнення до справедливого просування по службі [1, с. 31–32]. Проте, на наш погляд, ця думка недостатньо точно відображає погляди Г. Таллока. Так, за Г. Таллоком, державний службовець далеко не завжди розраховує на справедливе просування по службі, усвідомлюючи, що «...може сподіватися на підвищення, лише справивши позитивне враження на своє керівництво» [2, с. 15], а «тому більшість державних службовців, особливо на вищих рівнях, прагне з'ясувати, чого бажають їх начальники... і робить це в надії, що ці начальники винагородять таку поведінку просуванням по службі» [2, с. 15]. Отже, справедливе просування по службі – це не мотив державного службовця, а важлива передумова його успішного кар'єрного зростання в здоровій атмосфері службових відносин.

У Г. Таллока є твердження, що професійна діяльність

представників бюрократичного апарату спрямована, зокрема, на те, щоб зробити навколишнє середовище більш відповідним до їхніх побажань [2, с. 328]. А отже, за Г. Таллоком, одним з головних мотивів цієї діяльності є те, що в теорії мотивації Дж. К. Гелбрейта фігурує як пристосування, під яким розуміється «участь у діяльності організації, з тим щоб пристосувати її цілі до власних інтересів...» [3, с. 178].

Не буде теж зайвим нагадати про наявність у Г. Таллока вказівки на те, що для державних службовців аж ніяк не другорядними мотивувальними чинниками є гроші та престиж [2, с. 304].

Нарешті, привернемо увагу до таких висловлювань Г. Таллока про урядових службовців: «Багато які співробітники виробили чіткі уявлення про те, що має робити їх конкретне бюро або підрозділ у цьому бюро. Вони можуть приділяти багато енергії цьому заняттю, а не цілям свого начальника. Це може дуже точно відповідати тому, чого хоче уряд у цілому, але часто це не так. Зазвичай це не те, що саме по собі могло б суперечити публічному інтересу...» [2, с. 403]. Отже, за Г. Таллоком, мотивами професійної діяльності урядових службовців може бути й бажання реалізувати цілі, спрямовані на забезпечення публічного інтересу. На підтвердження цієї інтерпретації позиції Г. Таллока можна навести таке його твердження щодо бюрократів: «...вони частково егоїстичні, а частково орієнтовані на публічний інтерес» [4, с. 63].

Подібно до Г. Таллока, Е. Даунс виходив з того, що мотивація професійної діяльності представників бюрократичного апарату, у тому числі й державних службовців, може характеризуватися й мотивом забезпечувати публічні інтереси [5, с. 4]. Ту частину державних службовців, чия мотивація професійної діяльності має саме таку рису, Е. Даунс поділив на три групи, а саме на «зелотів» («фанатиків»), «захисників», «державних мужів» [5, с. 5].

«Зелоти» прагнуть до влади й престижу, налаштовані на реалізацію відносно вузьких концепцій [5, с. 5]. Владу вони бажають використовувати задля досягнення високої мети [5, с. 5]. Подібно до них, «захисники» також прагнуть до влади й

престижу, але, на відміну від «зелотів», прихильні до реалізації більш широких концепцій [5, с. 5]. Вони неупереджені в оцінці достоїнств різних пропозицій, що стосуються організації, якій вони лояльні, але є дуже ревними в підтримці цієї організації в конфлікті зі «сторонніми людьми» [5, с. 5]. «Зелоти» й «захисники» «...сприятимуть організаціям чи ідеям, до яких вони лояльні, навіть якщо це зашкодить їхнім власним шансам на просування» [5, с. 11]. «Державні мужі» нагадують «ідеальних» посадовців у підручниках з державного управління. Притаманне їм прагнення до влади й престижу викликане як особистими, так і альтруїстичними причинами. Їм подобається справляти вплив на важливі політичні рішення [5, с. 5].

Що ж до тих державних службовців, які «...цілковито мотивовані цілями, які приносять користь їм, а не їхнім бюро чи суспільству» [5, с. 5], то, за Е. Даунсом, вони поділяються на «кар'єристів» і «консерваторів», причому, на його думку: «1) *кар'єристи* прагнуть максимізувати свою владу, дохід і престиж. Це може бути зроблено або шляхом отримання більш високого рангу, підвищення статусу їх існуючих позицій за рахунок службового просування або «стрибка» на нову та кращу роботу в інших місцях; 2) *консерватори* прагнуть максимізувати власну безпеку та зручність. <...> Вони побоюються змін, оскільки це може зменшити їх нинішні прерогативи; отже, вони виступають проти інновацій та змін взагалі» [5, с. 4-5].

Наявність серед мотивів професійної діяльності державних службовців прагнення до участі в забезпеченні публічних інтересів визнається і в теорії агентських відносин, тобто відносин між актором (або групою акторів), якого називають агентом, оскільки він діє від імені іншого актора (або групи акторів) – принципала. Ось що констатується в поданій у праці [6] характеристиці внеску в цю теорію одного з її родоначальників Б. Митника: «Митник зазначив, що агенти можуть бути мотивовані публічними інтересами або їх власними вузькими особистими інтересами» [6, с. 174-175]. Слід зазначити, що теорія агентських відносин, сфера застосування якої, до речі, аж ніяк не обмежується аналізом мотивації професійної діяльності державних службовців, користується в

середовищі теоретиків публічного управління великою популярністю.

Визнається можливість впливу прагнення до забезпечення публічних інтересів на професійну діяльність посадовців і в дуже знаній теорії бюрократії В. А. Нісканена. Правда, у наведеному ним у праці [7] переліку змінних, які можуть увійти до функції корисності бюрократа, фігурують заробітна плата, офісні блага, суспільна репутація, влада, патронаж, легкість управління бюро і легкість здійснення змін, а це все є егоїстичними мотивами. Та в абзаці цієї праці, який містить наведений перелік, говориться і про «...бюрократів з відносно низькою грошовою мотивацією і відносно високою мотивацією здійснення змін в інтересах суспільства» [7, с. 293-294]. Інша річ, що В. А. Нісканен фактично заперечував існування можливостей реалізації бюрократами їх мотивів, спрямованих на забезпечення публічних інтересів

До розглядуваного напрямку розвитку наукових поглядів на мотивацію професійної діяльності державних службовців належить і теорія, запропонована Б. Гурне. Особливість цієї теорії, яка, узагалі кажучи, не користується значною увагою, полягає в тому, що в ній фігурують виключно егоїстичні мотиви, зокрема такі:

1) прагнення до безпеки. Ідеться про особисту безпеку в усьому тому, що стосується службової кар'єри, турбота службовця про яку викликає «...бажання максимально убезпечити кожний свій крок у марній надії виключити ту частку ризику, яку передбачає будь-яка людська діяльність» [8, с. 232]. Очевидно, що це є своєрідним проявом потреби в безпеці, яка фігурує в теорії А. Маслоу;

2) прагнення до підвищення життєвого рівня [8, с. 232-233];

3) прагнення до влади. Воно полягає в бажанні розширити коло своїх повноважень, позбутися тягаря ієрархічного контролю, зовнішнього примусового впливу [8, с. 233-234]. «Забезпечення або підтримування своєї автономії – головна мета», – констатує Б. Гурне, а далі зазначає: «За цим приховується прагнення посилити свою владу шляхом участі в

прийнятті рішень, розширення сфери й можливостей свого впливу» [8, с. 234]. У цьому контексті варто нагадати про те, що знайий дослідник проблематики мотивації Д. Макклелланд охарактеризував мотив влади як прагнення до контролю над середовищем [9, с. 185];

4) піклування про зміцнення престижу. Розглядаючи цей мотив, Б. Гурне застерігає, що, хоча нерідко престиж є простим наслідком влади, у багатьох випадках обидва мотиви можна розмежувати, оскільки деякі адміністративні функції забезпечують реальну владу, але престиж їх низький, наприклад певні поліційні функції, тоді як, приміром, дипломатичні посади за кордоном, будучи престижними, не задовольняють потреби у владі, бо право прийняття рішень на цих посадах є обмеженим [8, с. 234-235].

Оскільки Б. Гурне не вважав розглянутий вище перелік мотивів таким, за допомогою якого можна пояснити всі акти поведінки державного службовця, він визнав за потрібне застерегти, що «багато авторів надають великого значення...» і таким чинникам: 1) потребі в сприятливому психологічному кліматі на місці роботи; 2) бажанню не перевищувати певного рівня інтенсивності праці; 3) бажанню працювати в гарних умовах; 4) схильності до рутини [8, с. 236-237]. У зв'язку із цим зауважимо, що «багато авторів надають великого значення...» таким чинникам: 1) потребі в сприятливому психологічному кліматі на місці роботи; 2) бажанню не перевищувати певного рівня інтенсивності праці; 3) бажанню працювати в гарних умовах; 4) схильності до рутини [8, с. 236-237]. У зв'язку із цим зауважимо, що згідно з не менш авторитетною, ніж теорія А. Маслоу, двофакторною теорією мотивації, основним автором якої є Ф. Герцберг, жоден з-поміж названих чинників не є мотивувальним. Річ у тому, що, згідно з двофакторною теорією, бажання працівників діляться на дві групи. У центрі однієї з них перебуває потреба самовдосконалення у виконанні трудових обов'язків, і тільки задоволення бажань, належних до цієї групи, спонукає до активізації професійної діяльності. Натомість другу групу утворюють бажання, які пов'язані «...з питаннями справедливості оплати праці, технічними аспектами

керівництва, умовами праці та загальним адміністративним стилем» [11, с. 188], і їх задоволення не мотивує індивіда на покращання діяльності, а лише дає змогу «...сподіватися на усунення можливості розчарування в роботі й зниження якості виконання роботи» [11, с. 188]. Цілком очевидно, що саме до цієї групи належать і потреба в сприятливому психологічному кліматі на місці роботи, і бажання не перевищувати певного рівня інтенсивності праці та працювати в гарних умовах, і схильність до рутини.

Розглянемо тепер концепцію мотивації служіння суспільству. Існують різні визначення суті МСС. Деякі з них досить розпливчасті, причому це стосується і першого з них: «Мотивацію служіння суспільству можна розуміти як схильність особистості реагувати на мотиви, наявні головним чином або виключно в державних установах та організаціях» [12, с. 368]. Що ж до більш інформативних визначень суті МСС, то їх прикладами можуть служити такі: а) мотивація служіння суспільству – це «...загальна альтруїстична потреба служити інтересам спільноти людей, держави, нації або людства в цілому...» [13, с. 174]; б) МСС – «...мотиваційна сила, яка спонукає індивідів виконувати значущі для держави, спільноти або соціуму роботи» [13, с. 174].

Один із провідних розробників концепції мотивації служіння суспільству Дж. Перрі виділив у дослідженнях останньої три хвили. Визначаючи, коли розпочалася перша хвиля, він виходив з того, що початок дослідження МСС «...заввичай асоціюється з опублікуванням двох статей» [14, с. 34]. Якщо перша з них (опублікована 1982 року в «Американському огляді публічної адміністрації» стаття Г.Г. Рейні «Преференції щодо винагород серед публічних і приватних менеджерів: у пошуках службової етики») лише містила заклик до створення концепції, про яку йдеться, то друга, яку підготували Дж. Перрі й Л. Вайс, являла собою перший відгук на цей заклик. Зокрема, у статті Дж. Перрі й Л. Вайс було подано перелік мотивів, які, на думку її авторів, характеризують МСС, висунуто й обговорено три такі положення: а) чим сильніша мотивація людини до служіння

суспільству, тим більше шансів, що вона прагне членства в публічній організації; б) у публічних організаціях МСС позитивно впливає на трудову діяльність особи; в) публічні організації, які залучають членів із високим рівнем МСС, швидше за все, будуть менш залежні від утилітарних стимулів для ефективного управління індивідуальною діяльністю [12, с. 370-371]. На наш погляд, до кола праць, з яких розпочалася перша хвиля, належить також стаття «Особисті мотиви й організаційні системи стимулювання», яку 1982 року опублікували Д. Кноке й Х. Райт-Айзек у виданні «Дослідження із соціології організацій». Річ у тому, що саме завдяки їй у науковій літературі отримав прописку поділ мотивів суспільного служіння на три категорії, а саме на раціональні (такі, які ґрунтуються на максимізації індивідуальної корисності); засновані на нормах; емоційні.

За Дж. Перрі, перша хвиля наукових досліджень у царині МСС тривала до кінця 1990-х років [14, с. 35]. Ще вужчі часові рамки, на його думку, мала друга хвиля: 2000-2010 роки [14, с. 36].

Найважливіші риси першої хвилі: а) класифікування мотивів, що характеризують МСС; б) закладення методологічного фундаменту використання кількісних оцінок в аналізі МСС; в) започаткування вивчення антецедентів МСС [14, с. 35]. Другу хвилю насамперед характеризують усебічний характер досліджень МСС, де вона є як залежною, так і незалежною змінною, їх масштабна інтернаціоналізація, широке вивчення антецедентів МСС [14, с. 36]. «Лева частина порядку денного третьої хвилі включає чотири заходи: здійснення більш надійних досліджень, що включають польові й лабораторні дослідження; удосконалення вимірювань для зміцнення концепції та підвищення надійності й валідності, особливо в міжнародних дослідженнях; проведення додаткових досліджень щодо численних стимулів; посилення зусиль щодо застосування теорії та наукових досліджень для перевірки ефективності стратегій використання мотивів служіння суспільству» [14, с. 38]. Включає третя хвиля і «...вивчення минулих досліджень і зменшення недоліків та прогалин» [14, с. 38].

У статті [12] було наведено вісім мотивів, що характеризують МСС: 1) участь у формулюванні політики; 2) прихильність до публічної програми через особисту залученість; 3) захист інтересів спеціальних груп або приватних інтересів; 4) бажання служити суспільним інтересам; 5) відданість службовим обов'язкам і уряду в цілому; 6) соціальна справедливість; 7) прихильність до публічної програми внаслідок щирої переконаності в її соціальній важливості; 8) доброзичливий патріотизм (патріотизм, який поєднує любов до держави з любов'ю до інших [12, с. 369]) [12, с. 370].

Перші три мотиви – це раціональні мотиви; наступні три – мотиви, засновані на нормах; останні два мотиви – емоційні [12, с. 370]. Проте в статті Дж. Перрі [15] було зроблено висновок, що, для того щоб охарактеризувати МСС, достатньо брати до уваги чотири мотиви, а саме: 1) тяжіння до участі у формуванні державної політики; 2) прихильність до виконання громадянського обов'язку; 3) співчуття, під яким розуміється те, що в праці [12] фігурує як «доброзичливий патріотизм»; 4) самопожертва («...готовність замінити матеріальні особисті винагороди служінням іншим» [15, с. 7]) [15, с. 20].

Концепція МСС перегукується з деякими результатами, отриманими в дослідженнях мотивації, здійснених Д. Макклелландом. Так, одне із цих досліджень показало, що в обстеженій вибірці мотив влади викликав бажання отримати доступ до ресурсів задля того, щоб передати їх іншим людям [9, с. 344]. Точки дотику з концепцією МСС мають і деякі інші теорії мотивації. Так, як зазначає Г. Манн, МСС може розглядатися як потреба в самоактуалізації відповідно до ієрархії А. Маслоу та мотиваційний чинник у двофакторній теорії Ф. Герцберга [16].

Як ми бачили, у літературі наявне розуміння мотивації професійної діяльності членів публічних організацій як суто альтруїстичної. Проте воно не є безспірним. Адже ще А. Маслоу додержувався думки, що «здорова людина в кожному своєму вчинку одночасно і егоїстична, і альтруїстична» [10]. При цьому він виходив із власного досвіду вивчення психологічно

здорових людей, за яким «...ці люди мають здатність до гармонійного поєднання здорового егоїзму й співчутливого альтруїзму» [10].

Чи є сьогодні прийнятним базувати регулювання професійної діяльності державних службовців в нашій країні виключно на концепції МСС? У праці [17, с. 260-261] на фактографічній інформації показано, що в Україні егоїстичним мотивам належить важлива роль у мотивації державних службовців. На думку А. О. Головачової, «...недоречно стверджувати, що мотивація державних службовців складається тільки з бажання допомагати суспільству» [18, с. 28]. «Заробітна плата як фактор підвищення ефективності праці відіграє одну з ключових ролей і залишається для більшості службовців досить сильним фактором для посилення мотивації діяльності», – такий висновок на основі аналізу літератури й матеріалів соціологічного дослідження мотивації службовців Одеської міської ради зробив В. А. Яценко [19, с. 240]. Підставами для аналогічного висновку служать дані соціологічного дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області [20, с. 137-138, 141]. Цей ряд можна продовжити.

Не є також зайвим урахування досвіду інших пострадянських держав. Ось що читаємо в ґрунтовній праці білоруських науковців: «На сьогоднішній день матеріальна винагорода є базовим мотивом професійної поведінки державного службовця...» [21, с. 40]. Або інший приклад. Згідно з поданими в праці [1] результатами опитування 1248 державних службовців, хоча мотиви альтруїстичного характеру відіграють чималу роль у мотивації професійної діяльності держслужбовців, не можна не зважати на їх мотиви егоїстичного характеру. Так, 717 респондентів указали на те, що грошовий заробіток для них дуже важливий [1, с. 68]. Недарма в праці [1] зроблено такий висновок: «Вплив немонетарних чинників, особливо в сфері державної служби, має бути досить великим. Однак не варто применшувати значущість впливу матеріальних чинників, без застосування яких неможливо організувати, створити й підтримувати високий професійний рівень державної служби» [1, с. 119].

Нарешті, слід взяти до уваги те, що наслідки для ринку праці пандемії COVID-19 можуть сприяти посиленню ролі прагматичного елемента в прагненні працювати на державній службі.

Отож, у сучасному українському суспільстві регулювання професійної діяльності державних службовців не може базуватися виключно на концепції МСС, бо належить брати до уваги їх егоїстичні мотиви. Потрібен синтез найконструктивніших елементів теорій, належних до розглянутих вище основних напрямів розвитку наукових поглядів на мотивацію професійної діяльності державних службовців.

Список використаної літератури

1. Абилямжинов Т. Т. Совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Республики Казахстан : дис. ... д-ра по профилю 6D051000. Астана, 2018. 143 с. URL: https://www.apa.kz/download/dissert/Adilmazhinov/dissert_Adilmazhinov.pdf (дата звернення: 03.06.2020).
2. Tullock G. Bureaucracy. Indianapolis : Liberty Fund, 2005. XVII. 437 p. URL: <https://www.twirpx.com/file/2920594/>(дата звернення: 16.07.2020).
3. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / пер. с англ. М. : Прогресс, 1969. 479 с.
4. Tullock G. The Vote Motive. London : The Institute of Economic Affairs, 2006. 141 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=955793_(дата звернення: 15.07.2020).
5. Downs A. Inside Bureaucracy. Santa Monica : The RAND Corporation, 1964. URL: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>_(дата звернення: 15.07.2020).
6. Waterman R. W., Meier K. J. Principal-Agent Models : An Expansion?. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1998. Volume 8, Issue 2. P. 173–202. URL: https://www.researchgate.net/publication/31187188_Principal-Agent_Models_An_Expansion___(дата звернення: 03.06.2020).
7. Niskanen W. A. The Peculiar Economics of Bureaucracy. *The American Economic Review*. 2013. Vol. 58, No. 2. P. 293–305. URL:

- <https://pdfs.semanticscholar.org/aebf/9d1f763b486228cb6cfbbe3fee80c7802e39.pdf> (дата звернення: 16.07.2020).
8. Гурней Б. Введение в науку управления / пер. с фр. М. : Прогресс, 1969. 429 с.
9. Макклелланд Д. Мотивация человека / пер. с англ. Спб. : Питер, 2007. 672 с. URL: <https://alleng.org/d/psy/psy110.htm> (дата звернення: 14.01.2019).
10. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. с англ. СПб. : Евразия, 1999. URL: http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf (дата звернення: 15.07.2020).
11. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе / пер. с англ. М.; Спб. : Вершина, 2007. 240 с. URL: http://www.r-5.org/files/books/ethology/corporate/motivation/F_Herzberg_B_Mausner_B_Bloch_Snyderman-The_Motivation_to_Work-RU.pdf (дата звернення: 15.05.2019).
12. Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50(3). P. 367–373. URL: <https://web.archive.org/web/20110304181115/http://campus.murraystate.edu/academic/faculty/mark.wattier/Perry1990.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).
13. Лиу Бенг-Ченг, Танг Томас Ли-Пинг. Действительно ли любовь к деньгам ослабляет взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой? На примере государственных служащих в Китае. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2014. № 2. С. 171–194.
14. Perry J.L The motivational bases of public service : foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. 2014. Vol. 36(1). P. 34–47.
15. Perry J. L. Measuring Public Service Motivation : An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory : J-PART*. 1996. Vol. 6(1). P. 5–22. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/28ab/537ff28aaa8a2b9aa8cb4669ab25edfcf4a4.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).
16. Mann G. A. A Motive To Serve : Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public personnel management*. 2006. March. URL:

https://www.researchgate.net/publication/258179609_A_Motive_to_Serve_Public_Service_Motivation_in_Human_Resource_Management_and_the_Role_of_PSM_in_the_Nonprofit_Sector (дата звернення: 18.07.2020).

17. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні : дис. ... д-ра наук з державного управління : 25.00.03. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/135/files/489e535c-a646-4000-9e97-66d313916237.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).

18. Головачова А. О. Матеріальна складова мотиваційного механізму ефективної праці державних службовців. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Сер. Право*. 2016. Вип. 25. С. 26–32.

19. Яценко В. А. Впровадження мотиваційного моніторингу як механізму підвищення ефективності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2016. № 1 (2). С. 232–244.

20. Бондар В. Д. Соціологічне дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Культура і соціальні комунікації*. 2012. Вип. 3. С. 134–141.

21. Петрович М. В., Сергейко А. Н. Мотивы и приоритеты в трудовой деятельности государственных служащих. *Вестник Белорусского государственного экономического университета*. 2018. № 2 (127). С. 34–42.

6.3. ПРАКТИКА НАДАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ: АНАЛІЗ ЙОГО СТРУКТУРИ ТА ПОШИРЕНOSTІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Від якості використовуваних ресурсів залежить кінцевий результат діяльності будь-якого підприємства. Сучасний ринок праці України характеризується дефіцитом якісної робочої сили, тому для залучення висококваліфікованих працівників підприємствам доводиться конкурувати між собою. Суттєвим інструментом в даній боротьбі, на який позитивно реагують потенційні кандидати на вакантні посади / робочі місця є соціальний пакет (СП). Його призначення полягає у забезпеченні таких умови праці, за яких задовольняються потреби працівників щодо відпочинку, лікування, харчування, культурного розвитку, що в результаті позитивно впливає на продуктивність їх праці.

Успішні топ-менеджери вважають, що соціальний пакет являється «...відпрацьованим, дієвим інструментом в руках роботодавця для маніпулювання найманою робочою силою з метою підвищення рентабельності підприємства» [1], тому важливо вміти грамотно ним користуватися. Адже, по-перше, СП є прекрасним засобом «внутрішнього PR», що підвищує відданість працівників компанії, викликаючи відчуття того, що підприємство турбується про них. По-друге, СП забезпечує високу працездатність та віддачу персоналу, адже частина винагороди надається у вигляді цільової послуги, направленої на підтримку відмінного фізичного та психічного стану працівника, а не в якості грошей, що можуть бути витрачені на що завгодно (розваги, сім'ю і т.д.) [1].

Поняття «соціальний пакет» у законодавстві України не визначено, а це означає, що надання СП носить добровільний характер. Тобто запровадження СП на підприємствах може ініціюватися усіма сторонами соціально-трудова відносин, в тому числі і трудовим колективом в межах колективного договору. Зокрема, відповідно до ст. 245 КЗпП України працівник має право вносити пропозиції щодо «поліпшення роботи підприємства, а також з питань соціально-культурного і

побутового обслуговування». А ст. 9¹ КЗпП передбачено можливість підприємств за рахунок власних коштів встановлювати додаткові, порівняно із законодавством, трудові та соціально-побутові пільги для своїх працівників.

Відповідно і спосіб закріплення СП на підприємствах законодавчо не встановлено. Тобто надання СП може бути і озвучено на словах, і оформлено документально – через розробку та затвердження Положення про соціальний пакет підприємства, або передбачення відповідних додаткових пільг, благ та гарантій у колективному договорі або трудовій угоді (контракті). І хоча без документального оформлення СП роботодавець відчуватиме себе вільнішим (захотів – здійснив ту або іншу виплату, не захотів – відмовився від неї), проте і працівники вважатимуть себе менш захищеними. Крім того «паперове» закріплення СП стане в нагоді при відображенні «соцпакетних» виплат у бухгалтерському та податковому обліку [3]. Адже результати аналізу Податкового кодексу України та Інструкції зі статистики заробітної плати № 5 свідчать, що окремі складові СП можуть або прямо відноситись до витрат підприємства пов'язаних з господарською діяльністю, або здійснюватися з фонду оплати праці чи прибутку підприємства.

На даний час поширеною є класифікація соціальних пакетів, яка ґрунтується на принципі добровільності/обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір його основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до неї або відшкодування особистих витрат. Тож традиційний соціальний пакет включає у різних пропорціях базовий (соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення) та мотиваційний соціальний пакет (додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою) [5]. При цьому виділяють дві компоненти СП, а саме: колективну та індивідуальну (надається конкретному працівникові для задоволення його особистих потреб).

Чим більша кількість індивідуальних потреб працівника задовольняється за допомогою праці, тим вищий рівень його трудової активності. Тобто вдало підібрані стимули (в т.ч.

складові соціального пакету) можуть сформувати таку систему мотивів поведінки та діяльності, яка б сприяла досягненню мети підприємства за умови реалізації особистих цілей працівника та задоволення його потреб.

Оскільки кожна країна має властиву тільки їй систему культурних цінностей, ідеалів та певний рівень економічного розвитку, то відносна важливість потреб її населення дещо відрізняється. Зокрема, в дуже бідних країнах світу можна стимулювати працівників, задовольняючи лише їх первинні потреби. Однак, в економічно розвинених країнах важливо звертати увагу і на вторинні потреби працівників та шукати шляхи їх задоволення [4].

З огляду на це пропонуємо при формуванні структури соціального пакету враховувати теорію ієрархії потреб А. Маслоу. Зокрема, до колективної компоненти СП включити складові, які задовольнятимуть первинні потреби, а до індивідуальної – додаткові складові спрямовані на задоволення вторинних потреб (рис. 6.2).

<i>Класифікація потреб за А. Маслоу</i>	<i>Складові соціального пакету</i>
<p>ПЕРВИННІ ПОТРЕБИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ харчування ✓ одяг ✓ житло ✓ безпека 	<p>ПЕРВИННІ (ОСНОВНІ) СКЛАДОВІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> + витрати на харчування; + витрати на спец. форму; + витрати, пов'язані з житлом; + внески на добровільне соціальне страхування, страхування життя та ін.
<p>ВТОРИННІ ПОТРЕБИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ причетність <p>а) культура та додатковий відпочинок</p> <p>б) спорт та оздоровлення</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ визнання ✓ самореалізація (освіта, кар'єра) 	<p>ВТОРИННІ (ДОДАТКОВІ) СКЛАДОВІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> + витрати, спрямовані на становлення працівника як невід'ємної частини персоналу, підприємства а) витрати на відпочинок та культурний розвиток; б) витрати на фізичний розвиток та оздоровлення; + витрати на відзначення заслуг + витрати на навчання та розвиток

Рис. 6.2. Складові соціального пакету відповідно до класифікації потреб за А. Маслоу

З метою виявлення поширеності соціального пакету та популярності його складових у червні-вересні 2018 року в рамках «Програми розвитку малого і середнього підприємництва в м. Рівному на 2018-2019 роки» було проведено власне дослідження. У вибірку опитування входили 170 малих та середніх підприємств м. Рівного (6,19% їх загальної кількості). Загалом було зібрано 526 анкет, в т. ч. 170 – представників власників та 356 – найманих працівників [7].

Проведене дослідження дозволило виявити неспівпадання важливих для працівників та фактично наявних на підприємствах м. Рівне складових соціального пакету (рис. 2, рис. 3). Зокрема, серед складових СП, що задовольняють первинні потреби найбільш бажаними для працівників виявилися часткова оплата харчування (69%) та сплата роботодавцем внесків на добровільне медичне страхування (67%). Водночас, лише 38% суб'єктів підприємницької діяльності у свій соціальний пакет включили забезпечення працівників питною водою, чаєм, кавою, печивом, а 19% – добровільне медичне страхування працівників (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Важливість первинних (основних) складових СП, для найманих працівників та їх наявність на підприємствах м. Рівне, % до всього працівників

Найпопулярнішими складовими СП, спрямованими на задоволення вторинних потреб працівників виявилися оплата короткострокових навчальних програм та компенсація транспортних витрат (рис. 6.4). На жаль, лише 40% роботодавців виділяють кошти на різноманітні тренінги,

майстер-класи, воркшопи, що на 27% менше від потреби працівників. Відносно компенсації транспортних витрат ситуації ще гірша – розрив між бажаним та фактичним становить 2 рази. Однак, більшість підприємств (57%) надають своїм працівникам подарунки на свята та пам'ятні дати, що майже задовольняє потребу працівників щодо даної складової СП (62%).

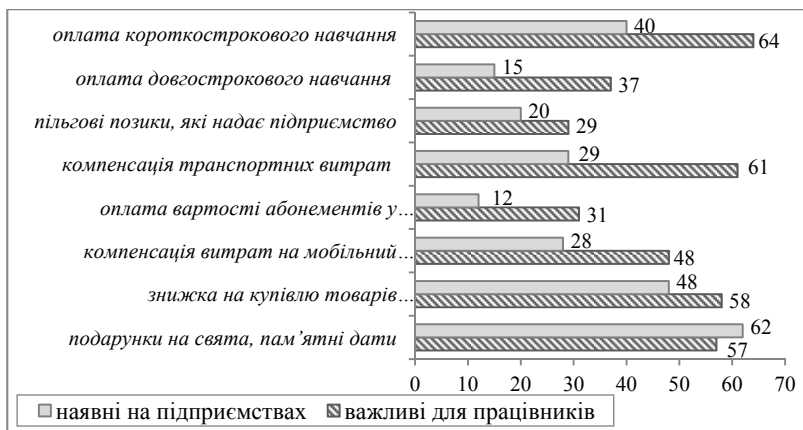


Рис. 6.4. Важливість вторинних (додаткових) складових СП для найманих працівників та їх наявність на підприємствах м. Рівне, % до всього працівників

Варто зазначити, що соціальний пакет працівників однієї організації може суттєво відрізнятись своїм наповненням від СП іншої організації і, навпаки, може бути ідентичним йому. Вибір тієї чи іншої складової та її включення до СП залежить від багатьох факторів, в тому числі від масштабності підприємства, його галузевої приналежності та фінансової спроможності.

З табл. 6.2 можна побачити відмінність у структурі СП суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Зокрема, до СП малих та середніх підприємств, що надають послуги в сфері освіти, мистецтва, розваг та відпочинку, а також охорони здоров'я входять лише 8-10 елементів перерахованих вище. Водночас такі складові як «оплата короткострокового навчання», «часткова оплата харчування» та «подарунки» включені до СП підприємств за всіма ВЕД.

Таблиця 6.2

Складові СПІ за видами економічної діяльності на підприємствах м. Рівне, % до всього працівників

Види економічної діяльності	Наявні на підприємствах складові соціального пакету													
	добровільне медичне страхування	добровільне пенсійне страхування	страхування життя	компенсація транспортних витрат	оплата короткострокових навчальних програм	оплата довгострокового навчання	часткова оплата харчування	забезпечення повноцінним обідом	оплата житла	пільгові позики, які надає підприємство	компенсація мобіл. зв'язку	оплата вартості абонементів у спортивні заклади	знижка на купівлю товарів підприємства	подарунки на свята, пам'ятні дати
сільське, лісове та рибне господарство	33	44	33	33	44	11	22	22	22	22	33	22	66	55
промисловість	23	22	12	36	58	21	39	8	12	42	44	10	52	80
будівництво	9	12	9	38	21	15	26	24	3	15	24	6	44	65
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотransпортних засобів і мотоциклів	11	19	6	28	28	7	43	12	8	14	24	11	65	65
транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	20	20	27	27	47	7	40	14	-	34	27	-	27	47
тимчасове розміщування й організація харчування	18	21	14	14	21	4	57	50	4	4	4	7	61	57
інформація та телекомунікації	11	11	-	21	47	32	42	11	11	5	26	16	21	53
фінансова та страхова діяльність	36	43	36	29	71	-	36	7	-	7	21	-	7	71
операції з нерухомим майном	-	-	-	17	33	-	25	8	-	-	33	-	8	33
професійна, наукова та технічна діяльність	33	33	33	83	50	17	50	17	17	0	17	17	50	67
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	15	46	15	15	38	16	8	-	8	8	15	-	31	46
освіта	20	20	10	-	50	20	10	-	10	-	-	-	-	50
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	22	11	22	11	56	22	11	-	-	-	11	-	33	78
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	50	-	-	25	50	25	75	25	-	-	50	25	75	75
надання інших видів послуг	11	21	21	16	26	11	37	16	11	21	26	11	26	42

Початкове, первинне формування соціального пакету потребує збору, аналізу, узагальнення та групування індивідуальних (персональних) потреб працівників підприємства. Для цього можна скористатися досвідом інших країн світу, де інформацію щодо переваг та побажань працівників відносно їх винагороди, отримують або в ході неформальних комунікацій, або шляхом розробки соціальних анкет. В такій анкеті працівнику надають можливість проранжувати ряд додаткових виплат і послуг за ступенем їх важливості для нього і його сім'ї [2].

Варто зауважити, що важливість складових соціального пакету варіює в залежності від статі, віку, сімейного статусу працівників. З табл. 6.3, можна побачити, що працівники у віці до 35 років надають перевагу оплаті короткострокового та довгострокового професійного навчання – відповідно 72% та 44% опитаних, частковій оплаті харчування – 72% та оплаті житла – 41%. Водночас, для працівників старших 50 років оплата професійного навчання є менш важливою і короткострокові програми навчання цікавлять лише 38%, а довгострокові – 14%. Натомість для цих працівників важливим є страхування їх життя (55%). Універсальною за важливістю для працівників будь-якого віку є така складова соціального пакету як пенсійне страхування – її хочуть бачити у своєму соціальному пакеті більш 50% усіх опитаних працівників. При цьому, з віком зменшується потреба у таких складових соціального пакету як оплата житла та знижка на купівлю товарів підприємства.

За статевою ознакою бажана наповненість соціального пакету має незначні відхилення, а саме [7]:

-62% чоловіків проти 52% жінок хотіли б бути забезпеченими повноцінними обідами за рахунок підприємств;

-53% чоловіків і лише 45% жінок включили б до свого соціального пакету компенсацію витрат на мобільний зв'язок;

-40% чоловіків та 35% жінок цікавляться довгостроковими програмами навчання, зокрема стажуванням за кордоном;

-60% жінок і тільки 53% чоловіків хотіли б отримувати від

роботодавця подарунки на свята та пам'ятні дати.

Таблиця 6.3

Важливість складових соціального пакету для працівників м.
Рівне за статевою та віковою ознакою, % [7]

Вік, років			Складові соціального пакету	Стать	
до 35	35-50	більше 50		жін.	чол.
68	67	62	добровільне соціальне страхування працівників: - медичне; - пенсійне; - страхування життя	67	68
53	60	52		55	56
48	48	55		49	48
61	60	62	компенсація транспортних витрат (проїзний квиток, повернення вартості пального, забезпечення проїзду транспортом підприємства)	60	64
72	59	38	оплата професійного навчання: - короткострокові навчальні програми (тренінги, майстер-класи); - довгострокове навчання (стажування за кордоном, здобуття вищої освіти, підвищення кваліфікації та інше)	63	65
44	31	14		35	40
72	65	66	оплата харчування: - часткова (питна вода, чай, кава, печиво); - повноцінний обід	68	69
54	59	55		52	62
41	37	34	оплата житла (оренда житла, його утримання; купівля житла)	35	46
28	33	24	пільгові позики, які надає підприємство	25	38
43	54	52	компенсація витрат на мобільний зв'язок	45	53
34	29	31	оплата вартості абонементів у басейн, фітнес-клуб, інші групи здоров'я	30	35
61	56	45	знижка на купівлю товарів підприємства	56	61
57	56	65	подарунки на свята, пам'ятні дати	60	53

Різні компанії формують СП використовуючи різні методи, а іноді і поєднують їх. На даний час до найпоширенішими методів формування СП на вітчизняному ринку відносять [6]:

1) метод диференціації – кількість і характер пільг встановлюється залежно від здобутків працівника: чим вища посада та стаж роботи, тим більша кількість пільг для нього доступна;

2) метод ранжування – пільги, що входять до СП, ранжуються, тобто розділяються на основні та додаткові. При

цьому основні (базові) складові надаються всім працівникам, а додаткові – лише для окремих категорій персоналу;

3) метод вибіркості – формування СП відбувається за принципом «кафетерію»: працівники самостійно в межах визначеної суми вибирають з наданого переліку ті складові, що є для них найбільш важливі в даний час;

4) метод бальної системи – базується на оцінці роботи та досягнень працівників впродовж певного періоду та переведенні результатів оцінки в бали. В кінці періоду на визначену суму балів працівник вибирає складові СП із запропонованого переліку.

В м. Рівне, на більшості опитаних малих та середніх підприємств при формуванні СП використовують методи диференціації та ранжування, або їх комбінування. Зокрема, результати проведеного нами дослідження показали відмінності у структурі СП різних категорій персоналу. Наприклад, хоча «страхові» складові соціального пакету є бажаними приблизно для однакової кількості працівників кожної категорії персоналу, найбільш доступними вони є саме для керівників (рис. 6.5).

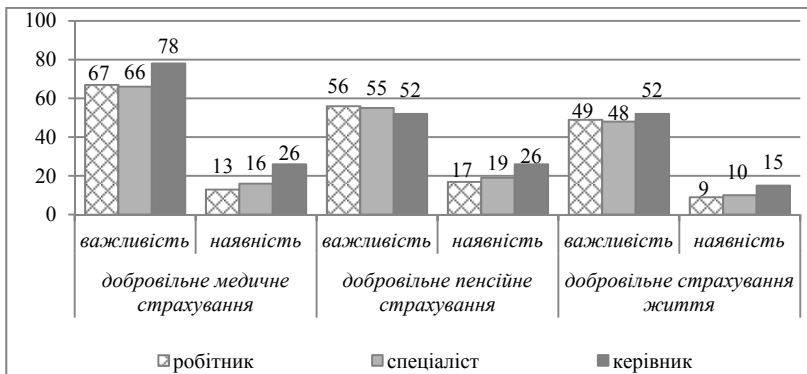


Рис. 6.5. Важливість страхових складових СП для різних категорій персоналу та їх наявність на підприємствах м. Рівне, % до певної категорії персоналу

Загалом же, як видно з табл. 6.4, у досліджуваних суб'єктів підприємницької діяльності наповненість СП в повній мірі не відповідає потребам жодної категорії персоналу. Однак,

попри це розрив між бажаними і наявними складовими СП керівників значно менший в порівнянні з наповненістю СП спеціалістів та робітників. Наприклад, якщо проаналізувати таку складову як «оплата довгострокового навчання», то вона є бажаною для 48% керівників, 41% спеціалістів та 31% робітників. Проте отримує дану послугу 15% керівників, і лише 8% спеціалістів та 5% робітників. Ще гіршою є ситуація із складовою СП «оплата житла», що є доступною для 11% керівників та 1-3% спеціалістів та робітників, при цьому бажаною дана складова є для кожного другого керівника і кожного третього спеціаліста та робітника.

Таблиця 6.4

Наявні складові СП для різних категорій персоналу на підприємствах м. Рівне, % до певної категорії персоналу

Категорія персоналу	Складові соціального пакету																							
	оплата короткострокових навчальних програм		оплата довгострокового навчання		часткова оплата харчування		забезпечення повноцінним обідом		оплата житла		компенсація транспортних витрат		пільгові позики, які надає підприємство		компенсація витрат на мобільний зв'язок		абонементів у спортивні заклади		знижка на купівлю товарів підприємства		подарунки на свята, пам'ятні дати			
	в*	н**	в	н	в	н	в	н	в	н	в	н	в	н	в	н	в	н	в	н	в	н		
Робітник	55	24	31	5	70	34	62	15	39	3	59	17	30	11	44	12	34	4	60	44	59	55		
Спеціаліст	72	40	41	8	68	36	47	9	38	1	62	29	27	13	49	25	26	4	54	41	53	67		
Керівник	85	63	48	15	63	41	56	22	48	11	67	41	41	19	74	30	44	15	63	59	70	63		

* в - важливість; ** н – наявність

Отже, СП на сучасному етапі – це необхідна умова ведення бізнесу і запорука успіху компанії в будь якій сфері діяльності, а для найманого працівника – важливі соціальні гарантії, які дозволяють повноцінно жити і працювати. Таким чином, соціальний пакет є і мотиваційним і захисним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, включає при цьому систему заходів, що дають можливість задовольнити потреби працівників і безпосередньо вплинути на кінцеві результати діяльності підприємства [2].

Список використаної літератури

1. Варфоломеева И. В. Социальный пакет и его составляющие. URL: <https://sdo-regional.ru/prof-post/sotsialnyj-paket-i-ego-sostavlyayushchie> (дата звернення: 14.01.2019).
2. Гуменюк В. Я., Самолук Н. М. Управління витратами на персонал : монографія. Рівне : НУВГП, 2012. 158 с.
3. Кушина О. Що включається в соцпакет та як його правильно оформити. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-zarplaty-i-kadry-3-cto-vklyuchaetsya-v-socpaket-i-kak-ego-pravilno-oformit> (дата звернення: 14.01.2019).
4. Мазур Н. О. Можливості практичного застосування теорії Маслоу. *Вісник НУВГП. Економіка*. 2006. Ч. 1. С. 314–322.
5. Новак І. Соціальний пакет : особливості формування та управління. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 1(9). С. 115–121.
6. Петрушенко М. М., Алібекова Ю. Т. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства. *Вісник Сум. держ. ун-ту. Сер. Економіка*. 2010. № 2. С. 54–62.
7. Самолук Н. М. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (31 жовтня 2019 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2019. С. 403–406.

6.4. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ

HR-менеджмент є складовою соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Підвищення конкуренції в бізнесі створило нові завдання для суб'єктів господарювання щодо того, як найкраще управляти людськими ресурсами. Лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також безперервного вдосконалення форм і методів управління, можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема і роботи з персоналом.

Як свідчить досвід, на вітчизняних підприємствах існує немало невирішених проблем щодо ефективного використання персоналу, а це супроводжується втратою ним конкурентоспроможності не тільки на міжнародному, але й на місцевому рівнях. Це пов'язано з доволі незначним впровадженням світових інновацій в сфері формування та використання людського капіталу.

Одним з найважливіших складових системи управління є працівники з їх рівнем освіти, досвідом й майстерністю. Значна кількість термінів щодо людей, зайнятих у виробництві використовується в теорії менеджменту: працівники, трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. Найдоцільнішим на рівні організації є термін «персонал», тому що саме він характеризує особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними ознаками персоналу є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, які оформляються трудовими договорами;
- наявність певних якісних характеристик, поєднання особистих та організаційних цілей.

За умов ринкової економіки в управлінні персоналом, підприємство повинно розглядати людей і як ресурс, який слід ефективно застосовувати для досягнення корпоративних цілей, і як резерв підвищення ефективності господарської діяльності.

У сучасних умовах основним завданням управління персоналом є поєднання ефективного його навчання, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня. Тому працівники підприємства постійно повинні намагатися підвищувати свій культурний і освітній рівень. Це виражається в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвитку особистих культурних переваг [1].

Проблемі теорії та практики управління персоналом присвячено досить широке коло праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна назвати публікації Т. Балановської, Д. Боссарта, С. Войтко, В. Данюка, К. Деммке, О. Дяків, А. Колот, Н. Ситник, Є. Охотського, С. Серьогіна, О. Турчинова, А. Ткаченко та ін. Проте в цілому ця проблематика в науковій літературі залишається малодослідженою.

Ефективне управління персоналом здійснюється на основі певних принципів [2]:

1) цілеспрямованість – процес управління зорієнтований на досягнення конкретних бізнес-цілей організації. Відсутність чітких цілей позбавляє роботу з персоналом спрямованості і знижує її ефективність;

2) системність – всі дії щодо управління персоналом повинні мати концептуальну єдність. Програми, процедури, методи управління, які використовуються на різних рівнях управління персоналом, повинні складати єдину взаємопов'язану систему і не суперечити один одному;

3) науковість – суб'єктам управління варто використовувати науково обґрунтовані методи управління персоналом;

4) оптимальність – означає, що в процесі управління персоналом не можна прагнути отримати результат від працівників будь-якою ціною. Варто знаходити певний баланс між результатом і затратами на його досягнення;

5) послідовність – цей принцип означає, що вибрані процедури і методи управління, встановлені правила і норми взаємовідносин в організації повинні не суперечити один одному, мають бути єдиними для всіх членів колективу і

незмінними, якщо для цього не має серйозних підстав;

б) баланс повноважень і відповідальності – за цим принципом кожен працівник повинен нести відповідальність за ті операції чи процеси, які перебувають у сфері його контролю;

7) поєднання особистих і колективних інтересів з інтересами організації виявляється в тому, що прагнучи досягнути своїх цілей, організація не забуває про інтереси, та потреби окремих працівників і робить все можливе для уникнення конфлікту інтересів. Організації, яким вдається досягти балансу інтересів різних сторін, отримують високомотивований персонал, який свідомо прагне до виконання поставлених перед ним цілей і працює з високою віддачею;

8) дотримання морально-етичних норм є обов'язковим у відношеннях між організацією і персоналом. Нечесність, брехня, маніпуляції, мотивація до дій, які суперечать прийнятним в суспільстві моральним цінностям і нормам, є неприпустимими і швидко призводять до втрати довіри та поваги до керівництва, без яких управління стає неможливим.

У сфері управління персоналом чітко прослідковується поєднання різних його моделей, основними з яких є американська і західноєвропейська.

Незважаючи на різницю, що існує між цими моделями, їх об'єднують спільні риси, які заслуговують на увагу та адаптацію при використанні на підприємствах України.

Основними спільними рисами, що впроваджені в зарубіжних моделях, є такі:

— соціальні інновації не менш важливі, ніж техніко-технологічні;

— вкладання капіталу провадиться не тільки в устаткування, але й в персонал;

— координація роботи персоналу через засоби комунікації.

Аналізуючи особливості американської моделі управління персоналом, варто зауважити, що будь-які інноваційні зміни в процесі управління людським капіталом не можуть відбуватися без реорганізації та визнання ролі кадрових служб у

забезпеченні роботи підприємства – їх діяльність стає основоположною в процесі впровадження інновацій.

Для забезпечення підприємств людським капіталом необхідної кількості та якості використовують інноваційні методи планування персоналу. У даному аспекті виокремлюють два основні напрями:

— через використання власних ресурсів – заміщення вакант-них посад відбувається за рахунок працівників підприємства;

— через відкритий набір, що включає використання засобів масової інформації, оголошень у газетах і журналах, по радіо та телебаченню, через Інтернет і залучення різноманітних агентств по підборі персоналу. Також часто ведеться також тісна співпраця з вищими навчальними закладами.

На американських підприємствах процедура підбору персоналу включає три стадії:

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

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

в) відбір кандидатів – ретельний аналіз анкет, проведення співбесід, тестування, оцінка кандидатів, пропозиція щодо найму, отримання рекомендацій, підготовка трудового договору [3, с. 154].

На підприємствах США використовуються інноваційні інструменти адаптації персоналу, зокрема, такі як наставництво і коучинг.

Американські фахівці акцентують увагу на адаптації: взаємному пристосуванню працівника і організації, яке відбувається в процесі поступового входження співробітника в нове професійне, соціальне та організаційно-економічне середовище. При цьому виділяються такі складові адаптації:

1) психофізіологічна – пристосування до нових фізичних і психічних навантажень;

2) соціально-психологічна – пристосування до відносно

нового соціуму, норм поведінки і взаємостосунків;

3) професійна – поступовий добір трудових здібностей;

4) організаційна – освоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділів у загальній структурі.

У США вже давно усвідомили значення адаптації: її використання скорочує час на освоєння робочого місця новим працівником та сприяє скороченню часу для роботи з максимальною віддачею. Таким чином, система адаптації вигідна не тільки новому співробітникові, але й керівництву компанії [3].

Науково-технічний прогрес, стрімкий розвиток знань та постійне впровадження інновацій вимагає від керівників різних організацій постійної перепідготовки персоналу.

Серед основних форм навчання для підвищення освітнього рівня персоналу на американських підприємствах використовуються наступні:

✓ неформальне навчання – більша частина навчання відбувається поза офіційними програмами професійної підготовки. За свідченням менеджерів з персоналу, 70% знань працівники отримали в результаті неформального навчання, яке не було передбачене компанією і на яке не виділялись кошти;

✓ навчання на робочому місці, яке виступає середовищем для проведення навчання. Це навчання є запланованим і спрямоване на професійну підготовку персоналу;

✓ безперервне навчання, як правило, проходять в групах згідно із розробленими програмами та інструктажу;

✓ самоосвіта – працівники беруть на себе відповідальність за задоволення особистісних потреб у навчанні. Для покращення показників у роботі та кар'єрного росту в процесі такого навчання працівник сам вирішує чому йому слід навчатись.

Сьогодні в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів у 80% компаній, а робітників – майже у половини.

Індивідуалізація оплати праці потребує запровадження методів оцінки індивідуального вкладу в кінцеві результати та постійного їх удосконалення. Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатофакторних 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 [4, с. 249-250].

У США основними методами мотивації виступає матеріальне заохочування працівників. Як правило, вони реалізуються у виплаті основної заробітної плати, преміюванні та встановленні надбавок. Крім того, широко застосовуються різноманітні схеми участі персоналу в прибутках фірми. Водночас, використовуються аналітичні системи заробітної плати, особливість яких – диференціальна бальна оцінка ступеню складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та ін.

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, який модифікується, є не тільки матеріальні стимули, але й нематеріальні мотиви, зокрема, самоповага, визнання з боку членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою.

До основних способів мотивації персоналу можна віднести такі [5]:

Спосіб № 1 має назву «Дайте своїм працівникам відчуття, що вони причетні до курсу компанії». Співзасновник «Enhance Films» Бен Чейс стверджує, що ентузіазм, лідерство та позитив у компанії має завжди йти згори. Крім того, для того, щоб персонал був добре мотивований, треба підтримувати з ним діалог і спонукати аби навіть звичайні працівники висловлювали свої думки з приводу важливих рішень щодо управління компанією. Працівники будуть почуватися більш мотивованими, коли відчуватимуть, що вони «потрібні».

Спосіб № 2 називається «Не мотивуйте, а робіть працівників щасливими». Виконавчий директор компанії Zappos, Тоні Шей, при мотивації персоналу передусім

дотримується думки «що може зробити цю людину щасливою?». Такий підхід дає свої результати, адже крім того, що персонал при нижчому за середній рівень заробітної платні в галузі залишається доволі високомотивованим, цей принцип є достатньо дієвим навіть по відношенню до клієнтів. Так, щорічний дохід компанії починає невпинно зростати, а все тому, що для керівництва ключовим словом є «щастя».

Спосіб № 3 – «Працівники мають розділяти успіх компанії». Менеджер однієї з найвідоміших в США кадрової агенції С'ю Холлоуей, керуючись власним досвідом та досвідом багатьох компаній, з якими вона співпрацює, впевнена в тому, що працівники стають більш мотивованими, а також працюють ефективніше, якщо компанія ділиться з ними своїми прибутками. Отже, якщо за поточний рік, прибуток компанії збільшиться на 20%, то відповідно на такий самий розмір збільшиться річний бонус чи відрахування до пенсійного фонду, чи виплата в якійсь іншій формі.

Спосіб № 4 – «Автономний режим роботи також мотивує». Деякі економісти пропонують компаніям використовувати стиль управління, в результаті якого працівник може сам обирати з ким йому працювати, в якій сфері, галузі тощо. Завдяки цьому до роботи проявляється підвищений інтерес, а відповідно і рівень мотивації та ефективність зростають.

Спосіб № 5 – «Заохочуйте працівників до того аби вони висловлювали свої скарги щодо роботи».

Зрозуміло, що персонал, який постійно є незадоволеним і скаржиться, – явище негативне. Але, якщо розглянути історію розвитку компанії Dell, яка власноруч створила сайт «антифанів» своєї продукції і тим самим змогла виправити силу-силенну прогалин та дефектів, відповідно вийшовши в лідери за якістю товарів, то чому цей самий принцип не можна застосувати для мотивації персоналу, і таким самим способом виявити проблеми і виправити їх?

Спосіб № 6 – «Наймайте лідерів і мотивуйте їх».

Дуже багато представників керівництва великих компаній, сходяться на тому, що один з доволі дієвих способів мотивації, є

мотивація персоналу через «лідерів». Це означає, що на роботу приймають людей з вродженими якостями лідера, які зазвичай за своєю натурою є мотивованішими, ніж інші. Якщо створити хороші умови праці саме для таких працівників, то, дякуючи власним рисам характеру, вони зможуть заохочувати до роботи всіх інших.

Зрозуміло, що всі ці методи мотивації персоналу мають свою специфіку і можуть використовуватися далеко не кожною компанією, тим більше в Україні. Тому постійно варто шукати та користуватися іншими способами мотивації, які б заохочували працівників до ефективнішого виконання їх обов'язків, а також досягнення успіху компанії, загалом.

Наприклад, позитивну роль може відігравати надання додаткового вільного часу працівникам. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується через зміну тривалості основної та додаткових відпусток, їхнім дробленням на певні частини, наданням можливості працювати неповний робочий день або тиждень, скороченням робочого періоду тощо [6].

Досвід західноєвропейських країн свідчить, що головна мета системи управління персоналом – це забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Розглядаючи західноєвропейську модель управління персоналом, слід зазначити, що основними завданнями при плануванні персоналу у ній виступають:

- залучення працівників з необхідним досвідом, вмінням та кваліфікацією;
- прогнозування та пом'якшення коливання виробництва, яке супроводжується виникненням надлишку або дефіциту працівників;
- зниження залежності від найму працівників та розробка методів просування та кар'єрного росту власного персоналу;
- підвищення ефективності використання робочого часу персоналу на основі впровадження більш гнучких графіків роботи.

Адаптація нових працівників має велике значення для

діяльності західноєвропейських підприємств. Вона включає в себе не тільки пакет нормативних документів, які регламентують порядок заходів щодо адаптації нового співробітника, але й людей, заради яких ці заходи здійснюються.

Західноєвропейські організації використовують такі форми підвищення освітнього рівня персоналу:

- ✓ внутрішня (навчання всередині підприємства, на робочому місці), зовнішня (у навчальних закладах та спеціалізованих центрах);

- ✓ організаційна та неорганізаційна (самонавчання);

- ✓ проблемно-орієнтована (за вимогою), спрямована на відпрацювання необхідної організаційної поведінки;

- ✓ побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах;

- ✓ навчання, призначене для конкретних цільових груп або для всього персоналу підприємства.

Системи оплати праці в Європі 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 поширено тарифну оплату праці робітників на основі тарифних сіток із 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) [7, с. 68-69].

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 [8, с. 253].

Крім тарифної системи оплати праці, посилюється тенденція до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з результатів оцінювання конкретних заслуг працівника. Беззаперечно доведено, що працівники, 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 відображуватись і в рівні їх заробітної плати.

На нашу думку, при використанні міжнародного досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах, основний акцент має бути зроблений на зростанні інноваційної ролі використання конкурентоспроможної робочої сили та наявного людського капіталу. Одним з елементів інновації в сфері управління персоналом має бути впровадження саме соціальних інновацій. Важливим інноваційним механізмом при інвестуванні в людський капітал має бути 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 варто включити 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 шість основних аспектів: юридичний, економічний, політичний, етичний, соціологічний, психологічний [9, с. 10].

Соціальний пакет матиме цінність тоді, коли пропонувані соціальні пільги будуть важливими і значущими для працівника. Він виступає альтернативним механізмом, який сприятиме підвищенню загальної винагороди працівника замість підвищення заробітної плати. Запровадження підприємством соціаль-

ного пакета сприятиме формуванню позитивної ділової репутації, дозволить побудувати з працівниками партнерські стосунки.

Як свідчить вітчизняний досвід, на підприємствах існує чимало проблем, а відділ управління персоналом поки що не став дієвим структурним підрозділом, спроможним вирішувати складні питання забезпечення підприємства людським капіталом [10]. Нажаль, роль відділу кадрів на більшості підприємств зводиться лише до обліку і документування руху персоналу. Стан справ на українських підприємствах вимагає впровадження сучасних інноваційних технологій, що забезпечили б перехід від застарілої структури відділу кадрів, яка неспроможна вирішувати складні проблеми управління персоналом в сучасних умовах, до більш дієвих систем управління персоналом, які успішно функціонують закордоном.

Отже, одним із найважливіших завдань в управлінні персоналом в сучасних умовах є наближення світоглядних позицій працівників українських 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. Вважаємо, що активну позицію під час вибору оптимальної моделі управління персоналом в Україні повинні займати держава та громадські організації. Застосування ними заходів стимулюючого та рекомендаційного характеру прискорить формування у членів суспільства нової соціальної позиції щодо розуміння ролі кожного суб'єкта ринкових відносин.

Список використаної літератури

1. Войтко С. В. Управління трудовими ресурсами. Київ, 2016. 160 с.
2. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2009. 472 с.
3. Армстронг Майкл. Практика управління человеческими ресурсами / перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. 8-е издание. СПб. : Питер, 2004. 832 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2002. 345 с.
5. Ткаченко А. М. Менеджмент персоналу. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА,

2009. 475 с.

6. Stankeviciene, A., Diskiene, D. Attitudes of managers towards the role of hr departments in organizational performance. *Transformations in business & Economics*. 2017. Volume 16, Issue 3. P. 258–275.

7. Мельник С. В. Зарубіжний та міжнародний досвід регулювання соціально-трудо­вих відносин та соціального захисту населення : монографія. Луганськ, 2005. 178 с.

8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге видання, переробл. і доповнене. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

9. Балановська Т. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.

10. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 398 с.

6.5. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ РУХУ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНДИКАТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В сучасних умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності будь-якого підприємства все більшою мірою залежить від персоналу з його кількісними та якісними характеристиками. Посилення ролі людського чинника на виробництві зумовлює особливу актуальність ефективності управління персоналом кожної конкретної організації, у тому числі наявності адекватної системи її оцінювання. Якщо для інших видів ресурсів (матеріальних та фінансових) існує усталена система індикаторів визначення ефективності їх використання, то в управлінні персоналом відсутні єдині загально визнані показники та критерії.

Загалом, поняття «ефективність» передбачає досягнення певної мети у вигляді результату і визначається на основі порівняння цінності результату (ефекту) та цінності витрат. Економічний ефект відображає вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати діяльності підприємства. В той же час, результат управлінської праці виражається не тільки економічним, а й соціальним та організаційним ефектом, тому за наслідками отриманих результатів часто розрізняють економічну, соціальну та соціально-економічну ефективність. Ефективність управління персоналом вітчизняні науковці розглядають як характеристику якості, корисності процесу управління людськими ресурсами на підприємстві, здатність забезпечувати потрійний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників [1]; забезпечення взаємоузгодження інтересів керівників та підлеглих у процесі досягнення цілей підприємства [2].

Оцінювання ефективності управління персоналом, як обов'язкова умова успішного функціонування і розвитку сучасної організації, дозволить активно впливати на її поточний стан, виявляти пріоритети стратегічного розвитку визначати

напрями організаційних та управлінських змін. Це зумовлює необхідність використання відповідного інструментарію.

На сьогодні відсутній єдиний підхід до визначення показників та критеріїв ефективності управління персоналом. Вважаємо, що найбільш наочно ефективність менеджменту персоналу можуть характеризувати його кількісні та якісні зміни, які зумовлює рух працівників. Варто зазначити, що автори дослідження притримуються розширеного підходу до трактування поняття «рух персоналу», розуміючи це явище як таке, що відображає зміну працівниками як територіального розміщення, так і характеристик робочого місця, і зумовлюється постійними процесами наймання, внутрішнього переміщення, переведення, звільнення, навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, професійного зростання і просування працівників, з акцентуванням, відповідно, уваги на важливості дослідження даного процесу в розрізі кількісного (зміна чисельності та персонального складу персоналу організації в часі) та якісного (зміна якісних характеристик окремих працівників організації, яку часто називають розвитком персоналу) руху працівників [3; 4].

З метою запровадження та використання системи показників руху працівників для оцінювання ефективності управління персоналом організації необхідно перш за все ідентифікувати ті, що дозволять об'єктивно охарактеризувати даний процес. Найбільш логічним у даному випадку є застосування методу експертних суджень. Експертне (від лат. «*expertus*» – досвідчений) оцінювання (експертиза) – метод отримання узагальненої інформації шляхом оцінювання ситуації, події чи явища групою незалежних експертів. Від масового опитування його відрізняє те, що респондентами є найкомпетентніші у досліджуваній сфері особи, тобто експерти [5]. Вибір індикаторів руху працівників з метою визначення ефективності управління персоналом може бути здійснено серед показників, визначених офіційними нормативними документами та науковими джерелами [6-17]. Зокрема, авторами розроблено анкету, яка містить питання, зорієнтовані на виявлення можливості та доцільності оцінювання ефективності управління

персоналом конкретної організації на основі певного переліку показників кількісного та якісного руху працівників. Для забезпечення максимальної зрозумілості сутності показників руху персоналу практиками, їх назви перефразовано до варіантів, які частково відрізняються від традиційно вживаних у науковій літературі, проте більш наочно передають зміст.

Анкету апробовано в одній з найвідоміших в Україні групі компаній «РЕНОМЕ» (ГК «РЕНОМЕ»), інтереси та активи якої зосереджені в галузі IT-технологій та рішень для фінансового сектору, в сфері будівництва, девелопменту, а також виробництва металопластикових конструкцій. Поширення та заповнення анкети респондентами здійснено з допомогою інструменту «Google Forms» – офісного пакету Google Docs, що дозволяє створювати онлайн-форми та проводити опитування. Вибірка становить 20 працівників ГК «РЕНОМЕ». Зокрема, опитано дві групи персоналу, яких автори дослідження вважають за доцільне залучати у ролі експертів до формування переліку показників руху працівників як індикаторів ефективності управління персоналом: 1) керівники, професіонали та фахівці у сфері HR (у т.ч. керівники служби персоналу, менеджери з персоналу, інспектори з кадрів тощо) – 40% респондентів; 2) керівники підприємства та керівники інших структурних підрозділів – 60% опитаних.

Перше питання анкети націлене на з'ясування, якими джерелами інформації керуються наші експерти під час прийняття управлінських та кадрових рішень. Узагальнені результати (рис. 6.6) свідчать, що респонденти найбільше довіряють внутрішнім аналітичним даним (85%), а також думці колег (брати її до уваги за потрібне вважають 55% опитаних). Власні переконання та зовнішня статистика є пріоритетом для 35% опитаних. 15% респондентів вказали власні варіанти джерел інформації, яким вони довіряють при прийнятті рішень в управління персоналом: потреби бізнесу, запити клієнтів, коротко- та довгострокові плани та різносторонні джерела інформації.

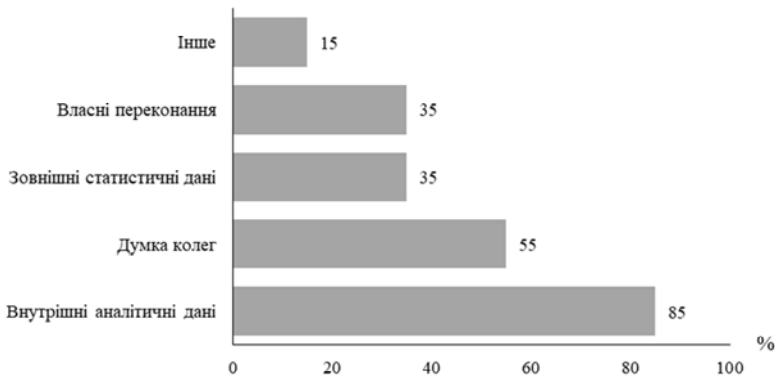


Рис. 6.6. Пріоритетність врахування інформації з різних джерел при прийнятті управлінських та кадрових рішень (за результатами анкетування)

Тоді як керівники підприємства та інших (крім служб персоналу) структурних підрозділів (далі – керівники) в більшій мірі керуються власними переконаннями (41,7% респондентів цієї категорії персоналу супроти 25% опитаних HR), то абсолютно всі працівники HR-сфери надають пріоритет внутрішнім аналітичним даним (100% опитаних), а також більше уваги приділяють думці колег (62,5%) та зовнішній статистиці (37,5% опитаних) (рис. 6.7).

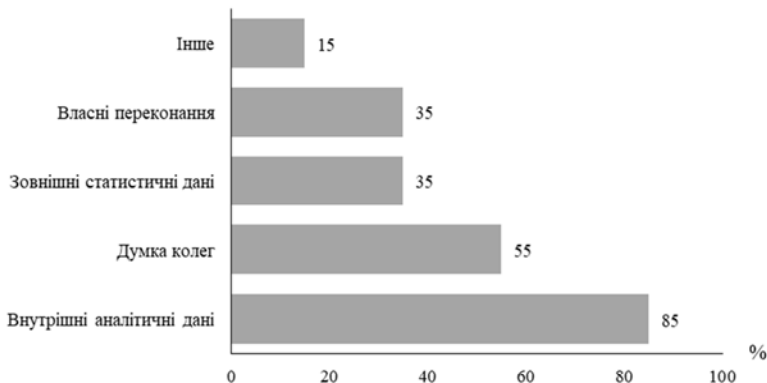


Рис. 6.7. Прихильність респондентів до різних джерел інформації під час прийняття управлінських та кадрових рішень

Метою наступного питання анкети є виявлення ставлення експертів до можливого відображення ефективності управління персоналом підприємства з допомогою певних індикаторів руху працівників. Попередньо авторами дослідження сформовано перелік з 19 показників, які відображають кількісні та якісні зміни персоналу підприємства. Респондентам запропоновано оцінити доречність застосування кожного з них для визначення ефективності управління персоналом на основі вибору одного з трьох варіантів відповіді, кожен з яких при подальшому опрацюванні результатів переведено у визначену кількість балів: «безумовно так» – 10, «певною мірою» – 5, «ні» – 0 балів. Результати опитування щодо доцільності застосування під час оцінювання ефективності управління персоналом на основі тих чи інших індикаторів руху працівників відображено в табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Доцільність застосування показників руху працівників для оцінювання ефективності управління персоналом (ранжовано за результатами анкетування)

№	Показник	Варіанти відповідей						Сума балів	Ранг
		Безумовно так		Певною мірою		Ні			
		Кількість відповідей	Бали	Кількість відповідей	Бали	Кількість відповідей	Балів		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	% ключових посад, заповнених за рахунок кадрового резерву	14	140	6	30	0	0	170	1
2	% ключових посад, що мають сформований кадровий резерв	13	130	6	30	1	0	160	2
3	Середній термін закриття вакансій (у т.ч. за посадами /професіями)	12	120	7	35	1	0	155	3
4	% працівників, які успішно пройшли атестацію /оцінку	12	120	7	35	1	0	155	3
5	% працівників, які пройшли навчання /підвищення кваліфікації	11	110	8	40	1	0	150	4

продовження табл. 6.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Кількість кандидатів на вакантне робоче місце на підприємстві (у т.ч. за посадами /професіями)	12	120	6	30	2	0	150	4
7	% вакансій, закритих за рахунок внутрішніх переведень	12	120	6	30	2	0	150	4
8	% виявлених причин звільнення* в результаті співбесіди при звільненні	12	120	6	30	2	0	150	4
9	% виконання плану наймання працівників	10	100	9	45	1	0	145	5
10	Виконання плану навчання персоналу	9	90	10	50	1	0	140	6
11	% працівників, що працювали на підприємстві не менше одного року	10	100	8	40	2	0	140	6
12	% вакансій, закритих зовнішніми кандидатами	8	80	11	55	1	0	135	7
13	% працівників, які не пройшли випроб. термін	8	80	10	50	2	0	130	8
14	% працівників, які мають індивідуальні плани кар'єрного розвитку	9	90	7	35	4	0	125	9
15	% вакансій, закритих кандидатами, яких порекомендували співробітники підприємства	3	30	12	60	5	0	90	10
16	% звільнених працівників з причин плінності (в т.ч. за категоріями /посадами /професіями)	7	70	4	20	9	0	90	10
17	% працівників, звільнених з підприємства від загальної чисельності персоналу	4	40	8	40	8	0	80	11
18	% прийнятих працівників в загальній чисельності персоналу	2	20	11	55	7	0	75	12
19	% приросту персоналу за певний період	2	20	10	50	8	0	70	13
Всього		170	1700	152	760	58	0	2460	X

* – неможливість пристосування до умов праці, відсутності можливостей кар'єрного зростання, неналежний рівень оплати праці тощо.

Отже, на думку наших експертів для оцінювання ефективності управління персоналом найдоцільніше розраховувати та аналізувати показники сформованості кадрового резерву та частки ключових посад, заповнених за рахунок кадрового резерву. Найменш доречними для оцінювання ефективності управління персоналом респонденти вважають такі показники механічного руху працівників, як приріст персоналу, частка прийнятих, частка звільнених, відсоток звільнених з причин плинності. Тоді як частку виявлених причин звільнень працівників у результаті співбесіди опитані вважають більш інформативним та об'єктивним індикатором. Доречними для оцінювання ефективності управління персоналом на думку експертів також є показники швидкості закриття вакансій, атестації персоналу, підвищення кваліфікації, кількості кандидатів на робоче місце в компанії.

Показово, що більшість керівників у своїх відповідях надають перевагу доцільності розрахунку показників заповнення посад з кадрового резерву та його сформованості, тобто внутрішній конкуренції за робочі місця, а також частці виявлених причин звільнення працівників. Водночас, вони не вважають такими, що відображають ефективність управління персоналом, традиційні показники кількісного руху працівників (рис. 6.8).

Доречними для оцінювання персоналу дана група респондентів також вбачає показники, які характеризують навчання персоналу, проходження працівниками випробувального терміну та роботу на підприємстві більше року, тобто індикатори стабільності персоналу.

На думку фахівців та керівників HR-напряму індикаторами ефективності управління персоналом перш за все є показники закриття вакансій (як внутрішніми, так і зовнішніми кандидатами), а також атестація та оцінювання, підвищення кваліфікації працівників, наявність індивідуальних планів розвитку працівників. Щодо показників кадрового резерву, то його сформованість HR ідентифікують як більш важливі для визначення ефективності управління персоналом ніж заповнення посад за рахунок кадрового резерву.

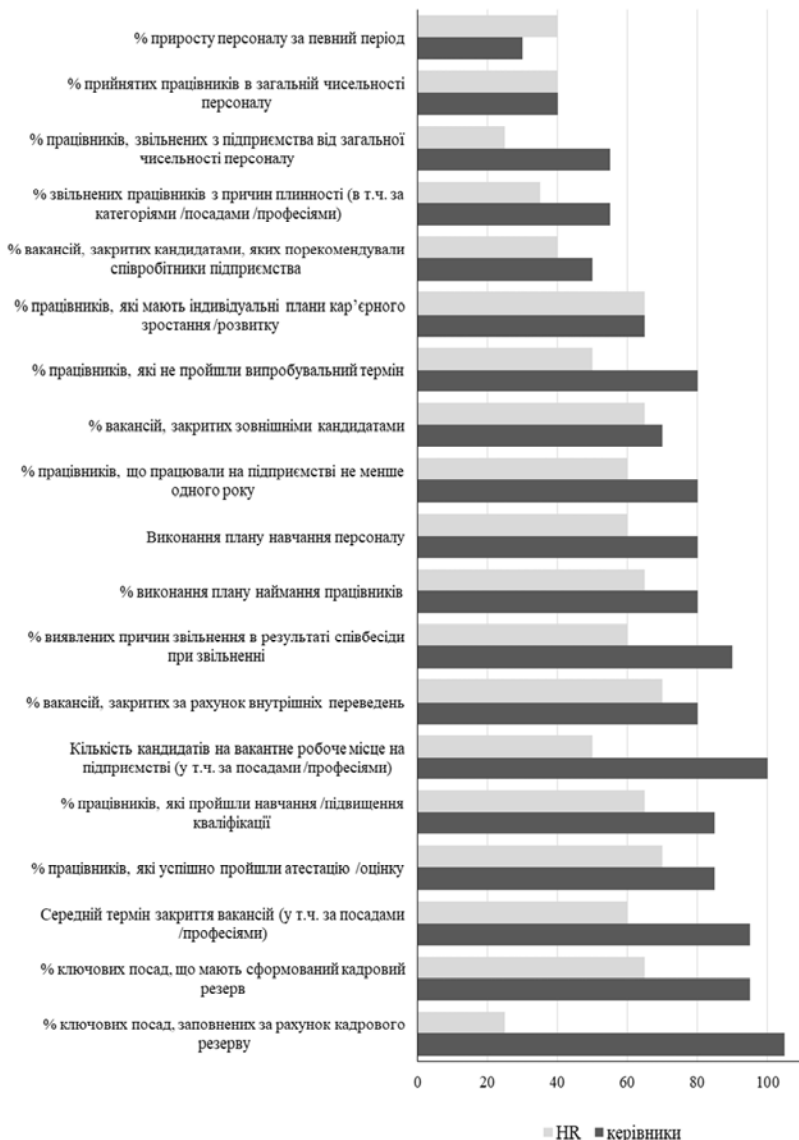


Рис. 6.8. Доцільність показників руху працівників для оцінювання ефективності управління персоналом підприємства (за результатами анкетування), кількість балів

Таке судження даної категорії респондентів є цілком логічним, оскільки одним із завдань менеджера з персоналу є формування кадрового резерву, тоді як наявність вакансій залежить від багатьох інших, як внутрішніх так і зовнішніх щодо підприємства факторів. Вартими уваги цією групою експертів також визнано показники стабільності роботи на підприємстві та виявлені в результаті співбесіди причини звільнення працівників (див. рис. 6.8).

Більшість опитаних експертів притримуються думки щодо необхідності аналізу досліджуваних показників щоквартально (рис. 6.9).

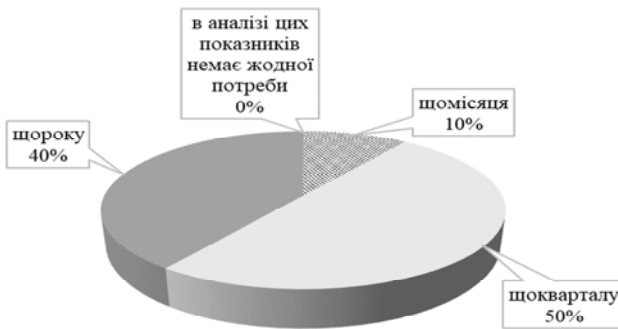


Рис. 6.9. Оптимальна періодичність аналізу показників руху працівників підприємства (структура відповідей експертів)

При цьому, якщо керівники вбачають доцільність проведення аналізу ефективності на основі зазначених показників переважно щокварталу, рідше – щороку, то думки HR суттєво розділились (рис. 6.10).

Більшість респондентів вважають за необхідне здійснювати комплексний аналіз показників кількісних та якісних змін персоналу з метою оцінювання ефективності управління. Дослідивши індикатори руху персоналу, варто відзначити їх широке різноманіття. Загалом, кількісний рух працівників може бути охарактеризовано з допомогою як офіційно визначених, так і запропонованих науковцями показників інтенсивності обороту та стабільності персоналу в межах внутрішнього та зовнішнього руху працівників. Для

оцінювання якісного руху переважно аналізують показники складу та структури персоналу за рівнем освіти, проходження працівниками професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації та інших критеріїв.

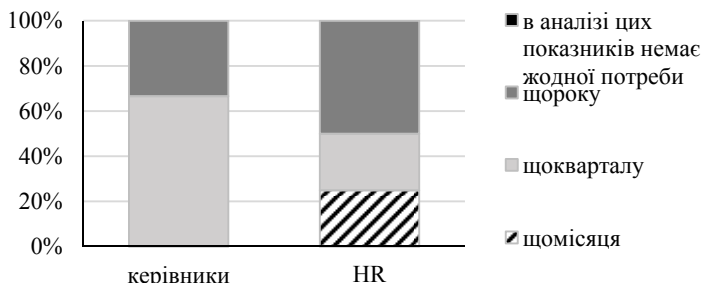


Рис. 6.10. Оптимальна періодичність моніторингу показників руху працівників з метою оцінювання ефективності управління персоналом підприємства (диференціація структури відповідей основних груп експертів)

Визначення показників розвитку персоналу є менш доступним порівняно з показниками кількісного руху працівників. Внесення авторами дослідження в цей перелік додаткових показників, зокрема частки працівників, які проходили навчання або підвищення кваліфікації (у т.ч. за категоріями персоналу), частки працівників, які мають індивідуальні плани кар'єрного зростання, проходження працівниками випробувального терміну тощо, розширює можливості для більш повної характеристики розвитку персоналу підприємства з врахуванням особливостей кожної організації залежно від її розмірів, становища, напрямку розвитку, спрямованості політики та багатьох інших факторів.

Запропонована в дослідженні система показників руху працівників може слугувати основою методики визначення ефективності управління персоналом організації, що націлена з одного боку на виявлення ступеня задоволеності працівників умовами реалізації колективного та трудових договорів на даному підприємстві, а з іншого – на зацікавлення адміністрації в зростанні економічних результатів діяльності та розвитку підприємства внаслідок гармонізації інтересів найманих

працівників та роботодавця. Зростання більшості представлених показників характеризує підвищення ефективності управління персоналом. В той же час, посилення плинності працівників свідчить про неефективність управління персоналом, про незадоволеність працівників умовами праці, мотивацією, а отже про втрату підприємством можливостей розвитку.

В той же час, далеко не всі запропоновані показники руху працівників можна розрахувати на основі інформації форм статистичної звітності підприємств. Найдоступнішими для розрахунку є показники кількісного руху персоналу, які ґрунтуються на чисельності прийнятих, чисельності вибулих працівників, у т.ч. за причинами звільнення, облікової та середньооблікової чисельності штатних працівників. Ця інформація також є базою для розрахунку деяких показників якісного руху персоналу. Глибший та об'єктивніший аналіз може бути здійснено на основі використання більш широкої системи показників руху працівників, для визначення яких необхідна додаткова інформація, яка міститься у зовнішній звітності, внутрішніх кадрових документах підприємства [3], а також результати опитування. Певні труднощі щодо розрахунку показників якісного руху працівників виникають також у зв'язку із змінами в обліку та відображенні цієї інформації у формах статистичної звітності.

Також варто враховувати, що використання конкретних показників руху працівників з метою оцінювання ефективності управління персоналом матиме практичний сенс лише за можливості комплексного моніторингу динаміки кількісних та якісних характеристик особового складу у взаємозв'язку з іншими аспектами діяльності конкретного підприємства та при подальшому врахуванні результатів аналізу у формуванні стратегічних і тактичних планів розвитку організації.

Список використаної літератури

1. Управління персоналом : підруч. / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
2. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011.

295 с.

3. Мазур Н. О., Вербицька Н. В. Систематизація показників і джерел інформації кількісного руху персоналу організації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* : зб. наук. пр. 2017. № 1(13). С. 166–174.
4. Мазур Н. О., Вербицька Н. В. Ідентифікація основних видів руху персоналу. *Стратегічні вектори соціально-економічного розвитку на мікро- та макрорівні* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 17-18 листопада 2016 р. Полтава, 2016. С. 31–33.
5. Галян І. М. Психодіагностика: навч. посіб. К. : Академвидав, 2009. 464 с.
6. Інструкція зі статистики кількості працівників : затв. наказом Держкомстату від 28.09.2005 р. № 286.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом : теория и практика. М. : Проспект, 2009. 688 с.
9. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2005. 398 с.
10. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток. К. : КНЕУ, Т. 1. 2012. С. 439–452.
11. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
12. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практ. пособие. М. : Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
13. Павлова А. М. Психология труда : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. С. Ю. Манухиной. М. : Издательство Юрайт, 2015. 485 с.
14. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
15. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємств : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
16. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9.
17. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

6.6. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

В сьогоднішніх умовах, коли роль працівника організації виходить на перший план, все більше уваги приділяється емоційній та психологічній атмосфері в організації. Підіймаються питання, які стосуються ментального здоров'я організації, вимірюються індекси щастя працівників, враховуються різноманітні чинники комфорту та гнучких графіків тощо. Саме тому, планомірна робота з конфліктними ситуаціями є одним зі стратегічних пріоритетів відділів управління персоналу, лінійних керівників та топ-менеджменту.

Актуальність управління конфліктами не втрачає своєї важливої позиції у процедурах та політиці будь-яких організацій. У підприємницькому середовищі конфлікт неминучий – це природний результат взаємодії працівників, а також наслідок конкуруючих ідей чи варіантів. Задля його врегулювання доцільно свідомо та раціонально керувати конфліктними ситуаціями. Управління конфліктами – це реалізація процесів і стратегій, спрямованих на зменшення негативного впливу конфлікту. Його кінцева мета – не уникнути конфліктної ситуації, а використовувати потенційні наслідки конфлікту для покращення результатів роботи команди та бізнесу.

Сутність конфлікту розглядається науковцями з різних точок зору: з одного боку – це процес, при якому сприйняття ситуації призводить до порушення бажаного стану гармонії та стійкості у взаємозалежному світі, а з іншого – це ситуація, коли інтереси, потреби, цілі чи цінності залучених сторін протиставляються між собою. Розбіжності в думках та суперечливі погляди на ключові питання часто формують конфлікт у будь-якому контексті. Проте коли йде мова про організаційні конфлікти, то мова йде про певні збої у раціональному функціонуванні організаційної системи через ірраціональну та несумісну позицію однієї або всіх стосовно сторін щодо прийняття відповідного рішення.

З одного погляду, організаційний конфлікт негативно впливає на результативність підприємства. На індивідуальному рівні конфлікт на робочому місці може спричинити відсутність психологічної безпеки, яка, своєю чергою, може призвести до низької ефективності та незадоволення роботою. Як наслідок, це може спричинити прогули працівників, зниження продуктивності праці та знизити рівень залученості працівників. Конфлікт зменшує довіру до керівників та колег, що може уповільнити або зупинити прогрес, а скупчення внутрішніх негативних наслідків, таких як втрата довіри та зниження ефективності, може мати негативний вплив на задоволеність зацікавлених сторін через погіршення якості роботи [1].

Управління конфліктами – це процес вирішення суперечок і розбіжностей між двома або кількома сторонами, а також реалізація процесів і стратегій, спрямованих на зменшення негативного впливу конфлікту. Мета цієї системи – мінімізувати негативні фактори, що впливають на конфлікт, та спонукати всіх учасників до згоди. Успішне управління конфліктами призводить до взаємовигідного результату, про який домовляється кожна сторона. Управління конфліктами має бути спрямоване на мінімізацію неузгоджених факторів на всіх рівнях та досягнення та підтримку позитивної організаційної культури [2]. Доцільно звернути увагу, що саме постійна робота з підтримання позитивної організаційної культури, зокрема формування традицій та ритуалів, узгодження цінностей, проведення командоутворювальних заходів, запровадження певних правил та стандартів – все це формує сприятливий морально-психологічний клімат в колективі і зменшує імовірність виникнення конфліктів.

Раціональне управління конфліктами повинне базуватись на спрямованості на їх позитивні сторони, адже часто організаційний конфлікт представляє можливість для продуктивних змін. В основі цієї точки зору лежить використання ефективного спілкування. Визнаючи існування конфлікту та визначивши його джерело, керівники організації мають змогу залучати працівників до їх вирішення, формуючи адаптивність організаційного середовища до швидких змін та

нових викликів ринку. Важливо чітко розуміти можливі переваги від настання конфліктних ситуацій та раціонально їх використовувати в свою користь. В цьому контексті може допомогти налагоджена в організації система управління знаннями, метою якої є накопичення, структурування, класифікування та подання різноманітних ситуацій та кейсів, які мали місце в організації, шляхи їх вирішення, труднощі та проблеми, які виникали, а також висновки, які були зроблені. Така система сприятиме не лише розв'язанню нових конфліктів, але й дасть змогу завчасно їх спрогнозувати та зробити спробу їх уникнути.

У табл. 6.6 подано деякі переваги організаційних конфліктів з точки зору процесів управління персоналом.

Таблиця 6.6

Переваги конфліктів в організації

<i>Перевага конфлікту</i>	<i>Характеристика переваги</i>
1	2
Формування аналітичного мислення	Конфлікт може сприяти виклику поглядам, думкам, правилам, політикам, цілям, планам тощо, що вимагає критичного аналізу для обґрунтування ситуації та внесення необхідних змін.
Підвищення згуртованості	Конфлікт розвиває лояльність та згуртованість, почуття групової ідентифікації, коли відбувається його раціональне вирішення для досягнення спільних організаційних цілей.
Збільшення результативності	Конфлікт сприяє конкуренції, що мотивує до критичного мислення та динамічної діяльності, отже, призводить до збільшення зусиль та результативності. Конфлікт стимулює вирішення проблем та відкриту комунікацію для досягнення кращих рішень.
Розроблення фундаменту організаційного розвитку	Саме конфлікт часто виступає необхідною умовою для зміни. Творчі та інноваційні люди завжди шукають підстав оскаржити невизначеність. Ці виклики призводять до пошуку альтернатив існуючим моделям, що призводить до організаційних змін та розвитку.
Зниження напруженості	Конфлікт дозволяє примирити проблеми сторін, що може призвести до угоди, що приносить користь потребам обох сторін, а часто їх відносинам та організаціям.

продовження табл. 6.6

1	2
Формування групової співпраці	Конфлікт між групами породжує внутрішньогрупову єдність, оскільки конфлікт надає можливість для посилення внутрішньогрупової співпраці під час роботи над спільною метою групи для результату конфлікту.
Виявлення лідерів	Конфлікт в організації може надихнути працівників активізувати та продемонструвати свої лідерські здібності, пропонуючи змістовні рішення проблеми, з якою стикається група.
Нахнення на творчість	Деякі працівники організації розглядають конфлікт як можливість для пошуку творчих рішень для вирішення проблем. Конфлікт може надихнути членів на ідеї мозкового штурму, вивчаючи проблеми з різних точок зору.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Конфлікт сприяє соціальним змінам, підтримує міжособистісну та міжгрупову динаміку, яка відображає поточні інтереси та реалії, сприяє відстороненню передчасного нерационального прийняття рішень, змушуючи учасників процесу глобальніше досліджувати проблеми та інтереси. Важливим моментом в управлінні конфліктами є дослідження причин їх виникнення. Хоча на перший погляд, кожен працівник є унікальним і кожна ситуація видається індивідуальною, насправді чинники, що впливають на появу конфліктної ситуації та причини, які сприяють виникненню та розвитку конфліктів, можна об'єднати в кілька загальних груп. У табл. 6.7 зібрано основні причини конфлікту в організації.

Таблиця 6.7

Основні причини організаційного конфлікту

<i>Причина</i>	<i>Характеристика</i>
1	2
Взаємозалежні завдання	Часто чим більше ступінь взаємозалежності завдань між окремими особами чи групами, тим більша ймовірність конфлікту, якщо серед суб'єктів, зокрема, існують різні очікування чи цілі. тому що взаємозалежність ускладнює уникнення конфлікту. Частково це відбувається тому, що висока взаємозалежність завдань підвищує інтенсивність відносин.

1	2
Залежність від спільного ресурсів	Однією з головних причин виникнення конфлікту в організації є недостатня кількість ресурсів, таких як час, гроші, матеріали тощо, через які працівники організації конкурують між собою, що призводить до конфлікту між ними.
Відсутність загальних стандартів ефективності	Відмінності загальних стандартів та критеріїв ефективності в системі винагород провають розвиток організаційного конфлікту.
Індивідуальні відмінності	Різноманітність індивідуальних відмінностей, таких як особистісні здібності, риси та навички впливають на міжособистісні відносини і у разі зіткнення інтересів може виникнути конфлікт.
Конфлікт інтересів	Коли виникає дезорієнтація між особистими цілями особистості та цілями організації, виникає конфлікт інтересів, оскільки індивід може боротися за свої особисті цілі, що перешкоджає загальному успіху проекту. З іншого боку, конфлікт інтересів може виникнути як між окремими працівниками, так і між групами працівників чи цілими підрозділами організації.
Цілі	Конфлікт може статися внаслідок суперечливих цілей або пріоритетів. Це дуже важлива причина, адже вона торкається безпосередньо причин всіх робочих дій та вчинків працівника чи групи працівників.
Неоднозначні ролі на робочому місці	Невизначені чітко ролі не тільки псують ефективність робочого процесу, а й провають суперечливість, що формує конфліктну ситуацію.
Погана комунікація	Перебої у комунікаційному процесі впливають на узгодженість діяльності, формуючи нерациональний зворотній зв'язок, що порушує стабільність організаційної системи та спричиняє конфлікт. Бар'єри на основі спілкування можуть бути результатом відмінностей у стилях розмови, стилях письма та невербальних стилях спілкування. Погане спілкування базується на помилках та непорозуміннях серед працівників, і як наслідок це може призвести до давніх конфліктів.
Стрес та вигорання	Емоційне вигорання негативно відображається на загальній продуктивності працівників та на відносинах у межах колективу.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Ефективне управління конфліктами повинне ґрунтуватись на розумінні причин його виникнення, адже саме це забезпечує їх своєчасне вирішення, перешкоджає збоєм у ефективності, результативності та продуктивності працівників та організації, оптимізуючи конфліктну ситуацію у позитивний організаційний напрям. Як бачимо з табл. 6.7, причини виникнення організаційних конфліктів є надзвичайно різноманітними, а отже й типи конфліктів також можна поділити і певним чином класифікувати. Саме вивчення їх детальних аспектів впливає на ефективне управління та раціональне вирішення проблеми. У табл. 6.8. описані основні типи організаційних конфліктів за функціональною діяльністю організації.

Таблиця 6.8

Типи організаційного конфлікту на основі функціональної діяльності

<i>Тип конфлікту</i>	<i>Характеристика</i>
Конфлікт завдань	Конфлікт завдань стосується змісту та функціональних позицій. Він виникає серед членів команди і впливає на цілі та завдання, які вони прагнуть досягти. Це може базуватися на відмінностях у баченні, намірах та очікуванні якості. У його вирішення важливо зосередитись, щоб ці розбіжності стали спільними і призвели до вдосконалення шляху та йдуть до вирішення поточного та майбутнього завдання.
Конфлікт ролей	Конфлікти навколо ролей та обов'язків особливо часто зустрічаються під час організаційних змін або безпосередньо після них, особливо реструктуризації.
Конфлікт процесу	Ця форма конфлікту формується навколо процесу, процедури, кроків або методів, що використовуються для досягнення мети.
Конфлікт напрямку	Конфлікт напрямку виникає тоді, коли організації змушені переосмислити свої стратегії та зосередитись на короткостроковій діяльності, як це робилося під час економічного спаду. Співробітники можуть не знати, як розставити пріоритет довгострокових порівняно з короткотерміновими потребами, або один відділ може працювати тактично, а інший – стратегічно.
Зовнішній конфлікт	Зовнішній конфлікт виникає, коли тиск клієнтів чи інших зацікавлених сторін впливає на внутрішні рішення.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

В теорії управління конфліктами особливу роль відіграє розмежування конфлікту відносин (на основі залучення), зосередженого на міжособистісних стосунках працівників, які не можуть узгодити позицію щодо власних переконань, цілей, цінностей, способу мислення [6]. В цьому контексті виділяють такі види конфліктів:

•*Внутрішньоособистісний*

Цей рівень стосується внутрішньої суперечки і людина переживає це у власній свідомості. Цей конфлікт виникає із власних думок, емоцій, ідей, цінностей та схильності. Складність цих типів конфліктів варіюється від простих рішень, таких як прийняття обіднього меню до основних життєвих рішень, що вибирають шлях кар'єри. Людині, яка страждає від внутрішньоособистісного конфлікту, нелегко зосередитися на роботі. Однак цей тип конфлікту може бути досить важким для вирішення, якщо важко розшифрувати внутрішню боротьбу. Це призводить до неспокою, або навіть може викликати депресію. У таких випадках рекомендується шукати спосіб відпустити тривогу, спілкуючись з іншими людьми. Комунікація викликає позитивні зміни, які допомагають особистому зростанню.

•*Міжособистісний*

Цей тип конфлікту розглядається як зіткнення особистостей у системі їх взаємовідносин. Це може бути результатом різного світосприйняття, позицій, точок зору, культурного походження, власних цінностей та переконань.

•*Між особою і групою*

Цей вид конфлікту виникає між окремим працівником та іншими членами колективу – частиною підрозділу, цілим підрозділом, іншим відділом, топ-менеджментом тощо. Конфлікт може бути викликаний несприйняттям працівника на особистісному рівні, неспівпадіння цінностей в колективі, різкі погляди чи висловлювання, конфліктна натура самого працівника тощо.

•*Внутрішньогруповий*

Цей рівень конфлікту виникає між членами однієї групи з міжособистісними розбіжностями. Незважаючи на те, що вони, можливо, хочуть досягти однієї і тієї самої мети, вони можуть

не погодитися зі шляхами її досягнення. Внутрішньогруповий конфлікт може виникнути також тоді, коли члени команди мають відмінності в стилях спілкування та особистості. Розбіжність та непорозуміння між цими особами є основними причинами внутрішньогрупових конфліктів. У колективі конфлікт може бути корисним у прийнятті рішень, які в підсумку дозволять їм досягти поставлених цілей як команди.

• *Міжгруповий конфлікт*

Міжгруповий конфлікт виникає, коли між різними командами виникає непорозуміння. Це пояснюється різноманітністю цілей та інтересів цих різних груп. Крім цього, конкуренція сприяє також міжгруповому конфлікту. Є й інші фактори, які посилюють цей тип конфлікту. Деякі з цих факторів можуть включати суперництво в ресурсах або межі, встановлені групою іншим, що формує їх власну ідентичність як команду.

Грунтуючись на вищеописаних видах конфліктів бачимо, що важливе значення тут відіграють цінності працівників та організації в цілому. Тому доцільно ще на етапі рекрутингу персоналу робити акцент на цінностях та перевіряти відповідність світогляду та інтересів нового працівника до загальних цінностей, які декларуються та сповідуються в організації.

З іншого боку, не менш важливим є розгляд конфлікту з позиції його результатів. Тут є два основні типи конфліктів:

1) *Деструктивний*

Деструктивні конфлікти також відомі як дисфункціональні конфлікти заважають у досягненні цілей на налагодженні співпраці. Конфлікт є руйнівним, коли він забирає увагу від інших важливих видів діяльності, підриває мораль чи самоконцепцію, поляризує людей та групи, зменшує співпрацю, збільшує або загострює різницю та призводить до безвідповідальної та шкідливої поведінки, наприклад, бойових дій, покликання імен.

2) *Конструктивний*

З іншого боку, конструктивні конфлікти (функціональні), оскільки вони підтримують цілі групи та допомагають

покращити результативність. Конфлікт є конструктивним, коли він призводить до з'ясування важливих проблем та питань, призводить до вирішення проблем, залучає людей до вирішення важливих для них питань, викликає справжнє спілкування, допомагає звільнити емоції, тривогу та стрес, будує співпрацю між людьми, дізнавшись більше про один одного; створює активну взаємодію щодо вирішення конфлікту та допомагає людям розвивати розуміння та навички.

Метою управління конфліктами є забезпечення найкращого можливого вирішення конфліктної ситуації з точки зору існуючого питання та відносин. Загально визнано 5 різних стилів управління конфліктом, зокрема:

- Уникнення, яке передбачає ігнорування конфлікту. Цей стиль підходить у тому випадку, коли потрібен період «охолодження» для кращого розуміння конфліктної ситуації. Уникнення є пасивним способом вирішення конфлікту і, як правило, не може вирішити проблему. Тому цей стиль не слід застосовувати, якщо конфлікти стосуються питання, яке викликає безпосереднє занепокоєння або є важливим для успішного завершення проекту.

Уникнення в основному використовується, коли сприйнятий негативний кінець переважає позитивний результат. Використовуючи це, люди в кінцевому підсумку ігнорують проблему, думаючи, що конфлікт вирішиться сам по собі [6].

- Конкуренція передбачає протистояння однієї точки зору з іншою. Цей стиль управління конфліктами використовується, коли немає спільного підґрунтя, на якому можна було б вести переговори. Цей підхід підходить тоді, коли потрібні швидкі рішення або коли непопулярні питання, такі як скорочення бюджету, швидке відстеження чи скорочення персоналу, є важливими для проекту.

Конкуренція передбачає авторитетну та наполегливу поведінку. У цьому стилі суперник прагне надати тиск на інші сторони для досягнення мети. Він включає використання будь-яких засобів для досягнення того, що людина вважає правильним [7].

- Пристосування передбачає наголос на областях

односторонньої згоди, уникаючи при цьому суперечок. Цей стиль доречний для збереження гармонії та уникнення зовнішніх конфліктних ситуацій. Це спрацьовує тоді, коли питання важливіші, ніж особисті позиції та прагнення зацікавлених сторін. Оскільки пристосування має тенденцію до збереження миру лише в короткі терміни, воно не забезпечує постійного довгострокового вирішення основних проблем і конфлікт знову виникає в іншій формі [8].

Як уникнення так і пристосування схилиються до ігнорування тактики, що вирішує конфлікт, а лише тимчасово уповільнює конфліктну ситуацію.

Пристосування передбачає вирішення проблеми з елементом самопожертви-індивід відкладає власні занепокоєння щодо збереження миру в ситуації. Таким чином, людина поступається тому, чого хоче інший, проявляючи форму самовідданості. Це може стати негайним вирішенням питання; однак це також призводить до помилкової манери вирішення проблеми. Така поведінка буде найбільш ефективною, якщо людина помиляється, оскільки це може стати формою примирення.

- Компроміс передбачає розгляд різних питань, ведення переговорів та пошук рішень, які приносять певний рівень задоволення потреб обох сторін, які беруть участь у конфлікті. У цьому режимі жодна зі сторін не виграє у повній мірі.

Тимчасово обидві сторони можуть почувати себе пригноблено, оскільки їм довелося відмовитися від чогось важливого для них, але компроміс зазвичай забезпечує прийнятні рішення. Остаточне вирішення конфлікту досягається тоді, коли компроміс приймається як справедливе рішення обома сторонами, які беруть участь у конфлікті Проблема цього стилю полягає в тому, що іноді важливі аспекти діяльності можуть бути порушені для досягнення особистих цілей [5].

Серед стратегій вирішення конфліктів ця тактика, швидше за все, запобігає підвищенню напруженості команди, оскільки обидві сторони хоча б отримали частину своєї точки зору, включену в кінцевий результат. Компроміс полягає в тому, щоб вийти з резолюцією, яка була б прийнятною для залучених

сторін. Недоліком цієї стратегії є той факт, що оскільки ці сторони знаходять простий спосіб подолання проблеми, можливістю пошуку креативніших шляхів вирішення буде знехтувано.

- Співробітництво передбачає пряме вирішення конфліктної ситуації завдяки ефективній взаємодії зацікавлених сторін. Конфлікт трактується як проблема в цьому процесі, і обидві сторони зацікавлені у пошуку раціонального рішення.

Такий підхід формується на основі конкретизації проблеми та об'єктивного її вирішення шляхом визначення недоліків, збору необхідної інформації, генерування та аналізу альтернатив та вибору найкращої альтернативи за обставин. Співробітництво вимагає відкритого діалогу між учасниками.

У більшості випадків цей стиль управління конфліктами може зайняти більше часу, ніж інші методи, але саме співробітництво забезпечує рішення, що вирішує основні проблеми. Завдяки цьому стилю розвивається командна взаємодія та критичне мислення.

Саме співробітництво слід використовувати для досягнення найкращого результату конфлікту – обидві сторони доводять свою позицію, підтримуючи її фактами та обґрунтуваннями, уважно слухаючи іншу сторону. Мета – знайти вигідне рішення проблеми, в якій обидві сторони отримують те, чого хочуть.

Управління конфліктами допомагає знайти правильний шлях, альтернативу будь-якій проблемі та успішну реалізацію ідеї. Проблеми повинні вирішуватися в потрібний час, щоб запобігти конфлікту та його негативним наслідкам на більш пізньому етапі. Завдяки навичкам управління конфліктом людина вивчає всі можливі причини для занепокоєння, які згодом можуть призвести до великої проблеми, і намагається вирішити її якнайшвидше.

Ефективне управління конфліктами має важливе значення для здорового середовища на робочому місці, оскільки воно допомагають заощадити час, кошти, зберегти здорові робочі стосунки, а також мінімізувати негативні робочі моменти.

Управління конфліктами передбачає вирішення негативних процесів шляхом спілкування та взаємодії. Це мистецтво переконання двох антагоністичних сторін щодо прийняття ефективного рішення дискусійної теми для досягнення спільної мети.

Найбільш важливим чинником впливу на поведінку працівника в конфлікті, вважаємо емоційний інтелект, який визначається науковцями як «здатність контролювати власні та чужі почуття та емоції, дискримінувати їх та використовувати ця інформація спрямована на мислення та дії» [9] та «здатністю розпізнавати та регулювати емоції в собі та в інших» [10]. У 1990 році вчений Пінкі провів дослідження взаємозв'язку між емоційним виміром вирішення конфлікту та інтелектуальною поведінкою. Він з'ясував, що ступінь негативної емоційності, пов'язаної із конфліктом стосунків та завдань, впливає на групові показники [11].

Якщо у двох конфлікуючих сторін є задоволення стосунків, вони дотримуватимуться більшої інтегруючої та компрометуючої поведінки, ніж люди, зайняті, зневажливі та боязні. Це показує, що емоційний інтелект має зв'язок із вибором стилю управління конфліктами. Емоційний інтелект може допомогти досягти значної адаптивності до вирішення проблем. Адаптивність заохочує відкритість до інших та співпрацю. Адаптивність може значно зменшити непорозуміння між сторонами. Зменшення нерозуміння зменшить ймовірність можливих конфліктних ситуацій, оскільки вони зазвичай виникають через непорозуміння [12].

Емоційний інтелект – одна з найважливіших навичок для менеджерів, оскільки вона має міцний зв'язок із управлінням конфліктами. Емоційна поведінка та навички емоційного інтелекту безпосередньо впливають на вибір стратегії управління конфліктами. Важливо визначити взаємозв'язок між емоційним інтелектом та стратегією управління конфліктами, щоб вибрати відповідну стратегію управління конфліктами. Управління конфліктами характеризується сприйняттям відмінностей, їх дослідженні та керуванні, а також керуванні негативними емоційними станами. Різниця в потребах, що

лежать в основі конфлікту, найкраще можна вирішити шляхом переговорів на основі інтересів. Рішення знаходять, коли конфліктуючі сторони виявляють інтерес за своїми позиціями. Процес вирішення проблем використовується для того, щоб дозволити вільне створення ідей, які найкращим чином задовольняють потреби двох сторін. Вирішення конфліктів – це процес управління конфліктом та узгодження рішення. Найкраще його розуміють як робочу модель з двома ключовими елементами, управління конфліктом та переговори. Управління конфліктами – це процес комунікації для зміни негативних емоційних станів у конфлікті на емоційні стани, які дозволяють розробити вирішення конфлікту. Переговори – це процес комунікації, який дає змогу сторонам, що суперечать, досягти результату щодо їх відмінностей.

Ключами до ефективного вирішення конфліктів є:

- раціональне сприйняття відмінностей у поглядах;
- знешкодження високої емоційної напруги;
- активна взаємодія;
- конструктивне ставлення, що базується на вивченні предмету, а не особистості.

На рис. 6.11 подано основні етапи управління конфліктами в організації.



Рис. 6.11. Основні етапи управління конфліктами

На першому етапі моделі вирішення конфлікту передбачається усвідомлення негативних емоційних станів у конфлікті. Вона виникає навколо усвідомлення сприйнятих відмінностей зацікавлених сторін. Мета цього кроку – змусити

обидві сторони домовитися про те, що таке незгода. Для цього вам потрібно обговорити, які потреби не задовольняються з обох сторін конфлікту та забезпечити взаєморозуміння. Під час цього процесу варто отримати якомога більше інформації з точки зору кожної сторони. Необхідно переглянути історію конфлікту в повному обсязі, щоб зауважити рівень конфліктної ситуації в позитивному та негативному напрямках. Початковий етап повинен сприяти зменшенню конфлікту, передбачає зниження рівня емоційної енергії (розсіювання негативних емоцій) та уточнення для розуміння відмінностей. Це дозволяє сторонам, що суперечать, врегулювати конфлікт, тобто погоджуватися на усунення деструктивної поведінки, а також негативного ставлення та почуттів один до одного. Це врегулювання може бути не угодою, яка вирішує всі розбіжності, але такою, яка дає змогу сторонам, що суперечать, йти вперед з розумінням їхніх відмінностей та взаємоповаги один до одного.

На другому етапі процесу обидві сторони домовляються про бажаний результат конфлікту. Спільна мета формує залученість та сприяє досягненню організаційних цілей. Щоб досягти цього, варто обговорити, що хотіла б кожна сторона бачити, і знайдіть спільність в обох сторонах як вихідну точку для спільного результату. Ця спільність може бути такою ж простою, як «обидві сторони хочуть покласти край конфлікту». На даному етапі управління конфліктами варто уникати критики, звинувачень. Доречно конструктивно висловлювати свою позицію, бути чіткими, відвертими та конкретними у своєму спілкуванні, цікавитись побоюваннями та потребами свого опонента. Процес також дозволяє сторонам з'ясувати непорозуміння та полегшити рух від зосередження уваги на минулому до орієнтації на майбутнє. Явним у процесі є визнання позитивних намірів інших сторін.

При визначенні бар'єрів у врегулюванні конфліктів (третій етап), обидві сторони визнають, що призвело їх до конфлікту, і говорять про те, які проблеми можуть завадити вирішенню. Розуміння можливих проблем, які можуть виникнути на шляху, дозволяє активно шукати рішення та

формувати плани для вирішення проблем.

Четвертий етап досліджуваного процесу полягає у аналізованні шляхів для досягнення спільної мети. Це передбачає прослуховування, спілкування та мозковий штурм разом. Особливістю цього етапу є використання такої кількості ітерацій, яка дозволить всім учасникам конфлікту прийти до спільного бачення його вирішення.

Заключний етап конфлікт-менеджменту передбачає визначення узгодженого рішення та обов'язків кожної сторони у резолюції. Обидві сторони повинні взяти на себе свою відповідальність за вирішення конфлікту. Раціональне управління конфліктами вимагає пошуку взаємоприйняттого рішення, яке відповідає інтересам обох сторін. Узгодивши напередодні свої інтереси, рух до вирішення розбіжностей суттєво збільшується.

Для ефективного управління ситуацією важливо витратити час на аналіз та характеру постконфліктних факторів. Підприємству варто адаптувати досвід конфліктів у корисні уявлення та уроки. Слід визнати недоліки потрібно та вирішити в процесах моніторингу та оцінювання, щоб забезпечити найоптимальніший процес врегулювання розбіжностей. Аналіз ймовірних причин та конфліктів та шляхів їх подолання породжує життєво важливе значення для майбутнього ефективного функціонування підприємства.

Аналіз конфлікту базується на широкому спектрі поглядів на джерела конфлікту. Конфлікти стосуються сприйняття та смислів, які люди приписують подіям, політиці та установам. Аналіз конфлікту допомагає зацікавленим сторонам переглянути свої перспективи, на які часто сильно впливають емоції, непорозуміння, припущення, підозри та недовіра. У конфліктних ситуаціях емоція легко переповнює логіку та розум. Тому важливо відрізнити думку від факту. Врівноваження емоцій та розуму є важливим аспектом управління конфліктами не тому, що факти важливіші за сприйняття чи почуття, а тому, що зацікавлені сторони мають справу з ними по-різному.

Ця трансформація перспективи є життєво важливою для

створення простору для співпраці в управлінні конфліктами. Це невід'ємний крок у відходженні від жорстких та негнучких позицій до вивчення можливих спільних інтересів. Це важливий результат аналізу, який визначає, які шляхи відкриті для переговорів та визначення загальних потреб чи цілей, які можна досягти шляхом співпраці. Аналіз конфліктів повинен вивчати більш широкий контекст розвитку (соціальний, економічний, політичний), а не лише враховувати проблеми управління природними ресурсами. Аналіз конфліктів не є самоціллю. Це частина процесу визначення та вивчення проблем (розбудова потенціалу). Для того, щоб цей процес навчання відбувся, аналіз конфліктів повинен проводитися за участю. Через обмін інформацією стає більш імовірним, що люди зосереджуватимуться на реальних проблемах переговорного процесу. Однак люди, ймовірно, будуть обережні щодо розкриття деяких видів інформації.

Тип та кількість інформації, необхідної для аналізу конфлікту, варіюються від конкретного випадку. Хоча часто вважається, що більше інформації краще, ніж менше, не вся інформація може бути доречною, правдивою чи корисною. Крім того, сприйнятті інформаційні потреби, ймовірно, будуть обмежені обмеженим часом, ресурсами або досвідом. Беручи до уваги такі межі, необхідно визначити, що розуміється під «достатньо» детальною, точною та достовірною інформацією. Збір чи аналіз даних, що виходять за рамки цього, не є необхідним.

Аналіз конфлікту допомагає:

- уточнити та визначити пріоритет коло питань, які необхідно вирішити;
- усвідомити наслідки конфлікту;
- визначити першопричини та фактори, що сприяють конфлікту, щоб визначити відповідні відповіді;
- визначити мотивацію та стимулювання зацікавлених сторін через розуміння їх інтересів, потреб та поглядів на конфлікт;
- оцінити характер відносин між зацікавленими сторонами, включаючи їх готовність та здатність домовлятися між собою;

- визначити наявну інформацію про конфлікт та необхідну подальшу інформацію;
- оцінити спроможність існуючих установ чи практик управління конфліктами для вирішення конфлікту;
- розвивати взаємозв'язок та взаєморозуміння між зацікавленими сторонами, де це можливо;
- підвищити навички вирішення проблем та аналітичні навички місцевих зацікавлених сторін у вирішенні поточних та майбутніх конфліктів (розбудова потенціалу є важливою частиною аналізу конфліктів за участю);
- підвищити розуміння зв'язків між ширшим соціальним, політичним та економічним контекстом та конфліктами щодо використання ресурсів.

З вищевикладеного можемо зробити висновок, що працівники організації повинні вміти ефективно вирішувати конфлікти на робочому місці. На жаль, м'які навички та інформація, необхідна для цього, часто виключаються з корпоративних програм. Багато організацій переймають завдання як головний пріоритет, але забувають про важливість спілкування, переговорів та інших міжособистісних навичок. Це може знизити продуктивність праці та потенційно призвести до неприязного робочого середовища. Управління конфліктами – це робота в команді, повага, гнучкість, співпраця та переговори. Ефективні навчальні програми з управління конфліктами навчають людей відступати та розглянути результати з точки зору цілей команди. Занадто часто працівники стикаються з дрібницями; і якщо вони не обережні, ці взаємодії можуть викликати хвилю оборонності та ворожості.

Для мінімізації такої ситуації, пропонуємо низку заходів, спрямованих на зниження рівня конфліктності в колективі.

- Розвиток емоційного інтелекту. Емоційний інтелект бере своє коріння від самосвідомості. Це вчить людей керувати собою та зосереджувати свою емоційну енергію на тому, щоб ефективно виконувати свою роботу та продуктивно працювати з іншими людьми на робочому місці. Цей вид методу допомагає розвинути соціальну чутливість та гнучкість у поведінці.

Навики емоційного інтелекту можна розділити на чотири

категорії: самосвідомість, самоуправління, соціальне усвідомлення та управління стосунками. У межах кожної категорії є набір навичок, які в поєднанні з інструментами та методами вирішення конфліктів дадуть чудові результати. Але ці навички повинні бути засвоєні та практиковані задля досягнення успіху. Для розвитку міжособистісних навичок можна використовувати моделювання конфліктних ситуацій. Ці види навчання розвивають міжособистісні уявлення - усвідомлення себе та інших. Моделювання ситуації робить акцент на емоційних питаннях у відносинах. Менеджери створюють реалістичні ситуації і надають учасникам ролі, які потрібно грати. Персонал зазвичай мають певну інформацію про свою роль, включаючи проблеми, завдання, обов'язки, емоції та опис ситуації.

Моделювання ситуацій сприяє: розвитку емоційного інтелекту та навичок спілкування; вирішенню конфліктів; груповому прийняттю рішень; переосмисленню нових цінностей; розвитку розуміння власної поведінки та її впливу на інших.

- Розвиток корпоративної культури організації. Як вже зазначалось вище, сприятливий психологічний клімат формується під впливом позитивної корпоративної культури в організації. Якщо працівники спільно залучені в місію організації, усвідомлюють її візію, знають цілі, до яких рухається колектив, пишаються досягненнями та історією компанії, є залученими в систему прийняття рішень, неформальну складову управління, розуміють, як налагоджений процес комунікації та прийняття рішень – місце для конфліктів зменшується в рази.

- Вдосконалення навичок прийняття рішень для управлінського персоналу. Розвиток навичок прийняття рішень допомагає керівнику дійти більш раціонального висновку в конфліктній ситуації та зробити свій внесок у ефективність діяльності організації. Першим кроком тренінгу з вдосконалення цих навичок може бути використання лекційних та дискусійних методів. Їх метою є загальне розуміння методів вирішення конфліктів та процесу вирішення проблем.

Учасникам необхідно спільно працювати над імітованою конфліктною ситуацією, яка мала місце в організації, або гіпотетично могла виникнути за певних умов. Заключний крок - процес зворотного зв'язку. У цьому випадку записи відтворюються, а підходи до вирішення проблем піддаються критиці. Керівник чітко бачить, де він помилявся, і вивчає нові підходи до вирішення конфліктів.

- Налагодження ефективної системи комунікацій та зворотного зв'язку. Як ми вже зауважували, причинами виникнення конфліктів є поганий зворотний зв'язок. Тому керівництво організації зобов'язане організувати систему комунікації таким чином, щоб працівники чітко розуміли, до кого вони можуть звернутися в разі виникнення конфліктної ситуації. А забезпечення якісного зворотного зв'язку збільшить ініціативність працівників, їх впевненість бути почутими та брати участь у процесах, які стосуються функціонування підприємства.

- Розвиток команди як потенціалу для попередження та вирішення конфліктів. Міжгруповий конфлікт вимагає підготовки для розвитку команди для підвищення продуктивності групи. Методи розвитку команди можуть водночас слугувати методами запобігання та вирішення конфліктів. Команду чи групу можна розвивати багатьма способами. Один з них - через завдання. Наприклад, коли вся команда описує своє призначення, цілі та розробляє правила та процедури, якими вони користуватимуться тощо. Якщо менеджери помічають, що команді потрібна певна підтримка для цього, то, очевидно, для нього група не може зрозуміти спосіб опрацювання речей разом. Поки менеджер спостерігає за командою, він може зрозуміти, чому їм так важко працювати разом, і тоді він може розвинути інший тип тренувань відповідно до проблем, які він помітив під час тренінгу. Тренінг команди дуже важливий, оскільки ефективність команди залежить від згоди щодо загальних цілей та методів роботи. Організація повинна створити клімат, коли члени команди можуть бути відкритими та чесними один до одного та використовувати конфлікт конструктивно. Команди

визначаються як робочі групи, на які покладено відповідальність за виконання завдання, що вимагає спільної співпраці. Це чітко відрізняє їх від інших груп, які можуть натомість прагнути до досягнення індивідуальних результатів навчання, здобутих у групах, або просто культивувати соціальні та інші форми контактів. Розвиток команди не слід розглядати як діяльність «поза роботою», яка відбувається лише в особливий час і в спеціальних місцях, як перерва в рутинній роботі. Швидше, обидві заходи «на робочому місці» та «на роботі» можливі, оскільки робота пов'язана з рефлексією та «моментами навчання». Імпульси для розвитку команди можуть навіть вироблятися «на роботі», якщо процеси роботи в команді регулярно переглядаються з урахуванням п'яти різних рівнів діяльності команди. В якості підтримки подібного аналізу ролі модератора та / або спостерігача можуть бути розподілені на поворотній основі. Це дозволить кожному члену команди виступати як спостерігачем, так і актором у різні періоди життя команди. Зрозуміло, що команда може стати системою навчання лише після того, як їй вдасться тісно пов'язати роботу та навчання. В ідеалі, розвиток команди повинен вести до загального вдосконалення навичок індивідуального сприйняття та діагностики, здатності до вирішення конфліктів та соціальної компетентності. Активне слухання, здатність співпереживати іншим і приймати обґрунтованість своєї думки так само важливо, як і здатність висловлювати власні почуття, наміри та думки. Учасники команди повинні розвивати вміння свідомо переглядати власне мислення, почуття та волю, нести відповідальність за свій досвід цього, а також за надання відповідних внесків у групу відповідно до конкретних ситуаційних вимог. Для цього знадобиться реалістична самооцінка, точне відображення власних можливостей та обізнаність у конфліктних ситуаціях. Команди повинні також регулярно переглядати спільну роботу та знаходити шляхи вдосконалення, постійно намагаючись підвищити якість співпраці та результатів роботи. Це можна зробити після кожного засідання команди, а також після завершення проєктів. Закриті групові заняття можуть бути ефективними для

діагностики та базової рефлексії. Система управління конфліктами базується на відповідних для розвитку способах, процесах, практиках та навичках, розроблених для вирішення індивідуальних, міжособистісних та інституційних конфліктів, а також для створення безпечних та приємних умов праці. Ці вміння, концепції та цінності допомагають персоналу зрозуміти динаміку конфліктів, розвивають критичне мислення для побудови здорових стосунків та раціонального прийняття рішень.

Освіта з врегулювання конфліктів стає все більш всеохоплюючою, об'єднуючи різні стратегії вирішення конфліктів та сприяючи та обґрунтовуючи навчання персоналу щодо вирішення конфліктів. Розглядаючи основні цілі, компоненти, зміст та якості ефективних навчальних програм щодо вирішення конфліктів, ці рекомендації покликані також допомогти лідерам у прийнятті рішень щодо ресурсів та стратегій, необхідних для підтримки розвитку управління конфліктами.

Таким чином, правильно налагоджена система управління конфліктами в організації допомагає системі управління персоналом більш ефективно будувати всі процеси, які стосуються рекрутингу, адаптації, мотивації та розвитку персоналу. Працівники стають впевненішими, спокійнішими, щасливішими та зосереджують свою увагу на виконанні безпосередніх обов'язків, досягненні цілей, реалізації планів та забезпеченні високих економічних показників.

Список використаної літератури

1. Андріянова Ю. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. № 3(31). С. 183–192.
2. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
3. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 160 с.
4. Мостенська Т. Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Вип. 21. С. 181–188.

5. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві : визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 198–201.
6. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 26. С. 108–111.
7. Лазор В. Поняття трудових спорів, конфліктів та їх позовний і непозовний характер. *Право України*. 2014. № 7. С. 90–95.
8. Мороз О. О., Сметанюк О. А., Лазарчук О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2014. 256 с.
9. Шульга Г. Б. Психологічні аспекти впливу міжособистісних конфліктів на розвиток особистості. *Проблеми загальної та педагогічної психології* : зб. наук. праць. К. : інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПНУ. 2012. Т. XIV, ч. 1. С. 386–392.
10. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 271–275.
11. Ложкін Г. Д. Психологія конфлікту. Теорія та сучасна практика. К. : Професіонал, 2013. 854 с.
12. Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г. Р., Дибя М. І. Розвиток інструментів запобігання та зниження негативних наслідків управлінських конфліктів. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_9 (дата звернення: 14.01.2019).

6.7. СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНІ НАВЧАЛЬНІ СТРУКТУРИ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах ускладнення соціально-економічного середовища, коли вітчизняні трансформації проявляють себе в нестійкості соціальної структури, істотному спаді соціально-економічних показників, гальмуванні процесів соціально-економічного розвитку, виникає потреба в нових технологіях управління бізнесом. Пошук нових методів управління, що забезпечують ефективну підприємницьку діяльність у процесі трансформації української економіки, визначає практичну значимість і перспективність дослідження соціальних технологій у контексті їх впливу на формування нових суспільних відносин і їх регулювання на всіх управлінських рівнях.

Важливість теми дослідження соціальних технологій підкреслюється усвідомленням змін, що відбуваються у соціально-економічному просторі. Основними маркерами змін соціально-економічного простору є наступні події:

1. Стрімке перетворення, диференціація й ускладнення системи життєдіяльності суспільства актуалізують проблеми відносин людини й суспільства, конфлікту інтересів особистості й суспільних інтересів;

2. Зміни в сприйнятті особистості, що пов'язані з вимогами суспільства не тільки політехнізму знань, але й уміння жити, співіснувати й комунікувати у суспільному середовищі. На перший план виходять: орієнтація людини на загальновизнані цінності, норми моралі, незалежність у судженнях, здатність до самостійного мислення й прийняття рішень. Перераховані навички, уміння і якості багато в чому визначають успіх окремої людини й суспільства в цілому в подоланні суперечливих умов сучасної соціальної дійсності.

3. Перехід сучасних суспільств в інформаційну фазу розвитку, при якій технічні засоби інформації відіграють роль найважливішого стимулу й джерела соціального розвитку. Основними характеристиками такого суспільства є: орієнтація

на виробництво інформації як головної соціальної цінності; розвиток технологій, ядром яких виступає знання; доступність знання, освіти; розвиток широкої інформаційної інфраструктури; зсув акцентів з матеріальної на духовну діяльність.

4. Більш швидким стає розвиток третинного сектору сучасного суспільства, особливість якого полягає в тому, що більша й зростаюча частина економічних благ призначених для безпосереднього задоволення виробничих і особистих потреб створюється у формі послуг, у тому числі, у вигляді інформації.

5. Зростає значимість гуманітарного фактору в розвитку суспільства, який проявляється в людей у почутті «постійної включеності» у світовий інформаційний простір. Інформація про події, які відбуваються у світі, швидко стає доступною, тим самим формуючи причетність до цих подій. У кожної людини з'являється реальна можливість впливати на ті або інші суспільно значимі події або ж принаймні виразити своє відношення до цих подій.

6. Зростання потреби перетворення обмеженого соціального простору.

7. Підсилюється загострення глобальних проблем сучасної цивілізації, пов'язаних з формуванням нового світового порядку й викликів сучасного світу, які можуть бути вирішені тільки спільними зусиллями всіх країн і народів.

8. Наростають процеси соціальної інтеграції, що представляють сукупність різних взаємодій людини й соціокультурного середовища, які реалізуються за допомогою включення індивіда в різні соціальні групи й відносини за допомогою організації спільної діяльності.

У такій ситуації бізнесу необхідні адаптовані інструменти управління, за допомогою яких можна було б враховувати глибинні механізми поведінки людей у багатофункціональних, динамічно мінливих контекстах. Важливим інструментом вирішення позначених проблем сьогодні виступають соціальні технології.

У сучасній науці соціальна технологія розглядається у двох аспектах: як програма, що містить процедури й операції, і

як діяльність, що включає сукупність методів і способів цілеспрямованого впливу на соціальні процеси й системи для досягнення поставлених цілей. Технологія формує алгоритм діяльності, вона може бути багато разів використана, відтворена для вирішення подібних завдань. Створення технології забезпечує задані властивості продукту і раціональність самого процесу діяльності.

В наукових дослідженнях категорія «соціальні технології» має декілька визначень.

Науковці Л. Дятченко [7], Б. Суслаков [10] трактують «соціальну технологію» як систему знань про закони і закономірності розвитку, організацію і управління соціальними процесами, засоби управління соціальними інститутами.

Болгарський учений Н. Стефанов в книзі «Суспільні науки і соціальна технологія» визначає «соціальну технологію» як специфічну діяльність, в результаті якої досягають поставленої мети і змінюють об'єкт діяльності [12]. Ця діяльність, на його думку, попередньо повинна бути розділена на низку певних операцій, спрямованих на досягнення мети або вирішення завдання.

Ще один напрям у трактуванні «соціальної технології» належить науковцям В. Афанасьєву [5], Л. Іоніну [8], А. Шияну [15]. Науковці визначають соціальну технологію як засіб, інструмент, систему методів і механізмів взаємодії соціальних суб'єктів з метою оптимальної, з найменшими управлінськими і ресурсними витратами, зміни їх властивостей, характеристик, станів. Вони вважають, що соціальна технологія це засіб перетворення закономірностей розвитку суспільства в конкретні рішення, нормативи, що сприяють найкращому досягненню поставлених цілей.

Четвертий підхід об'єднує учених, які розуміють соціальну технологію як спосіб реалізації соціального проекту. Так, В. Патрушев стверджує, що «сутність соціальних технологій можна розуміти як інноваційну систему методів виявлення і використання прихованих потенціалів соціальної системи, отримання оптимального соціального результату при найменших управлінських витратах [9]. У своїх дослідженнях

він визначає соціальну технологію як процес оптимізації соціального простору, подолання його розбалансованості на основі інноваційного методу освоєння соціальної дійсності, активного впливу на розвиток соціальних систем.

В.Іванов у тлумачному словнику «Соціальні технології» визначає соціальну технологію як спеціально організовану галузь знань про способи і процедури оптимізації життєдіяльності людини в умовах динаміки і оновлення суспільних процесів; як спосіб здійснення діяльності шляхом розділення її на процедури і операції з наступним вибором оптимальних засобів і методів їх виконання; як метод управління соціальними процесами, що забезпечують системи їх відновлення в заданих параметрах, таких як, якість, властивість, обсяг, цілісність діяльності [11].

Узагальнення підходів показує, що соціальна технологія будучи системою знань, дією, засобом соціальних перетворень та методом оцінювання використання соціальних об'єктів має потенціал управління зміною соціальних систем.

Типологія соціальних технологій може бути побудована на основі п'яти фундаментальних інформаційно-комунікативних завдань, розв'язуваних за допомогою їхнього застосування. Перше із завдань полягає в позиціонуванні вибраного об'єкта, друге – у стимулюванні процесів зміни об'єкта, третя – у стабілізації стану об'єкта, четверте – у прогнозуванні змін стану об'єкта, п'яте – у проектуванні бажаного (цільового) стану об'єкта. Реалізація соціальних технологій у розрізі кожного із зазначених завдань вноситиме специфічний вклад у підтримку підприємства, організації в стійкому стані.

Сьогодні соціальні технології виступають новою загальноприйнятою формою колективного спілкування, з новими принципами побудови взаємовідносин суб'єктів соціальних відносин. Соціальні технології можуть перетворитися в інноваційні навчальні структури, які при розумному спрямуванні спроможні поєднати зусилля всіх учасників на рішення великого кола проблем.

Обов'язковою рисою сучасних соціальних технологій є їх сучасне технічне забезпечення (шляхом глобальних або

локальних соціальних мереж – Інтернет, мобільні пристрої, сайти, блоги, веб-конференції), які практично реалізують цілі і функції даної форми соціальної взаємодії. Іншими словами, соціальні технології це всі ті технічні засоби, прийоми і методи, що прискорюють і підвищують ефективність взаємодії між групою осіб, які об'єднані загальними інтересами для досягнення спільної мети [13].

Між соціальними й управлінськими технологіями існує взаємний зв'язок. Соціальні технології використовують як технології управління, що орієнтовані на рішення загальних, конкретних і специфічних завдань різних соціальних структур і людських станів [6].

Орієнтуючись на пошук додаткового ресурсу підвищення ефективності власної справи, все більше уваги соціальним технологіям приділяє бізнес, адже досягти високих показників результативності стає важче через недостатню ефективність застосовуваних управлінських технологій. Соціальні технології в управлінні бізнесом, будучи особливим видом соціальних технологій, являють собою сукупність методів, форм і прийомів організації й упорядкування практичної діяльності суб'єктів управління, застосовуваних для впливу на персонал комерційної організації щоб виявити й використати приховані соціальні потенціали в досягненні поставлених цілей [14]. Використання соціальних технологій у вигляді інноваційних навчальних структур, основаних на неявних знаннях, створює нові управлінські технології, або нові бізнес-процеси, в яких змінюються послідовність дій, методи, регламентація дій співробітників, що, в свою чергу, оптимізує процес управління.

Підвищення інтересу бізнеса до такого явища, як соціальні технології є показником їх ефективності. Так, Bughin [1] и McAfee [3] оприлюднили технологічні можливості сервісу соціальної взаємодії для бізнесу Enterprise Social Software (Enterprise 2.0) у підвищенні ефективності роботи підприємства і його конкурентоспроможності, як результат соціальних технологій, зокрема, від взаємодії колективного інтелекту, обміну знаннями через блоги, співпрацю з іншими клієнтами. Дослідники стверджують, що роблячи акцент на комунікації й

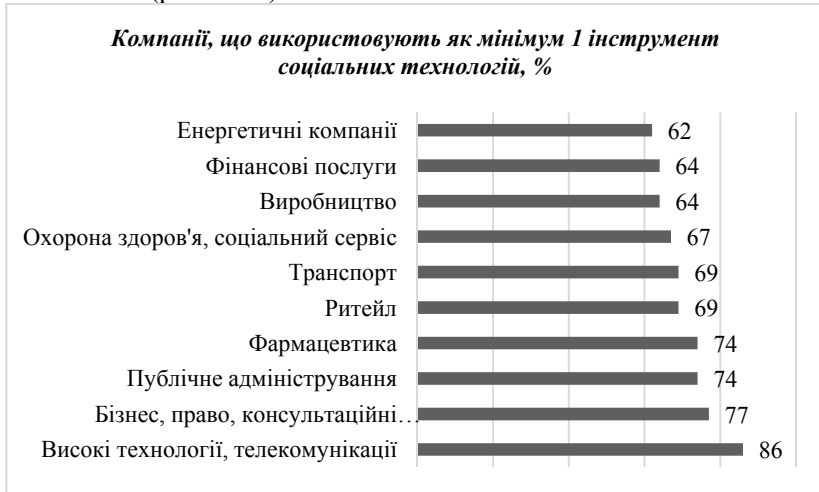
спільній роботі, соціалізації внутрішніх і клієнтських/партнерських процесів з використанням спеціалізованих веб-платформ можна значно підвищити швидкість обміну інформацією й, що критично важливо для бізнесу, зберегти її в первісному виді без викривлень. Ефективність роботи досягається за допомогою реалізації механізму зворотного зв'язку в робочому процесі.

Leonardi et al. [2] підтверджують ефективність використання соціальних технологій для комунікації в середині підприємства та використання соціальних технологій для зовнішніх організаційних комунікацій з клієнтами, постачальниками, громадськістю. Внутрішні технології соціальної комунікації за словами Leonardi підтримують обмін знаннями, забезпечуючи нові способи представлення даних, легкість у користуванні, сприяють цифровій демократії, співробітництву і розробці нових бізнес-моделей. Зовнішні технології комунікації створюють можливості для збільшення швидкості пошуку знань, прискорення доступу до експертів, скорочення витрат, збільшення кількості успішних інновацій, а також сприяють створенню мережі для он-лайн управління репутацією компанії шляхом обміну інформацією про проблеми своїх клієнтів.

Щорічне дослідження яке проводить дослідницька організація Mckinsey Global Institute (MGI, підрозділ міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії Mckinsey & Company) [4], було присвячене соціальним технологіям, використовуваним підприємствами, і показало, що усе більше компаній удосконалюють способи використання технологій для підвищення ефективності своєї діяльності й пошуку нових можливостей зростання. Автори дослідження вказують, що вплив соціальних технологій на економіку, а також закладений у них потенціал створення вартості в багатьох галузях ще тільки має бути оцінений.

За результатами опитування 72% респондентів повідомили, що використовують як мінімум один тип соціальних технологій. З існуючих технологій, 50% використовують соціальні мережі, 41% використовують блоги,

38% використовують обмін відео й 23% мають мікроблоги. Конкретне використання галузі варіювалося залежно від типу галузі. 86% телекомунікаційних компаній використовували як мінімум один інструмент, у той час як тільки 62% опитаних енергетичних компаній використовували інструмент соціальних технологій (рис. 6.12).



*Рис. 6.12. Використання соціальних технологій у діяльності компаній
Джерело: складено за даними [4]*

За даними дослідження, найвідчутніший потенціал створення вартості в комерційній діяльності пов'язаний з підвищенням ефективності взаємодії й співробітництва усередині компаній і між ними за допомогою соціальних технологій. За оцінками MGI, використання компаніями всіх переваг соціальних технологій може підвищити продуктивність співробітників, взаємодіючих із клієнтами (висококваліфікованих працівників, у тому числі менеджерів і фахівців), на 20-25%.

Перевагами використання технологій для зовнішніх організаційних комунікацій з клієнтами, постачальниками, зовнішніми експертами, були названі:

- 8% компаній повідомили про збільшення швидкості доступу до знань;

- 8% повідомили про зниження витрат на зв'язок;
- 10% повідомили про збільшення швидкості доступу до зовнішніх експертів.

Компанії, які використовують у власній управлінській діяльності об'єднану мережу зовнішніх організаційних комунікацій з внутрішніми користувачами отримали найбільший середній відсоток покращень в доходах.

Як видно з проведеного дослідження соціальні технології виконують різноманітні функції, формують нові цінності, стимулюють участь працівників в організаційних комунікаціях, впливаючи на економічні процеси підприємства. Невміння керівництва використовувати соціальні технології в діяльності компанії стає однією з причин низької адаптації управлінських структур до реалій сьогодення. Але використання тільки технологічних функцій соціальних технологій може призвести до необґрунтованої їх пропаганди. Тому, ефективність соціальних технологій залежить від системного і стратегічного застосування соціальних технологій на постійній основі, а самі соціальні технології стають своєрідним мостом між працівниками, забезпечуючи координацію організаційних комунікацій.

Таким чином, використання соціальних технологій у бізнесі пов'язане, з одного боку, з функціональною значимістю соціальних аспектів у процесі реалізації ефективної управлінської діяльності, а з іншого – з появою нових можливостей конструювання соціальних відносин в умовах модернізації сучасного суспільства з метою підвищення результативності самого бізнесу.

Дослідження досвіду й напрацювань учених в області змісту соціальних технологій в управлінні бізнесом дозволяє дійти наступних висновків.

Головною функцією соціальних технологій у бізнесі є створення знання в області організації, структуризації й раціоналізації соціальних відносин у компанії, у рамках яких формуються здатності персоналу до творчості й інновацій у професійній сфері для ефективного вирішення поставлених завдань.

Для вітчизняного бізнесу одержання максимальної вигоди від використання соціальних технологій пов'язане зі сприйняттям соціальних технологій не як жорсткої регламентації діяльності управлінського персоналу, а як інноваційного засобу його мотивації до саморозвитку й самовдосконалення. Виступаючи формою, способом і умовою організації діяльності й взаємодії соціальні технології в управлінні бізнесом націлені на формування внутрішньої культури довіри й співробітництва, відтворення потенціалу організації й кожного з її учасників.

Список використаної літератури:

1. Bughin J. The rise of enterprise 2.0. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. 2008. № 9(3). С. 251–259.
2. Leonardi P., Huysman M., Steinfield C. Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2013. № 19(1). Р. 1–19.
3. McAfee A. Enterprise 2.0 : New Collaborative tools for your organisations toughest challenges. *Harvard Business School Publishing, Boston*. 2009.
4. McKinsey. Social Technologies Survey : the social business ecosystem benefits : research of Mckinsey Global Institute, 2012. URL: http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy (дата звернення: 14.01.2019).
5. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. (Опыт системного исследования). Москва : Политиздат, 1973. С. 94–98.
6. Герасимов Б. Н., Чумак В. Г. Социальные технологии в управлении: монография. Самара : СамНЦ РАН, 2014. 296 с.
7. Дятченко Л. Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами : монография. Белгород : Центр соц. Технологий, 1993. 343 с.
8. Ионин Л. Г. Технология социальная. *Современная западная социология* : словарь. Москва : Политиздат., 1990. 345 с.
9. Патрушев В. И. Социальные резервы трудового коллектива: пути реализации (социологический анализ). Киев : Вища школа, 1990. 215 с.
10. *Социальная информатика-99* : сб. науч. трудов / под ред. Б. А. Сулакова. Москва : МАИ, 1999. С. 56–64.
11. Социальные технологии : толковый словарь / под ред. В. Н. Иванова. Белгород. 1995. 309 с.

12. Стефанов Н. Общественные науки и социальная технология / пер. с болг. ; Предисл. и общ. ред. д-ра техн. наук, проф. В. Г. Шорина. Москва : Прогресс, 1976. 250 с.
13. Туманян Ю. Р., Іщенко-Падукова О. О., Мовчан І. В. Критичні соціальні технології в системі сучасної економічної політики. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 115–119.
14. Шандова Н. В., Ожго М. В. Особливості підприємництва в сучасній економіці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Економіка й менеджмент*. 2019. № 40. С. 117–123.
15. Шиян А. А. Социальные технологии для XXI века: природа человека и законы самоорганизации иерархических социальных структур. Хмельник : Лаборатория Синергетики Живого, 1999. 148 с.

Наукове видання

*Міщук Галина Юріївна
Дяконенко Оксана Іванівна
Ляш Ольга Ігорівна
Савіна Наталія Борисівна
Ситник Йосиф Степанович
Самолюк Наталія Миколаївна та ін.*

**ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: МОЖЛИВОСТІ,
ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ ДОСЯГНЕННЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Колективна монографія

*За науковою редакцією
д.е.н., проф. Г. Ю. Міщук*

Друкується в авторській редакції

Технічний редактор

Г.Ф. Сімчук

Формат 60×84 ¹/₁₆.
Ум.-друк. арк. 23,8. Обл.-вид. арк. 25,0.
Тираж 300 прим. Зам. № 5495.

*Видавець і виготовлювач
Національний університет
водного господарства та природокористування
вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028.*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції РВ № 31 від 26.04.2005 р.*