

331.5
C69

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ:
формування, забезпечення та розвиток
у підвищенні економічної безпеки



УДК: 331.522.4:338.246
ББК: 65.24
С69

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 12 від 29.03.2018*

Рецензенти:

- Романюк М. Д.*** – д-р екон. наук, засл. діяч науки і техніки України, проф. кафедри менеджменту та маркетингу Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ);
- Лісогор Л. С.*** – д-р екон. наук, проф., зав. відділу соціальних проблем ринку праці Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України (м. Київ);
- Семикіна М. В.*** – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки та підприємництва Центральноукраїнського національного технічного університету (м. Кропивницький)

Матеріали подані в авторській редакції

С Соціально-трудовий потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної безпеки : монографія /
за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 607 с.
ISBN 978-966-330-330-7

Досліджено характеристики і методологічні основи формування, забезпечення і розвитку соціально-трудового потенціалу виробничих систем. Виконана його оцінка стану і факторів забезпечення розвитку. Розроблено моделі і механізми ефективного розвитку соціально-трудових відносин за умов поглиблення інтеграційних процесів.

Для науковців, спеціалістів сфери економіки праці, соціальної економіки і політики, аспірантів та магістрів економічних ЗВО.

**УДК: 331.522.4:338.246
ББК: 65.24**

ISBN 978-966-330-330-7

© Авт. кол., 2018
© ХНУ, оригінал-макет, 2018

***Нижник Віктор Михайлович,
Климчук Альона Олегівна,
Бабій Ірина Віталіївна
та ін.***

Соціально-трудоий потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної безпеки

*Опубліковано за результатами виконання теми 2Б-2018
«Формування соціально-трудоого потенціалу у підвищенні
економічної безпеки та прискоренні процесів євроінтеграції»
(держ. реєстрація № 0118U000229)*

Відповідальний за випуск: ***І. В. Родіонова***

Художнє оформлення обкладинки:
О. В. Бобровський, О. В. Станіславова

Технічне редагування, коректування і верстка: ***О. В. Чопенко***

Підписано до друку 10.04.2018.
Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman.
Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 35,47. Обл.-вид. арк. – 34,45.
Тираж 100. Зам. № 207/18

Віддруковано в редакційно-видавничому відділі ХНУ.
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.
Свідцтво про внесення в Державний реєстр,

ВСТУП

За сучасних умов розвитку вітчизняної економіки пошук інструментів та механізмів, що сприяють ефективному формуванню, забезпеченню та розвитку соціально-трудового потенціалу є наразі актуальним питанням. Дослідження соціально-трудового потенціалу як сукупності можливостей населення до активної трудової та підприємницької діяльності характеризується поступовою втратою своєї цінності, оскільки існуюча структура національної економіки із домінуванням сектора матеріального виробництва не забезпечує граничну ефективність використання потенціалу. Механізована, рутинізована праця, що супроводжується чіткою послідовністю кожної операції, яка виконується, визначається технічними регламентами та інструкціями, призводить до звуження функцій людини в обслуговуванні засобів виробництва, тим самим витісняючи змістовну наповненість праці такими поняттями як «творчість», «інноваційність», «раціоналізаторство», «індивідуальність» тощо. Це свідчить про те, що однією з основних форм прояву соціально-трудового потенціалу має стати саме розширене відтворення якісного людського капіталу шляхом використання новітніх методів збільшення знань.

Разом із тим, ефективне використання соціально-трудового потенціалу повинно супроводжуватись комплексною, систематичною та узгодженою діяльністю центральних та місцевих органів влади, а також формуванням інституцій, спрямованих на сприяння мобільності працівників, розвитку творчих здібностей, кращому використанню робочого часу та реалізації своїх трудових здібностей. При цьому адаптація передового міжнародного досвіду наблизить Україну до використання вдалих та результативних інструментів економічної політики у сфері зайнятості, наслідком якої

стане не лише сприяння зайнятості працівників, а й підвищення рівня життя певних соціальних груп, реалізація освітніх і оздоровчих програм, протидія соціальній ізоляції тощо.

Крім того, серед основних напрямів соціальної політики держави, спрямованої на розвиток соціально-трудового потенціалу, є підвищення економічної безпеки. Посилення економічної безпеки національної економіки на основі формування, забезпечення та розвитку ефективного соціально-трудового потенціалу виробничих систем розглядається в якості ключового чинника прискорення процесу інтеграції України до ЄС на основі: комплексного удосконалення інвестиційних механізмів його становлення, інтенсифікації інноваційного розвитку, використання специфічних інструментів ЄС у розвитку соціально-трудового потенціалу та стимулюванні персоналу виробничих економічних систем, розробки моделей ресурсного та інституційного забезпечення розвитку соціально-трудового потенціалу; зростання ефектів децентралізації регіонального розвитку.

Для підвищення економічної безпеки з метою ефективного використання соціально-трудового потенціалу важливо не лише ретельно розробити та запровадити зазначені вище заходи, а й здійснити перевірку доцільності застосування тих чи інших нововведень. Значний вплив на підвищення економічної безпеки національної економіки мають структурно-організаційні зв'язки, юридичні та економічні відносини між суб'єктами господарювання, матеріальні та інтелектуальні ресурси, які гарантують стабільність збереження соціально-трудового потенціалу, тим самим забезпечуючи спланований стратегічний розвиток виробничих систем та країни в цілому.

Разом з тим, наявність несприятливих чинників, що перешкоджають реалізації соціально-трудового потенціалу та погіршують стан економічної безпеки, в першу чергу, доцільно пов'язувати з кризовими явищами в економіці та соціально-політичному середовищі України, що породили низький рівень стійкості соціально-трудового потенціалу виробничих систем та економічної безпеки національної економіки до зовнішньої дії дестабілізаційних впливів та їх невідповідність вимогам інтеграційного курсу України до ЄС. Через те, якісне формування соціально-трудового потенціалу та перспективи його забезпечення мають визначатися, насамперед, вмінням організувати, ресурсно забезпечити та мотивувати людину, від-

даючи пріоритет виробництву знань та їх ефективному застосуванню.

Пошук найефективніших інструментів та засобів формування, відтворення, розвитку та збереження соціально-трудового потенціалу та посилення економічної безпеки є предметом наукових досліджень багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців. Іноземними вченими, такими як К. Фламмер, К. Блаттман, Л. Ральстон, А. Едманс, Л. Люциус, Ч. Жанг здійснена розробка систем управління корпоративною відповідальністю для забезпечення економічної безпеки виробничих економічних систем, інструментів забезпечення продуктивної зайнятості, стимулювання підприємництва у підвищенні ступеня реалізації соціально-трудового потенціалу населення та ефективності державної політики на ринку праці. Науковий доробок теоретичних та прикладних основ, пов'язаних з поняттям соціально-трудового потенціалу, сформуvalи такі вчені України як І. І. Бажан, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, Т. М. Кір'ян, А. М. Колод, В. І. Крамаренко, Е. М. Лібанова, Л. С. Лісогор, О. В. Макарова, В. М. Нижник, С. Р. Пасєка, Т. В. Сак, М. В. Семикіна, М. Д. Романюк, О. А. Турецький та ін.

Не викликає сумніву результативність наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, котрі здійснили прорив у розв'язанні теоретичних та прикладних аспектів розвитку соціально-трудового потенціалу та підвищенні економічної безпеки. Однак, нові виклики мінливого ринкового середовища та несподівані соціально-політичні зрушення вимагають формування низки завдань теоретико-методичного обґрунтування, розробки адекватних сьогоденню рішень, спрямованих на формування, забезпечення та розвиток соціально-трудового потенціалу виробничих систем на основі підвищення економічної безпеки національної економіки.

Метою написання монографії є необхідність вдосконалення науково-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування нової якості соціально-трудового потенціалу через призму підвищення економічної безпеки, що супроводжується соціальними, правовими, економічними, політичними та системними перетвореннями на рівні переосмислення суспільної свідомості та кожного окремого індивіда.

У роботі розкрито теоретико-методичні основи формування соціально-трудового потенціалу, що ґрунтуються на дослідженні питань оцінки, мотивації та стимулювання персоналу виробничих систем; здійсненні аналізу наукових підходів щодо дослідження еволюції та періодизації теорій, методологічних основ та концепцій

мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу, їх системоутворюючих елементів в ефективному управлінні соціально-трудовим потенціалом; розглянуто та проаналізовано існуючі методичні підходи до оцінювання трудової діяльності працівників; зроблено класифікацію видів оцінювання трудової діяльності персоналу, що враховує вибір конкретних видів для працівників, котрі мають різні кваліфікації. Крім того, досліджено ендогенні та екзогенні фактори, що впливають на рівень розвитку соціально-трудового потенціалу.

Також досліджено мотиваційні аспекти формування соціально-трудового потенціалу на основі розроблення систем мотивації і стимулювання персоналу в ефективному розвитку соціально-трудових відносин; здійснено оцінку соціально-трудових відносин виробничих систем; досліджено рівень продуктивності праці персоналу та її співвідношення із рівнем заробітної плати, що є найбільш важливою системоутворюючою складовою мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні соціально-трудовим потенціалом; здійснено аналіз соціально-трудового потенціалу за основними його складовими: професійним, освітнім та кваліфікаційним рівнями. Разом із тим, вагома роль у монографії відводиться розкриттю змісту економічної безпеки виробничих систем, дослідженню чинників та критеріїв її підвищення, визначенню основних її детермінант у формуванні соціально-трудового потенціалу.

Питання ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу у підвищенні економічної безпеки розкриваються через низку показників та чинників, які забезпечують сукупні можливості, фінанси, обсяги запасів, ресурсне забезпечення, резерви виробництва, що за необхідності, використовуються у фінансово-господарській діяльності. Розроблений моніторинг показників ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу виробничих систем сприяє формуванню стратегічних цілей зростання конкуренції та аналізу найсуттєвіших факторів впливу на соціально-трудовий потенціал.

Виходячи з цього, процес формування та підвищення ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу надає змогу підвищувати прибутковість та продуктивність праці, позитивно впливати на рівень конкурентоздатності та активізацію інвестиційно-інноваційної діяльності тощо.

Вагомість соціальної політики у перспективному розвитку та підвищенні соціально-трудового потенціалу та економічної без-

пеки розкривається через дослідження концептуальних засад здійснення державної соціальної політики та економічної безпеки, визначення взаємообумовленості зазначених понять; розгляді зарубіжного досвіду формування соціально-трудового потенціалу та дослідженні соціально-трудових відносин в умовах забезпечення ефектів євроінтеграції, що спрямовані на створення всіх необхідних умов та надання максимальної кількості можливостей задля розвитку соціально-трудового потенціалу.

Вивченню механізмів інституційного та організаційного забезпечення національного ринку праці приділено багато уваги при формуванні напрямів підвищення соціально-трудового потенціалу виробничих систем. Здійснено пошук ефективних шляхів вирішення проблем щодо формування інституційного забезпечення соціально-трудових відносин. Доведено, що застосування сформованих структурнологічної моделі та моніторингу механізму організаційного забезпечення соціально-трудових відносин дозволить впливати на ціннісні орієнтації працівників, що, в свою чергу, повинно безсумнівно вплинути на ефективне управління соціально-трудовим потенціалом та підвищення економічної безпеки.

На сьогодні, за посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів, зовнішньоекономічна діяльність набуває нових форм та рис, що зумовлює необхідність постійного вивчення особливостей її формування та забезпечення. Через те, дослідження зовнішньоекономічної діяльності виробничих систем у забезпеченні євроінтеграційних процесів та підвищенні економічної безпеки є важливим аспектом розвитку та збереження соціально-трудового потенціалу, де основну увагу приділено розвитку експортно-імпоротної діяльності виробничих систем у підвищенні економічної безпеки, моніторингу зовнішньоекономічної діяльності у формуванні рівня економічної безпеки та її активізації за умов євроінтеграції. Крім того, досліджено формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничих систем на основі впливу процесів інтеграції та глобалізації, розкрито її сильні та слабкі сторони; викладено логічну структуру застосування моделей та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничих систем у виділенні стратегічного елемента здійснення діагностики його зовнішнього середовища; досліджено вплив поглиблення євроінтеграції та приналежності України до СОТ на формування конкурентоздатності і результативності діяльності виробничих систем як

чинників формування та ефективного забезпечення соціально-трудового потенціалу та підвищення економічної безпеки.

Використання осіб з обмеженими можливостями є важливою складовою для підвищення соціально-трудового потенціалу країни. Саме тому, у роботі розглянуті особливості соціально-трудових відносин з особами з обмеженими можливостями на основі дослідження основних проблем правового регулювання працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні та аналізу рівня їх зайнятості та професійної підготовки. Крім того, сформовано сучасну парадигму інтегрування осіб з обмеженими можливостями до економічно активного населення; здійснено оцінку факторів, що перешкоджають їх інтеграції/реінтеграції та реалізації ефективних заходів, направлених на покращення життя цих осіб; визначені критерії вибору напрямів професійної підготовки інвалідів та їх зайнятості на сучасному ринку праці.

У монографії розвиток соціальної інфраструктури у підвищенні економічної безпеки розкрито шляхом дослідження інфраструктурних елементів соціально-трудового потенціалу для активізації євроінтеграційних процесів, що реалізується на основі виокремлення її функціональних компонентів, сформованих етапів стратегії соціального розвитку територіальних громад, розроблених механізмів соціальної політики у забезпеченні житлом населення, використання методів аналітичної діяльності в рамках стратегічного планування тощо.

Крім того, формування економічної безпеки виробничих систем здійснюється на основі дослідження основних її функціональних складових, розробки методів, моделей та підсистем забезпечення та управління економічною безпекою як чинників запровадження стабілізаційних реформ. Водночас досліджено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на ефективність забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Разом з тим, доведено, що в системі конкурентоздатності виробничих систем, як чинника забезпечення економічної безпеки, вагому роль відіграє маркетингове управління. В зв'язку із цим, досліджено сутність конкурентоспроможності як економічної категорії, виокремлено її ознаки, види та основні напрями забезпечення. Досліджено чинники, що здійснюють вагомий вплив на маркетингове управління конкурентоздатністю підприємств.

Виходячи з цього, запропоновано основні інструменти реалізації маркетингово-адаптивного управління в системі підвищення економічної безпеки.

У роботі розкриті питання розвитку вищої, професійно-технічної освіти та професійної підготовки, як чинників підвищення соціально-трудового потенціалу, та забезпечення їх відповідності стандартам ЄС. При цьому важливе значення для визначення теоретико-методологічних засад забезпечення розвитку соціально-трудового потенціалу має вивчення зарубіжного досвіду інноваційного розвитку вищого навчального закладу із основною характеристикою методів та моделей, що відображають рівень освіти за кордоном. Крім того, досліджено зовнішні та внутрішні фактори інноваційного розвитку вищих навчальних закладів, здійснено їх класифікацію та визначено рівень впливу на розвиток соціально-трудового потенціалу.

Отже, ефективне формування, забезпечення, розвиток та збереження соціально-трудового потенціалу у підвищенні економічної безпеки є необхідною умовою покращення рівня та якості життя населення, що здійснює позитивний вплив на соціально-економічний розвиток як виробничих систем, так і держави в цілому. На фоні загальнодержавної політичної, економічної, демографічної криз надзвичайно актуальним є аналіз та розв'язання багатьох соціальних проблем населення, без вирішення яких неможливим є подолання більшості питань стосовно соціальної забезпеченості потреб людей. В умовах поживавлення різноманітності темпів зростання життєвого рівня різних соціальних та вікових груп населення, спостерігається тенденція появи нових потреб, забезпечення яких на основі існуючих векторів соціального та економічного розвитку в Україні є неможливим. Саме тому у монографії визначені методологічні орієнтири, загальнонаукові та специфічні закони і закономірності, а також принципи, що являють собою найбільш адекватну методологічну базу формування, розвитку та збереження соціально-трудового потенціалу і підвищення економічної безпеки, та підкріплюються методами, що можуть застосовуватись для здійснення управлінських впливів.

Теоретичні, організаційні та методологічні положення, що знайшли застосування у монографії, обґрунтовані висновками та практичними рекомендаціями щодо вдосконалення методичних підходів, спрямованих на дослідження соціально-трудового потен-

ціалу в аспекті його формування, забезпечення та розвитку на основі посилення інструментів та важелів економічної безпеки національної економіки.

Інформаційну базу в монографії формують законодавчі та нормативні документи України з питань управління соціально-трудовим потенціалом та економічною безпекою, статистичні та аналітичні дані промислових підприємств, дані Державної служби статистики, Державної служби зайнятості, Державного агентства з питань електронного урядування, Мінекономрозвитку і торгівлі, Національного банку України та Євростату, бази даних Світового банку, а також авторські результати досліджень.

Дослідження з цієї проблеми були здійснені у межах виконання науково-дослідної теми 2Б-2018 «Формування соціально-трудового потенціалу у підвищенні економічної безпеки та прискоренні процесів євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0118U000229), яка виконується Хмельницьким національним університетом. Результати дослідження викладені у цьому виданні, в якому брали участь: Нижник В. М., д-р екон. наук, проф. (вступ, розд. 1); Климчук А. О., канд. екон. наук, наук. співробітник (розд. 4, 5); Бабій І. В., канд. екон. наук, доц. (розд. 8); Кудлаєнко С. В., канд. екон. наук, наук. співробітник (розд. 6); Пішик О. В., мол. наук. співробітник (розд. 10); Коваленко В. В., мол. наук. співробітник (розд. 2); Нижник Т. Т., наук. співробітник (розд. 1); Харун О. А., канд. екон. наук, доц. (розд. 2, 14); Карпенко В. Л., канд. екон. наук, доц. (розд. 10); Оверчук В. А., канд. психол. наук, доц. (розд. 9); Маршук Л. М., мол. наук. співробітник (розд. 3); Гвоздецька І. В., канд. екон. наук, доц. (розд. 10); Савіцький А. В., канд. екон. наук, наук. співробітник (розд. 13); Зуб М. Я., канд. екон. наук, доц. (розд. 7); Родіонова І. В., канд. екон. наук, ст. наук. співробітник (розд. 7); Матвійчук Л. О., канд. екон. наук, доц. (розд. 11); Юдіна М. І., канд. екон. наук., ст. наук. співробітник (розд. 1); Нижник І. В., канд. екон. наук, доц. (розд. 3); Поляков П. А., мол. наук. співробітник (розд. 15); Піскун Д. Н., мол. наук. співробітник (розд. 16); Пірус В. О., мол. наук. співробітник (розд. 12).

Авторський колектив висловлює щирю подяку рецензентам – докторам економічних наук, професорам М. Д. Романюку, Л. С. Лісогор та М. В. Семикіній за конструктивні поради та пропозиції, реалізація яких сприяла укріпленню і розвитку прагнень до пошуку наукових ідей та їх реалізації, що допомогло у написанні монографії.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Еволюція наукових поглядів у розвитку соціально-трудоного потенціалу виробничих систем

Аналіз наукових поглядів щодо розвитку соціально-трудоного потенціалу виробничих систем надає можливості здійснити реалізацію та узагальнення цілої низки питань стосовно адаптації особистості до зовнішніх умов, врахування індивідуальних потреб, визначення ролі особистості в процесі побудови системи управління соціально-трудоным потенціалом. Так, суттєвих змін зазнав характер економічних організацій в процесі промислової революції XIX ст. – майстерні змінюються на фабрики, дрібне виробництво – на велике машинне, що використовує спільну роботу великої кількості людей. Водночас зрушення відбуваються і в характері праці, оскільки кваліфіковану працю ремісника замінює механічна праця пролетаря.

Отже, сучасне бачення соціально-трудоного потенціалу пройшло свій шлях від «мінімуму можливостей індивідуума» та його незалежності від кваліфікаційного рівня («Тейлорівський конвеєр») [21] до «теорії людського капіталу» [3], де мотивований персонал забезпечує розвиток соціально-трудоного потенціалу, а отже, ефективність ведення господарської діяльності, виробництво конкурентоспроможної продукції, завоювання нових ринків збуту, отримання високих прибутків та конкурентні переваги.

Початковий внесок у розвиток теорії трудоного потенціалу належить класикам політичної економії А. Сміту та К. Марксу. У трудої теорії вартості А. Сміта, де предметом дослідження є людина, розкривається роль та значення працівника при створенні товару. Наголошуючи, що розвиток людини та її розумові здібності відповідають її звичайним заняттям, вчений доводить, що продук-

тивність праці можна підвищити завдяки обмеженню функціональної життєдіяльності окремого працівника.

Таблиця 1.1

Еволюційні засади формування концептуальних положень розвитку соціально-трудового потенціалу виробничих систем*

Еволюційні засади	Ставлення керівництва до працівників	Заходи з удосконалення управління
1	2	3
До 1890 р.		
Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Запровадження системи дисциплінарного режиму
1891–1910 рр.		
Соціальне забезпечення працівників	Створення для працівників безпеки праці та можливостей для зростання	Формування програми безпечних умов праці
1911–1920 рр.		
Ефективність завдань	Заробітна плата працівників прямопропорційна продуктивності їх праці	Дослідження трудових рухів під час роботи та часу, що витрачається
1921–1930 рр.		
Індивідуальні відмінності	Врахування впливу індивідуальних відмінностей між працівниками	Психологічне тестування та консультації
1931–1940 рр.		
Профспілковий рух	Можливість офіційно висловлювати власну думку, що не збігається із думками адміністрації	Налагодження комунікації між працівниками
1941–1950 рр.		
Соціальна безпека	Розробка заходів соціального захисту працівників	Формування програм з охорони здоров'я, пенсійного забезпечення тощо
1951–1960 рр.		
Участь працівників в управлінні підприємством	Врахування думки працівників під час управління	Професійна підготовка управлінців (ділові ігри, підготовка, навчання)
1961–1970 рр.		
Співучасть	Участь працівників у прийнятті управлінських рішень	Формування основ колективного менеджменту
1971–1980 рр.		
Складність вирішення поставлених завдань	Удосконалення сутності праці, спрямованої на вирішення складних завдань	Збагачення компонентів праці, перегляд посадових функцій та обов'язків

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
1981–1990 pp.		
Переміщення працівників	Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників згідно з вимогами ринкової кон'юнктури та НТП	Випереджальне та безперервне навчання працівників
1991–2000 pp.		
Зміни в структурі робочої сили та її дефіцит	Підвищення мобільності та гнучкості робочої сили, а також способів її використання	Професійна підготовка працівників, їх права, гнучка система пільг, стратегічне планування, комп'ютеризація
2001–2016 pp.		
Корпоративний характер управління	Соціальна відповідальність господарської діяльності	Використання інноваційних підходів у формуванні ринкових соціально-трудоих відносин
2016–2026 pp.		
Конкурентність в управлінні	Співучасть персоналу у розподілі отриманих прибутків підприємства	Головне не прибутковість, а конкурентоздатність персоналу

*складено і доповнено на основі [8, 12, 21, 32]

До теоретичних здобутків видатних класиків можна віднести вчення К. Маркса, який, використавши надбання своїх попередників, виділяє майже усі чинники створення цінностей робочої сили (освіту, рівень життя, досвід, історичну і моральну складові тощо).

У науковій літературі підходи щодо розвитку шкіл, концепцій та теорій соціально-трудового потенціалу поділяють на наступні групи (див. табл. 1.2).

Класичні концепції розвитку соціально-трудового потенціалу беруть початок із праць Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» та «Управління підприємством», де автором була розроблена модель «економічної людини», котра начебто в роботі не бачить іншої функції, окрім отримання грошей. Індивідуальні риси працівника майже не враховувалися, оскільки за переконаннями дослідника, вони мають мінімальний вплив на виробничий процес, побудований суворо на підставі наукових знань.

Послідовниками теорій Ф. Тейлора стали прихильники школи наукової організації праці – Г. Емерсон, Френк і Ліліан Гілбрет,

відповідно до якої Г. Емерсоном у науковій праці «Дванадцять принципів продуктивності» пропонується системність підходів в організації управління [9], що відноситься до класичної роботи з організації та раціоналізації виробництва.

Таблиця 1.2

**Розвиток наукових шкіл, концепцій та теорій
розвитку соціально-трудового потенціалу***

Школи, концепції та теорії, основоположники	Характеристика наукових шкіл, концепцій та теорій
1	2
Класичні теорії: наукового управління наукової організації праці, соціальної інженерії, комплексного підходу до організації праці та ін. (М. Вітке, О. Гастев, Ф. та Л. Гілбрети, Ф. Дунаєвський, М. Емерсон, П. Керженцев, Ф. Тейлор) [5; 7; 9]	В одній з перших науково обґрунтованих теорій використання трудових ресурсів доведено, що основою ефективного управління персоналом є аналіз змісту праці та її складових. Теорія зводилася до того, що праця складається з низки простих операцій, які досить часто повторюються і не потребують надзвичайних можливостей для оволодіння ними. Функції керівництва зводяться до нагляду та контролю. Заробітна плата має відповідати обсягові виконаних робіт (відрядна оплата), оскільки за таких умов відбувається підвищення зацікавленості працівника в результатах його діяльності. Положення Ф. Тейлора здійснили прорив у різноманітних дослідженнях, що зосереджувалися на наступних проблемах: вивчення фізичних можливостей людини; визначення затрат часу, необхідного для здійснення конкретних виробничих операцій; вивчення фізичної втоми та визначення часу, який необхідний організму для відновлення сил; розміру заробітної плати, яка спонукатиме працівників до виконання роботи якомога швидше та у найбільшому обсязі
Теорія бюрократичної організації (М. Вебер) [55]	Функціональний розподіл обов'язків та ієрархія відносин влади; деталізація та письмове оформлення функцій персоналу; стратегія довічного найму; мінімізація особистісних відносин і суб'єктивізму; кар'єрне зростання завдяки кваліфікації та досвіду
Теорія «людських відносин» (Е. Мейо, Р. Лайкерт, Ф. Ротлісбергер) [49; 50]	Відносини між керівниками до підлеглих будуються на позитивізмі, здоровому морально-психологічному кліматі та задоволенні потреб, що є головними факторами підвищення продуктивності праці

Продовження таблиці 1.2

1	2
Школа адміністративного управління (Ч. Барнард, А. Файоль, М. Фоллет) [38; 43]	Було введено в обіг поняття «типове виробниче підприємство», яке визначається єдиною правильною організаційною структурою; вперше піднято питання про організоване навчання теорії менеджменту, при цьому виділивши основні її функції: планування, організація, управління, коригування та контроль. Це сприяло виникненню концепції управління персоналом, де людину розглядають через призму посади, а осередком управління є адміністративний механізм, що виражається через сукупність принципів, методів, функцій, повноважень і відповідальності. При цьому не було здійснено виокремлення функцій управління персоналом, наближення до цієї ідеї було максимальним, оскільки сформульовано було 14 принципів управління, які за своєю сутністю і є принципами управління персоналом: повноваження та відповідальність; поділ праці; дисципліна; єдність напрямку; єдиноначальність; винагорода персоналу; підпорядкованість особистих інтересів загальним; централізація (влади); скалярний ланцюг розпоряджень; ініціативність; стабільність робочого місця; порядок; справедливість; корпоративний дух. Прихильники даної школи переконані, що з метою забезпечення нормального функціонування виробничої системи регламентація міжособистісних та міжгрупових відносин та відносин між рівнями відповідальності має бути чіткою
Теорія людських ресурсів та школа вивчення людської поведінки (Д. Макгрегор, А. Маслоу, У. Оучі, В. Скотт, М. Фоллет) [29; 49; 51]	Вчені дослідили відношення до праці людей двох типів, які докорінно відрізняються один від одного (теорії Х та Y). Згідно із теорією Х людина відчуває вроджену огиду до праці і намагається будь-яким способом уникнути її. У цьому аспекті більшість людей варто контролювати, примушувати працювати під загрозою покарання з метою досягнення цілей підприємства. Теорія Y досліджує людей, які працюють задля задоволення. Якщо така людина розділяє цілі підприємства, то їй не потрібно контролювати, оскільки вона є дисциплінованою. Найважливішим мотивом до праці для такого типу людей є задоволення власного «Я» та прагнення до самореалізації. Так, вирішальну роль у поведінці менеджера відіграє те, що він думає про своїх працівників, їхні потреби та методи мотивації їхньої діяльності

1	2
Теорія ситуаційного підходу (В. Врум, Дж. Вудворт, П. Герсі, М. Стівенсон, Ф. Фідлер) [54]	Ефективність управління залежить від умов конкретної ситуації, у якій функціонує підприємство; здатність здійснювати аналіз ринкової кон'юнктури та приймати рішення; SWOT-аналіз; вибір прийнятного стилю управління; лідерство та керівництво; «управлінська решітка»
Теорія системного підходу (П. Друкер, Р. Лайкерт) [46; 48]	Управління за цілями формується на основі визначення мети функціонування кожного структурного елемента підприємства (адміністрації, підрозділів та працівників) та реалізованих проєктів, задля подальшого спостереження та контролю результатів спільної діяльності
Теорія інституціонального підходу (Д. Норт) [27]	Ринок є сукупністю проведення формальних та неформальних «правил гри», факторів (процедур) примусу та організацій («гравців»), котрі зосереджують зусилля на досягненні поставлених цілей
Комплексна теорія (Л. Портер, Е. Лоулер) [51]	У центрі дослідження є модель, до складу якої входять цінність винагород, зв'язки між складовими «зусилля – винагорода», вміння, характер, навички, роль працівника. Прихильники теорії справедливості визначають суб'єктивність людини у відношенні отриманої винагороди до витрачених зусиль, а також співвідношення з винагородою інших людей, які займаються подібною діяльністю. Якщо в процесі порівняння виявляється дисбаланс та несправедливість, тобто у випадку отримання колегою більшої винагороди за таку саму роботу, у людини виникає психологічне напруження
Сучасні концепції: теорія людського капіталу (М. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц)	Вплив інтелектуального потенціалу на зростання доходу підприємства
Теорія стратегічного управління персоналом (П. Боксалл, М. Бір, Д. Гест, Д. Сторі, С. Фомбрун та ін.) [44]	Управління людським потенціалом та управління організаційною структурою повинні відповідати загальній стратегії підприємства

Теорії М. Вітке багато в чому передували дослідженням, проведеним вже у 1930-х роках представниками школи людських взаємин. Так, зокрема, хотторнський експеримент Е. Мейо у повній мірі підтвердив справедливність багатьох висунутих М. Вітке положень. Серед здобутків української управлінської доктрини 1920-х років варто виділити розробку комплексного підходу щодо дослідження проблем менеджменту, який належить директору Всеукраїнського інституту праці Ф. Дунаєвському.

За переконаннями представників Харківської школи, ефективність виробництва залежить не від особистості, а від системи керування, яку Ф. Дунаєвський називав комплексною цілісністю організації [7, 18]. В свою чергу, французький економіст А. Файоль, будучи представником європейського напряму школи наукового управління сформував концепцію адміністративного управління, основні положення якої викладені в його книзі «Загальне й промислове управління» [38].

Надалі концепція адміністративного управління набула подальшого розвитку завдяки досягненням таких вчених, як Ч. Барнард, Л. Гьютік, М. Фоллет, Л. Урвік та ін. Основну увагу вчені концентрували на таких «людських» аспектах, як лідерство, етика, конфлікти, неформальні відносини в групі, механізми «прийняття влади», ситуативний підхід тощо.

Вагоме значення у розвитку соціально-трудового потенціалу як науки, мали дослідження М. Вебера, зокрема, запропонована ним концепція бюрократичного управління, основні постулати якої полягають у здійсненні розподілу праці відповідно до чітко регламентованих повноважень і відповідальності працівників; організації посад у вигляді ієрархічної структури відповідно до формальних повноважень; відборі і просуванні співробітників по службі відповідно до їх кваліфікації; оформленні усіх адміністративних актів та рішень у письмовому вигляді; виконанні завдань менеджерами за визначеними правилами і процедурами. При цьому наголошується, що менеджери не є власниками підприємства [55, с. 328–337].

Необхідність поглибленого аналізу поведінки людини, індивідуальних, групових та соціальних інтересів в процесі виконання роботи, була усвідомлена після серії наукових експериментів, які належать професорам-соціологам.

У результаті проведених на американському заводі у 1927–1932 рр. у м. Хотторн Е. Мейо та Ф. Ротлісбергером серії досліджень, була розроблена нова філософія менеджменту – наука

про людські відносини [50], що ґрунтується на наступних вихідних положеннях: людина є «соціальною істотою», що залежить від поведінки групи; суворе підпорядкування та бюрократичне управління несумісні із природою людини та її свободою; керівникам слід орієнтуватися в більшій мірі на людей, аніж на продукцію.

У другій половині XX ст. на подальший розвиток теоретичних і практичних підходів щодо управління соціально-трудоим потенціалом вагомий вплив справили праці відомого американського вченого П. Друкера. Розроблена ним концепція управління за цілями [46] зводилася до того, що управління повинне починатися із формування цілей і переходити до визначення функцій, взаємодії та організації виробничого процесу.

Зацікавленість до соціально-трудоного потенціалу досліджень не зменшується і в останні десятиліття. До числа теорій, що набули широкого практичного застосування варто віднести «Структуру-5» Г. Мінтцберга [26], теорію інститутів та інституційних змін Д. Норта [27], теорію людського капіталу Г. Беккера, Я. Мінсера і Т. Шульца, теорію стратегічного управління людськими ресурсами (М. Армстронга [1], М. Біра [44], Д. Геста, Д. Сторі, Д. Парселла та ін.). Прихильники Гарвардської школи – М. Бір та його співавтори наголошували на важливості «особливого підходу до управління людьми, що розрахований на довгострокову перспективу, а також вказує на необхідність сприймати людей в якості потенційних активів, а не перемінних витрат» [1].

У сучасній зарубіжній науці представлені всілякі течії, школи, напрями, концепції, які не завжди пов'язані одні з іншими, в зв'язку із відсутністю внутрішньої єдності та логічного зв'язку. Поява безлічі шкіл у сфері управління персоналом внесла певні сумніви в однозначну класифікацію цих підходів [36, с. 19].

Отже, майже за століття відбулися глибокі трансформаційні зрушення концепцій соціально-трудоного потенціалу, котрі суттєво відрізняються своєю філософією, організаційною структурою та принципами управління.

1.2. Методи та моделі оцінки і мотивації у підвищенні соціально-трудоного потенціалу

Будучи головним ресурсом будь-якої виробничої системи, саме від професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь працівника залежить ефективність подальшого розвитку

соціально-трудового потенціалу. Водночас визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм лише за документами про освіту досить складно. Саме тому використання достовірних методик та моделей оцінки персоналу на кожному окремому етапі (набір персоналу, адаптація, навчання та розвиток, щоденне виконання роботи, навіть звільнення) дають змогу визначити економічну зацікавленість керівників підприємств у продуктивній та якісній праці їх підлеглих, а також сформувати дієві механізми стимулювання та підвищення їх вмотивованості до праці [20]. Незважаючи на те, що вітчизняні підприємства досить успішно використовують зарубіжні методики та моделі оцінки персоналу, на сьогодні залишаються не до кінця опрацьовані стандартні підходи щодо вибору та застосування цих методик залежно від видів економічної діяльності підприємств та їх галузевого спрямування, що вимагає проведення більш поглиблених наукових досліджень в цьому напрямі.

Виходячи з цього, доцільно розглянути думки вчених з приводу пошуку найбільш ефективних методів та моделей оцінки результатів діяльності персоналу на підприємстві. Так, О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [21] стверджують, що досить доречно здійснювати поділ методів та моделей оцінки персоналу на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Проте їх недоліками є те, що оцінка надається окремому працівнику без врахування цілей підприємства, ґрунтуючись на оцінюванні керівника при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів; орієнтується на вже досягнуті результати і не враховує довготермінові перспективи розвитку підприємства та працівника. Нетрадиційні методи та моделі оцінки результатів діяльності персоналу спрямовані на розгляд робочої групи (підрозділу, бригади, колективу) і акцентують увагу на оцінці працівника його колегами та здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всього підприємства, а до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. В цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методів відносять оцінку біографічних даних, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також систему обговорення. До групи кількісних методів належать існуючі методики з кількісним

оцінюванням рівня якостей працівника. Комбіновані методи включають експертну оцінку та тестування [21, с. 198–201].

На думку групи авторів [8, с. 117–119], з теоретичної та практичної точки зору, важливо розрізняти два види оцінки результатів діяльності персоналу: самооцінку (систему уявлень, еталонів, образів: ідеальний образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали) та зовнішню оцінку (об'єктивна оцінка самого себе з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці). Водночас науковці стверджують, що відсутність одного із видів оцінки може сприяти розвитку навіть негативних явищ.

На думку авторів [37, с. 249–250], за формою вираження кінцевого результату виділяють описові (оцінка подається в текстовій формі), кількісні та комбіновані методи (використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт на підприємстві). За інструментами оцінювання розрізняють прогностичні методи оцінки, інформаційною базою яких є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичні методи, що спираються на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційні методи, що полягають в оцінці працівника за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації.

Водночас Л. І. Федулова притримується підходу, що методи та моделі оцінки діяльності персоналу необхідно класифікувати за методами індивідуальної та групової оцінки [24, с. 202].

Як свідчить досвід зарубіжних країн, існують різні методи та моделі оцінки результатів діяльності працівників. Так, зокрема, на підприємствах Японії вона заснована на особливостях японської філософії із визначенням характеристик кожного працівника, його нави-чок, характеру та здібностей до певної роботи. Натомість в США, за результатами проведених досліджень фахівців корпорації General Electric, критика, що є засобом інформування підлеглих про недоліки в їх роботі, визначається як дестимулюючий фактор. Разом з тим, двостороння конструктивна дискусія, спрямована на вирішення конкретних питань удосконалення результативності роботи, є ефективним стимулятором. У компанії Control Data важливою складовою є самооцінка, яка створює сприятливі умови для працівника здійснювати самовизначення своїх сильних та слабких сторін з ціллю подальшого обговорення і внесення відповідних коригувань.

Водночас вагоме місце займає розповсюджений в країнах Західної Європи тест з питань оцінювання працівників Business

Personality Test (BPT), до якого входить біля 100 питань. Результати тестування оцінюють за гнучкою шкалою (від 0 до 10 балів), яка дає можливість отримати завдяки відповідям на кожне поставлене запитання детальну інформацію, яка є набагато ефективнішою традиційних методів оцінки питань за системою «так/ні» чи вибору заздалегідь вкладеної відповіді. Відомий український державний банк «ПриватБанк» використовує програму тестування оцінки працівників Midot (Midot System є інноваційним рішенням для оцінювання ризиків деструктивної поведінки або зловживань персоналу). Цей метод використовують для оцінювання працівників компанії, які вже працюють, а також тих, кого приймають на роботу. Програму також використовують з метою виявлення «зони ризику» працівників, які у разі виникнення певних обставин можуть завдати шкоди підприємству.

В якості ефективного методу та моделей оцінювання роботи працівників на промислових підприємствах В. М. Данюк та О. О. Чернушкіна [6] пропонують використовувати систему грейдингу, що є ефективним механізмом стимулювання, призначеним для формування диференційованої системи винагород персоналу за трудові внески і ґрунтується на оцінюванні складності праці для різних посад. Грейдинг є процедурою ранжування посад з метою розподілення за групами відповідно до їх значущості для підприємства, а й регулювання меж грейдів та тарифів у відповідності до ринкового рівня оплати праці. Так, у своїх дослідженнях автори пропонують використовувати схему посадових окладів керівників із вертикальною і горизонтальною диференціацією, що дозволяє враховувати виконувані керівниками функції.

Цієї ж думки дотримуються М. І. Іванова та Н. О. Єгорова, де на прикладі промислових підприємств рекомендують впровадити систему грейдів. Завдяки цій системі керівнику підприємства представляється можливість заохочувати цінних фахівців, не сплачуючи стимули у грошовій формі тим, хто ще цього не заслуговує. Грейдинг посад невіддільний від ранжування працівників. Технологія грейдингу полягає у послідовному дотриманні таких етапів: розподіл посад за значимістю для підприємства; визначення грейдів; вивчення ринкового рівня оплати праці; встановлення діапазонів оплати праці. Технологія грейдингу спрямована на досягнення прямої залежності між розміром трудового внеску працівника у підвищенні продуктивності виробництва та розміром його

винагороди. Мета методу полягає у виявленні значущих характеристик у роботі та вимог до виконавців, необхідних для її виконання.

Ефективним методом оцінювання діяльності персоналу на промислових підприємствах Р. Муха, вважає застосування методу «360 градусів», що дозволяє у повній мірі оцінити як особисті, так і професійні компетенції працівника. Відповідно до даного методу працівника оцінюють за допомогою широкого кола експертів – керівника та колег. До оцінювання варто залучати і самого працівника, якого оцінюють, та котрий здійснює самооцінювання. Зазвичай, застосування цього методу є найбільш ефективним для визначення потреби працівників у навчанні, їх рівня кваліфікації з цілої низки критеріїв, при формуванні кадрового резерву, переміщенні працівників всередині підприємства, що, в свою чергу, сприяє визначенню шляхів підвищення продуктивності праці на підприємстві. Головним є те, що цей метод застосовується з метою визначення методів стимулювання мотивації на підприємстві, що надає можливість отримати більш повну та об'єктивну інформацію, яка полегшує прийняття рішень з приводу застосування того чи іншого методу стимулювання та мотивації, а також доцільності їх запровадження.

Метод оцінки діяльності персоналу «360 градусів» містить анкету оцінювання якостей персоналу за кожною групою критеріїв із відповідними запитаннями.

Крім того, існує ряд психодіагностичних методів, які доцільно використовувати в процесі оцінювання результатів діяльності персоналу [31]. Проте їх аналіз дає можливість стверджувати, що всі вони спрямовані на визначення лише психологічної складової працівників та взаємин у колективі. За нашими переконаннями, варто використовувати ті методи, що спрямовані на визначення результативності та ефективності прийняття управлінських рішень щодо персоналу. Крім того, після проведення оцінки діяльності персоналу необхідним є вироблення певних конструктивних рекомендацій, які залежно від обставин потребуватимуть проведення певних процедур організаційного та кадрового спрямування.

Таким чином, можна стверджувати, що методи оцінки персоналу є найголовнішою її складовою та, на жаль, єдиної класифікації існуючих методів оцінки не існує. Виходячи із розглянутих підходів авторів та практичного досвіду їх використання у провідних компаніях та організаціях, приходимо до висновку, що існуючі методи та методики оцінки результатів діяльності пер-

соналу характеризуються своєю різноманітністю та неоднозначністю. Систематизація проведених досліджень, в свою чергу, дозволяє запропонувати наступні методи оцінки результатів діяльності персоналу (описові, кількісні, комбіновані, прогностичні, практичні, імітаційні та психодіагностичні), що представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Характеристика методів оцінки
результатів діяльності персоналу на підприємстві**

Назва методу	Характеристика методу оцінки діяльності персоналу
1. Описові методи (в текстовій формі)	
Анкетне опитування	Дають можливість отримати інформацію про великі групи потенційних працівників шляхом опитування певної їх частини, після чого складається репрезентативна вибірка
Управління за цілями	Застосовується на всіх рівнях управління і обов'язково містить такі елементи: визначення спільних цілей керівника та підлеглого; сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах очікуваних результатів; установлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінювання внеску підлеглого
Метод комітетів	Робота працівника обговорюється в групі, складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з урахуванням «ціни» досягнень
Щоденник	Працівникам пропонується вести щоденник (журнал респондента) чи складати список завдань, що виконується ними протягом дня
Метод «ЕССЕ»	Письмові характеристики підлеглих, де керівник висловлює свою думку про конкурентні переваги працівника
2. Кількісні методи (шкала оцінювання, що дає змогу кількісно виміряти переваги і результати діяльності)	
Графічна шкала оцінок	Критеріям оцінювання конкурентних переваг працівника надаються числові значення, які наносяться на числову вісь
Позиційний опитувальний лист для аналізу посади	Використання структурованого опитувального листа для аналізу роботи, що дозволяє одержати кількісну оцінку чи виявити профіль будь-якої роботи в балах, за основними позиціями
Процедура департаменту праці	Стандартна методика, за допомогою якої різні види робіт можна кількісно оцінити, розбити на групи і порівняти між собою

Продовження таблиці 1.3

Назва методу	Характеристика методу оцінки діяльності персоналу
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань і карти програмного контролю
3. Комбіновані методи (в описовій формі і в шкалі оцінювання)	
Бальна оцінка	Кількісне вираження за допомогою балів найсуттєвіших характеристик як працівника, так і роботи, яку він виконує
Оцінка «360 градусів»	Співробітника додатково оцінюють колеги по роботі, підлегли, клієнти, завдяки чому досягається більший об'єктивізм
Атестація	Спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників, рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності. При проведенні атестації застосовуються різні методики оцінки, залучається весь колектив
Тестування	Визначення професійних знань і навичок, здібностей, психології особистості із застосуванням шкали оцінки
Експертна оцінка	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей, розробка портрета реального та ідеального співробітника, розробка моделі робочого місця
4. Практичні методи	
Оцінка практичної діяльності	Продуктивність та результативність праці шляхом економічних розрахунків
Аналіз біографічних даних	Аналіз кадрових даних, листа з обліку кадрів, особистих заяв, автобіографії, документів про освіту, характеристик
Метод оцінки нормативам роботи	Оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі
5. Імітаційні методи (оцінка за умов створення певної ситуації)	
Метод вирішальної ситуації	Використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної поведінки у певній ситуації»
Метод моделювання ситуації	Створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових партнерів, розробка проектів документів, інтерв'ю), критеріями оцінки є здатність організовувати і планувати, гнучкість і стиль роботи, стійкість до стресів
Метод ситуаційного інтерв'ю	Претендентам на певну посаду пропонується опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення

Кінець таблиці 1.3

Назва методу	Характеристика методу оцінки діяльності персоналу
6. Прогностичні методи (оцінка в результаті обстеження)	
Спостереження	Безпосереднє спостереження корисне в тих видах робіт, що включають переважно фізичні рухи, при них також застосовують ділові ігри, тренінгові завдання
Бесіди	Отримання усної інформації від працівника
Опитувальні листи	Опитування працівників шляхом заповнення типової форми з відкритих питань задля отримання інформації
Метод незалежних суддів	Оцінка працівника іншими працівниками, які з нею незнайомі на основі перехресного допиту щодо результатів її праці
Опитування	Отримання інформації про працівника від інших осіб
Інтерв'ю	Претенденту на посаду дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Методика зорієнтована на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників
Метод колективного обговорення	Методику застосовують при порівнянні конкурентних переваг кандидата на певну посаду із реальним працівником, якого прийнято за еталон шляхом колективного обговорення
Співбесіда	Бесіда зі співробітником в режимі «питання – відповідь», надає можливість отримати додаткові відомості про співробітника

*опубліковано у [16]

Виходячи з наведених методів оцінювання результатів діяльності персоналу можна стверджувати, що із представленої сукупності не можна виділити якийсь універсальний, адже його вибір залежить від того, на якому етапі використовують оцінювання, відносно кого проводиться оцінювання та що саме оцінюють. Вибір конкретного методу оцінювання дає різні результати за рівнем об'єктивності та точності, що вимагає розроблення та обґрунтування ефективної методики оцінювання результатів діяльності персоналу із визначенням їх взаємозв'язку із стимулюванням та мотивацією персоналу.

Враховуючи те, що методика оцінювання результатів діяльності персоналу має бути адаптованою до конкретної галузі промисловості, в рамках нашого дослідження запропоновано алгоритм методичного підходу до оцінювання результатів діяльності персоналу машинобудівного підприємства (рис. 1.1).

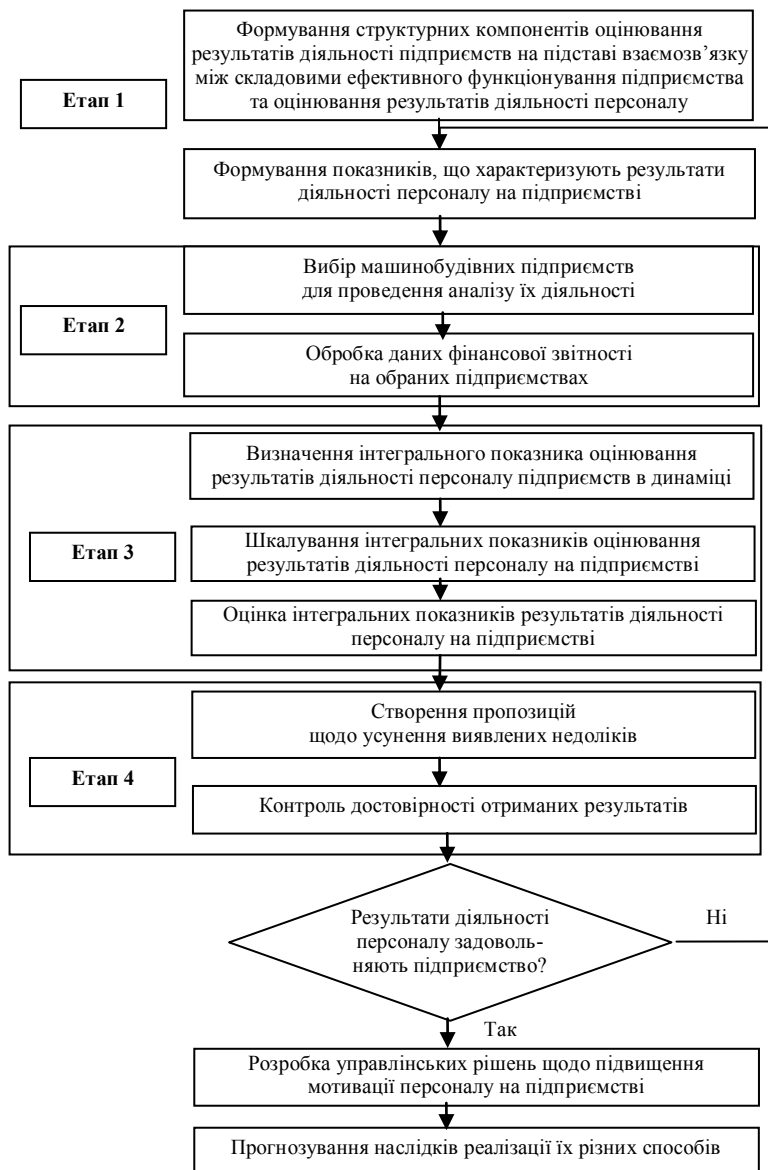


Рис. 1.1. Алгоритм методичного підходу до оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства

*власна розробка автора розділу

Методичний підхід до оцінювання результатів діяльності персоналу поєднує у собі наступні етапи: формування структурних компонентів оцінювання результатів діяльності персоналу; вибір і обґрунтування обраних для аналізу підприємств; визначення, шкалування та оцінювання інтегральних показників; виявлення недоліків, основних проблем в оцінюванні результатів діяльності персоналу та створення пропозицій щодо усунення зазначених недоліків; формування управлінських рішень.

Відповідно до першого етапу реалізації методичного підходу формування структурних компонентів оцінювання результатів діяльності персоналу має містити наступні складові: вибір принципів, функцій, критеріїв та ресурсного забезпечення, на яких має ґрунтуватися методика (див. табл. 1.4). Базовим завданням методики та моделей оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства є показники-індикатори. Розрахунок значень показників-індикаторів залежить від сукупності критеріїв, які варто розуміти в якості мірил, що є підставою для виявлення та діагностики оптимальності показників для оцінювання. Щоб досягнути вказаної мети, методику та моделі оцінювання результатів діяльності персоналу слід будувати на основі визначених принципів, де структурні компоненти методики у своїй взаємодії покликані забезпечити результативне виконання функцій. Водночас для ефективності проведення методики та моделей оцінювання результатів діяльності персоналу, як і будь-якого процесу на підприємстві, потрібним є ресурсне забезпечення. Крім того, важливою умовою є дотримання процедури оцінювання, що включає порядок, місце проведення, терміни та періодичність оцінювання, технічні та організаційні прийоми, що використовуються при оцінюванні персоналу [10].

Другий етап характеризується здійсненням відбору окремих підприємств галузі із загальної сукупності підприємств з метою проведення аналізу їх розвитку та оцінювання ефективності роботи персоналу, що дає змогу одержати обґрунтовані висновки про здатність реалізації стратегічних цілей підприємства.

На третьому етапі проводять визначення, шкалування та оцінювання інтегральних показників оцінювання результатів діяльності персоналу підприємств машинобудування. Четвертий етап характеризується виявленням недоліків, основних проблем в оцінюванні результатів діяльності персоналу та створенням пропозицій щодо усунення зазначених недоліків.

Таблиця 1.4

**Структурні компоненти методики оцінювання
результатів діяльності персоналу на підприємстві**

Назва структурного компонента	Характеристика структурного компонента
1	2
Принципи	
Комплексність	Підприємство як система та управління підприємством як підсистема є єдиними цілими
Адаптивність	Передбачає врахування постійного системного розвитку підприємства та процесів управління ним
Паралельність	Виконання деяких функцій управління підприємством та оцінювання діяльності працівників є одночасним процесом
Узгодженість	Розвиток підприємства з розвитком персоналу є узгодженим процесом
Баланс інтересів учасників	Передбачає залучення персоналу до розв'язання проблем на підприємстві чи у своєму підрозділі
Цілеспрямованість	Методика оцінювання результатів діяльності персоналу є засобом ефективного управління підприємством, яка має спрямовуватись на забезпечення єдності усіх її структурних компонентів
Систематичність та регулярність	Забезпечення систематичності та регулярності у діяльності підприємства та в управлінні підприємством
Адекватність	При виборі методики оцінювання діяльності персоналу необхідно забезпечити правильне відображення кількісних та якісних показників, а також ступеня їх достовірності
Рівновага	Методика оцінювання результатів діяльності персоналу повинна забезпечувати поєднання усіх її структурних компонентів
Результативність	Забезпечує наявність позитивного ефекту від оцінювання діяльності персоналу, де вигоди перевищують збитки
Функції	
Інформація	Передбачає перманентний або систематичний збір інформації про оцінювання діяльності персоналу із різних джерел, її аналіз, пріоритетність у виборі та перевірку на достовірність
Ідентифікація	Виявлення існуючого поточного стану в оцінюванні діяльності персоналу, а також її ретроспективного та перспективного станів

Продовження таблиці 1.4

1	2
Аналітика	Деталізація методики оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства за складовими залежно від аналітичних цілей
Організація	Створення організаційної структури, яка забезпечуватиме оптимальні умови взаємодії керівників та виконавців у досягненні поставлених цілей та завдань в оцінюванні діяльності працівників
Спрямування	Формування заходів, що ґрунтуються на отриманих результатах діагностики та їх спрямування на удосконалення методики оцінювання результатів діяльності працівників
Координація	Забезпечення узгодженості усіх структурних компонентів методики оцінювання результатів діяльності працівників за допомогою встановлення раціональних зв'язків між показниками
Консультація	Передбачає альтернативність і багатоваріантність заходів у формуванні методики оцінювання діяльності персоналу та їх спрямування на цільове розв'язання проблем, які виникають при виборі та розрахунку показників
Оцінка і контроль	Забезпечує вимірювання показників, за якими відбувається оцінювання результатів діяльності працівників та перевірку відповідності їх фактичних значень плановим завданням менеджменту
Регулювання	Ліквідація виявлених недоліків та розв'язання існуючих проблем в оцінюванні результатів діяльності працівників
Попередження	В процесі управління персоналом підприємства передбачає формування переліку заходів, спрямованих на уникнення, запобігання та боротьбу з виявленими недоліками і проблемами в оцінюванні результатів діяльності працівників
Критерії оцінювання	
Кількісні показники	Продуктивність праці, об'єм продажів у штуках, об'єм продажів у гривнях, кількість опрацьованих документів, кількість укладених контрактів, кількість відгуків на рекламу
Якість роботи	Кількість допущених помилок (при друкуванні паперів, заповненні відомостей, бланків й інших документів), рівень браку продукції, кількість прийнятих скарг або претензій з боку клієнтів

Кінець таблиці 1.4

1	2
Втрати часу	Терміни виконання замовлень, кількість прогулів і невиходів на роботу, кількість запізньов на роботу, кількість і частота несанкціонованих перерв
Плинність кадрів	Кількість працівників, яких звільнили з ініціативи адміністрації, кількість звільнених за власним бажанням, стаж роботи для різних груп працівників, що звільняються
Професійні знання і навички	Рівень професійної кваліфікації, вміння визначати темперамент та характер клієнтів, знання іноземних мов, професійні знання та навички, компетентність в прийнятті рішень, уміння висловлювати свої думки, витримка, здатність мотивувати і переконувати, уміння викликати прихильність до себе
Виробничий досвід	Професійний стаж, навички у вирішенні типових завдань, вміння прогнозувати наслідки прийнятих рішень, здатність врегулювання претензій від клієнтів або колег, досвід автономної та командної роботи, наявність зв'язків і контактів, стабільність роботи, стійкість до стресових ситуацій
Персональні характеристики та готовність працювати	Харизматичність, впевненість у собі, зовнішній вигляд, ерудиція, комунікабельність і товариськість, коректність у поведінці, рішучість та наполегливість, охайність, самокритика, здоров'я, почуття гумору, ініціативність, цілеспрямованість, ефективність виконаних завдань
Ресурсне забезпечення	
Технічне забезпечення	Комп'ютерна техніка, спеціалізовані вимірювальні прилади тощо
Програмне забезпечення	Спеціалізовані аналітичні програми
Інформаційне забезпечення	Цілеспрямований збір інформації залежно від поставленої мети для оцінювання
Кадрове забезпечення	Необхідний рівень знань, досвіду та кваліфікації працівників, котрі здійснюють на підприємстві діагностичні процедури)
Матеріальне забезпечення	Оперування необхідними для проведення діагностики матеріалами тощо

Заключний, п'ятий етап, характеризується розробкою управлінських рішень та формуванням висновків про підвищення мотивації персоналу машинобудівних підприємств.

Порушення логіки обрання правильної методики оцінювання результатів діяльності персоналу може спричинити неадекватність і спотворення висновків, що унеможливить підвищення результативності системи управління персоналом та загалом – ефективності управління підприємством.

Разом з тим, при формуванні методики оцінювання результатів діяльності персоналу вагомий вплив має ціла низка факторів, які визначають загальний результат діяльності підприємства. Серед таких факторів варто виділити: рівень використання виробничих потужностей; стан реалізації внутрішніх бізнес-процесів, політики ціноутворення, розрахунок показників із маркетингу та збуту продукції тощо. Через те, на визначення результатів діяльності персоналу на підприємстві впливає рівень досягнення всіх показників виробничої, соціально-економічної та фінансової складових функціонування підприємства.

1.3. Оцінка сучасних концепцій управління соціально-трудовим потенціалом

Вивчення, аналіз, адаптація до власних вимог та впровадження найбільш ефективних результатів у сферу управління соціально-трудовим потенціалом, зокрема за рахунок технологій бенчмаркінгу, є актуальним напрямом діяльності будь-якої виробничої системи, метою якої є підвищення конкурентоспроможності як основи управління нею.

Назва методу походить від англійських слів «bench» (рівень, висота) та «mark» (відмітка) і визначається як «опорна відмітка», «відмітка висоти», «еталонне порівняння» тощо. Закінчення «-ing» передбачає постійне застосування процесу порівняння. Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося у 1972 р. під час проведення оцінювання ефективності діяльності консалтингової групи «PIMS», що здійснювалося Інститутом стратегічного планування Кембриджу [53, с. 13]. Використаний на практиці бенчмаркінг компанією Rank Xerox у 1979 р. передбачав проведення порівняльного аналізу товарів конкурентів (японської компанії «Фуджі»), оцінку їхніх технічних характеристик, розроблення унікальної ринкової пропозиції, що дало змогу зміцнити конкурентні позиції «Хероx». Вже у 1989 р. топ-менеджером корпорації Р. Кемпом було здійснене концептуальне оформлення підходу: «бенчмаркінг – це пошук найкращих

в галузі методів, які приводять до найвищих досягнень» [16, с. 24]. Досягнутий перший успіх призвів до того, що бенчмаркінг було застосовано у багатьох напрямках діяльності як у промисловості так і в комерційній діяльності, комунальному господарстві, освіті тощо. Враховуючи це, за переконаннями співробітників компанії Хегох, бенчмаркінг є постійним процесом, спрямованим на досягнення переваг над конкурентами [45]. В Японії термін «бенчмаркінг» порівнюють із словосполученням «da ntot su», що перекладається як зусилля кращого (лідера) бути ще кращим (лідером)» [10].

Метод еталонного оцінювання досить вдало охарактеризований Г. Ватсоном, котрий визначав його як процес систематичного, безперервного вимірювання, оцінювання та порівняння із лідерами з метою удосконалення власної.

Дослівний переклад англійського поняття «benchmarking» – «кам'яна лавка» професором Норвезького університету науки і технологій Б. Андерсеном можна пояснити наступним чином: в основі ідеї лежить порівняння з деяким еталоном, спеціальною міткою відліку. Тобто в даному аспекті бенчмаркінг можна розглядати як постійну зміну і порівняння окремого бізнес-процесу з еталонним процесом провідного підприємства з метою збору інформації, спрямованої на вдосконалення та здійснення заходів для поліпшення роботи даного підприємства [41, с. 12]. Представником американського центру продуктивності та якості Р. Рейдером бенчмаркінг визначається як процес постійного аналізу найкращих практик, зумовлених найвищими характеристиками конкурентоспроможності, тобто даний термін є процесом аналізу діяльності підприємства з метою виявлення сфер, які потребують позитивних змін у межах програми безперервного вдосконалення» [30, с. 154].

Провідним спеціалістом у сфері бенчмаркінгу К. Шмітом даний термін розглядається дещо з іншого погляду, визначаючи бенчмаркінг як сукупність ефективних методів і процедур, спрямованих на істотне зміцнення позицій підприємства на конкурентному ринку, що зводиться до постійного порівняння власної продукції, послуг, технологій з продукцією, послугами і технологіями, котрі використовуються кількома підприємствами, до того ж, вони не обов'язково належать до однієї певної галузі промисловості [42, с. 27].

За результатами консалтингової компанії Bain&Co бенчмаркінг відносять до трійки найбільш поширених методів управління бізнесом у великих міжнародних компаніях. Серед головних

причин подібної популярності є те, що даний напрям дає змогу відносно швидко і з найменшими витратами здійснювати удосконалення бізнес-процесів, запозичуючи досвід ефективного управління підприємством у провідних компаніях, що дає змогу досягти або того ж рівня, або можливо, й вищих результатів.

Головною відмінністю підприємств, котрі використовують бенчмаркінг, порівняно зі звичайною роботою на інших підприємствах є організований і систематичний пошук раціонального вирішення будь-яких проблем, що можуть виникнути на підприємстві, досягнення більшого професіоналізму стосовно виконання поставлених завдань, чіткі деталізування і структурування питань. Зважаючи на те, що здійснення пошуку є можливим не лише в своїй галузі, а й за її межами, це допомагає знайти оптимальне рішення, здатне зробити підприємство не подібним з іншими підприємствами. Таким чином, відмінність бенчмаркінгу від інших технологій управління полягає у цілеспрямованому пошуку кращих рішень з метою досягнення результатів, що є вищими від середніх.

Зважаючи на те, що більшість організацій застосовують бенчмаркінг в рамках конкурентного аналізу, для вітчизняних підприємств доцільно використовувати даний інструмент з метою адаптації і застосування кращих практичних розробок працівниками, встановлення обґрунтованих завдань для підприємства, впровадження отриманого досвіду, тобто набуття таких конкурентних переваг, які можна утримати протягом тривалого часу.

Бенчмаркінг припускає, що підприємство повинне намагатися дізнатися, як наздогнати і навіть перевершити чужі досягнення, відображає постійні зусилля підприємства щодо вдосконалення, допомагаючи об'єднати розрізнені покращення в єдину систему управління змінами [40]. Він концентрується не так на простому вимірі і порівнянні досягнень, а більше на тому, яким чином можна поліпшити будь-який заданий процес на основі використання передових підходів.

Отже, під бенчмаркінгом доцільно розуміти інструмент виявлення, вивчення, удосконалення та використання методів такої діяльності, котру на інших підприємствах чи організаціях виконують більш ефективно, що спрямовується на забезпечення високих результатів діяльності підприємства.

Мета бенчмаркінгу полягає у підвищенні ефективності власної діяльності та завоюванні конкурентних переваг підприємства на тривалий період. Проте зважаючи на те, що найціннішим ресурсом

будь-якого підприємства є люди, тобто вмотивований персонал, котрий добросовісно виконує покладені на нього обов'язки, в рамках наших досліджень бенчмаркінг націлений на забезпечення високих результатів діяльності підприємства завдяки стимулюванню та підвищенню мотивації персоналу на основі дослідження його конкурентних переваг на різних підприємствах. Бенчмаркінг персоналу стає невід'ємним підґрунтям для оцінювання та обґрунтування планів вдосконалення і підвищення конкурентоспроможності персоналу на багатьох успішних підприємствах, кожне з яких прагне досягнути більшого успіху порівняно з іншими учасниками ринку з тих чи інших показників чи за їх сукупністю зберегти отримані переваги протягом максимально тривалого періоду.

В Україні бенчмаркінг використовують здебільшого великі підприємства, хоча останнім часом відбувається поступове зростання частки малих і середніх підприємств [39]. З метою дослідження особливостей використання бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах, доцільно дослідити досвід його використання західними компаніями. За результатами проведених у 1993 р. досліджень, опублікованих в Білій книзі «Зростання, конкуренція, зайнятість: зміни і шляхи розвитку у ХХІ ст.» [56], було виявлено, що більше 90 % дрібних і середніх підприємств, на яких кількість працівників була меншою 500 осіб, в своїй практиці бенчмаркінг не застосовували. В свою чергу, оприлюднені дані консультативною компанією «Ernst&Young» вказують на те, що бенчмаркінг використовують тільки великі підприємства, на яких працюють понад 1000 людей [47]. Разом із тим упродовж останніх двох десятиріч ситуація у країнах Західної Європи кардинально змінилася, супроводжуючись зростанням кількості підприємств, які використовують бенчмаркінг. За результатами досліджень тієї самої компанії «Ernst&Young» в 2010 р. більше половини дрібних і середніх підприємств, на яких чисельність працівників була меншою 500 осіб, використовували бенчмаркінг. Разом з тим у розвинутих країнах світу для більшості підприємств практика використання бенчмаркінгу починається не «з нуля», а з етапу трансформації, тобто використання окремих елементів бенчмаркінгу в управлінні [39]. Через те, для вітчизняних підприємств, які спрямовують свої цілі на використання бенчмаркінгу, досить важливо здійснити вивчення досвіду зарубіжних фірм або їх представництв в Україні. У більшості зарубіжних фірм існує величезний досвід із формування мотивів та стимулів персоналу, спрямованих на підвищення його конкурент-

них переваг. До вирішення цих проблем можна прийти самостійно, але швидше, звичайно, вивчити, як аналогічні проблеми розв'язували інші підприємства.

Для великих вітчизняних підприємств найбільш прийнятною є практика використання внутрішнього бенчмаркінгу, оскільки для їхніх виробничих підрозділів доцільно здійснювати порівняння між собою з меншими витратами, тобто вибирати найбільш привабливі (зразкові) підрозділи і намагатися перейняти їх досвід у досягненні цієї «зразковості».

Великими перспективами щодо впровадження бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах володіє створена у 2013 році Асоціація виробників та постачальників газового обладнання [2]. Одним із найважливіших її завдань є організація виставок, обмін досвідом тощо, що фактично забезпечує підґрунтя для формування зовнішнього бенчмаркінгу в межах галузі.

Водночас для вітчизняних підприємств вихід на світові ринки та формування конкурентних переваг на внутрішньому ринку потребують значних зусиль і ресурсів. Через те, найбільш придатним для ефективної діяльності підприємства є бенчмаркінг, для застосування якого необхідно значно менше ресурсів і зусиль, набагато простішу процедуру впровадження порівняно з іншими технологіями управління тощо.

Досліджуючи питання бенчмаркінгу в ефективному управлінні трудовим потенціалом, особливої значущості набуває виокремлення видів бенчмаркінгу. Так, практика бенчмаркінгу засвідчує можливість використання безлічі його різновидів, тому для одних науковців достатньо перерахувати види і / або дати їх вузьку класифікацію [13; 28; 33–35]; при цьому для інших значущим є їх групування, приймаючи якісь види бенчмаркінгу за базові [15]; третім важливо виробити угруповання на підставі окремих класифікаційних ознак [23]. За нашими переконаннями, досить зручним інструментом для подальшого аналізу даного поняття може служити таблиця, побудована на основі систематизації різних поглядів та підходів (див. табл. 1.5).

Зауважимо, що наведений нижче перелік ознак не можна вважати вичерпаним у зв'язку з тим, що практика використання бенчмаркінгу все більше розвивається, при цьому з'являються нові його різновиди. До такого різновиду доцільно віднести бенчмаркінг персоналу, котрий в рамках нашого дослідження визначається як порівняльний аналіз ефективності трудової діяльності персоналу,

заснований на об'єктивних HR-показниках (HR – в перекладі з англ. human resources – людські ресурси) і метриках, таких як витрати на оплату праці, навчання і розвиток, компетенції працівника, плинність персоналу, ефективність кадрового резерву, відсоток працівників, які змінили посаду на основі проведеної оцінки, терміни і витратність заповнення вакансій та ін. [23]. Для всіх показників встановлюється мінімум, максимум, середнє значення і медіана. Така процедура є досить інформативною як для HR-менеджера, який може здійснити наочне порівняння своїх показників із показниками провідних підприємств, так і для фінансових директорів, котрі отримують інформацію про фінансові HR-показники.

Таблиця 1.5

**Види бенчмаркінгу персоналу
в ефективному управлінні соціально-трудовим потенціалом**

Класифікаційна ознака	Вид бенчмаркінгу			
Відносно підприємства	Внутрішній		Зовнішній	
Відносно внутрішнього середовища	Відкритий		Закритий	
За рівнем управління	Стратегічний	Тактичний	Оперативний	
Залежно від об'єкта дослідження	Бенчмаркінг показників	Бенчмаркінг процесів	Бенчмаркінг стандартів	
Залежно від контрагентів	Конкурентний	Спільний	Диференційований	Асоціативний
За ступенем охоплення	Функціональний		Загальний	Глобальний
За рівнями	Вертикальний		Горизонтальний	
За показниками (метриками) порівняння	Засновані на суб'єктивних показниках	Засновані на об'єктивних показниках	Засновані на кількісних показниках	Засновані на якісних показниках
За предметом конкурентних переваг*	Фінансові HR-показники	Підбір і просування персоналу	Мотивація та стимулювання	Навчання і розвиток
За середовищем функціонування*	Мікро-	Макро-	Мезосередовище	
За об'єктом наслідування*	Бенчмаркінг лідера	Бенчмаркінг середнього рівня	Бенчмаркінг низького рівня	

*розроблено та опубліковано авторами розділу у [17]

Досить ефективним є розгляд як внутрішнього бенчмаркінгу, використання якого відбувається усередині підприємства, що характеризується зіставленням характеристик та оцінюванням ефективності роботи окремих працівників з одного або різних підрозділів підприємства з метою визначення потенціалу компетенцій та пошуку внутрішніх резервів мотивації їх праці, так і зовнішнього бенчмаркінгу (порівняння необхідних характеристик працівників, котрі працюють на інших підприємствах. За умов, коли такими підприємствами є конкуренти, мова йтиме про конкурентний бенчмаркінг, пов'язаний з визначенням рівня конкурентоспроможності персоналу на зовнішньому ринку праці стосовно аналогічних видів трудової діяльності в аспектах формування політики підвищення конкурентних переваг.

За рівнем управління бенчмаркінг поділяють на стратегічний, тактичний та оперативний. Залежно від об'єкта дослідження можна виділити наступні види бенчмаркінгу: бенчмаркінг показників, бенчмаркінг процесів та бенчмаркінг стандартів. Для зарубіжних підприємств практика використання бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління персоналом у стимулюванні їх трудової діяльності та мотивації є досить поширеною, при цьому відбувається його виділення у самостійну функціональну галузь зі своєю специфікою, принципами, методами, напрямками і зв'язками.

Функціональний бенчмаркінг персоналу пов'язаний із виявленням факторів та загальних компонентів постійної і змінної складових стимулювання персоналу та мотивації, а також визначення їх співвідношення, що дає змогу підприємству здійснювати раціоналізацію витрат на утримання персоналу при одночасному зростанні його задоволеності.

Водночас сутність загального бенчмаркінгу персоналу полягає у вивченні кращих практик на будь-яких підприємствах в аспекті обліку компетентності персоналу, його конкурентних переваг, рівня вмотивованості, встановлення міжпосадових відмінностей, їх впливу на рівень мотивації та стимулювання, що впливають на персональні і ключові компетенції підприємства та фінансові результати його діяльності.

За об'єктом наслідування (рівень, який підприємство вважає ідеальним і ставить перед собою мету досягнути після проведення процедури бенчмаркінгу) доцільно поділяти бенчмаркінг лідера (вищий рівень, якого ніхто не досягнув, спроба розробити щось

нове і вийти на найвищий рівень розвитку); бенчмаркінг середнього рівня (середній рівень для підприємств такого розміру, або з тим самим рівнем рентабельності, або з рівною кількістю продуктів-замінників чи супутніх товарів тощо); бенчмаркінг низького рівня (досягнення рівня підприємств, які у рейтинговій таблиці перебувають унизу списку, тобто не займають провідних позицій).

Отже, мета бенчмаркінгу персоналу полягає у підвищенні мотивації результатів діяльності персоналу на основі дослідження його конкурентних переваг за допомогою вивчення досвіду різних підприємств. Водночас доцільно здійснювати акцент на пошуку шляхів, котрі дозволяють знизити сукупні витрати на персонал, продовжити життєвий цикл продукції, здійснити розвиток корпоративної компетенції, підвищити ефективність праці на основі використання конкурентних переваг персоналу.

Бенчмаркінг персоналу стає невід'ємним підґрунтям для оцінювання та обґрунтування планів вдосконалення і підвищення конкурентоспроможності персоналу на багатьох успішних підприємствах, кожне з яких прагне досягнути більшого успіху порівняно з іншими учасниками ринку з тих чи інших показників чи за їх сукупністю зберегти отримані переваги протягом максимально тривалого періоду.

Ідеолог бенчмаркінгу, президент Глобальної мережі бенчмаркінгу Роберт Кемп, ще більше деталізує цю процедуру, виділяючи в ній не 5–8, а 12 етапів: вибір об'єкта; визначення процесу; виявлення потенційних партнерів; визначення джерел даних; збір даних і вибір партнерів; визначення розриву між показниками найкращих та найгірших об'єктів бенчмаркінгу; впровадження відмінностей у процесі; визначення мети майбутнього впровадження результатів; спілкування з учасниками бенчмаркінгу; уточнення мети бенчмаркінгу; впровадження; огляд та повторна перевірка результатів [14, с. 96–99].

Зарубіжна практика оцінювання конкурентних переваг персоналу одержала поширення у застосуванні специфічних методів та методик. Так, з метою оцінювання ефективності конкурентних переваг персоналу спеціалісти використовують HR-метрики, зміст яких розкривається через сукупність показників, які дають змогу оцінювати та визначати головні HR-процеси на підприємстві. Основне завдання, яке виконують HR-метрики полягає у зіставленні показників, отриманих із встановленими еталонами – бенчмарками при аналізі підприємств, які належать одній галузі [4, с. 52; 8, с. 62]. В

ролі бенчмарків автори пропонують використовувати показники, які розраховуються як середні за галуззю, а також показники роботи персоналу на підприємствах – основних конкурентів. Зважаючи на те, що отримати інформацію щодо стану та рівня зазначених показників досить складно, при оцінюванні в HR-метриках рекомендують використовувати показники, що визначені найкращими у світовій практиці або власних даних оцінювання роботи персоналу підприємства за останні роки. Проте недолік цього підходу полягає у використанні тих показників, які складно виміряти і які потребують аналізу лише у динаміці.

Таким чином, при використанні бенчмаркінгу показники діяльності персоналу порівнюються з аналогічними результатами на інших підприємствах, які займаються схожим видом діяльності. Зовнішні консультанти здійснюють запит підприємствам, які беруть участь у порівнянні з метою отримання необхідних даних щодо якісних та кількісних показників. Дослідження проводиться конфіденційно. Після обробки результатів керівникам підприємств надають інформацію щодо результатів роботи персоналу на інших підприємствах галузі, котру можна порівняти із власними показниками діяльності персоналу.

Існує кілька способів визначення ефективності праці персоналу порівняно з працівниками підприємств-конкурентів. Сутність першого варіанта полягає в оцінюванні виконання поставлених завдань за допомогою експертної оцінки. За таких умов необхідним є проведення опитування керівників підрозділів підприємства з метою з'ясування, як вони оцінюють роботу підлеглих в цілому, а також за окремими показниками (швидкість закриття вакансій, якість навчання, ефективність системи мотивації тощо). Незважаючи на простоту використання і невисоку вартість даного методу, головний його недолік полягає у можливіму суб'єктивізмі при виставленні оцінок.

Другий варіант характеризується оцінюванням персоналу за ключовими показниками ефективності (*КПЕ*) порівняно з персоналом провідних підприємств на ринку. В цьому і полягає сутність бенчмаркінгу персоналу. Цільовими орієнтирами для ключових показників результативності слугує вивчення кращих практик, з метою яких і проводиться аналіз досвіду діяльності персоналу конкуруючих підприємств. Такий підхід є досить ефективним для великих підприємств, котрі ставлять перед собою мету досягти лідируючих позицій на ринку. Тому, пропонуємо сформувати сис-

тему показників, на основі яких проводиться оцінювання персоналу та визначення його конкурентних переваг поряд з іншими підприємствами-учасниками проекту, що дає змогу застосовувати ефективні інструменти його стимулювання та мотивації конкурентних переваг (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Система показників бенчмаркінгу персоналу

Показник	Формула для розрахунку
Чисельність та рух персоналу	
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу K_n	$K_n = \frac{U_n}{U_{сер}}$ де U_n – чисельність прийнятих працівників на підприємство за певний період, осіб; $U_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників а відповідний період, осіб
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу $K_{оз}$	$K_{оз} = \frac{U_з}{U_{сер}}$ де $U_з$ – чисельність звільнених працівників на підприємстві за певний період, осіб; $U_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Коефіцієнт плинності персоналу K_{nn}	$K_{nn} = \frac{U_{звБ} + U_{звД} + U_{звК}}{U_{сер}}$ де $U_{звБ}$ – чисельність працівників, які звільнилися з підприємства за власним бажанням, осіб; $U_{звД}$ – чисельність працівників, які були звільнені з підприємства за порушення трудової дисципліни, осіб; $U_{звК}$ – чисельність працівників, які були звільнені з підприємства за невідповідність кваліфікації, осіб; $U_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Коефіцієнт стабільності персоналу K_{cn}	$K_{cn} = \frac{U_n - U_з + U_{nn}}{U_{сер}}$ де U_n – чисельність прийнятих працівників на підприємство за певний період, осіб; $U_з$ – чисельність звільнених працівників на підприємстві за певний період, осіб; $U_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників

	за відповідний період, осіб

Продовження таблиці 1.6

Показник	Формула для розрахунку
Коефіцієнт постійності кадрового складу $K_{п.к.с}$	$K_{п.к.с} = \frac{Ч_3}{Ч_{сер}},$ де $Ч_3$ – чисельність працівників, які були зайняті на підприємстві протягом всього періоду (не менше трьох років), осіб; $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників $K_{с.п.з}$	$K_{с.п.з} = \frac{Ч_н}{Ч_з},$ де $Ч_н$ – кількість прийнятих працівників за певний період, осіб; $Ч_з$ – кількість звільнених працівників за відповідний період, осіб
Використання робочого часу персоналу	
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником $\Gamma_{відпр}$	$\tilde{A}_{\hat{\partial}^{\partial\partial}\partial} = \frac{\hat{O}\hat{D} \times \hat{\partial}^{\partial\partial}\partial}{\times \hat{n}\hat{\partial}\hat{\partial}},$ де $\Phi P \tilde{Ч}_{відпр}$ – фактична кількість відпрацьованих працівниками людино-годин; $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Коефіцієнт використання ефективного фонду робочого часу $K_{\Phi P \tilde{Ч}}$	$\hat{E}_{\hat{O}\hat{D} \times \hat{\partial}} = \frac{\hat{O}\hat{D} \times \hat{\partial}^{\partial\partial}\partial - \hat{O}\hat{D} \times \hat{i} \hat{\partial} \hat{\partial}^{\partial\partial}\partial}{\hat{O}\hat{D} \times \hat{\partial}^{\partial\partial}\partial},$ де $\Phi P \tilde{Ч}_{відпр}$ – фактична кількість відпрацьованих працівниками людино-годин; $\Phi P \tilde{Ч}_{невідпр}$ – фактична кількість невідпрацьованих працівниками людино-годин
Результати діяльності персоналу	
Середній річний виробіток на одного працівника $\hat{B}$	$\hat{A} = \frac{\hat{A}\tilde{I}}{\times \hat{n}\hat{\partial}\hat{\partial}},$ де $\hat{B} \hat{I}$ – обсяг виробленої продукції, тис. грн; $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб

Середньоденний виробіток на одного працівника B_{∂}	$B_{\partial} = \frac{ВП}{T_{\partial-\partial}},$ де $ВП$ – обсяг виробленої продукції, тис. грн; $T_{\partial-\partial}$ – кількість відпрацьованих людино-днів
Середньогодинний виробіток на одного працівника B_z	$B_z = \frac{ВП}{T_{\partial-z}},$ де $ВП$ – обсяг виробленої продукції, тис. грн; $T_{\partial-z}$ – кількість відпрацьованих людино-годин

Продовження таблиці 1.6

Показник	Формула для розрахунку
Середньорічна заробітна плата $ЗП_{cp}$	$\bar{Q}_{\partial\partial} = \frac{\partial \bar{Q}}{\times_{\partial\partial\partial}},$ де $\Phi ЗП$ – сумарний фонд заробітної плати, тис. грн; $\bar{Q}_{cp}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Середньомісячна заробітна плата $ЗП_{cm}$	$ЗП_{cm} = \frac{ЗП_{cp}}{12},$ де $ЗП_{cp}$ – середньорічна заробітна плата, тис. грн
Зарплатомісткість виготовленої одиниці продукції $ЗП_n$	$\bar{Q}_i = \frac{\partial \hat{I} \bar{I}}{\hat{A} \bar{I}},$ де $\Phi ОП$ – величина сукупного фонду заробітної плати, тис. грн; $ВП$ – обсяг виробленої продукції, тис. грн
Трудомісткість виготовленої одиниці продукції $Тр_n$	$\partial \bar{I}_i = \frac{\partial \bar{E} \times \partial \bar{v} \bar{a} \bar{i} \partial}{\hat{A} \bar{I}},$ де $\Phi РЧ_{відпр}$ – фактична кількість відпрацьованих працівниками людино-годин; $ВП$ – обсяг виробленої продукції, тис. грн
Коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати $K_{вин}$	$\hat{E}_{\partial \bar{e} \bar{i}} = \frac{\partial \bar{C}_{\bar{A} \bar{i}}}{\partial \bar{C}_{\bar{A} \bar{i}}},$ де $T_{3_{nn}}$ – темп збільшення продуктивності праці в звітному році; $T_{3_{zn}}$ – темп зростання заробітної плати в звітному році
Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	

Коефіцієнт освітнього рівня персоналу K_{op}	$\hat{E}_{i\delta} = \frac{\times i}{\times \tilde{n}\tilde{a}\tilde{\delta}},$ де $\mathcal{C}_o$ – загальна чисельність працівників, котрі мають повну вищу або базову середню освіту, осіб; $\mathcal{C}_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Коефіцієнт освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу $K_{окр}$	$\hat{E}_{i\tilde{e}\tilde{\delta}} = \frac{\times i\tilde{i}\tilde{a}}{\times \tilde{n}\tilde{a}\tilde{\delta}},$ де $\mathcal{C}_{овв}$ – загальна чисельність працівників, котрі мають повну вищу освіту, осіб; $\mathcal{C}_{сер}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб

Продовження таблиці 1.6

Показник	Формула для розрахунку
Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу $K_{пкп}$	$\hat{E}_{i\tilde{e}\tilde{i}} = \frac{\times i\tilde{i}\tilde{e}}{\times \tilde{n}\tilde{a}\tilde{\delta}},$ де $\mathcal{C}_{пкп}$ – загальна чисельність працівників, котрі підвищили кваліфікацію, осіб; $\mathcal{C}_{сер}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Мотивація і стимулювання персоналу	
Коефіцієнт вмотивованості працівника $K_{вп}$	$K_{\tilde{a}\tilde{i}} = \frac{\tilde{Q} \tilde{n}\tilde{i}}{\tilde{Q} \tilde{n}\tilde{a}},$ де $\mathcal{Z}P_{см}$ – величина середньомісячної заробітної плати працівника на підприємстві, грн; $\mathcal{Z}P_{сг}$ – величина середньогалузевої середньомісячної заробітної плати працівника, грн
Коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати $K_{мстрзн}$	$K_{i\tilde{n}\tilde{o}\tilde{\delta}\tilde{c}\tilde{i}} = \frac{\hat{\delta}\hat{i}\tilde{i}}{\hat{\delta}\hat{i}\tilde{i}},$ де $\mathcal{F}OP_M$ – величина додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат, тис. грн; $\mathcal{F}OP$ – величина сукупного фонду заробітної плати, тис. грн
Ефективність оцінки персоналу	

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування соціально-трудового...

Частка працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї роботи: оцінка за результатами, атестація, формалізована бесіда з безпосереднім керівником, від загального числа працівників K_{no}	$K_{no} = \frac{q_{no}}{q_{сер}},$ де q_{no} – чисельність працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї роботи
Частка працівників, у відношенні яких була змінена система мотивації: оклад, премії і т.д. від загального числа тих, котрі пройшли оцінку) $K_{пзм}$	$K_{пзм} = \frac{q_{пзм}}{q_{no}},$ де $q_{пзм}$ – чисельність працівників, щодо яких була змінена система мотивації

Кінець таблиці 1.6

Показник	Формула для розрахунку
Частка працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї компетентності: атестація, опитування 360, психодіагностичні методики, формалізована бесіда з керівником за компетенціями (від загального числа працівників) $K_{пко}$	$K_{пко} = \frac{q_{пко}}{q_{сер}},$ де $q_{пко}$ – чисельність працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї компетентності
Частка працівників, що змінили свою посаду за результатами оцінки від загального числа тих працівників, що пройшли оцінку) $K_{пзо}$	$K_{пзо} = \frac{q_{пзо}}{q_{no}},$ де $q_{пзо}$ – чисельність працівників, що змінили свою посаду за результатами оцінки
Частка працівників, що проходять незалежну оцінку: проходження асесмент-центру, 360, індивідуального асес-	$K_{пно} = \frac{q_{пно}}{q_{сер}},$ де $K_{пно}$ – чисельність працівників, що проходять незалежну оцінку

смента (від загального числа співробітників) $K_{\text{пнв}}$	

Отже, аналіз наведених показників бенчмаркінгу персоналу свідчить про доцільність їх спрямування, в першу чергу, на реалізацію політики стимулювання та мотивації конкурентних переваг працівників, яка за сучасних умов розвитку вітчизняної економіки відіграє вирішальну роль. Через те, з метою забезпечення ефективного управління персоналом на підприємстві важливого значення набуває створення умов, які здатні стимулювати працівників до активізації процесу обміну знаннями, поглибленого використання існуючих знань у практичній діяльності.

Оцінити ефективність функційної діяльності працівника, його професійно-кваліфікаційний рівень, виконання ним поставлених обов'язків є можливим саме завдяки отриманим результатам господарської діяльності підприємства, тобто залежно від того, наскільки використання знань персоналу спроможне забезпечити отримання позитивного результату для свого підприємства. Тому при дослідженні впливу бенчмаркінгу на мотивацію персоналу виникає необхідність зосередження уваги на досягнутому рівні знань персоналу, тобто впливі інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства. В зв'язку із тим, що обмін досвідом практичного використання знань відбувається за рахунок використання внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу, стає можливим формування інтелектуального потенціалу на підприємстві, тобто використання тих можливостей, котрі були сформовані інтелектуальними ресурсами різних рівнів стосовно реалізації поставлених цілей підприємства.

Ефективне використання моделі формування знань є можливим за умов її інтеграції з системою управління діяльністю підприємства із використанням його внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу. Так, зокрема, вивчення та застосування практики професійної підготовки та підвищення кваліфікаційного рівня працівників на підприємстві потребує розгляду стратегії, якої дотримується підприємство на етапі відбору персоналу (чи то здебільшого орієнтація та пошук кваліфікованих фахівців на зовнішньому ринку праці, чи надання переваги постійній професійній підготовці кадрів для власних потреб підприємства на внутрішньому ринку праці).

Таким чином, бенчмаркінг покликаний здійснювати не лише порівняльний аналіз персоналу на інших підприємствах або під-

розділах всередині підприємства, а й забезпечувати ефективність використання даних результатів, будучи дієвим інструментом управління підприємством. У зв'язку з цим, інтеграція саме моделі дослідження впливу знань на результати діяльності підприємства із використанням внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу здатна забезпечити ефективне управління підприємством на основі ефективного розвитку людських ресурсів. Відмінною рисою моделі використання внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу є управління розвитком персоналу, за допомогою якого можливим є забезпечення кадрового потенціалу із визначенням якісних та кількісних характеристик, спроможних здійснити реалізацію існуючих стратегічних можливостей, а також запобігати негативному впливу реальних та гіпотетичних загроз. Через те, отримана інформація про наявні знання на підприємстві повинна бути передумовою стимулювання та мотивації персоналу з метою ефективного управління підприємством. Крім того, для багатьох вітчизняних підприємств практика використання діяльності, схожої з бенчмаркінгом є давно відомою, проте використання саме цього терміна є незвичним для них. Керівники багатьох підприємств, вступаючи в неформальні відносини з партнерами або конкурентами, часто переймають один в одного кращі досягнення та здобутки. Що ж стосується «офіційного» бенчмаркінгу, то в Україні застосовують його поки одиниці, до яких в основному належать представники великого бізнесу, котрі мають ділові контакти із зарубіжними партнерами.

Застосування методики бенчмаркінгу персоналу дозволяє підприємству зробити рішучий крок вперед, визначивши пріоритети і намітивши точний напрям в ефективному управлінні підприємством. Разом з тим, бенчмаркінг не слід розглядати як інструмент, що забезпечує миттєвий успіх. Подібно до того, як і інші концепції, бенчмаркінг піддається деяким обмеженням. Одним з таких є те, що його розглядають як процес знаходження ідеального вирішення проблем, які полягають у формуванні дієвого механізму оцінки, мотивації і стимулювання персоналу машинобудівного підприємства.

Не менш важливою умовою, що свідчитиме про успішність проведення бенчмаркінгу, є вміння керівників переконати своїх підлеглих у необхідності проведення змін. Час, який використовують для впровадження концепції бенчмаркінгу, в значній мірі залежить від специфіки підприємства. Проте як показує практика, цей період в середньому займає від 2 до 18 місяців на проведення початкових досліджень, де рівень витрат, зазвичай, є дуже високим.

Лише після того здійснюють перехід до процесу впровадження покращень. І саме на цьому етапі неабияку роль відіграють керівники підприємств, які мають відповідати за досконале управління процесом змін: формування корпоративної культури, що сприятиме впровадженню поліпшень, і, по-друге, негайне подолання опору змінам. Опір виникає з тих причин, що зміни породжують відмову від традиційної поведінки, переоцінку критеріїв та структури управління, що у сукупності зачіпає інтереси всіх працівників. Таким чином, опір змінам можна визначити як відповідну реакцію працівника, групи працівників чи суспільства на зміни, котрі впроваджуються. Опір є природною реакцією на різні психологічні подразнюючі фактори, відповідно до яких групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним. Його прояв, безперечно, відбувається у формі непередбачуваних відтермінувань, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу змін [25, с. 536]. За таких умов на підприємстві доцільно здійснити поділ усіх працівників за двома типами: працівники, котрі вважають себе жертвами перемін та опираються їм, сердяться і нерідко впадають у депресію; працівники, котрі є потенційними прихильниками перемін, йдуть їм назустріч, розробляють та реалізують їх. Буде реакція цих людей позитивною чи негативною в значній мірі залежить від характеру та ступеня їх залучення у процес змін: одні прагнуть до нового так само, як й інші бажають його уникнути. Але за будь-яких обставин керівникам підприємства необхідно зважати на настрої підлеглих при впровадженні змін (навчання, проведення семінарів, тренінгів, матеріальне стимулювання), запропонованих робочою групою бенчмаркінгу, адже нехтування накопиченням невдоволення і популяризацією думок щодо керівництва, котре не зважає на побажання та інтереси працівників, у певний момент може викликати вибух, результатом чого стане сильний опір навіть за незначних і потрібних змін, незалежно від рівня кваліфікації персоналу та виконання ним поставлених обов'язків.

Загалом у теорії управління змінами виділяють наступні методи подолання опору перемінам [25, с. 537]: проведення відкритого обговорення заходів і надання достовірної інформації, залучення працівників до участі у прийнятті рішень стосовно необхідності впровадження змін, допомога та підтримка персоналу, матеріальне, моральне та творче стимулювання, соціально-психологічне навчання, переговори, маневрування, кооптація, створення «стартового майданчика», примус. З метою отримання найоптимальні-

шого ефекту при реалізації проекту бенчмаркінгу, доцільно скористатися матрицею вибору методів подолання опору змінам, котрі залежать від двох основних показників: сили опору персоналу та рівня залученості персоналу. Зауважимо, що персонал підприємства від початку повинен бути ознайомлений з діями керівників: якою є мета оцінювання їх діяльності, порівняння досвіду роботи працівників на інших підприємствах і яких результатів можна досягнути завдяки впровадженню найкращої практики конкурентів, оскільки після проведеного оцінювання кожному із працівників на своєму місці доведеться впроваджувати необхідні зміни. З метою досягнення максимального ефекту від бенчмаркінгу процес має бути детально спланований, відповідно спрямований, простежений і опрацьований.

Таким чином, можна сформулювати певну закономірність: чим вищим є рівень залучення персоналу підприємства, тим нижчим буде рівень їх опору різним змінам. Досить дієвими методами для недопущення зростання рівня невдоволеності, а, отже, й опору є матеріальне і моральне стимулювання, поширення думок про необхідність змін, залучення до обговорення щодо прийняття рішень про зміни та планування їх впровадження (квадрант 1), табл. 1.7. Проте, залучаючи працівників до участі, існують випадки, коли, на їх думку, запропоновані зміни є небажаними, а то й взагалі шкідливими, що може викликати посилення опору. За таких умов першочерговим завданням є надання всієї необхідної інформації, ведення переговорів та переконання у бажаності змін, надання пропозицій щодо додаткового навчання і залучення до участі в прийнятті рішень про зміни та розроблення планів їх впровадження. Найкращим варіантом є підготовка «стартового майданчика» для змін, тобто переконання персоналу в необхідності саме таких змін до початку їх впровадження (квадранти 2, 3).

Таблиця 1.7

Матриця вибору методів подолання персоналом опору змінам

Рівень залучення персоналу	Високий	Матеріальне і моральне стимулювання, залучення до участі, маніпулювання, (квадрант 1)	Інформування, залучення до участі, переговори, кооптація, «стартів майданчик» (квадрант 2)	Творче стимулювання, інформування, залучення до участі, «стартовий майданчик», соціально-психологічне навчання, переговори (квадрант 3)

	Середній	Маневрування, навчання, примус, використання матеріальних стимулів (квадрант 4)	Залучення до участі, маневрування, кооптація, навчання (квадрант 5)	Залучення до участі, «стартовий майданчик», навчання, кооптація, переконання (квадрант 6)
	Низький	Маневрування, примус, матеріальне стимулювання (квадрант 7)	Переговори, маневрування, примус, матеріальне стимулювання (квадрант 8)	Переконання, переговори, матеріальне стимулювання, примус (квадрант 9)
		Низький	Середній	Високий
Рівень сили опору змінам				

У випадку, коли рівень залучення персоналу підприємства є середнім, а опір слабкий, найкращими діями керівництва мають стати: ведення переговорів в цілях отримання згоди на впровадження змін, навчання, маневрування, матеріальне стимулювання за впровадження змін у практичну діяльність, а також деякою мірою примус (квадрант 4).

При впровадженні більш радикальних змін за середнього рівня залученості опір може посилитися. За таких умов керівництву підприємства слід зосередитись на роз'ясненні своїм підлеглим у необхідності проведення змін, навчанні, залученні до участі в обговорення та прийнятті рішень про зміни та розроблення планів щодо їх впровадження, кооптації, а за сильного опору варто підготувати «стартовий майданчик» (квадранти 5, 6).

В умовах, коли рівень залучення персоналу є низьким, працівники стають більш байдужими до майбутнього підприємства і всі зміни сприймають з погляду власної вигоди: якщо зміна загрожуватиме стабільності й не даватиме вигоди, то їй чинитимуть супротив, і навпаки. За таких умов найкращими способами для подолання опору можуть бути матеріальна і моральна підтримка, переговори з метою досягнення згоди на проведення змін, маневрування, а за деяких обставин – навіть примус (квадранти 7–9). Водночас низький рівень залучення персоналу свідчить про прогалини у роботі керівництва, яке не думає про підвищення ефективності діяльності підприємства. В таких випадках однозначно потрібно переглянути кадрову політику і ставлення до персоналу.

Свідченням ефективності проведеного бенчмаркінгу, адаптації досвіду діяльності персоналу найкращих підприємств, підвищення мотивації працівників може виступати створення атмосфери

роботи персоналу з максимальною віддачею (продуктивністю), їх цілковита «включеність» у виробничий процес, відданість підприємству і залучення до роботи. Тобто сутність мотивації персоналу за рахунок бенчмаркінгу полягає у зацікавленості працівників у діяльності, яка повністю займає увагу персоналу і за якої він докладає максимум зусиль задля досягнення поставлених цілей – як особистих, так і цілей підприємства.

За підсумками проведених досліджень можна стверджувати, що бенчмаркінг персоналу в Україні має великі перспективи, тому що на сучасному етапі розвитку світової економіки він є одним з найбільш ефективних інструментів, який сприяє подоланню відставання від конкурентів на основі порівняння і аналізу діяльності персоналу з діяльністю найбільш успішних підприємств. Активне залучення досвіду інших підприємств дозволяє удосконалити економічну діяльність на підприємстві, скоротити витрати, підвищити прибуток, що в сукупності сприятиме ефективному формуванню, забезпеченню, розвитку та збереженню соціально-трудового потенціалу виробничих систем.

Список використаних джерел

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Асоціація виробників та постачальників газового обладнання [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://avpgo.org.ua/>
3. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – Київ : Знання-Прес, 2001. – 314 с.
4. Бойченко А. HR-метрики – інструмент удосконалення системи управління персоналом / А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 52–67.
5. Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие: очерки по социологии научной организации труда и управления / Н. А. Витке. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : изд-во НКРКИ СССР, 1925. – 250 с.
6. Данюк В. М. Грейдинг у системі управління персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4, т. 3. – С. 70–73.
7. Дунаевский Ф. Р. Комплексность в организации / Ф. Р. Дунаевский // Труды Всеукраинского института труда. – Харьков, 1928. – Вып. 2. – С. 3–92.

8. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко [та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2009. – 711 с.

9. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М. : Экономика, 1992. – 224 с.

10. Иванова Е. А. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности [Электронный ресурс] / Е. А. Иванова, И. В. Разорвин // Научный вестник Уральской академии государственной службы. – 2009. – № 2 (7). – Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2009/02/12/>.

11. Иванова М. І. Використання сучасних методів управління персоналом на виробничих підприємствах / М. І. Иванова, Н. О. Єгорова // Економічний вісник НГУ. – 2011. – № 3. – С. 82–91.

12. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації : монографія / М. В. Семикіна, С. Р. Пасека, Л. А. Коваль [та ін.] ; за ред. М. В. Семикіна. – Черкаси : МАКЛАУТ, 2012. – 319 с.

13. Исаев Р. А. Применение бенчмаркинга для повышения качества и эффективности работы банка [Электронный ресурс] / Р. А. Исаев // Управление в кредитной организации. – 2009. – № 6. – Режим доступа: <http://bankir.ru/technology/risk/analysis/3315149>.

14. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп ; пер. с англ. под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

15. Клейменова Г. В. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом / Г. В. Клейменова, З. Г. Сипливая // Финансы и кредит. – 2006. – № 33 (237). – С. 68–74.

16. Климчук А. О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства / А. О. Климчук, І. В. Левицька // Вісник ВНАУ. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – Вип. 3 (31). – С. 21–32.

17. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств / А. О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 42–45.

18. Климчук А. О. Генезис наукових поглядів на мотивацію персоналу підприємства / А. О. Климчук // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2016. – Вип. 4. – Т. 21. – С. 116–119.

19. Климчук А. О. Особливості оцінювання результатів діяльності персоналу в управлінні машинобудівним підприємством / А. О. Клим-

чук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 61–64.

20. Климчук А. О. Підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу в системі оцінки його конкурентних переваг та стимулювання трудової діяльності / А. О. Климчук // Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 17–18 лютого 2017 р.) : у 2 ч. / за заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Krynski. – Ужгород : Ужгород : Гельветика, 2017. – Ч. 1. – С. 70–73.

21. Кочетков В. М. Оцінка діючих методів мотивації праці персоналу в системі управління машинобудівними підприємствами / В. М. Кочетков, І. М. Грінко // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – Київ, 2011. – № 6. – С. 115–122.

22. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : Кондор, 2009. – 308 с.

23. Лутянчикова М. HR-benchmarking: все познается в сравнении / М. Лутянчикова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 3. – С. 20–27.

24. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник [та ін.]. – Київ : Либідь, 2004. – 448 с.

25. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1994. – 702 с.

26. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.

27. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт ; под ред. Б. З. Мильнера. – М., 1997. – 180 с.

28. Островская В. Н. Концептуальная модель организации процесса бенчмаркинга на предприятиях розничной торговли / В. Н. Островская // Финансы и кредит. – 2008. – Т. 2, № 5 (62). – С. 139–150.

29. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1984. – 184 с.

30. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 247 с.

31. Савченко-Сватко О. Кадрова політика в органах публічної влади: проблеми оцінювання / О. Савченко-Сватко // Вісник державної служби України. – 2009. – № 2. – С. 32–36.

32. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства

народа / А. Смит. – М. : Соцэкгиз, 1962. – 684 с.

33. Сорочайкин А. Н. Информационное общество и теория управления персоналом / А. Н. Сорочайкин // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 1 (1). – С. 121–125.

34. Сорочайкин А. Н. К построению общей теории управления персоналом / А. Н. Сорочайкин, В. М. Цлаф // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 1 (92). – С. 98–107.

35. Титова В. А. Управление маркетингом : учеб. пособ. / В. А. Титова, М. Е. Цой, Е. В. Мамонова. – Новосибирск : изд-во НГТУ, 2005. – 484 с.

36. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

37. Управління персоналом / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков ; ред. : В. М. Данюк. – Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

38. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; науч. ред. Е. А. Кочергина. – М. : Контроллинг, 1992. – 112 с.

39. Шандрівська О. Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні [Електронний ресурс] / О. Є. Шандрівська, А. О. Мартинюк. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16227/1/74.pdf>

40. Швець В. Я. Оптимізація трудових ресурсів промислового підприємства: глобалізаційний аспект / В. Я. Швець, Ю. В. Никифорова // Економічний простір. – 2016. – № 108. – С. 246–254.

41. Andersen B. The Benchmarking Handbook: Step-by-step instructions / Bjorn Andersen, Per-Gaute Pettersen. – London: Chapman & Hall, 1996. – 196 p.

42. Badania marketingowe: od teorii do praktyki / redakcja Dominika Maison, Artur Noga-Bogomilski. – Gdansk : Gdanskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2005. – 266 s.

43. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Cambrige (MA): Harvard University Press, 1938 – 384 p.

44. Beer M. Managing Human Assets / M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, R. E. Walton. – N.Y.: The Free Press, 1984. – 209 p.

45. Camp Robert C. Xerox benchmarks the spot, the best in business / Robert C. Camp // Inside Guide. – 1993. – V. 7. – No 1. – P. 13–23.

46. Drucker P. F. Management : Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. – N.Y. : Harper and Raw, 1973. – 398 p.

47. Ernst&Young [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.ey.com/GL/en/Services>
48. Likert R. The Human Organization / R. Likert. – New York : Mc Graw –Hill, 1967. – 258 p.
49. Maslow A. A Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50. – № 4. – Pp. 370–396.
50. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
51. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y. : McGraw-Hill, 1960. – 256 p.
52. Porter L. W. Managerial Attitudes and Performance / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. – Homewood : Richard D. Irwin, 1968. – 165 p.
53. Robert J. Benchmarking for Competitive Advantage / J. Robert, J. Boxwell. – London : McGraw-Hill Professional Publishing, 1994. – 224 p.
54. Vroom V. H. Work and motivation [Electronic resource] / V. H. Vroom. – New York: R. E. Krieger Publishing Company, 1964. – 331 p. – Mode of access: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>
55. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / M. Weber; ed. A. M. Henderson and T. Parsons. – N.Y. : Free Press, 1947, 15(1). – 436 p.
56. White Paper. The Challenges and Ways Forward into the 21st Century [Electronic resource]. – Brussels, 6/1993. – 151 p. – Mode of access: http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/pdf/growth_wp_com_93_700_parts_a_b.pdf

Розділ 2

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА РІВЕНЬ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Ендогенні та екзогенні фактори активізації соціально-трудоного потенціалу

За умов розвитку євроінтеграційних процесів на вітчизняних підприємствах неухильно зростає роль людського фактора, а нарівні з ним, зростають вимоги з боку суспільства до персоналу, його фізичного стану, освітнього рівня, професійної підготовки, кваліфікації, загальної культури, соціальної активності, тобто в цілому до його соціально-трудоного потенціалу [76]. В свою чергу соціально-трудоий потенціал промислових підприємств не обмежується системою інтелектуальних, освітньо-професійних та фізичних здібностей персоналу підприємств, що розвиваються.

Високий рівень розвитку сучасних технологій веде до витіснення з процесу виробництва низькокваліфікованих працівників та носіїв застарілих професій, викликає необхідність найму адаптованого до вимог сучасних технологій персоналу, який досить гнучко реагує на професійні зміни. З одного боку, суттєво змінюються вимоги до працівника, професійно-кваліфікаційна і галузева структура зайнятих. З другого – зростає роль і значення працівників у забезпеченні ефективності виробництва.

Важливого значення у підвищенні ефективності діяльності підприємства на сьогодні набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає посилює необхідність дослідження професійно-кваліфікаційної структури персоналу на мікроекономічному рівні, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства.

Визначення сутності професійно-кваліфікаційної структури персоналу промислового підприємства передбачає дослідження понятійного апарату, що її характеризує (табл. 2.1) [62].

Таблиця 2.1

Понятійний апарат, що характеризує професійно-кваліфікаційну структуру персоналу підприємства

Поняття	Характеристика поняття
Професія	– вид трудової діяльності, що потребує певного рівня здібностей та підготовки, та зазвичай є джерелом існування фахівця [4, с. 83]; – вид трудової діяльності людини, що володіє комплексом спеціальних теоретичних знань та практичних навичок, отриманих у результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи [1, с. 77]
Спеціальність	– підвид професії, що найчастіше потребує більш глибоких знань та навичок у певній обмеженій галузі [1, с. 155]
Кваліфікація	– поняття що характеризує рівень підготовки та ступінь відповідності фахівця до будь-якого виду трудової діяльності [4, с. 84]; – ступінь та вид професіоналізму працівника, наявність у нього знань, вмінь та навичок, необхідних для якісного виконання певної роботи [62]
Професійно-кваліфікаційне зрушення	– зміна роду трудової діяльності або вимог до підготовки фахівця діяльності [4]; – одночасна зміна функцій праці та рівня їх виконання [29, с. 39]
Фахівець	– працівник, який вміє творчим шляхом використовувати наукові знання, проектувати та будувати промислові підприємства, машини, обладнання, розробляти (впроваджувати) виробничі методи, використовуючи різноманітні інструменти (окремо чи в різноманітних комплексах), конструювати ці інструменти, користуватися ними чи добре знати принципи їх дії та прогнозувати їх «поведінку» в певних умовах [29, с. 39]
Професійно-кваліфікаційна структура	– розподіл працівників за професіями на основі розподілу праці і потрібного рівня кваліфікації відповідно з посадою діяльності [62]

Таким чином, професійно-кваліфікаційна структура персоналу підприємства – це співвідношення представників різних професій або спеціальностей, що володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, набутих в результаті навчання і накопичення досвіду роботи в конкретній області. При цьому потрібно, по-перше, звернути увагу на відповідність отриманої спеціальності і виконуваної роботи, а також зупинитися на причинах,

за якими люди погоджуються на виконання інших, не відповідають профілю отриманої освіти, трудових функцій; і, по-друге, вивчити відповідність рівня і обсягу знань вимогам робочого місця [65].

Залежно від глибини та динаміки кон'юнктурних змін, що відбуваються на ринку праці у професійно-кваліфікаційному складі персоналу, можна виділити шість основних класифікаційних груп [17]:

- висококваліфіковані професіонали, зайняті в прогресивних (авангардних) галузях економіки, характер праці яких відрізняється високою якістю отриманої освіти та відповідністю рівня їх знань, потребам сучасних технологій, зі стабільними гарантіями зайнятості та високим рівнем оплати їх праці;

- представники масових професій міжгалузевого застосування, зайняті в традиційних галузях економіки, попит на які залишається відносно стабільним через існування необхідності забезпечення безперервності виробничого процесу в цих галузях і праця яких в основному оплачується відповідно до рівня їх кваліфікації;

- кваліфіковані робітники, зайняті в прогресивних (авангардних) галузях економіки, попит на працю яких визначається високим динамізмом розвитку цих галузей і доходи яких залежить від діапазону коливань економічної кон'юнктури;

- представники традиційних професій (із середнім рівнем освіти), зміст роботи яких пов'язаний безпосередньо з виконанням функцій з обслуговування технологічних процесів, попит на працю цієї категорії зайнятих варіюється залежно від змін потреб економіки, і рівень оплати їхньої праці стабільно невисокий;

- представники низки традиційних професій (з високим та середнім рівнем освіти), потреба в яких скорочується в міру здійснення процесу структурної перебудови економіки і рівень доходів яких, відповідно, має тенденцію до зниження;

- представники низькокваліфікованих, непрестижних професій, які працюють у традиційних галузях економіки, попит на працю яких стабільно знижується.

Професійно-кваліфікаційна структура персоналу залежить від професійно-кваліфікаційного рівня персоналу промислових підприємств. Тому в процесі аналізу вивчають зміни у складі персоналу за віком, стажем роботи, освітою та іншими факторами.

Оцінку професійно-кваліфікаційного рівня працівника слід здійснювати комплексно і ґрунтуватися на обліку специфіки трудової діяльності тієї чи іншої категорії працівників [68].

Виділяють наступні показники, що характеризують професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємств [6]:

1) коефіцієнт кваліфікації працівників $K_{кв}$:

$$\hat{E}_{\hat{e}\hat{a}} = \frac{\hat{i}_{\hat{f}} \hat{N} \hat{i}_{\hat{a}}}{N^2}, \quad (2.1)$$

де n_{oc} – кількість працівників, що мають необхідну освіту;

n_d – кількість працівників, що мають необхідний досвід;

N – загальна кількість працівників;

2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників $K_{вик.кв}$:

$$\hat{E}_{\hat{a}\hat{e}\hat{e}.\hat{e}\hat{a}} = \frac{\hat{A}\hat{I}_{\hat{a}\hat{e}\hat{e}.\hat{d}\hat{f}.\hat{a}.\hat{a}\hat{a}\hat{f}.\hat{e}\hat{a}}}{\hat{A}\hat{I}_{\varsigma}}, \quad (2.2)$$

де $BP_{вик.роб.відп.кв.}$ – витрати праці на виконання роботи відповідно до кваліфікації;

BP_{ς} – загальні витрати праці за період;

3) коефіцієнт спеціалізації працівників $K_{спец.}$:

$$\hat{E}_{\hat{m}\hat{a}\hat{o}} = \frac{\hat{O}\hat{D}_{\hat{o}}}{60 \hat{i} \hat{a}\hat{f}\hat{y}\hat{o}\hat{z}\hat{a}}, \quad (2.3)$$

де $TP_{ф.}$ – фактична тривалість роботи на даній посаді;

4) коефіцієнт стажу роботи на підприємстві $K_{ст.}$:

$$\hat{E}_{\hat{n}\hat{o}.} = \frac{\hat{O}\hat{D}}{60 \hat{i} \hat{a}\hat{f}\hat{y}\hat{o}\hat{z}\hat{a}}, \quad (2.4)$$

де TP – тривалість роботи на підприємстві.

У підвищенні професійного-кваліфікаційного рівня персоналу зацікавлені і самі працівники, і підприємства, і держава.

Для працівника зацікавленість у професійно-кваліфікаційному зростанні полягає у досягненні відповідності власних знань, умінь та навичок сучасним потребам виробництва, підвищенні продуктивності праці, зростанні заробітної плати, просуванні по службі, підвищенні конкурентоспроможності на ринку праці. Для підприємства підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу є складовою зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зниження рівня травматизму. Для держави забезпечення належного професійно-кваліфікаційного рівня персоналу на вироб-

ництві – це підвищення якості та ефективності використання робочої сили, а отже – зростання конкурентоспроможності виробленої продукції та надання послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також збільшення зайнятості населення, підвищення рівня життя громадян України [52].

Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства та його професійно-кваліфікаційна структура визначається професійною компетенцією. Відповідно моніторинг і діагностування компетентності персоналу підприємства має відбуватися на всіх етапах відтворення його професійно-кваліфікаційної структури [77].

На етапі формування професійно-кваліфікаційної структури здійснюється прогнозування потреб підприємства у фахівцях певної професії із відповідними кваліфікаційними характеристиками, для чого підприємство повинно мати чіткий опис посад та всіх функцій, що виконуються для реалізації поставлених завдань, визначити необхідний склад компетенцій для кожної посади, провести аналіз взаємозв'язку між посадами за складовими компетенцій.

На другому етапі функціонування професійно-кваліфікаційної структури відбувається співставлення необхідних та фактичних компетенцій, скорочення розриву між якими є основною метою HR – менеджменту. Аналіз компетентності персоналу на цьому етапі дозволяє керівникам підрозділів підприємства точніше визначати реальну потребу в підготовці та підвищенні кваліфікації працівників певного підрозділу на поточний рік, що може бути реалізовано на наступному етапі відтворення професійно-кваліфікаційної структури.

Третій етап модифікації професійно-кваліфікаційної структури передбачає набуття, стимулювання та розвиток нових компетенцій персоналу підприємства, що виникли в результаті змін умов його внутрішнього і/або зовнішнього середовища. Тут важливим є узгодження розвитку компетенцій з мотиваційним механізмом забезпечення ефективної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства [77, с. 466].

Наведене свідчить, що професійно-кваліфікаційна структура та компетенції персоналу підприємства, проходять всі етапи відтворювального процесу, в якому знання, здібності, навички, мотиви та цінності, набуваючи нових властивостей, знову включаються до потокового процесу. Відповідно оптимальною буде вважатися така професійно-кваліфікаційна структура персоналу під-

приємства, в якій фактичні професійні, особистісні, базові та інші компетенції працівників відповідають компетенціям, встановленим для певної професії та кваліфікації на підприємстві. В цьому випадку, важливим завданням є дослідження питання професійної компетентності персоналу як головного показника та детермінанти розвитку соціально-трудового потенціалу підприємств в сучасних умовах розвитку.

Для розкриття сутності професійної компетентності персоналу промислових підприємств варто розглянути базові поняття «компетентність» та «компетенція».

Поняття компетентності персоналу вперше застосував американський вчений Д. МакКлеланд. Він визначив компетентність як базову якість індивіда, яка впливає на ефективність виконуваної роботи. Д. К. МакКлеланд акцентував увагу на важливості безперервного розвитку компетенцій. Також автором виокремлено поверхневі компетенції (знання та навички), які можна розвивати за допомогою певних тренінгів та глибинні компетенції (цінності та мотиви), які вимагають особливих зусиль та ресурсів [91].

Інший зарубіжний дослідник, Ч. Вудруф [97] трактує компетентність як поняття, яке стосується людини і має на увазі аспекти поведінки, завдяки яким здійснюється компетентне виконання роботи.

А. Н. Васильєва характеризує компетентність як особисту якість суб'єкта, його спеціалізованої діяльності в системі соціального та технічного поділу, як сукупність вмінь, а також здатність та готовність практично використовувати ці вміння в роботі [16].

Під компетентністю працівника О. А. Грішнова має на увазі рівень загальної та професійної підготовки, а також широту професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються. Автор вважає, що компетентність людини залежить від її відношення до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати знання. О. А. Грішновою констатовано, що компетентність може змінюватися як у бік підвищення, так і у бік зниження [27, с. 259].

І. А. Зимня, В. В. Рябов, Ю. В. Фролов підкреслюють змістовну різницю між категоріями «компетентність» та «компетенція». Компетенція – це процедурні й ціннісно-сміслові знання про певну предметну галузь, а компетентність це «застосування знання – компетенція в дії», тобто ситуативна категорія, що характеризує готовність індивіда провадити діяльність у конкретних професій-

них ситуаціях [35, с. 34]. Компетентність – інтегрований індикатор якостей особистості, що характеризує готовність провадити певну діяльність [72, с. 41].

На думку Т. О. Кожан, компетенція як один з результатів навчання поряд із іншими (знання, уміння, ставлення і судження, цінності тощо) є особистісною поведінковою характеристикою, яка виражає здатність людини ефективно виконувати професійну діяльність. Іншими словами, синергетичний ефект використання елементів трудового потенціалу особистості, який полягає в демонстрації стандартних способів виконання професійних дій та очікуваних результатів [45, с. 548].

На переконання В. А. Савченко, компетенція – це характеристика повноважень організації чи посади (робочого місця) конкретного працівника і являє собою сукупність прав та повноважень, якими наділений конкретний орган або посадова особа, працівник організації відповідно до чинного законодавства і нормативних актів, статутів, положень, угод, договорів тощо. В даному випадку компетенція відноситься до органу управління, підприємства, робочого місця, сфери професійної діяльності, в якій працівник компетентний [74, с. 318].

Багато науковців вважає, що компетенції формуються у вигляді здібностей людини, щоб реалізовувати на практиці свою компетентність, а компетентність, в свою чергу, означає наявність певних компетенцій. При чому, одна і та сама компетентність може бути затребувана для реалізації різних компетенцій. Компетентність є властивістю індивіда, що полягає в раціональному виборі, комбінації та прирощенні компетенцій з метою досягнення результату діяльності [85].

Вважаємо, що найбільш повним та актуальним на сьогодні є визначення компетенцій, надане І. Петровою: «Компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що охоплює знання, навички, ставлення, особистісні риси та мотивованість, необхідні для найкращого виконання певних трудових завдань, функцій, обов'язків» [66]. На нашу думку, дане визначення приймає до уваги складові, які важче виміряти та розвивати (уміння міжособистісного спілкування, роботи в команді, зацікавленість у праці та самовдосконаленні, лояльність, емоційна привабливість тощо), але саме вони в новій економічній парадигмі помітно впливають на збільшення і покращення результатів діяльності.

Як свідчить проведений аналіз, поняття «компетентність» та «компетенція» з самого початку досліджень відносились до різних областей застосування (табл. 2.2) [51].

Таблиця 2.2

Порівняння понять «компетенція» та «компетентність»

Елемент порівняння	Компетенція	Компетентність
Описовий характер	Знання, навички, установки (як індивідуальні прояви)	Поведінкові сценарії, які працівники вносять в роботу, в посаду або в цілому в організаційний контекст
Зони ідентифікації	Функціональний аналіз практичних функцій та обов'язків	Елементи поведінки, дії, що відображають спосіб виконання завдань
Фокус зосередження	Аналіз роботи, що орієнтований на завдання, як відображають очікуване виконання функцій	Особистісно-орієнтований аналіз діяльності для виявлення та ідентифікації мотивів ефективності
Предмет дослідження	Область компетенцій (область знань), доступна для якісного індивідуального освоєння	Зони, до яких повинна бути прикута увага з метою досягнення необхідного рівня виконання функцій
Показники	Порогові стандарти (широкий діапазон використання)	Характеристики граничних індивідуальних досягнень (в більшій мірі прив'язані до середніх та вищих управлінських функцій)
Область застосування	Створення освітніх та кваліфікаційно-професійних стандартів	Виявлення ексклюзивних форм поведінки, що характеризують підприємство
Рівень аналізу	Характеристика типових робочих місць	Характеристика ієрархічно представлених управлінських функцій
Галузь застосування	Визначення загальних інституційних можливостей персоналу	Визначення ролі працівника на підприємстві
Мета оцінки	Визначення професійного статусу персоналу	Визначення потенціалу працівника для найкращого використання внутрішніх ресурсів підприємства
Мотиваційний потенціал	Можливість зміни робочого місця або посадових функцій	Можливість професійного зростання

*узагальнено на основі [8]

Таким чином, стає очевидним той факт, що поняття «компетенція» та «компетентність» – взаємопов’язані та взаємообумовлені, але не тотожні, відповідно їх слід розмежовувати. Вважається, що перший термін відноситься до людини в процесі діяльності, другий – до виконуваної нею роботи і вказує на ту сферу діяльності, в якій людина компетентна [54].

Відмітимо, що в основі концепції професійної компетентності лежить ідея виховання компетентного працівника, який не лише має необхідні знання, професіоналізм, але й уміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, й бере на себе відповідальність за певну діяльність. В умовах розвитку підприємств основними пріоритетами фахівця стосовно професійної компетентності з’являються вміння пристосовуватися до швидких змін і нових потреб ринку праці, бути освіченим щодо інформації, уміти її аналізувати, активно діяти, швидко приймати рішення й навчатися упродовж всього життя [84].

Професійна компетентність, як вважає М. В. Большедворська, – це «єдність теоретичної і практичної готовності та здатності здійснювати професійну діяльність у поєднанні з якостями, що дозволяють діяти самостійно та відповідально. Професійну компетентність можна розглядати як форму активності суб’єкта, в той же час, на становлення професійної трудової діяльності впливає внутрішня позиція особистості, «забарвлює» її, надає їй індивідуальний відтінок» [8].

На думку Т. В. Бучинської, професійна компетентність персоналу – це професійно-статутні можливості щодо здійснення людиною її повноважень у професійній діяльності; це широкий набір професійних знань, умінь та навичок, які можна використовувати в різних ситуаціях [11].

Д. А. Бистрицький під професійною компетентністю персоналу розуміє коло повноважень, в яких працівники володіють необхідними знаннями, навичками і вміннями, які відображають соціально-професійний статус і професійну кваліфікацію, а також особистісні особливості, що забезпечують можливість ефективної реалізації професійної діяльності [12].

Ряд авторів [89] професійну компетентність фахівця визначають як складне інтегральне інтелектуальне, професійне і особистісне утворення, яке формується у процесі професійної підготовки у вищому навчальному закладі, проявляється, розвивається і вдосконалюється у професійній діяльності, а ефективність її здійс-

нення суттєво залежить від видів його теоретичної, практичної та психологічної підготовленості до неї, особистісних, професійних та індивідуально-професійних якостей, сприйняття цілей, цінностей, змісту та особливостей цієї діяльності.

В свою чергу, професійна компетентність робітника, у наукових працях, визначається як сукупність особистісних і професійних якостей людини, яка працює в певній галузі, здійснює діяльність у певному колі робіт, добре володіє технологією, має ґрунтовні знання щодо властивостей матеріалів, методів виконання дій у межах своїх посадових обов'язків тощо [3]. В. Аніщенко відмічає, що професійно компетентний робітник володіє стійкими навичками роботи на певному обладнанні та з різноманітними матеріалами, має великий досвід роботи, на основі якого, а також на основі одержаних знань, здатен приймати правильні рішення як у штатній, так і в неординарній ситуації. Він також здатний спрогнозувати результати і наслідки дій, що виконуються за прийнятим рішенням, оскільки розуміє міру відповідальності стосовно своїх дій у сфері виконуваної роботи.

Отже, визначаючи сутність професійної компетентності можна виділити наступні її характеристики: професійна компетентність є найважливішою характеристикою трудової діяльності персоналу; професійна компетентність складається із практичних знань, умінь, поведінкових навичок, тобто проявляється тільки в практичній діяльності, в умінні персоналу конструктивно використовувати знання, уміння та навички на практиці; професійна компетентність характеризує тільки практичні уміння, знання, навички та їх рівень, який сприяє успішній трудовій діяльності; професійна компетентність зумовлює ефективну реалізацію трудової діяльності або функціональних обов'язків; професійна компетентність характеризує відповідність працівника посаді, яку він займає; одним із критеріїв професійної компетентності вважається результативність, яка виражається в кількісних та якісних показниках і відображає ефективність трудової діяльності; зміст вимог до професійної компетентності залежить від характеру праці, конкретних функціональних обов'язків, умов праці, особливостей підприємства.

Досліджуючи професійну компетентність персоналу підприємств варто розглянути різні підходи до класифікації компетенцій. Так, в рекомендаціях Ради Європи визначено п'ять груп ключових компетенцій, володіння якими й є основним критерієм якості підготовки фахівця:

- політичні і соціальні, пов'язані зі здатністю брати на себе відповідальність, брати участь у спільному прийнятті рішень, регулювати міжособистісні конфлікти тощо;

- що стосуються життя в суспільстві з різними культурами та релігіями. Завдяки даним компетенціям не допускається виникнення расизму, поширення атмосфери нетерпимості. Освіта в даному випадку має «озброювати» молодь міжкультурними компетенціями щодо толерантного сприйняття іншомовних культур і релігій;

- що передбачають комунікативність, усне та письмове спілкування на засадах володіння декількома мовами;

- що пов'язані з виникненням інформаційного суспільства;

- щодо реалізації життєвих і особистісних планів, спрямованих на неперервний особистісний професійний саморозвиток [90, с. 27].

У межах системи управління підприємством профіль-структури компетенцій кожного працівника повинен включати в себе наступні взаємопов'язані компетенції:

- професійно-технологічні – володіння професійними вміннями, під якими розуміється освоєння способів виконання професійної діяльності, що забезпечується сукупністю набутих знань в області виконуваної роботи;

- спеціальні – володіння специфічними для даної професії знаннями та вміннями;

- інноваційні – здатність працівників виконувати творчі завдання, володіння нестандартними прийомами і методами роботи;

- комунікативно-соціальні – володіння прийомами професійного спілкування і взаємодії з колегами по роботі;

- результативні – регулятор особистісних досягнень персоналу, стимули для професійного зростання, вдосконалення професійної майстерності. Дана компетенція проявляється в здатності до: самопізнання (самопостереження, самоаналіз, критична самооцінка), самоспонування (самокритика, самозаохочення, самопримус та ін.), самореалізації (самоорганізації, контроль і облік діяльності по самоосвіті та ін.) [12].

Серед різновидів професійної компетентності персоналу підприємств авторами [2] виділено наступні:

- спеціальна компетентність – володіння власне професійною діяльністю на досить високому рівні, здатність проектувати свій подальший професійний розвиток;

- соціальна компетентність – володіння спільною (груповою, кооперативною) професійною діяльністю, співпрацею, а також прий-

нятими в даній професії прийомами професійного спілкування; соціальна відповідальність за результати своєї професійної діяльності;

- особистісна компетентність – володіння прийомами особистісного самовираження і саморозвитку, засобами протистояння професійним деформаціям особистості;

- індивідуальна компетентність – володіння прийомами самореалізації і розвитку індивідуальності в рамках професії, готовність до професійного зростання, здатність до індивідуального самозбереження, неохочість професійному старінню, вміння організувати раціонально свою працю без перевантажень часу і сил, здійснювати трудову діяльність не напружено, без втоми і навіть з оживляючим ефектом;

- «екстремальна професійна компетентність», коли працівник готовий до роботи у раптово ускладнених умовах.

Для оцінки ступеня розвитку професійної компетентності персоналу промислових підприємств необхідно виокремити рівні компетентності. Н. І. Шкодкіна визначає чотири рівні професійної компетентності:

- початковий – рівень узагальненого уявлення про вибрану професію;

- елементарний – рівень сформованості окремих практичних навичок у вибраній професії;

- просунутий – рівень наявності основоположних теоретичних і практичних навичок за фахом;

- високий – рівень конкурентоздатного працівника, який усвідомлює важливість формування професійних компетентностей у становленні себе як фахівця; професійний рівень характеризується нею як рівень, при якому в об'єкта навчання є присутнім креативний менталітет і вміння аналізувати діяльність, пов'язану з розв'язанням професійних завдань у будь-яких ситуаціях [88].

На думку Р.С. Гуревича, відносно професійної діяльності мають місце такі рівні компетентності як: базовий, середній, вищий (див. табл. 2.3).

Визначення рівнів професійної компетентності та критеріїв їх досягнення дозволить визначити компетентісно-орієнтовані освітні цілі та розробити моделі, орієнтовані на досягнення цих цілей (результатів навчання) [28].

Розглядаючи професійну компетентність персоналу промислових підприємств необхідно виділити чотири групи умов, що здійснюють вплив на його ефективний розвиток: організаційно-управ-

лінські, фінансово-технологічні, навчально-методичні та морально-психологічні.

Таблиця 2.3

Рівні та критерії професійної компетентності персоналу підприємств

Характеристика	Критерії сформованості
Базовий рівень	
Рівень представлення, розуміння і початкової готовності до реалізації професійних функцій. Цей рівень корелює з рівнем компетентності випускника ЗВО	Володіння фахівцем системою знань, умінь і навичок щодо виконання типових видів професійної діяльності в усталених умовах
Середній рівень	
Рівень якісного виконання посадових обов'язків, що дозволяє продуктивно застосовувати знання, уміння і досвід професійної діяльності під час здійснення посадових функцій	Здатність не лише виконувати типові завдання, а й вирішувати завдання підвищеної складності і невизначеності, управляти гнучкими, міждисциплінарними проектами
Вищий рівень	
Рівень креативної екстраполяції	Здатність до трансформації професійної діяльності, удосконалення її за допомогою творчої екстраполяції ефективних способів і методів, запозичених з інших сфер соціальної діяльності, а також здатність самостійно, шляхом аналізу позитивних і негативних аспектів діяльності синтезувати нові форми, методи і способи ефективної реалізації виробничих завдань і посадових функцій

*узагальнено на основі [28]

Організаційно-управлінські умови розвитку професійної компетентності персоналу стосуються організаційних та управлінських здібностей керівника. Наявність грошових коштів, спрямованих на професійне навчання, підвищення кваліфікації, поліпшення фізично-психологічного самопочуття, забезпеченість необхідними технічними та інформаційними ресурсами передбачають фінансово-технологічні умови.

Навчально-методичні умови включають: досвід роботи наставника, забезпеченість науковими та навчально-методичними матеріалами, організація конференцій та семінарів з актуальних тем, проведення тренінгів тощо. До морально-психологічних умов розвитку

професійної компетентності персоналу варто віднести: рівень згуртованості колективу, спільність цілей і завдань працівників й керівника, якість соціально-психологічного клімату в колективі, лояльність персоналу [18].

Дотримання визначених умов дасть можливість забезпечити якісне управління професійною компетентністю персоналу промислових підприємств та сприяти його розвитку.

Управління професійною компетентністю персоналу підприємств – це комплексний безперервний процес, який базується на: визначенні потреб і цілей інноваційного розвитку персоналу; визначенні оптимальних механізмів управління розвитком, а також на виробленні специфічних цілей і критеріїв оцінки ефективного розвитку кадрів. В основі такої оцінки лежить комплексний аналіз особливостей організаційної поведінки як керівників, так і підлеглих, а також виявлення результатів діяльності підприємства в цілому, групи і конкретного працівника [12].

Не можна лишати поза увагою і те, що управління професійною компетентністю промислових підприємств передбачає: пошук ефективних механізмів використання не лише тих компетенцій, що можуть використовуватися в поточному періоді, а й тих, що стануть необхідними в подальшому; здійснення моніторингу усіх видів компетенцій; їх узгодження зі стратегією підприємства [77].

Як бачимо, професійна компетентність є важливим компонентом загального рівня підготовки персоналу, який лежить в основі формування та розвитку інноваційного трудового потенціалу промислових підприємств. Формування соціально-трудоного потенціалу підприємств великою мірою залежить від складу та структури новачійних компетентностей працівників: особистісних, соціальних, моральних (креативність, контактність, стресостійкість, ініціативність, можливість протистояти тиску, гуманність, швидка адаптація, емоційна зрілість, вміння пристосовуватися до швидких змін і нових потреб ринку праці, бути обізнаним щодо нової інформації, уміти її аналізувати, активно діяти, швидко приймати рішення й навчатися упродовж всього життя).

На нашу думку, професійна компетентність персоналу промислових підприємств як головна детермінанта розвитку соціально-трудоного потенціалу підприємств має включати комплекс сучасних професійних знань, умінь, навичок, цінностей, мотивів, установок, психофізіологічних та особистісних якостей працівника, що відкривають суттєві резерви для зростання соціальних трудових іннова-

цій, підвищення ефективності трудової діяльності персоналу та впливають на стан трудового потенціалу підприємства і на забезпечення його конкурентоспроможності, зокрема, та підприємства в цілому.

Професійна компетентність персоналу промислових підприємств найбільш повно характеризує результативність праці, використання трудового потенціалу, тобто ефективність активної трудової діяльності. Також професійна компетентність включає характеристики працівника, що добре діагностуються та зумовлюють ефективне виконання роботи; описує моделі поведінки, які повинен демонструвати працівник при компетентному виконанні роботи.

Отже, євроінтеграційні перетворення обумовлюють на підприємствах зміну змісту і характеру трудової діяльності працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу та професійній компетентності персоналу. Ефективне використання персоналу підприємств без знання їх професійно-кваліфікаційної структури, оцінки їх професійної компетентності, особистих якостей та їх трудового внеску в кінцеві результати виробничої діяльності стає неможливим. Разом з тим, зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо.

2.2. Форми та системи підвищення кваліфікації персоналу у формуванні соціально-трудоного потенціалу підприємств

Основну роль у розвитку конкурентоспроможності персоналу споконвічно відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи в організації й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічних цілей і організаційної культури підприємства. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності [5].

Необхідним елементом розвитку персоналу, його потенціалу, а відповідно важливим інструментом ефективного управління підприємством в цілому є система професійного навчання. Тобто, метою підготовки персоналу є підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу працівників. Кожна особа воло-

діє значним потенціалом особистого та професійного зростання, у зв'язку з подорожчанням людських ресурсів постає важливе питання про застосування цього потенціалу [58, с. 17].

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи. Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно мати безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Метою професійного навчання є подолання розбіжностей між бажаними та існуючими профілями компетенцій і компетентностей окремих працівників та їх груп. Основними формами професійного навчання є: професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників [7, с. 43].

Первинна професійна підготовка працівників передбачає здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності на підприємстві.

Перепідготовка забезпечує професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку в професійно-технічних або вищих навчальних закладах. Так, у процесі науково-технічного і соціального прогресу базова освіта спеціаліста у певних випадках потребує зміни. Відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку керівників і спеціалістів, щоб вони оволоділи новою спеціальністю [47].

На нашу думку, в умовах розвитку ринкової економіки найбільш ефективною формою професійного навчання є підвищення кваліфікації працівників підприємств, що сприяє розширенню професійних знань, умінь і навичок на рівні вимог виробництва чи сфери послуг, можливостей якісного виконання та оволодіння новими функціональними обов'язками [70].

Метою підвищення кваліфікації працівників визначають – підвищення якості професійного складу працівників підприємства, організації, установи, підприємства, формування в них високого професіоналізму, майстерності, сучасного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечувати на цій основі високу продуктивну працю й ефективну зайнятість [10, с. 44].

Головними завданнями підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; просування по посаді або в горизонтальному переміщенні; освоєння нових професій; підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології [36].

Підвищення кваліфікації працівників передбачає регулярне, не рідше одного разу на п'ять років, підвищення кваліфікації керівних кадрів, фахівців і оперативних працівників організації чи фірми. Така форма навчання полягає у підвищенні загальної кваліфікації працівників (направлення на навчання працівників, які працюють на посадах, що вимагають вищого порівняно з наявним у них освітньо-професійного рівня) і підвищенні кваліфікації для удосконалення ступеня компетентності працівників. Адже, потреба у додатковій професійній освіті виникає за необхідної відповідності професій, неповної відповідності спеціальності за дипломом вимогам посади з метою розширення професійної майстерності тощо [56].

Розвиток системи підвищення кваліфікації працівників стримують такі фактори, як: низький ступінь відповідальності роботодавців за рівень професіоналізму та кваліфікації працівників, небажання витрачати на це кошти; економічна неспроможність підприємств забезпечувати підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб сучасного виробництва; низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність системи стимулювання професійного просування по службі [70].

Підвищення кваліфікації кадрів комплексне за охопленням, диференційоване по окремих категоріях працівників, неперервне, орієнтоване на перспективні професії. Виділяють такі форми підвищення кваліфікації [36]:

- внутрішня (у рамках організації) і зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих затрат, легше контролюється, але при малому числі працівників вимагає більших затрат;

- організована і неорганізована (самоосвіта). В останньому випадку може створюватися так звана група саморозвитку, коли люди об'єднуються для спільного аналізу проблем, розгляду можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки;

- професійна чи проблемно-орієнтована (за потребою); спрямована на відпрацьовування необхідної організації поведінки;

- заснована на стандартних чи спеціальних (загальних та конкретних) програмах;
- призначена для цільових груп (керівників і фахівців) чи для всього персоналу.

Підвищення кваліфікації працівників може здійснюватися в індивідуальній і курсовій формах. Індивідуальна форма підвищення кваліфікації реалізується шляхом заочного, очно-заочного і дистанційного навчання у вищих закладах освіти; систематичного самостійного вивчення певних питань за індивідуальним планом, затвердженим безпосереднім керівником працівника і під його контролем; навчання у закладах з підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів; підготовки кандидатських і докторських дисертацій, написання монографій з актуальних для організації тем.

Курсове підвищення кваліфікації здійснюється у межах системи професійно-економічного всеобучу (постійно діючі семінари, школи економічних знань, періодичні курси). Під час курсового навчання працівники одержують теоретичні і практичні знання згідно з робочими навчальними планами, затверджуваними радами з професійно-економічного навчання [36].

При визначенні потреби в навчанні необхідно проаналізувати показники роботи кожного працівника. До методів визначення потреби в підвищенні кваліфікації можна віднести: заявки керівників; пропозиції працівників; атестація персоналу; аналіз результатів роботи працівників; аналіз посадових інструкцій; експертна оцінка незалежного консультанта; психологічна оцінка. Переваги та недоліки визначених методів представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Переваги і недоліки методів визначення потреби
в підвищенні кваліфікації на підприємстві**

Переваги	Недоліки
<i>Заявки керівників</i>	
Добре враховуються особливості конкретних працівників. Заявка на навчання відбиває реальні потреби підприємства. Низькі витрати	Керівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: суб'єктивізм; орієнтація на короткострокові цілі; відсутність професійних навичок
<i>Пропозиції працівників</i>	
Ураховуються побажання самих працівників на основі: знання власних достоїнств і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку особистої кар'єри	Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії компанії; формалізм і скептицизм

Переваги	Недоліки
Атестація персоналу	
Керівники мають можливість оцінити потенціал кожного підлеглого. Регулярність процесу	Існує небезпека задати занадто загальні критерії та одержати занадто загальні оцінки
Аналіз результатів роботи працівників	
Забезпечуються: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями й стратегією компанії	Неможливо застосувати до топ-персоналу
Аналіз посадових інструкцій	
Існує можливість оцінки відповідності вимог професійним якостям працівника.	Важко оцінити, яку роботу працівник виконуватиме в майбутньому
Експертна оцінка незалежного консультанта	
Консультант дає оцінку на основі глибокого розуміння цілей і стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду	Запас знань консультанта про компанії обмежений
Психологічна оцінка	
Забезпечуються зв'язок навчання з цілями і стратегією підприємства; безпосередня оцінка якостей конкретних працівників; висока точність оцінки їх потенціалу; індивідуальний підхід до працівників	Високі витрати. Не всі працівники легко погоджуються пройти тестування і брати участь у тренінгах

*складено на основі [58]

Необхідність підвищення кваліфікації повинна бути виражена конкретними програмами. Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись.

Програми підвищення кваліфікації можуть бути класифіковані залежно від цільових груп і конкретних освітніх заходів. При цьому існують певні розбіжності у програмах підвищення кваліфікації для головних керівників підприємства, технічних спеціалістів та спеціалістів збуту продукції, для майстрів, підростаючих керівних кадрів і для працівників, у яких немає ніяких обмежень та які можуть бути орієнтовані і на відкриті програми освіти [9, с. 93].

При добровільному прийнятті рішення про участь у програмі підвищення кваліфікації особливо важливе значення мають наступні три аспекти (див. рис. 2.1): сприйняття проблеми, особливо визначення цілей підвищення кваліфікації; робота над проблемою, особливо пошук інформації та оцінка очікуваних наслідків; фактичне ставлення до проблеми підвищення кваліфікації [40].



Рис. 2.1. Модель аналізу рішень у сфері підвищення кваліфікації

*складено на основі [75]

Для реалізації працівниками своїх планів розвитку підприємство розробляє програми підвищення кваліфікації працівників, які складаються з наступних етапів: визначення суб'єктів, які потребують навчання; формування завдань навчання; визначення потреби в підвищенні кваліфікації; визначення суб'єкта, який проводитиме навчання, а також періоду навчання; остаточне визначення місця проведення навчання; змісту навчальної програми; методів навчання; отримання результатів; висновки про відповідність здобутих компетенцій вимогам посади (див. рис. 2.2).

Успішна реалізація програм професійного розвитку персоналу позитивно позначається на підвищенні їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зокрема, на внутрішньому ринку праці вона визначається, насамперед, наявністю творчих здібностей, спеціальності, освіти, рівня кваліфікації, володінням суміжними професіями, здатністю до освоєння нових знань, економіко-правовою інформованістю, ініціативністю, неординарністю у прийнятті рішень, прагненням до підтримки трудової дисципліни в колективі, мобільністю тощо; на зовнішньому ринку праці – це здатність до виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів; знання мови країни, працевлаштування тощо [32].

Розділ 2. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень розвитку...

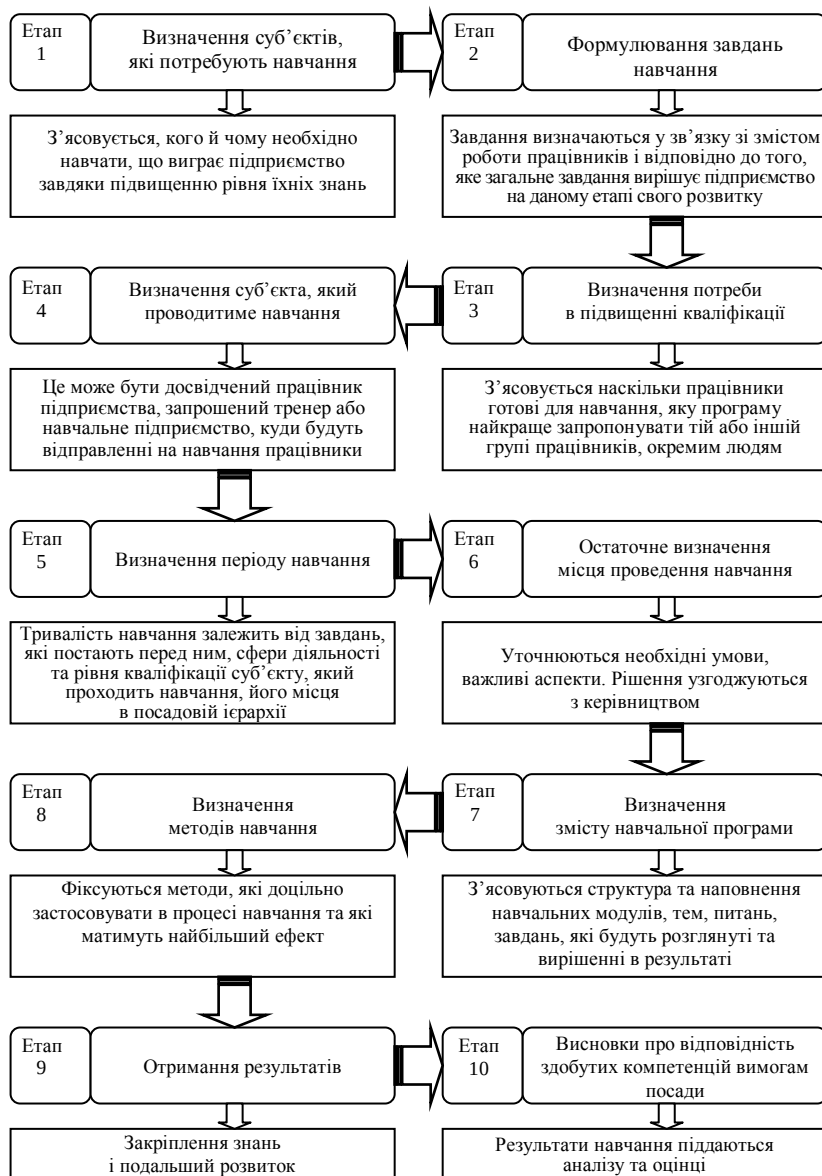


Рис. 2.2. Етапи програми підвищення кваліфікації персоналу підприємств

При організації підвищення кваліфікації персоналу підприємства здійснюється наступні заходи:

1. Виявлення потреби у підвищення кваліфікації працівників за допомогою аналізу і зіставлення знань, умінь і навичок, якими володіє персонал, а також, які необхідні для здійснення мети підприємства.

2. Розробка програми підвищення кваліфікації, який включає наступні дії: складання програми підвищення кваліфікації, зміст якої визначається метою, що відображає потреби в професійному навчанні працівників, а також характеристиками потенційних учнів; вибір викладачів, тобто своїх або запрошених зі сторони; вибір методів і форм навчання, аналізуючи переваги і витрати; визначення термінів навчання; розробка критеріїв оцінки ефективності навчання; розподіл витрат на навчання.

Підсумком планування є готова, затверджена вищим керівництвом детальна програма підвищення кваліфікації працівників підприємства.

3. Реалізація програми підвищення кваліфікації, яка передбачає безпосередню підготовку, організацію і проведення підвищення кваліфікації. Особливістю цього етапу є виявлення недоліків наявних планів, що при системній роботі дозволить уникнути проблем у майбутньому.

4. Оцінювання ефективності підвищення кваліфікації. Основна задача оцінки – зрозуміти, чи повною мірою працівники використовують знання і навички, які вони отримали в результаті підвищення кваліфікації [34].

Отже, підвищення кваліфікації персоналу є необхідною складовою розвитку соціально-трудового потенціалу підприємств. Завдяки підвищенню кваліфікації підприємство наповнюється новими знаннями, які сприяють знаходженню принципово нових рішень проблем або значно їх полегшують.

Професійний розвиток персоналу підприємств має ґрунтуватися на реалізації програм підготовки та підвищення його кваліфікації з метою розширення меж професійної компетентності й мобільності, зростання продуктивності праці та заробітної плати, а також збільшення економічних показників підприємств, повноцінного саморозвитку і самореалізації в обраному виді трудової діяльності.

2.3. Креативна та інтелектуальна складові у формуванні та підвищенні соціально-трудового потенціалу

Досвід розвинених країн свідчить, що економічний розвиток суспільства в основному забезпечується на базі інновацій, які впроваджуються на всіх економічних рівнях, у тому числі й на мікрорівні. Інновації у різних сферах діяльності суб'єктів господарювання формують їх конкурентні переваги на ринку. Тому перед власниками підприємств та менеджерами вищої ланки постає питання щодо створення та впровадження інновацій, сучасним носієм яких є персонал. Саме його творчий потенціал відіграє ключову роль в інноваційному розвитку підприємств. Тобто рушійною силою у процесі створення інновацій є добре підготовлений та сформований креативний персонал.

Організаційні зрушення на підприємствах, що виникають як реакція на нові умови ведення бізнесу, викликають відповідну перебудову підходів до управління персоналом, які ґрунтуються на визначенні місця індивідуального трудового потенціалу в процесі інноваційної діяльності підприємств та мають бути спрямовані на забезпечення інноваційних трансформацій. У зв'язку з цим одним з основних напрямів збільшення віддачі від персоналу є розвиток і використання прихованих здібностей особистості, до яких можна віднести креативність [73].

Дослідження такого явища як креативність, дотепер знаходиться в центрі уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. В англійській літературі, як правило, терміном «creativity» позначають все те, що має безпосередню причетність до створення чогось нового; власне процес такого створення; продукт цього процесу; його суб'єкт; обставини, в яких творчий процес відбувається; чинники, які його обумовлюють тощо, тобто «креативність» трактується як поняття синонімічне «творчості». У Психологічному словнику креативність розуміється з точки зору творчої продуктивності, як «...здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації» [69].

Відомий вчений Р. Сімпсон визначив креативність як здатність людини відмовитися від стереотипних способів мислення. Д. Гілфорд вважає, що креативність багатовимірна і включає в себе готовність ризикувати, розвинену інтуїцію, вміння швидко переключатися з одного об'єкта на інший, швидко знаходити вирішення виникаючих соціальних і економічних завдань [23]. С. Тейлор, роз-

глядав креативність не як єдиний фактор, а як сукупність здібностей, кожна з яких може бути представлена в різному ступені при вирішенні виникаючих завдань [95]. За Е. Торренс, креативність – це здатність до загостреного сприйняття недоліків, проблем, прогалин в знаннях, в процесі ідентифікації недостатньої інформації [96]. На думку Д. Ренцуллі, креативність – це особливості поведінки індивідуума, які виражаються в оригінальних способах отримання продукту: досягнення вирішення проблеми соціального чи економічного характеру в результаті нових до неї підходів з різних точок зору [93]. А. Медник під креативністю розуміє процес реконструювання елементів в нових комбінаціях, що відповідає купівельним потребам [92]. А. Маслоу визначає креативність як творчу спрямованість, яка від народження властива усім, але втрачається більшістю під впливом сформованої системи виховання, освіти та соціальної практики. Для персоналу, що задіяний в інноваційній діяльності, особливо важливо вміти генерувати такі ідеї, що стануть неповторними, рентабельними після їх реалізації та принесуть додатковий прибуток підприємству [59].

Відзначимо, що креативний персонал – це сукупність трудових ресурсів підприємства, які виробляють нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, терплячі до дивацтв, володіють свободою вибору проблеми й зміни напрямі досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [38, с. 29].

Отже, поняття креативність фіксує сукупність тих особливостей психіки, які забезпечують продуктивні перетворення в діяльності особистості, розвиваючись, з'єднуючись з її провідними мотивами і виявляючись як здатність до продуктивних змін [63]. Креативні ідеї розробляються у такій послідовності [57]:

1) виникнення нестандартної ситуації, яка потребує креативного рішення: виникнення проблеми, діагноз проблеми, формування вимог до інформації;

2) вивчення проблеми: проведення дослідження, збір інформації, встановлення критеріїв, які повинні задовольняти креативна ідея;

3) розробка і вибір креативної ідеї: відмова від стереотипного способу мислення, генерування ідей, акумулювання ідей і їх критичний аналіз, логічне обґрунтування ідеї, визначення реальності ідеї серед інших можливостей;

4) планування нововведення: обговорення креативної ідеї, її затвердження, оформлення і видача розпорядження про впровадження, визначення ролі кожного виконавця у його загальній системі;

5) впровадження креативної ідеї: впровадження креативної ідеї, контроль за впровадженням креативної ідеї та оцінка її ефективності, регулярний аналіз досягнутих успіхів [23].

Більшість досліджень проведених у цей час в області вивчення творчих можливостей людини, зосереджено на вивченні впливу зовнішнього середовища на формування креативності. Результати проведених досліджень П. Торренса щодо формування креативності свідчать, що [96]:

- розвиток креативності не визначається генетично, а залежить від впливу зовнішнього середовища;
- модель культури впливає на тип креативності, процес її формування і, отже, можливого інструментарію розвитку;
- не існує безперервності в розвитку креативності. Її спад можна пояснити за рахунок того, наскільки виражені нові вимоги, з якими стикається людина, тобто зі зміненими умовами його діяльності;
- спад розвитку креативності можна подолати в будь-якому віці, шляхом застосування ефективних методів навчання.



Рис. 2.3. Ієрархія якостей креативних працівників підприємства

*складено на основі [13]

Відмітимо, що основними якостями креативних працівників є високий інтелектуальний розвиток, професійна компетентність, різнобічна винахідливість, інноваційна активність, самостійність творчого пошуку. Ієрархію якостей креативних працівників підприємства подано на рис. 2.3 [13]. Проте, не всі якості креативних працівників є однаково актуальними для усіх їх категорій. До основних видів креативних працівників підприємства можна віднести: керівник підприємства; менеджер знань; координатор знань; керівник спеціалізованого підрозділу; менеджер проектної групи; експерти (носії) знань; генератори ідей (інноватори); інженери знань (фасилітатори).

Проведений аналіз наукових праць щодо наявності креативних ресурсів людини створив передумови дослідження компонентів креативних ресурсів кожного працівника підприємства та встановив необхідність їхньої класифікації (табл. 2.5) [49].

Таблиця 2.5

Компоненти креативних ресурсів працівника підприємства

Креативний ресурс			
Компоненти креативних ресурсів працівника			
Когнітивні	Особистісні	Мотиваційні	Організаційне середовище
1. Знання	1. Точка контролю	Мотивація працівника до трудової діяльності	1. Можливість стимулюючої діяльності
2. Відкритість мислення	2. Упевненість		2. Сприйняття керівництвом індивідуальних особливостей працівника
3. Досвід	3. Наполегливість		3. Забезпечення систематичного навчання, що має відношення до таланту працівника
	4. Емоційна сила		4. Заохочення керівництвом креативних ідей працівників
	5. Незалежність		
	6. Здатність до гри		
	7. Завзятість		
	8. Винахідливість		
	9. Сміливість		
	10. Ризик		
	11. Відповідальність		
	12. Самонавчання		
	13. Самоаналіз		
	14. Самоактуалізація		

*складено на основі [49]

Наведена в таблиці 2.5 класифікація компонентів креативних ресурсів працівника підприємства свідчить про те, що ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів, пов'язаних з умовами внутрішньо-організаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини.

Креативність спирається на практичне бачення, інтелект, винахідливість і самонавчання. Так, Т.М. Амайстайл виділяє три необхідних елементи креативності [53, с. 11]:

1. Компетенція, яка включає в себе знання, навички, досвід.
2. Творче мислення, яке включає в себе гнучкість, винахідливість і наполегливість при пошуку рішення, використання методів креативного мислення.
3. Мотивація: внутрішня – особиста зацікавленість у вирішенні проблеми, прагнення до самореалізації і застосування своїх знань, зовнішня – матеріальні заохочення і просування по службі. При цьому для креативності більш важливу роль відіграє внутрішня мотивація.

Вважаємо, що найважливішим способом підвищення креативності персоналу є використання мотивації. Можна виділити два типи креативності з точки зору підприємця: продуктивну і непродуктивну. Продуктивна креативність заснована на позитивній мотивації (заохочення ініціативи (матеріальне і нематеріальне), надання необхідних ресурсів, заохочення спілкування, тренінги, кооперація підрозділів) і проявляється у вигляді самореалізації, підвищення потреб, активізації трудового процесу, приросту знань, умінь, розробки нових ідей, конструкцій. Продуктивна креативність є позитивним зворотним зв'язком при впливі позитивної мотивації на персонал і пов'язана з самореалізацією і підвищенням рівня потреб відповідно до піраміди А. Маслоу.

Непродуктивна креативність проявляється при впливі негативної мотивації (обмеження ресурсів (час, заробітна плата, матеріали, приміщення, інструменти), обмеження спілкування, штрафи) і проявляється у вигляді прагнення працівника зберегти поточний рівень потреб, компенсувати негативний вплив за допомогою порушень режиму роботи. Якщо тиск негативної мотивації досить сильний, то працівник може вирішити поставлену задачу для того, щоб зменшити негативну мотивацію. Непродуктивна креативність є негативним зворотним зв'язком при впливі на персонал підприємства [24].

У дослідженнях Дж. Гілфорда виділені наступні способи стимулювання креативності працівника [23]: забезпечення сприятливої атмосфери в колективі; доброзичливість з боку керівників, відмова від жорстоких авторитарних форм управління сприяє прояву дивергентного мислення працівників; створення креативного середовища в організації з метою максимізувати прояв творчих здібностей персоналу; мотивація процесу генерування креативних ідей працівниками; широке застосування дивергентного мислення персоналу для вирішення оперативних питань; використання особистого прикладу безпосереднього керівника по відношенню до проблем; надання можливості персоналу брати активну участь в обговоренні виникаючих виробничих проблем.

Отже, для персоналу підприємства надзвичайно важливо бути вмотивованим до креативної трудової діяльності. Потрібно всіляко підтримувати будь-які способи вираження індивідуальності в роботі, заохочувати застосування технік продукування креативного мислення та творчості. На розвиток позитивного творчого мислення та креативності окремого індивіда впливає ряд факторів, які у широкому сенсі можна спроектувати на будь-якого висококваліфікованого працівника підприємства.

Серед факторів, що впливають на креативне становлення персоналу підприємства можна виокремити [43]:

- підтримку оточення. Працівник у своїй творчій діяльності потребує позитивного психологічного клімату для творчості в компанії, оцінки творчих ініціатив керівництвом;

- робочу атмосферу, що повинна сприяти спільній роботі. Кожен працівник вносить вклад в обговорення та утворення творчих ідей;

- стиль керівництва повинен сприяти розвитку креативності на підприємстві, розвивати впевненість у собі та незалежність працівників, формувати можливість їх самореалізації;

- вибір потрібних людей для вирішення конкретних ситуацій, наголос на особливості їх ролі та місця в організації;

- ясність обов'язків, ролей і очікувань співробітників;

- вибір відповідних навичок, інтересів та видів покладених обов'язків залежно від характеру особистостей;

- конструктивну критику. Забезпечуючи співробітників з чіткими вказівками, отримується очікувана поведінка, а поряд з нею відповідне передбачення реалізації цілей підприємства.

Отже, вирішальне значення у забезпеченні ефективних змін на підприємстві відіграє персонал, використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління процесами розвитку соціально-трудового потенціалу. У зв'язку з цим необхідність формування творчих здібностей, креативної та інтелектуальної складових персоналу набуває особливого значення для ефективного розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Підприємства зможуть конкурувати між собою тільки тоді, коли матимуть високий креативний та інтелектуальний соціально-трудовий потенціал і зможуть управляти ним так, щоб регулярно пропонувати на ринок новачинний продукт з найвищим попиту на нього.

Перед дослідженням основних аспектів формування інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу підприємств доцільно розглянути такі поняття як: «інтелектуалізація», «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальний капітал», «інтелектуалізація праці» та ін.

Інтелектуалізація передбачає кардинальне підвищення ролі людського капіталу як рушійної сили соціально-економічного розвитку завдяки реалізації його креативного потенціалу [48]. При цьому, інтелектуалізація забезпечує високу якість менеджменту в цілому та фінансового менеджменту, зокрема, виступає запорукою ефективності відтворювальних процесів, впровадження нових ідей та інновацій [71].

Головним чинником інтелектуалізації діяльності підприємства, в тому числі систем менеджменту, є наявний інтелектуальний потенціал. На рівні підприємства інтелектуальний потенціал є основою інноваційного розвитку, підсилення конкурентних переваг, підприємницьких і управлінських навиків, та лідерських якостей працівників. Проблеми формування та оцінювання інтелектуального потенціалу підприємств досліджено у працях як вітчизняних, так і іноземних науковців: С. Вовканича, А. Турило, Е. Титової, В. Касаткіної та ін. Вважаємо, що змістовним є визначення інтелектуального потенціалу підприємства, запропоноване Й. Ситником: «Інтелектуальний потенціал підприємства – це приховані відносні здатності, сили, знання особистостей і соціально-економічної системи для здійснення організаційно-управлінської, економічної, технологічної, інформаційно-обмінної, науково-інноваційної, соціально-культурної та іншої інтелектуально-продуктової діяльності, який може реалізуватися у формі інтелектуального капіталу підприємства на ринкових і індивідуально-мотиваційних засадах» [79].

Відмітимо, що серед зазначених категорій найбільш дослідженою є «інтелектуальний капітал», яку в 1969 р. ввів в науковий обіг Д. Гелбрейт, а в 1991 р. детально і глибинно дослідив її сутність Т. Стюарт, зазначивши що інтелектуальний капітал – це сума знань працівників компанії, використання яких дає конкурентну перевагу на ринку [94, с. 5].

В подальшому визначення інтелектуального капіталу уточнювалось переважно науковцями-практиками: Л. Едвінсон (представник компанії Скандія (Scandia)) визначив його як знання, що можна конвертувати в вартість, а Л. Прусаку з компанії Ай-Бі-Ем (IBM) характеризував його як інтелектуальний матеріал, який формалізується, обробляється та використовується для підвищення вартості активів компанії.

У 1970–1980-ті рр. вітчизняними науковцями було закладено початок наукових досліджень в сфері інтелектуалізації суспільства. В. Глушков та Ю. Канигін, підкреслювали необхідність якісного зростання інтелектуального потенціалу та його практичне перетворення з метою утвердження прогресу [19, с. 96].

В. Ефремов визначає інтелектуальний капітал як знання, якими володіє підприємство, виражені в зрозумілій формі, що легко передаються, а О. Гапоненко, – як результат взаємодії працівників, працівників та інформаційних ресурсів, працівників та фізичного капіталу, особливістю якого є форма власності на нього: їм володіє не лише керівництво підприємством, але і його працівники [39].

На думку А. Василика, процеси інтелектуалізації праці передбачають формування та використання в процесі праці інтелектуальних можливостей та здібностей працівника, що передбачають застосування нестандартних інноваційних підходів і рішень у різних аспектах професійної діяльності, неперервного оновлення знань, гнучкості та адаптивності мислення, забезпечення ефективної взаємодії інтелектуальних можливостей людини з новими методами та засобами праці, з новою інформацією в нових організаційних умовах [15, с. 49].

Отже, основним інструментом для створення інновацій є інтелектуалізація, яка у свою чергу передбачає інвестування у людський капітал (див. рис. 2.4). Забезпечення інтелектуалізації діяльності підприємств, в сучасних умовах – це організаційно складний та фінансово витратний процес.

Зауважимо, що за умов розвитку інноваційних процесів на вітчизняних підприємствах, основними вимогами до персоналу є не

лише функціональна готовність, старанність, а й безперервне здобуття знань, творча ініціатива, креативність, особисте зацікавлення в кінцевому результаті. Важливим завданням інноваційних підприємств є ефективне нагромадження інтелектуального потенціалу, розвиток інтелектуальної активності персоналу та удосконалення управлінського циклу [79].

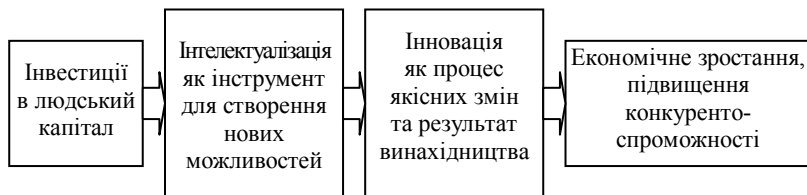


Рис. 2.4. Ланцюг впливу інтелектуалізації на процес інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу

*складено на основі [48]

Поєднуючи та узагальнюючи існуючі наукові підходи до визначення поняття «соціально-трудова потенція», такі як: соціально-біологічний, функціональний, структурний, ресурсний, було з'ясовано, що найбільш повно сутність даного поняття відображає комплексний підхід, відповідно до якого «соціально-трудова потенція» можна описати як еволюційну, інтегральну особливу характеристику здібностей та можливостей працівників як наявних так і перспективних, які визначають у комплексі ресурсів праці та сукупності їхніх характеристик, що можуть бути реалізовані у процесі праці в умовах інноваційного розвитку переходу суспільства до економіки, що базується на ґрунтовних знаннях задля ефективності реалізації поставлених цілей [50]. До складових соціально-трудова потенція віднесено інтелектуальну, демографічну, економічну, соціально-біологічну, професійну, історико-культурну, мотиваційну, організаційну компоненти.

Серед визначених складових соціально-трудова потенція інтелектуальна складова є однією з основних, так як за допомогою неї відбувається інноваційний розвиток підприємства. Інтелектуальна складова соціально-трудова потенція визначається як сукупність професійних знань, вмінь та навичок, набутих в процесі виконання завдань, розвинутих здібностей, об'єктів інтелектуальної власності, які мають місце в процесі праці та стають джерелом додаткових надходжень таких як: інтелектуальна рента, роялті,

паушальні платежі, забезпечуючи при цьому конкурентні перспективи як персоналу, так і підприємству [50; 82].

Інтелектуальну діяльність можна представити у вигляді послідовності процесів:

- опанування індивідом вже відомого, створеного іншими суб'єктами знання – засвоєння знання, яке існує, привласнення його;
- процес створення нового – у його межах творець ідеї, технології тощо привласнює це нове, тобто відбувається первинне привласнення і нове знання стає приналежністю суб'єкта [33].

У структурі інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу працівників-інноваторів можна виділити такі складові: професійні знання і навички, творчі здібності, об'єкти інтелектуальної власності і закріплені права на неї, інноваційна активність. Визначенні елементи мають внутрішню структуру, ефективність, а, отже, і вартість, яка не піддається оцінюванню на основі суми окремих елементів [83].

Стан інтелектуальної складової потенціалу підприємства можна охарактеризувати як розвиток або старіння, адже в умовах інноваційного розвитку економіки відсутність оновлення знань призводить до їх морального «зношення», знецінення. Під розвитком інтелектуального потенціалу пропонується розуміти постійне оновлення знань працівників, збагачення змістовності їх праці, опанування нових спеціальностей, підвищення рівня сприйнятливості та активності працівників до інноваційної діяльності. На основі цього, розвиток інтелектуальної складової потенціалу слід визнавати, якщо на підприємстві протягом чотирьох років підвищення кваліфікації працівників, проведення навчання, відвідування тренінгів призвели до активізації інноваційної діяльності, розробки і впровадження інноваційних проектів, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства [64].

Розвиток інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу відбувається за допомогою отримання нових знань, поступом від простих знань до наукових, а знання перетворюються на інтелектуальний проект і потім – на інноваційний продукт. Таким чином, в процесі відтворення інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу відбувається комплексний інноваційний розвиток підприємства [83].

Відтворення інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу працівника – це процес відновлення й ефективного управління знаннями, що безперервно повторюється, активами інте-

лектуального капіталу на основі планомірного оновлення знань, творчих проєктів. Суть відтворення полягає у підтримці, накопиченні й оновленні творчого інтелектуального потенціалу інноваційних кадрів, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність і економічне зростання країни, галузі, підприємства і його персоналу.

Особливістю ефективного здійснення відтворення є єдність чинників його виробництва і обігу, а також взаємозв'язок всіх стадій відтворювального процесу. Схематично модель процесу відтворення інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу представлено на рис. 2.5 [82; 83].



Рис. 2.5. Модель відтворення інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу

Відмітимо, що у процесі відтворення інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу відбувається інтелектуалізація персоналу і формування інтелектуального капіталу підприємства, який є фундаментом розвитку капіталу в сучасній економіці. Особливою ознакою відтворення інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу працівника є стійкість його носія до чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Показником ефективності інтелектуалізації персоналу може бути чистий прибуток, отриманий підприємством за певний період часу, визначуваний рівнем і ефективністю використання інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу персоналу [82].

Основними параметрами зовнішнього і внутрішнього управління інтелектуалізацією персоналу є: різні види витрат на створення інтелектуальної складової трудового потенціалу працівника; обсяг виробництва інноваційної продукції; ціна одиниці інноваційної продукції; дохід від реалізації інноваційної продукції; кількість одиниць реалізованої інноваційної продукції та її вид; кількість одиниць розробленої в результаті НДДКР інтелектуальної продукції (винаходи, корисні моделі, програми для ЕОМ тощо); кількість одиниць інтелектуальної продукції, реалізованої в інноваційному процесі при створенні інноваційної продукції [83].

Варто зазначити, що інтелектуальна складова соціально-трудового потенціалу, значною мірою залежить як від умовно-постійних (психологічний тип особистості, природна схильність до фізичної, розумової чи духовної праці, інтелектуальний потенціал тощо), так і змінних факторів, якими можна ефективно управляти з метою удосконалення процесів інтелектуалізації трудової діяльності на підприємстві. До таких факторів можна віднести:

- фізико-психологічні (стан здоров'я, настрій, ситуація в сім'ї);
- фактори зацікавленості (перспектива покращення свого статусу на підприємстві, міра співпадіння з особистими пізнавальними інтересами (саморозвиток, розвиток професійних якостей), перспектива розширення сфери впливу, розвитку комунікативних зв'язків, міра новизни трудового завдання, міра значущості його для інших, міра інтуїтивного підвищення самооцінки);

- фактори оточення (природні: погода, пора року, час), умов праці та ергономічні: кількість людей, що знаходяться в одній кімнаті, рівень шуму, міра переміщення об'єктів у кімнаті, освітленість приміщення, рівень ергономічності робочого місця, його розташування, можливості швидкого інформаційного пошуку та обміну) [15].

Звідси, можливості управління умовно-постійними та змінними факторами, що впливають на розвиток інтелектуальної складової соціально-трудового потенціалу, мають враховуватись при розробці заходів з підвищення самомотивації працівників підприємства.

Самомотивація працівників промислових підприємств до інтелектуальної праці може бути зумовлена такими причинами: прагнення до пізнання і створення нового, невідомого раніше (пі-

знавальні, творчі потреби); інтерес до науки і бажання принести користь підприємству або просто залишити свій слід раціоналізаторською пропозицією; прагнення отримати визнання як винахідника або досягти певного соціального статусу (одержання наукового ступеня, звання); прагнення до творчої самореалізації; честолюбство, бажання досягти популярності, одержати певну посаду, матеріальні блага, можливості подальшого навчання та підвищення кваліфікації, професійного та творчого зростання завдяки результатам інтелектуальної діяльності; бажання здобути конкурентні переваги серед інших високоосвічених фахівців на зовнішньому (у пошуках роботи та працевлаштуванні на підприємствах інноваційного типу) та внутрішньому ринках праці (у збереженні місця роботи у випадку скорочення штатів або реорганізації підприємства) тощо [83]. Для того, щоб система мотивації до розвитку інтелектуального потенціалу трудового колективу була дієвою, більшості українських підприємств необхідно скоротити демотивуючі фактори, серед яких: недоступність джерел нової інформації, відсутність матеріального стимулювання за інноваційні ідеї, раціоналізаторські пропозиції, несприятливий психологічний клімат в колективі, відсутність можливостей прояву ініціативи, самостійності, недосконалість законодавства в сфері захисту прав на інтелектуальну власність тощо.

Серед інструментів мотивації до розвитку інтелектуальної складової трудового потенціалу матеріальна винагорода може бути не на першому місці, але за умов відповідності заробітної плати працівників ринковій вартості реалізації їх трудового потенціалу. Для набуття тривалого характеру мотивації, на нашу думку, неможливо нехтувати матеріальним стимулюванням до підвищення інноваційної активності працівників. В якості таких стимулів може бути встановлений фіксований розмір винагороди за подання раціоналізаторських пропозицій, виплата відсотків від отриманого прибутку або економії витрат в разі впровадження пропозицій тощо [64].

Враховуючи потребу системності процесу мотивації та контролю інтелектуалізації соціально-трудоного потенціалу підприємств, необхідність забезпечити самомотивацію та самоконтроль, а також рекомендації вітчизняних науковців щодо складових ефективної мотивації інтелектуальних працівників [42, с. 33–34], вважаємо за доцільне пропонувати суб'єктам господарювання застосовувати такі мотиваційні та контролінгові заходи системного характеру, спрямовані на інтелектуалізацію персоналу:

- наскрізний контролінг результатів діяльності персоналу в межах реалізації управлінських, виконавчих та забезпечувальних процесів, з метою встановлення причин відмінностей між очікуваними та досягнутими результатами і прийняття рішень щодо впливу мотиваційних чинників інтелектуалізації на їх врівноваження;

- вибір мотиваторів для різних категорій працівників, враховуючи їх очікування та внесок у формування результатів як за окремим процесом, так і підприємства загалом;

- використання комплексного підходу до стимулювання інтелектуальної активності персоналу на основі поєднання матеріальних (додаткова оплата праці, участь у розподілі прибутку тощо) та нематеріальних (навчання, кар'єра) стимулів;

- формування сприятливого творчого клімату та організаційного середовища для інтелектуалізації персоналу, які полягають у забезпеченні свободи, гнучкості та автономії, а також функціонуванні підсистеми з покладеними на неї завданнями впроваджувати та масштабувати результати інтелектуальної активності;

- формування підсистеми контролю за ефективністю використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) інтелектуалізації на основі співставлення отриманої вигоди, в тому числі нематеріальної та майбутньої з обсягом витрат на її досягнення.

Отже, інноваційна економіка, основу якої складають високо-технологічні, наукомісткі виробництва, вимагає від персоналу інтелектуалізації та креативності, скорочує частку непрофесійної праці, змінює професійну і кваліфікаційну структуру ринку праці. Ефективно організовані і належним чином керовані процеси створення, накопичення, використання й відтворення інтелектуальної та креативної складової соціально-трудового потенціалу утворюють базу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства і підвищення його стійкості.

2.4. Детермінанти економічної безпеки в управлінні соціально-трудовим потенціалом

Сучасний етап розвитку економічних відносин в Україні супроводжується трансформацією форм і методів державного регулювання, зміною умов господарювання, зростанням конкурентної боротьби між підприємствами, децентралізацією та диверсифікацією виробництва, посиленням впливу на діяльність суб'єктів гос-

подарювання зовнішнього середовища, головною рисою якого є невизначеність. Дані процеси спричиняють втрату ринків збуту вітчизняними підприємствами, погіршення їх фінансового стану та відтік висококваліфікованих кадрів і науково-технічних розробок.

Для того, щоб забезпечити собі стійке функціонування і розвиток господарської діяльності суб'єкти змушені здійснювати пошук механізмів швидкої адаптації до сучасних умов господарювання разом із урахуванням чинників невизначеності і нестійкості економічного середовища.

В умовах обмежених можливостей отримання суб'єктами вітчизняного підприємництва необхідної їм інформації через відсутність певних правових норм, методи аналітичної роботи є основними засобами формування інформаційних ресурсів всіх видів підприємств. Головне призначення аналітичного забезпечення проявляється в мінімізації ризиків, які пов'язані з недостовірною інформацією і вимірюванні оцінки стану та рівня економічної безпеки підприємства.

Аналітичне забезпечення надає кількісну і якісну оцінку змін, які відбуваються з об'єктом дослідження. Воно дозволяє завчасно відстежити тенденції розвитку як позитивних, так і негативних (небажаних) явищ. Використовуючи різноманітні методики аналізу, розробляються варіанти управлінських рішень, які дозволяють нівелювати вплив негативних тенденцій і створити сприятливі умови для цілком безпечного функціонування та сталого розвитку підприємства.

Аналітична складова економічної безпеки підприємства передбачає збір і узагальнення даних про чинники внутрішнього та зовнішнього середовища із метою оцінки рівня і стану економічної безпеки об'єкта, що досліджується, економічної надійності потенційних партнерів, формування стратегії та тактики протидії загрозам діяльності та сталому розвитку підприємства, а також визначення заходів щодо цілісності інформації, яка містить комерційну таємницю.

Кожному учаснику було запропоновано визначити найбільш значущі сфери для оцінки економічної безпеки підприємств. Якщо, на їхню думку, сфера має значення, то учасник ставить "1" бал, у протилежному випадку – «0» балів. Варіанти відповідей були різноманітні: фінансова, економічна, інформаційна, кадрова, екологічна, виробнича, техніко-технологічна, нормативно-правова, інвестиційна та інноваційна сфери оцінки системи управління економічною безпекою підприємства (рис. 2.6).

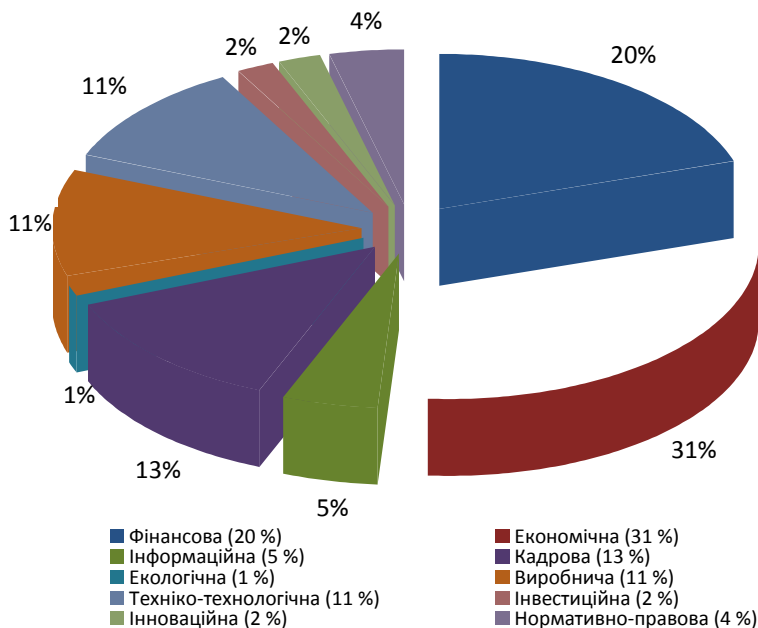


**Рис. 2.6. Сфери оцінки системи управління
рівнем економічної безпеки підприємства**

*розраховано на підставі даних анкетного опитування на досліджуваних підприємствах

У першу чергу представники від підприємств віддали перевагу економічній сфері, яка складає 31 % від загальної кількості варіантів. У процесі визначення результатів анкетування встановлено, що друге місце посідає фінансова сфера – 20 % від загальної кількості відповідей на визначення ваги кожної сфери в загальному впливі на рівень економічної безпеки підприємства. Третє місце займає кадрова сфера – 13 %. Четверте місце розділили техніко-технологічна та виробнича сфери – по 11 %. На п'ятому місці – інформаційна сфера, яка складає 5 % від загального обсягу. Шосте місце посідає нормативно-правова сфера (4 %), сьоме – інноваційна та інвестиційна сфери (2 %). Найменший відсоток голосів віддали респонденти за екологічну сферу – 1 %. Метою цього дослідження було досягнення критерію достовірності та об'єктивності інформації.

Окремим завданням проведення анкетного опитування було визначення показників оцінки стану рівня економічної безпеки

підприємства. Показники було обрано на підставі монографічного аналізу. За результатами вибору найбільш частіше застосовуваних показників і найбільш значущих для оцінки рівня економічної безпеки сформульовано певну сукупність, яку було надано респондентам. Кожному учаснику було запропоновано обрати на його думку найбільш значимі показники. Якщо показник має значення, то респондент повинен оцінити його за шкалою від 1 до 10 балів. Якщо показник не впливає на діяльність підприємства, респондент повинен його оцінити в «0» балів. Метою анкетування цього питання було вибір найбільш важливих показників оцінки системи управління рівнем економічної безпеки підприємства, адекватним сучасним реаліям роботи підприємств.

Як показали результати проведеного анкетного опитування, найбільш значимими показниками виявились: рівень рентабельності виробництва, рівень прибутковості підприємства та рівень загрози банкрутства підприємства, коефіцієнт захищеності інформації, коефіцієнт використання потужностей. Варто взяти до уваги, що респонденти запропонували й інші показники, що не були включені до переліку. Зокрема це: зміна в законодавстві держави, рівень організації контрольної служби на підприємстві, частка інвестицій, що залучаються до підприємства та показники інформаційної безпеки.

На думку опитуваних респондентів найбільшу питому вагу на визначення рівня економічної безпеки підприємства займає показник рівня кваліфікації працівників керуючого складу, який дорівнює 198 балів із сумарної кількості відповідей.

На другому місці знаходився показник рівня рентабельності виробництва, загальна кількість відповідей опитаних складає 180 балів. Рівень кваліфікації виробничого персоналу на досліджуваних підприємствах знаходиться на третьому місці – 175 балів. За анкетним опитуванням, щодо визначення показників оцінки стану управління економічною безпекою підприємства, на думку респондентів, на четвертому місці знаходиться показник прибутку підприємства (160 балів). На шостому місці, сумарна кількість балів 146, знаходиться коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами. На сьомому місці, згідно із думкою респондентів, є показник платоспроможності підприємства, загальна кількість балів якого склала 140. Після проведення та аналізу результатів анкетування доцільно провести монографічний аналіз економічної безпеки досліджуваних підприємств, де більш повно будуть проаналізовані показники, що зазначені в анкетах.

Таблиця 2.6

Показники фінансової складової економічної безпеки підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Оптимальне значення
Рентабельність валового прибутку	$\frac{\bar{A}a\bar{e}\bar{i} \ \bar{a}e\bar{e} \ \bar{i} \ \bar{\delta}e\bar{a}\bar{o}\bar{o} \ \bar{i} \ \bar{e}}{\bar{A}\bar{i} \ \bar{o}\bar{a} \ (\bar{a}e\bar{\delta}o\bar{e}\bar{a}) \ \bar{a}\bar{a} \ \bar{\delta}\bar{a}\bar{e}\bar{e}\bar{3}\bar{c}\bar{a}\bar{o}\bar{3}\bar{c} \ \bar{i} \ \bar{\delta}\bar{i} \ \bar{a}\bar{o}\bar{e}\bar{o}\bar{3}\bar{c}}$	Не < 26 %
Рентабельність операційного прибутку	$\frac{\bar{I} \ \bar{\delta}e\bar{a}\bar{o}\bar{o} \ \bar{i} \ \bar{e} \ \bar{a}\bar{a} \ \bar{i} \ \bar{i} \ \bar{a}\bar{\delta}\bar{a}\bar{o}\bar{3}\bar{e}\bar{i} \ \bar{i} \ \bar{c} \ \bar{a}\bar{3}\bar{y}\bar{e}\bar{u}\bar{i} \ \bar{i} \ \bar{n}\bar{o} \ ^3}{\bar{A}\bar{i} \ \bar{o}\bar{a} \ (\bar{a}e\bar{\delta}o\bar{e}\bar{a}) \ \bar{a}\bar{a} \ \bar{\delta}\bar{a}\bar{e}\bar{e}\bar{3}\bar{c}\bar{a}\bar{o}\bar{3}\bar{c} \ \bar{i} \ \bar{\delta}\bar{i} \ \bar{a}\bar{o}\bar{e}\bar{o}\bar{3}\bar{c}}$	
Рентабельність чистого прибутку	$\frac{\times \bar{e}\bar{n}\bar{o} \ \bar{e}\bar{e} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{o}\bar{a} \ \bar{i} \ ^3 \bar{a}\bar{i} \ \bar{\delta}e\bar{o} \ \bar{i} \ \bar{n}\bar{o} \ \bar{a}\bar{a}}{\bar{A}\bar{i} \ \bar{o}\bar{a} \ (\bar{a}e\bar{\delta}o\bar{e}\bar{a}) \ \bar{a}\bar{a} \ \bar{\delta}\bar{a}\bar{e}\bar{e}\bar{3}\bar{c}\bar{a}\bar{o}\bar{3}\bar{c} \ \bar{i} \ \bar{\delta}\bar{i} \ \bar{a}\bar{o}\bar{e}\bar{o}\bar{3}\bar{c}}$	
Рентабельність активів	$\times \bar{e}\bar{n}\bar{o} \ \bar{e}\bar{e} \ \bar{i} \ \bar{\delta}e\bar{a}\bar{o}\bar{o} \ \bar{i} \ \bar{e} \ / \ \bar{A}e\bar{o} \ \bar{e}\bar{a}\bar{e}$	До зростання
Коефіцієнт оборотності основних засобів	$\frac{\times \bar{e}\bar{n}\bar{o} \ \bar{e}\bar{e} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{o}\bar{a} \ \bar{i} \ ^3 \bar{a}\bar{i} \ \bar{\delta}e\bar{o} \ \bar{i} \ \bar{n}\bar{o} \ \bar{a}\bar{a}}{(\bar{I} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{\delta}\bar{i} \ \bar{o} \ \bar{i} \ ^3 \ \bar{a}e\bar{o} \ \bar{e}\bar{a}\bar{e} \ \bar{i} \ \bar{a} \ \bar{i} \ \bar{i} \ \bar{a}\bar{o} \ \bar{i} \ \bar{e} \ ^3 \ \bar{e}\bar{a}\bar{i} \ \bar{a}\bar{o}\bar{u} \ \bar{\delta}\bar{i} \ \bar{e}\bar{o} \ + \ \bar{A}e\bar{o} \ \bar{\delta}\bar{a}\bar{o} \ \bar{e} \ \bar{i} \ \bar{a}e\bar{a}\bar{o}\bar{o} \ \bar{i} \ ^3 \bar{o} \ \bar{i} \ \bar{a}\bar{\delta}\bar{a}\bar{i} \ \bar{a}\bar{a} \ \bar{i} \ \bar{a} \ \bar{i} \ \bar{i} \ \bar{a}\bar{o} \ \bar{i} \ \bar{e} \ ^3 \ \bar{e}\bar{a}\bar{i} \ \bar{a}\bar{o}\bar{u} \ \bar{\delta}\bar{i} \ \bar{e}\bar{o}) \ / \ 2}$	
Коефіцієнт автономії	$\bar{A}\bar{e}\bar{a}\bar{n}\bar{i} \ \bar{e}\bar{e} \ \bar{e}\bar{a}\bar{i} \ ^3 \bar{o} \ \bar{a}\bar{e} \ / \ \bar{A}\bar{e}\bar{a}\bar{p} \ \bar{o} \ \bar{a} \ \bar{a}\bar{a}\bar{e}\bar{a}\bar{i} \ \bar{n}\bar{o}$	> 0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\bar{A}\bar{e}\bar{a}\bar{n}\bar{i} \ \bar{e}\bar{e} \ \bar{e}\bar{a}\bar{i} \ ^3 \bar{o} \ \bar{a}\bar{e}}{\bar{A}\bar{i} \ \bar{\delta}\bar{a}\bar{i} \ \bar{a}\bar{3} \ \bar{c}\bar{i} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{a}'\bar{y}\bar{c}\bar{a}\bar{i} \ \bar{i} \ \bar{y} \ \bar{i} \ ^3 \bar{a}\bar{i} \ \bar{\delta}e\bar{o} \ \bar{i} \ \bar{n}\bar{o} \ \bar{a}\bar{a}}$	До зростання
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\frac{\bar{A}\bar{e}\bar{a}\bar{n}\bar{i} \ \bar{e}\bar{e} \ \bar{e}\bar{a}\bar{i} \ ^3 \bar{o} \ \bar{a}\bar{e}}{\bar{C}\bar{a}\bar{a}\bar{a}\bar{c}\bar{i} \ \bar{a}\bar{a}\bar{a}\bar{i} \ \bar{i} \ \bar{y} \ \bar{i} \ \bar{a}e\bar{a}\bar{o}\bar{o} \ \bar{i} \ ^3 \bar{o} \ \bar{a}e\bar{o} \ \bar{\delta}\bar{a}\bar{o} \ + \ \bar{A}\bar{i} \ \bar{\delta}\bar{a}\bar{i} \ \bar{n}\bar{o} \ \bar{\delta}\bar{i} \ \bar{e}\bar{i} \ \bar{a}\bar{3} \ \bar{i} \ \bar{o} \ \bar{i} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{c} \ \bar{c}\bar{i} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{a}'\bar{y}\bar{c}\bar{a}\bar{i} \ \bar{i} \ \bar{y} \ + \ \bar{A}\bar{i} \ \bar{o}\bar{i} \ \bar{a}\bar{e} \ \bar{i} \ \bar{a}e\bar{a}\bar{o}\bar{o} \ \bar{i} \ ^3 \bar{o} \ \bar{i} \ \bar{a}\bar{\delta}\bar{a}\bar{i} \ \bar{a}\bar{a}}$	> 1
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\bar{I} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{\delta}\bar{i} \ \bar{o} \ \bar{i} \ ^3 \ \bar{a}e\bar{o} \ \bar{e}\bar{a}\bar{e} \ / \ \bar{I} \ \bar{i} \ \bar{o} \ \bar{i} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{c} \ \bar{c}\bar{i} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{a}'\bar{y}\bar{c}\bar{a}\bar{i} \ \bar{i} \ \bar{y}$	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\bar{A}\bar{\delta}\bar{i} \ \bar{o} \ \bar{i} \ \bar{a}\bar{3} \ \bar{e}\bar{i} \ \bar{o} \ \bar{o} \ \bar{e} \ + \ \bar{O}\bar{3}\bar{i} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{n}\bar{i} \ \bar{a}\bar{3} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{a}\bar{n}\bar{o} \ \bar{e}\bar{o}\bar{3}\bar{c}}{\bar{I} \ \bar{i} \ \bar{o} \ \bar{i} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{c} \ \bar{c}\bar{i} \ \bar{a}\bar{i} \ \bar{a}'\bar{y}\bar{c}\bar{a}\bar{i} \ \bar{i} \ \bar{y}}$	> 0,2

Першою функціональною складовою групою показників є фінансова складова, а саме: рентабельність валового прибутку, рентабельність операційного прибутку, рентабельність чистого прибутку, рентабельність активів, коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт поточної ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності (див. табл. 2.6)

Другою функціональною групою індикаторів є показники інформаційної безпеки, які представлені продуктивності інформації, коефіцієнтом інформаційної озброєності та коефіцієнтом захищеності інформації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники інформаційної безпеки підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Оптимальне значення
Продуктивність інформації	$\frac{\text{Обсяг промислової продукції, грн}}{\text{Витрати на придбання інших форм ресурсів, грн}}$	До зростання
Коефіцієнт інформаційної озброєності	$\frac{\text{Витрати на придбання інформ. ресурсів, грн}}{\text{Середньообл. чисельн. працівників, осіб} \times 100\%}$	> 20 %
Коефіцієнт захищеності інформації	$\frac{\text{Витрати підприємства на захист інформ. ресурсів, грн}}{\text{Витрати на придбання інформ. ресурсів, грн}}$	< 20 %

*складено на основі [41, с. 243, 44]

Кадрова складова забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості може бути досліджена із застосуванням наступного переліку показників що подані в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Показники кадрової безпеки підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Оптимальне значення
Плинність персоналу	$\frac{\text{Кількість звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$	Не вище 4 %
Стабільність, стаж роботи на підприємстві	$\frac{\text{Загальна сума років роботи на підприємстві всього персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	До зростання
Відповідність кваліфікації ступеню складності робіт	$\frac{\text{Середній тарифний розряд працівників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт}}$	Коефіцієнти досліджують в динаміці

*складено на основі [41, с. 244, 44]

Виробнича безпека підприємств легкої промисловості відповідно до спеціалізації таких підприємств є водночас їх основною операційною діяльністю – фінансово-господарської діяльності, що приносить основний дохід підприємству.

Якість та кількість, наданих цими підприємствами послуг залежать від наявності, якості та стану основних виробничих фондів. Виробнича (операційна) безпека підприємства характеризується показниками та індикаторами, що характеризують стан основних фондів підприємства: показниками фондovіддачі основних засобів, коефіцієнтом оновлення основного капіталу, коефіцієнтом зношення основних засобів та іншими (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники виробничої безпеки підприємств

Показник	Формула для розрахунку	Оптимальне значення
Фондовіддача основних засобів	$\frac{\text{Виторг без ПДВ (Чистий дохід)}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	До зростання
Коефіцієнт оновлення основного капіталу	$\frac{\text{Вартість придбаних у звітний період основних засобів}}{\text{Вартість основних засобів на початок звітного періоду}}$	
Коефіцієнт зношення основних засобів	$\frac{\text{Сума зношеності основних засобів за період}}{\text{Первинна вартість основних засобів на початку звітного періоду}}$	До 50 %
Матеріаломісткість	$\frac{\text{Матеріальні витрати, грн}}{\text{Виторг без ПДВ, грн}}$	10–30 %
Коефіцієнт браку	$\frac{\text{Вартість браку за собівартістю реалізованої послуг, грн} \times 100}{\text{Собівартість реалізованої послуг, грн}}$	1–3 %

*складено на основі [41, с. 244, 44]

Функціональна складова ринкової безпеки представлена показниками що визначають конкурентоспроможність послуг що надають підприємства легкої промисловості порівняно із підприємствами конкурентами працюючими на даному ринку. Це такі показники як коефіцієнт ринкової віддачі активів, рівень конкурентоспроможності послуг, коефіцієнт ефективності рекламної політики (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники ринкової безпеки підприємств легкої промисловості

Показник	Формула для розрахунку	Оптимальне значення
Коефіцієнт ринкової віддачі активів	$\frac{\text{Чистий прибуток підприємства, грн}}{\text{Активи підприємства, грн}}$	До зростання
Конкурентна Спроможність послуг	$\frac{\text{Ціна послуги підприємства, грн}}{\text{Ціна еталонної послуги, грн}}$	Близько 1
Коефіцієнт ефективності рекламної політики	$\frac{\text{Витрати на рекламу, грн}}{\text{Валовий прибуток, грн}}$	> 15 %

*складено на основі [41, с. 245, 44]

Правова безпека підприємства визначається показниками коефіцієнта платіжної дисципліни, коефіцієнтом якості юридичних послуг та коефіцієнтом юридичного менеджменту (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники правової безпеки підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Оптимальне значення
Коефіцієнт платіжної дисципліни	$\frac{\text{Прибуток від операційної діяльності, грн}}{\text{Збитки від штрафних санкцій, грн}}$	1
Коефіцієнт якості юридичних послуг	$\frac{\text{Судові справи виграні в суді, од.}}{\text{Загальна кількість судових позовів підприємства, од.}}$	1
Коефіцієнт юридичного менеджменту	$\frac{\text{Дохід від відшкодування штрафних санкцій, тис. грн}}{\text{Дохід від нарахованих штрафних санкцій підприємству, тис. грн}}$	1

*складено на основі [41, с. 246, 44]

Загалом ці показники характеризують рівень захисту підприємства від дій факторів навколишнього середовища пов'язаних із нестабільністю та відсутності повноти існуючого державного законодавства, якістю та компетентністю роботи юридичного підрозділу або юристів підприємства.

Список використаних джерел

1. Абдулаев А. Н. Прогнозирование экономических процессов / А. Н. Абдулаев. – Ташкент : ТИНХ, 1980. – С. 77–155.
2. Абиьлгазиева Ж. К. Профессиональная компетентность как основа успешности и эффективности профессиональной деятельности / Ж. К. Абиьлгазиева, А. Е. Тастемирова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. – 2016. – № 1. – С. 6.
3. Аніщенко В. Професійна компетентність – основний критерій якості підготовки робітничого персоналу / В. Аніщенко // Професійне навчання на виробництві : зб. наук. пр. – Київ : Ін-т проф.-тех. освіти НАПН України, Навч. центр ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство». – Вип. 4. – 2011. – С. 130–139.
4. Антоненко К. В. Роль особистості в процесі управління персоналом / К. В. Антоненко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. пр. – Вип. 10. – Київ : НАУ, 2003. – С. 64–69.
5. Арапова О. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Арапова, К. М. Горицька // Ефективна економіка. – 2015. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4203>
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
7. Білобровко Т. Післядипломна педагогічна освіта: перспективи розвитку / Т. Білобровко, В. Панченко // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницьк. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди» : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 24. – С. 23–27.
8. Большедворская М. В. Профессиональная компетентность как форма субъектной активности / М. В. Большедворская // Научный Альманах. – 2016. – № 8. – С. 425.
9. Бурда Н. В. Роль підвищення кваліфікації персоналу підприємства в його ефективному використанні / Н. В. Бурда // Інноваційна економіка. – 2012. – № 4. – С. 90–93.
10. Бутенко А. І. Вдосконалення системи підготовки кадрів для підприємницької діяльності / А. І. Бутенко, Н. Л. Шлафман, І. М. Сарасва, М. М. Стоянова, О. О. Барабаш, В. М. Лисюк, В. А. Ягорлицький ; НАН України ; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. – Одеса, 2001. – 48 с.
11. Бучинська Т. В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції / Т. В. Бучинська // Економічний аналіз : зб. наук. пр. ; [редкол. С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін.]. – Тернопіль : Економічна думка, 2014. – Т. 15, № 1. – С. 305–309.

12. Быстрицкий Д. А. Профессиональная компетентность в системе социального управления персоналом [Электронный ресурс] / Д. А. Быстрицкий // Преподаватель XXI век. – 2008. – № 1. – С. 154–157. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-kompetentnost-v-sisteme-sotsialnogo-upravleniya-personalom.pdf>

13. Вартанова О. В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства / О. В. Вартанова, І. В. Шестер // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 30–34.

14. Василик А. В. Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства / А. В. Василик // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – Київ : КНЕУ, 2010. – Т. I. – С. 124–132.

15. Василик А. Об'єктивні передумови та напрями інтелектуалізації праці в Україні / А. Василик // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 7. – С. 48–51.

16. Васильєва А. Н. Управление рисками организации в области человеческого капитала / А. Н. Васильева // Известия ИГЭА. – 2010. – № 6 – С. 106–110.

17. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – Київ : КНЕУ, 2005. – 403 с.

18. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації [Електронний ресурс] / І. О. Волобоєва // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 223–228. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_33

19. Врублевський В. К. Україна: інтелект нації на межі століть / В. К. Врублевський, В. М. Ворона, Ю. М. Канигін, В. П. Ксьонзенко, І. Ф. Курас. – Київ : Інтелект, 2000. – 165 с.

20. Галаз Л. В. Обґрунтування груп характеристик трудового потенціалу підприємства / Л. В. Галаз // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2014. – № 12. – С. 152–157.

21. Галицька У. Б. Мотиваційні аспекти в системі управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємств / У. Б. Галицька // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – 2014. – Вип. 22. – С. 306–311.

22. Герчиков М. Н. Менеджмент / М. Н. Герчиков. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 501 с.

23. Гилфорд Д. П. Природа человеческого интеллекта / Д. П. Гилфорд. – М. : Прогресс, 1971. – 123 с.

24. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу / І. В. Грабовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2, т. 2. – С. 192–197.

25. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини / В. М. Гриньова, Г. Ю. Шульга. – Київ : Знання, 2010. – 310 с.

26. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с.

27. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – Київ : Знання, 2006. – 559 с.

28. Гуревич Р. С. Як визначити рівень професійної компетентності персоналу? / Р. С. Гуревич // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2011. – № 1. – С. 32–38.

29. Дабагян А. В. Совершенствование профессиональной подготовки и переподготовки специалистов в современных условиях / А. В. Дабагян, А. М. Михайличенко. – Харьков, 1996. – 296 с.

30. Дегтярьова І. Б. Економічні проблеми формування трудового потенціалу підприємства / І. Б. Дегтярьова, Є. О. Сітак // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 2. – С. 136–141.

31. Депутатова Т. Г. Развитие профессиональной компетентности, как условие наращивания трудового потенциала организации [Электронный ресурс] / Т. Г. Депутатова, Н. В. Разнова // Молодёжь и наука : сб. материалов VII Всерос. науч.-техн. конф. студентов, аспирантов и молодых учёных, посвященной 50-летию первого полета человека в космос. – Красноярск : Сибир. федерат. ун-т, 2011. – Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2011/section04.html>

32. Добренко О. О. Проблеми формування конкурентних переваг професійного ринку праці / О. О. Добренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 1 (152). – С. 200–203.

33. Жарінова А. Г. Інформація, знання і креативність як основні ресурси інтелектуального капіталу / А. Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 10 (112). – 348 с.

34. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – Київ : ХНЕУ, 2003. – 300 с.

35. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34.

36. Зленко А. М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці [Електронний ресурс] /

А. М. Зленко, Д. А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 24 (1). – С. 34–38. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esvu_2015_24%281%29__8

37. Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Г. И. Ибрагимов / Educational Technology & Society. – 2007. – № 10 (3). – С. 361–365.

38. Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2009. – 434 с.

39. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации : учеб. пособ. / [под ред. А. Л. Гапоненко, Т. М. Орловой]. – М. : Социальные отношения, 2003. – 184 с.

40. Ісаєва І. Г. Дослідження проблеми сучасних форм і систем підвищення кваліфікації робітничих кадрів / І. Г. Ісаєва, М. В. Літвиненко // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2011. – № 8. – С. 74–78.

41. Казачков І. О. Сучасні підходи до проведення економічної діагностики підприємства / І. О. Казачков, О. О. Ткаченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2013. – Вип. 4. – С. 148–153.

42. Кісь С. Я. Формування системи забезпечення інтелектуалізації персоналу підприємства / С. Я. Кісь // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – Вип. 5. – С. 31–34.

43. Кліпкова О. І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством / О. І. Кліпкова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. – Вип. 2 (4). – Ч. 2. – С. 76–80.

44. Коллас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия : учеб. пособ. / Б. Коллас ; пер. с фр. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 850 с.

45. Кожан Т. О. Компетентнісні засади моделювання діяльності менеджера з персоналу / Т. О. Кожан // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. – Т. 1. – Київ : КНЕУ, 2012. – С. 546–552.

46. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу [Електронний ресурс] / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2011. – № 1. – С. 69–74. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2011_1_16

47. Костюк М. В. Окремі питання забезпечення професійного навчання на підприємствах / М. В. Костюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Львівська політехніка, 2012. – С. 70–75.

48. Красівська А. С. Інтелектуалізація як чинник інноваційного розвитку сучасних підприємств [Електронний ресурс] / А. С. Красівська // Матеріали XLVI наук.-техн. конф. підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22–24 берез. 2017 р. – Електрон. текст. дані. – 2017. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2815>

49. Крикуненко Д. О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства / Д. О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 209–216.

50. Круш П. В. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура / П. В. Круш, О. І. Сімчера // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2014. – № 11. – С. 233–237.

51. Кудрявцева Е. И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций : монография / Е. И. Кудрявцева. – СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2012. – 340 с.

52. Ланська С. П. Удосконалення системи професійного розвитку працівників на виробництві в Україні: врахування зарубіжного досвіду / С. П. Ланська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9. – Ч. 6. – С. 151–154.

53. Леонард Д. Как заставить работать коллективный мозг компании / Д. Леонард, С. Строс // Креативное мышление в бизнесе. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 412 с.

54. Леонова С. В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавання образів [Електронний ресурс] / С. В. Леонова // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2012. – Вип. 8. – С. 151–155. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2012_8_37

55. Лівовшко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т. В. Лівовшко, Н. Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – Вип. 4. – С. 59–65.

56. Лук'янова Л. Б. Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади : монографія / Л. Б. Лук'янова, Л. Є. Сігасва, О. В. Аніщенко [та ін.]. – Київ : Пед. думка, 2012. – 271 с.

57. Мала Н. Т. Креативність як складова ефективного управління / Н. Т. Мала // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – С. 18–23.

58. Мартиненко І. О. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств / І. О. Мартиненко,

І. В. Чумаченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 4 (16). – С. 16–27.

59. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2006. – 352 с.

60. Мельничук О. П. Компетентність як головна детермінанта конкурентоспроможності трудового потенціалу / О. П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 3 (57). – С. 337–338.

61. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 336 с.

62. Михальченко О. А. Розвиток кваліфікації фахівців кадрової сукупності підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Михальченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – № 27. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/172/163>

63. Ніколенко К. В. Соціокультурне перетворення сучасного суспільства в контексті креативності / К. В. Ніколенко // Збірник наукових праць Гілея: Науковий вісник. – 2011. – С. 57–59.

64. Новойтенко І. В. Теоретико-методичні засади розвитку інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємства / І. В. Новойтенко // Агроінком. – 2013. – № 7–9. – С. 95–99.

65. Одегов Ю. Г. Экономика труда / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 423 с.

66. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 8. – С. 23–28.

67. Портер М. Конкуренція / М. Портер ; пер. з англ. – М., 2006. – 608 с.

68. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия / Л. В. Прыкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 407 с.

69. Психологічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.book.od.ua

70. Радкевич В. О. Професійний розвиток персоналу вітчизняних підприємств / В. О. Радкевич // Педагогіка і психологія. Вісник НАПН України = Pedagogics and Psychology : наук.-теорет. та інформ. журн. – 2015. – № 1. – С. 27–31

71. Ремньова Л. М. Концептуалізація парадигмальних зрушень у системі фінансового менеджменту під впливом глобальних мегатрендів економічного розвитку / Л. М. Ремньова, Ю. В. Ніколаєнко // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 2 (2). – С. 139–147.

72. Рябов В. В. Компетентность как индикатор человеческого капитала / В. В. Рябов, Ю. В. Фролов // Материалы к четвертому засе-

данию методологического семинара (16 нояб. 2004 г.). – М. : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 45 с.

73. Савіцька Н. В. Креативний потенціал підприємства як чинник формування інноваційних технологічних процесів / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, В. Й. Жежуха, Н. В. Савіцька. – Львів : вид-во ТЗОВ «Тріада плюс», 2012. – 464 с.

74. Савченко В. А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність» / В. А. Савченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. ; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.)]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Соціально-трудові відносини: теорія та практика : у 3 т. – Т. 2. – С. 314–322.

75. Сенченко И. Т. Повышение квалификации рабочих на производстве / И. Т. Сенченко. – М. : Педагогика, 1992. – 112 с.

76. Синева Н. Л. Управление системой креативного менеджмента (менеджмента творчества персонала) как фактор формирования конкурентных преимуществ инновационной организации [Электронный ресурс] / Н. Л. Синева, Е. В. Яшкова, Т. В. Перова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 5(24). – М. : Науковедение, 2014. – Режим доступа: [http://naukovedenie.ru/sbornik_5\(24\)/pdf](http://naukovedenie.ru/sbornik_5(24)/pdf).

77. Синякова К. М. Компетентнісні особливості забезпечення оптимальної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / К. М. Синякова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 464–468. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npntu_e_2010_17_73

78. Синякова К. М. Компетентнісні особливості забезпечення оптимальної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / К. М. Синякова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 464–468.

79. Ситник Й. С. Вплив інтелектуалізації на процес менеджменту інноваційних підприємств / Й. С. Ситник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 725 (63). – С. 372–378.

80. Ситник Й. С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Й. С. Ситник // Економічний вісник НТУ КІП. – 2012. – № 49. – Режим доступу: economy.kpi.ua/uk/node/377

81. Скрипник Н. Є. Вплив системи мотивації на розвиток трудового потенціалу [Електронний ресурс] / Н. Є. Скрипник, О. Ю. Логвіненко // Економіка и менеджмент – 2016 : WEB-ресурс научно-прак-

тических конференций. – Режим доступа: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_logvinenko.htm

82. Слепухіна І. Д. Розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу на виробничому підприємстві / І. Д. Слепухіна / Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4 (14). – С. 32–36.

83. Стец І. І. Відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємства / І. І. Стец // Всеукраїнський науково-виробничий журнал: Інноваційна економіка. – № 6 (44). – 2013. – С. 183–187.

84. Тараненко І. Г. Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід європейських країн / І. Г. Тараненко // Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство : наук.-метод. зб. ; [ред. кол. Н. Софій]. – Київ : Контекст, 2000. – С. 37–40.

85. Чигиринская Н. В. Экономическая природа компетентности: общеметодологические подходы к проблеме / Н. В. Чигиринская, Л. С. Шаховская // Экономические науки. – 2008. – № 4. – С. 406–411.

86. Шамілева Е. Е. Шляхи підвищення мотивації ефективності використання трудового потенціалу / Е. Е. Шамілева // Економіка промисловості. – 2011. – № 1. – С. 250–252.

87. Шваб Л. І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств / Л. І. Шваб // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – № 2 (52). – 2010. – С. 302–306.

88. Шкодкина Н. И. Технология формирования профессиональных компетенций специалиста СПО / Н. И. Шкодкина // Среднее профессиональное образование. – 2009. – № 9. – С. 44–45.

89. Ягупов В. В. Компетентісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти / В. В. Ягупов, В. І. Свистун // Наукові записки НаУКМА. – Київ, 2007. – Т. 71. – С. 3–8.

90. Hutmacher W. Key competencies for Europe / W. Hutmacher // Report of the Symposium Berne, Switzerland 27–30 March, 1996. Council for Cultural Cooperation (CDCC) a Secondary Education for Europe. – Stretaburg, 1997. – P. 27–31.

91. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence / D. C. McClelland // American Psychologist. – 1973. – № 28. – Pp. 1–14.

92. Mednick S. A. The associative basis of the creative process / S. A. Mednick // PsiholRev. – N.Y., 1962. – Vol. 6. – P. 220–232.

93. Renzulli J. S. The enrichment triad model: A guide for developing defensible programs for the gifted and talented / J. S. Renzulli. – Wethersfield, Conn. : Creative Loaming Press, 1977. – 168 p.

94. Stuart T. A. Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations / T. A. Stuart. – London, 1997. – 546 s.

95. Taylor C. W. Various Approaches to and Definitions of Creativity / C. W. Taylor // *The Nature of Creativity*. – Cambridge : Cambridge Univ. Press, 1988. – P. 99–124.

96. Torrance E. Can we teach children to think creatively? / E. Torrance // *Journal of Creative Behavior*. – 1972. – № 6. – P. 114–143.

97. Woodruff C. Competent by any other / C. Woodruff // *Presental Management*. – 1991. – September. – P. 30–33.

Розділ 3

РЕСУРСНЕ ТА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ПІДВИЩЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Ресурсно-фінансове забезпечення соціально-трудового потенціалу виробничих систем

На складові ресурсного та фінансового забезпечення соціально-трудового потенціалу виробничих систем впливають ряд чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Від виявлення та обґрунтування, аналізу даних чинників впливу на потенціал підприємства, залежить ефективність його формування та використання в подальшому. Для запобігання впливу негативних факторів зовнішнього середовища, управлінським персоналом має бути розроблена низка заходів можливої протидії. А на рівні підприємства, в кожному функціональному підрозділі повинні діяти важелі, що діятимуть на активізацію процесів розвитку можливостей підприємства.

Важливим, є розгляд рівня впливу на кожне окреме підприємство ряду соціально-економічних, політичних умов функціонування, які позитивно або, навпаки, негативно впливають на потенціал підприємства. Інвестиційні компанії, фінансові установи, державні органи влади, банки чи окремі політичні сили в тій чи іншій мірі можуть стимулювати чи, навпаки, обмежувати розвиток ресурсно-фінансового потенціалу.

На сьогодні розвиток галузі залежить, у більшій мірі, від державних важелів впливу, впровадження механізмів розвитку можливостей промисловості. Нестабільне соціально-політичне становище в країні значно обмежує надходження інвестицій, адже не дає гарантії інвесторам отримати очікуваний прибуток, а подекуди й повернути вкладені фінансові ресурси [12, с. 200].

Структура потенціалу кожного промислового підприємства як складної різнобічної системи, характеризується певними різновидами чинників, які визначають увесь діапазон господарювання підприємства, а саме:

- організаційними, які розкривають особливості організації (методи менеджменту) господарювання;
- функціональними, що розкривають результативність діяльності функціональних підсистем управління;
- ресурсними, що упорядковують сукупність ресурсів, потрібних з метою організації господарювання, одержання конкурентних позицій на ринку збуту продукції, зростання показників ефективності підприємства.

Різноманітність варіантів узагальнення окремих видів ресурсного забезпечення зумовлює варіативність внутрішньої структури машинобудівного підприємства та можливості отримання запланованого рівня конкурентоздатності. Утім потенціал господарюючого суб'єкта знаходиться у взаємозалежності як від внутрішніх факторів, так й безумовно, й від зовнішнього середовища.

На сьогодні, перед керівниками підприємств постає важливе завдання – досягнути пріоритетів відносно фірм-конкурентів, що є можливим тільки за умови раціонального формування, використання та підвищення ресурсно-фінансового потенціалу, впровадження заходів його відновлення. Для цього фахівцям підприємств варто ґрунтовно розглядати та оцінювати кожен із елементів ресурсно-фінансового потенціалу підприємства з метою прийняття ефективного управлінського рішення [3].

Нинішнє становище українських підприємств обумовлене рядом проблем, що стоять на заваді розвитку галузі, найголовнішими з яких є:

- фінансово-економічні, зокрема дисбаланс у виробничій структурі; потреба в оновленні основних засобів; подекуди застарілість організаційної підсистеми, відносно нинішніх умов господарювання; низька платоспроможність вітчизняних підприємств; потреба у залученні фінансових ресурсів, необхідність у забезпеченні вигідного отримання кредитних коштів; низька інвестиційно-інноваційна активність господарюючих на ринку суб'єктів; не високий споживчий попит на окремі вироби вітчизняних підприємств; брак додаткових фінансових ресурсів, що призупиняє процес модернізації та оновлення основних засобів машинобудівних підприємств;
- соціальні: потреба у підвищенні кваліфікаційного рівня спеціалістів; труднощі щодо працевлаштування на ринку праці; невисока ціна праці найманих працівників; низька мотивація через недостатній розмір оплати праці чи преміювання, виплати надбавок тощо;

– організаційні та технологічні, зокрема необхідність у розширенні асортименту конкурентоспроможних виробів; необхідність впровадження у виробництво промислової продукції новітніх технологій, формування технічної бази, яка матиме галузевий розподіл; посилення процесів щодо повної механізації виробництва; вирішення питань щодо автоматизації виробничих процесів на підприємстві; потреба завантаження наявних виробничих потужностей; невисокий рівень продуктивності праці; потреба у зростанні якісних характеристик виробів [4, с. 20].

Для ефективного проведення аналізу ресурсно-фінансового потенціалу український підприємств, необхідним є, з боку управлінського персоналу, налагодження організації надходження та опрацювання інформаційних даних для цього процесу.

Таблиця 3.1

Критерії інформаційного забезпечення для проведення аналізу ресурсно-фінансового забезпечення соціально-трудового потенціалу виробничих систем*

Критерії інформаційних джерел	Характеристика
Згуртованість	Інформаційні дані щодо фінансово-господарської інформації мають різні джерела надходження, відповідно менеджерам важливо слідкувати за не допущенням факту групування однотипної інформації (повторного зайвого узагальнення)
Повнота відображення	Дані щодо діяльності підприємства мають повною мірою відображати всі аспекти його функціонування
Ощадливість (економність)	Критерій пояснюється тим, що процес групування, опрацювання та зберігання даних щодо діяльності підприємства, стану його потенціалу повинен передбачати раціональні (оптимальні) витрати
Оперативність	Зібрані інформаційні джерела повинні бути у вигляді, щоб за необхідності їх використання (аналізу, оцінці) відповідальні фахівці підприємства могли вчасно ними скористатися
Достовірність, об'єктивність	Інформаційні джерела мають бути достовірними та повною мірою, чітко відображати стан господарюючого суб'єкта
Урахування стратегічного ціленаправлення	Крім інформаційних джерел, що порівнюються із даними попередніх звітних періодів, необхідним є збір та опрацювання даних, що визначатимуть стратегічні орієнтири підприємства, розвиток ресурсно-фінансового потенціалу у перспективі

* складено автором

На нашу думку, інформаційне забезпечення повинно характеризуватися рядом критеріїв, зокрема згуртованістю, повнотою відображення, ощадливістю, оперативністю, достовірністю та об'єктивністю інформаційних джерел й обов'язковим урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку потенціалу господарюючого суб'єкта (див. табл. 3.1).

Сучасний розвиток інформаційних технологій надає можливість відповідним фахівцям підприємства пришвидшити проведення оцінювання й аналізу основних показників діяльності підприємства, врахувати усі фактори, що призводять до відхилень фактичних показників від планових, прийняти рішення, що характеризуються багатоальтернативністю дій у напрямі розвитку ресурсно-фінансового забезпечення соціально-трудового потенціалу виробничих систем.

Слід відзначити, що для забезпечення соціально-трудового потенціалу потрібно зробити оптимізації операційних витрат, з метою розвитку ресурсно-фінансових можливостей і збільшення потенціалу, можна застосовувати такі методи як:

- співпраця з перевіреними постачальниками ресурсної бази та наявність інформаційних даних щодо більш вигідного співробітництва із іншими постачальниками;
- введення змін у номенклатуру виробів на підприємстві;
- впровадження заходів, спрямованих на зростання продуктивності праці на підприємстві;
- удосконалення діючої маркетингової підсистеми управління господарюючим суб'єктом;
- віднайдення резервів, які можна використати як додатковий дохід для розвитку підприємства, придбання нового устаткування, ремонту обладнання тощо;
- посилений моніторинг за рівнем витрат виробництва продукції підприємства та впровадження заходів, спрямованих на зниження величини собівартості виробів із забезпеченням належних якісних характеристик продукції підприємства, що реалізується на внутрішній та зовнішній ринки;
- зростання рівня ефективності управління витратами підприємства в цілісній системі менеджменту, шляхом проведення аналізу фінансово-господарської діяльності та оцінювання показників, що надаватимуть достовірну інформацію про його діяльність [9].

Загальновідомим є те, що на рівні підприємства розвиток його ресурсно-фінансового забезпечення соціально-трудового потен-

ціалу відбувається на основі оновлення виробничої бази, зокрема модернізації технологічного устаткування, збільшення обсягів виробництва продукції, впровадження інновацій, використання новітніх технологій тощо. Поняття розвиток можна визначити як певні процеси змін на підприємстві, які сприятимуть підвищенню якісних характеристик виробів і удосконаленню функціональних підсистем менеджменту [6, с. 118–121].

Провівши аналіз ресурсно-фінансового забезпечення соціально-трудового потенціалу, варто виокремити ряд необхідних заходів, які на нашу думку варто впровадити на досліджуваних підприємствах з метою підвищення цього потенціалу. Зокрема, щодо трудового потенціалу на підприємстві, варто запровадити ефективні механізми мотивації працівників, усіх без винятку структурних підрозділів. Така мотивація не повинна обмежуватися тільки преміями, винагородами.

На нашу думку, саме розвиток трудового потенціалу є підґрунтям підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності всього підприємства. Фінансово-господарська діяльність підприємств, повинна бути націлена на виробництво конкурентоспроможної продукції. А це, у свою чергу, зумовлює потребу у використанні високотехнологічних засобів виробництва продукції, заміні імпортних комплектуючих на комплектуючі власного виробництва або пошук більш вигідних для підприємства варіантів їх закупівлі.

Нагальним питанням, є забезпечення підприємства відповідним фінансуванням та впровадження механізмів вигідного використання залучених фінансових ресурсів у виробничі процеси, з метою отримання запланованого рівня прибутковості та продуктивності праці. Сучасна економічна ситуація в країні, уповільнені темпи впровадження реформ, вимагають від держави суттєвої підтримки підприємств різних галузей.

Рівень конкурентоздатності підприємств знаходиться в залежності від великої кількості факторів, зокрема від державної підтримки з формуванням сприятливого конкурентного оточення, від наявності ефективних методів структурної та організаційної перебудови господарюючого суб'єкта, від рівня удосконалення законодавчої бази тощо. Проте, у більшій мірі конкурентоздатність підприємства характеризується ресурсно-фінансовими можливостями. Рівень конкурентоспроможності суб'єкта є своєрідною узагальнюючою властивістю у межах визначеного ринку, яка розкриває спроможність господарюючого суб'єкта працювати в резуль-

тативному стані та мати переваги відносно основних фірм-конкурентів за ключовими показниками розвитку власних можливостей, зокрема технологічного, трудового, маркетингового, ресурсного, інноваційного, управлінського та фінансового.

Отже, соціально-трудовий потенціалу підприємства визначається рядом показників та чинників, які розкривають сукупні можливості, фінанси, обсяги запасів, ресурсне забезпечення, резерви виробництва, що за необхідності, використовуються у фінансово-господарській діяльності.

При проведенні аналізу та оцінювання рівня управління фінансово-господарською діяльністю, найбільш розповсюдженим та дієвим є використання системного підходу до даних процесів. Саме зазначений підхід надає змогу провадити фінансово-господарську діяльність, що буде цілеспрямованою на формування, використання й підвищення ресурсно-фінансового забезпечення соціально-трудового потенціалу підприємства з метою підвищення прибутковості, продуктивності праці, рівня конкурентоздатності, відповідності стандартам якості, розширення номенклатури тощо.

3.2. Моніторинг показників ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу виробничих систем

Існує багато наукових бачень щодо трактування моніторингу як процесу, як функції управління та послідовності його проведення в аспекті отримання достовірної інформації про фінансово-господарську діяльність. Розглядаючи моніторинг як функцію управління, головним його завданням можна вважати збирання інформаційних даних для проведення, на основі їх, достовірного оцінювання із прогнозуванням як обов'язкового елемента менеджменту на підприємстві.

Для зростання ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу господарюючий суб'єкт повинен періодично контролювати та діагностувати процеси формування і використання наявного потенціалу з метою зростання його результативності. За допомогою моніторингу узагальнюють інформаційні дані щодо перспектив розвитку потенціалу, формують стратегічні цілі зростання конкуренції, аналізують найсуттєвіші фактори впливу на діяльність підприємства.

Втілюючи в життя програму зростання конкурентоздатності підприємства, учасниками виступають суб'єкти, які є потенційними інвесторами; суб'єкти зайняті у підготовці проектно-звітної документації; відповідальні за матеріально-технічне забезпечення механізмів формування потенціалу постачальники; призначений відповідальний спеціаліст. Зазначені суб'єкти вносять корективи у організаційну підсистему підприємства для реалізації даних процесів [7].

Для підприємств, в розрізі реалізації організаційно-економічного механізму формування та підвищення ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу, важливим є розвиток трьох основних тенденцій – діджиталізації, розширення та удосконалення кадрового забезпечення (персоналу). Щодо першої – одним із недоліків функціонування підприємств є недостатнє застосування ІТ-технологій.

Водночас, інтегрування інформаційних технологій сприятиме зростанню ефективності господарювання та активізації інтеграційних процесів. Наступним напрямом є розширення. Враховуючи факт поєднання ресурсного забезпечення окремими підприємствами з метою одержання конкурентних переваг, їх сукупний потенціал тісно взаємопов'язаний із особливостями ринкових умов. Диверсифікація як один із способів розвитку не у всіх випадках є дієвою стратегією, як засвідчує практика окремих підприємств, фінансовий стан яких значно погіршився. А консолідація на сучасному етапі розвитку економіки є найоптимальнішим напрямом активізації функціонування підприємств машинобудівної галузі.

Стосовно останньої тенденції – персоналу, варто зазначити, що у країнах із розвиненою економікою машинобудівні підприємства націлені на підбір кваліфікованих спеціалістів. Дефіцит так званого людського капіталу негативно впливає на господарчу діяльність підприємств, які налаштовані на інтенсивний розвиток. Підприємствам варто застосовувати ефективно підібрані методики в управлінні персоналом, до прикладу покладання на них більшого кола обов'язків тощо [2, с. 288].

Основу механізму управління потенціалом, в розрізі організаційно-економічної складової, формують процеси оцінювання, формування та використання потенціалу. Економічний аналіз ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу підприємства здебільшого передбачає використання його фінансової складової. Пояснюється це явище фактом приналежності

кожному із фінансових показників встановленого нормативу, який в процесі аналітичних процедур порівнюється із одержаними фактичними даними. Тому, унеможливується існування універсальної методики оцінювання рівня фінансового потенціалу підприємств. Відповідно, кожне підприємство має власну систему показників, за якими визначається використання й розвиток ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу, а кожний включений в задану систему показник має достатньою мірою відображати окремий вид діяльності, стан певної ланки виробничої системи. Кожний показник, що формуватиме загальну систему оцінки повинен бути логічно обґрунтований для запобігання надмірної кількості обрахування показників або навпаки їх недостатню кількість.

Оцінювання рівня формування, використання й підвищення ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу господарюючого суб'єкта можна здійснювати, використовуючи показники ресурсовіддачі та ресурсоємності. Дані показники зазвичай розраховуються в загальному та за деякими складовими (енергомісткість, матеріалоемність та ін.). За умови перевищення ресурсовіддачі та меншої ресурсоємності зростає результативність використання можливостей суб'єкта господарювання.

В процесі оцінювання ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу порівнюються дані фактично отриманих рівнів показників із нормативним значенням. Норматив показника, зокрема ресурсоємності є найменш допустимий обсяг залучених ресурсів для виготовлення певного виробу. А коли визначена ресурсоємність на підприємстві перевищує нормативний рівень, мова йде про неефективність використання існуючого ресурсного забезпечення, а в оберненому випадку – коли відбулася економія, характерна краща результативність ведення фінансово-господарської діяльності.

На сучасному етапі функціонування підприємств, як у вітчизняній практиці, так і у світовій (на галузевому, міжнародному й глобальному рівнях) при проведенні моніторингу діяльності виявляється, що існує тенденція до зменшення рівня ефективності застосування наявних ресурсів. Дослідження цієї проблематики є досить актуальним, адже охоплює усі сфери народного господарства. Прогалини у проведенні аналізу показника ресурсовіддачі на машинобудівному підприємстві, у процесі виробництва продукції, можуть чинити вплив на занижений рівень ефективності

використання ресурсного забезпечення. Параметри, за якими визначають рівень ресурсовіддачі на промисловому підприємстві не розкривають особливостей використання ресурсів.

Проводячи аналіз динаміки зазначених показників, відповідно до товарної продукції виготовленої підприємством, в окремих випадках наявна позитивна чи негативна тенденція. Варто враховувати, що кожен із видів продукції, вироблений підприємством, володіє часткою вартості, що сформована поза господарюючим суб'єктом – уречевлена праця працівника, що переноситься із основних засобів на готовий виріб. Ці обставини спричиняють зміну величини ресурсовіддачі господарюючого суб'єкта. Проблематичним є те, що на практиці дані щодо ресурсовіддачі, при виробництві продукції, не відображають її якісних характеристик та не в повній мірі надають змогу визначити рівень ефективності виробничого процесу, зокрема, при використанні та підвищенні ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу.

Нормування ресурсного забезпечення подекуди залишається без належної оцінки, а базується лише на порівнянні планових та фактично отриманих параметрів діяльності. Говорячи про управління ефективністю господарювання суб'єкта на сьогодні недостатнім є застосування даних аналізу та оцінки ресурсів, що використовуються під час виробництва продукції.

За допомогою узагальнюючого показника визначення рівня використання ресурсного забезпечення $R_{P.3}$ можна зробити висновки й про результативність впровадження організаційно-економічного механізму формування та використання ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу:

$$R_{D.3} = \frac{\hat{I}_{\partial\partial\partial\partial}}{\times_{i\partial.} + (\hat{O}_{i\partial\partial.} + \hat{O}_{i\partial\partial\partial.})} \cdot \hat{e}_{i\partial\partial.}, \quad (3.1)$$

де $O_{real.}$ – обсяг реалізації продукції за звітний період;

$U_{np.}$ – чисельність працюючого персоналу господарюючого суб'єкта;

$\Phi_{осн.}$ – середньорічний обсяг основних виробничих фондів підприємства;

$\Phi_{обор.}$ – вартість оборотних фондів підприємства;

$K_{П.В.П.}$ – коефіцієнт повних витрат праці [5, с. 113].

Впровадивши організаційно-економічний механізм формування і підвищення ресурсного та інституційного забезпечення со-

ціально-трудового потенціалу підприємства у цілісну систему менеджменту, провівши відповідні організаційні зміни у структурних підрозділах підприємства, відповідальними фахівцями, з метою виокремлення напрямів відтворення потенціалу, повинна використовуватись сформована система інструментарію пошуку резервів виробництва. Цей інструментарій повинен передбачати пошук резервів, як на етапі прогнозування розвитку діяльності, основних фінансових показників, так і під час виробничого та збутових процесів.

Віднайдення невикористаних резервів відіграє чимале значення під час моніторингу процесів формування, реалізації та підвищення ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу підприємства.

У загальному виявлення резервів на підприємстві можна представити у вигляді трьох етапів, а саме:

- аналітичний, на якому відбувається пошук наявних на підприємстві резервів, їх оцінювання;
- організації віднайдених резервів, на якому відбувається впорядкування та прийняття заходів в розрізі різних структурних підрозділів господарюючого суб'єкта, ціленаправлених на ефективне використання виробничих резервів підприємства.

На останньому функціональному етапі, відбувається моніторинг за прийнятими раніше заходами відносно використання резервів та удосконалення інструментарію щодо подальшого їх виявлення.

На підприємстві повинен бути сформований організаційний процес щодо прийняття рішень відносно реалізації стратегії розвитку потенціалу, засади якої закладені в загальні цілі підприємства, з виокремленням напрямів відновлення ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу підприємства (див. рис. 3.1).

Прийняття такого виду управлінського рішення вимагає наявності об'єктивних інформаційних даних, на основі даних аналізу показників щодо наявного ресурсно-інформаційного забезпечення підприємства. Підвищення ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу підприємств галузі є можливим за умови формування важелів та механізмів пристосування до умов зовнішнього ринкового оточення, формування заходів протидії впливу негативних чинників та, водночас, розвиток управлінських рішень щодо акумулювання позитивних факторів впливу. Саме тому, для прийняття менеджерами підприємства дієвого управлінського рішення щодо підвищення ресурсно-інформаційного потен-

ціалу, нарощування його обсягів у майбутньому необхідним є формування системи ефективного оцінювання дійсного рівня усіх без винятку можливостей підприємства.



Рис. 3.1. Процеси формування ресурсно-фінансового потенціалу підприємств*

* побудовано автором

Крім наявного фінансового та ресурсного забезпечення, на підприємство зовні надходять відповідні ресурси, в тому числі й трудові. В кожному функціональному елементі системи управління підприємством повинні бути відповідальні призначені спеціалісти

за удосконалення та людським потенціалом. Безпосереднє управління трудовим потенціалом господарюючого суб'єкта передбачає, на основі зібрання та аналізу відповідних інформаційних даних, прийняття управлінських рішень щодо скорочення чи, навпаки, збільшення чисельності працюючих.

Відповідальними фахівцями підприємства постійно повинно відбуватися формування та вдосконалення, підбір підходів, здатних ефективно мотивувати персонал підприємства. Як свідчить практика функціонування підприємств галузі, у ряді випадків обов'язки, що повинні виконуватися іншими фахівцями перекладаються на менш кваліфікованих працівників.

Нами пропонується ввести на підприємствах практику обов'язкового періодичного моніторингу відповідності кваліфікаційного рівня персоналу. Такий підхід до управління трудовими ресурсами надасть можливість віднайти проблематичні аспекти та направити відповідних працівників на підвищення кваліфікації.

Здебільшого, це викликано особливістю діяльності підприємств, а саме вимозі відповідати активним процесам науково-технічного прогресу, забезпечувати оновлення високотехнологічного обладнання та фахівців, здатних використовувати його.

Серед основоположних підходів впровадження, на підприємствах, механізму формування, використання та підвищення управлінського потенціалу виокремлюють системний підхід, ситуаційний, предметний та інтеграційний підходи. Деталізовано системний підхід розглядався в роботі у першому розділі, основними його характеристиками було визначено цілісність, постійний розвиток та удосконалення системи, вчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього оточення, що визначає відкритість виробничої системи.

Відповідно до предметного підходу, підвищення управлінського персоналу підприємства відбувається на засадах удосконалення основного предмета впливу – працівників, через створення або удосконалення механізму підвищення рівня кваліфікації та здібностей усіх працюючих у різних структурних підрозділах, а особливо відповідальних за прийняття рішень менеджерів. Так званий інтеграційний підхід в управлінні, впливає на активізацію взаємозалежностей суб'єктів у механізмі управління господарюючого суб'єкта. Підвищення взаємозв'язків між суб'єктами в механізмі формування і підвищення ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу веде до отримання синер-

гетичного ефекту та позитивно впливає на результативність господарювання підприємства [10, с. 141].

Стимулювання персоналу до покращення загальних показників ефективності діяльності підприємства є одним із факторів забезпечення розвитку трудового потенціалу. В цьому аспекті, на підприємствах слід проводити моніторинг процесів стимулювання та мотивації працівників усіх, без винятку, структурних підрозділів. Управлінський персонал підприємства може призначити відповідальних спеціалістів, що будуть проводити контроль за виконанням прийнятих рішень щодо мотивації персоналу, проводячи оцінювання запланованих результатів.

З метою прийняття ефективних управлінських рішень для мотивації працівників на підприємстві важливим є збір інформаційних даних щодо чинників, здатних впливати на підвищення результатів діяльності працюючих. Наприклад, шляхом проведення анкетування працівників, можна отримати дані щодо ранжування мотиваторів в розрізі матеріальних, особистісних та освітньо-професійних чинників. Інформаційні дані повинні вирізнятися комплексністю, тобто має братися до уваги уся, без винятку, сукупність соціально-економічної, психологічної, культурної інформації тощо.

Відповідальними фахівцями, на основі зібраних інформаційних даних, можуть формуватися моделі розвитку персоналу із забезпеченням можливості їх коригування. Розвиток трудового потенціалу унеможливорюється без використання стимулюючих заходів, виокремлених мотиваторів. На сьогодні, все більше керівників підприємств під час управління визначають роль трудового потенціалу та його значення в системі конкурентних відносин на ринку. Концептуальні засади щодо розвитку трудового потенціалу, обрані на окремому підприємстві повинні співставлятися з визначеними цілями господарювання та заходами щодо підвищення результатів функціонування господарюючого суб'єкта. Також, беруться до уваги стан розподілу трудового потенціалу суспільства з оцінюванням кількісних та якісних властивостей економічно активного населення.

На кожному підприємстві для підвищення рівня використання трудових ресурсів повинні створюватися й запроваджуватися необхідні заходи в аспекті забезпечення підвищення кваліфікаційних здібностей, надання освітніх послуг, удосконалення умов й засад охорони праці, збільшення фонду оплати праці, достатній мірі забезпечення соціального захисту працівників підприємства та ін.

Сучасні умови ведення фінансово-господарської діяльності, нестабільність стану економічної системи ускладнює прибуткову діяльність підприємств, їх функціонування та розвиток в цілому. Тому для зменшення впливу зовнішніх негативних факторів та активізації ефективних організаційно-управлінських процесів на підприємстві, постає необхідність у розробці та практичному застосуванні механізму формування та підвищення потенціалу підприємства. Цей механізм повинен враховувати особливості галузі, регіональне забезпечення розвитку, а також особливості, притаманні фінансово-господарській діяльності конкретного підприємства. Формування і ефективне використання потенціалу підприємств машинобудівної галузі відбувається на основі обраних підходів, методик, принципів, інструментарію, які націлені на покращення системи управління та розвиток можливостей підприємств.

При реалізації розробленого механізму формування та підвищення ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу необхідно брати до уваги сучасний стан більшості підприємств машинобудування, зокрема те, що їм не притаманна висока прибутковість. У свою чергу, це обмежує розвиток та активізацію інноваційно-інвестиційних процесів, вагомість яких є беззаперечною для покращення та забезпечення розвитку діяльності підприємств промисловості. Збільшення зносу основних виробничих фондів негативно впливає на зростання фондівіддачі, знижується обсяг оборотних фінансових ресурсів, що призводить до зниження показників абсолютної ліквідності підприємства. У більшості випадків на підприємствах платоспроможність забезпечується дебіторською заборгованістю, надходження інвестицій характеризується низькою динамікою, що в сукупності впливає на рівень доходності та досягнення поточних та стратегічних цілей господарювання підприємства. У діяльності сучасних підприємств не спостерігається зростання рівня кваліфікаційних здібностей персоналу, суттєве збільшення мотивації, зростання продуктивності праці та активізація інвестиційно-інноваційної діяльності [8].

Для зростання потенціалу господарюючий суб'єкт повинен періодично контролювати та діагностувати процеси формування, використання, підвищення наявного потенціалу з метою зростання власної результативності. За допомогою діагностики узагальнюють інформаційні дані щодо перспектив розвитку потенціалу, формують стратегічні цілі зростання конкуренції, аналізують найсуттєвіші фактори впливу на діяльність підприємства.

Розроблений новітній механізм формування, використання та підвищення ресурсно-фінансового потенціалу повинен забезпечуватися відповідним науковим техніко-економічним обґрунтуванням. Сукупність методів оцінювання рівня ефективності інформаційних технологій механізмів управління можна диференціювати у розрізі трьох аспектів, зокрема: якісні, традиційні та імовірнісні [12, с. 222–223].

Виходячи з того, що процес формування та підвищення ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу підприємств є складним, нескінченним процесом, що знаходиться у взаємодії та під впливом ринкових умов функціонування, вагомим, для подальшого розвитку, є посилення впливу позитивних чинників та їх збалансування. Зовнішні фактори диференціюють на економічні, соціально-політичні умови, які формуються внаслідок впливу держави, діяльності банківської системи, надходження інвестицій тощо. Вагомим напрямом розвитку є посилення конкурентних позицій на ринку, адже ресурсний й фінансовий потенціал промислового підприємства характеризується причинно-наслідкового зв'язком із зазначеною категорією.

З метою розвитку потенціалу господарюючого суб'єкта в механізмі його формування та підвищення мають міститися елементи стратегічного, інноваційного, інвестиційного управління, менеджменту трудовими ресурсами, управління конкурентоспроможністю продукції, ресурсно-фінансове забезпечення, організаційна та маркетингова складова системи управління.

Кожне підприємство, базуючись на особливостях діяльності, умовах ведення бізнесу, виокремлених стратегічних орієнтирів та рівня впливу чинників зовнішнього середовища, повинно працювати над розробкою дієвої системи оцінюючих показників та етапів оцінки, яка принесе найбільший рівень ефективності, надасть змогу отримати достовірні результати щодо розвитку потенціалу. Усі підсистеми господарюючого суб'єкта піддаються саме впливу зовнішнього середовища в якому функціонує суб'єкт. Для ефективного формування, використання і підвищення ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу підприємств важливим є упорядкування найбільш впливових на потенціал факторів, визначення зв'язків між ними, створення механізмів протидії негативним факторам та водночас активізації впливу позитивних.

Список використаних джерел

1. Березін О. В. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку / О. В. Березін, О. Д. Плотник. – Полтава : Інтер Графіка, 2012. – 221 с.
2. Будяєв М. О. Сучасні тенденції функціонування та розвитку електротехнічної промисловості в машинобудівному комплексі України / М. О. Будяєв // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського». – 2016. – Вип. 11. – С. 286–290.
3. Войцеховская И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / И. А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2005. – № 1. – С. 27–35.
4. Дикань В. В. Реанімація економічного потенціалу підприємств машинобудування як ключовий чинник забезпечення економічного зростання України / В. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 40. – С. 18–22.
5. Кузнєцова Т. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / Т. В. Кузнєцова, Ю. В. Красовська. – Рівне : НУВГП, 2016. – 195 с.
6. Михайловський В. І. Потенціал і розвиток підприємства / В. І. Михайловський, О. А. Григор'єв. – Львів : НЛТУ України, 2013. – 144 с.
7. Нижник В. М. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств за умов поглиблення міжнародної конкуренції / В. М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 3, т. 3. – С. 7–11.
8. Побережна Н. М. Управління ефективністю використання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. М. Побережна. – Харків, 2012. – 21 с.
9. Присяжнюк Л. Г. Оптимізація витрат підприємств машинобудівної галузі за допомогою інформаційних технологій та оптимізації управління запасами / Л. Г. Присяжнюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 20. – С. 76–79.
10. Прокопишин Л. М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л. М. Прокопишин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7 (97). – С. 138–145.
11. Розуменко С. М. Основні фактори формування та розвитку потенціалу підприємства / С. М. Розуменко, С. А. Нестеренко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 4. – С. 199–201.
12. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / Е. І. Цибульська. – Харків : вид-во НУА, 2011. – 384 с.

Розділ 4

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

4.1. Формування систем мотивацій і стимулювання персоналу в ефективному розвитку соціально-трудових відносин

За сучасних умов розвитку соціально-трудових відносин першочерговим завданням є подолання негативних тенденцій на промислових підприємствах України за допомогою прогнозування наслідків прийнятих управлінських рішень. Через скорочення чисельності персоналу, низький рівень відновлення основних засобів, збитковість окремих підприємств, зниження їх рентабельності, скорочення обсягів виробництва, назріває гостра проблема, вирішення якої вимагає проведення поглибленого аналізу, спрямованого на ідентифікацію причин, які породили ці явища, що забезпечить підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування систем мотивацій і стимулювання персоналу в ефективному розвитку соціально-трудових відносин. Мова йде про те, що політику керівництва більшості машинобудівних підприємств необхідно спрямовувати не лише на безпосереднє поліпшення фінансово-економічних показників, підпорядкованих йому підприємств, але й на вдосконалення системи оцінки мотивації та стимулювання персоналу, проведення періодичного оцінювання його діяльності, спрямованого на розвиток як соціально-трудового потенціалу, так і власне виробничих систем.

Підприємство, що ставить за мету випуск конкурентоспроможної продукції, отримання високих прибутків та загалом забезпечення довготермінового розвитку, потребує від персоналу якостей, розвиток котрих вимагає значних затрат на їх утримання. Серед таких характеристик персоналу доцільно виділити професійну майстерність, творчі здібності, відповідальність за якість виготовленої продукції, знання та оволодіння технологіями та організацією

виробництва, автономність у прийнятті рішень, вміння працювати у колективі. За таких умов організація процесу ефективного управління соціально-трудовими відносинами машинобудівних підприємств, формування систем мотивацій і стимулювання соціально-трудового потенціалу вимагає дослідження особливостей забезпечення машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей працівниками, максимального виявлення та застосування на виробництві їх якісних характеристик, які б відображали професійний склад і кваліфікаційний рівень працівників.

Аналіз соціально-трудових відносин підприємств свідчить про формування та зміну його складу під впливом як внутрішніх (наявність мотивів та стимулів до роботи, забезпечення умов праці та відпочинку, технологія та організація виробництва, взаємовідносини у колективі та із керівництвом), так і зовнішніх (демографічний та соціально-економічний розвиток) чинників. Зміна їх впливу на розвиток машинобудівних підприємств залежить від економічної ситуації в регіоні, особливостей розвитку ринку праці, зміни кількісних та якісних параметрів працездатного населення.

З метою ефективного управління соціально-трудовими відносинами, створення дієвих систем мотивів і стимулів організації оплати на машинобудівних підприємствах, особливої актуальності набуває не лише вивчення чисельності окремих категорій персоналу, але й співвідношення між ними. Це створить можливості не лише для визначення впливу мотивації та стимулювання персоналу на ефективність управління підприємством, але й забезпечить встановлення найсуттєвіших структурних змін у його функціонуванні, дослідить особливості зайнятості та професійно-кваліфікаційного рівня працівників, і на цій основі забезпечить формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу.

Саме з цією метою здійснимо аналіз плинності персоналу машинобудівних підприємств. Так, динаміка чисельності персоналу підприємств машинобудівної галузі демонструє стабільне зменшення цього показника. На жаль, на сьогодні спостерігається негативна тенденція зростання вибуття чисельності працівників не лише на підприємствах машинобудівної галузі України, а й у промисловості загалом. Постійне зростання вибуття працівників у машинобудуванні становило у 2016 р. 24,8 % до загальної середньооблікової чисельності штатних працівників [305, с. 37–38]. Разом з тим, за останні три роки на підприємствах відбулось поступове зменшення показника вибутих працівників у відсотках до середньооблі-

кової кількості штатних працівників. Для порівняння у промисловості у 2013 р. показник прийнятих на роботу працівників до загальної середньооблікової чисельності штатних працівників становив 22,5 %, у 2014 р. – 20,5 %, 2015 р. – 20,9 %, 2016 р. – 23,6 %. Що стосується вибулих працівників, то у 2013 р. цей показник становив 29,1 %, 2014 р. – 29,1 %; 2015 р. – 28,1 %; 2016 р. – 27,9 % до загальної середньооблікової чисельності штатних працівників (див. рис. 4.1). Таким чином, у машинобудівній галузі відсоток прийняття та вибуття є дещо нижчим порівняно із іншими промисловими підприємствами. Отже, як і раніше, на машинобудівних підприємствах кількість працівників, що вибули, перевищує кількість прийнятих. При цьому переважна більшість вибулих працівників машинобудівної галузі – 82,3 % у 2015 р. залишили робочі місця за власним бажанням [159].

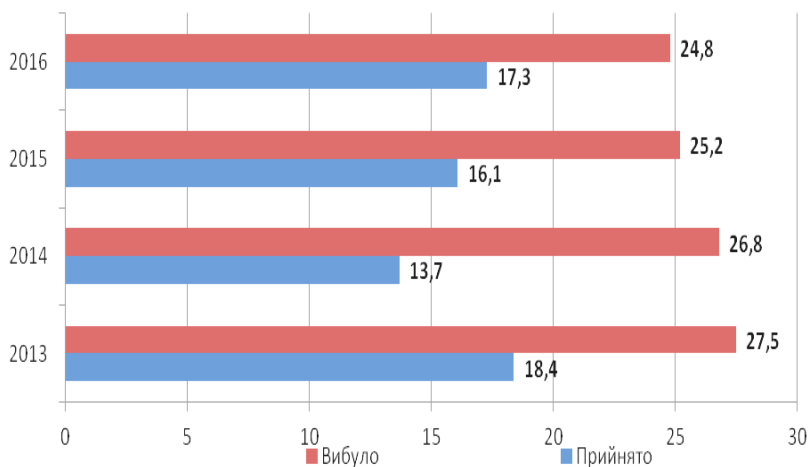


Рис. 4.1. Динаміка рівня прийому та вибуття працівників на підприємствах машинобудування за 2013–2016 рр. (у % до середньооблікової кількості штатних працівників)
*сформовано за [17, с. 37–41]

Те, що за офіційною статистикою, лише близько 1 % працівників звільняються через скорочення штатів [4] може свідчити про те, що цей показник є штучно заниженим. Оскільки керівники підприємств не зацікавлені у виплаті компенсацій під час скорочення. Насправді ж причина стабільного зменшення кількості працівників полягає в існуванні фінансово-економічної та політичної

кризи, яка охопила країну, наслідки котрої відчуються не лише на машинобудуванні, а й на всіх секторах економіки. В результаті підприємства упорядковують чисельність персоналу відповідно до фінансових можливостей і змін у виробничих процесах і умовах праці.

За результатами досліджень динаміка рівня прийому та вибуття працівників галузі машинобудування свідчить про тенденцію щодо зниження зазначеного показника. Водночас процес плинності персоналу визначається факторами, і причинами, що є необхідними для розробки конкретних заходів, спрямованих на зниження плинності. В свою чергу, вихідною інформацією для з'ясування причин виступають мотиви. До причин плинності відносять найбільш поширені мотиви звільнення працівників: пов'язані з сімейно-побутовими обставинами; у зв'язку з невдоволеністю працівників умовами праці й побуту; через порушення трудової дисципліни. Фактори плинності можна класифікувати за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них: керовані, частково керовані, некеровані.

Мотиви плинності доцільно класифікувати наступним чином: професійно-кваліфікаційні; пов'язані з організацією й умовами праці; міжособові; пов'язані з рівнем задоволення матеріальними благами, із відносинами в колективі та ін.

Загалом серед основних факторів й мотивів плинності персоналу на підприємствах машинобудування доцільно виділити: низьку заробітну плату окремих груп працівників; невдоволеність умовами праці та організацією виробництва; неритмічність виробництва, систематичний додатковий робочий час; невідповідність робіт, що виконуються працівником, рівню кваліфікації й основної професії, невизначеність перспектив професійного зростання; важкі й шкідливі умови праці, брудна робота на окремих ділянках виробництва; погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією; незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності персоналу здійснюється за допомогою спеціальної процедури, яку виконують співробітники кадрової служби. Процедура охоплює вивчення анкетних даних, співбесіди з тими, хто звільняється, а також із їх товаришами, бригадиром, майстром, начальником ділянки, результати яких заносяться в журнал обліку звільнень [23].

На підприємствах, що досліджувались, досить важливим показником, що характеризує рух персоналу, є співвідношення коефіцієнта обороту за прийняттям та обороту за звільненням. Зазначений показник дозволяє визначити причини зміни кількісного

складу персоналу, а отже, дає можливість визначити рівень вмотивованості працівників.

На ДП «Новатор» до 2015 р. чисельність прийнятих працівників переважала над чисельністю звільнених, проте у 2016 р. ситуація змінилась, коли чисельність звільнених працівників майже у 2,5 рази перевищувала чисельність прийнятих на роботу. На ТОВ «Красилів-агромаш» у 2012–2013 рр. чисельність звільненого персоналу переважала над чисельністю прийнятого, проте починаючи із 2014 р. ситуація змінилась у протилежну сторону. На ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» та ПАТ «Барський машинобудівний завод» упродовж п'яти років чисельність звільнених працівників значно перевищувала чисельність прийнятого на роботу персоналу. На ПАТ «Укрелектроапарат» за виключенням 2013 р. чисельність звільнених працівників переважала над чисельністю прийнятих на роботу, причому у 2016 р. показник чисельності звільнених перевищував чисельність прийнятих на роботу працівників більш як в 13 разів. Та сама ситуація і на ПАТ «Маяк», де лише у 2014 р. чисельність прийнятого персоналу переважала над чисельністю звільнених працівників, та на ПАТ «Завод «Темп», де домінування кількості прийнятого персоналу над кількістю звільненого відбулось лише у 2015 р.

Стрибкоподібно змінювався коефіцієнт співвідношення чисельності прийнятих і звільнених працівників на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», а в 2016 р. відбулось лише звільнення персоналу, в той час як чисельність прийнятих працівників дорівнювала 0. Варто наголосити на тому, що домінування показника звільнених працівників знижує фактор стабільності у формуванні мотивів та стимулів персоналу підприємства. Такі наслідки призводять до тривалості періоду освоєння новим працівником роботи, що продукує суттєве зниження показника продуктивності праці персоналу та організаційні витрати, виникнення котрих відбувається в період вивільнення робочого місця, спричиняючи величезне приховування втрат робочого часу, котрі в подальшому ніде не враховують.

Серед основних причин звільнень працівників на підприємствах, що досліджувались, доцільно виділити плинність персоналу в результаті порушень трудової та техніко-технологічної дисципліни (від 60 % до 100 %). Найнижчим коефіцієнт плинності за період, що досліджується, був на ПАТ «Укрелектроапарат», середнє значення котрого складало 0,04 та на ДП «Новатор» – 0,09, відповідно, а найвищим зазначений коефіцієнт був на ТОВ «Красилів-агромаш» – 0,45 та ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 0,43.

Варто відмітити, що зростання коефіцієнта плинності на підприємствах, що досліджувались, може мати демотивуючий вплив на працівників, які не залишили свої робочі місця. Серед головних причин зростання плинності персоналу варто відмітити відсутність мотивів та стимулів для ефективної виробничої діяльності персоналу, порушення трудової дисципліни, недбалість та байдужість при виконанні своїх обов'язків на виробництві, що зумовлює вихід з ладу техніки, погіршення якості продукції, що виготовляється, зниження ефективності використання робочого часу, що в результаті призводить до зниження продуктивності персоналу.

Враховуючи те, що плинність персоналу для підприємств є великим недоліком у функціонуванні механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, що призводить до частої зміни персоналу, його ротації та перекваліфікації, для керівників машинобудівних підприємств вкрай важливим завданням є взяття під контроль цього процесу на основі проведення атестації персоналу, аналізу методів та методик оцінки, мотивування і стимулювання його діяльності, пошуку відповідності мотиваційних і стимулюючих систем активізації персоналу, проведення регулярних опитувань працівників задля визначення їх рівня вмотивованості та визначення факторів впливу на мотивацію та стимулювання персоналу.

Однією з найбільш важливих передумов забезпечення ефективного управління підприємством є запровадження дієвих систем оцінки, мотивів і стимулів організації оплати персоналу. Розробка оптимальної системи оцінки, мотивів і стимулів сприятиме активізації трудової діяльності персоналу, що є особливо актуальною в умовах нестабільної фінансово-економічної та політичної ситуації в нашій країні.

На тепер практичний досвід вітчизняних промислових підприємств демонструє приклади використання різних форм та систем оцінки і організації оплати, мотивації та стимулювання персоналу. На кожному підприємстві відбувається формування власної системи оплати, мотивації та стимулювання, але для більшості із них застосовуються традиційні системи та показники, що збереглися від часів адміністративної економіки. В зв'язку із недосконалістю системи організації оплати персоналу, матеріальне стимулювання на вітчизняних машинобудівних підприємствах зазнає певних труднощів [11].

Існуючі системи мотивів і стимулів організації оплати продемонстрували свою неефективність щодо вибору та систематиза-

ції інструментів посилення трудової активності, тим самим вимагаючи розробки нових методичних основ, здатних урахувувати ефективність управління персоналом, результативність його праці, а також трудовий потенціал кожного працівника. За цих умов стає очевидною потреба детального дослідження форм та методів мотивації і стимулювання трудової діяльності працівників вітчизняних машинобудівних підприємств і окреслення напрямів щодо їх удосконалення.

До не менш важливих кількісних показників в оцінюванні організації оплати та ефективності діяльності персоналу відносять зарплатомісткість, частку заробітної плати в собівартості продукції та трудомісткість продукції. Так, на підприємствах, що досліджувались, частка заробітної плати в собівартості продукції в середньому становила 25 %, в той час як у високорозвинених країнах світу цей показник становить від 30 % до 50 %. Така тенденція є беззаперечним доказом того, що для персоналу більшості вітчизняних підприємств відсутнім залишається стимул підвищувати ефективність виконання своєї роботи. Коли після прикладених зусиль працівник не отримує гідного оцінювання, відбувається сильне гальмування розвитку промислового виробництва, що неодмінно негативно відобразиться на соціально-економічному розвитку нашої країни.

Найнижчий рівень зарплатомісткості має таке підприємство як ТОВ «Красилівагромаш», де середнє значення показника упродовж п'яти років становило 0,06. На ПАТ «Укрелектроапарат» значення показника становило 0,11. З невеликим відривом випереджали підприємство у цьому самому році ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 0,13 та ПАТ «Маяк» – 0,17. Однаковим значення цього показника було на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» та ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 0,23, а також не набагато відрізнялось значення показника на ПАТ «Завод «Темп», де середнє значення показника становило 0,22. Найбільшим показником за зарплатомісткістю продукції за період 2012–2016 рр. характеризувалось ДП «Новатор» – 0,27 (див. рис. 4.2).

Відзначимо, що ті, підприємства, у яких показник зарплатомісткості продукції є високим, характеризуються наявністю негативних процесів в економічній діяльності, оскільки така тенденція визначає зменшення частки коштів у наявності підприємства, які б воно могло витратити на покриття решти видів витрат, в т.ч., здійснивши реалізацію прибутку, за рахунок якого спрямовуються кошти на фінансування, зокрема, інноваційної діяльності, яка є вкрай важливою для машинобудівних підприємств Хмельниччини і Вінниччини.

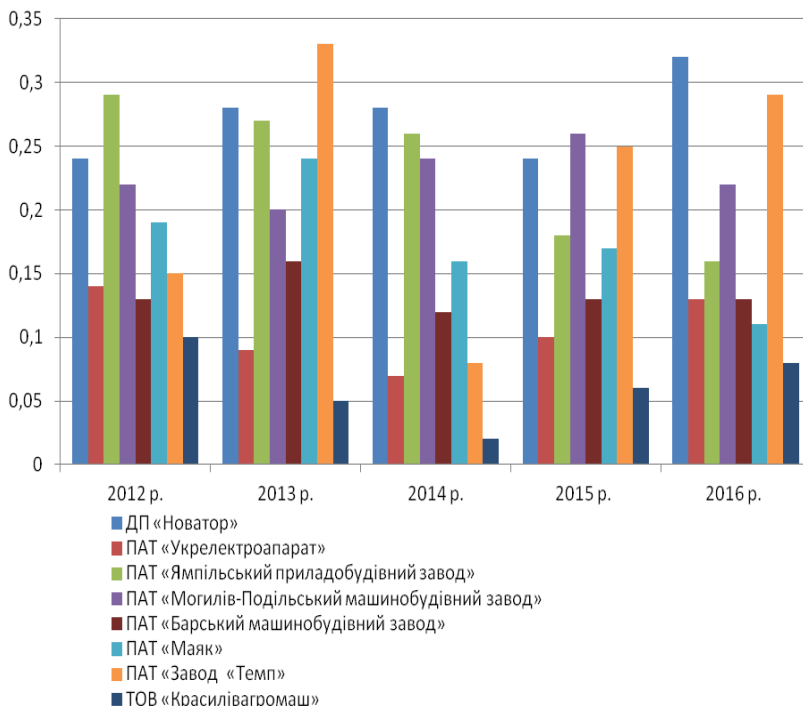


**Рис. 4.2. Аналіз зарплатомісткості продукції
на підприємствах машинобудування, грн/грн**

*побудовано за результатами звітності підприємств

Серед ймовірних варіантів щодо зниження зарплатомісткості продукції перевагу варто надавати тим, що спрямовані на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зростання продуктивності персоналу, а не на зменшення фонду оплати праці за рахунок зменшення рівня оплати персоналу.

Важливою умовою формування мотивів та стимулів в організації оплати, здатної забезпечити отримання високих прибутків підприємством, підвищення конкурентоспроможності та виходу на нові ринки збуту є зниження трудомісткості продукції. Відповідно до аналізу даних усі машинобудівні підприємства Хмельницької та Вінницької областей є в достатній мірі трудомісткими. Таким чином, за період 2012–2016 рр. середнє значення показника трудомісткості продукції на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» становило 14,07 людино-годин/тис. грн; ПАТ «Могилів-Подільський

машинобудівний завод» – 13,85 людино-годин/тис. грн; ДП «Новатор» – 8,93 людино-годин/тис. грн; ПАТ «Завод «Темп» – 7,78 людино-годин/тис. грн; ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 7,41 людино-годин/тис. грн; ПАТ «Маяк» – 7,01 людино-годин/тис. грн; ПАТ «Укрелектроапарат» – 3,43 людино-годин/тис. грн; ТОВ «Красилівагромаш» – 2,91 людино-годин/тис. грн.

Серед заходів, спрямованих на зменшення трудомісткості продукції за сучасних умов розвитку машинобудівних підприємств, доцільно віднести: впровадження досягнень НТР, прогресивних технологій (забезпеченість ними підприємств визначається зовнішніми інвестиційними та потужними внутрішніми капіталовкладеннями), ефективність використання фонду робочого часу, формування дієвих систем організації оплати.

Зважаючи на те, що на деяких підприємствах Хмельницької та Вінницької областей існують певні проблеми в організації оплати (темпи зростання середньомісячної заробітної плати перевищують темпи збільшення продуктивності персоналу, наявність високих показників зарплатомісткості та трудомісткості продукції), виникає нагальна потреба у пошуку шляхів вирішення існуючої ситуації, що полягають у розробці ефективних форм та систем оцінки, мотивів і стимулів в організації оплати на підприємствах машинобудування.

Відповідно до проведеного аналізу за даними звітності підприємств, що досліджувались, досить важливою системоутворюючою складовою мотивації та стимулювання персоналу є заробітна плата, зміни розміру якої представлено у таблиці 4.1.

Відповідно до результатів даних таблиці 4.1, питома вага основної оплати в середньому коливається на підприємствах, що досліджувались, в межах 60–77 %. Так, найнижча її частка на ПАТ «Маяк», де середнє значення протягом п'яти років становило 58,81 %, а найвища – на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 80,00 %. Питома вага додаткової оплати коливається від 17 до 47,6 %. Найнижчий її рівень у фонді заробітної плати спостерігається на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – від 15,34 до 22,72 %, а найвищий за роками від 32,04 до 47,58 % – на ДП «Новатор» (середнє значення упродовж п'яти років на ДП «Новатор» – 39,05 %; ПАТ «Завод «Темп» – 23,87 %; ПАТ «Укрелектроапарат» – 36,47 %; ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 27,91 %; ПАТ «Маяк» – 31,86; ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 18,13 %; ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 25,32 %; ТОВ «Красилівагромаш» – 24,43 %).

Таблиця 4.1

**Структура та динаміка заробітної плати персоналу машинобудівних підприємств
Хмельницької та Вінницької областей**

Рік	Всього, тис. грн	Фонд заробітної плати												
		Фонд основної оплати, тис. грн	Фонд додаткової оплати										Заохочувальні та компенса- ційні виплати, тис. грн	
			Всього, тис. грн		у т.ч.									
					надбавки та доплати		премії та винагороди		оплата за невід- працьований час					
тис. грн	питома вага	тис. грн	питома вага	тис. грн	питома вага	тис. грн	питома вага	тис. грн	питома вага	тис. грн	питома вага	тис. грн	питома вага	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
ДП «Новатор»														
2012	61021,40	38129,60	62,48	21958,10	35,98	1385,5	2,27	15539,80	25,47	4857,80	7,02	933,7	1,53	
2013	69180,80	46022,80	66,53	22165,90	32,04	1812,10	2,62	13948,50	20,16	5127,30	7,41	992,1	1,43	
2014	93465,50	60183,00	64,39	31710,60	33,93	2411,10	2,58	20497,60	21,93	6215,10	6,65	1571,9	1,68	
2015	149235,6	75895,1	50,86	71004,5	47,58	3128,3	2,10	44135,50	29,57	9486,70	6,35	2336,00	1,57	
2016	130148,2	68048,2	52,29	59485,8	45,71	2935,8	2,26	32548,2	25,01	12211,4	9,38	2614,2	2,01	
Темп зростання, %, 2016/2012*	213,28	178,47	–	270,91	–	211,90	–	209,45	–	251,38	–	279,98	–	
ПАТ «Завод «Темп»														
2012	6560,20	4707,90	71,76	1483,10	22,61	439,80	6,70	412,3	6,28	545,00	8,31	369,20	5,63	
2013	5625,30	4067,40	72,31	1247,50	22,18	531,20	9,44	266,70	4,74	393,60	7,00	310,40	5,52	
2014	6614,5	4712,5	71,24	1604,3	24,25	747,20	11,30	196,50	2,97	573,90	8,68	297,70	4,50	
2015	7595	5479,03	72,14	1896,47	24,97	942,54	12,41	191,39	2,52	686,59	9,04	219,50	2,89	
2016	7384,40	5299,05	71,76	1869,73	25,32	952,59	12,90	305,71	4,14	506,57	6,86	215,62	2,92	
Темп зростання, %, 2016/2012*	112,56	112,55	–	126,07	–	216,60	–	74,15	–	92,95	–	58,40	–	

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ПАТ «Укрелектроапарат»													
2012	34557,70	23351,30	67,57	10803,50	31,26	2242,10	6,49	532,10	1,54	2679,30	7,75	402,9	1,17
2013	53997,90	35105,60	65,01	18439,60	34,15	3007,50	5,57	3774,50	6,99	3891,3	7,21	452,70	0,84
2014	57127,80	35297,60	61,79	21062,80	36,87	3467,60	6,07	3900,30	6,83	5128,00	8,98	767,40	1,34
2015	50490,40	29757,60	58,94	19960,10	39,53	4016,5	7,95	763,30	1,51	5014,90	9,93	772,70	1,53
2016	49332,30	28577,30	57,93	19987,90	40,52	4307,00	8,73	672,60	1,36	4973,00	10,08	767,10	1,55
Темп зростання, %, 2016/2012*	145,75	122,38	–	185,01	–	192,10	–	126,40	–	185,61	–	190,39	–
ТОВ «Красилівагромаш»													
2012	588,00	429,53	73,05	150,59	25,61	39,04	6,64	46,04	7,83	65,51	11,14	7,88	1,34
2013	548,74	411,34	74,96	131,42	23,95	31,93	5,82	40,83	7,44	58,66	10,69	5,98	1,09
2014	270,60	204,57	75,60	64,57	23,86	12,23	4,52	22,65	8,37	29,69	10,97	1,46	0,54
2015	1133,00	842,61	74,37	285,40	25,19	42,60	3,76	59,37	5,24	183,43	16,19	4,99	0,44
2016	1512,00	1147,46	75,89	356,08	23,55	59,88	3,96	85,73	5,67	210,46	13,92	8,47	0,56
Темп зростання, %, 2016/2012*	257,14	267,14	–	236,46	–	153,38	–	186,21	–	321,26	–	107,49	–
ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод»													
2012	5855,20	4469,00	76,33	1235,20	21,10	669,50	11,43	52,60	0,90	512,60	8,75	151,00	2,58
2013	6488,20	5091,00	78,47	1099,50	16,95	576,3	8,88	68,50	1,06	454,70	7,01	189,50	2,92
2014	10690,70	6643,70	62,14	3521,40	32,94	1146,00	10,72	1727,50	16,16	647,80	6,06	525,60	4,92
2015	7737,30	4611,70	59,60	2915,10	37,68	987,00	12,76	249,50	3,22	932,00	12,05	210,50	2,72
2016	9823,00	6424,10	65,40	3031,9	30,87	1046,00	10,64	1390,3	14,15	522,7	5,32	367,00	3,74
Темп зростання, %, 2016/2012*	167,78	143,75	–	245,46	–	156,24	–	2643,16	–	101,97	–	243,05	–

Кінець таблиці 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»													
2012	10045,70	8375,20	83,37	1540,80	15,34	616,10	6,13	178,10	1,77	713,5	7,10	129,70	1,29
2013	11411,90	9307,50	81,55	1894,50	16,60	758,70	6,65	189,50	1,66	890,80	7,81	209,90	1,83
2014	6862,60	5208,50	75,90	1559,50	22,72	479,10	6,98	40,20	0,59	880,40	12,83	94,60	1,38
2015	6749,80	5472,30	81,07	1182,70	17,52	500,90	7,42	87,40	1,29	477,10	7,07	94,80	1,40
2016	12401,70	9638,50	77,72	2290,10	18,47	1113,80	8,98	213,80	1,72	946,10	7,63	473,10	3,81
Темп зростання, %, 2016/2012*	123,45	115,08	–	148,63	–	180,78	–	120,04	–	132,60	–	364,76	–
ПАТ «Барський машинобудівний завод»													
2012	10881,20	7991,30	73,44	2583,50	23,74	1605,00	14,75	166,80	1,53	811,70	7,46	306,40	2,82
2013	11118,30	8522,60	76,65	2514,00	22,61	1165,40	10,48	307,50	2,77	1041,1	9,36	81,70	0,73
2014	11654,30	8885,90	76,25	2674,40	22,95	1518,2	13,02	434,60	3,73	721,60	6,19	94,00	0,81
2015	16171,90	10495,50	64,90	4909,80	30,36	1579,30	9,77	888,00	5,49	1139,6	7,05	766,60	4,74
2016	16317,10	11784,80	72,22	4398,90	26,96	1479,00	9,06	753,70	4,62	1229,80	7,54	133,40	0,82
Темп зростання, %, 2016/2012*	88,11	147,47	–	170,27	–	92,15	–	451,86	–	151,51	–	43,53	–
ПАТ «Маяк»													
2012	18340,20	11559,70	63,03	5822,80	31,75	535,40	2,92	3272,50	17,84	2014,90	10,98	957,70	5,22
2013	21724,20	13449,90	61,91	6487,40	29,86	585,80	2,70	4275,60	19,68	1626,00	7,48	1786,90	8,23
2014	23079,00	13493,9	58,47	6981,00	30,25	1266,2	5,49	4053,50	17,56	1661,3	7,20	2604,10	11,28
2015	30784,80	17000,60	55,22	10103,40	32,82	840,70	2,73	6216,50	20,20	2454,30	7,97	3680,80	11,96
2016	33219,40	18403,50	55,40	11493,91	34,60	974,20	2,93	7873,40	23,7	2312,40	6,96	3321,99	10,00
Темп зростання, %, 2016/2012*	181,12	159,20	–	197,39	–	181,95	–	240,59	–	114,77	–	346,87	–

Питома вага премій та винагород у фонді оплати праці становила в середньому 24,40 % на ДП «Новатор» за період, що аналізується, ПАТ «Завод «Темп» – 4,13 %; ПАТ «Укрелектроапарат» – 3,65 %; ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 1,41 %; ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 3,63 %; ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 7,10 %; ПАТ «Маяк» – 19,80 %; ТОВ «Красилівагроماش» – 6,91 %.

Водночас нарахування доплат та надбавок на підприємствах, що досліджуються, також в середньому варіює в межах 2,36 % на ДП «Новатор» до 10,89 % на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод». Частка заохочувальних та компенсаційних виплат в середньому коливається в межах від 0,79 % на ТОВ «Красилівагроماش» до 9,34 % – на ПАТ «Маяк». Через те, найкращими показниками у формуванні мотивів та стимулів в організації оплати володіють ПАТ «Маяк», де частка додаткової заробітної плати та заохочувальних й компенсаційних виплат в середньому за період 2012–2016 рр. у структурі оплати становила 41,2 % (ДП «Новатор» – 40,69 %; ПАТ «Укрелектроапарат» – 37,75 %; ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 31,29 %; ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 20,07 %; ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 27,30 %; ТОВ «Красилівагроماش» – 25,22).

Як видно з аналізу, єдиного підходу в організації оплати, спрямованого на підвищення мотивації та стимулювання діяльності персоналу не існує; кожне підприємство, залежно від того, якою є його кінцева мета – отримання прибутку – обирає свої форми та системи мотивів і стимулів в організації оплати. Через те, недоречним є надання рекомендацій, спрямованих на формування структури заробітної плати на підприємствах машинобудування; у кожній конкретній ситуації вони мають бути індивідуальними.

Отже, виходячи із проведеного аналізу можемо стверджувати, що у формуванні механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу неабияке значення має ретельно організована оплата праці, до якої відносять заробітну плату, її структуру, динаміку, що здійснює вагомий вплив на підвищення результативності у роботі персоналу. Використовуючи премії та винагороди, надбавки та інші види виплат підприємство може мотивувати персонал до підвищення продуктивності виробничої діяльності. За таких умов головним завданням керівників підприємства є прийняття раціональних рішень щодо визначення факторів та критеріїв мотивації, а також встановлення взаємозв'язків між показниками, які відображають

оцінку результативності діяльності та показниками мотивації й стимулювання.

Передумовою забезпечення високої вмотивованості персоналу до виробничої діяльності є визначення стимулюючих чинників до активізації його роботи. У випадку використання таких чинників при формуванні систем мотивів та стимулів організації оплати, підприємство зможе впливати на поведінку працівника, тим самим здійснюючи спрямування його індивідуальних зусиль на досягненні високої вмотивованості виробничої діяльності. Зважаючи на існування великої кількості показників преміювання, нагальним є виявлення та систематизація чинників, що здійснюють безпосередній вплив на активізацію виробничої діяльності та стимулювання персоналу до високопродуктивної роботи. Звертаючи увагу на доцільність та реальну необхідність розробки механізму оцінки, мотивації і стимулювання персоналу, виникає потреба в аналізі показників системи оцінювання, пошуку мотивів і стимулів організації діяльності персоналу на машинобудівних підприємствах за наступними напрямками:

1) використання системи оцінки змістовності і результативності роботи персоналу;

2) використання тарифної системи оплати праці, як головної у стимулюванні основних робітників;

3) використання надбавок і доплат до посадових окладів;

4) преміювання за результатами виробничо-господарської діяльності:

– за основні результати господарської діяльності;

– за виконання особливо важливих виробничих завдань;

– заохочення переможців трудової конкуренції;

5) преміювання за створення, освоєння та впровадження нових видів продукції, нової техніки, прогресивних технологій та інші інноваційні ініціативи за:

– реалізацію творчих ідей, ініціатив і укладання контрактів;

– розробку та упровадження нових положень, інструкцій, інновацій;

– підвищення коефіцієнта завантаження устаткування; коефіцієнта змінності роботи нового обладнання; скорочення строків освоєння нових технологій;

6) преміювання за мінімізацію витрат – за економію конкретних видів сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструментів, запчастин тощо;

7) преміювання за забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції:

- заохочення працівників, які працюють із талоном якості;
- за зниження втрат від браку чи кількості претензій до продукції від інших підрозділів підприємства або споживачів, скорочення випадків повернення неякісної продукції з боку служби технічного контролю, споживачів;

- преміювання працівників, які мають особисте клеймо;

8) преміювання за підвищення кваліфікації та навчання новим методам:

- заохочення наставників на виробництві;
- преміювання за високий професіоналізм у виконанні своїх обов’язків;

9) преміювання за досягнення ефективності кінцевих результатів діяльності – виплата бонусів за певний період.

Таблиця 4.2

**Системи мотивів і стимулів організації оплати
на машинобудівних підприємствах**

Види мотивів і стимулів організації оплати	ПАТ «Завод «Темп»	ТОВ «Красилівагромаш»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ДП «Новатор»	ПАТ «Барський машинобудівний завод»	ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод»	ПАТ «Маяк»	ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробничо-господарська діяльність підприємства								
1. Тарифна система оплати	+	+	+	+	+	+	+	+
2. Система надбавок і доплат	+	+	+	+	+	+	+	+
3. Система преміювання:								
– за основні результати господарської діяльності	+	+	+	+	+	+	+	+
– за виконання особливо важливих виробничих завдань	–	–	–	+	–	–	+	+
– заохочення переможців трудової конкуренції	–	–	–	–	–	–	+	–

Кінець таблиці 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Створення, освоєння та впровадження нових видів продукції, техніки, технологій та інші інноваційні ініціативи								
– за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних контрактів	–	+	–	+	–	+	–	–
– за розробку та впровадження нових положень, інструкцій, інновацій	–	–	+	+	–	–	+	–
Забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції								
– заохочення працівників, які працюють з талоном якості	–	–	–	–	–	–	–	–
– за зниження втрат від браку чи кількості претензій до продукції з боку служби технічного контролю, споживачів	+	+	+	+	+	+	+	+
– преміювання працівників, які мають особисте клеймо	–	–	–	–	–	–	–	–
Мінімізація витрат								
– за економію конкретних видів сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструментів, запчастин тощо	+	+	+	+	+	+	+	+
Підвищення кваліфікації та навчання новим методам								
– заохочення наставників на виробництві	–	+	+	+	+	+	+	+
– преміювання за високий професіоналізм у виконанні своїх обов'язків	+	+	–	+	–	–	+	–
Досягнення ефективності кінцевих результатів діяльності								
– виплата бонусів за певний період	+	–	+	+	–	–	+	+

*розроблено за даними підприємств

Отже, в процесі дослідження проаналізовано існуючі системи оцінки мотивів та стимулів в організації оплати на наступних машинобудівних підприємствах: ПАТ «Завод «Темп, ТОВ «Кра-

силівагромаш», ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор», ПАТ «Барський машинобудівний завод», ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», ПАТ «Маяк», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» (див. табл. 4.2).

Аналіз складових систем мотивів і стимулів в організації оплати на машинобудівних підприємствах свідчить про використання усіма підприємствами традиційної тарифної системи оплати, а також системи надбавок й доплат.

У зв'язку з насиченістю світового ринку високоякісною наукоємною продукцією та загостренням жорсткої конкуренції важливою умовою ефективного управління підприємством є створення дієвої системи оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, адаптованої до нових умов господарювання, що дозволить досягати високопродуктивної роботи персоналу, забезпечувати його безперервний розвиток, сприяючи підвищенню трудової активності працівників. За результатами проведених досліджень на більшості підприємств у системах преміювання персоналу саме ці питання вимагають більшої уваги з боку керівництва. При цьому, одним із найбільш значущих внутрішніх факторів, що негативно впливає на ефективність роботи підприємств, є недосконалість систем оцінки, мотивації та стимулювання персоналу.

Серед основних причин виникнення таких обставин доцільно виділити велику кількість та різноспрямованість показників преміювання, в зв'язку із чим відбувається втрата матеріальним стимулюванням прозорості та комплексності. Таким чином, необхідним є виявлення та систематизація чинників стимулюючого характеру, що здійснюють безпосередній вплив на мотивацію високопродуктивної діяльності персоналу, тим самим сприяючи підвищенню ефективності управління підприємством.

Аналіз проведених досліджень дає змогу виявити, що на переважній більшості підприємств машинобудування Хмельницької та Вінницької областей нарахування премії надаються за основні результати господарської діяльності, за зниження втрат від браку та за економію матеріальних ресурсів. Визначною характеристикою існуючих систем стимулювання персоналу та вмотивованості його трудової діяльності є практична відсутність стимулювання до інноваційної діяльності працівників та недостатній рівень фінансування професійного розвитку персоналу на виробництві.

ПАТ «Завод «Темп» використовує тарифну систему оплати праці та систему надбавок і доплат. При цьому існуюча система

стимулювання не приділяє належної уваги використанню показників, спрямованих на заохочення переможців трудової конкуренції та працівників, в обов'язки котрих входить виконання особливо важливих виробничих завдань. На підприємстві не у повній мірі застосовуються положення щодо преміювання працівників за реалізацію творчих ідей, укладання контрактів та інші ініціативи, а також не визначені показники преміювання, працівників, котрі працюють із талоном якості, тих, котрі мають особисте клеймо та не здійснюється заохочення наставників на виробництві.

У поточній діяльності ТОВ «Красилівагромаш» використовують традиційну тарифну систему оплати, однак на протигагу ПАТ «Завод «Темп» підприємство у системі стимулювання використовує показники преміювання за реалізацію творчих ідей, укладання вигідних контрактів та інші ініціативи, а також здійснюється заохочення наставників на виробництві, проте відсутньою є виплата бонусів за певний період.

Одним із напрямів у формуванні мотивів та стимулів організації оплати на ДП «Новатор» є розробка положення щодо порядку виплати премії робітникам, зайнятим на виробництві, за підсумками роботи за місяць. Виходячи із цього, робітникам здійснюється нарахування премій за фактично відпрацьований час, враховуючи безперервний стаж роботи на підприємстві. Залежно від тривалості стажу роботи збільшується відсоток премії від 15 до 85 %. Разом із тим, при формуванні систем мотивів та стимулів в організації оплати, спрямованих на мотивацію високопродуктивної виробничої діяльності персоналу, як для ДП «Новатор», так і для переважної більшості машинобудівних підприємств доцільним є використання показників преміювання, що ґрунтуються на оцінюванні не лише кількісних, але й якісних показників як самого персоналу, так і його виробничої діяльності. Використання цих показників відкриває можливості для оцінювання професійної майстерності, рівня кваліфікації та індивідуального внеску окремого працівника до загальних кінцевих результатів діяльності підприємства, тим самим створюючи передумови для об'єктивного визначення виплати премії і, таким чином, посилює активізацію виробничої діяльності персоналу.

В свою чергу, вимоги, на які слід орієнтуватися при формуванні мотивів та стимулів організації оплати на підприємстві, будуть наступними:

- оцінка змістовності і результативності праці має відповідати системам мотивації і стимулювання персоналу;

- грошова винагорода повинна бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду та рівню кваліфікації;

- розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;

- правила визначення винагороди повинні бути зрозумілими кожному співробітнику підприємства та справедливими [12].

Як показує досвід зарубіжних країн, систематичне удосконалення форм та систем мотивів та стимулів в організації оплати, залучення різноманітних форм матеріального стимулювання, підвищення мотивації персоналу до високопродуктивної діяльності забезпечує об'єднання інтересів як працівників, так і самого підприємства у вирішенні завдань забезпечення ефективного розвитку підприємства. Як показали результати проведених досліджень на таких підприємствах як ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Барський машинобудівний завод», ПАТ «Маяк» та ПАТ «Моги́лів-Подільський машинобудівний завод» традиційну систему преміювання робітників, спеціалістів, службовців та керівників важливо доповнювати преміями за основні результати господарської діяльності такими нетрадиційними формами, як стимулювання працівників за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних для підприємства контрактів. Ефективне управління підприємством, отримання високих прибутків, забезпечення його конкурентоспроможності, вихід на нові ринки визначається не лише залученням інновацій у вигляді прийняття кардинально нових технічних рішень та запровадженням прогресивних технологій, а, й що є вкрай важливим, формуванням нових підходів до підвищення зацікавленості працівників підприємства у проведенні постійних технічних та організаційно-економічних змін на виробництві, залученням підтримки й активним залученням персоналу у проведенні якісних зрушень. Така активна участь персоналу дозволить максимально сконцентруватись на створенні та використанні нематеріальних ресурсів підприємства для ефективного його розвитку та процвітання.

За результатами проведених досліджень, на підприємствах, що аналізуються, доцільним є запровадження матеріального заохочення за розробку й упровадження пропозицій і рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається. Виходячи із зазначеного, вкрай важливим є запровадження системного підходу до активізації виробничої діяльності

персоналу, що забезпечить побудову системи матеріального стимулювання таким чином, що розмір винагороди працівника буде встановлюватись, виходячи із його трудового внеску, що враховує потенційні можливості. На підприємствах, що досліджуються, оцінка ефективності діючої системи організації оплати має визначатися на підставі досягнутого ступеня впровадження системи безперервного навчання, де в більшості випадків працівники освоюють нові професії та підвищують кваліфікацію безпосередньо на виробництві. Для ефективної роботи зазначеної системи необхідним є залучення принаймі 50 % персоналу до безперервного навчання, що може свідчити про можливість підвищення прибутку підприємства на основі створення налагодженої роботи в діючій системі мотивації та стимулювання персоналу та в цілому забезпечення ефективного управління підприємством. Натомість, на підприємствах, що досліджуються, частка працівників, які освоювали нові професії та підвищували кваліфікацію коливається в межах 5–10 %.

На оцінку ефективності функціонування діючої системи мотивації та стимулювання персоналу, від якої залежить організація оплати, беззаперечно впливає моніторинг показників, які характеризують динаміку відсотку працівників, які мають вищу освіту, освоювали нові професії та підвищували кваліфікацію. Так, при формуванні ефективної системи оцінки змістовності праці, мотивів та стимулів в організації оплати на машинобудівних підприємствах доцільно розробити й запровадити комплексну систему заохочення працівників, які мають особисте клеймо та працюють із «Талоном якості», та працівників, які володіють сертифікатами з кваліфікації за основною професією (система сертифікації кваліфікації, що діє на підприємствах). При виконанні показників оцінювання власник талона якості отримує кожного місяця надбавку у розмірі 15 % від відрядної заробітної плати, а власник сертифіката професійної компетентності – 25 % від середньої заробітної плати.

Ефективним матеріальним стимулом в організації оплати є застосування системи бонусів за загальним принципом – виконання плану з виробництва продукції з урахуванням індивідуального внеску за визначений термін (квартал, рік). Розмір бонусу прямо пропорційний внеску працівника в загальний прибуток підприємства та рівня посади, яку він обіймає. При цьому величина бонусу має постійно переглядатись залежно від виконання і перевиконання плану, а якість виробничої діяльності кожного працівника має бути обов'язково врахована. Така система бонусів стимулювання персоналу

та мотивації його діяльності діє на підприємствах, що досліджувались, за виключенням ТОВ «Красилівагроماش», ПАТ «Барський машинобудівний завод» та ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод». У цьому аспекті вартою уваги є думка І. П. Булеєва, який стверджує, що стратегію підприємства слід неодмінно пов'язувати з системами мотивів і стимулів до удосконалення виробничої діяльності персоналу. Автор наголошує, що необхідним є внесення змін відносно ставлення керівників до мажоритарних акціонерів, проблем виплати дивідендів міноритарним акціонерам, тобто виплата дивідендів має діяти за принципом: частина – один раз на квартал, інше – за підсумками року; виплат дивідендів у формі акцій, а також пошук взаємозв'язку довгострокових систем стимулювання із прибутком підприємства, його капіталізацією [2, с. 46]. Такий підхід забезпечить спрямування персоналу на досягнення довгострокових цілей на основі формування стратегічних систем мотивів і стимулів.

Однією із форм мотивів та стимулів в організації оплати персоналу на ПАТ «Маяк» є використання системи коефіцієнтів ефективності діяльності персоналу, що встановлюються трудовими колективами підприємства для окремого працівника. Визначення цих коефіцієнтів відбувається на основі врахування показників, що підвищують або знижують їх значення. Так, коефіцієнт ефективності роботи персоналу, значення якого становить 1, надається працівникам, до яких не було протягом місяця претензій із боку керівництва, вони якісно виконували виробничі завдання, не були притягнуті до відповідальності за порушення трудової дисципліни, дотримувались правил охорони праці. Коефіцієнт ефективності роботи персоналу, значення якого коливається в межах від 1 до 0, надається працівникам, які виконували роботу менш інтенсивно, ніж інші члени колективу, допустили брак, порушення технологій, трудової дисципліни, правил охорони праці. Ті працівники, які відзначились успішним виконанням всіх виробничих завдань та завдань керівників, виконували сумісні функції, проявили ініціативу та професійну майстерність, діяльність котрих спрямовувалась на підвищення ефективності роботи колективу, досягли високої якості у випуску продукції, установлюється коефіцієнт ефективності роботи від 1 до 1,5.

Таким чином, на ПАТ «Маяк» діє система коефіцієнтів індивідуального внеску кожного працівника та оцінювання ефективності його діяльності. Врахування цих показників є вкрай важливим при нарахуванні премій та загалом при формуванні системи

організації оплати на цьому підприємстві, що передбачає визначення розміру премії шляхом реалізації трьох етапів:

- сума премії залежить від обсягу продукції, відвантаженої замовнику, і результатів роботи, що враховують ключові показники (виконання плану, бюджет, якість, простой);

- розподілення преміально-заохочувального фонду між структурними підрозділами підприємства встановлюється відповідно до коефіцієнтів їх трудового внеску та частки тарифного фонду кожного підрозділу в загальному преміальному фонді;

- розмір преміально-заохочувального фонду розподіляється у структурному підрозділі відповідно до коефіцієнта ефективності виробничої діяльності кожного працівника. Максимальний розмір преміальних виплат одному працівнику не обмежується та залежить від кількісних і якісних результатів його виробничої діяльності.

Як нами вже наголошувалось, неможливо розробити таку систему організації оплати, яка була б ідеальною для кожного машинобудівного підприємства і забезпечувала б високу продуктивність персоналу, так як кожне підприємство має свої специфіку та тенденції розвитку. Проте за результатами дослідження діючої системи організації оплати, а саме, преміювання персоналу на машинобудівних підприємствах можливою є систематизація показників преміювання, що здійснюється відповідно до структурних підрозділів за функціональною приналежністю та категоріями персоналу з метою подальшого формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Виходячи з проведених досліджень, на машинобудівних підприємствах, що досліджувались, преміювання персоналу слід здійснювати за наступними структурними підрозділами:

- на основному виробництві – для:

- а) керівників, службовців та спеціалістів основних цехів за показниками: виконання плану виробництва товарної продукції; виконання плану із прибутку; дотримання кошторису витрат;

- б) робітників-відрядників основних цехів – виконання плану виробництва товарної продукції; виконання особистих виробничих завдань;

- в) робітників-погодинників основних цехів – виконання плану виробництва товарної продукції; виконання особистих виробничих завдань; відсутність простоїв робітників-відрядників;

- на допоміжному виробництві:

а) спеціалістів допоміжних цехів та дільниць за показниками: виконання плану виробництва товарної продукції; дотримання кошторису витрат; відсутність претензій з боку основного виробництва;

б) робітників допоміжних цехів і дільниць – виконання плану виробництва товарної продукції; відсутність претензій з боку основного виробництва; скорочення термінів ремонтів;

– на невиробничих підрозділах:

а) керівників, службовців та спеціалістів невиробничих відділів за показниками: виконання плану виробництва товарної продукції; відсутність перевитрат з собівартості; виконання показників по відділу;

б) керівників, службовців та спеціалістів відділу якості та сертифікації за показниками: виконання плану з товарної продукції; відсутність рекламцій від замовника;

в) робітників відділу якості та сертифікації за показниками: виконання плану з товарної продукції; відсутність рекламцій від замовника.

Використання зазначеного підходу дозволяє стверджувати про наявність основного загального показника преміювання персоналу – виконання плану з товарної продукції по підприємству. При цьому в основному виробництві діє система стимулювання обсягу продукції, у допоміжному й обслуговуючому виробництві – стимулювання сполучення економії ресурсів і забезпечення безперервності виробничого процесу. Діяльність машинобудівних підприємств в частині розробки положень щодо стимулювання персоналу має виокремлювати показники преміювання для працівників відділу якості та сертифікації. Досягнення високої якості продукції, окрім дотримання основного показника преміювання при формуванні системи стимулювання персоналу цього підрозділу, повинно забезпечуватися на основі врахування відсутності рекламцій від замовника. Для підрозділів, що за функціональним призначенням відповідають за управління працею, найбільш складним є визначення результатів виробничої діяльності персоналу, тому що вони відбиваються в результатах діяльності всього підприємства. Через те, пропонуємо на підприємстві систему організації оплати персоналу здійснювати відповідно до діючого положення щодо преміювання всіх категорій персоналу, що враховує коефіцієнт якості діяльності керівників, фахівців, службовців та робітників на основі використання класифікатора недоліків (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Класифікатор зауважень при визначенні коефіцієнта результатів діяльності персоналу на машинобудівних підприємствах

Зауваження	Коефіцієнт зниження		Джерело інформації
	виконавцю	керівнику	
Невиконання розпоряджень керівництва підприємства	–	0,1	Референт директора
Невиконання розпоряджень керівництва підрозділу	0,1	–	Керівник підрозділу
Несвоєчасна або неякісна розробка технічної документації	0,2	0,3	Керівництво підприємства
Несвоєчасне або неякісне надання звітної документації з вини відділу	0,2	0,1	
Невихід на роботу без поважної причини	1	1	Відповідальний за табельний облік
Поява на роботі в нетверезому стані	1	1	Служба охорони
Запізнення на роботу, передчасний відхід з роботи	0,1	–	
Розкрадання матеріальних цінностей	1	–	
Наявність виробничих травм	0,3	0,3	Відділ охорони праці та техніки безпеки
Порушення правил техніки безпеки при виконанні робіт	0,15	0,1	
Робота підлеглих без допуску на право самостійної роботи	0,1	0,1	

Відповідно до положення щодо визначення коефіцієнта результатів діяльності персоналу на машинобудівному підприємстві, зазначений коефіцієнт може відповідати або максимальному значенню – 1, або бути меншим 1. Тобто необхідно враховувати лише фактори демотивації, що впливають на зниження коефіцієнта результатів діяльності персоналу, хоча можливим є визначення факторів, що здійснюють вплив на підвищення коефіцієнта та набуття ним максимального значення.

Отже, виходячи із результатів проведених досліджень, діючих систем організації оплати та мотивації й стимулювання персоналу, машинобудівні підприємства використовують різноманітні інструменти щодо активізації діяльності персоналу. Водночас при застосуванні матеріального стимулювання персоналу виникають певні труднощі, які спричинені недосконалістю визначення та системати-

зації чинників, спрямованих на досягнення оптимального рівня управління підприємством.

Таким чином, особливої актуальності набуває розробка таких методичних засад, які будуть ураховувати роль мотивів та стимулів у роботі персоналу, якість його виробничої діяльності, індивідуальний внесок кожного працівника у кінцеві результати діяльності підприємства. Водночас принципово важливу роль відіграє встановлення щільного зв'язку системи оцінки, мотивації і стимулювання персоналу із загальною стратегією управління підприємством.

Розробка ефективної системи оцінки, мотивів та стимулів організації оплати, спрямованої на досягнення високої результативності діяльності персоналу і підвищення індивідуального внеску працівників, має ґрунтуватись на визначенні показників, що забезпечують активізацію діяльності персоналу.

Водночас, фахівці в галузі підбору персоналу застерігають, що повної, універсальної, готової до використання, і такої, що гарантує стовідсотковий успіх, програми мотивації персоналу не існує. Така система розробляється для кожного підприємства індивідуально і залежить від багатьох чинників: від виду діяльності, чисельності та структури персоналу, корпоративних цінностей, власників, акціонерів, засновників підприємства, особливостей регіону, прибутковості тощо.

Для формування ефективних мотиваційних систем керівнику необхідно не лише правильно і чітко поставити мету і завдання, а й сформувати довго- та короткострокові плани мотивації, стимулювати конкретні групи або конкретних співробітників, орієнтуючись на зовнішні і внутрішні чинники мотивації, вибираючи певні методи стимулювання; виробити вміння правильно налаштувати і виховувати співробітників, уникати управлінських помилок, тобто самому постійно навчатись і вдосконалювати знання з теорії моделей, видів і методів мотивації та практики застосування мотиваційних складових в управлінні підприємством [7].

Таким чином, з метою формування мотиваційних аспектів соціально-трудового потенціалу вкрай важливим є врахування даних, отриманих на основі проведеного аналізу, здійснення зовнішнього стимуляційного впливу на активізацію персоналу шляхом покращання факторно-критеріальних характеристик діяльності підприємств машинобудування.

Отже, перед тим, як здійснити активізацію внутрішніх мотивів задоволення потреб персоналу машинобудівних підприємств

через ефективну систему організації оплати, спершу варто активізувати зовнішній вплив на підвищення результативності і ефективності роботи персоналу, що забезпечить ефективний розвиток соціально-трудових відносин.

4.2. Управління соціально-трудоим потенціалом на основі показників рівня продуктивності та заробітної плати

Зважаючи на те, що машинобудівна галузь України знаходиться в складному положенні в зв'язку із затяжною фінансово-економічною кризою в країні, а також нестабільною політичною ситуацією та загостренням подій на сході України, підприємства галузі потребують реструктуризації, удосконалення та реновації. Через те, вітчизняні вчені на сьогодні працюють над розробленням пропозицій щодо запровадження шляхів покращання ситуації шляхом формування ефективних механізмів регулювання різних аспектів діяльності машинобудівних підприємств. До таких важливих аспектів доцільно віднести підвищення якості трудової діяльності персоналу та його навичок, що вимагає інвестицій у підвищення кваліфікації і перекваліфікацію робітників, у модернізацію системи професійної підготовки, в розвиток системи навчання протягом життя. Саме тому у своїх дослідженнях ми ставимо за мету дослідити якісні показники розвитку персоналу як одні з важливих структурних компонентів його мотивації до високопродуктивної праці з метою підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств, їх конкурентоспроможністю [8]. В ході подальших досліджень з метою пошуку оптимальних форм та систем мотивів і стимулів, організації оплати на машинобудівних підприємствах необхідним є проведення оцінки професійного складу персоналу, розрахунок питомої ваги за розділами професій по відношенню до загальної чисельності працівників на підприємствах, що досліджувались (див. табл. 4.4). Із загальної чисельності працівників на підприємствах, що досліджувались, у 2016 р. в середньому 20–25 % працівників належали до управлінського персоналу, решта – це робітники, з яких біля 75–80 % від загальної чисельності персоналу – основні робітники, зайняті безпосередньо на технологічних операціях, 11 % – допоміжні робітники, що працювали над обслуговуванням основного виробництва.

Таблиця 4.4

**Оцінка професійного складу персоналу на підприємствах машинобудування
Вінницької та Хмельницької областей у 2016 р.**

Склад	ДП «Новатор»		ПАТ «Укрелектро- апарат»		ПАТ «Завод «Темп»		ПАТ «Маяк»		ПАТ «Ямпіль- ський приладо- будівний завод»		ПАТ «Могилів- Подільський машинобудівний завод»		ПАТ «Барський машино- будівний завод»		ТОВ «Красилів- агромаш»	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
1. Чисельність працівників, усього: – з них:	2028	100	827	100	119	100	620	100	246	100	400	100	389	100	24	100
2. Керівники, усього:	114	5,65	53	6,41	5	4,20	35	5,60	33	13,3	31	7,70	23	5,9	2	8,33
– вищого рівня	31	1,5	16	1,9	3	2,52	10	1,63	4	1,7	6	1,5	5	1,2	1	4,16
– середнього рівня	38	1,9	25	3,0	2	1,68	17	2,72	10	4,0	7	1,8	9	2,3	1	4,16
– первинного рівня	45	2,25	12	1,5	–	–	8	1,31	19	7,6	18	4,4	9	2,3	–	–
3. Фахівці	291	14,34	76	9,20	15	12,60	25	4,12	13	5,4	19	4,8	20	5,20	3	12,50
4. Службовці	189	9,32	104	12,56	12	10,08	22	3,52	15	6,1	24	5,9	14	3,50	3	12,50
5. Робітники, усього:	1434	70,71	594	71,83	87	72,87	538	86,77	185	75,4	326	81,50	332	85,35	16	66,67
– основні (у т.ч.):	1273	62,77	537	64,99	73	61,34	442	71,33	170	69,11	255	63,75	291	74,81	12	50,06
– механізованої праці	1164	57,40	486	58,76	52	43,70	393	63,43	145	58,94	229	57,25	268	68,89	9	37,54
– ручної праці	109	5,37	51	6,16	21	17,65	49	7,90	25	10,16	26	6,50	23	5,92	3	12,51

*розраховано за результатами звітності машинобудівних підприємств

За нашими переконаннями, мінімізацію керівного персоналу необхідно здійснювати виключно за умов успішної та результативної управлінської діяльності. Зауважимо, що найбільшою була питома вага керівників серед загальної чисельності персоналу на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 13,30 %. На решті підприємств, що досліджувались, показник коливався від 4,20 % до 8,33 %. На ПАТ «Маяк» питома вага фахівців та службовців була найменшою і складала 4,12 % та 3,52 %, відповідно. Найбільшою питома вага фахівців була на ДП «Новатор» – 14,34 %, а службовців на ТОВ «Красилівагромаш» – 12,50 %, відповідно. Що стосується чисельності робітників, то найбільшою їх питома вага була на таких підприємствах як ПАТ «Маяк» – 86,77 %, ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 85,35 %, а також ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 81,50 %. На решті підприємств, що досліджувались, зазначений показник в середньому складав біля 72 %. Найменшою питома вага робітників була на ТОВ «Красилівагромаш» – 66,67 %. Варто зауважити, що на чисельність робітників ручної праці та допоміжних робітників в структурі персоналу підприємства впливають як технологічні особливості підприємства, так і ступінь автоматизації виробничих процесів. Зазначимо, що як серед основних робітників, так і серед допоміжних, домінувала частка робітників механізованої праці – 80–85 % від загальної чисельності робітників, що свідчить про високий рівень автоматизації та досконалість технологічних процесів.

За даними офіційної статистики в Україні більш як за двадцять років чисельність науковців зменшилася з 313 тис. осіб (станом на 1990 рік) до 63 тис. осіб (у 2016 р.) [4]. Причиною такої динаміки щодо зменшення інтелектуального потенціалу трудових ресурсів може стати як міграція інтелектуальної еліти за кордон, так і низька престижність наукової роботи (в основному через низьку оплату праці). Хоча з іншого боку, за той самий період в Україні зросла чисельність кандидатів та докторів наук, і наразі їхня загальна чисельність перевищує чисельність науковців на 15 %.

Якщо здійснювати аналіз освітнього рівня персоналу машинобудівних підприємств, то можна стверджувати, що частка працівників із вищою освітою постійно підвищується як на рівні держави, так і на рівні регіону. Проте збільшення чисельності працівників, котрі мають вищу освіту, досить сумнівно впливає на зміну якісного складу персоналу. Так, відповідно до проведеного моніторингового дослідження Інститутом соціології НАН України лише 54,7 %

працівників, які взяли участь в опитуванні, працюють за спеціальністю (для 32 % – вища освіта та спеціальність не вплинули на їх роботу, а решта вагається з відповіддю) і лише для 30 % респондентів поточна робота відповідає їх освітньо-професійному рівню [16].

У зв'язку з цим, задля визначення рівня забезпеченості машинобудівних підприємств, обраних для аналізу, високоосвіченим персоналом, необхідним є проведення аналізу структури працівників відповідно до їх рівня освіти, підвищення кваліфікації, освоєння нових професій та стажу роботи. Як індикатор освітнього рівня, пропонується використати показник, який характеризує питому вагу працівників із повною вищою або базовою середньою освітою у загальному складі персоналу підприємства. В якості індикатора освітньо-кваліфікаційного рівня використовуємо показник, який характеризує питому вагу працівників із повною вищою освітою у загальному складі персоналу підприємства. Індикатором підвищення кваліфікації персоналу слугує питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію у загальному складі персоналу підприємства. Слід зауважити, що за сучасних умов розвитку вітчизняної промисловості ці показники є детермінантами не лише частки працівників, котрі відносяться до представників розумової та управлінської діяльності, а й питомої ваги носіїв робітничих професій, зайнятих виконанням найбільш складних і кваліфікованих робіт на високотехнологічному обладнанні.

Через те, зростання значення цих показників у часі має супроводжуватися підвищенням загального рівня професійної компетентності персоналу, який має забезпечити покращення якості продукції та виконуваних робіт, зростання продуктивності праці та підвищення основних показників результативності підприємства. Найвищим показник освітнього рівня персоналу був на ПАТ «Маяк», середнє значення якого, за період, що досліджувався, становило 0,61, а найнижчим значення цього коефіцієнта було на ТОВ «Красилівгаромаш» – 0,27.

Серед підприємств, на яких працюють працівники з науковим ступенем доцільно виділити ДП «Новатор» – одна особа та ПАТ «Маяк» – дві особи. Зауважимо, що якість вищої освіти, яку отримав працівник, можна оцінити лише в процесі її практичного використання на виробництві. Безумовно, рівень освіченості персоналу є достатньо важливим показником, проте не є визначальним у контексті оцінки діяльності персоналу. Набуття виробничих навичок та досвіду роботи знаходиться у прямій залежності від стажу працівника.

Досліджуючи особливості здійснення заходів із підвищення кваліфікації та освоєння нових професій у системі мотивації та стимулювання персоналу машинобудівних підприємств, справедливими є судження Л. В. Шаульської, яка переконує, що «на промислових підприємствах в найближчій перспективі за межі віку трудової активності почнуть виходити працівники старших вікових груп в умовах відсутності можливості адекватного заміщення цього контингенту з боку молоді» [22, с. 206]. Разом із тим, практика діяльності промислових підприємств свідчить про те, що середня тривалість адаптаційного періоду нового працівника на підприємстві в середньому становить 2–3 роки. Підтримуючи викладене, В. Г. Антосенков зауважує, що остаточне закріплення працівника на робочому місці відбувається після трьох років практичної роботи та не менш ніж 70 % із персоналу продовжують трудову діяльність на підприємстві протягом 10 років [1, с. 131].

Відповідно до проведеної оцінки, частка персоналу на машинобудівних підприємствах зі стажем роботи біля 20–30 років є найбільшою на таких підприємствах як ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПАТ «Барський машинобудівний завод» та ПАТ «Маяк» і складає в середньому за досліджуваний період 51,46 %, 26,57 %, 43,90 %, відповідно (див. рис. 4.3).

Що стосується частки працівників більше 30 років, то найбільшою вона є на ДП «Новатор» – середнє значення складає 34,85 %; ПАТ «Завод «Темп» – 38,72 %; ПАТ «Укрелектроапарат» – 35,69 %; ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 31,53 %. Такий показник має позитивний вплив на ефективність виконання виробничої діяльності персоналу та підвищення його продуктивності. Досить значною є частка персоналу зі стажем роботи від 10 до 20 років (середнє значення на ДП «Новатор» – 27,60 %; ПАТ «Завод «Темп» – 8,28 %; ПАТ «Укрелектроапарат» – 23,37 %; ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 28,80 %; ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 24,27 %; ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 26,27 %; ПАТ «Маяк» – 23,82 %; ТОВ «Красилвагромаш» – 22,50 %). Таким чином, найбільший стаж роботи мають працівники на ДП «Новатор» зі стажем роботи більше 30 років – біля 35 %. Відповідно найменший стаж роботи мають працівники на ПАТ «Завод «Темп» та ПАТ «Барський машинобудівний завод» зі стажем роботи до 5 років в середньому 37,12 % та 31,24 %, відповідно. Зменшення чисельності персоналу зі стажем роботи більше 25 років призводить до вивільнення значної частки

висококваліфікованого персоналу, зниження підприємством виробничих потужностей та зменшення розміру заробітної плати.

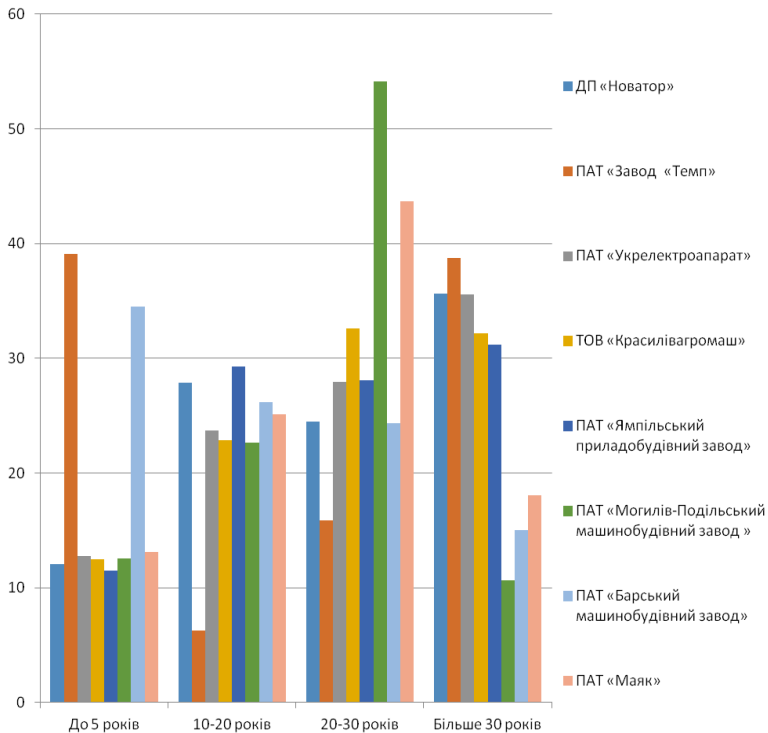


Рис. 4.3. Структура персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей за стажом роботи у 2016 р., %
*розраховано та побудовано за матеріалами звітності підприємств

Отже, оцінку стажу роботи персоналу відноситься до однієї із важливих складових формування його мотивів та стимулів, що має суттєвий вплив на виконання виробничих функцій та підвищення продуктивності персоналу.

Важливим кроком у формуванні механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу є оцінка стану та напрямів підвищення кваліфікації працівників підприємства, оскільки саме від рівня кваліфікації працівника залежить його здатність виконувати поставлені завдання та можливість реалізувати свої знання, вміння та навички.

Можливість професійного та кваліфікаційного зростання, зміна напрямку діяльності, перехід з однієї ділянки виробництва на іншу сприяють реалізації потреб працівників, поліпшенню міжособистісних відносин у колективі, і в остаточному підсумку суттєво впливають на зменшення кількості звільнень працівників та порушень трудової дисципліни.

Відповідно до результатів проведеного опитування фахівцями 10 % працівників своє звільнення з підприємства мотивують відсутністю перспектив професійно-кваліфікаційного зростання [16].

За переконаннями В. Г. Щокіна, у середньому працівник змінює професію один раз на десять років, тобто три рази протягом свого трудового життя [24, с. 213]. Через те, одним із головних першопочаткових етапів формування мотивів та стимулів персоналу до високопродуктивної трудової діяльності на машинобудівному підприємстві є оцінка і розробка та реалізація заходів щодо планування професійного розвитку, підвищення кваліфікації, формування системи безперервного навчання та розвитку персоналу.

Переважаю у виробничому секторі економіки законодавство регламентує оцінку і відповідність посади рівню кваліфікації. Що стосується підприємств різних форм власності, то тут не існує чіткої регламентації щодо відповідності рівня кваліфікації працівника займаний посаді, а всі норми носять рекомендаційний характер і встановлюються власниками підприємницьких структур. Не дивлячись на це, наявність сформованого єдиного кваліфікаційного стандарту дає змогу машинобудівним підприємствам оцінити та визначати посади, професії, розряди робітничого персоналу, встановити вимоги відповідно до їх рівня кваліфікації тощо. Через те, іноді ключову роль при виконанні норм технічної безпеки праці персоналу відіграє дотримання підприємствами ЄТКС (єдиних тарифно-кваліфікаційних стандартів) [18].

Необхідно зазначити, що у розроблені в Україні стандарти ще з 1990-років майже не вносились суттєві зміни та удосконалення, що може стверджувати про наявність достатньо негативних факторів, оскільки за минулі роки умови праці, технологічні та інші особливості виробництва зазнали кардинальних змін, підвищились вимоги до самої праці. Через те, оцінка змістовності праці її професійно-кваліфікаційної характеристики є першочерговою у подальшій її мотивації і стимулювання.

Причинами підтримання керівниками машинобудівних підприємств достатнього рівня кваліфікації своїх підлеглих є наяв-

ність змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі, ускладнення процесів управління, освоєння нових сфер і видів діяльності. І через те побудова ефективного механізму потребує в першу чергу ефективної оцінки рівня кваліфікації і професіоналізму, відповідності планових робіт кваліфікаційному рівню робітників тощо.

За даними проведеного нами опитування на досліджуваних машинобудівних підприємствах Хмельницької та Вінницької областей, 14 % із працівників, які підвищили кваліфікацію, основні мотиви для реалізації даного процесу пов'язують з потребою у пошуку нових знань, 26 % – у зв'язку із можливістю її виникнення в перспективі, 6 % – відчують потребу у підвищенні кваліфікації, 18 % – з метою отримання більш цікавої роботи, 36 % – для того, щоб обійняти більш високу посаду (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Структура мотивів проходження підвищення кваліфікації на машинобудівних підприємствах Хмельницької та Вінницької областей

*в опитуванні взяло участь 120 осіб (51,28 % від усіх працівників, які підвищили у 2016 р. кваліфікацію на досліджуваних машинобудівних підприємствах)

Не дивлячись на широкий спектр мотивів для підвищення кваліфікації, здебільшого у персоналу переважає зацікавленість у перспективах кар'єрного зростання та збільшенні заробітної плати. Через те, на підприємствах машинобудування оцінки і плануванню кар'єри потрібно приділяти першочергову увагу.

Будучи інструментом успішного просування працівника по службі в обрану сферу діяльності, досягнення вищого статусу, престижу і влади, кар'єра має безпосереднє відношення до реалізації

цілої низки потреб і впровадження в дію трудових та статусних мотивів персоналу. Зважаючи на те, що кар'єра виступає рушієм духовного і професійного самовдосконалення особистості, перспектива її зростання здійснює психологічний вплив на тих, хто намагається просуватися ієрархічною драбиною в трудовому колективі [6].

Залежно від того, яким є рівень професійної підготовки працівників та його відповідність потребам розвитку економіки, можливо здійснити зростання продуктивності персоналу, що дозволить досягти збільшення обсягів випуску продукції та в цілому забезпечить високу прибутковість машинобудівних підприємств. Водночас оцінку змістовності праці, яку використовує підприємство для розширення і поглиблення професійних знань, вмінь та навиків колективу, мотивує до підвищення командного духу та забезпечують лояльність працівників до підприємства. Досить часто єдиним способом для утримання провідних спеціалістів на підприємстві є лише перспектива отримання додаткових знань, оскільки від цього залежать можливості їх кар'єрного просування. Від того, наскільки стабільно та узгоджено працює персонал, залежить розмір прибутків підприємства. Незалежно від виду діяльності підприємства, форми власності, масштабів чи країни розташування, необхідність професійного навчання його персоналу є невід'ємним компонентом його ефективного управління, при чому підвищення його ролі з кожним роком відбувається у геометричній прогресії. Для керівника будь-якого підприємства досить важливо забезпечити своїх підлеглих можливостями й умовами підвищення професійних знань та навичок, що знаходить відображення у стимулюванні персоналу підприємства до високомотивованої трудової діяльності, від результатів котрої залежать процеси стимулювання персоналу та подальший розвиток підприємства [6].

Разом з тим, освоєння нових професій потребує суттєвих матеріальних ресурсів. Для економічно розвинутих країн Європи професійне навчання та розвиток персоналу в переважній мірі належить до компетенцій підприємства. Завдяки використанню механізму мотивації участі суб'єктів господарювання у професійному навчанні персоналу шляхом застосування податкових пільг та створення відповідних фондів, держава має здійснювати компенсацію частини витрат на професійну освіту.

З метою забезпечення мінімальної участі підприємств у професійному навчанні та підготовці персоналу досить багато країн Європи використовують схеми стягнення зборів («levy exemption

schemes»). Ці схеми функціонують на основі внесків роботодавців, визначаючи мінімальний рівень їх інвестицій у професійний розвиток персоналу. Збори є основним джерелом надходжень до освітніх фондів, заснованих у багатьох країнах Європи на національному чи галузевому рівнях (Бельгія, Болгарія, Великобританія, Греція, Данія, Ісландія, Італія, Кіпр, Нідерланди, Німеччина, Польща, Румунія, Угорщина, Франція). У фінансуванні професійної освіти персоналу та управлінні галузевими освітніми фондами на сьогодні важливу роль відіграють соціальні партнери (вклад компаній коливається у межах 0,1–2,5 % фонду заробітної плати). Водночас особливої актуальності набуває діяльність галузевих освітніх фондів, спрямована на удосконалення кількісних та якісних показників освітнього рівня персоналу з метою задоволення конкретних потреб галузей економіки в робочій силі. Серед слабких місць використання фондів варто виділити можливість появи обмежень мобільності персоналу через їх спрямованість на галузеві потреби, а не оволодіння універсальними навиками [3].

Доцільність використання субсидій урядами багатьох європейських країн можна пояснити прагненням щодо розділення із роботодавцями прямих, а також значної частки непрямих витрат на професійний розвиток персоналу. Використання цього економічного мотиву зазвичай є поширеним при професійному навчанні та підготовці працівників груп ризику з метою запобігання їх виключення з ринку праці, а також підтримки участі персоналу малих і середніх підприємств у безперервному навчанні.

Ще однією формою мотивації підприємств до інвестування у професійний розвиток персоналу є положення окупності («payback clauses»). Вони відносяться до юридичних інструментів, спрямованих на стимулювання керівників підприємств до участі у витратах, спрямованих на професійне навчання і підготовку персоналу, дозволяючи отримати гарантії закріплення співробітників на підприємстві протягом певного часу після завершення навчання (в якості компенсації за його провадження). Таким чином, держава шляхом використання механізму регулювання може встановити баланс між потенційними вигодами та фінансовим тягарем, що пов'язаний з освітою та професійною підготовкою у напрямі створення позитивних стимулів і для працівників, і для роботодавців. Економічний механізм регулювання у даному випадку передбачає можливість використання таких інструментів: податкові пільги, ваучери, освітні фонди, освітні кредити та положення окупності [6].

Для машинобудівних підприємств великих і середніх масштабів в економічно розвинених країнах частка витрат на професійне навчання складає до 10 % від фонду заробітної плати. Ці кошти є своєрідними інвестиціями в персонал, що у перспективі забезпечать отримання підприємством суттєвого прибутку і достатній рівень конкурентних переваг. Тому, при виборі форм і видів навчання, їх організації, в першу чергу, необхідно брати до уваги ефективність їх реалізації. На підприємствах машинобудівної галузі в Україні частка витрат на всі форми навчання складає лише 0,2 % від фонду оплати праці [19]. Більшість машинобудівних підприємств витрати на навчання взагалі не передбачають. Серед найбільш поширених форм навчання передбачають професійну підготовку безпосередньо на виробництві та у навчальних закладах різних типів за договорами. Для значної частки персоналу на підприємствах переважає також і самоосвіта із постійним вдосконаленням своїх вмінь та навичок.

За таких умов вкрай важливого значення для підвищення мотивації персоналу набуває підтримання психологічного клімату у колективі, де особлива увага надається не лише діловим, але й особистим якостям працівника. До речі, німецькі фахівці, консультуючи і навчаючи персонал, завжди велику увагу звертають на дисциплінованість, моральні норми, які не зовсім домінують зараз у людських і трудових стосунках. Це, зокрема, стосується таких явищ, як спізнення працівників і прогули [13].

Як ми вже наголошували у своїх дослідженнях, переважна частина персоналу управлінського апарату підприємств галузі має значний стаж роботи (15–40 років). Його розвиток і навчання виражається у професійній освіті. Те, що питома вага працівників, які освоїли нові професії та підвищують кваліфікацію у навчальних закладах від загальної кількості працівників, що пройшли професійне навчання за період 2012–2016 рр. (3,98 % – на ДП «Новатор», 9,09 % – на ПАТ «Маяк») та підвищили свій кваліфікаційний рівень (1,75 % – на ПАТ «Маяк», 4,12 % – на ПАТ «Завод «Темп», 13,2 % – на ДП «Новатор») є досить низькою, свідчить про те, що для керівників підприємств не існує потреби в навчанні за межами підприємства в найближчій перспективі, адже вкладання коштів в професійну підготовку персоналу вимагає покриття вартості навчання граничним продуктом, створеним у його результаті, збільшення прибутку і, в результаті – підвищення розміру заробітної плати працівника. Що стосується інших підприємств, то частка пра-

цівників, які освоїли нові професії у навчальних закладах, перевищила 50 % на таких підприємствах як ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 59,26 % та ПАТ «Завод «Темп» – 53,33 % (на таких підприємствах як ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» та ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» питома вага в середньому складала 15,43 %, 23,00 %, 28,00 %, відповідно). Серед питомої ваги працівників, які підвищили кваліфікацію у навчальних закладах найбільшим показник був на ПАТ «Укрелектроапарат» – 34,48 %, ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 33,00 %, а також ненабагато поступалось ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 28,57 %. Тривалість навчального періоду на підприємствах машинобудівної галузі охоплює короткострокове, рідше – середньострокове та практично відсутнім є довгострокове навчання.

Відкриті заходи займали найбільшу частку слухачів (74 %) у 2016 р., але суттєве збільшення відбулось у сегменті корпоративних замовлень (30 %).

Зауважимо, що поява попиту на довгострокове навчання є ініціативою власне працівників, так як керівники не бажають піддавати себе ризику, інвестуючи в працівника, який завжди може змінити роботу. Водночас у працівника існує прагнення до незалежності і більшої гнучкості у виборі місця навчання, його змісту та тривалості.

За формами проведення професійного навчання на підприємствах, що досліджувались, доцільно виокремити: інструктаж, ротацію, учнівство та наставництво, розгляд практичних ситуацій, самостійне навчання, електронне навчання. Перевагу на більшості підприємств надають індивідуальній формі (близько 63 % осіб, котрі проходили навчання), адже саме стажування (для керівників, професіоналів, фахівців) чи учнівство (для робітників) є найдешевшою формою навчання. Що стосується навчання у наукових закладах, то перевагу профтехнічного навчання над вузівським можна пояснити необхідністю навчання саме робітників (близько 65 % від загальної кількості осіб, котрі проходили навчання).

Разом з тим, у системі професійної підготовки на підприємствах машинобудівної галузі існує низка недоліків та проблемних питань:

– відсутність чітко сформульованих цілей підприємства та комплексної стратегії його розвитку, яка поєднувала б фінансово-

економічну складову та менеджмент, що випускає з поля зору, заради чого здійснюється розвиток персоналу;

- відстороненість лінійних керівників від процесу професійного розвитку, тотальне делегування функції управління відділу кадрів;

- ставлення до професійного навчання як до оплачуваної відпустки, де основною причиною є відсутність системи оцінки ефективності розвитку, опущення результатів професійного навчання у процес оцінки працівників підприємства;

- більша частка ресурсів, що виділяються на професійний розвиток, витрачається на роботу з обмеженою кількістю працівників з лідерським потенціалом, котрі відірвавшись від щоденних реальностей підприємства можуть розгубитися, коли їм знову доведеться зіткнутися з повсякденними проблемами, обійнявши нову посаду керівника;

- відсутність оцінки ефективності професійної підготовки працівника та економічного ефекту, у результаті чого неможливо з'ясувати, який вид перепідготовки або навчання має найбільший економічний ефект.

Разом з тим, крім внутрішніх проблем, пов'язаних із розвитком персоналу, існує низка недоліків управління цими процесами на державному рівні. Так, підприємствами Франції відрхування на розвиток персоналу складає 17,96 % від суми своїх доходів, в Австрії – 22,26 %, а в Німеччині функціонує система двоканального фінансування (55 % витрат надходять із державного бюджету, а 44 % є витратами приватних структур від загального фінансування професійної освіти і навчання), до того ж, саме у цій країні налагоджена система дуальної освіти, яка є дієвим інструментом для підтримки механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу [23].

У той же час в країні, незважаючи на те, що «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів» отримала схвалення, все ж не існує комплексного підходу, спрямованого на прогнозування потреб виробничої та невиробничої сфер у кваліфікованих спеціалістах і робітниках, враховуючи структуру національної економіки [20]. Тобто оцінка персоналу як планова відповідальність персоналу змістовності робіт і функцій має передувати розробці мотиваційних характеристик, оцінки результатів та запровадженню ефективного стимулювання для досягнення певного рівня конкурентоспроможності.

Для сприяння підприємствам машинобудівної галузі в удосконаленні професійного навчання персоналу необхідним є вирішення на макрорівні наступних питань:

- відновлення системи професійної орієнтації молоді, що навчається, об'єднання зусиль навчальних закладів та керівників підприємств;

- максимальне спрощення умов ліцензування підприємств, що здійснюють професійне навчання персоналу на робочих місцях;

- міна підходів та вимог щодо формування навчальних планів та програм професійного навчання на виробництві;

- розробка та поширення методики розрахунку ефективності навчання персоналу підприємств, включаючи зразкові нормативи чисельності й опис функцій співробітників служб, що займаються організацією навчання;

- внесення пропозицій на законодавчому рівні щодо розробки дієвого механізму мотивації та стимулювання працівників (зменшення податків, надання пільгових кредитів тощо);

- створення ефективної системи соціального партнерства.

Разом з тим, керівники підприємств повинні консолідувати зусилля щодо участі у моніторингу ринку праці й прогнозуванні його розвитку, формуванні соціально-економічних замовлень на підготовку фахівців, а також прийняття участі у фінансуванні навчання працівників та їх кар'єрному зростанні. Водночас потребує належної уваги радикальний перегляд механізму партнерства у сфері професійного навчання [10]. Таким чином, з метою ефективного формування та використання важелів регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації працівників підприємств, необхідним є створення системи координації взаємодії ринку освітніх послуг та територіальних ринків праці, яка охоплюватиме всі рівні управління. Проте такій плідній співпраці заважає неналагодженість та невпорядкованість системного моніторингу й прогнозування потреб територіальних ринків праці в робітниках і фахівцях за обсягами і професійно-кваліфікаційним складом [5].

Таким чином, з метою підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників на підприємстві, з одного боку, має бути розроблена й реалізована система оцінки для досягнення відповідності рівня кваліфікації персоналу вимогам виробництва, робочого місця, а з другого – здійснена випереджаюча підготовка персоналу підприємств для розв'язання більш складних виробничих завдань в умовах динамічних змін техніки, технології, кон'юнктури товарів, послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках. В свою чергу, важе-

лями державного регулювання підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників мають стати заходи із розробки та реалізації механізму розвитку системи безперервного професійного навчання кадрів на виробництві, що охоплюють правове, економічне й організаційне забезпечення. Удосконалення нормативно-правового регулювання цих аспектів необхідно розпочинати із розроблення та ухвалення законів України «Про професійний розвиток персоналу на виробництві», «Про освіту дорослих громадян». Разом з тим, потрібно розробити типові положення «Про підрозділ професійного навчання персоналу на підприємствах», положення «Про сертифікацію персоналу на підприємствах, в установах, організаціях», враховуючи зауваження керівництва підприємств, а також внести зміни та доповнення до «Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які займаються професійно-технічним навчанням», типові «Положення про оцінку змістовності праці» та мають бути вимоги до вмінь і знань персоналу, компетентісні характеристики персоналу». Разом з тим, необхідно законодавчо розмежувати компетенції центральних органів виконавчої влади, органів місцевої влади, а також підприємств, установ, організацій щодо розвитку системи професійного навчання персоналу на виробництві [9].

Підсумком результатів проведених досліджень щодо оцінки змістовності праці, вимоги до кваліфікації можуть стати визначення коефіцієнтів мотиваційної структури заробітної плати ($K_{\text{мот.стр.з.п.}}$) та вмотивованості персоналу ($K_{\text{вм.пер.}}$), див. табл. 4.5, як подальших кроків для підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Найвищим показник мотиваційної структури заробітної плати є на ДП «Новатор» та ПАТ «Маяк», де середнє значення за період 2012–2016 рр. становило 0,41; найнижчим зазначений показник був на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 0,20 (решта підприємств: ПАТ «Укрелектроапарат» – 0,38; ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 0,31; ПАТ «Завод «Темп» – 0,28; ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 0,27; ТОВ «Красилівагроماش» – 0,25). Показник мотиваційної структури заробітної плати повністю себе виправдовує на ПАТ «Маяк», будучи найвищим, що і підтверджує найвищу продуктивність персоналу серед підприємств, які досліджувались. Так само виправданим показник мотиваційної структури заробітної плати є на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», на якому середньорічна продуктивність персоналу була найнижчою.

Таблиця 4.5

**Показники мотивації персоналу машинобудівних підприємств
Хмельницької та Вінницької областей**

Показник	Рік				
	2012	2013	2014	2015	2016
ДП «Новатор»					
Коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати $K_{\text{мот.стр.з.п.}}$	0,38	0,33	0,36	0,49	0,48
Коефіцієнт вмотивованості персоналу $K_{\text{вм.пер.}}$	1,00	1,06	1,27	1,40	1,27
ПАТ «Завод «Темп»					
Коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати $K_{\text{мот.стр.з.п.}}$	0,28	0,28	0,29	0,28	0,28
Коефіцієнт вмотивованості персоналу $K_{\text{вм.пер.}}$	0,96	0,98	1,24	1,11	1,23
ПАТ «Укрелектроапарат»					
Коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати $K_{\text{мот.стр.з.п.}}$	0,32	0,35	0,38	0,41	0,42
Коефіцієнт вмотивованості персоналу $K_{\text{вм.пер.}}$	0,97	1,45	1,43	1,05	1,18
ТОВ «Красилівагромаиш»					
Коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати $K_{\text{мот.стр.з.п.}}$	0,25	0,25	0,24	0,26	0,24
Коефіцієнт вмотивованості персоналу $K_{\text{вм.пер.}}$	0,91	0,64	0,67	1,39	1,57
ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод»					
Коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати $K_{\text{мот.стр.з.п.}}$	0,24	0,20	0,38	0,40	0,35
Коефіцієнт вмотивованості персоналу $K_{\text{вм.пер.}}$	0,54	0,62	0,89	1,02	0,79
ПАТ «Мозилів-Подільський машинобудівний завод»					
Коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати $K_{\text{мот.стр.з.п.}}$	0,17	0,18	0,24	0,19	0,22
Коефіцієнт вмотивованості персоналу $K_{\text{вм.пер.}}$	0,46	0,49	0,35	0,33	0,61
ПАТ «Барський машинобудівний завод»					
Коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати $K_{\text{мот.стр.з.п.}}$	0,27	0,23	0,24	0,35	0,28
Коефіцієнт вмотивованості персоналу $K_{\text{вм.пер.}}$	0,62	0,64	0,68	0,98	0,83
ПАТ «Маяк»					
Коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати $K_{\text{мот.стр.з.п.}}$	0,37	0,38	0,42	0,45	0,45
Коефіцієнт вмотивованості персоналу $K_{\text{вм.пер.}}$	0,70	0,89	0,86	0,94	1,06

Зважаючи на те, що на ПАТ «Укрелектроапарат» за період 2015–2016 років показник мотиваційної структури заробітної плати досяг свого максимального значення – 0,41 та 0,42, відповідно, це ніяк не вплинуло на продуктивність праці, так як середньорічний виробіток одного працівника у 2015 та 2016 рр. скоротився на 29 %

порівняно із 2013–2014 рр. Що стосується ДП «Новатор», то підвищення коефіцієнта мотиваційної структури заробітної плати у 2015 та 2016 роки вплинуло на зростання продуктивності персоналу порівняно з 2012–2014 рр. на 59 %. Хоча якщо брати до уваги те, що зазначений коефіцієнт був найвищим у 2016 р. порівняно з іншими машинобудівними підприємствами, то продуктивність персоналу за найнижчим показником поступалась лише ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод».

Що стосується коефіцієнта вмотивованості працівника, то найкраще значення у 2016 р. демонструють ТОВ «Красилівагромаш» – 1,57; ДП «Новатор» – 1,27; ПАТ «Завод «Темп» – 1,23 та ПАТ «Укрелектроапарат» – 1,18. Упродовж п'яти років на зазначених підприємствах коефіцієнт вмотивованості працівника або майже дорівнював 1, або був більшим 1, а це означає, що середньомісячна заробітна плата персоналу на підприємствах була вищою порівняно із середньогалузевою заробітною платою. Виключення становить ТОВ «Красилівагромаш», де за період 2012–2014 рр. коефіцієнт був нижчим 1, а в 2015–2016 рр. перевищував 1. На інших підприємствах значення коефіцієнта протягом 2012–2016 рр. було нижчим 1 (за виключенням 2015 р. на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», де його значення становило 1,02, а також 2016 р. на ПАТ «Маяк» – 1,06). Через те, для вітчизняних машинобудівних підприємств задля ефективної оцінки, стимулювання та мотивації персоналу вкрай важливим є виконання наступних завдань:

- дослідження проблем, пов'язаних з пошуком кваліфікованих кадрів, їх розвитком і просуванням, плануванням професійного розвитку (навчання, стажування тощо);
- побудова кваліфікаційної мережі на підприємстві із врахуванням потреб і здібностей персоналу;
- запозичення найкращих світових практик із професійного розвитку та культури машинобудівних підприємств;
- систематичне проведення навчання на підприємстві, оцінка персоналу, оголошення конкурсів на заміщення вакантних посад;
- формування, розвитку і раціональне використання професійного потенціалу кожного працівника підприємства;
- узгодження інтересів працівника з інтересами підприємства з питань його розвитку і просування;
- створення умов для розвитку і просування персоналу;
- застосування нових нетрадиційних форм та систем оцінки та мотивації і стимулювання персоналу, які слід спрямовувати на підвищення його зацікавленості у зростанні прибутку підприємства;

- формування ефективної системи організації оплати із врахуванням досягнень як індивідуальних результатів виробничої діяльності працівника, так і сукупного результату діяльності підприємства.

- контроль за виконанням функціональних обов'язків кожного підлеглого, оцінка ефективності управління професійним розвитком на основі сформованої системи показників на підприємстві [13].

Збереження на тривалий період тенденцій, що окреслилися, в умовах відсутності впровадження дієвих заходів із активізації процедур професійного навчання, поступово буде створювати перешкоди для постійного та перспективного розвитку персоналу, що з часом може призвести до падіння результативності його діяльності як через відсутність можливості оновлення та набуття інноваційних знань, так і через недостатність мотиваційних важелів до високопродуктивної праці. З метою ефективного управління підприємством за сучасних умов розвитку вітчизняної економіки особливої актуальності набуває забезпечення достатнього рівня інтенсивності та якості процесу професійного розвитку персоналу, що сприятиме зростанню його продуктивності забезпеченню фінансово-економічної стабільності підприємства і підвищенню конкурентоспроможності.

Для промислових підприємств та машинобудівних, зокрема, професійне навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу, здобуття вмінь та навиків працівників є дуже необхідними в ефективному управлінні підприємством.

Значення професійного навчання персоналу стало настільки важливим, що в сучасній системі управління практично всіх індустріально розвинених країн світу професійний розвиток персоналу отримує ранг, рівний характеристикам, що визначають приналежність працівника до управлінського або виробничого персоналу.

Однак, без запровадження певних заходів професійного розвитку персоналу, що є невід'ємним компонентом механізму його оцінки, мотивації та стимулювання, який враховував би галузеві, організаційні та технологічні потреби, відбивав би низку факторів, зокрема, стратегічні цілі підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру й структуру, традиції підприємства, характеристики зайнятих у ньому працівників підприємства, керівники не зможуть повною мірою реалізувати потенціал як своїх працівників, так і підприємства, загалом.

Спрямування фінансових коштів на розвиток працівників не тільки сприяє забезпеченню мотивації та стимулювання персоналу до підвищення якості трудової діяльності, а й ще створює

умови для виробництва продукції високої якості, нарощування обсягів її випуску, що забезпечує зростання прибутків підприємством.

Отже, за результатами проведених досліджень основних характеристик щодо персоналу підприємств машинобудування Хмельницької та Вінницької областей можна стверджувати, що його якісні показники, які впливають на мотивацію, оцінку змістовності праці та стимулювання працівників є не в повній мірі достатніми, що вимагає розробки спеціальних заходів та програм щодо їх підвищення. Принципові зміни у змісті праці, викликані застосуванням нової техніки, технологій та методів виробничої діяльності, зумовлюють підвищення уваги до персоналу, котрий є ключовим ресурсом будь-якого підприємства. Узагальнення традиційних світових підходів до управління персоналом дає підстави стверджувати, що управлінські процеси виходять на докорінно новий рівень. Концептуальні підходи до оцінки, мотивації та стимулювання персоналу на промисловому підприємстві характеризуються широким спектром положень, пов'язаних з реалізацією управлінського впливу на персонал.

В основу сучасних концепцій покладено зростаючу роль працівника як особистості. Інвестиції в розвиток людського капіталу створюють значні переваги та вигоди для промислових підприємств у майбутньому. Тому питання оцінки, мотивації та стимулювання персоналу мають вагомий вплив та є визначальним аспектом у діяльності та розвитку підприємства та підтримки своєї конкурентоспроможності. Разом з тим, сучасний етап розвитку управління персоналом на промислових підприємствах характеризується низкою проблем, серед яких: недостатня дієвість методів та інструментів управління колективом підприємства, низький рівень розробки та застосування кадрової політики, низька ефективність заходів щодо підбору персоналу, відсутність систематичного і кваліфікованого оцінювання персоналу, низький рівень забезпечення соціального партнерства та оцінювання ефективності управління персоналом, тощо. З огляду на це, особливої актуальності на сучасному етапі набуває розробка дієвого механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, який враховував би його галузеві, організаційні та технологічні потреби.

Для машинобудівних підприємств витрати на розвиток персоналу повинні слугувати довгостроковою інвестицією в трудовий потенціал; витрати, пов'язані з підвищенням безпеки праці – довгостроковими мотивами і стимулами до високопродуктивної роботи; підбір керівників нової формації та мотивація працівників на само-

розвиток – запорукою інноваційного розвитку, а не додатковим управлінським ризиком; формування ефективного механізму залучення кваліфікованого та вмотивованого персоналу до активізації трудової діяльності – дієвим інструментом управління підприємством, розробка механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу – нагальним.

Список використаних джерел

1. Антосенков В. Г. Тенденции в текучести рабочих кадров / В. Г. Антосенков, З. В. Куприянова. – Новосибирск : Наука, 1982. – 254 с.
2. Булеев И. П. Проблемы формирования механизма мотивации персонала промышленного предприятия / И. П. Булеев, Г. С. Атаманчук // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 42–47.
3. Войналович І. А. Міжнародний досвід використання податкових ініціатив у механізмі стимулювання інвестицій / І. А. Войналович // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 4 (74). – С. 100–105.
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Климчук А. О. Бенчмаркінг як основа стимулювання персоналу за умов глобалізаційних процесів / А. О. Климчук // Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. – Острог, 2017. – С. 110–114.
6. Климчук А. О. Використання європейського досвіду мотивації і стимулювання персоналу та сучасного підходу країн ЄС в управлінні персоналом на підприємстві / А. О. Климчук // Наука й економіка. – 2016. – № 2 (42). – С. 112–116.
7. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством / А. О. Климчук // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць ; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. – Одеса, 2016. – № 1 (60). – С. 135–141.
8. Климчук А. О. Оцінка професійного розвитку персоналу машинобудівних підприємств / А. О. Климчук // Eurasian Academic Research Journal. – 2017. – № 12 (18). – С. 48–54.
9. Климчук А. О. Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників у забезпеченні формування механізму мотивації персоналу на підприємстві / А. О. Климчук // Вісник Маріупольського державного університету : зб. наук. пр. Серія: Економіка. – 2016. – Вип. 11. – С. 77–83.
10. Климчук А. О. Система преміювання персоналу в ефективному управлінні промисловим підприємством / А. О. Климчук // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2016. – Вип. 16. – С. 160–167.

11. Климчук А. О. Система стимулювання персоналу як інструмент підвищення результативності підприємства / А. О. Климчук // Прогнозування економічного та соціального розвитку національної економіки : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квітня. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2016. – С. 75–78.

12. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством / А. О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2. – С. 180–184.

13. Климчук А. О. Шляхи підвищення якості праці та конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств / А. О. Климчук // Таврійські економічні наукові читання : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 10–11 лютого : у 2 ч. – Київ, 2017. – Ч. 1. – С. 118–121.

14. Klymchuk A. The labor assessment in forming the enterprise personnel's motivation / A. Klymchuk // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2018. – № 3 (165). – Р. 152–159.

15. Кневець О. Ф. Участь працівників в управлінні організацією / О. Ф. Кневець // Формування ринкової економіки. – Київ : КНЕУ, 2005. – Т. 2. – С. 383 с.

16. Національна академія наук України. Інститут соціології [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://i-soc.com.ua/ukr/index.php>

17. Праця України у 2016 році : стат. зб. – Київ : ТОВ вид-во «Август Трейд» ; Державна служба статистики України, 2017. – 220 с.

18. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс] : закон України від 12.01.2012 р., № 4312–VI (із змінами і допов. від 5 лип. 2012 р., № 5067–VI). – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T124312.html.

19. Промисловість України у 2011–2015 роках : стат. зб. / за ред. І. С. Петренко. – Київ, 2016. – 382 с.

20. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] : постанова Верхов. Ради України від 17.02.2009 р., № 965–VI. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/>

21. Трудовая активность: мотивация и стимулы : межвуз. сб. науч. тр. / редкол.: А. И. Добрынин [и др.]. – Ленинград, 1991. – 126 с.

22. Шаульська Л. В. Профорієнтаційні заходи в системі забезпечення економіки робітничими кадрами / Л. В. Шаульська // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку : тези доп. і повідом. наук.-практ. конф. : в 2 т. – Донецьк, 2008. – Т. 2. – С. 206–211.

23. Швець В. Я. Оптимізація трудових ресурсів промислового підприємства: глобалізаційний аспект / В. Я. Швець, Ю. В. Никифорова // Економічний простір. – 2016. – № 108. – С. 246–254.

24. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учеб. / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стер. Київ : МАУП, 2004 – 280 с.

Розділ 5

АНАЛІЗ СТАНУ ТА РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

5.1. Оцінка соціально-трудових відносин на підприємствах машинобудування

Оцінка соціально-трудових відносин на підприємствах машинобудування передбачає аналіз кількісних показників, які вказують на ефективність використання трудового і кадрового потенціалів персоналу, а також визначають ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства. До одних з важливих кількісних показників, здатних здійснити характеристику ефективності соціально-трудових відносин, відноситься продуктивність праці. Так, за даними рис. 5.1 прослідковується нестабільність щодо зміни показника продуктивності праці на підприємствах, обраних для аналізу. На усіх машинобудівних підприємствах, за виключенням ПАТ «Завод «Темп», продуктивність персоналу у 2016 р. характеризувалась зростанням порівняно з 2012 р. з незначним коливанням цього показника у певні роки за аналізований період (див. рис. 5.1).

У 2016 році ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» характеризувався найнижчою середньорічною продуктивністю персоналу, де середньорічний виробіток на одного працівника складав 139,92 тис. грн/особу. Враховуючи те, що заробітна плата на цьому підприємстві була найнижчою серед решти підприємств, що досліджувались, можна стверджувати, що зростання продуктивності праці на цьому підприємстві знаходиться у прямій залежності від зростання заробітної плати. Тобто на рівень вмотивованості персоналу на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» значний вплив має розмір заробітної плати. Найвищою середньорічна продуктивність персоналу у 2016 р. була на ТОВ «Красилівагромаш» – 796,96 тис. грн/особу, де фонд заробітної плати у розрахунку на одного працівника у цей період складав 63,00 тис. грн.

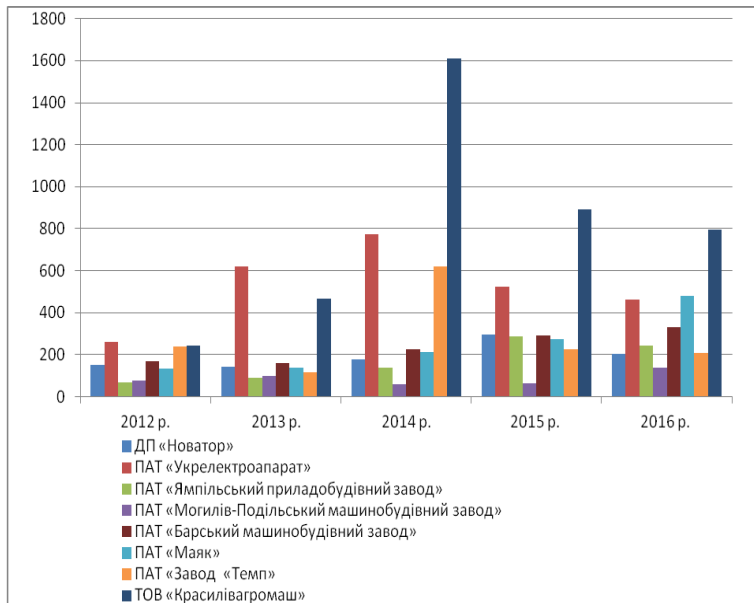


Рис. 5.1. Динаміка середньорічної продуктивності персоналу на машинобудівних підприємствах, тис. грн/особу
 *побудовано за результатами звітності підприємств

Варто зауважити, що на ТОВ «Красилівагромаш», незважаючи на найбільший рівень виробітку працівників та великий розмір заробітної плати у 2016 р., що поступалася лише ДП «Новатор», все ж продуктивність персоналу була найбільшою у 2014 р., коли розмір заробітної плати персоналу був нижчим порівняно із середньогалузевою заробітної платою у цей же період – 2050 грн проти 3042 грн. Отже, для цього підприємства заробітна плата не завжди виконувала свою стимулюючу та мотивуючу функції. Не дивлячись на те, що на ДП «Новатор» фонд заробітної плати на одного працівника був найвищим – 64,18 тис. грн, це ніяк не вплинуло на зростання середньорічної продуктивності персоналу – 202,17 тис. грн/особу. Незважаючи на те, що за розміром заробітної плати ПАТ «Завод «Темп» поступається лише ДП «Новатор» та ТОВ «Красилівагромаш» (фонд заробітної плати на одного працівника складав 62,05 тис. грн у 2016 р.), середньорічний виробіток на одного працівника у 2016 р. був нижчим по відношенню до 2014–2015 рр. – 210,43 тис. грн/особу.

За таких умов виникає нагальна потреба у пошуку «слабких місць» у системі соціально-трудових відносин на підприємствах машинобудування, виявленні проблем у пошуку відповідності мотиваційних і стимулюючих систем активізації персоналу, ідентифікації несприятливих умов у діяльності персоналу з метою пошуку потужних резервів зростання продуктивності персоналу, що дозволить досягти зростання обсягів випуску продукції та в цілому забезпечить високий розвиток соціально-трудового потенціалу підприємства.

Враховуючи наявність застарілої техніко-технологічної бази машинобудівних підприємств, що досліджуються, відсутність достатнього обсягу інвестицій, досить потужним резервом у підвищенні продуктивності персоналу може виступити удосконалення ефективності використання трудового потенціалу окремого працівника шляхом максимально можливого усунення внутрішньозмінних втрат робочого часу.

Доцільно зауважити, що динаміка продуктивності персоналу та зміни розміру середньомісячної заробітної плати за останні п'ять років є різними, що свідчить про відсутність взаємозв'язку між зазначеними показниками. Таким чином, для деяких підприємств, що аналізуються (ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Завод «Темп», ТОВ «Красилівагромаш»), заробітна плата характеризується поступовою втратою своєї стимулюючої функції, що пояснюється тим, що до визначення її розміру не входять фактичні результати діяльності кожного працівника, затрачені зусилля, рівень кваліфікації та професіоналізму. Проте, на нашу думку, з метою ефективного налагодження соціально-трудових відносин на підприємствах машинобудування, розмір середньомісячної заробітної плати працівника повинен визначатись, виходячи з показників продуктивності, тобто оплата трудової діяльності окремого працівника має залежати від трудового внеску та індивідуальних здібностей кожного працівника. За таких умов виникає потреба у співвідношенні темпів збільшення продуктивності персоналу та зростання розміру заробітної плати з метою підсумовування щодо виправданості зростання цих показників та зацікавленості персоналу у кінцевих результатах своєї діяльності (табл. 5.1).

У таблиці 5.1 визначено співвідношення темпів збільшення продуктивності праці та зростання середньої заробітної плати, а також розраховано коефіцієнт випередження темпів збільшення

продуктивності персоналу над темпами зростання заробітної плати персоналу машинобудівних підприємств Хмельниччини і Вінниччини.

Таблиця 5.1

**Співвідношення темпів зростання продуктивності праці
та зростання середньої заробітної плати персоналу
машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей**

Показник	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
<i>ДП «Новатор»</i>				
Індекс зміни середньомісячного виробітку одного працівника, грн	0,97	1,23	1,67	0,68
Індекс зміни середньомісячної заробітної плати одного працівника	1,12	1,24	1,39	0,91
Коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати	0,87	0,99	1,20	0,75
<i>ПАТ «Завод «Темп»</i>				
Індекс зміни середньомісячного виробітку одного працівника, грн	0,49	5,35	0,36	0,94
Індекс зміни середньомісячної заробітної плати одного працівника	1,08	1,31	1,13	1,10
Коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати	0,45	4,08	0,32	0,85
<i>ПАТ «Укрелектроапарат»</i>				
Індекс зміни середньомісячного виробітку одного працівника, грн	2,39	1,24	0,68	0,88
Індекс зміни середньомісячної заробітної плати одного працівника	1,60	1,02	0,92	1,13
Коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати	1,49	1,22	0,74	0,78
<i>ТОВ «Красилівагромаш»</i>				
Індекс зміни середньомісячного виробітку одного працівника, грн	1,93	3,45	0,55	0,89
Індекс зміни середньомісячної заробітної плати одного працівника	0,86	1,17	2,19	1,17
Коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати	2,24	2,95	0,25	0,76

Кінець таблиці 5.1

Показник	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод»				
Індекс зміни середньомісячного виробітку одного працівника, грн	1,30	1,53	2,10	0,84
Індекс зміни середньомісячної заробітної плати одного працівника	1,22	1,47	1,45	0,77
Коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати	1,06	1,04	1,45	1,09
ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»				
Індекс зміни середньомісячного виробітку одного працівника, грн	1,27	0,59	1,10	2,19
Індекс зміни середньомісячної заробітної плати одного працівника	1,14	0,73	1,20	1,85
Коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати	1,11	0,81	0,92	1,18
ПАТ «Барський машинобудівний завод»				
Індекс зміни середньомісячного виробітку одного працівника, грн	0,93	1,40	1,31	1,13
Індекс зміни середньомісячної заробітної плати одного працівника	1,09	1,10	1,44	1,07
Коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати	0,85	1,27	0,91	1,06
ПАТ «Маяк»				
Індекс зміни середньомісячного виробітку одного працівника, грн	1,04	1,53	1,29	1,43
Індекс зміни середньомісячної заробітної плати одного працівника	1,34	1,01	1,37	1,13
Коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати	0,78	1,51	0,94	1,27

Наголошуємо, що зростання величини заробітної плати персоналу повинно виключно залежати від збільшення його продуктивності та ефективності діяльності. Проте ситуація на деяких машинобудівних підприємствах (ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектро-

апарат», ПАТ «Завод «Темп» та ТОВ «Красилівагроماش») у 2016 р. характеризується не виправданим зростанням заробітної плати, оскільки коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності персоналу над темпами зростання заробітної плати персоналу є меншим 1. Здійснимо більш детальний аналіз отриманих результатів на кожному підприємстві.

На ДП «Новатор» коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності персоналу над темпами зростання заробітної плати до 2015 характеризувався позитивним зростанням – від 0,87 до 1,20, що дозволяло стверджувати про ефективність використання системи організації оплати та мотивацію й стимулювання персоналу, за яких лише висока продуктивність працівників та активізація їх діяльності забезпечує справедливе підвищення розміру заробітної плати (розмір середньомісячної заробітної плати за останніх п'ять років починаючи із 2012 р. зріс від 3041,3 грн до 5348 грн). Прискорення процесів збільшення продуктивності персоналу по відношенню до зростання показника середньої заробітної плати здатне забезпечити у перспективах зниження собівартості продукції, а отже, зростання прибутків та забезпечення високої рентабельності підприємства. Проте 2016 р. характеризувався падінням зазначеного показника до 0,75, що може стверджувати про прогалини у системах організації оплати, а також мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

ПАТ «Завод «Темп» за період 2012–2014 років зарекомендувало високу ефективність щодо коефіцієнта випередження темпів збільшення продуктивності персоналу над темпами зростання заробітної плати, що можна було стверджувати про справедливе зростання середньої заробітної плати персоналу, що відповідає збільшенню його продуктивності, а тому заробітна плата у ці роки беззаперечно виконувала свою мотивуючу та стимулюючу функції. Проте вже у 2015–2016 роках ситуація змінилась в гіршу сторону, так як коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати був значно нижчим 1. Таким чином, підняття заробітної плати у цей період ніяк не вплинуло на мотивацію персоналу до високоефективної діяльності, так як його продуктивність значно знизилась.

Для ПАТ «Укрелектроапарат» коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності персоналу над темпами зростання заробітної плати характеризувався поступовим зниженням

за період 2012–2016 рр. Досягнення у 2014–2015 рр. зазначеного коефіцієнта нижче 1 може стати «сигналом тривоги», що стверджує про зниження ефективності організації оплати та зменшення її впливу на мотивацію персоналу до високопродуктивної діяльності.

З мінливим коливанням можна спостерігати зміну коефіцієнта випередження темпів збільшення продуктивності персоналу над темпами зростання заробітної плати на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод». Водночас зважаючи на те, що зазначений показник упродовж обраного для аналізу періоду характеризувався значенням вище 1, на підприємстві дотримуються виправданого підвищення заробітної плати, що стимулює зростання продуктивності персоналу.

Мінливість у коливанні коефіцієнта випередження темпів збільшення продуктивності персоналу над темпами зростання його заробітної плати притаманна і для ПАТ «Маяк», де значення цього коефіцієнта у 2013 та 2015 роках було нижчим 1, а в 2014 та у 2016 роках становило показник вище 1. За умов досягнення коефіцієнта більше 1 на ПАТ «Маяк» також збільшення заробітної плати можна пояснити високою вмотивованістю персоналу до діяльності, результатом чого є збільшення його продуктивності. Для таких підприємств як ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» та ПАТ «Барський машинобудівний завод» коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності персоналу над темпами зростання заробітної плати у 2016 р. був вищим 1, що може свідчити про виправдане підвищення заробітної плати, що сприяє мотивації та стимулюванню персоналу до зростання його продуктивності.

Що стосується ТОВ «Красилівагромаш», то упродовж 2012–2014 років темпи зростання продуктивності персоналу суттєво випереджали темпи зростання заробітної плати. Проте у 2015–2016 рр. ситуація різко змінилась, коли продуктивність персоналу знизилась майже вдвічі у порівнянні із 2014 р., а розмір середньомісячної заробітної плати зріс майже у два рази. Така тенденція свідчить про не виправдане зростання заробітної плати на підприємстві за останні роки, оскільки її розмір ніяк не вплинув на збільшення продуктивності персоналу.

Отже, виходячи із проведеного аналізу, з метою налагодження роботи механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, необхідним є виконання умови щодо дотримання принципу організації оплати персоналу, де збільшення середньої за-

робітної плати кожного працівника повинне відповідати зростанню його продуктивності, тобто збільшенню виробітку, де коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності персоналу над темпами зростання заробітної плати має бути більшим 1.

Зважаючи на те, що значна частина машинобудівних підприємств Хмельниччини та Вінниччини не дотримуються цієї умови, необхідним є здійснення пошуку резервів щодо збільшення продуктивності персоналу, де заробітна плата буде виконувати свої стимулюючу та мотивуючу функції за рахунок підвищення матеріального інтересу кожного окремого працівника у досягненні високої результативності його діяльності. Разом із тим зауважимо, що серед факторів, які вплинули на продуктивність праці персоналу доцільно виділити використання сукупного фонду робочого часу. За результатами проведених досліджень на підприємствах, що аналізувались, існують наявні недоліки у використанні робочого часу, що стали причиною недостатньо високого рівня продуктивності персоналу машинобудівних підприємств.

У структурі фонду робочого часу частка невідпрацьованого часу на ДП «Новатор» в середньому складала 16,12 %, на ПАТ «Завод «Темп» – 19,11 %; на ПАТ «Укрелектроапарат» – 21,21 %; на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 17,44 %; на ПАТ «Маяк» – 26,52 %; на ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 19,74 %; на ТОВ «Красилівагроماش» – 19,09 %; на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» становила катастрофічний показник – 43,38 %.

З метою виявлення основних причин, що зумовили неефективне використання робочого часу, варто більш детально розглянути структуру невідпрацьованого часу на машинобудівних підприємствах Хмельницької та Вінницької областей. Зауважимо, що у структурі невідпрацьованого робочого часу на більшості підприємств, що досліджувались, (ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод») найбільшу питому вагу становлять щорічні відпустки (від 20 до 60 %). Серед найбільш негативних чинників в активізації діяльності персоналу визначають зростання невідпрацьованого робочого часу у зв'язку з переведенням працівників з економічних причин на неповний робочий день. Таким чином, найвищим зазначений показник був на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», середнє значення котрого становило 69,52 %; ПАТ «Маяк» – 58,80 %; ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 46,31 % у структурі не-

відпрацьованого робочого часу, а також на ПАТ «Укрелектроапарат» – 40,80 %, відповідно. Найнижче значення показника простежується на ТОВ «Красилівагромаш» – 0,72 %; ПАТ «Завод «Темп» – 7,09 %; ДП «Новатор» – 10,40 % та ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 11,74 %, де на останньому підприємстві за період 2013–2015 рр. невідпрацьований робочий час з причин переведення працівників з економічних причин на неповний робочий день був взагалі відсутній.

Існування значної частки невідпрацьованого робочого часу, у зв'язку з переведенням на неповний робочий день, здебільшого можна пояснити недостатньою завантаженістю виробничих потужностей підприємств, через те процес пошуку важелів впливу на зміни зазначеного показника є занадто складним.

Не менш вагомою причиною невідпрацьованого робочого часу персоналом підприємства є тимчасова непрацездатність. Особливо великим зазначений показник є на ДП «Новатор», де частка зазначеного показника у структурі невідпрацьованого робочого часу в середньому складала 35,41 %. Це може свідчити про існування несприятливих умов виробничого середовища на підприємстві, наслідки чого проявляються у негативному впливі на здоров'я та працездатність персоналу, а отже, і на його мотивацію до роботи. Найнижчим даний показник виявився на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 5,31 %, що свідчить про існування сприятливих умов виробничої діяльності, раціональний режим праці та відпочинку, що, в свою чергу, підвищує вмотивованість персоналу до високопродуктивної діяльності. На інших машинобудівних підприємствах у структурі невідпрацьованого робочого часу середнє значення зазначеного показника було наступним: на ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 18,26 %, ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 16,40 %; ТОВ «Красилівагромаш» – 16,42 %; ПАТ «Укрелектроапарат» – 12,60 %; ПАТ «Маяк» – 12,40 %.

Для ТОВ «Красилівагромаш» у структурі невідпрацьованого робочого часу найбільшу питому вагу складають відпустки без збереження заробітної плати, де середнє значення показника за період, що досліджується складало 50,48 %.

Зважаючи на те, що часткова або повна ліквідація цілоденних або внутрішньозмінних простоїв виявляється вкрай важливим резервом при активізації діяльності персоналу, доцільним є аналіз показника використання робочого часу персоналу машино-

будівних підприємств за період, що досліджується. Враховуючи те, що на продуктивність персоналу впливає ефективність використання робочого часу, зазначений показник є актуальним і для визначення мотивів та стимулів активізації діяльності персоналу. Використання робочого часу працівниками підприємств машинобудування повинно виключно відповідати ефективному виконанню їх виробничої діяльності. Нестабільність фінансово-економічного становища не лише підприємств, що досліджуються, але й загалом вітчизняних підприємств, а також у зв'язку із необхідністю нарощування обсягів виробництва продукції машинобудівної галузі виявляється необхідним дослідження раціонального використання робочого часу. Серед підприємств, обраних для аналізу, найнижчим є коефіцієнт використання ефективного фонду робочого часу на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», середнє значення котрого за п'ять років становило 0,26. Найбільшим зазначений показник серед досліджуваних підприємств виявляється на ДП «Новатор», середнє значення котрого становило 0,80, а також на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», де зазначений коефіцієнт дорівнював 0,78 та ТОВ «Красилівагроماش» – 0,76, відповідно. Таким чином, з метою стимулювання персоналу, підвищення його мотивації до високопродуктивної діяльності, вагому роль відіграє покращення умов праці за допомогою запровадження якісного медичного обслуговування працівників, спрямованого на зменшення відсотка захворюваності, вивлення найбільш частих видів захворювань та вжиття відповідних профілактичних заходів.

Зауважимо, що машинобудівні підприємства володіють значними резервами підвищення продуктивності персоналу, через те оцінка, мотивація та стимулювання персоналу передбачають побудову системи формування шляхів та реалізації заходів підвищення продуктивності персоналу, в рамках якої функціонують дві основних підсистеми: формування шляхів підвищення продуктивності персоналу та реалізації заходів підвищення продуктивності персоналу (див. рис. 5.2).

До основних складових підсистеми формування шляхів підвищення продуктивності персоналу на машинобудівних підприємствах доцільно віднести аналіз рівня продуктивності персоналу, пошук і аналіз шляхів підвищення продуктивності персоналу, розробку плану використання шляхів підвищення продуктивності персоналу.



Рис. 5.2. Система формування шляхів та реалізації заходів з підвищення продуктивності праці персоналу машинобудівних підприємств

*розроблено автором

В рамках аналізу рівня продуктивності персоналу реалізуються наведені у схемі процеси, для забезпечення котрих необхідним є формування переліку показників, які характеризують шляхи підвищення продуктивності персоналу. До них, зокрема, можна віднести: показники, спрямовані на удосконалення використання засобів виробництва (показники покращання використання обладнання, які характеризують ліквідацію втрат робочого часу обладнання, підвищення його продуктивності, заміну на більш високопродуктивне обладнання, укомплектування нових робочих місць обладнанням; показники покращання використання сировини та матеріалів); показники удосконалення роботи персоналу (показники, які характеризують покращання організації праці, удосконалення структури персоналу, підвищення кваліфікаційного рівня, покращання умов праці, забезпечення матеріальної та моральної зацікавленості персоналу в результатах діяльності).

З метою пошуку шляхів підвищення продуктивності персоналу необхідним є заохочення висококваліфікованих представників різних спеціальностей, що володіють фундаментальним мисленням, широтою поглядів та вмінням бачити перспективу.

За результатами проведених досліджень показників продуктивності персоналу для аналізованих підприємств за ступенем впливу факторів на оцінювання персоналу, підвищення його мотивації та стимулювання найбільш важливими є показник фондовіддачі (для всіх підприємств, що досліджувались); рівень організації робочих місць (для ТОВ «Красилівагромаш», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор»);

- використання робочого часу (для ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПАТ «Маяк»);

- нормування праці (для ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»);

- рівень організації управління (ДП «Новатор», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПАТ «Маяк», ПАТ «Барський машинобудівний завод», ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод»);

- вдосконалення систем організації оплати персоналу (ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»).

За результатами проведеного аналізу факторів, що здійснюють вплив на рівень продуктивності персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей та вияв-

лення «слабких місць» побудовано матрицю факторів підвищення продуктивності персоналу (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Фактори підвищення продуктивності праці
персоналу машинобудівних підприємств
Хмельницької та Вінницької областей**

Надзвичайно важливі фактори	Важливі фактори	Другорядні фактори
ДП «Новатор»		
– зменшення недовикористання працездатності персоналу; втрат, пов'язаних з прогулами та порушенням трудової дисципліни; – зменшення часу на виготовлення продукції; – зменшення простоїв через техобслуговування; – підвищення ефективності використання існуючого парку машин і механізмів; – вдосконалення організації та оснащення робочих місць персоналу	– скорочення управлінського персоналу; – покращення структури персоналу; – підвищення ефективності цехової структури; – диверсифікація продукції	– підвищення ефективності функціонування допоміжних виробництв
ПАТ «Укрелектроапарат»		
– інвестиції в оновлення обладнання; – раціоналізація організації робочих місць; – збільшення кількості робочого обладнання; – підвищення кваліфікації персоналу	– удосконалення систем мотивації; – скорочення управлінських кадрів	– забезпечення своєчасних ремонтів обладнання
ПАТ «Завод «Темп»		
– вдосконалення системи організації оплати; – раціоналізація організації робочих місць, своєчасність у їх забезпеченні необхідними матеріалами, інструментами; – вдосконалення форм матеріального і морального стимулювання	– підвищення ефективності використання робочого часу; – організація перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників; – модернізація діючого обладнання	– диверсифікація продукції

Продовження таблиці 5.2

Надзвичайно важливі фактори	Важливі фактори	Другорядні фактори
ПАТ «Маяк»		
– вдосконалення системи управління підприємством; – модернізація діючого обладнання; – інвестиції в оновлення обладнання; – розробка та раціональне використання економічно обґрунтованих норм часу	– зменшення часу на виготовлення продукції (виробничого циклу)	– покращення роботи відділу продажів
ТОВ «Красилівгазромаш»		
– вдосконалення структури обладнання; – вдосконалення системи організації оплати; – покращення організації та оснащення робочих місць; – інвестиції в оновлення обладнання; – збільшення кількості робочого обладнання; – підвищення ефективності використання існуючого парку машин та механізмів; – зменшення втрат робочого часу через плинність кадрів	– покращення умов поставок; – мінімізація витрат на поставки	– матеріальне стимулювання збільшення обсягів продажів
ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод»		
– досягнення проектної виробничої потужності технологічного обладнання; – збільшення кількості робочого обладнання; – зменшення випадків травматизму; – зменшення втрат робочого часу через плинність кадрів	– усунення об'єктів з нераціональною структурою, місць з нераціонально встановленим обладнанням	– підвищення рівня охоплення робіт нормами і нормативами

Надзвичайно важливі фактори	Важливі фактори	Другорядні фактори
ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»		
– вдосконалення форм матеріального і морального стимулювання; – підвищення рівня умов праці; – зменшення виробничого травматизму; – впровадження нової техніки, технології; – розробка та раціональне використання економічно обґрунтованих норм часу	– усунення відхилень фактичного преміального фонду від нормативного; – підвищення рівня екологічної відповідності стандартам, дотримання норм екологічності продукції	– покращення умов поставок
ПАТ «Барський машинобудівний завод»		
– вдосконалення форм матеріального і морального стимулювання; – впровадження нової техніки, технології; – зменшення часу на виготовлення продукції; – зменшення простоїв у зв'язку з техобслуговуванням; – підвищення кваліфікації персоналу	– підвищення рівня суміщення професій, обслуговування робочих місць, – підвищення якості та своєчасності виконаних робіт	– підвищення рівня соціально-психологічних відносин в колективі

*розроблено автором

До підсистеми реалізації заходів з підвищення продуктивності персоналу входять наступні складові: розробка систем мотивації та стимулювання персоналу з метою забезпечення запланованого рівня продуктивності, контроль за реалізацією заходів та регулювання їх виконання, оцінка впливу заходів на зростання продуктивності персоналу.

Розробка систем оцінки, мотивації та стимулювання персоналу з метою забезпечення запланованого рівня продуктивності є однією із найважливіших передумов успішної діяльності будь-якого підприємства. Через те, першочерговим завданням має стати визначення кола відповідальних осіб, а також критеріїв, що харак-

теризують ефективність їх діяльності. Ці критерії можуть виражатись як в кількісних, так і якісних характеристиках, при цьому мають чітко відображати внесок окремої відповідальної особи в загальну результативність діяльності з підвищення продуктивності персоналу на підприємстві.

Здійснення контролю за реалізацією заходів та регулювання їх виконання має проводитись систематично. При цьому досить важливо встановити обґрунтовані, зрозумілі для виконавців цільові показники, розробити дієву систему їх моніторингу.

Оцінка впливу заходів на зростання продуктивності персоналу повинна містити результати оцінювання впливу запропонованих заходів, які можуть бути представлені як у вигляді аналітичних звітів, так і реалізовані в табличній формі із застосуванням сучасного програмного забезпечення.

Таким чином, запропонована система формування шляхів та реалізації заходів підвищення продуктивності персоналу підприємств машинобудування дозволяє здійснити не лише виокремлення ключових резервів, а й створити передумови для їх ефективної реалізації; побудувати дієвий набір функцій для виконання аналітичного забезпечення, управління всіма процесами на підприємствах, орієнтованого на максимально ефективне використання наявних ресурсів, що забезпечить формування та реалізацію механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу та в цілому підвищить ефективність управління підприємством. Водночас діяльність, спрямована на підвищення продуктивності персоналу повинна бути стратегічно орієнтованою та сприяти стійкому розвитку на всіх рівнях.

За результатами проведених досліджень основних характеристик щодо персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької і Вінницької областей, можливим є формування попередніх висновків щодо рівня мотивації та стимулювання їх персоналу:

- оцінка змістовності та результативності праці персоналу є першоосновою формування дієвого механізму управління;
- мотивація персоналу є невід’ємним компонентом ефективного управління підприємством;
- ефективність діючих систем стимулювання визначають результати роботи підприємства;
- з метою аналізу ефективності мотивації персоналу на машинобудівних підприємствах необхідно здійснювати порівняння зміни продуктивності персоналу та розміру заробітної плати.

Незважаючи на низку проблем та труднощів у функціонуванні машинобудівних підприємств, що досліджуються, останні мають можливості для розвитку. Сучасний досвід з управління персоналом та загалом підприємством, а також технології закордонних підприємств дають змогу успішно запроваджувати механізми оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, при цьому підвищуючи ефективність промислового виробництва. Інноваційний напрям у виробництві та впровадження досягнень науково-технічного прогресу сприятимуть мотивації працівників на підприємстві.

Враховуючи проведений аналіз доцільно стверджувати, що успіх машинобудівних підприємств на сьогодні визначається здатністю ефективно використовувати потенціал працівників, що залежить від умов праці та їхньої зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві, а саме від стимулюючих чинників, до яких належить гідна оплата праці. У випадку використання таких чинників при формуванні систем організації оплати та стимулювання трудової діяльності, підприємство зможе впливати на трудову поведінку працівника, тим самим здійснюючи спрямування його трудових зусиль на досягненні високої вмотивованості трудової діяльності. Заходи, спрямовані на удосконалення оплати праці мають здійснюватися на засадах її індивідуалізації та диференціації, що сприяє: підсиленню стимулюючої функції заробітної плати у розвитку машинобудівних підприємств; встановленню справедливої ціни робочої сили, попиту та пропозиції на ринку праці; збільшенню податкових надходжень і зменшенню навантаження на бюджети всіх рівнів; зниженню масштабів бідності серед працездатного населення, створенню стійкого суспільного укладу життя; підвищенню рівня загальної конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі. Зважаючи на це, подальші дослідження мають базуватися на визначенні показників преміювання в розрізі основного, допоміжного виробництва та невикробничих підрозділів промислового підприємства.

5.2. Показники рівня використання соціально-трудового потенціалу та перспективи покращання

З метою аналізу рівня використання соціально-трудового потенціалу на машинобудівних підприємствах спершу відобразимо узагальнену характеристику економічних показників діяль-

ності на восьми підприємствах Хмельницької та Вінницької областей, що відносяться до галузі машинобудування:

– ДП «Новатор» (машинобудівне підприємство, яке входить до складу Державного концерну «Укроборонпром» та спеціалізується на випуску спецпродукції, ТНС, медтехніки, цивільної продукції, продукції системи «Транспорт»);

– ПАТ «Укрелектроапарат» (машинобудівне підприємство, основний напрям діяльності якого – виробництво різних типів трансформаторів (масляних та сухих), комплектних трансформаторних підстанцій потужністю від 25 кВт до 2500 кВт, трансформаторів і реакторів для електровозів та електропоїздів, трансформаторів для живлення заглибних насосів при видобутку нафти, газорегуляторних пунктів блочної конструкції);

– ПАТ «Завод Темп» (машинобудівне підприємство, основний напрям діяльності якого – випуск спеціального технологічного устаткування за напрямками: обладнання для виробництва друкованих плат; обладнання для утилізації розчинів гальванічного виробництва; обладнання для молокопереробної промисловості; обладнання для нанесення порошкових полімерних фарб; медичинської техніки; обладнання імерсійної позолоти);

– ТОВ «Красилівагромаш» (машинобудівне підприємство, основний вид діяльності якого представлений виробництвом професійної ґрунтообробної техніки, причепів для легкових автомобілів, мотоблоків та мінітракторів, обладнання для подрібнювання біомаси (солома, сіно), ліфтового та нестандартного обладнання);

– ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» (машинобудівне підприємство, що спеціалізується на виробництві комбікормового, зернопереробного, борошномельного і елеваторного обладнання різної продуктивності);

– ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» (машинобудівне підприємство, що виготовляє інструменти і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, електричні побутові прилади, здійснює оптову торгівлю електропобутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування;

– ПАТ «Маяк» (машинобудівне підприємство, що займається виготовленням машин та обладнання газового зварювання і різання металів, машин і устаткування дугового зварювання, устаткування електричного і електронного автотранспортних засобів, устаткування електроосвітлювального внутрішнього, предметів

домашнього побуту із пластмас, приладів нагрівачів і пристрою для приготування їжі, електричних духовок, електроплиток, аксесуарів дрібних кухонних простих і електричних, трансформаторів, установок для нагріву приміщень, кондиціонування, вентиляції та зволоження; пристроїв периферійних і допоміжних для комп'ютерів; інкубаторів, тепловентиляторів, радіаторів для опалення).

– ПАТ «Барський машинобудівний завод» (машинобудівне підприємство, основний вид діяльності якого – виробництво машин і устаткування для харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну. Продукція підприємства представлена технологічним устаткуванням для харчової промисловості, фасувальними автоматами, розливними автоматами, автоматами наповнювальними, транспортерами, пристроями транспортними, машинами ріжучими, установками для зрізання зерен з качанів кукурудзи, машинами укупорочними, детекторами вакуумними, устаткуванням для хлібопекарської промисловості, котлами газовими побутовими, насосами, устаткуванням для кондитерської промисловості.

Переважає більшість підприємств знаходиться в різних районах Вінниччини та Хмельниччини (деякі розташовані в місті), мають різну організаційну структуру та особливості виробництва. Вибір форм та систем мотивації і стимулювання персоналу в значній мірі залежить від фінансово-економічних показників підприємства, які безпосередньо характеризують результати діяльності персоналу, його продуктивність тощо. Так, аналізуючи величину чистого прибутку машинобудівних підприємств відмітимо виникнення за останній рік загрозливої ситуації для ДП «Новатор», яке у 2016 р. показало свою збитковість, в той час як ТОВ «Красилівагромаш» залишалося збитковим за період 2014–2016 рр. Також нестабільною є фінансова ситуація для такого підприємства як ПАТ «Укрелектроапарат», де чистий прибуток за період 2015–2016 рр. прямує до зниження. Для ПАТ «Барський машинобудівний завод» величина чистого прибутку, за період, що аналізується, змінювалася стрибкоподібно. Разом із тим, з позитивної сторони зарекомендували себе ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», де чистий прибуток за останні роки збільшувався, ПАТ «Завод «Темп» та ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», яким вдалося вийти у 2016 р. із стану збитковості, в якому підприємства перебували у 2013 та 2015 роках, а також 2014–2015 роках, відповідно.

На рис. 5.3 досліджено динаміку величини чистого доходу від реалізації продукції машинобудівних підприємств за період 2012–2016 років. Таким чином, зазначений показник змінювався стрибкоподібно, у 2016 р. по відношенню до 2012 зріс на усіх машинобудівних підприємства за виключенням ПАТ «Завод «Темп».

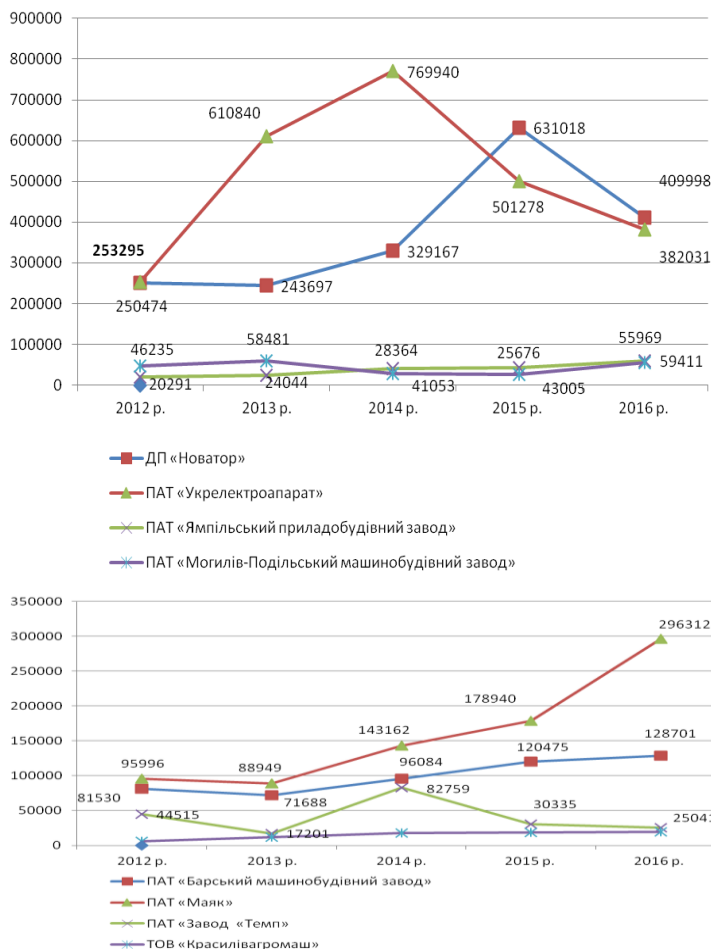


Рис. 5.3. Динаміка величини чистого доходу окремих машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей (2012–2016 рр.), тис. грн
*побудовано за результатами фінансової звітності підприємств

Найбільш рентабельними за період, що досліджується, виступають такі машинобудівні підприємства: ПАТ «Укрелектроапарат», де середнє значення рентабельності за п'ять років становило 33,44 %, а також ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 15,41 %. Найнижчу рентабельність за останні п'ять років показали такі підприємства як ПАТ «Маяк» – 1,08 %, ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 1,53 %, а також ТОВ «Красилівагромаш» (1,56 %), котре за період 2014–2016 рр. є взагалі нерентабельним (див. рис. 5.3).

Враховуючи зниження рентабельності, нестабільний фінансовий прибуток на деяких машинобудівних підприємствах регіону та разом із тим ускладнення зовнішніх економічних умов ведення господарської діяльності, головну увагу необхідно зосередити на прискоренні процесів залучення найменш витратних та водночас найбільш прибуткових джерел укріплення фінансово-економічного становища підприємств, що стануть підґрунтям для його подальшого зростання та нарощування потенціалу.

Такими джерелами мають стати людські ресурси, а саме, високомотивований персонал, здатний до ефективного виконання своїх обов'язків, спрямований на високопродуктивну діяльність. Таким чином, забезпечення мотивів і стимулів у працівника у поєднанні із якісною реалізацією трудової діяльності є найбільш перспективними напрямками розвитку соціально-трудового потенціалу машинобудівних підприємств у найближчій перспективі.

У рамках нашого дослідження наведемо загальну характеристику кадрового забезпечення на восьми машинобудівних підприємствах Хмельницької та Вінницької областей. У таблиці 5.3 нами здійснено аналіз основних показників, що надають характеристику забезпеченості підприємств персоналом: середньооблікова чисельність штатних працівників; середньооблікова чисельність позаштатних працівників, до котрих входять зовнішні сумісники та ті, котрі працюють за цивільно-правовими договорами; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу та фонд оплати праці штатних і позаштатних працівників.

Відповідно до таблиці 5.3, показник середньооблікової чисельності персоналу досліджуваних підприємств за період з 2012 по 2016 рр. в середньому складає 1869 осіб на ДП «Новатор», 144 особи на ПАТ «Завод «Темп», 948 осіб на ПАТ «Укрелектроапарат», 21 особа на ТОВ «Красилівагромаш», 252 особи – на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», 432 особи – на

ПАТ «Барський машинобудівний завод», 658 осіб – на ПАТ «Маяк»,
497 осіб – на ПАТ «Моги́лів-Подільський машинобудівний завод».

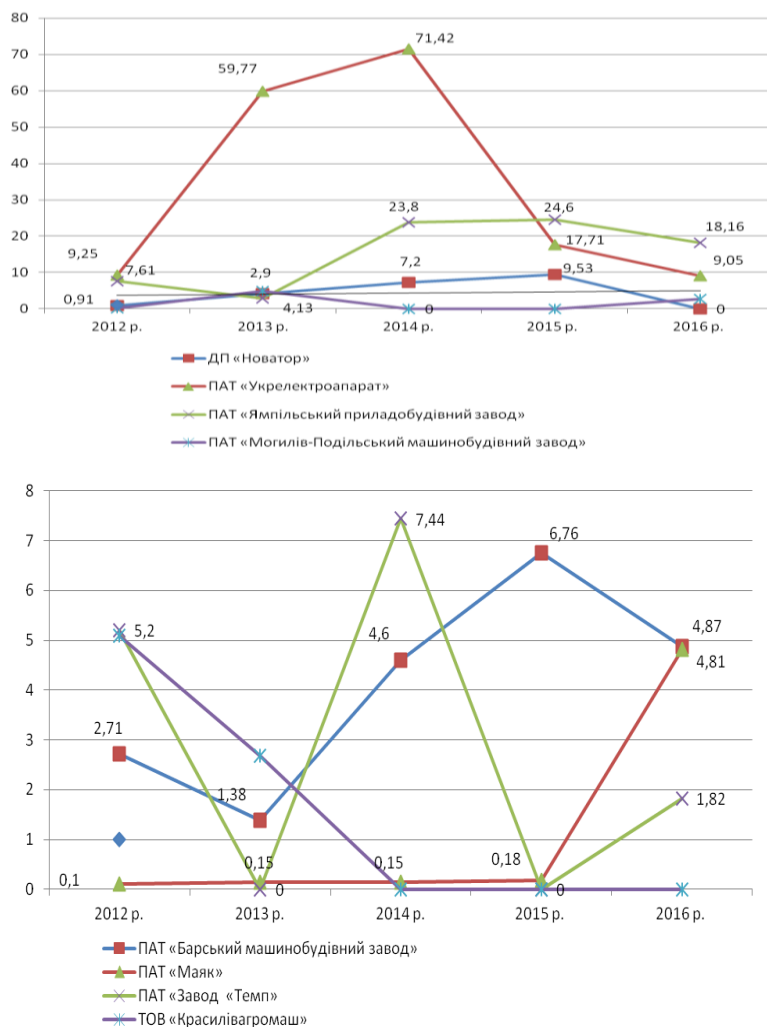


Рис. 5.3. Аналіз показників рентабельності окремих машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей (2012–2016 рр.), %
*побудовано за результатами фінансової звітності підприємств

Таблиця 5.3

**Загальна характеристика забезпеченості персоналом
машинобудівних підприємств
Вінницької та Хмельницької області (2012–2016 рр.)**

Рік	Показник				
	Середньооблікова чисельність працівників, осіб		Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, осіб	Фонд оплати праці працівників, тис. грн	
	штатних	позаштатних (зовнішніх сумісників та тих, котрі працюють за цивільно- правовими договорами		штатних	поза- штатних
1	2	3	4	5	6
ДП «Новатор»					
2012	1672	4	12	61021,40	262,20
2013	1685	4	98	69180,80	139,20
2014	1843	4	79	93465,50	284,20
2015	2117	12	1	149235,60	1565,8
2016	2028	5	49	130148,20	404,30
Абсолютне відхилення (+/-), 2016/2012	356	1	37	69126,80	142,10
Відносне відхилення, 2016/2012, %	21,29	25,00	308,33	113,28	54,20
ПАТ «Завод «Темп»					
2012	187	4	1	6560,20	61,20
2013	148	2	1	5625,30	26,80
2014	133	6	1	6614,50	102,00
2015	135	5	3	7595	106,70
2016	119	2	3	7384,40	48,00
Абсолютне відхилення (+/-), 2016/2012	-68	-2	2	824,20	-6,2
Відносне відхилення, 2016/2012, %	36,36	50	200	12,56	21,57

Продовження таблиці 5.3

1	2	3	4	5	6
ПАТ «Укрелектроапарат»					
2012	978	3	8	34557,70	145,30
2013	985	8	12	53997,90	556,50
2014	995	8	15	57127,80	865,60
2015	954	9	11	50490,40	1068,40
2016	827	10	9	49332,30	1157,60
Абсолютне відхилення, (+/-), 2016/21012	-151	7	1	14774,60	1012,30
Відносне відхилення, 2016/2012, %	-15,44	233,33	12,5	42,75	696,70
ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»					
2012	598	11	4	10045,70	160,60
2013	595	14	5	11411,90	255,80
2014	490	14	12	6862,60	239,20
2015	402	12	8	6749,80	186,70
2016	400	13	9	12401,70	436,50
Абсолютне відхилення (+/-), 2016/2012	-198	2	5	2356	275,90
Відносне відхилення, 2016/2012, %	33,11	18,18	125,00	23,45	171,79
ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод»					
2012	295	3	12	5855,20	26,40
2013	269	3	—	6488,20	37,50
2014	301	3	—	10690,70	45,00
2015	150	1	—	7737,30	11,00
2016	246	1	2	9823,00	3,60
Абсолютне відхилення (+/-), 2016/2012	-49	-2	-10	3967,80	22,80
Відносне відхилення, 2016/2012, %	-16,61	-66,67	-83,33	67,77	-86,37
ТОВ «Красилівагромаш»					
2012	24	—	1	588,00	—
2013	26	—	1	548,74	—
2014	11	—	1	270,60	—

Кінець таблиці 5.3

1	2	3	4	5	6
2015	21	–	1	1133,00	–
2016	24	–	1	1512,00	–
Абсолютне відхилення (+/-), 2016/2012	0	–	0	924,00	–
Відносне відхилення, 2016/2012, %	0	–	0	157,14	–
ПАТ «Барський машинобудівний завод»					
2012	478	8	12	10881,20	106,30
2013	450	8	11	11118,30	83,50
2014	429	7	12	11654,30	94,80
2015	412	6	8	16171,90	105,10
2016	389	6	9	16317,10	121,40
Абсолютне відхилення (+/-), 2016/2012	-89	-2	-3	5435,90	15,10
Відносне відхилення, 2016/2012, %	18,61	25,00	-25	49,96	14,21
ПАТ «Маяк»					
2012	718	13	7	18340,20	386,20
2013	637	10	4	21724,20	268,20
2014	668	9	5	23079,00	203,70
2015	649	8	5	30784,80	277,40
2016	620	7	4	33219,40	248,30
Абсолютне відхилення (+/-), 2016/2012	-98	-6	-3	14879,20	-137,90
Відносне відхилення, 2016/2012, %	-13,65	-46,15	-42,85	81,13	-35,71

Аналіз зазначених показників за п'ять років показує, що значення середньооблікової чисельності працівників на усіх підприємствах має тенденцію до значного зменшення (стабільність у 2016 р. по відношенню до 2012 р. збереглась на ТОВ «Красилів-агромаш»). Що стосується позаштатних працівників, то найбільша їх кількість була на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» (в середньому 13 осіб), а найнижчим був показник на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» (в середньому біля двох осіб).

Упродовж останніх років прослідковується тенденція, спрямована на згортання обсягів діяльності та виробництва вітчизняними підприємствами як в галузі машинобудування, так і в інших галузях промисловості.

Що стосується працівників, які працювали на умовах неповного робочого часу, то найбільшою їх кількість була на ДП «Новатор», де за останні п'ять років середнє значення цього показника становило 48 осіб, а найменше працівників, що працювали на таких умовах було на ПАТ «Завод «Темп» (лише один працівник за період 2012–2014 рр., а упродовж 2015–2016 рр. – три особи), а також ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» (за період 2013–2015 рр. кількість працівників, які працювали на умовах неповного робочого часу була взагалі відсутньою). На ТОВ «Красилівагромаш» чисельність позаштатних працівників була взагалі відсутньою, а один працівник працював на умовах неповного робочого дня упродовж п'яти років. Через те, першочерговим завданням для керівників більшості машинобудівних підприємств має стати використання таких інструментів мотивації та стимулювання персоналу, які б спрямовувались на раціональне використання та ефективне регулювання трудового потенціалу на підприємстві, що забезпечить досягнення ним високих фінансових результатів.

Найбільше коштів для оплати позаштатних працівників було витрачено на ПАТ «Укрелектроапарат» – 1157,60 тис. грн у 2016 р., а найменше – у фонді оплати праці позаштатних працівників було на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 3,60 тис. грн у 2016 р. Зауважимо, що тенденцію до зменшення чисельності персоналу на підприємствах за останні п'ять років можна пояснити не зменшенням обсягів виробництва, а скороченням та економією витрат на виплату заробітної плати та відрахувань ЄСВ.

Що стосується фонду оплати праці штатних працівників на машинобудівних підприємствах, то тут варто зауважити, що його збільшення за період 2012–2016 рр. пов'язують виключно зі зростанням за період, що аналізується, розміру мінімальної заробітної плати. На підприємствах, що досліджуються, у 2016 р. по відношенню до 2012 р. фонд заробітної плати найбільше зріс на ТОВ «Красилівагромаш» на 157,14 %, на ДП «Новатор» – на 113,28 %, на ПАТ «Маяк» – на 83,13 %, на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – на 67,77 %, на ПАТ «Барський машинобудівний завод» – на 49,96 %, на ПАТ «Укрелектроапарат» – на

42,75 %, на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – на 23,45 %. Найнижчим зростання зазначеного показника протягом п'яти років було на ПАТ «Завод «Темп», лише на 15,77 %.

Суттєвим при дослідженні заробітної плати персоналу машинобудівних підприємств є аналіз співвідношення фонду оплати праці до чисельності штатних працівників. Так, на ДП «Новатор» фонд заробітної плати у розрахунку на одного працівника складає 36,50 тис. грн, 41,06 тис. грн, 50,71 тис. грн, 70,49 тис. грн та 64,18 тис. грн за період 2012–2016 рр., відповідно. Водночас на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» фонд заробітної плати у розрахунку на одного штатного працівника складає 16,80 тис. грн, 19,18 тис. грн, 14,01 тис. грн, 16,80 тис. грн та 31,00 тис. грн за 2012–2016 рр., відповідно. Разом з тим, динаміку заробітної плати, що є ефективним інструментом у підвищенні мотивації і стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах.

Загалом за період, що аналізується, розмір середньомісячної заробітної плати персоналу на підприємствах машинобудування кожного року зростав на 10–30 % порівняно з попереднім роком, що можна пояснити зростанням показника мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму в країні. Водночас на ПАТ «Укрелектроапарат» у 2015 р. розмір середньомісячної заробітної плати на одного працівника скоротився на 8 % порівняно із 2014 р., проте вже у 2016 р. показник зріс на 12,7 %. На ТОВ «Красилівагромаш» у 2013 р. середньомісячна заробітна плата на одного працівника скоротилася на 13,86 % порівняно із попереднім роком, проте у 2015 р. показник зріс на 119,32 % порівняно із 2014 р. У 2016 р. розмір середньомісячної заробітної плати у розрахунку на одного працівника серед досліджуваних підприємств є найбільшим на ДП «Новатор» – 5348 грн та ТОВ «Красилівагромаш» – 5250 грн, а найменшим на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 2583,69 грн. У 2015 р. розмір середньомісячної заробітної плати на ДП «Новатор» був найвищим серед підприємств, що досліджувалися, і в 2015 р. досягнув свого максимального рівня порівняно з іншими підприємствами – 5874,5 грн (див. рис. 5.4).

Таким чином, виходячи з проведених досліджень, можна стверджувати, що заробітна плата відіграє досить важливу роль у підвищенні продуктивності персоналу на підприємствах машинобудування, виступаючи передумовою формування мотивів та стимулів у працівника до якісної трудової діяльності.

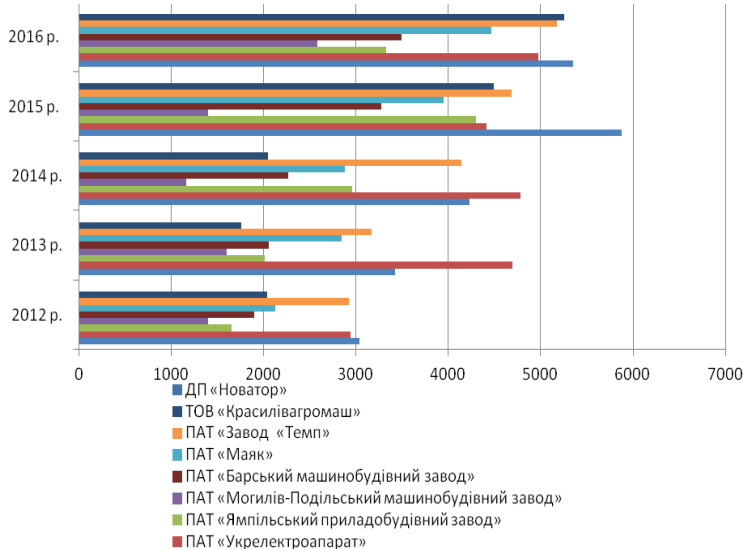


Рис. 5.4. Аналіз зміни розміру середньомісячної заробітної плати персоналу на підприємствах машинобудування (2012–2016 рр.), грн
 *побудовано за результатами звітності підприємств

Проте сьогодні положення про оплату праці, що діють на підприємствах, здебільшого регламентують мінімальний рівень заробітної плати, встановлений Законом України «Про державний бюджет» на кожен рік, що, за нашими переконаннями, є негативним фактором, оскільки за таких обставин відсутнім є заохочення персоналу до праці. Тут досить доречною є думка С. Соломонова [4], котрий стверджує, що для більшості населення заробітна плата втратила свою відтворювальну та стимулювальну функції і фактично перетворилася на різновид соціальних виплат, не пов'язаних з кількістю, якістю і кінцевими трудовими результатами.

Відповідно до результатів досліджень заробітна плата в Україні є набагато нижчою від європейських країн. У промисловості розмір середньомісячної заробітної плати є дещо вищим порівняно із зазначеним показником в інших секторах. Що стосується розміру зарплати на машинобудівних підприємствах, то зазначений показник становив 87,9 % від середньомісячної заробітної плати у промисловості. При цьому на деяких підприємствах досить поширеною є практика неофіційного нарахування заробітної плати працівникам, тобто видача заробітної плати «у кон-

вертах». Це є достатньо серйозною проблемою для вітчизняної економіки і потребує негайного вирішення [1, 132]. Правильно підібрана система нарахування заробітної плати є ефективним фактором мотивації та стимулювання працівників до виконання поставлених перед ними обов'язків. Однак особливого значення вона набуває в процесі її доповнення системою преміювання, що є однією з важливих форм економічної мотивації персоналу. Періодичність преміювання працівників призводить до результативності їх діяльності, гнучкого реагування на реальні досягнення персоналу, оцінювання їх безпосереднього трудового внеску у діяльність підприємств [3]. Через те, вважаємо доцільним на промислових підприємствах використовувати премії, надбавки, доплати та компенсації, які не передбачені актами чинного законодавства України або, які провадяться понад встановлені зазначеними актами нормами [2].

Завдяки правильному стимулюванню персоналу до трудової активності підприємства реально підвищують майбутню результативність виробництва за умови, що понесені витрати на виплату доплат, премій, компенсаційних виплат тощо є меншими за отримані в результаті підвищення продуктивності вмотивованих працівників прибутки.

Зважаючи на те, що ефективність розвитку машинобудівних підприємств значною мірою залежить від забезпечення зростання реальної заробітної плати та реальних доходів персоналу, поряд із системою оплати праці необхідним є запозичення практики зарубіжних країн у використанні соціальних гарантій, пільг, участі працівників у власності підприємства та розподілі прибутку, ротації персоналу та інших складових формування мотивів і стимулів працівників. На підприємствах машинобудування більшість складових цієї системи або досить слабо застосовується, або це робиться тільки для окремих працівників. Така тенденція вимагає необхідності спрямування дій власників машинобудівних підприємств у формуванні та реалізації ефективного механізму оцінки, мотивації і стимулювання його персоналу. При впровадженні такого механізму необхідним є врахування якості праці кожного працівника.

З метою підвищення розмірів заробітної плати на підприємствах машинобудування, що стимулюватиме їх продуктивність праці, необхідним є використання низки класичних методів, серед яких: скорочення витрат; проведення реорганізаційних або реструктуризаційних змін на підприємстві, вдосконалення його

організаційної структури та корпоративного управління, формування портфелю технологій виробництва відповідно до умов кризового стану ринку, коригування збутової політики, а також реінжиніринг бізнес-процесів.

Таким чином, задля підвищення ефективності управління машинобудівними підприємствами України, в першу чергу, необхідно розробити такий механізм оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, який би спонукав працівників до постійного пошуку шляхів удосконалення власної трудової функції, надавав можливість гідно існувати у суспільному просторі, здійснювати повноцінне задоволення матеріальних та духовних потреб своєї родини та власні потреби. Зважаючи на результати проведених досліджень, важливою складовою цього механізму має стати формування справедливої системи оплати праці. Тому, вважаємо за необхідність здійснити аналіз продуктивності персоналу, показників використання робочого часу, причин втрат робочого часу, що в результаті, дає можливість встановити демотивуючі фактори, що впливають на діяльність персоналу, та розробити подальші заходи, які стануть основою для розробки механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу.

Список використаних джерел

1. Калина А. В. Облік та аналіз заробітної плати на підприємстві / А. В. Калина // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 2. – С. 61–64.
2. Клименко М. Філософія організації / М. Клименко // Секретарь-референт. – 2009. – № 1–2. – С. 64–67.
3. Климчук А. О. Ефективне використання персоналу в системі управління підприємством / А. О. Климчук // Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 8–9 квітня : у 2 ч. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2016. – Ч. 1. – С. 125–128.
4. Тарасюк Г. М. Суть та значення комплексного підходу до підготовки кадрів при плануванні трудового потенціалу підприємств / Г. М. Тарасюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, т. 2. – С. 27–30.

Розділ 6

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА У ПІДВИЩЕННІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

6.1. Взаємообумовленість підвищення економічної безпеки та соціально-трудоного потенціалу в реалізації соціальної політики

Початковим елементом будь-якої діяльності, в тому числі і соціальної, є визначення головної мети. При визначенні мети соціальної політики, перш за все, важливо забезпечити її узгодження із загальною метою країни. У чому ж полягає мета країни як певного суспільства? На це питання намагалися відповісти науковці різних історичних епох, проте всі вони схилялися до думки, що головною метою є забезпечення благополуччя населення, хоча й досить часто розуміли під цим різні поняття.

Водночас, можемо констатувати, що сьогодення вимагає від соціальної політики таких підходів, за яких би створювалися належні умови і надавалися можливості кожному самостійно забезпечити власний добробут (власне благополуччя), самореалізуватися, адже «без індивідуальності немислимий жоден розвиток» [22, с. 43].

З нашої точки зору, завдання держави полягає не в тому, щоб забезпечити добробут кожного індивіда, оскільки це нереально зробити в силу індивідуальних особливостей кожної людини – кожен має власне розуміння як самого благополуччя, так і шляхів його досягнення. З наведеного випливає одна важлива теза: неможливо на державному рівні (силами державної влади) забезпечити благополуччя всього населення навіть за умови провадження найефективнішої соціальної політики. Отже, забезпечення благополуччя населення не може виступати метою соціальної політики.

Що ж тоді є метою соціальної політики? Сучасні науковці пропонують різні підходи до відповіді на вказане питання. Так, відповідно до одного підходу, метою соціальної політики є створення

умов для розвитку та оптимального функціонування соціальних відносин, всебічного розкриття творчого соціального потенціалу людини, її особистості, її сутнісних сил. При цьому головною метою соціальної політики залишається надання особливого захисту та допомоги недієздатним нужденним групам населення [31, с. 10].

За іншим твердженням, цілями соціальної політики є розв'язання та полегшення соціальних проблем і проблем, пов'язаних зі станом здоров'я, сприяння й посилення соціальної солідарності та загального добробуту населення в цілому, створення умов для гармонійних та позитивних трудових відносин.

Б. А. Райзберг відзначає, що головною метою державного соціального управління стає запобігання кричущій соціальній нерівності, скрутному, а то і критичному становищу широких соціальних груп і прошарків населення, що призводить до соціальних криз [36, с. 258].

Ряд вчених [6, с. 38] дотримуються думки, що головною конкурентною перевагою сучасної високорозвинутої країни є орієнтація її соціальної політики на фактори розвитку особистості та умови її життєдіяльності. За такого підходу ключовим у забезпеченні стійкого економічного зростання країни є ефективне управління такими секторами, як освіта, охорона здоров'я, житло, харчування, навколишнє середовище, транспорт, безпека.

На основі власного розуміння мети державної соціальної політики визначаються науковцями і її завдання (див. рис. 6.1).

Головним завданням соціальної політики є забезпечення чіткого функціонування всієї системи соціально-політичних інститутів – суб'єктів політики, здійснення координуючої дії всіх елементів політичної системи, оптимізація співвідношення форм, засобів та методів, спрямованих на одержання очікуваних результатів соціального буття [31, с. 11].

Варто відзначити, що на основі представлених наукових напрацювань на сьогодні у свідомості громадян і, крім того, абсолютної більшості представників влади, вкоренилася думка, що основним у соціальній політиці є соціальний захист та соціальне забезпечення окремих категорій осіб. Особливого розвитку даний процес набув в Україні.

Саме такий підхід, на нашу думку, і призвів до того, що сьогодні Україна, маючи величезний потенціал розвитку, абсолютно його не використовує. Саме цей підхід, неодноразово закріплюваний владою у свідомості мас, призвів до того, що сьогодні насе-

лення України, у переважній більшості, вишукує всі можливі способи задля отримання соціальних трансферів, ухиляючись, при цьому, від декларування реальних сум доходів.



Рис. 6.1. Основні завдання соціальної політики в сучасних наукових поглядах*

*сформовано автором на основі [3, 31, 36]

Саме внаслідок вказаного підходу в Україні з року в рік зростає чисельність осіб, що отримують соціальні виплати від держави та збільшуються суми неефективних бюджетних видатків на соціальний захист і забезпечення. В цьому контексті справедливим є твердження, відповідно до якого «мета соціального розвитку не в тому, щоб всі члени суспільства перетворились у тих, хто розраховує на милосердя і пожертви з боку суспільства, а в тому, щоб нікому не доводилось розраховувати на благодійність» [14].

Виходячи із зазначеного, можемо констатувати, що Україні на сьогодні потрібен абсолютно новий концептуальний підхід до формування і реалізації соціальної політики, втілення абсолютно

нових стандартів і підходів у державному управлінні. Варто чітко усвідомити, що бути соціальною державою означає зовсім не надання значної кількості пільг та видів допомоги різноманітним прошаркам населення, а створення таких умов, щоб кожен індивід міг обійтися і без допомоги, тобто щоб кожен мав можливість досягати чогось власними силами. Саме вказане твердження, з нашої точки зору, повинно стати базисом нової концепції соціальної політики в Україні, оскільки лише такий підхід дозволить докорінно перебудувати не лише систему державного управління, але й свідомість громадян. Отже, головною метою соціальної політики на сучасному етапі має бути забезпечення населенню умов та можливостей для повноцінного життя, самореалізації і досягнення власного благополуччя.

Оскільки кожен індивід має самостійно дбати про власне благополуччя та добробут своєї родини, то постає питання за яких умов та яким саме чином можна цей добробут забезпечити. На цей рахунок може бути безліч думок, оскільки кожна людина має власне розуміння як самого добробуту, так і шляхів його досягнення. Завдання ж соціальної політики полягає в тому, щоб створити належні умови і надати можливості кожному самостійно забезпечити власне благополуччя. Тут доречно пояснити, що ж саме мається на увазі під умовами, а що під можливостями. Наукова література пропонує розширений перелік умов самореалізації людини, які можна звести до наступних:

- легкість задовольняти елементарні потреби, необхідні для підтримки фізичного існування;
- наявність вільного часу;
- право на вільний самовияв або самовираження;
- знання своїх здібностей і можливостей їх застосування.

Однак з нашої точки зору варто відокремлювати умови самореалізації від можливостей для формування більш чіткого їх переліку та, в подальшому, повного забезпечення населенню країни як перших, так і других в рамках соціальної політики. Крім того, варто розглядати лише ті умови самореалізації, які можливо забезпечити населенню. Так, Дж. О'Коннор стверджує, що держава повинна намагатися підтримувати чи створювати умови, за яких можливе прибуткове накопичення капіталу. Разом з тим, вона також має підтримувати чи створювати умови, за яких можлива соціальна гармонія [53].

Павло Пестель [32] зазначав, що благополуччя держави, а, отже, і благополуччя її народу, складається з безпеки та добробуту.

При цьому відмінною і головною рисою безпеки він називав охорону, а добробуту – придбання (набуття).

Дж. Роулс у своїй праці [37] стверджує, що держава повинна забезпечити кожній конкретній людині всі рівні її мотивації (матеріальні потреби і забезпечення послугами, безпеку, соціальні зв'язки, суспільне визнання, умови розвитку), щоб вона погодилася розділяти наявні ресурси з майбутнім поколінням.

На нашу ж думку, умовами самореалізації населення є захищеність і свобода. Слід відзначити, що в економічних колах більш прийнятним є визначати як мету державної діяльності, в тому числі й соціального спрямування, саме безпеку населення.

Безпека полягає в покровительстві, що надається суспільством кожному з його членів з метою збереження його особистості, його прав і його власності [52].

Обов'язок суверена (уряду, правління тощо) визначається метою забезпечення безпеки населення. Але під забезпеченням безпеки розуміється не лише одне забезпечення безпеки голого існування, але також і забезпечення за кожною людиною всіх благ життя, надбаних законною працею, безпечною і нешкідливою для держави. Виконання цього завдання полягає не лише в турботі про окремих індивідуумів, окрім захисту їх від образ, коли вони на такі скаржаться, а загальні заходи, що полягають у просвітництві народу посередництвом навчання і прикладу у виданні і застосуванні прийнятих законів, котрі окремі особи могли б застосувати до обставин свого життя [7].

Однак, з нашої точки зору, така постановка мети не є абсолютно вірною, оскільки яких би зусиль не докладали державотворці при формуванні та реалізації соціальної політики, вона не буде спроможною ані гарантувати, ані забезпечити повну безпеку кожному індивіду. Так, декларуючи гарантування права на власність кожному, неможливо забезпечити цю власність від пошкоджень, викрадення тощо. Аналогічно, гарантуючи кожному право на життя, держава жодним чином не забезпечує індивіда від навмисного нанесення шкоди його здоров'ю чи й взагалі від позбавлення життя. Отже, на державному рівні аж ніяк не можливо гарантувати безпеку індивідам, а, відтак, безпека не може розглядатися як одна з цілей соціальної політики. Інша справа – поняття захищеності. Держава може і повинна робити все можливе для того, аби населення відчувало себе захищеним. Саме для цього формується і законодавчо закріплюється система правових норм, саме з цією метою

створюється розгалужена мережа органів і установ, покликаних захищати проголошені законодавчо права і свободу індивідів.

Людина не може відчувати себе в безпеці за будь-якого законодавства, однак вона зможе відчувати себе захищеною, якщо в країні ефективно функціонує система правоохоронних і судових органів, якщо в принципі неможливим є свавілля чиновників, владних структур тощо, якщо чітко дотримуються правила ведення бізнесу та оподаткування, якщо є впевненість у тому, що навіть у випадку втрати роботи чи здоров'я держава зможе забезпечити гідний рівень життя тощо.

Отже, саме захищеність громадян вважаємо важливою умовою досягнення їх благополуччя. Іншою не менш важливою умовою благополуччя населення є свобода. На цьому наголошували провідні науковці минулих епох і з цього твердження виходять провідні сучасні науковці в своїх роботах. Так, ще Н. Макіавеллі [19] стверджував, що правителям поряд з іншими речами варто піклувались про охорону свободи, адже чим краще їм це вдасться, тим більше в державі зберігатиметься вольностей.

І. Франко відзначав, що «шлях тривалого і плодючого розквіту держави базується на першому принципі всього громадського життя – пошані до людини, до її інтересів, до її природних невідчужуваних прав, таких як свобода слова й організації, недоторканність домашнього вогнища без суду, як свобода заробітку та переселення» [45].

Категорія свободи є досить складною для визначення і ми в рамках нашого дослідження не ставимо собі такого завдання. Нас вказана категорія цікавить лише в контексті умови задля досягнення благополуччя населення країни. Так, навіть відчуючи себе повністю захищеною, людина не зможе відчувати себе благополучно, не зможе ефективно формувати власний добробут, якщо не матиме свободи, в тому числі і свободи вибору відповіді на питання, а чи забезпечувати власний добробут взагалі. Наявність або відсутність свободи значним чином впливає на добробут кожного.

Отже, основними умовами досягнення добробуту населення держави, тобто його самореалізації, є захищеність і свобода. Кожне з вказаних понять має цілий ряд складових, які доцільно представити схематично (див. рис. 6.2). Однак тут варто зазначити, що наведений перелік умов може забезпечуватися силами соціальної політики лише частково – в основній масі ж його забезпечення має відбуватися в рамках системи державного управління. Тобто, про-

понована нами концепція всебічного розвитку особистості повинна реалізовуватися не лише в рамках соціальної політики, але і у всій системі державного управління.

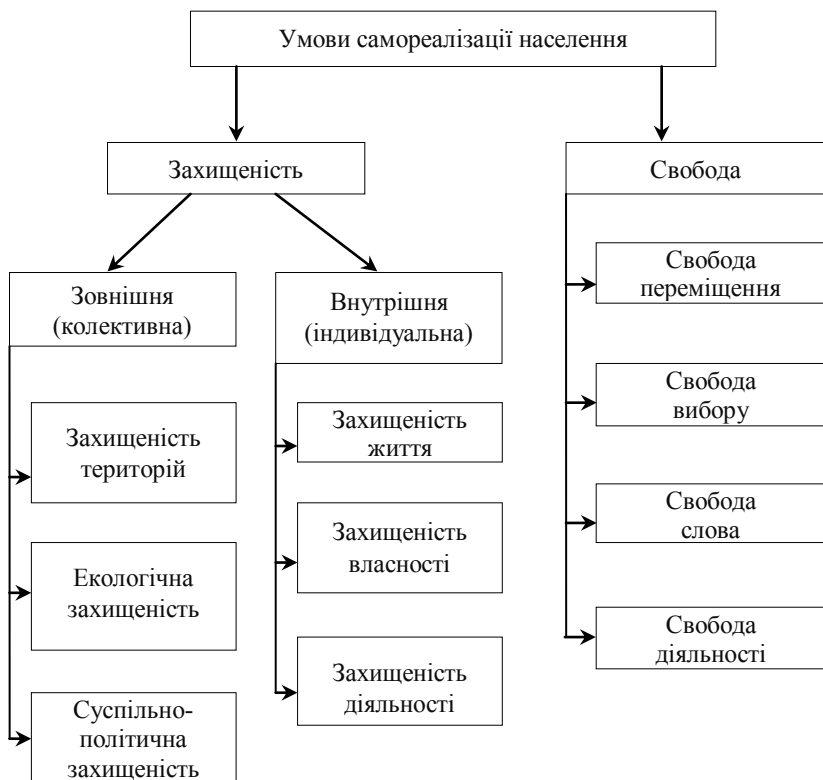


Рис. 6.2. Основні умови самореалізації населення за концепцією всебічного розвитку особистості*

*авторська розробка

Захищеність кожного індивіда, як і їх сукупності, з нашої точки зору, може бути зовнішньою та внутрішньою. Необхідність такого поділу обумовлюється тим, що слід забезпечувати захист як всього населення, так і кожного індивіда зокрема. Отже, зовнішня захищеність – це захищеність населення в цілому. На нашу думку, основними складовими зовнішньої захищеності населення мають бути захищеність територій, екологічна та політична захищеність.

Кожна з наведених складових є важливою задля забезпечення зовнішньої (загальної, колективної) захищеності населення країни, а, отже, вони могли б вважатися рівнозначними. Однак, на нашу думку, першочергову важливість має саме забезпечення територіальної цілісності та суверенітету держави. Дане твердження переконливо доводиться сучасною зовнішньополітичною ситуацією в країні. Так, на тлі захоплення частини українських територій та проведення воєнних дій політичні кризи та загрози екологічного лиха ніби відійшли на другий план і вже не розглядаються населенням як надміру важливі. В той же час населення, що перебуває (проживає) на захоплених територіях або ж на територіях ведення бойових дій навіть за умов політичної стабільності та абсолютної захищеності від екологічних катастроф не здатне (не має умов та можливостей) забезпечувати власний добробут. Отже, саме забезпечення захищеності державних кордонів, територіальної цілісності, суверенітету є пріоритетом у формуванні зовнішньої захищеності населення. У визначеному напрямі діяльність в рамках соціальної політики повинна полягати у створенні ефективно діючої прикордонної служби, потужної та дієвої армії тощо. В даному випадку мова йде не тільки і не стільки про надання певних пільг і привілеїв, скільки про створення всіх необхідних умов для того, аби кожен прикордонник чи військовий, по-перше, був абсолютно підготовлений до ефективного виконання професійних обов'язків, по-друге, володів всіма необхідними для їх виконання якостями, по-третє, мав відповідний затрачуваним зусиллям рівень оплати праці, по-четверте, мав можливість отримувати психологічну допомогу, по-п'яте, був забезпечений всіма необхідними реабілітаційними чи ресоціалізаційними програмами при необхідності. Останній пункт особливо важливий у вітчизняних реаліях, коли сотні військовослужбовців після звільнення з лав збройних сил чи після отримання бойових травм не можуть без сторонньої допомоги пристосуватися до життя, знайти для себе якусь діяльність тощо.

Наступною за важливістю умовою є екологічна захищеність населення. На рівні державного управління це, в першу чергу, забезпечення збереження та ефективного використання надр, створення умов задля мінімізації шкідливого впливу людини на навколишнє середовище, задіяння всіх можливих засобів задля запобігання екологічним лихам та техногенним катастрофам. Особлива увага повинна приділятися промисловості та транспорту задля обмеження їх шкідливих викидів в атмосферу та водойми.

Що ж стосується власне соціальної політики, то в її рамках мають створюватися умови і можливості для забезпечення екологічної освіченості населення, профілактики забруднення зовнішнього середовища, стимулювання населення піклуватися про природу та власне здоров'я. Зокрема, лише масове ознайомлення населення з базовими технологіями виробництва харчових продуктів та можливим впливом різних штучних і хімічних складників на людський організм дозволить вирішити одразу дві проблеми:

- покращення рівня здоров'я нації як наслідок значного обмеження споживання продуктів, здатних нанести шкоду здоров'ю;
- підвищення якості харчових продуктів вітчизняних виробників, адже зниження попиту на неякісну продукцію стимулюватиме їх покращувати технології виробництва, застосовувати високоякісну сировину для виробництва тощо.

Таким чином, турбота про екологічну захищеність громадян в рамках соціальної політики є, в першу чергу, турботою про їх здоров'я. Лише здорове суспільство може стати благополучним, оскільки зростання кількості хвороб та, як наслідок, непрацездатних осіб, зменшує чисельність економічно активного населення, здатного самотужки піклуватися про свій добробут. В той же час така ситуація збільшує навантаження на державний бюджет та різні державні соціальні фонди, змушені утримувати ці категорії населення.

Наступною важливою умовою самореалізації населення є свобода, однак не безмежна і безконтрольна. Так, ще Аристотель [1] відзначав, що свобода одного індивіда може перебувати лише в тих межах, в яких вона не перешкоджає свободі іншого індивіда.

У Французькій декларації також відзначається, що «свободою є властива людині можливість робити все, що не приносить шкоди правам іншого» [52].

Індивідуальна свобода повинна бути обмежена наступним чином: індивідуум не повинен бути шкідливим для людей, але якщо він утримується від всього, що шкідливо для інших і діє відповідно до своїх схильностей і думок лише в тих випадках, коли його дії стосуються безпосередньо лише його самого, то за таких умов з тих же причин, за яких абсолютно необхідна для людей свобода думок, абсолютно необхідна для них і повна свобода дій, тобто повна свобода втілювати свої переконання в дійсному житті на свій власний страх [23].

Економічна свобода, зокрема, розуміється як свобода вибору форм і видів економічної, підприємницької діяльності, розподілу

і використання власних коштів, придбання і продажу об'єктів власності, поведінки на ринку, участі в профспілках і страйках [36, с. 90]. Тут же слід відзначити, що встановлення самих меж свободи кожного, тобто законодавче закріплення прав і свобод населення не може гарантувати їх дотримання. Так, держава, в особі органів державної влади та їх представників не здатна забезпечити нагляд за дотриманням свобод, а також створити захист вказаних видів свобод. З цього слідує, що недостатньо лише проголосити певні свободи індивідів як умову їх самореалізації, а слід ще й створити систему захисту цих свобод. Тобто, крім нормативного закріплення, держава повинна створити систему ефективно діючих правоохоронних та судових органів, ефективну адвокатуру, пенітенціарну систему, покликану перевиховувати та пропонувати нові життєві напрями для засуджених тощо.

Якщо говорити про власне соціальну політику, то в даному напрямі вона покликана вирішувати цілий ряд різноспрямованих завдань. Так, першочергове завдання в напрямі підвищення рівня індивідуальної захищеності – зменшення рівня злочинності. Отже, в рамках соціальної політики має формуватися система заходів з профілактики злочинності на всіх можливих рівнях – починаючи зі шкільного віку. В першу чергу, це мають бути інформаційні кампанії – чим більше обізнаний індивід про свої права і можливості, тим більше у нього шансів реалізувати себе правомірним шляхом. Окрім того, мають формуватися спеціальні програми для дітей, що належать до категорій ризику – з кризових чи малозабезпечених сімей, дітей, позбавлених батьківського піклування, вихованців дитячих будинків тощо. Окремі програми в даному напрямі мають формуватися задля здійснення соціалізації осіб, які відбули покарання у місцях позбавлення волі та тих, які знаходяться у таких місцях.

З усього зазначеного випливає, що основними умовами самореалізації населення, тобто умовами реалізації мети соціальної політики є:

- на рівні державного управління: формування і втілення комплексу нормативних документів щодо: зовнішньої політики, прикордонної служби, збройних сил, правоохоронних органів, судової системи, адвокатури, пенітенціарної системи тощо;

- в рамках соціальної політики: інформаційна і консультативна діяльність, сприяння повній соціалізації осіб, які внаслідок певних обставин мають із цим складнощі, створення і втілення в

життя, освітніх, реабілітаційних та інших програм, покликаних сприяти самореалізації індивідів.

Так як в сьогоденнішніх висококонкурентних умовах глобалізованого економічного середовища визначальну роль для кожної держави і, зокрема, для її місця і ролі у світовому економічному просторі відіграє людський потенціал, то слід докладати максимум зусиль для того, аби створювати не лише умови, але й можливості для самореалізації населення. Які ж саме можливості необхідні людині для самореалізації? Психологічна наука має на цей рахунок значну кількість досліджень та теорій. Однак нас дане питання цікавить виключно з точки зору управління, зокрема, яким саме чином, за допомогою яких підходів та методів та які ж конкретно можливості самореалізації населення можливо забезпечити на державному рівні і, зокрема, в рамках соціальної політики.

Перш за все, варто визначитися з тим, які ж саме можливості для самореалізації кожної людини може створити держава. Так, у ХІХ ст. вважалося, що головною економічною можливістю, яку може забезпечити держава для населення, є невтручання. Багатьма економістами пропагувалися ідеї повного невтручання держави (*laissez faire*) у діяльність громадян. У даному випадку мова йде саме про економічну діяльність. Так, вважалося, що за умови існування вільних ринків кожен зможе займатися тією діяльністю, якою забажає і отримувати той дохід, на який заслуговує. Однак практика довела неможливість автономного існування ефективного вільного ринку і що в будь-якому разі державне регулювання є просто необхідним засобом для цього. Виходячи із зазначеного, варто відмітити необхідність забезпечення державою економічних можливостей для кожного індивіда. Що ж ми розуміємо під економічними можливостями? На нашу думку, економічні можливості індивіда полягають у наявності в нього економічної свободи, тобто свободи вибору форми і способу діяльності, в тому числі і свободи бездіяльності. Тобто кожен повинен мати можливість вибору виду діяльності чи бездіяльності. Для цього, в першу чергу, вимагається створення системи законодавчого врегулювання всіх питань, пов'язаних з економічною діяльністю (економічною активністю) населення, тобто для визначення їх прав, обов'язків та відповідальності за недотримання чинного законодавства. При цьому, що характерно, нормативні положення варто розглядати як умови, а не як можливості.

Найбільші можливості з вибору діяльності мають громадяни (мешканці) високорозвинутих країн. Адже лише держава, що

підтримує стабільні темпи розвитку, нарощує свій економічний потенціал, здатна запропонувати своїм громадянам значні можливості у виборі виду діяльності. Тобто для забезпечення населенню економічних можливостей держава (органи державного управління) мають забезпечити як мінімум економічну стабільність, а як максимум – економічний розвиток країни, стимулювати притік інвестицій у всі без виключення галузі промисловості та індустрію сфери послуг, розвивати та підтримувати традиційні та новітні ремесла, культурно-мистецьку і спортивну діяльність тощо. Лише тоді, коли буде забезпечуватися підтримка, хай навіть лише інформаційно-консультативна, значного переліку видів діяльності, кожен матиме можливість реалізувати себе якомога кращим чином. Важливим у цьому напрямі є також забезпечення можливості кожному започаткувати власний бізнес, звісно ж, в рамках чинного законодавства.

Загальну схему можливостей для самореалізації населення країни представимо на рис. 6.3. Проте варто відзначити, що наявність лише економічних можливостей зовсім не гарантує того, що ними будуть користуватися. Проблема полягає в тому, що неосвічене населення, навіть маючи можливість, навряд чи нею скористається. Тим більше, саме освіта допомагає кожному визначитися з його подальшим життям та діяльністю. Так, В. Ойкен стверджував, що «можливість здійснення накопичень краща, ніж благодійна допомога чи державні субсидії. Обов'язком відповідальних державних діячів є те, щоб надавати людям всі можливості для індивідуального забезпечення самих себе. Людині необхідні не лише захищеність і забезпеченість. Вона потребує більшого, не можна позбавляти її можливості всебічно розвивати свої здібності» [30, с. 178]. Саме тому важливими можливостями, які має надати держава населенню, є освітні.

Під освітніми можливостями ми розуміємо не просто надання загальної освіти (знань) для всіх, а існування у кожного бажаного можливості навчатися там, де він забажає і вивчати те, що йому дійсно необхідне. Яким же чином можливо забезпечити освітні можливості для свого населення?

Ми вважаємо, що достатніми освітніми можливостями, які держава може забезпечити своїм громадянам, будуть можливості кожного, незалежно від віку, статі, місця проживання, становища в суспільстві, мовних, культурних тощо особливостей навчатись там, де він бажає і опановувати необхідні знання у доступний спосіб.



Рис. 6.3. Можливості для реалізації потенціалу населення за концепцією всебічного розвитку особистості*

*авторська розробка

Таким чином, задля надання населенню освітніх можливостей, слід створювати розгалужену мережу навчальних закладів державної власності, а також максимально сприяти створенню і функціонуванню аналогічних закладів на приватних, комунальних, акціонерних засадах тощо. Отже, головне – це надати індивідам можливість вибору: де і чому навчатись та й чи навчатись взагалі.

Отже, така важлива умова самореалізації населення країни, як свобода вибору, в першу чергу повинна дотримуватися в сфері освіти задля надання громадянам максимально широких освітніх можливостей. Варто відзначити також і те, що освітні можливості населення – це не лише свобода вибору та система навчальних закладів. Освітні можливості – це ще й навчальне приладдя: підручники, посібники, довідники, наочні матеріали, прилади тощо. Так, необхідно максимально сприяти нарощуванню обсягів навчальної літератури з усіх напрямів підготовки, з різних наук, для різних навчальних закладів та рівнів вивчення предметів. Тобто, необхідно стимулювати і розвивати наукову діяльність в країні. Адже забезпечення населенню освітніх можливостей практично неможливе без наявності кваліфікованих вчителів, викладачів, науковців теоретичного та прикладного напрямів.

Розвиток науки і освіти в країні відбуваються прямо пропорційно, що доводять численні дослідження ряду вчених та статистичні дані. Тобто, чим краща надається освіта, тим більше розвивається наука і навпаки, чим більше уваги приділяється розвитку наукової діяльності, тим кращий рівень освіти забезпечується в навчальних закладах. Отже, для надання населенню широких освітніх можливостей слід всіляко підтримувати і стимулювати розвиток науки, появу різнопланових наукових досліджень, видання наукових праць різного спрямування, випуск підручників та посібників різних авторів. Має забезпечуватись можливість вибору кожному, за якими саме програмами і на яких матеріалах навчатись.

До освітніх можливостей самореалізації населення, з нашої точки зору, варто віднести й інформаційні, оскільки саме наявність доступу до повної та достовірної інформації з будь-яких необхідних питань, можливість отримання необхідних знань кожною людиною в потрібний час є одним із шляхів зростання рівня освіченості населення, а, відтак, і розвитку та нарощування його потенціалу. Саме в цьому напрямі значний обсяг роботи має виконуватися в рамках соціальної політики.

Третій комплекс можливостей відповідно до концепції всебічного розвитку особистості – це оздоровчі можливості. Що ж варто розуміти під оздоровчими можливостями? В першу чергу, це наявність у кожного індивіда можливості покращити стан свого здоров'я або самопочуття. Оскільки здоров'я населення – це запорука розвитку і нарощування людського потенціалу країни, то забезпечення населенню оздоровчих можливостей має бути одним з пріоритетів соціальної політики на даному етапі. З нашої точки зору, оздоровчі можливості – це, перш за все, доступність медичних послуг для населення. Так, кожен індивід, незалежно від статусу, віку, статі, місця проживання тощо повинен мати можливість отримати першу допомогу, консультацію, а в окремих випадках і лікування.

Яким же чином можливо забезпечити населенню оздоровчі можливості? По-перше, створенням робочих місць для працівників сфери охорони здоров'я, по-друге, створенням умов для повного медичного забезпечення державним лікувальним установам, по-третє, сприянням розвитку мережі недержавних лікувальних закладів і установ. Крім того, важливо приділяти увагу не лише медичним, але й оздоровчим можливостям – санаторно-курортному лікуванню, оздоровчому туризму, мережі дитячих оздоровчих закладів тощо. Це може бути як створення мережі державних, так і сприяння розвитку оздоровчих закладів недержавної сфери власності.

Ще одним важливим напрямом роботи задля забезпечення населенню оздоровчих можливостей є розширення мережі закладів для людей похилого віку, інтернатів, притулків, хоспісів тощо.

Наступним важливим комплексом можливостей є інфраструктурні. До цього виду можливостей, на нашу думку, варто віднести систему транспортного сполучення в країні, мережу адміністративних установ, призначених для надання різного виду послуг населенню, мережу закладів та установ освітнього, культурного, спортивного, оздоровчого призначення тощо.

Інфраструктурні можливості, таким чином, є центральним елементом і сполучною ланкою усього комплексу можливостей, що повинні надаватися населенню. Не можна говорити ні про надання індивідам економічних, ні про надання освітніх, ні про надання оздоровчих можливостей, якщо їм не забезпечені можливості інфраструктурні. Не може вважатися можливістю, зокрема, декларування права на освіту, якщо частина населення не має доступу (транспортного, географічного тощо) до освітніх закладів, аналогічним чином це стосується і сфери охорони здоров'я. Так, декларування

права кожного на лікування не створює людям реальних можливостей без розбудови мережі лікувальних установ.

Формування системи транспортного сполучення полягає не лише у створенні дорожнього, водного, повітряного тощо сполучення між населеними пунктами, але й забезпечення наявності необхідної інфраструктури – автовокзалів, залізничних вокзалів та станцій, аеро-, річкових та морських портів, паркінгів тощо.

Виходячи з усього наведеного, можемо говорити про те, що запропонована нами концепція всебічного розвитку особистості має втілюватися в усіх напрямках і на всіх рівнях державного управління задля забезпечення необхідного ефекту. У той же час, оскільки в межах нашого дослідження нас цікавить саме соціальна політика, варто сформувати перелік конкретних напрямів, за якими забезпечуватимуться умови та можливості для всебічного розвитку особистості в рамках соціальної політики (див. рис. 6.4).

Таким чином, соціальна політика повинна охоплювати абсолютно всі сфери життєдіяльності в країні, хоча сьогодні в наукових колах прийнято розглядати соціальну політику держави як орієнтовану першочергово на соціальний захист населення, забезпечення задоволення першочергових життєвих потреб, підтримку необхідних умов життя, соціальне забезпечення, охорону навколишнього середовища. При цьому, науковці переважно сходяться на тому, що до соціальної політики примикають політика регулювання доходів населення і оплати праці, політика зайнятості.

Вітчизняна система управління економічним і соціальним розвитком держави в багатьох аспектах орієнтована на системи і механізми, поширені в практиці формування і реалізації державних політик кінця ХХ ст. Багато в чому це визначається переважаючою практикою вітчизняної економічної літератури щодо абсолютного відокремлення показників соціального розвитку країни від показників її економічного розвитку, тобто чітким розмежуванням економічної та соціальної політик. Проте в практичній площині такий підхід вже давно вичерпав себе, що проявляється значним рівнем суспільного неприйняття урядових ініціатив. Проте активізація євроінтеграційних процесів України ставить ряд нових вимог не лише до системи державного управління, але й до цілого ряду державних політик та програм, в тому числі й до соціальної політики.

Сучасне економічне середовище, а, особливо, високий рівень його інтегрованості і глобалізації, вимагають від країн максимальних зусиль задля утримання своєї частки світового ринку – лише

забезпечивши достатній рівень конкурентоспроможності можливо залишатися важливим гравцем світових ринкових процесів, розвиваючи, тим самим, внутрішню економіку.



Рис. 6.4. Напрями забезпечення умов та можливостей для всебічного розвитку особистості в рамках соціальної політики*

Оскільки ж одним з найважливіших факторів сталого економічного розвитку та високого рівня конкурентоспроможності країни є населення, то лише вкладаючи кошти і зусилля в розвиток людського потенціалу сьогодні можливо залишатися активним гравцем глобалізованого світового економічного простору. Саме населення своєю діяльністю формує економічне середовище кожної країни, держава ж лише окреслює його законодавчі межі, здійснюючи регулювання економічних відносин, стимулюючи або стримуючи розвиток окремих видів економічної діяльності, сприяючи або обмежуючи економічне інтегрування внутрішнього економічного середовища країни та міжнародного економічного середовища. Саме тому розгляд соціальної політики лише як системи соціальних пільг, допомог, соціального захисту та підтримки у комплексі з встановленням рівня мінімальної заробітної плати і прожиткового мінімуму для населення на сьогодні абсолютно неспроможний допомогти країні впоратися з глобальними викликами.

Сучасна ж вітчизняна соціальна політика базується на «концепції соціальної держави», одним з положень якої є підтримання мінімально необхідного рівня життя соціально незахищених прошарків населення. Однак саме вказане положення на сьогодні, з нашої точки зору, втратило свою актуальність, адже забезпечити виживання – зовсім не означає забезпечити розвиток і використання потенціалу особистості. Конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку багато в чому визначається саме розвитком її людського потенціалу, однак такий розвиток варто активно стимулювати та підтримувати. Надання ж значної кількості різноманітних соціальних виплат, допомог, пільг, субсидій тощо має зворотну дію.

Найбільшим чином економічний вплив соціальної діяльності держави проявляється на рівні державних фінансів та на рівні економічного розвитку країни в цілому, оскільки реалізація будь-яких заходів соціальної політики веде до здійснення фінансових витрат (бюджетних видатків) і, як наслідок, до посилення податкового тягаря для фізичних і юридичних осіб, щоб забезпечити необхідний рівень бюджетних надходжень. При цьому, чим більше фінансових ресурсів держава витрачає на субсидіювання, надання матеріальної допомоги та інших соціальних виплат, тим меншу віддачу вона отримує в кінцевому підсумку – населення відшукує будь-які можливості задля отримання соціальних виплат і втрачає, таким чином, мотивацію до власного розвитку, нарощування особистісного потенціалу. Враховуючи ж ту ситуацію, в якій на со-

годні опинилася Україна, марнотратне ставлення як до державних фінансів, так і до людського потенціалу країни є просто неприпустимим. Саме тому вважаємо за необхідне внести зміни до самої концепції соціальної політики у сфері економічних відносин, змістивши акценти від максимально можливого охоплення державним соціальним забезпеченням окремих прошарків населення до створення максимально широкого кола умов, можливостей та стимулів розвитку для кожного.

Отже, можемо констатувати, що на сьогодні в Україні назріла необхідність формування принципово нових концептуальних засад здійснення соціальної політики, особливо у сфері економічних відносин, які були б спрямовані на створення всіх необхідних умов та надання максимальної кількості можливостей задля розвитку її людського потенціалу. Саме тому вважаємо за необхідне перейти до нових методологічних засад здійснення соціальної політики, які б базувалися на пропонованій нами концепції «всебічного розвитку особистості».

Таким чином, нами визначені основні теоретико-прикладні засади сучасної концепції соціальної політики, орієнтованої на забезпечення всебічного розвитку особистості, застосування якої дозволить країні нарощувати її людський потенціал і підвищувати власний рівень конкурентоспроможності в умовах посилення євроінтеграційних процесів у вітчизняному економічному просторі.

6.2. Зарубіжний досвід формування соціально-трудового потенціалу

Трансформаційні процеси у вітчизняній економічній системі в сукупності з нарощуванням глобалізаційних змін вимагають врахування цілого ряду чинників для побудови ефективної державної моделі соціальної політики. У цьому контексті важливим стає вивчення світової практики застосування різноманітних методів і моделей соціальної політики задля того, аби на основі адаптації провідного закордонного досвіду до вітчизняних реалій та історично сформованих практик сформувати концептуально нові методичні засади управління соціальною сферою України.

Протягом всієї історії людства ситуація у кожній окремій країні та на світовій арені в цілому динамічно змінювалася, супроводжуючись цілим рядом трансформацій, однак найбільші зміни

відбувались, все ж, у період після Другої світової війни. Саме з цього часу стала приділятися значна увага питанням соціального захисту населення та розбудови державної соціальної політики. І хоча переважна більшість державних утворень формуючи соціальну політику виходила з бажання досягти повної зайнятості, гарантувати соціальні права і благополуччя населення, все ж кожна країна будувала власну систему соціального захисту населення.

Звісно, кожна країна має свої особливості розвитку, традиції, свої національні інтереси. Однак всі живуть за об'єктивними історичними законами і в управлінський апарат кожної країни виявляється перед необхідністю вирішувати схожі проблеми, пов'язані із забезпеченням інтересів людини, умов життя і праці, соціальним захистом, охороною людської гідності [17, с. 141]. Саме тому вся сукупність існуючих підходів до формування і реалізації державної соціальної політики може бути розподілена на певну кількість однорідних груп.

Сучасна економічна наука містить цілий ряд типологій і класифікацій моделей соціальної політики, що пояснюється самою специфікою управління соціальною сферою кожної держави. Р. Титмус [56] першим спробував здійснити класифікацію моделей соціальної політики, запропонувавши виокремлювати три основних види:

- залишкова соціальна політика (резидуальна модель);
- меритократична соціальна політика (модель ручної праці);
- інституційна соціальна політика перерозподілу.

Застосування залишкової соціальної політики базується на твердженні про існування двох «природних» каналів задоволення потреб індивідів, до яких відносяться сім'я та ринок. Лише у випадку їх руйнування цими питаннями мають перейматися соціальні установи і лише на тимчасовій основі, адже «справжній об'єкт держави добробуту полягає в тому, щоб навчити людей, як обійтися без неї» [54, с. 11].

Модель «ручної праці» або ж меритократична модель соціальної політики пропонує задоволення соціальних потреб індивідів залежно від їх заслуг, тобто виходячи з їх працездатності та продуктивності праці. Теоретичні засади вказаної моделі соціальної політики використовують економічні і психологічні теорії, пов'язані зі стимулюванням та винагородою, формуванням класової та групової лояльності. Тобто, застосування цієї моделі полягає у базуванні державної соціальної політики на системі державного страхування зайнятого населення.

Інституційна соціальна політика перерозподілу – це модель, що пропонує надання універсальних послуг за межами ринку за принципом необхідності. Вона частково ґрунтується на теоріях про численні наслідки соціальних змін та економічної системи, а частково – на принципі соціальної рівності. Її базові засади полягають у адміністративно-командному перерозподілі ресурсів суспільства.

Таблиця 6.1

Моделі соціальної політики за Г. Еспінг-Аnderсеном*

Модель	Основні характеристики
Ліберальна	– незначний розмір універсальних трансферів та виплат щодо соціального страхування; – спрямованість на соціальне забезпечення осіб з низьким рівнем доходу; – сприяння формуванню у індивідів маргінальної схильності до отримання соціальних виплат замість праці; – гарантування мінімальних розмірів соціального забезпечення чи субсидування аналогічних приватних схем; – розвинута система приватної благодійності; – стимулювання різних засобів і способів одержання індивідами та підвищення рівня доходів
Консервативна (корпоративістська)	– базування на поділі населення на класи; – превалювання соціальних прав індивідів над питаннями забезпечення ефективності ринку чи товарообігу; – збереження диференціації соціальних станів; – готовність повністю витіснити приватний ринок соціального страхування; – втручання держави лише у випадках, коли родини чи спільноти (церква, благодійні фонди) вичерпали всі можливі ресурси; – використання соціального партнерства як механізму узгодження інтересів робітників і роботодавців; – високий рівень правової захищеності та жорсткі норми трудового права
Соціал-демократична	– провідна роль у соціальному забезпеченні громадян належить державі; – надання базового забезпечення всім індивідам; – базування на концепції солідарності; – надання соціальних послуг на добровільних засадах; – максимальний рівень соціального патерналізму держави і мінімальна соціальна відповідальність індивідів

*сформовано автором на основі [55]

Сам Р. Титмус [56, с. 147] відзначав, що наведена типологізація моделей соціальної політики є надто наближеною і дозволяє лише виокремити основні концептуальні засади тієї чи іншої моделі.

Г. Еспінг-Андерсен запропонував дещо інший підхід до типологізації моделей соціальної політики, виділивши ліберальну, корпоративістську та соціал-демократичну моделі (див. табл. 6.1).

Варто відзначити, що типологізація моделей соціальної політики, запропонована Г. Еспінг-Андерсеном, на сьогодні є однією із найбільш загальноновживаних у світовій науковій думці, однак до наведених трьох типів соціальної політики науковці [9] пропонують додавати і четвертий – католицьку модель, відповідно до якої держава виступає останньою з можливих інстанцій соціальної допомоги громадянам. З нашої ж точки зору виділення католицької моделі не є доцільним, оскільки вона просто є варіацією консервативної моделі.

У науковій літературі виділяють також рудиментарну модель [39, с. 80]. Відзначають, що її особливостями є наявність мінімальних юридичних прав населення на соціальний захист або ж взагалі їх відсутність. Тобто, за рудиментарної моделі соціальної політики основний її тягар лягає на плечі громадських і благодійних організацій, а соціальна політика орієнтується на забезпечення компенсації витрат у доходах окремих категорій громадян. Знову ж таки, вважаємо, що описаний вид державної соціальної політики є варіацією її консервативного типу, а тому не обов'язково має розглядатися як самостійний.

Незважаючи на деталізовану класифікацію моделей соціальної політики на сьогодні вони не застосовуються у чистому вигляді. Практика реалізації соціальної політики у різних країнах світу зумовлює формування абсолютно унікальних моделей, хоча й заснованих на одній чи кількох базових. Це зумовлюється цілим рядом причин, серед яких і нерівномірність соціального розвитку, і менталітет населення, і усталений історичний досвід, і політична воля правлячих кіл, і багато інших чинників.

Варто відзначити, що наведена класифікація моделей соціальної політики, хоча й досить поширена у наукових колах, проте не завжди визнається офіційно. Зокрема, у Європейському Союзі документальне підтвердження отримали дві моделі соціальної політики – беверіджська та бісмарківська (див. рис. 6.5).

Протягом останнього десятиріччя в Європейському Союзі спостерігається формування нової загальноєвропейської моделі со-

ціальної політики, заснованої на принципі суміщення економічної ефективності та соціальної солідарності.



Рис. 6.5. Характеристика моделей соціальної політики за рекомендаціями Європейського Союзу*

*авторська розробка

Зокрема, здійснюється масова переорієнтація соціальних програм країн-членів Європейського Союзу з універсального рівня на індивідуальний. Такий підхід є абсолютно виправданим, оскільки дозволяє надавати адресну соціальну допомогу індивідам, які дійсно її

потребують і, при цьому, є більш дешевим і ефективним за універсальні. Інший, досить популярний підхід до класифікації моделей державної соціальної політики пропонує їх розмежування за територіальним принципом, в результаті чого виокремлюються американська, шведська, німецька, японська, англосаксонська та загальноєвропейська моделі.

Існує й ряд інших підходів до класифікації моделей соціальної політики, що пояснюється нарощуванням глобалізаційних змін. Так, глобальні зміни рівня і якості життя населення, структури і форм зайнятості, рівня благополуччя індивідів призводять до того, що жодна з моделей державної соціальної політики не в змозі залишатися у класичному вигляді – відбуваються кардинальні зміни, викликані необхідністю забезпечувати вирішення нових проблем соціальної сфери, породжених інтеграційними і глобалізаційними процесами у світовому просторі.

Слід відзначити, що власне модель державної соціальної політики формується набором інструментів і принципів, які застосовуються при її формуванні та реалізації. В цьому контексті особлива роль належить саме методам, оскільки саме з їх допомогою відбувається реалізація соціальної політики, а, отже, саме їх сукупність і варіативний ряд є визначальними чинниками забезпечення стійкого соціального розвитку країни.

Під методом прийнято розуміти «систематизовану сукупність кроків, які потрібно здійснити для виконання певної задачі чи досягнення певної мети» [11]; «спосіб організованого і регульованого впливу на керовані об'єкти, визначення умов їх оптимального функціонування і розвитку, приведення у відповідність до поставлених вимог» [26]. Тобто, в якості методу соціальної політики виступає спосіб, який використовується владними органами з метою втілення соціальної політики держави.

На сьогодні все більшого поширення набувають твердження щодо необхідності поділу сукупності використовуваних методів соціальної політики на дві основні групи: загальні та специфічні. При цьому, до загальних методів соціальної політики пропонують відносити методи, характерні для всієї системи державного регулювання, а до специфічних – методи, які застосовуються лише в системі реалізації державної соціальної політики. Слід сказати, що за будь-якої моделі соціальної політики, що реалізується у конкретній державі, до сукупності методів її здійснення будуть входити всі перелічені види загальних методів державного управління у тих чи

інших модифікаціях, оскільки без їх задіяння неможливо побудувати ефективну систему державного управління у соціальній сфері. Звісно, зміст вказаних методів може відрізнятись, варіюватись певним чином, однак їх використання практикується у всіх державах з високим рівнем соціального розвитку. В свою чергу, всю сукупність загальних методів державної соціальної політики можна розділити на кілька основних груп (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Загальні методи державної соціальної політики та їх характеристика

Група методів	Характеристика
Економічні	Економічні методи полягають у застосуванні різного роду економічних регулятивних інструментів для реалізації обраного напрямку соціальної політики. До таких методів, зокрема, відноситься встановлення прожиткового мінімуму, регулювання мінімального рівня оплати праці, стипендій, пенсій, соціальних виплат і допомоги, пільг, цінова і тарифна політика тощо
Адміністративні	Адміністративні методи соціальної політики є, по суті, сукупністю встановлених обмежень чи дозволів. Зокрема, до таких можна віднести ліцензування чи квотування діяльності у сфері реалізації соціальних послуг, обмеження певного виду дій чи, навпаки, надання дозволу на окремі дії в системі реалізації соціальної політики держави
Нормотворчі (правові)	Здійснюють всебічне регулювання прав і повноважень фізичних та юридичних осіб в сфері соціальної політики, закріплюють основні засади державної соціальної політики, стратегічні пріоритети тощо
Ідеологічні	Сукупність методів, пов'язаних з впливом на свідомість громадян, формування у них необхідних морально-етичних понять. В даному випадку мова йде про соціальну рекламу, спеціальні освітні курси моралі, етики, виховні та перевиховні програми для окремих категорій громадян тощо

*сформовано на основі матеріалів [13, 18, 27]

Що стосується специфічних методів соціальної політики, то їх перелік формується державами виходячи з їх потреб і можливостей. Проте можливо виокремити кілька загальнозживаних специфічних методів державної соціальної політики, серед яких: програмно-цільові; управлінські; PR-методи; адресні методи; соціальні замовлення.

Сутність програмно-цільового методу у бюджетному процесі визначена Бюджетним кодексом (ст. 2), де її трактують як метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу [4]. Тобто, застосування програмно-цільового методу у соціальній політиці дозволяє забезпечити використання бюджетних коштів на визначені цілі задля досягнення чітко розпланованих результатів. Застосування програмно-цільового методу дозволяє в процесі реалізації державної соціальної політики концентруватися не лише на наявних ресурсах, але й на пошуку шляхів їх якомога ефективнішого використання.

Щодо управлінських методів соціальної політики, то до цієї групи відносяться всі методи, спрямовані на забезпечення діяльності персоналу органів, установ та організацій, які надають соціальні послуги, вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності роботи з персоналом, організацію системи субординації, влади і підпорядкування тощо.

PR-методи або ж методи «паблік рилейшнз» необхідні для налагодження зв'язків з громадськістю, тобто встановлення контакту, формування суспільної думки щодо гострих соціальних питань, профілактики правопорушень тощо. Це, в першу чергу, використання реклами, засобів масової інформації та інших каналів доведення інформації до населення.

Що стосується соціального замовлення, то вітчизняне законодавство трактує його як «засіб регулювання діяльності у сфері надання соціальних послуг шляхом залучення на договірній основі суб'єктів господарювання для задоволення потреб у соціальних послугах, визначення місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування» [34].

Слід відзначити, що існують думки щодо необхідності виокремлення адресних методів у здійсненні соціальної політики [2], однак з нашої точки зору, адресність є, швидше, принципом, на основі якого мають формуватися засади державної соціальної політики та здійснюватися надання соціальних послуг індивідам, аніж методом соціальної політики. Саме тому вважаємо, що недоцільно включати «адресні» методи до переліку специфічних методів державної соціальної політики.

Отже, на сьогодні застосовуються різноманітні варіації соціальних політик і, тим більше, методів їх реалізації. При цьому,

глобалізаційні тенденції накладають щораз більший відбиток на втілення тих чи інших ідей у державній соціальній політиці. Зокрема, вільна циркуляція товарів, послуг і капіталів, злиття фінансових ринків та посилення міжнародних зв'язків нарощують рівень відкритості національних економік, а, отже, і рівень суперництва між державами в сфері можливостей соціального захисту населення. Значна диференціація показників якості життя та рівня соціального захисту індивідів активізує міграційні процеси, породжуючи, тим самим, цілий ряд негативних явищ і додаткових проблем в економічній сфері. Отже, посилення глобалізаційних тенденцій ставить нові виклики перед державами і, зокрема, перед їх соціальною політикою, що, в свою чергу, вимагає пошуку нових варіацій моделей та методів її реалізації.

В контексті зазначеного перед кожною державою постає питання доцільності дотримання обраної моделі соціальної політики. Не виключенням є і Україна. При цьому, дослідники сходяться на тому, що наявна на сьогодні вітчизняна модель соціальної політики «в чистому вигляді не належить до жодної з моделей світової практики» [2, с. 29]. При цьому, вітчизняна модель соціальної політики має ряд особливостей, зумовлених як історичними передумовами її становлення, так і політичними вподобаннями правлячих кіл (див. рис. 6.6).

Протягом всього періоду існування України як незалежної держави формування соціальної політики здійснювалося без базування на якійсь визначеній методології, уривчасто і непослідовно. При цьому, соціальна політика в Україні досить часто ставала заручником виборчих компаній, в силу чого окремі нововведення приймалися для здобуття підтримки електорату перед черговими виборами.

Наслідком такого підходу до формування соціальної політики стала ситуація, коли прийнята величезна кількість нормативних документів з регулювання соціальної сфери надзвичайно бюрократизує процеси соціального забезпечення населення і, при цьому, практично не існує механізмів реального контролю за дотриманням чинного законодавства. Як результат, значна частина норм і положень просто не виконується в силу недостатності необхідних ресурсів, халатності відповідних працівників, необізнаності індивідів про їх права тощо. Так, вітчизняне законодавство декларує орієнтацію соціальної політики на захист соціальних прав і свобод індивідів, гарантуючи достатній рівень життя, можливості та умови для досягнення добробуту.

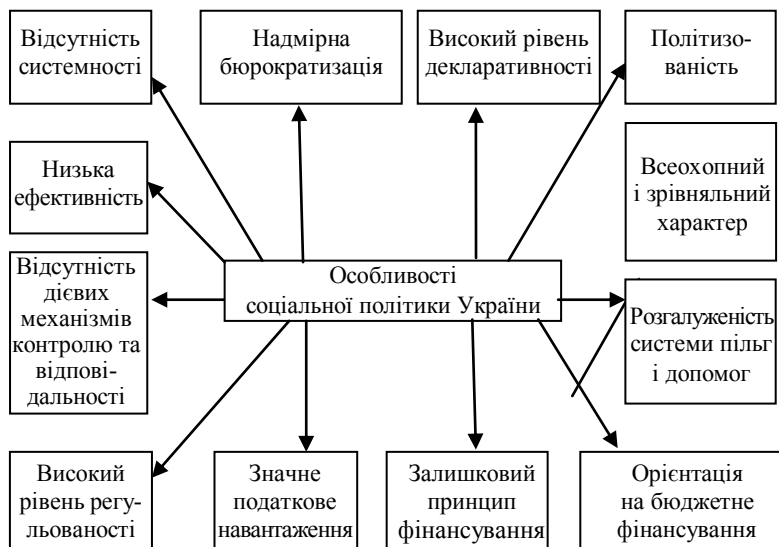


Рис. 6.6. Специфічні особливості соціальної політики України*

*авторська розробка

Однак на практиці функціонує лише система «утримання», яка, при цьому, зовсім не дозволяє отримувачам різних видів соціальних виплат ані забезпечити собі достатній рівень життя, ані досягти добробуту. Окрім того, така система практично повністю позбавлена стимулюючого характеру – отримувачі соціальних виплат практично жодним чином не мотивуються до активізації діяльності з розбудови власного добробуту.

Таким чином, сучасний стан вітчизняного соціального розвитку є яскравим свідченням необхідності кардинальних змін у соціальній політиці. І тут постає питання: яким чином обрати найефективнішу модель соціальної політики саме для наявного етапу соціально-економічного розвитку? На це питання вітчизняні дослідники соціальної політики дають досить різні відповіді. Так, за одним із тверджень, найбільш оптимальним варіантом для України є «впровадження позитивного досвіду скандинавських країн, передусім Швеції, що дасть змогу адаптувати українське суспільство до сучасної моделі управління та нарешті допоможе побудувати збалансовану, послідовну й логічну модель соціальної політики, яка б відповідала викликам та загрозам ХХІ ст.» [24].

По суті, саме соціально-демократична модель соціальної політики на сьогодні втілюється в Україні, хоча, на жаль, лише декларативно. Зокрема, в Україні в кращих традиціях шведської моделі соціальної політики спостерігається активне втручання держави у перебіг економічних процесів, високий рівень податкового навантаження та державних видатків і, при цьому, лише декларується зменшення нерівності в доходах населення шляхом перерозподілу національного доходу, сприяння інноваційній діяльності, розвитку науки, освіти, охорони здоров'я, забезпечення високого рівня зайнятості, подолання бідності тощо. Звісно, частково всі ці декларативні положення виконуються, однак у таких обсягах, які зовсім не дозволяють говорити про будь-який розвиток. Тобто, хоча в Україні використовується модель соціальної політики, подібна до шведської, однак механізми її реалізації абсолютно недосконалі, що не дає можливості говорити про ефективність застосування вказаної моделі у вітчизняних реаліях.

У праці [25] зустрічається обґрунтування необхідності розбудови в Україні ліберальної моделі соціальної політики, де за основу пропонується брати досвід окремих європейських країн. Однак в цьому контексті слід зауважити, що ефективність застосування цієї моделі соціальної політики висока в умовах стійкого розвитку економіки або ж, як мінімум, стабільного функціонування. У вітчизняних же умовах, коли наявність кризових явищ у фінансово-економічній сфері супроводжується ще й зовнішньополітичним конфліктом, веденням воєнних дій, окупацією частини територій, повне трансформування наявної соціальної політики на ліберальних засадах лише поглибить протиріччя в соціумі, призведе до наростання соціальної напруги і, як наслідок, ще більших кризових явищ.

Водночас, слід сказати, що базові засади ліберальної моделі соціальної політики, якими є зниження ролі держави у вирішенні соціальних проблем індивідів та надання їм якомога більшої свободи у забезпеченні власного добробуту, повинні мати місце і у вітчизняній соціальній політиці. Водночас, спроби імплементації в Україні окремих засад ліберальної соціальної політики не набули широкої підтримки в масах, а, отже, мають розроблятися спеціальні адаптивні механізми для полегшення процесів реформування соціальної сфери.

Окремі науковці взагалі пропонують відійти від класичних моделей соціальної політики, розробивши власну вітчизняну модель. Зокрема, Н. Балтачєєва [2] говорить про необхідність форму-

вання моделі адресної соціальної політики, основними постулатами якої повинні стати наступні:

- диференційований підхід до соціального забезпечення населення;
- існування приватного ринку соціальних послуг нарівні з державним;
- перехід від соціальної підтримки до соціального страхування.

На нашу думку, в даному випадку мова йде не так про нову модель соціальної політики, як про її концептуальні засади і принципи. З такої точки зору напрацювання автора видаються достатньо обґрунтованими. Окрім того, не позбавленим змісту є і твердження про необхідність розбудови власної моделі соціальної політики.

Як свідчить вітчизняний досвід, уривчаста і несистематична модернізація чи трансформація окремих аспектів соціальної політики жодним чином не підвищували її ефективність. Вказана діяльність лише призводила до нагромадження проблем і, при цьому, не лише у соціальній, але і в економічній сфері нашої держави. Отже, першочерговим завданням має стати саме формування концептуально нової моделі державної соціальної політики. При цьому, основне завдання – визначити базові засади нової моделі. Так, в будь-якому випадку доведеться застосувати ті підходи і методи, які вже роками успішно застосовуються окремими країнами. До того ж, важливо забезпечити подальше застосування окремих історично укладених практик, хоча б і в адаптованому варіанті.

Основним у процесі розбудови нової соціальної політики є вибір підходу до розподілу доходів населення. Макарова О. В. справедливо зазначає, що «вибір між ринковим розподілом доходів, який коригується державою, або ж державним розподілом доходів, який коригується ринком, постає перед будь-якою економічною системою» [18, с. 12]. В цьому контексті доцільно визначити сучасні світові тенденції в напрямі модернізації та підвищення ефективності соціальної політики і зменшення її негативного впливу на економічні процеси.

Так, у країнах Європейського Союзу останнім часом все більше схиляються до необхідності забезпечувати сталий та всебічний розвиток населення за допомогою створення необхідних умов. При цьому, однією з основних таких умов визнається зміцнення економіки, для чого у «Стратегії «Європа-2020» визначені декілька основних факторів (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Фактори зміцнення економіки за Стратегією «Європа-2020»*

Фактор	Особливості забезпечення
Знання та інновації	Створення нових робочих місць, підвищення якості освіти, залучення молоді на ринок праці, сприяння максимально можливому застосуванню цифрових технологій та можливостей мережі Інтернет
Рациональне використання ресурсів та екологічна безпека	Зниження обсягів використання енергетичних ресурсів, переведення економіки на низький рівень споживання вуглеводневої сировини, збільшення джерел відновлювальної енергії, модернізація транспорту, зниження обсягів споживання ресурсів
Зайнятість населення та громадянська згода	Покращення умов для підприємництва, особливо для малого та середнього бізнесу, підвищення мобільності робочої сили, створення можливостей для отримання нових знань, кваліфікації і, таким чином, працевлаштування, зниження рівня бідності

Отже, країни ЄС, намагаючись модернізувати соціальну політику відповідно до вимог сьогодення, визначають основними напрямками змін три фактори: знання та інновації; раціональне використання ресурсів та екологічну безпеку; зайнятість населення і громадянську згоду. При цьому, не встановлюються ніякі догми щодо методів і способів забезпечення ефективної дії визначених чинників. Тобто, у Європейському Союзі визначають лише концептуальні засади соціальної політики нового покоління, однак жодним чином не змушують держав-членів до застосування тієї чи іншої її моделі. Отже, державам забезпечується свобода вибору підходів, методів, способів і напрямів формування та реалізації соціальної політики в межах загальної концепції та з дотриманням визначених принципів.

При формуванні власної моделі соціальної політики і, зокрема, при використанні з цією метою базових концептів вже існуючих моделей, варто враховувати той факт, що кожна із них базується на власних цінностях і орієнтується на різні соціальні групи. Так, наприклад, ліберальна модель соціальної політики орієнтована, в першу чергу, на бідні та малозабезпечені прошарки населення, а консервативна – на учасників ринку праці. Таким чином, поєднання вказаних концептів призводитиме до «зниження трудової мотивації у працюючих, виникнення значної кількості тіньових зон і взаємодій, всередині яких з'являються інші способи отримання доходів, аніж зайнятість» [9, с. 9]. Саме вказані явища і спостері-

гаються в Україні впродовж всього періоду реалізації наявної соціальної політики і саме їх необхідно викорінювати впровадженням нового концептуального підходу в управлінні соціальною сферою. Тобто, необхідно замінювати існуючі на сьогодні підходи щодо компенсації населенню втрачених доходів такими, які спрямовані на фінансування попереджувальних заходів.

В цьому контексті фінський дослідник К. Урпонен справедливо зазначає, що «забезпечити колективне благополуччя в суспільстві необхідно в межах взаємодії громадянського суспільства і держави» [44]. Науковець відзначає, що необхідно сприяти активності і особистій відповідальності громадян, в той же час активізуючи зусилля держави в напрямі фінансування заходів, покликаних допомагати індивідам справлятися зі складною життєвою ситуацією. Такими заходами К. Урпонен називає забезпечення базового соціального захисту і супутніх послуг.

Отже, проведене дослідження дозволило встановити необхідність формування абсолютно нової моделі соціальної політики для України. При цьому, головна складність – забезпечення оптимального поєднання концептуальних засад, методів та підходів існуючих типів соціальної політики з новітніми підходами і методами з метою отримання в кінцевому підсумку моделі, адаптованої під вітчизняні реалії і здатної сприяти стабільному економічному і соціальному розвитку нашої держави у довгостроковій перспективі.

Ускладнюється поставлене завдання ще й значним переліком характеристик, якими повинна володіти нова модель державної соціальної політики. Питання формування нової моделі вітчизняної соціальної політики досліджувалося цілим рядом науковців, а тому існує значна кількість поглядів на основні характеристики нової моделі соціальної політики для України. Однак, можливо виділити спільні аспекти у напрацюваннях вітчизняних науковців. Зокрема, практично всі наголошують на необхідності:

- скорочення бідності;
- зміцнення позицій та ролі середнього класу;
- зміцнення конкурентоспроможності національної економіки на засадах інноваційної моделі розвитку;
- реалізації ефективної державної антикорупційної політики;
- випереджального зростання рівня доходів громадян порівняно з рівнем інфляції;
- модернізації системи освіти;
- скорочення кількості пільг;

- підвищення рівня зайнятості населення;
- запобігання міграції за кордон кваліфікованих кадрів;
- забезпечення основних соціальних стандартів та соціальної захищеності вразливих верств населення;
- поширення волонтерського руху тощо.

Тобто, вже з цього переліку характеристик можна зробити висновок про надзвичайну складність їх одночасного досягнення, адже вони передбачають одночасне покращення становища і населення, і економіки. Цього на практиці досягти досить складно, особливо у короткостроковому періоді і, особливо, враховуючи той стан соціально-економічного розвитку, яким характеризується Україна.

Окрім базових характеристик, у наукових колах пропонують до нової моделі соціальної політики включати механізми адресності соціальних виплат, розширення інфраструктури соціальних послуг, передачі частини повноважень соціального захисту населення на регіональний рівень, формування нових суб'єктів надання соціальних послуг, у т. ч. недержавних, із передачею їм частини функцій, недискримінаційної орієнтації соціальних послуг на найвразливіші верстви населення, зниження адміністративних витрат системи соціального захисту населення, розробки стандартів соціальних послуг [49, с. 294].

Звісно, даний поділ є дещо умовним, оскільки всі рішення в контексті соціальної політики завжди мають двоякий ефект – і економічний, і соціальний. Однак в даному випадку мається на увазі, що до базових характеристик моделі соціальної політики економічного спрямування відносяться всі ті характеристики, які визначаються в межах економічної політики держави. В той час, як до характеристик соціального спрямування належать ті з них, які, в першу чергу, визначають основи соціального обслуговування і соціальних відносин.

Що стосується групи характеристик пропонованої моделі соціальної політики загального спрямування, то сюди, з нашої точки зору, мають відноситися всі ті основні засади, на яких мають базуватися процеси формування та реалізації соціальної політики.

За кожною з наведених груп пропонуємо ряд характеристик, що мають стати базовими засадами вітчизняної соціальної політики. В напрямі соціального спрямування необхідно забезпечити:

- деінституціоналізацію соціального обслуговування;
- доступність, гнучкість, диференційованість і стимулюючий характер соціального обслуговування;

- суттєве скорочення переліку пільг, допомог, соціальних виплат тощо;

- розвиток активності і особистої відповідальності індивідів.

Що стосується характеристик пропонованої моделі державної соціальної політики, які мають економічне спрямування, то до них вважаємо за необхідне віднести: боротьбу з бідністю за допомогою економічних методів; оптимізацію державних видатків; ефективну протидію корупції; створення і розвиток ринку соціальних послуг.

Група характеристик загального спрямування повинна бути орієнтована на те, щоб забезпечити максимальну контрольованість, прозорість та ефективність процесів формування та реалізації державної соціальної політики. Саме тому в цьому напрямі основними концептами нової соціальної політики України мають стати наступні: базування на інформаційних та інноваційних технологіях; забезпечення відповідальності розпорядників бюджетних коштів; функціонування системи контролю; базування на засадах ефективності.

Більш детально наведені характеристики пропонованої моделі соціальної політики для нашої держави будуть розглядатися в подальших розділах. Якщо порівнювати засади пропонованої моделі соціальної політики з найбільш поширеними її типами, які застосовуються різними державами, то можемо сказати, що вона втілює окремі положення ліберальної та соціально-демократичної моделей. Зокрема, від ліберальної моделі вважаємо за необхідне перейняти підхід щодо значного обмеження чисельності пільгових категорій населення та різних видів соціальних допомог і виплат, а від соціально-демократичної – залишити в силі наявність рівних можливостей у індивідів щодо отримання освіти, кваліфікації, роботи тощо.

Таким чином, пропонована модель вітчизняної соціальної політики базується на застосуванні концепції всебічного розвитку особистості, яка передбачає забезпечення всіх необхідних умов і створення максимального переліку можливостей задля всебічного розвитку індивідів.

6.3. Соціально-трудові відносини в умовах забезпечення ефективної євроінтеграції

Концептуальний підхід до формування і реалізації соціально-трудових відносин в умовах забезпечення ефективної євроінтеграції – це, фактично, основа, базис, на якому розбудовується її мето-

дологія та інструментарій. Так, окремі науковці стверджують, що реалізація принципу соціальної справедливості в суспільстві означає, що в ньому здійснюється справедливий розподіл: діяльності, доходів, праці, соціальних благ, винагород, визнань, рівня та якості життя, інформації та культурних цінностей [35, с. 257]. При цьому, немає ніякого чіткого трактування справедливого розподілу, а, отже, залишається можливість для диференційованих підходів в рамках такого розуміння соціальної справедливості.

Заслугує на увагу твердження А. М. Ковальова, згідно до якого «справедливим буде те, що сприяє розвитку та забезпечує оптимальну самореалізацію індивідів, їх життєво здорових начал та потенціалу, що відповідають розвитку цілісності. Несправедливим є те, що веде до їх порушення, ущемлення та, тим паче, ліквідації» [15].

Досить часто принцип соціальної справедливості в рамках соціальної політики зводиться дослідниками до справедливого розподілу податкового тягаря. Так, з позицій захисту доходів громадян та їх певного соціального вирівнювання принцип соціальної справедливості оподаткування був обґрунтований ще А. Смітом, який підкреслював необхідність посиленої участі громадян у підтримці держави, тобто відповідно до їх доходів, які ними отримуються під державним захистом. Тобто, А. Сміт вбачав соціальну справедливість, перш за все, у пропорційному оподаткуванні.

Сучасні дослідники вбачають реалізацію принципу соціальної справедливості саме у прогресивному оподаткуванні, обґрунтовуючи це тим, що «всі відомі типи соціальних держав засновані на потужному і ефективному державному управлінні, важливим елементом якого виступає прогресивне оподаткування» [47, с. 40].

Варто відзначити, що розуміння соціальної справедливості є досить диференційованим не лише у теоретичних розробках дослідників, але і на практиці. Зокрема, у рамках різних підходів до формування державної соціальної політики. Так, у практиці застосування ліберальної моделі соціальної політики під соціальною справедливістю розуміється надання індивідам максимальної свободи дій за умови рівних можливостей. В даному випадку основний акцент покладається на забезпечення верховенства права як гарантії дотримання прав і свобод індивідів, а роль держави у соціальній політиці зводиться до реалізації тих функцій соціального захисту, які не можуть реалізовуватися індивідами чи їх родинами.

Противники ліберальної моделі соціальної політики зазначають, що «соціальна справедливість в контексті ліберальної дер-

жави розуміється як розподільна справедливість, яка передбачає винагороду за індивідуальний успіх, що стимулює до ще більшого докладання зусиль. Проте такий тип соціальної справедливості ставить в незручне становище тих, хто нездатний до активної діяльності у зв'язку з природними вадами або іншими об'єктивними причинами» [46, с. 24].

Соціальна або ж соціально-демократична модель соціальної політики схильна абсолютизувати принцип соціальної рівності, у зв'язку з чим має основними постулатами вирівнювання рівня доходів та гарантування кожному права на соціальну підтримку. Однак при цьому встановлюється високий рівень податків та забезпечується значна державна регульованість.

Вказане розуміння соціальної справедливості також має критиків, які, зокрема, відзначають, що «в умовах, коли метою соціальної політики є забезпечення рівності можливостей та надання всім рівних шансів для самореалізації, загрозою є виникнення різкого майнового розшарування населення та загострення соціальних суперечностей» [46]. В цілому ж, відмінності в підходах до трактування категорії соціальна справедливість стосуються визначення її міри, яку може бути забезпечено в суспільстві для зменшення соціальної нерівності в освіті, доступу до власності та влади, місця людини в соціальній структурі суспільства тощо та економічної нерівності щодо власності, доходу, матеріальних умов життя, не знижуючи мотивації до праці, не породжуючи гострих політичних конфліктів [21].

Кращою для суспільства концепцією соціальної справедливості виступає така, яка спрямована на забезпечення консенсусу між різними прошарками населення, не викликає суттєвих заперечень з боку кожного з них, а також не сприяє широкому розповсюдженню серед населення почуттів заздрості. Цим вимогам, на нашу думку, більшою мірою відповідає концепція справедливості Дж. Ролз, яка формулює два принципи соціальної справедливості. Перший із них стверджує, що кожна людина повинна мати рівні права на максимально широку систему основних свобод (принцип рівних можливостей), другий – соціальні та економічні нерівності мають бути врегульовані таким чином, щоб це надавало переваги всім, особливо найменш захищеним (принцип диференціації). Доступність до посад у суспільстві повинна бути відкритою для всіх. Суспільний добробут, згідно з Дж. Ролз, покращується лише у тому випадку, коли підвищується добробут найменш забезпечених прошарків [37, с. 48–50].

Отже, соціальна справедливість – це основоположний принцип життя будь-якого суспільства, який має різні прояви, починаючи з принципів устрою соціальних систем, взаємовідносин між державою і різними соціальними суб'єктами і закінчуючи правилом поведінки людини відносно держави та інших людей. Дане поняття концентрує у собі різноманітність людських дій і відносин (моральних, правових, політичних, економічних, соціальних), встановлює відповідність між бажаним і реальним, між рівністю і нерівністю, правами та обов'язками, соціальною активністю і суспільним визнанням, а, отже, вважаємо, що ґрунтувати соціальну політику на такій суб'єктивній категорії не є доцільним.

Категорії соціальної справедливості і соціальної рівності є складними і багатограними і породжують появу неоднозначних трактувань у середовищі зацікавлених сторін. Так, владні структури можуть трактувати соціальну справедливість, виходячи зі своїх інтересів, а населення – виходячи зі своїх потреб і бажань. Окрім того, навіть у владному середовищі можуть існувати неоднозначні розуміння категорії «соціальна справедливість». Наприклад, у представників різних політичних партій чи рухів.

До переліку базових концептуальних засад соціальної політики держави окремі науковці [41] відносять соціальну солідарність. Однак, знову ж таки, можуть проявлятися різні підходи до застосування соціальної солідарності. Повна солідарність передбачає відсутність взаємозв'язку між внеском і виплатою, коли право на отримання визначається моментом настання ризикового випадку. Фінансове навантаження в цій ситуації лягає на всіх платників податків та зборів, і право на отримання соціального захисту мають всі громадяни. При обмеженій солідарності право на отримання виплат залежить від внеску людини. Як правило така система фінансується за рахунок відрахувань працівників і роботодавців, а право на отримання виплат, залежно від внеску, мають лише ті громадяни, які проводили відрахування, або за яких це здійснювали роботодавці [41].

Отже, принцип соціальної солідарності також не може виступати базисом соціальної політики, оскільки його реалізація повністю залежатиме від бажань і уявлень владних структур.

В наукових напрацюваннях зустрічаються твердження, що сучасній Україні потрібна соціальна політика, що поєднає індивідуальні і групові цінності та цілі з колективними, із загальним благом народу. Як стверджується, саме така «політика забезпечить поєд-

нання ліберального принципу приватної ініціативи та підприємливості з комунітарними цінностями суспільної солідарності, взаємної соціальної відповідальності громадян, бізнесу, громадських інститутів і держави, оскільки лише вона може бути насправді публічною, відображати загальнонаціональні інтереси, що акумулюються владою за умов максимальної гласності, з широкою опорою на громадянське суспільство [51]. Основними засадами вказаної моделі соціальної політики Ярова вважає збільшення доходів населення та розвиток соціальних програм. В цьому контексті дослідниця одним з найважливіших завдань соціальної політики визначає не боротьбу з бідністю як такою (яка існує в будь-якому суспільстві), а запобігання небезпечним тенденціям розширення соціальної виключності (ексклюзії) уразливих груп з нормальної життєдіяльності суспільства, оскільки соціальна ексклюзія з неминучістю породжує бідність.

З нашої точки зору, такий підхід є дещо обмеженим, хоча й не позбавленим певного сенсу. Проте на сьогодні трансформаційні зрушення в економіці, розширення інтеграційної співпраці з європейськими сусідами, а також цілий ряд викликів зовнішньополітичного характеру, що постають сьогодні перед нашою країною, вимагають постановки зовсім інших завдань перед соціальною політикою. В наявних умовах вона повинна не так захищати, як активізувати індивідів до саморозвитку, вдосконалення, тобто до нарощування їх потенціалу. Саме таким чином, як ми вважаємо, можливо забезпечити загальне нарощування людського капіталу. Для того ж, аби соціальна політика стимулювала населення розвиватися, вдосконалюватися, розширювати межі своєї активності тощо, вона повинна мати основним своїм спрямуванням створення умов та забезпечення можливостей для розвитку індивідів, тобто вона повинна базуватися на концепції всебічного розвитку особистості.

Скомарохова О. І. вбачає необхідність максимізації зусиль в рамках соціальної політики на соціальному захисті економічно активного населення [40] і пропонує авторську концепцію соціальної політики, покликану створити сильні мотиваційні механізми до трудової діяльності, забезпечити соціальні гарантії і стабілізацію на цій основі життєвого рівня населення шляхом реалізації конституційних соціально-економічних гарантій громадян, здійснити широке залучення ринкових регуляторів. При цьому, основними напрямками реалізації концепції визначаються заходи держави щодо:

- забезпечення системи ефективної зайнятості відповідно до якісних характеристик робочої сили;
- реформування системи оплати праці;
- вдосконалення податкової політики;
- сприяння високій професійній та соціальній мобільності;
- покращання системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів;
- удосконалення правового поля [40].

Тут, знову ж, пропонується вузькоспеціалізований підхід, максимально орієнтований лише на один із напрямів соціальної політики, хоча окремі пропоновані положення могли б досить ефективно застосовуватись в рамках концепції всебічного розвитку особистості. Окрім того, має місце і цілий ряд інших розробок, одні з яких виходять з того, що при формуванні соціальної політики в Україні слід враховувати такі макроекономічні та інституційні аспекти:

- необхідність розширення ресурсної бази соціальної політики за рахунок зростання економічного потенціалу – кількісного і якісного зростання ВВП, позитивної трансформації структури економіки за постіндустріальним типом, зростання прямих інвестицій у галузі реального сектора, зростання продуктивності праці на основі активної технологічної модернізації і зміцнення зовнішньоекономічних позицій;

- необхідність трансформації міжгалузевої і соціальної моделей розподілу доходів. Проблема полягає в тому, щоб формувати ефективно функціонуючу систему, за якої стимулюється зростання інноваційного сектора високотехнологічних галузей економіки у поєднанні із зростанням людського капіталу [51].

Інші зазначають, що формування державної і суспільної політики зміцнення здоров'я і поліпшення якості життя населення має стати національним пріоритетом. Як свідчить практика, підвищення конкурентоспроможності за рахунок зниження соціальних стандартів не приносить довгострокових результатів. Стійкість розвитку в довгостроковій перспективі базується на інвестиціях в інновації та людські ресурси, на використанні людського капіталу (який стає усе більше значущим чинником виживання на міжнародних ринках), що неможливо без сильної соціальної політики [10].

Дехто наголошує на необхідності зміцнення і розширення державного сектора соціальної сфери, справедливо відзначаючи, що в українських умовах, коли велика кількість підприємств дотримується стратегії виживання, інститути громадянського суспільства і

некомерційний сектор розвинені слабо, поза сферою прямої дії держави немає достатніх ресурсів і стимулів для довгострокових інвестицій у людські ресурси [50].

Інші твердять про необхідність зміцнення соціальної складової економічної політики і відновлення на цій підставі довіри до держави. Тут в першу чергу необхідні орієнтація на забезпечення ефективної зайнятості, захист слабких партнерів в соціально-трудовій сфері, регулювання загальних основ оплати праці, реалізації принципу рівності стартових можливостей через полегшення доступу до якісної безкоштовної освіти на всіх рівнях.

Ярова Л. стверджує, що першим кроком на шляху формування активної соціальної політики має стати кардинальний перегляд бюджетних пріоритетів у бік збільшення соціальних інвестицій і поліпшення загальних умов зайнятості населення. Основними складовими соціальної політики мають бути розвиток трудового потенціалу, інтелектуалізація трудових процесів, сприяння продуктивній зайнятості, забезпечення гідних умов і гідної оплати праці, розвиток соціальної сфери і створення гідних умов життєдіяльності для тих, хто ще або вже не може себе захистити [51].

Отже, можемо відзначити, що у вітчизняних наукових колах вже досить міцно утвердилася думка щодо невідповідності існуючих концепцій соціальної політики сучасним реаліям і активно ведеться пошук нового концептуального базису у цій сфері. В той же час, якщо говорити про наших північно-східних сусідів, то слід відзначити, що представники наукових кіл Білорусі та Росії на сьогодні продовжують обстоювати необхідність формування соціальної політики, базуючись на концепції соціальної держави, хоча й пропонують диференційовані підходи до побудови її методології. Так, О. В. Ігнатов наводить три обов'язкових складових соціальної політики, базованої на концепції соціальної держави:

- збереження і розширення ролі інститутів соціального захисту населення;
- цілеспрямовані зусилля щодо вдосконалення трудових відносин і регулювання ринку праці;
- формування суспільних інститутів, котрі братимуть участь у формуванні соціальної політики, реалізації її положень, контролюватимуть її втілення [12].

Побережна О. наголошує на необхідності формування відкритого суспільства і розвитку «універсалістського» типу соціальної політики, виходячи з концепції соціальної держави. Де основ-

ними засадами визначається роздержавлення соціальної сфери, розвиток сфери соціальних послуг, перехід від системи пільг до адресної соціальної допомоги [33].

Таким чином, враховуючи всі позитивні сторони наукових напрацювань та відкидаючи ті з них, які, на нашу думку, не повинні виступати концептуальними засадами соціальної політики, визначимо перелік методологічних основ для вітчизняної соціальної політики в умовах трансформаційних процесів.

Пропонована концепція соціальної політики держави має на меті надання індивідам максимально можливої свободи і, при цьому, забезпечення максимального рівня захисту їхніх прав і свобод. Сутність вказаної концепції полягає у формуванні системи стимулів особистісного розвитку, мотивації кожного до самовдосконалення, нарощування власного потенціалу, адже лише таким чином можливо забезпечити зростання людського потенціалу країни в цілому, а, відтак, і рівня її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Таким чином, пропонується розподіляти методологію соціальної політики держави за двома процесами – процесом власне формування соціальної політики та процесом її реалізації. Для кожного із вказаних процесів характерні свої принципи, способи та основні засади здійснення.

Зокрема, основними принципами формування соціальної політики держави в умовах активізації інтеграційних процесів, з нашої точки зору, мають бути наступні:

- всебічного розгляду. Кожне рішення суб'єктів соціальної політики перед його узаконенням, введенням в дію тощо потребує детального і всебічного вивчення на предмет наслідків для населення;

- превалювання соціального начала – полягає в тому, що всі рішення (нормативні акти) владних структур держави повинні, в першу чергу, мати позитивний вплив на соціальну сферу;

- всеохопності – формування соціальної політики держави має здійснюватись для всіх рівнів і сфер державної діяльності;

- широкого обговорення – формування соціальної політики держави має відбуватися з урахуванням думок широких верств громадськості, а, отже, введення в дію тих чи інших положень соціальної політики має відбуватися лише після проведення громадських слухань, обговорень, круглих столів тощо та формування консенсусних рішень;

- ресурсного забезпечення – формування засад, постулатів, норм тощо у соціальній сфері, виходячи з наявних можливостей і

ресурсів. Тобто, спочатку має формуватися необхідне ресурсне забезпечення, а вже потім – нововведення у соціальній політиці;

- базування на результатах моніторингу. Формування певних напрямів соціальної політики має відбуватися з урахуванням реальних потреб населення і можливостей держави. Саме тому його необхідно здійснювати, базуючись на аналітичних, статистичних та інших даних відповідних моніторингів.

Що стосується принципів реалізації соціальної політики держави, то до них варто віднести наступні:

- повного охоплення – означає, що реалізація соціальної політики держави відповідними інституціями, органами, установами, особами тощо має здійснюватися з повним охопленням всього населення, яке підпадає під дію того чи іншого нормативного документу;

- пошани до людини, тобто реалізація соціальної політики держави повинна здійснюватися таким чином (у такий спосіб), щоб в жодному разі не могли постраждати гідність особи, її права, в тому числі визначені Конституцією України;

- доступності соціальних послуг – полягає в тому, що кожна особа, яка потребує певної соціальної послуги, соціальної підтримки, соціального захисту держави тощо, могла отримати їх за місцем свого знаходження (перебування) за мінімуму наявних документів;

- виключення суб'єктивізму – реалізація соціальної політики держави має здійснюватися таким чином, щоб унеможливити будь-який вплив суб'єктивної думки тієї чи іншої особи (групи осіб) на рішення щодо надання чи ненадання соціальних послуг, допомог тощо;

- контролю якості – полягає в необхідності забезпечити як на державному, так і на громадському рівні контроль якості соціальних послуг, що надаються, відповідності їх нормативам і стандартам тощо;

- моніторингу результатів. Цей принцип полягає в тому, що в процесі реалізації соціальної політики необхідно систематично здійснювати моніторинг стан соціально-економічного розвитку країни, рівень і якість життя населення для отримання інформації про доцільність реалізації тих чи інших положень державної соціальної політики.

Важливим для розкриття методологічних засад нової концепції соціальної політики держави в умовах активізації інтеграційних процесів є визначення способів її формування та реалізації. Так, формування соціальної політики, в першу чергу, має здійснюватися (і здійснюється наразі) нормотворчим способом – тобто прий-

няттям різного роду нормативних документів. Однак, до переліку способів формування соціальної політики держави можна віднести також громадські обговорення, розробку державних та регіональних програм соціального розвитку, консультації з представниками того чи іншого напрямку діяльності тощо.

Що стосується способів реалізації соціальної політики держави, то до них варто віднести наступні: загальний та адресний. За першого способу реалізація соціальної політики держави здійснюватиметься на загальних засадах і для всього населення країни. За другого способу – адресного – реалізація соціальної політики держави у будь-якій визначеній законодавством формі буде здійснюватися для окремих категорій осіб. Можливий також і змішаний спосіб реалізації соціальної політики, за якого, наприклад, соціальному захисту підлягає все населення країни, але отримання окремих соціальних трансферів здійснюється на засадах адресності при існуванні певних критеріїв.

Отже, ми визначилися із методологією формування соціальної політики у трансформаційних процесах, однак варто розуміти, що застосування тих чи інших способів соціальної політики має визначатися з урахуванням конкретних потреб суспільства і, що особливо важливо, стану соціально-економічного розвитку. Саме показники стану соціально-економічного розвитку країни дозволяють не лише оцінювати результати застосування тієї чи іншої методології соціальної політики, але й визначатися з її конкретними способами чи підходами, які мають застосовуватися у тому чи іншому випадку задля забезпечення соціального прогресу.

Тут доречно більш детально зупинитися на розгляді поняття «соціальний прогрес». Варто відзначити, що окремі гіпотези щодо суспільного прогресу вперше були висунуті ще у добу Античності, проте системного вигляду вони набули лише за доби Просвітництва. Зокрема, Ф. М. Вольтер вибудовує концепцію «прогресу людського духу» [29], відповідно до якої людство переходить від несвідомого життя, яким живе природа, до усвідомленого, цивілізованого, заснованого на розвитку людського розуму.

Італійський науковець Д. Віко [5] розглядав прогрес як кругообіг, у якому при досягненні верхньої точки розвитку, суспільство повертається на початкову точку і розпочинає новий цикл. Однак, при цьому, відзначав, що власне суспільний прогрес наявний тоді, коли новий цикл розпочинається з точки, яка знаходиться вище початкової точки попереднього циклу.

І. Г. Гердер [8, с. 287], натомість, розвивав зовсім інший напрям теорії суспільного прогресу, проводячи паралелі між розвитком людини та еволюцією природи. Зокрема, науковець вбачав рушієм суспільного прогресу не розвиток людського розуму, а вдосконалення суспільних відносин, суспільної організації людства.

К. Маркс у своїй науковій праці [20] вибудовує теорію соціального прогресу, базуючись на виробничих відносинах. Саме тому рушіями прогресу згідно його вчення є людська праця, здатність людини пристосовувати природу до своїх потреб.

З філософської точки зору системний розгляд соціального прогресу був здійснений О. Контом [16]. Зокрема, вчений дійшов висновку, що соціальним прогресом є інтелектуальне і моральне вдосконалення соціуму.

Протягом тривалого періоду подальших наукових досліджень сутності соціального прогресу сформувалися дві наукові течії у розумінні вказаного поняття: реалістична та реляційна.

Представники реалістичного підходу пов'язують соціальний прогрес з результатами діяльності людини, її поведінкою, відносинами і розглядають його як певні досягнення, якісні зміни наведених чинників.

Представники реляційного підходу сходяться на тому, що соціальний прогрес є результатом досвіду людства, відносин між ними та соціальної реальності.

Значна частина дослідників, все ж, сходиться на тому, що соціальний прогрес – це безкінечний процес здійснення суспільством якісного переходу від базових потреб до більш комплексних, котрий супроводжується покращенням виробничої, наукової і моральної характеристик суспільних відносин [28]. Тобто, поняття «соціальний прогрес» досить тісно пов'язане із поняттям «соціальний розвиток», однак, при цьому, соціальний прогрес може розглядатися як соціальний розвиток, спрямований на перехід від нижчих до вищих форм, від менш досконалих до більш досконалих у сфері суспільних відносин, суспільної організації, в показниках рівня життя тощо. Отже, задля досягнення соціального прогресу необхідно задати відповідного спрямування процесам соціального розвитку, а, отже, перш за все необхідно оцінити стан соціального розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Аристотель. Политика / [пер. с греч., предисл. и послеслов. С. А. Жебелева]. – 2-е изд. – М. : Академический проект, 2015. – 317 с.
2. Балтачєєва Н. Напрями системної трансформації соціальної політики в Україні / Н. Балтачєєва // Економіст. – 2012. – № 8. – С. 29–32.
3. Бурджалов Ф. Экономическая роль социальной деятельности государства / Ф. Бурджалов. – М. : ИМЭМО РАН, 2009. – 251 с.
4. Бюджетный кодекс Украины [Электронный ресурс] : закон Украины від 08.07.2010 р. в ред. від 01.01.2018 р. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
5. Вико Дж. Основания новой науки об общей природе наций / Дж. Вико. – М.–Киев, 1994. – 656 с.
6. Глухов В. В. Управление качеством жизни / В. В. Глухов, В. В. Окрепилов. – СПб. : Наука, 2008. – 484 с.
7. Гоббс Т. Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского : сочинения. У 2 т. / Т. Гоббс. – М. : Мысль, 1991. – Т. 2. – 278 с.
8. Гобзов И. Социальная философия / И. Гобзов. – М., 2003. – С. 287.
9. Григорьева И. А. Российская социальная политика в последние годы: между уже пройденным путем и все еще неопределенным будущим / И. А. Григорьева // Журнал исследований социальной политики. – 2007. – № 1, т. 5. – С. 7–24.
10. Дегтяр А. Напрямки державної демографічної політики у сфері поліпшення стану здоров'я та підвищення тривалості життя населення України [Електронний ресурс] / А. Дегтяр, О. Перебийнос. Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-3/doc/2/03.pdf>
11. Декарт Р. Рассуждение о методе, чтобы верно направлять свой разум и отыскивать истину в науках : сочинения. В 2 т. / Р. Декарт. – М. : Мысль, 1989. – Т. 1. – С. 250–268.
12. Игнатов А. В. Социальная политика Российской Федерации в условиях становления социального государства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук / А. В. Игнатов. – Орел, 2006. – 180 с.
13. Калашников С. В. Становление социального государства : монография / С. В. Калашников. – М. : Экономика, 2003. – 159 с.
14. Кистяковский Б. А. Сущность государственной власти / Б. А. Кистяковский. – Ярославль, 1913. – 39 с.
15. Ковалев А. В. Справедливое общество – утопия или возможность / А. В. Ковалев. – М. : Современные тетради, 2005. – 682 с.
16. Конт О. Общий обзор позитивизма / О. Конт. – М. : Либроком, 2012. – 296 с.

17. Кудинова К. В. Социальный контракт в социальной политике стран Европейского Союза: европейская социальная модель / К. В. Кудинова // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. – № 5 (23). – С. 139–142.
18. Макарова О. В. Соціальна політика в Україні : монографія / О. В. Макарова. – Київ, 2015. – 244 с.
19. Маккиавелли Н. Государь. Размышления над первой декадой Тита Ливия. – Минск, 2004. – 128 с.
20. Маркс К. Капитал / К. Маркс. – М. : АСТ, 2001. – Т. 1. – 565 с.
21. Мелян Н. Ю. Публічні блага та соціальна справедливість: еволюція поглядів та сучасне розуміння / Н. Ю. Мелян // Фінанси підприємств. – 2015. – № 5. – С. 136–141.
22. Милль Дж. С. Основания политической экономии : с портр. пер. 1859 г. / Дж. С. Милль ; пер. и примеч. Н. Г. Чернышевского. – СПб. : тип. М. М. Стасюлевича, 1909. – 664 с.
23. Милль Дж. С. Утилитарианизм. О свободе / Дж. С. Милль ; пер. с англ. А. Н. Неведомского. – СПб., 1900. – 81 с.
24. Михненко А. Світові моделі соціальної політики: уроки для України / А. Михненко, А. Щур // Вісник Національної академії державного управління. Соціальна і гуманітарна політика. – 2011. – № 2 (31). – С. 219–227.
25. Мякушко Н. Соціальна політика в умовах глобалізації: регіональний та національний досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/Socpolitika_v_umovah_globalizaciyi.pdf
26. Нагорна. Л. Метод / Л. Нагорна // Політична енциклопедія / редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. – Київ : Парламентське видавництво, 2011. – 443 с.
27. Немашкалова К. Г. Стратегические приоритеты и экономические методы реализации государственной социальной политики / К. Г. Немашкалова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2012. – № 2. – С. 228–233.
28. Оганесян Т. О. Определение социального прогресса и его взаимосвязь с экономическим ростом / Т. О. Оганесян // Вестник Российско-Армянского университета. – 2017. – № 2 (26). – С. 127–133.
29. Огурцов А. Философия науки эпохи Просвещения / А. Огурцов. – М. : Наука, 1993. – 213 с.
30. Ойкен В. Основные принципы экономической политики / В. Ойкен ; пер. с нем. Л. А. Козлова, Ю. И. Куколева. – М. : Прогресс, 1995. – 210 с.
31. Основні напрямки соціальної політики в умовах реформування українського суспільства : навч. посіб. / за заг. ред. В. Г. Бульби. – Харків : Магістр, 2006. – 100 с.

32. Пестель П. Русская правда или Заповедная государственная грамота / П. Пестель. – М., 1993. – 244 с.
33. Побережная О. Е. Теоретические аспекты формирования и развития социальной политики в современном мире : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук / О. Е. Побережная. – Минск, 2015. – 23 с.
34. Про соціальні послуги [Електронний ресурс] : закон України від 19.06.2003 р. в ред. від 07.01.2018 р. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/966-15>
35. Прохоренко Т. Г. Справедливість як чинник соціальної стабільності / Т. Г. Прохоренко // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Сер.: Філософія, філософія права, соціологія, політологія. – 2014. – № 3. – С. 255–262.
36. Райзберг Б. А. Государственное управление экономическими и социальными процессами : учеб. пособ. / Б. А. Райзберг. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 384 с.
37. Ролз Дж. Теория справедливости / Дж. Ролз. – Новосибирск : изд-во Новосиб. ун-та, 1995. – 536 с.
38. Савченко П. О социальной функции государства как сфере взаимодействия экономической эффективности и социальной справедливости / П. Савченко, М. Федорова // Общество и экономика. – 2014. – № 7–8. – С. 31–39.
39. Семигіна Т. В. Соціальна політика у глобальному вимірі / Т. В. Семигіна. – Київ : Пульсари, 2003. – 251 с.
40. Скомарохова О. І. Соціальна політика та соціальний захист економічно активного населення України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / О. І. Скомарохова. – Київ, 1998. – 235 с.
41. Стожок Л. Г. Загальнообов'язкове державне пенсійне страхування в системі соціальної політики : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – Київ, 2007. – 20 с.
42. Стратегія «Європа-2020». Євробюлетень. – 2010. – № 4. – С. 16.
43. Управління соціальним та гуманітарним розвитком. Україна як соціальна держава: гасло для політичної конкуренції чи шлях до солідаризації суспільства? / за заг. ред. Є. Воротіна. – Київ : НІСД, 2008. – 42 с.
44. Урпönen К. Гражданское общество и его основные функции / К. Урпönen // Социальная работа и гражданское общество ; под ред. О. Бородкиной, И. Григорьевой, А. Козлова. – СПб. : Скифия-Принт, 2006. – 208 с.
45. Франко І. Я. Вибір із творів / І. Я. Франко ; вступ. ст. В. Радзкевича. – Нью-Йорк ; Париж : Наук. т-во ім. Шевченка, 1956. – 393 с.
46. Холостова Е. И. Социальная политика : учеб. пособ. / Е. И. Холостова. – М., 2001. – 714 с.

47. Чернов А. В. Патернализм и принцип социальной справедливости как атрибуты социального государства / А. В. Чернов // *Управленец*. – 2014. – № 4. – С. 38–43.
48. Шевчук А. П. Формування моделей соціальної політики як складова державного управління в соціально-економічній сфері / А. П. Шевчук // *Університетські наукові записки*. – 2006. – № 2 (18). – С. 310–317.
49. Шишкин С. В. Экономика социальной сферы / С. В. Шишкин. – М. : ГУ ВШЭ, 2004. – 367 с.
50. Ярова Л. В. Головні завдання сучасної політики в контексті євроінтеграції України / Л. В. Ярова // *Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. – Київ : Міленіум, 2010. – № 3. – С. 199–202.
51. Ярова Л. В. Соціальна політика як чинник забезпечення європейської інтеграції України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук / Л. В. Ярова. – Одеса, 2011. – 24 с.
52. La Declaration des droits de l'homme et du citoyen // *Тексты важнейших основных законов иностранных государств*. – М., 1905. – Ч. 1. – С. 11–40.
53. O'Connor J. The fiscal crisis of the state. London, 1973. – 276 с.
54. Peacock A. The Welfare Society / A. Peacock. – London : Liberal Publication Department, 1960. – 184 p.
55. The Three Worlds of Welfare Capitalism Gosta Esping-Andersen (1990) in Cambridge: Polity Press. – Pg. 9–54.
56. Titmuss R. M. Social Policy : An Introduction. – New York : Pantheon Press, 1974. – 160 p.

Розділ 7

ІНСТИТУЦІЙНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

7.1. Інституційна складова в розвитку та підвищенні соціально-трудового потенціалу

Соціально-трудоий потенціал – одна з найважливіших домінант інтенсивного зростання регіональної економіки, інвестиційної привабливості та конкурентною перевагою регіону. Суть трудового потенціалу регіону, на думку економіста С. В. Сембера, полягає у максимальній здатності населення працездатного віку до праці, яка здійснюється на локальній території та якій властиві: існуючий поділ праці і спеціалізація, відповідна система як виробничих, так і кооперативних зв'язків, трудові традиції, що склались історично та певні соціально-психологічні риси працездатного населення [24, с. 7].

Залученню та ефективному використанню соціально-трудоого потенціалу регіону до економічної діяльності сприяє інфраструктура регіонального ринку праці (ІРП). Ефективно функціонуючі інститути ринку праці свідчать про високий рівень соціально-економічного розвитку регіонів країни. В. Попов, аналізуючи процеси трансформації, в постсоціалістичних країнах зробив висновок про те, що сильні інститути, які забезпечують нормальну роботу ринкових механізмів, набагато важливіші для успіху трансформації, чим темпи лібералізації [20, с. 62]. Водночас, успішний розвиток трудового потенціалу регіону, на думку І. О. Дегтярьової [3] може сприяти залученню інвестицій у регіон, адже він виступатиме конкурентною перевагою регіону.

На жаль, проведена в регіонах України експертна оцінка «фундаментальних факторів – радіус довіри або відчуття спільності, жорсткість системи моралі, стиль і методи влади, ставлення до праці, новаторства, заощаджень і прибутку» з метою виявлення притаманних українцям «культурних сил» у контексті здатності до

прогресу, не сприяють розвиткові здібностей людей та суспільства, тобто соціального капіталу [19, с. 28].

На сьогодні регіональний ринок праці (РРП) має досить сформовану та розгалужену інституційну інфраструктуру, яка одночасно є, як підсистемою інфраструктури регіону, так і національної інфраструктури ринку праці. Існує думка, що «інститути ринку праці є багатофункціональними». Так, А. А. Зацарініна вважає, перш за все, «вони формують «правила гри», які структурують і упорядковують дії економічних агентів, по-друге, виступають в якості зовнішньої норми, яка призначена для примусу людей (закони, нормативні акти), по-третє, представлені як структури, що регулюють поведінку людини і направлені на скорочення трансакційних витрат суспільства. Якщо ринок здійснює регулювання дій економічних агентів, спираючись на принцип раціональності, а прагнення до економічної раціональної поведінки максимізує прибуток фірм або корисність домогосподарств, то інститути, як регулятори, ґрунтуються на рольових відносинах. Суть рольового механізму проявляється в тому, що певному статусу індивіда на ринку праці відведена відповідна роль з набором поведінкових реакцій. При реалізації взаємних очікувань забезпечується економічна і соціальна взаємодія у формі співпраці. Інакше виникають соціальні конфлікти, зростає соціальна напруга» [8, с. 14–16].

І. В. Зосименко теж переконана, що інфраструктура ринку праці, як його складова частина, є «поліфункціональною системою, що здатна використовувати різні організаційні форми та методи забезпечення зайнятості населення і соціального захисту; інститути й організації інфраструктури створюють правові, фінансово-економічні та інформаційні механізми регулювання ринку праці; взаємодія інститутів і механізмів повинна бути спрямована на створення сприятливих умов для досягнення ефективної зайнятості» [9, с. 300].

«Поліфункціональність» як економічна категорія, спираючись на матеріали вільної енциклопедії – Вікіпедії (грец. πολυζ – багато, численний) і означає поєднання різних функцій в одному співзвуччі». Поліфункціональність є важливою та бажаною ознакою інфраструктури регіонального ринку праці на етапі інноваційних зрушень в економіці України. Ми поділяємо думку вчених, що сучасний реконструктивний соціально-економічний розвиток регіонів України, а відповідно і регіональних ринків праці «має бути інтровертним, інклюзивним та інноваційним» [1, с. 81].

На наше переконання, інфраструктура РРП в умовах нової траєкторії сталого суспільного розвитку – це нова поліфункціональна система взаємодіючих інституційних суб'єктів з відведеними їм багатогранними функціями, та об'єктів відносин, яка, під впливом глобалізації, Четвертої ІТР, використовуючи новітні ІКТ, спираючись на індивідуальне, сукупне та скоординоване знання, корегуючи підходи до управління, безперервно технологічно та інституційно самовідновлюється, перебудовується, модернізуючи старі, вчасно звільняється від неефективних елементів, розбудовує нові стійкі та міцні інфраструктурні ланки, що орієнтуючись на інклюзивні запити суспільства, виходячи з реальних можливостей та пріоритетним використанням власного наявного ресурсного потенціалу регіону, створює якісно нові умови господарювання для досягнення ефективної зайнятості, формує нові цінності в українських громадян, як економічно активних особистостей з духовними, інтелектуальними та фізичними характеристиками, що відповідають вимогам соціуму до якісних параметрів сучасної робочої сили регіону, створює рівні умови для розвитку людського капіталу, забезпечує гідне, комфортне та безпечне середовище, соціальний захист всіх членів суспільства.

Наповнення сучасної інфраструктури регіонального ринку праці, на наш погляд, включає базові (основні) й допоміжні економічні суб'єкти, які спроможні виконувати: загальні (цільові), специфічні (власні, незамінні) та доповнюючі (делеговані, посередницькі) функції.

Формування та реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення забезпечують у межах своїх повноважень Верховна Рада, Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади у сфері соціальної політики, інші центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим та Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування. Координацію і контроль за виконанням основних напрямів реалізації державної політики у сфері зайнятості населення здійснює центральний орган виконавчої влади у сфері соціальної політики за участю центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції [21]. Територіальні та місцеві програми зайнятості населення спрямовані на реалізацію основних напрямів державної політики у сфері зайнятості насе-

лення в регіонах та є складовими програм їх соціально-економічного розвитку.

Базовим (основним) інститутом інфраструктури ринку праці в Україні є державна служба зайнятості (ДСЗ), як «централізована система державних установ, діяльність якої спрямовується й координується Міністерством соціальної політики України». ДСЗ користується/розпоряджається нерухомим майном державної форми власності на основі права господарського володіння або права оперативного управління. Ця організація винаймає значний штат працівників, забезпечена матеріально-технічним та фінансовим забезпеченням. ДСЗ займає ключове місце в реалізації державної та регіональної політики у сфері зайнятості населення та трудової міграції. Цікавим є той факт, що ДСЗ одночасно виконує функції виконавчої дирекції Фонду загальнообов'язкового державного страхування на випадок безробіття, що підтверджує її подвійне підпорядкування, яке, на наш погляд, негативно впливає на регуляторні функції цієї організації. На підставі затвердженого оновленого Положення [9] державна служба зайнятості на регіональному рівні складається з Центру зайнятості Автономної Республіки Крим (АРК), обласних, Київського та Севастопольського міських центрів зайнятості. У зв'язку з анексією АРК, в тому числі і м. Севастополя, та воєнними діями на Сході України, фактично функціонують регіональні центри зайнятості в усіх областях та в Київському міському центрі зайнятості.

На жаль, в діючому Положенні не визначено чітко мету, яка б розкривала значення ДСЗ в суспільстві як важливого державного посередника між шукачем роботи й роботодавцем, та характеризувала відповідальність за рівень її ефективності; не зазначено завдання і функції організації, в т.ч. тих, що враховують мінливість сучасного регіонального ринку праці і нові тенденції зайнятості.

На думку фахівців, організаційно-адміністративна структура управління зайнятістю в регіонах України є «досить розвинутою». Водночас, з точки зору інституційного підходу, діяльність державної служби зайнятості в регіонах України «не можна визнати раціональною», що, перш за все, обумовлено наявністю «протистояння державних і приватних агентств по найманню робочої сили й недосконалістю законодавства» [10, с. 203–204].

Державні служби зайнятості можуть виконувати п'ять груп основних функцій: посередництво у працевлаштуванні (трудове посередництво); розвиток інформаційних систем ринку праці; управ-

ління програмами регулювання ринку праці; управління допомогою по безробіттю; управління регуляторними діями.

А. Олів'є, національний координатор ООН, постійний представник ПРООН в Україні, «замислюючись над роллю, яку відіграють центри зайнятості в забезпеченні рівних прав на працевлаштування та зайнятість людей з інвалідністю, вважає, що на регіональному рівні саме центри зайнятості є «точкою перетину» між людиною з інвалідністю та роботодавцем. Центри зайнятості можуть захищати інтереси людей з інвалідністю, водночас пропагуючи їх професійність та конкурентоспроможність [27, с. 2].

Впродовж 2014–2015 рр. ДСЗ в Україні функціонувала як велика установа зі значною чисельністю персоналу та широкою мережею територіальних органів (більше 600). Регіональні та базові центри зайнятості істотно відрізняються один від одного за чисельністю персоналу. Співвідношення між кількістю зареєстрованих шукачів роботи та чисельністю персоналу коливається від 22 до 70 (ці цифри ґрунтуються на даних двох пілотних областей: Київської та Донецької), що є відносно низьким показником порівняно з іншими країнами [29, с. 4].

Починаючи з 2015 р. в сфері державного регулювання розпочалася розробка реформи сфери зайнятості, основою якої є створення за німецьким зразком Національного агентства зайнятості на базі наявної системи служби зайнятості (планувалося це зробити за допомогою розробленого Міністерством соціальної політики законопроекту «Про Національне агентство зайнятості»). Основними причинами створення нової служби зайнятості стали зменшення довіри до старої, погіршення політичної ситуації в країні, збільшення кількості внутрішніх переселенців у зв'язку з проведенням АТО та криза легальної зайнятості [28, с. 143].

У 2017 р. розпочалася реорганізація державної служби зайнятості України, хоча на той час ще не було розроблено законопроекту щодо змін до Закону України «Про зайнятість населення» й Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття». Згідно з заявою в.о. Голови Державної служби зайнятості (Центрального апарату) В. Ярошенка, у першому півріччі 2018 р. «завершено процес реорганізації Служби зайнятості України в частині зміни організаційної структури». В результаті реорганізації із 517 базових центрів зайнятості – 55 залишилися в статусі юридичної особи, 429 – перетворено на філії. Передано адміністративно-господарські функції з базового на регіо-

нальний рівень, зокрема нарахування допомоги по безробіттю. На сьогодні вивчається питання щодо можливості передачі ще окремих функцій на обласний рівень. Передача функцій дозволила збільшити чисельність працівників, які надають послуги клієнтам служби зайнятості. Як зазначив керівник ДСЗУ, на сьогодні Служба «впроваджує інноваційні підходи на засадах рекрутингу, нові онлайн-сервіси, налагоджує комунікації з роботодавцями щодо підбору персоналу шляхом електронного спілкування» [26].

Отже, з одного боку, діюча на сьогодні Державна служба зайнятості – є основною інфраструктурною ланкою регіонального ринку праці з її суттєвим потенціалом. З іншої точки зору, організаційно-функціональний стан державної служби зайнятості впродовж останніх років є низько ефективним, як на національному, так і на регіональному рівнях. Водночас, слід погодитися з думкою вчених та фахівців, що «діяльність Державної служби зайнятості України повинна відповідати становищу, яке склалося на ринку праці. Зміни попиту та пропозиції робочої сили на загальнодержавному та регіональних ринках праці потребують відповідних корективів у діяльності державної служби зайнятості» [30, с. 23].

Інституційна складова інфраструктури ринку праці, крім підсистеми державних посередників, в особі Державної служби зайнятості, представлена недержавними (приватними) структурами, закладами сприяння зайнятості та організаціями, які засновані на членській участі. Згідно із Законом України [8], суб'єкти господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, та інші суб'єкти господарювання, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні у інших роботодавців, займають незначний сегмент інфраструктури регіонального ринку праці. До послуг з посередництва у працевлаштуванні належать пошук роботи та сприяння у працевлаштуванні особи, добір працівників відповідно до замовлень роботодавців (у тому числі іноземних) у межах укладених з роботодавцями договорів (контрактів). Перелік суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, та суб'єктів господарювання, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні у інших роботодавців, формується та ведеться центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції. Діяльність суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні за кордоном, підлягає ліцен-

зуванню і регулюється законами України «Про зайнятість населення», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими законодавчими актами.

Альтернативою самостійного пошуку необхідного кадрового потенціалу організації виступають рекрутингові агентства, працівники яких займаються пошуком та оцінюванням здібностей необхідних кандидатів. З однієї точки зору, рекрутинг є видом діяльності, що функціонує завдяки приватним агенціям з підбору персоналу. З іншої сторони, «рекрутинг» – це діяльність по створенню умов для заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, що відповідають своїми якостями вимогам замовника. Останнім часом, враховуючи складність та змінність глобальної економіки, актуальності набуває компетентністний підхід в процесі рекрутингу, що обумовлює необхідність організацій залучати працівників з необхідними вміннями, оцінювати їх, розвивати та використовувати у роботі. Чим краще компанія розуміє, яких компетенцій їй бракує, тим гостріше стоїть необхідність у зовнішньому рекрутингу для виходу на нові трудові ринки, зміцнення своєї привабливості як працедавця та пошуку талантів [25, с. 413–414].

На наше переконання, всі інститути інфраструктури РРП, незалежно від форм власності, повинні об'єднати свої зусилля щодо надання допомоги людям у зв'язку з працевлаштуванням, зокрема, забезпечення суб'єктивного права на отримання допомоги, як з боку ДСЗ, так і зі сторони недержавних (приватних) організацій та закладів сприяння зайнятості.

На сьогодні затребуваними інститутами, які здійснюють юрисдикційні форми захисту прав на гідну працю й займаються діяльністю із захисту порушених або прав та інтересів, що оспоруються, економічних суб'єктів ринку праці в регіонах України є органи, організації та установи, (суди, органи із розгляду трудових спорів, органи із нагляду і контролю за додержанням законодавства про працю, інститут омбудсмена).

Серед національних юрисдикційних форм захисту особистих немайнових прав працівників найбільш поширеною можна вважати саме судовий захист. Стосовно розгляду судом індивідуальних трудових спорів відзначається відмінність можливостей сторін, у тому числі, в частині використання кваліфікованої юридичної допомоги, подання доказів тощо. Дослідниця І. В. Лагутіна акцентує нашу увагу на сучасній проблемі відмінності можливостей сторін,

зокрема, в частині використання кваліфікованої юридичної допомоги та подання доказів, які стосуються розгляду судом індивідуальних трудових спорів [16, с. 23.]. Дуже сумно, але за умови застосування суддями принципу «рівності сторін» при вирішенні трудових спорів, саме працівник стає найбільш слабкою стороною трудових правовідносин, тобто фактично рівність сторін, як формальна, так і процесуальна, є відсутньою. Адже, працівник (в силу свого становища слабкої сторони трудових відносин), практично, ніяких письмових доказів, таких як: довідки, договори, акти та інших матеріалів, які належать до доказової бази у справі надати не зможе. Одним із прикладів можна назвати докази, які стосуються призначення компенсації моральної шкоди в зв'язку з завданням шкоди здоров'ю працівника.

У підрозділі досліджується значення державного нагляду і контролю за додержанням законодавства про працю у забезпеченні особистих немайнових трудових прав. Важлива роль інспекції праці у будь-якій країні полягає у сприянні дотримання національного законодавства про працю та добросовісній трудовій практиці з метою забезпечення основних прав працівників, збалансованого соціально-економічного розвитку та здорових і ефективних трудових відносин як основи конструктивного соціального діалогу і, отже, сприятливого інвестиційного клімату. Інспекції праці покликані допомагати роботодавцю та працівникам у виробленні добросовісної трудової практики, досягненні соціальної справедливості та гідних умов праці для всіх. Державна служба України з питань праці повинна виконувати важливу роль у запобіганні й викориненні практики дискримінації на робочому місці. Зокрема, необхідно забезпечувати таке: інспектори праці мають ознайомлювати з освітніми програмами й навчальними курсами для працівників з усіх аспектів їхніх обов'язків, особливо з тих, що стосуються ліквідації дискримінації та сприяння рівним можливостям щодо зайнятості; слід заохочувати звернення працівників до державних органів з нагляду та контролю за інформацією та роз'ясненнями щодо трудового законодавства, якщо виникають проблеми стосовно практики дискримінації у сфері праці [16, с. 24].

Важливою інфраструктурною ланкою РРП, яка повинна захищати особисті немайнові трудові права на регіональному ринку праці є інститут омбудсмена (Уповноважений Верховної Ради України з прав людини). Інститут омбудсмена виник й розвивався на основі західноєвропейських демократичних цінностей, що ґрунтуються на

засадах поділу влади та верховенства права. Однією з головних функцій омбудсмена у світі є контроль за діяльністю виконавчих та інших органів державної влади шляхом розгляду скарг громадян на дії тих чи інших органів або посадових осіб, що призвели до порушення прав та свобод людини і громадянина. У зв'язку з відсутністю у омбудсмена імперативно-владних повноважень одним з головних засобів його впливу на прийняття необхідного рішення є гласність та поширення інформації про порушення прав і свобод людини у державі, передусім шляхом оприлюднення щорічної та спеціальних доповідей [10].

На підставі моніторингу Уповноваженого з прав людини у сфері захисту трудових прав, можна дізнатися про масові і системні порушення прав людини на працю, несвоєчасну та не в повному обсязі виплату заробітної плати, неналежну оплату праці, інші порушення трудових прав працівників, що гарантовані Конституцією України, законами України, міжнародними нормами та стандартами. Так, протягом 2017 р. до Омбудсмена надійшло майже 1,3 тис. повідомлень про порушення права людини на працю, що на 18 % більше, ніж у 2016 р. У 2016 р. надійшло 1,5 тис. повідомлень (що на 36 % більше, ніж у 2015 р.) про порушення трудових прав людини [31, с. 331; 32, с. 51]. У ході реалізації Угоди про співпрацю між Уповноваженим з прав людини і Федерацією профспілок України Уповноваженого було повідомлено про майже 15 тис. порушень трудового законодавства, виявлених правовими інспекторами членських організацій ФПУ у першому півріччі 2017 року, з них майже 40,4 % порушень прав становлять порушення у сфері оплати праці, 30,6 % – щодо порядку звільнення та переведення. Отже, наведені дані засвідчують погіршення стану дотримання трудових прав громадян, що гарантовані Конституцією України, законами України та міжнародними актами [20, с. 331]. Водночас, на думку Уповноваженого, протягом 2017 р. на проведення кардинальних системних реформ в економіці, фінансовій, податковій та бюджетних сферах не здійснено жодних реальних кроків, спрямованих на створення робочих місць у промисловості, а також сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу в країні [31, с. 51].

До основних проблем у сфері зайнятості населення, на думку Л. Денісової, слід віднести «значне скорочення протягом останніх років кількості найманих працівників, які працюють повний робочий місяць. Так, за 2015 р. вона зменшилась на 423 тис. осіб, а за 2016 рік – на 636 тис. осіб, і на початок 2017 р. кількість пра-

цюючих осіб становила 8,7 млн працівників». Саме тому, на її переконання, необхідно провести реформу Державної служби зайнятості, про яку йдеться з 2015 р. [7].

Ключовою зовнішньою інституційною складовою, яка активно бере участь в розвитку та підвищенні соціально-трудового потенціалу регіонального ринку праці є – Міжнародна організація праці (МОП), заснована у 1919 р., на підставі Версальського мирного договору. В роботі МОП беруть участь представники роботодавців, організацій трудящих, а також представники урядових структур [11].

Генеральний директор МОП Г. Райдер неодноразово закликав делегатів Міжнародної конференції праці розглянути «фактори безпрецедентних змін у світі праці, визначити мегатенденції трансформації і те, яким чином вони вплинуть на досягнення поставлених цілей в другому столітті роботи МОП» [5]. У 2018 р. МОП зосередила свою увагу на наступних темах: соціальний діалог, застосування норм і співпраця в цілях розвитку, роль жінок у сфері праці, насильство на робочих місцях тощо [2].

Взаємозв'язок України та Міжнародної організації праці триває вже довгий час. МОП неодноразово надавала нашій державі різного роду технічну допомогу, в тому числі, яка стосувалася ратифікації Конвенцій МОП, та спільно з іншими агенціями реалізувала в регіонах України важливі соціально-економічні проекти, які пов'язані з обговоренням та проведенням експертної оцінки, розробкою та удосконаленням українських законопроектів, які спрямовані на вирішення соціально-трудових проблем ринку праці на національному та регіональному рівнях. Так, у 2015 р. Міністерство соціальної політики України звернулося до ПРООН і МОП із проханням щодо проведення функціональної оцінки Державної служби зайнятості (ДСЗ) задля спрямування та обґрунтування всеосяжних реформ номенклатури послуг, що надаються ДСЗ, і способу їх надання [29]. Міжнародні експерти МОП допомагали в регіонах України розвивати професійні навички бізнес-тренерів з навчання безробітних та інших учасників ринку праці у сфері малого і середнього підприємництва.

Водночас, слід наголосити на важливому значенні використання міжнародних стандартів МОП та можливості залучення міжнародної технічної допомоги ЄС, зокрема для «Створення сучасної моделі управління регіональним розвитком ринку праці в Хмельницькій області» [17]. На наше переконання, досить важливо правильно використати набуту, і мною особисто, і іншими учасниками тренінгів

гів, цю практику для вдосконалення управління ринком праці та розвитку соціально-трудового потенціалу на регіональному рівні.

Планом пріоритетних дій Уряду нашої держави на 2018 р. передбачено продовження структурних реформ в Україні, а саме: створення сучасного та інклюзивного ринку праці; проведення ґрунтовного перегляду управління безпекою та гігієною праці; ратифікація низки конвенцій МОП; впровадження міжнародних трудових стандартів [3]. З цього приводу, важливим аспектом взаємодії між МОП та Україною стало відкриття в липні 2018 р. п'ятирічного проекту «Інклюзивний ринок праці для створення робочих місць в Україні» (2017–2022 рр.), що реалізується в рамках Данської програми сусідства (DANEP) на 2017–2021 рр. та Данської програми підтримки для України [18].

Отже, назріла потреба створення інфраструктури систем гармонійно взаємодіючих інституцій й інститутів на засадах синергетичного консенсусу між різними економічними суб'єктами та агентами регіонального ринку праці, як підґрунтя його інноваційного розвитку, примноження соціально-трудового потенціалу і перетворення людського чинника в об'єкт прибутковості, як для регіону й України, так для працівника й роботодавця. На наш погляд, доцільно врахувати світовий та європейський досвід з метою підвищення ефективності функціонування державної служби зайнятості в регіонах України. Перш за все, важливо ратифікувавши Конвенції МОП № 88 «Про організацію служби зайнятості» (1950 р.) та № 181 «Про приватні агентства зайнятості» (1997 р.), а також імплементававши окремі директиви Ради ЄС у сфері зайнятості та професійної діяльності. Водночас, варто збільшити контроль за виконанням на місцях Конвенцій та Рекомендацій МОП, які Україна вже ратифікувала, а саме: Конвенції № 160 «Про статистику праці», Рекомендації № 198 «Про трудові правовідносини», Конвенції № 122 «Про політику в галузі зайнятості».

7.2. Механізм інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу

Національний ринок праці, що на сьогодні характеризується загостренням проблем зайнятості, зростанням безробіття, високим рівнем плинності кадрів та зниженням якості трудових ре-

сурсів, призводить до поступового зниження ефективності використання соціально-трудового потенціалу виробничих систем. Саме мотивація та стимулювання персоналу покликані забезпечити ефективне управління соціально-трудовими відносинами, де в даному аспекті важливою складовою виступає оцінка діяльності персоналу. У випадку якщо має місце відсутність або необ'єктивність оцінки, відбувається дезорієнтація працівника, гальмується його розвиток, знижується активізація та продуктивність його діяльності. За таких умов виникає гостра необхідність у розробці механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу [3].

Механізм інституційного розвитку національного ринку праці має стати невід'ємною складовою ефективного управління машинобудівним підприємством, до структури якого слід неодмінно включити сукупність напрямів управлінського впливу та елементів, які доцільно виділяти залежно від встановлених підприємством цілей.

Під механізмом прийнято розуміти сукупність певних елементів, функцій, принципів, важелів, заходів і дій, пов'язаних між собою таким чином, щоб можливим було досягнення поставленої мети, на яку має чітко бути спрямована робота даного механізму, а також встановленим критеріям.

Отже, для формування та забезпечення результативної роботи механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу варто врахувати такі рекомендації: визначити об'єкт та суб'єкт механізму; сформувати цілі, основні завдання та очікувані результати механізму, визначити його принципи, функції, обрати методи та важелі; розробити нормативно-правове та науково-методичне, інформаційне, організаційно-управлінське, виробничо-технологічне, фінансово-економічне, соціально-психологічне забезпечення механізму, що враховуватиме специфіку персоналу; визначити фактори, що впливають на формування та роботу механізму з врахуванням стану середовища, в якому функціонуватиме механізм; визначити рушійні сили механізму; сформувати відповідні заходи та напрями, спрямовані на проведення ефективного оцінювання, стимулювання та підвищення мотивації у персоналу до високопродуктивної праці; здійснювати вдосконалення організаційної структури управління колективом і сформувати відповідні підрозділи, які взаємодіють між собою; проводити класифікацію робіт, здійснювати аналіз кількісного складу, рівня кваліфікації персоналу; забезпечувати процес

постійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, зокрема, управлінського; створити ефективне забезпечення системи оплати праці; розробити структурнологічну модель механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу; здійснити моніторинг показників оцінки стимулювання активності персоналу.

Формування та запровадження механізму інституційного розвитку національного ринку праці має спрямовуватись на конкретні категорії персоналу, а саме: керівників, спеціалістів, службовців та робітників. Серед принципів побудови механізму забезпечення ефективної оцінки, мотивації та стимулювання персоналу головними є ті, що відводять визначальну роль мотивації та стимулюванню у забезпеченні ефективного управління підприємством та досягненні прибутковості підприємства; взаємодії принципів загального і специфічного підходів до оцінки персоналу, підвищенні його мотивації та стимулювання; врахуванні рівня розвитку підприємства із визначенням можливості використання механізму забезпечення дієвого управління підприємством.

Побудова механізму інституційного розвитку національного ринку праці передбачає виявлення тенденцій його продуктивності, індивідуального внеску у забезпечення ефективної діяльності підприємства, освітньо-професійного та кваліфікаційного рівнів. При цьому досить часто при оцінюванні персоналу особливого значення набуває не лише результат працівника, а й його особисті вміння і навички, що здатні забезпечити подальші перспективи його діяльності і реалізації поставлених цілей. Враховуючи обґрунтовані вимоги до системи оцінки, мотивації та стимулювання персоналу узагальнимо основні її характеристики та елементи (див. рис. 7.1).

При побудові механізму інституційного розвитку національного ринку праці досить важливо визначити його суб'єкти та об'єкти. Так, суб'єктом оцінювання, мотивації та стимулювання персоналу є працівники кадрових служб, а також керівники всіх рівнів, на яких покладені функції управління щодо своїх підлеглих. При цьому керівник як суб'єкт оцінки, мотивації та стимулювання одночасно може виступати об'єктом оцінки, мотивації та стимулювання для вищої ланки керівників.

Об'єктом інституційного розвитку національного ринку праці виступає персонал підприємства, формування та зміна якого відбувається під впливом внутрішніх (організація виробництва, характеристика продукції та технології) та зовнішніх (демографічні процеси, юридичні й моральні норми суспільства, характер ринку

праці тощо) факторів. Вплив останніх доцільно конкретизувати за такими основними параметрами макроекономічного спрямування: кількістю економічно активного населення, пропозицією робочої сили, рівнем зайнятості, загальноосвітнім рівнем, потенційними резервами робочої сили.



Рис. 7.1. Взаємодія механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу*

*власна розробка автора

Наявність зворотних зв'язків в механізмі забезпечує інформаційну підтримку вирішення завдань, спрямованих на оптиміза-

цію функціонування об'єкта. За допомогою зворотних зв'язків суб'єкт механізму здійснює ідентифікацію координат об'єкта механізму в кожний момент часу, порівнюючи їх із плановими координатами, на основі чого робить висновок щодо доцільності додаткового управлінського впливу на об'єкт. Відповідно до заданого критерію за необхідності суб'єкт механізму здійснює формування нового управлінського впливу з метою наближення поточних координат об'єкта до планової траєкторії.

При побудові механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу необхідно визначити цілі, які можуть бути організаційного, мотиваційного, економічного і соціального спрямування:

1) організаційні цілі: наявність стабільних комунікаційних процесів між працівниками підприємства; формування гнучкої до кризи організаційної та управлінської структур підприємства; добір персоналу (моніторинг ринку праці; співпраця з кадровими службами); перерозподіл персоналу (проведення періодичного оцінювання персоналу, цілеспрямоване переміщення персоналу, облік використання персоналу); надання комфортних умов праці (дотримання психофізіологічних норм та умов праці, охорона праці, забезпечення соціального захисту);

2) економічні цілі спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення максимальної прибутковості, підвищення продуктивності персоналу, забезпечення високого соціального ефекту функціонування;

3) мотиваційними цілями механізму є планування комплексу заходів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації персоналу до підвищення ефективності виробництва та праці; управління розвитком персоналу, зниження плинності персоналу, забезпечення його соціального розвитку; управління мотивацією поведінки персоналу;

4) соціальні цілі включають забезпечення високої соціальної ефективності у функціонуванні механізму; корпоративність в управлінні, вирішення соціальних проблем, соціалізацію діяльності персоналу тощо.

Основними завданнями механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу підприємства є розробка ефективної політики його управління; формування ефективної кадрової політики; формування ефективної системи оцінювання персоналу із врахуванням

його кількісних та якісних показників, а також потенційних можливостей; розробка системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, включаючи моральне та матеріальне заохочення; нарощування кадрового потенціалу та самореалізації працівника як особистості; спрямування підприємства не лише на вирішення завдань та досягнення його цілей, а і на інтелектуальний розвиток персоналу; залучення персоналу до досягнення цілей підприємства.

Здійснити досягнення встановлених цілей та завдань є можливим завдяки формуванню і дотриманню певних принципів, функцій та методів на основі встановлених критеріїв з оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. Створення механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу повинно чітко відповідати очікуваним результатам, які розробляються для даного механізму: формування ефективної політики управління підприємством; формування гнучкої політики менеджменту персоналу; створення ефективної системи оцінки, мотивації та стимулювання персоналу; підвищення прибутковості підприємства; підвищення якості продукції; оптимізація витрат на персонал; підвищення продуктивності праці персоналу; забезпечення конкурентних переваг персоналу тощо.

З рис. 7.1 випливає, що при побудові механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу важливим є наявність нормативно-правового і науково-методичного, інформаційного, організаційно-управлінського, виробничо-технологічного, фінансово-економічного і соціально-психологічного забезпечення.

З метою ефективного формування та використання механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в управлінні машинобудівним підприємством основні види забезпечення його роботи нами представлено у вигляді таблиці (див. табл. 7.1).

Виходячи із встановлених цілей та структурних компонентів формування механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу підприємства доцільно виділити основні його функції (див. табл. 7.2), основне призначення яких полягає у взаємодії власників, менеджерів та працівників підприємства з метою реалізації сформованої стратегії та поставлених цілей підприємства; розробці та впровадженні систем оцінювання і стимулювання персоналу з метою підвищення мотивації його трудової діяльності, що в сукупності забезпечуватимуть узгодженість функціонування усіх елементів механізму.

Таблиця 7.1

**Структурні компоненти механізму інституційного розвитку
національного ринку праці***

Перелік функцій
<i>Нормативно-правового та науково-методичного забезпечення</i> Правове регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцями і найманими працівниками (дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин; розробка і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру; підготовка пропозицій про зміну діючих або скасування застарілих нормативних актів та тих, які фактично втратили силу, виданих в організації з трудових, кадрових питань); захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин. Науково-методичне забезпечення полягає в організації розробки і застосуванні науково-методичних документів (організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру), спрямованих на встановлення норм, правил, вимог, характеристик, методів, інших даних, затверджених в установленому порядку відповідним компетентним органом або керівництвом підприємства та використовуються в ефективному управлінні персоналом
<i>Організаційно-управлінського забезпечення</i> Включає наступні підходи: – структурний (сукупність документів, що встановлюють організаційну структуру персоналу, його права та обов'язки, а також забезпечення активізації його діяльності; функції і задачі відповідних служб із забезпечення структури управління персоналом та налагодження ефективної роботи у структурних підрозділах підприємства; положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи персоналу; – нормативний (містить сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників у колективі, узгодження стосовно місця, часу і мети щодо сумісного функціонування окремих виконавців та колективів; – процесний (сукупність заходів, що проводяться керівництвом та відповідними службами щодо організації відповідно до законодавства вимог, спрямованих на реалізацію прийнятих управлінських рішень в умовах конкретної ситуації; забезпечення необхідними засобами та створення умов для нормального функціонування і забезпечення кадровими ресурсами)
<i>Фінансово-економічного забезпечення</i> Включає внутрішні і зовнішні витрати. До внутрішніх відносять оплату праці та різні соціальні виплати, стимулювання персоналу, витрати на підбір, розстановку, навчання персоналу, створення сприятливих умов праці, витрати на покращання умов праці, оснащення робочих місць (модернізацію обладнання, ремонт будівель і споруд виробничого, соціально-побутового та культурного призначення та ін.). Зовнішні витрати включають: оплату договірних зобов'язань з навчальними закладами, службами зайнятості, кадровими агентствами, центрами підготовки, витрати на рекламу та ін.

Кінець таблиці 7.1

Перелік функцій
<i>Виробничо-технологічного забезпечення</i>
Сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації, забезпечуючи більш ефективне використання робочого часу персоналу. Виважена технологічна політика підприємства, спрямована на забезпечення якості та оперативності рішень в управлінні персоналом і культуру управлінської праці.
Координація науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також створення нових технологій, що спирається на досягнення підприємств інших галузей з метою мотивації та стимулювання персоналу до активізації його трудової діяльності
<i>Інформаційного забезпечення</i>
Вимірювання і оцінка досягнутого рівня результативності трудової діяльності персоналу; пошук і аналіз резервів її підвищення, розробка плану запровадження заходів (резервів) зростання конкурентоспроможності; розробка системи стимулювання персоналу за зростання продуктивності; контроль за реалізацією заходів її підвищення; вимірювання та оцінка впливу заходів на власне підвищення конкурентного потенціалу персоналу; розрахунок прогнозованої ефективності від підвищення конкурентоспроможності
<i>Соціально-психологічного забезпечення</i>
Полягає у створенні сприятливого психологічного клімату у колективі, формуванні гарних відносин між керівництвом та підлеглими; створенні комфортних умов праці та відпочинку; наданні можливості працівнику приймати самостійні рішення, розвивати його творчі здібності, підвищувати ділові та професійні якості завдяки проведенню консультацій, семінарів, тренінгів; підвищенню престижу роботи і наданні соціальних гарантій та благ, соціальної підтримки (дитсадок, санаторій), психологічній підтримці працівника завдяки наявності психолога у штаті тощо

*власна розробка автора

Таблиця 7.2

**Функції механізму інституційного розвитку
національного ринку праці в системі підвищення
соціально-трудового потенціалу підприємства***

Назва функції	Коротка характеристика
<i>Загальні функції</i>	
Інформаційна	Передбачає збір, обробку та розповсюдження повної та об'єктивної інформації, спрямованої на повноцінне функціонування механізму (дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; вивчення вимог щодо посад та робочих місць; дослідження ринку праці)

Продовження таблиці 7.2

Назва функції	Коротка характеристика
Планування та прогнозування	Спрямована на визначення та обґрунтування цілей й завдань формування та ефективного функціонування механізму, узгодження його дій, забезпеченості основними засобами та ресурсами
Організаційна	Орієнтована на формування організаційної структури з метою забезпечення оптимальних умов взаємодії керівництва, різних функціональних підрозділів, персоналу та власників підприємства задля досягнення поставленої мети і завдань механізму
Мотиваційна та стимулювання	Передбачає створення і застосування системи мотивів та стимулів, спрямованих на спонукання керівників та підлеглих до досягнення цілей та завдань ефективного управління підприємством
Оцінки і контролю	Передбачає оцінювання кількісних та якісних показників персоналу, їх потенційних можливостей та перевірку відповідності їх фактичних значень плановим завданням ефективного управління підприємством
Аналітична	Спрямована на оцінювання та прогнозування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на забезпечення роботи механізму; проведення аналізу вірогідності настання ризику на будь-якому етапі реалізації механізму
Аналізаційна	Орієнтована на дослідження поточної ситуації на підприємстві, впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також комплексне проведення розрахунків й висновків щодо пошуку причин невідповідності фактичних показників плановим завданням з управління підприємством та вироблення рекомендацій щодо прийняття рішень, спрямованих на усунення цих відхилень
Координаційна	Забезпечує узгодженість у роботі всіх структурних компонентів механізму за допомогою встановлення раціональних зв'язків та обміну інформацією між ними
Регулювальна	Здійснює усунення недоліків у роботі механізму, що призвели до дисбалансу в управлінні підприємством, а також відхилень від заданого режиму оцінки, а також функціонування мотивації та стимулювання персоналу у системі управління підприємством
Специфічні функції	
Управління ефективністю трудової діяльності	Управління існуючою системою стимулювання та підвищення кількісних та якісних показників роботи персоналу

Кінець таблиці 7.2

Назва функції	Коротка характеристика
Планування системи мотивації та стимулювання	Планування змісту і структури системи стимулювання персоналу, розвитку форм мотивації і стимулювання праці, планування матеріальної і нематеріальної винагороди
Забезпеченості	Нормативно-правове та науково-методичне, організаційно-управлінське, фінансово-економічне, виробничо-технологічне, інформаційне, і соціально-психологічне забезпечення механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу
Підтримання та моніторингу	Підтримання та моніторинг системи оцінки, мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу

*власна розробка автора

Крім того, формування механізму механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудоного потенціалу підприємства дає змогу здійснювати комплексне застосування системи економічних законів і принципів, які є необхідними при розробці механізму (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Принципи формування механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудоного потенціалу підприємства*

Принцип	Коротка характеристика
<i>Загальні принципи</i>	
Ефективності	Робота механізму має спрямовуватись на мінімальні сумарні витрати виробничих, трудових, енергетичних та інформаційних ресурсів таким чином, щоб відповідати кінцевим результатам створення цього механізму з метою ефективного управління підприємством
Об'єктивності	Для забезпечення дієвості механізму на підприємстві повинні існувати рівні можливості для керівників, працівників різних функціональних підрозділів та власників в межах виконання своїх функціональних обов'язків, а також індивідуальні суб'єктивні думки та рішення повинні здійснювати мінімальний вплив
Комплексності	Усі структурні компоненти механізму механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудоного потенціалу підприємства повинні перебувати у їх взаємозв'язку та залежності з іншими процесами та явищами, що відбуваються на підприємстві

Продовження таблиці 7.3

Принцип	Коротка характеристика
Адекватності	Формування механізму механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу підприємства має забезпечувати правильне відображення структури та властивостей мотивації та стимулювання персоналу, що передбачає визначення кількісних і якісних його показників, та ступеня їх достовірності та невизначеності
Узгодженості	Механізм має спрямовуватись на визначення взаємозв'язку між окремими етапами процесу його створення та узгодження між собою показників оцінки мотивації та стимулювання персоналу підприємства
Цілеспрямованості	Механізм є засобом досягнення цілей управління підприємством, які необхідно спрямовувати на забезпечення єдності множини усіх його структурних компонентів, кожен із яких відіграє важливу роль в процесі формування та функціонування цього механізму
Рівноваги	Метою формування механізму є забезпечення поєднання протилежних одне одному його структурних компонентів
Цілісності	Механізм має орієнтуватись на забезпечення розвитку підприємства як цілісної структури, досягнення якого є можливим завдяки зосередженню зусиль усіх структурних підрозділів
Наявності зворотного зв'язку	Спрямування механізму має забезпечувати можливість отримання інформації з приводу відповідності досягнутого рівня оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством
Динамізму та гнучкості	Механізм створюється з метою забезпечення адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища, своєчасне коригування непередбачуваних подій, котрі відбуваються в процесі формування та реалізації даного механізму
Результативності	Забезпечує наявність позитивного ефекту від формування механізму, що полягає в перевищенні вигоди над збитками
Легітимності	Для забезпечення роботи механізму необхідним є суворе дотримання законів й інших правових актів з праці (наявність чітко встановлених правил, механізмів винагородження та санкцій)
Окремі принципи	
Індивідуалізації	Визначається індивідуальним підходом до роботи з персоналом (індивідуалізація підбору персоналу, облік побажань конкретного працівника, індивідуалізація під час звільнення, просування, оплати за результатами праці тощо)

Принцип	Коротка характеристика
Пропорційності	Наявність взаємозв'язку між цілями підприємства і винагородою за виконану роботу
Демократизації	Сутність полягає у демократизації роботи з персоналом за допомогою врахування колективної думки працівників у процесі ухвалення найважливіших кадрових рішень, конкурсного заміщення вакантних посад, демократичності у методах управління й стилі керівництва тощо)
Інформатизації	Для забезпечення функціонування механізму необхідним є здійснення інформатизації роботи персоналу, забезпечення її достатнього рівня для прийняття обґрунтованих рішень; підбір персоналу для первинного виробничого колективу, що враховує психологічну сумісність тощо
Організації і планування	Кожне завдання, спрямоване на інституційний розвиток національного ринку праці повинно мати термін виконання та відповідального за його реалізацію
Диференціації	Виділення критеріїв щодо розміру і форми винагороди (покарання) як для окремих працівників, так і для колективу загалом

*власна розробка автора

Впровадження механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу підприємства має спиратись на певні рушійні сили. Таким чином, рушійними силами механізму першого виду є усунення перешкод, пов'язаних із дією як зовнішніх, так і внутрішніх факторів та методів, які вносять дисбаланс у роботу механізму, завдяки налагодженню неформальних зв'язків і горизонтальних відносин у колективі, а також посиленню та запуску внутрішніх механізмів протистояння впливу зовнішніх факторів.

Рушійна сила другого виду механізму інституційного розвитку національного ринку праці формується на основі двох складових – конкуренції та консолідації персоналу. Для прикладу можна навести систематичне оцінювання праці на основі часткового методу розподілу всередині груп або формування комплексної моделі мотивації та стимулювання. Діяльність рушійної сили другого виду механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу спрямована на збільшення або зменшення взаємодії персоналу, що забезпечується на основі досягнення його консолідації, дозволяючи збільшити ступінь порядку в системі управління, тим самим зменшуючи ступінь невизначеності у взаємовідносинах, а конкуренція

та конфлікт у колективі, в свою чергу, призводять до збільшення хаосу і зниження порядку у внутрішніх відносинах та системі управління загалом. При використанні рушійної сили другого виду механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства необхідним є врахування принципу сполучення консолідаційних і конкуруючих сил.

Основу рушійної сили третього виду механізму інституційного розвитку національного ринку праці становить стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві, що передбачає підтримання інноваційних рішень, раціоналізаторських пропозицій, створення умов для формування у персоналу творчого потенціалу. Запуск цієї рушійної сили спрямований на прогресивний розвиток механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу підприємства, що ставить за мету формування інноваційних процесів в рамках зародження нового порядку, нової просторово-часової організації підприємства.

Основними заходами, спрямованими на ефективну роботу механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу підприємства, доцільно виділити наступні: підвищення вимог до професійного відбору, підготовки та перепідготовки персоналу, підвищення критеріїв до професійного рівня працівників, їх вмінь та навиків, покращання умов праці та відпочинку, збільшення змістовності трудових бізнес-процесів, підвищення вимог до організації та обслуговування робочих місць, використання нових видів техніки та технологій, удосконалення управлінських процесів на виробництві, впровадження автоматизованих робочих місць, використання інноваційних методів в управлінні підприємством, забезпечення взаємозв'язку та узгодженості між продуктивністю персоналу та рівнем оплати праці, суміщення професій, скорочення плінності кадрів, підвищення мотивації на основі кар'єрного зростання управлінського персоналу та освоєння і підвищення розрядності основних, допоміжних та обслуговуючих робітників.

Результативність трудової діяльності персоналу, його мотивації та стимулювання до високопродуктивної праці формується залежно від цілей підприємства, персоналу та суспільства.

У випадку, якщо переслідуються матеріальні мотиви, на підприємстві зростають прибутки та обсяги виробництва, відбувається завоювання нових ринків, скорочуються терміни поставок продукції споживачам тощо.

Погоджуючись із думкою М. М. Вороновської щодо того, що мотиви відносяться до внутрішньої спонуки до дії, а будь-який зовнішній вплив на формування мотивів є «стимулюванням» [1, с. 90], при формуванні механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу доцільно визначити перелік факторів, що здійснюють вплив на формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. Водночас доцільно зауважити, що при побудові механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу підприємства повинні перебувати у гармонійній взаємодії, доповнюючи один одного. Серед основних передумов забезпечення високої ефективності роботи механізму – формування системи матеріального й морального стимулювання, спрямованої на забезпечення необхідного рівня продуктивності персоналу. Через те, принципово важливого значення набуває проведення періодичного дослідження трудових цінностей та мотивів, які спонукають працівника до трудової діяльності, що безпосередньо відображається на особливостях формування трудового менталітету працівників українських підприємств, який важливо враховувати при формуванні механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу підприємства в ефективному його управлінні.

За результатами досліджень можна прийти висновку, що використання запропонованого механізму інституційного розвитку національного ринку праці в системі підвищення соціально-трудового потенціалу підприємства дозволить науково обґрунтовано підійти до активізації діяльності персоналу і постійного зростання його продуктивності з урахуванням принципів ефективного управління підприємством, факторів впливу на управління персоналом, системи методів та інструментів забезпечення мотивації та стимулювання персоналу. Застосування запропонованого нами механізму вирішуватиме такі завдання системи управління підприємством: узгодження цілей персоналу із цілями підприємства; реалізації та розвитку трудового потенціалу персоналу; забезпечення безперервного навчання персоналу, створення умов для набуття нових навичок і реалізації творчих здібностей; формування такої системи навчання персоналу, яка включатиме певну комбінацію спеціалізованих знань та більш широких вмінь і установок, що є необхідними для гнучкого реагування на швидкозмінні умови зовнішнього середовища; забезпечення кар'єрного зростання персоналу; формування дружньої атмосфери між співробітниками; забезпечення комфортних умов праці та відпочинку [4].

7.3. Реалізація механізму організаційного забезпечення соціально-трудових відносин

В умовах трансформації вітчизняної економіки зміни, яким піддаються промислові підприємства у нашій країні, надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожного працівника, здійснюючи внесок у суттєвий рівень невизначеності в житті практично кожної особистості.

Формування структурнологічної моделі механізму організаційного забезпечення соціально-трудових відносин повинно базуватися на наступних принципах: переходу до цільового процесного підходу (забезпечення досягнення цільових параметрів); економічної ефективності – орієнтації при плануванні та реалізації заходів на забезпечення якості трудового життя; випереджальної постановки завдань на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, своєчасної розробки механізмів їх вирішення; доступності показників для проведення моніторингу, можливості перевірки виконання, розробки цільових і контрольних показників за кожним з напрямів [5].

При формуванні структурнологічної моделі механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства необхідним є врахування інтересів як підприємства, так і персоналу. Підприємство, керуючись стимулами, здійснює зовнішній вплив на персонал, в той час як мотиви, спрямовані на задоволення потреб персоналу та забезпечення його інтересів, діють зсередини працівника, тобто здійснюють внутрішній вплив.

В результаті забезпечення інтересів персоналу можливо досягнути збільшення прибутків підприємства, розширення частки освоєного ринку та завоювання нових ринків, підвищення продуктивності праці, якісного виконання робіт/обов'язків, зростання обсягів виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення більш високого та стійкого положення в галузі, що призводить до ефективного управління підприємством, і, власне, забезпечення його інтересів. Разом з тим, при формуванні стимулів впливу на персонал важливо дотримуватись наступних принципів:

- виявити матеріальні та нематеріальні інтереси персоналу, що мають прямий вплив на ефективність його роботи;
- якщо переважати будуть матеріальні стимули, то їх використання має бути економічно виправданим, виходячи виключно із бюджету підприємства;

- працівники підприємства повинні бути повною мірою інформовані про систему стимулів, що діє на підприємстві;

- систему стимулів необхідно формувати так, щоб вона була зрозумілою для кожного співробітника, тобто працівник має бути обізнаним за які заслуги він отримує певний стимул.

Взаємопоєднання стимулів формує у персоналу мотиви до ефективної реалізації трудової діяльності. Через те, поділ стимулів на матеріальні і нематеріальні є умовним, оскільки такі засоби впливу взаємодоповнюють один одного.

Наприклад, преміювання працівника за високі результати роботи є визнанням його заслуг, а не тільки матеріальним стимулюванням. В свою чергу, залежно від розміру заробітної плати (матеріальний стимул) можна визначити оцінку та самооцінку працівника, тим самим здійснивши задоволення його потреб у визнанні, повазі, самоствердженні тощо (нематеріальний стимул). Якщо оцінювати види стимулів з позиції їх інтенсивності впливу на формування мотивів до продуктивної трудової діяльності, то все ж таки лідируюче місце займають матеріальні стимули (див. рис. 7.2).

В ході подальших досліджень нами розроблено структурно-логічну модель механізму організаційного забезпечення соціально-трудових відносин, що реалізується за допомогою сформованих етапів, що в кінцевому результаті призводять до формування напрямів розробки механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу (див. рис. 7.3). На кожному етапі реалізації цієї моделі персонал необхідно класифікувати за його професійною структурою: керівники, фахівці, службовці та робітники: основні та допоміжні. У зв'язку з цим, важливо розглядати взаємозв'язок між оцінкою персоналу за професійною структурою та розподілом його за групами, що залучені до виконання цілісної технологічної операції.

При визначенні додаткової заробітної плати як основного матеріального стимулу персоналу, досить важливо дотримуватись співвідношень між основною та додатковою частинами заробітної плати з орієнтацією змін на ринку. Разом із тим, стимулювання діяльності персоналу доцільно здійснювати за його основними результатами в роботі – відповідно до організаційно-виробничих результатів, якості, ефективності та своєчасності трудової діяльності. Тобто при досягненні позитивних результатів господарської діяльності підприємства буде встановлюватись коефіцієнт стимулювання персоналу.



Рис. 7.2. Основні структурні компоненти матеріального стимулювання персоналу

*власна розробка автора



Рис. 7.3. Алгоритм стимулювання персоналу за допомогою мотиваційних важелів

*власна розробка автора

Основні проблеми при формуванні структурнологічної моделі механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу можна перетворити на її сильні сторони при використанні рекомендованих шляхів вирішення даної проблематики (табл. 7.4). Крім того, на підприємствах, що досліджувались, керівникам рекомендується переглянути свою політику щодо мотивації та стимулювання фахівців та службовців шляхом поділу засобів стимулювання на первинні та другорядні, що забезпечить реалізацію та подальший розвиток у цієї категорії персоналу творчих здібностей, інноваційного мислення, прагнення до самореалізації тощо, що в подальшому забезпечить ефективну роботу механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу.

Таблиця 7.4

**Шляхи вирішення проблем формування
організаційного забезпечення соціально-трудових відносин**

Шлях вирішення	Очікуваний результат
<i>Відсутність конкретики у формуванні власної мети</i>	
Вміння чітко ставити мету і розробляти конкретні заходи для її досягнення, що дасть змогу досягти успіху в управлінській діяльності. Використання системи SMART	Чіткість у формуванні поставленої мети. Можливість чіткого «розрахунку» реалізованої установки
<i>Недостаток у формуванні ціннісних орієнтацій</i>	
Побудова чітких ціннісних орієнтацій, заснованих на підвищенні та ефективному використанні потенціалу працівників на основі поєднання інтенсивності праці із її результативністю; ефективній взаємодії структурних підрозділів з чітким узгодженням функцій між ними; планування всіх процесів на підприємстві, послідовності і цілеспрямованості у діях та прийнятті управлінських рішень. «Цінність орієнтацій» (М. Рокіч)	Формування ціннісно-орієнтованого регулятивного механізму
<i>Відсутність самоуправління та самоаналізу</i>	
Опанування вміння бути урівноваженим, зберігати спокій у кризових ситуаціях, що впливає на збереження спокою підлеглими. Опанування навиків самоаналізу – розуміння позиції лідера, його ролі на підприємстві, вміння бачити те, як він впливає на підприємство. «Здатність до самоуправління» (Н. М. Пейсахов)	Володіння навиками самоуправління та самоаналізу

Продовження таблиці 7.4

Шлях вирішення	Очікуваний результат
Блокування саморозвитку	
Володіння спеціальними знаннями, навиками і особистісними якостями, здатність їх застосовувати та постійно розвивати та оновлювати для вирішення реальних завдань. «Концепція емоційного інтелекту» (П. Селовей та Дж. Майєр). Оволодіння навиками soft-skills	Безперервний саморозвиток: оволодіння та розвиток соціально-психологічних (комунікативних, лідерських, командних, публічних) та професійних знань і навиків
Невміння керувати підлеглими	
Вміння долати перешкоди, здійснювати оптимальну організацію робочого процесу, вирішувати проблеми, за які керівник несе відповідальність і ті, які входять в його повноваження. «Структурованість інформації» (E. Lehrer)	Здійснення ефективного управління підлеглими
Невміння вирішувати конфліктні ситуації у вирішенні проблеми	
Своєчасне виявлення назрівання конфлікту, правильне оцінювання ступеня його розвитку: вміння визначити і увійти в конфліктну ситуацію на ранніх етапах. Збір даних про конфлікт. Вибір способу врегулювання конфліктної ситуації з врахуванням обох конфліктуючих сторін, прийняття управлінських рішень, зняття постконфліктної напруги у відносинах опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфліктів. Формування заходів із попередження конфліктів та зведення до мінімуму можливостей виникнення деструктивних конфліктних ситуацій у колективі. Рекомендованою до застосування є методика К. Томаса «Можливі стилі поведінки у конфліктних ситуаціях»	Високий рівень професіоналізму у вирішенні конфлікту: оптимізація алгоритму діяльності з врегулювання конфліктів серед підлеглих
Низький рівень навиків впливу на підлеглих	
Використання у своїй практиці таких якостей як вміння викликати довіру та встановлювати контакт, доводити, вносити роз'яснення та спростовувати; вміння переконувати; наявність логічного мислення; манера триматися; авторитетність, що виконує функцію так званої «непрямої аргументації». Психологія управлінського впливу за К. Хоуландом	Ефективне застосування навиків управлінського впливу на підлеглих

Кінець таблиці 7.4

Шлях вирішення	Очікуваний результат
<i>Невміння одночасно виконувати декілька управлінських функцій</i>	
Використання у своїй діяльності комплексного підходу, фокусування уваги, здатності виконувати багато управлінських функцій одночасно, здійснювати своєчасне корегування своїх дій. Тренінги із багатозадачності	Багатофункціональність в управлінні
<i>Недостатнє розуміння специфіки управлінської діяльності</i>	
Навчання досягати поставлених цілей за допомогою трудової діяльності високомотивованого персоналу (делегування повноважень та наявність зворотного зв'язку) «Ступінь адаптації керівника і підлеглого»	Розуміння специфіки управлінської діяльності
<i>Невміння або небажання розвивати та підвищувати потенціал своїх підлеглих</i>	
Підвищення компетенції підлеглих, їх підготовка до самостійного прийняття рішень, заохочення до навчання. «Особливість навчання дорослих» (David A. Kolb)	Вміння розвивати та підвищувати потенціал своїх підлеглих
<i>Неспроможність до формування та розвитку трудового колективу</i>	
Відповідність організаційної побудови колективу поставленим завданням та встановленим цілям. Використання підходу до формування кваліфікованого і результативного колективу як єдиного цілого. «Вміння працювати в колективі узгоджено»	Вміння формувати та розвивати трудовий колектив

При формуванні та запровадженні механізму організаційного забезпечення соціально-трудових відносин варто враховувати також вікові особливості працівників, від яких безпосередньо залежать їх цілі, потреби та інтереси. Для працівників віком до 35 років мотивами до підвищення трудової діяльності виступають підвищення рівня кваліфікації, отримання професійного досвіду, кар'єрне зростання, самореалізація і саморозвиток. Так, зокрема молодь, що працює на підприємстві, не заперечує матеріальну зацікавленість в роботі, проте розглядає отримання матеріальних благ лише як інструмент до самовираження, незалежності та підвищення свого потенціалу. Саме тому, розроблення якісного нового підходу до змісту праці у поєднанні із системним використанням усіх засобів мотивації та стимулювання персоналу, що передбачає задоволення мате-

ріальних потреб у поєднанні із освоєнням нових знань та їх використанням у подальшому професійному зростанні, саморозвитку та самовдосконаленні, отриманні морального задоволення від роботи, здатне забезпечити ефективне формування та використання організаційного забезпечення соціально-трудових відносин.

Отже, відповідно до отриманих результатів відсутність уваги до формування заходів з стимулювання, мотивації та періодичної оцінки працівників різних категорій зі сторони керівництва не сприяє підвищенню їх професійно-кваліфікаційного рівня, компетентісних переваг, реалізації творчих здібностей та виявленню ініціативи до створення нового. В результаті знижуються можливості у підприємства щодо досягнення конкурентних переваг, зростання продуктивності праці, завоювання нових ринків та розширення існуючих тощо. Працівники демонструють низькі показники результативності трудової діяльності, адже незадоволені потреби в зв'язку із відсутністю на підприємстві реально діючої структурнологічної моделі механізму організаційного забезпечення соціально-трудових відносин не дають їм змоги реалізовувати свої здібності у повному обсязі задля підвищення організаційно-виробничих результатів, якості та своєчасності виконаних робіт тощо.

Застосування сформованої структурнологічної моделі заходів дозволить впливати на ціннісні орієнтації усіх категорій персоналу, що, в свою чергу, повинно безсумнівно вплинути на ефективне управління підприємством та підвищення його конкурентоспроможності. Позитивна трансформація теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій у розроблену структурнологічну модель механізму організаційного забезпечення соціально-трудових відносин дозволить активно, творчо та із зацікавленістю підходити працівникам на підприємстві до своєї праці. На сьогодні досить поширеною є думка, що на ринку в більшій мірі присутньою є конкуренція персоналу підприємства (пов'язана з високим рівнем компетентісних характеристик), прояв якої виявляється у суперництві товарів та послуг. Саме висококваліфіковані працівники формують джерело та інтенсивність виробничого потоку, оскільки несуть в собі творчу компоненту.

Використання запропонованого підходу на сучасних підприємствах забезпечує керівників більш ґрунтовним вибором необхідних засобів активізації залежно від актуальних потреб різних категорій персоналу та сформованих ціннісних орієнтацій, що сут-

тево підвищить ефективність управління підприємством, зростання продуктивності праці, підвищить його конкурентоспроможність, забезпечить отримання високих прибутків.

Отже, за результатами отриманих досліджень можна стверджувати, що з метою ефективного організаційного забезпечення соціально-трудових відносин слід намагатися здійснити наступні заходи: контролювати плинність персоналу, здійснювати регулярну підготовку та перепідготовку працівників, дотримуватись безпеки на виробництві, особливо зі шкідливими і важкими умовами праці, зменшувати рівень травматизму, дотримуватись встановлених на підприємстві вимог щодо організації оплати праці та соціальної підтримки працівників, встановлювати розмір премій, доплат, премій і різного роду заохочень відповідно до результатів трудової діяльності персоналу, забезпечити створення в робочому колективі атмосфери взаємодовіри, поваги і підтримки; надати кожному цікаву роботу, яка спонукає до розвитку його знань і вмінь; установити чіткі цілі і завдання, а також обґрунтовані норми виробітку; оцінити внесок у результати діяльності підприємства за регулярним зворотним зв'язком; створити можливості для розвитку співробітників і розкриття їх потенціалу; надати всім однакові можливості при прийомі на роботу та просуванні у службовій діяльності, виходячи зі здібностей співробітників, результативності їхньої праці, набутого досвіду; дати співробітникам такі приклади поведінки, які спонукали б їх до єднання, щирості, чесності [2].

Реальний ефект від використання персоналу може бути досягнутий лише тоді, коли всі його елементи будуть базуватися на об'єктивному підґрунті та відповідати потребам виробничої системи. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством може буде досягнута завдяки оптимальній зайнятості персоналу; відповідності трудового потенціалу персоналу вимогам робочого місця, посади; періодичній зміні одного робочого місця на інше тощо.

Отже, за сучасних умов господарювання врахування актуальних проблем та тенденцій щодо розвитку підходів до управління персоналом, орієнтація на критерії ефективності дозволять раціонально і продуктивно використовувати персонал в системі соціально-трудових відносин.

Список використаних джерел

1. Вороновська М. М. Формування системи стимулів і мотивів інноваційної діяльності машинобудівних підприємств / М. М. Вороновська // Регіональна економіка. – 2011. – № 2. – С. 89–95.
2. Климчук А. О. Вплив професійного розвитку на мотивацію та стимулювання персоналу машинобудівних підприємств / А. О. Климчук // Evropský časopis ekonomiky a managementu. – 2018. – Svazek 4. – S. 93–98.
3. Климчук А. О. Оцінка професійного розвитку персоналу машинобудівних підприємств / А. О. Климчук // Eurasian Academic Research Journal. – 2017. – № 12 (18). – С. 48–54.
4. Климчук А. О. Структурні компоненти механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства / А. О. Климчук // Eurasian Academic Research Journal. – 2018. – № 2 (20). – С. 90–96.
5. Климчук А. О. Формування та використання персоналу машинобудівних підприємств / А. О. Климчук // Стратегічні орієнтири розвитку економіки України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 жовтня 2017 р. – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2017. – С. 66–69.

Розділ 8

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В АКТИВІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПІДВИЩЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

8.1. Розвиток експортно-імпортової діяльності промислових підприємств у підвищенні економічної безпеки

Невідповідність продукції промислових підприємств загальноприйнятим міжнародним стандартам, низька її конкурентоздатність, неповне завантаження виробничих потужностей уповільнює процеси розширення ринків збуту. Подальше розширення діяльності господарюючих суб'єктів, стабілізація збутових процесів, зростання обсягів експорту залежить від сформованих, економічно обґрунтованих механізмів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. Перед управлінським персоналом підприємств, крім завдань із зменшення впливу внутрішніх негативних чинників, постають проблеми пошуку шляхів розширення збуту продукції на міжнародних ринках. Для посилення зовнішньоекономічних відносин в умовах жорсткої конкуренції господарюючим суб'єктам необхідно здійснити досить значну кількість заходів, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та забезпечення економічної безпеки.

На сьогодні за посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів, зовнішньоекономічна діяльність набуває нових форм та рис, що зумовлює необхідність постійного вивчення особливостей її формування та забезпечення. Разом з тим, незважаючи на значну кількість досліджень, виникає потреба у подальшому вирішенні проблеми формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств, які базуються на процесі управління та активізації розвитку.

Будучи однією із складових загальної стратегії підприємства, стратегія зовнішньоекономічної діяльності являє собою чітко сформований план розвитку підприємства, спрямований на вихід

на зовнішній ринок, завоювання бажаної частки ринку, формування нових і підтримку набутих конкурентних переваг. Так як, зовнішньоекономічна діяльність є комплексною сферою діяльності з широким набором форм, слід вважати, що побудова дієвої стратегії вимагає системного підходу до управління нею на рівні усіх структурних підрозділів підприємства і впливу умов зовнішнього середовища.

На рис. 8.1 наведено схему формування стратегії управління ЗЕД підприємства на основі впливу процесів інтеграції та глобалізації.



Рис. 8.1. Формування стратегії управління ЗЕД підприємства на основі впливу процесів інтеграції та глобалізації*

*складено на основі: [40, с. 7; 38]

Відповідно до рис. 8.1 слід виділити те, що в основі формування стратегії управління ЗЕД підприємства закладений вплив інтеграційних та глобалізаційних процесів, який визначає головні орієнтири активізації розвитку підприємства на основі його співпраці із закордонним ринком. Ключовим в цьому питанні має бути системний та функціональний підходи, або їх поєднання.

Важливим елементом стратегії управління ЗЕД підприємства є формування його стійких конкурентних позицій, оскільки, на сьогодні, в умовах лібералізації зовнішньої торгівлі та співробітництва з СОТ, єдиним та дієвим інструментом завоювання підприємством певної частки ринку є наявність стійких та впевнених конкурентних переваг. Підприємства, що працюють на зовнішньому ринку, повинні здійснювати правильне оцінювання бізнес-середовища та розробляти ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва.

Водночас втілення стратегії управління ЗЕД на підприємстві має певні сильні та слабкі сторони, які на нашу думку, мають бути враховані при зміцненні конкурентних позицій підприємства та формуванні його конкурентних переваг (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Сильні та слабкі сторони використання стратегій управління ЗЕД підприємств та їх конкурентні особливості*

Сильні сторони використання стратегії управління ЗЕД у діяльності підприємства	Зміцнення конкурентних позицій та формування конкурентних переваг**
1. Підготовка до непередбачуваних змін у відповідності до умов зовнішнього оточення	1. Формування адаптаційних можливостей підприємства до зовнішнього оточення
2. Мінімізація ризиків негативних впливів мінливого міжнародного середовища	2. Передбачення причин виникнення ризиків зі сторони впливу трансформації світогосподарських зв'язків
3. Рационалізація використання ресурсного потенціалу	3. Ефективність використання ресурсів підприємства
4. Створення передумов підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів	4. Підвищення продуктивності праці
5. Стимулювання менеджерів до реального запровадження прийнятих управлінських рішень у довгостроковій перспективі	5. Орієнтація на досягнення довгострокових стратегічних планів на основі стійкості апарату управління
6. Підвищення координованості дій	6. Інтегрованість усіх учасників виробничої діяльності підприємства із системою стратегічного управління ЗЕД
7. Формалізація повноважень та відповідальності працівників	7. Підвищення якості праці

Кінець таблиці 8.1

Слабкі сторони використання стратегії управління ЗЕД у діяльності підприємства	Зміцнення конкурентних позицій та формування конкурентних переваг**
1. Втрата правильної виробничо-господарської орієнтації в результаті переслідування короткострокових інтересів	1. Потреба у визначенні довгострокових пріоритетів здійснення ЗЕД на основі зобов'язань тривалих зовнішньоторговельних контрактів
2. Невміння розглядати діяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах	2. Активізація управлінської функції підприємства у напрямі комплексного підходу до формування завдань у розрізі його основних функціональних підрозділів
3. Немоżliвість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку	3. Акцентуванні уваги на підвищенні ролі маркетингових досліджень у діяльності підприємства та плануванні виробничого процесу в активізації ЗЕД
4. Послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій	4. Активізація роботи щодо оцінки та аналізу діяльності конкурентів з метою знаходження шляхів їх випередження

*складено на основі [26; 86];

**запропоновано автором

На наш думку, у побудові стратегії управління ЗЕД та її спроможності забезпечити зміцнення конкурентних позицій підприємства вагоме місце займає визначення ринкової ситуації цільового ринку збуту та співпраці з торговельними партнерами.

Формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства є досить складним та комплексним процесом, який поділяється на два етапи: формування стратегії та її реалізація. Етап формування стратегії управління ЗЕД підприємства починається з визначення місії підприємства, в якій розкривається мета, пріоритетні цінності і напрями діяльності у відповідності до існуючих тенденцій ринку. Головним призначенням формування стратегії управління ЗЕД підприємства є забезпечення розробки та досягнення довгострокових цілей кожною з його функціональних служб з метою дотримання принципів корпоративної і конкурентної стратегій підприємства. Визначальними і обмежувачими факторами при цьому є фінанси та інвестиції, людські ресурси, виробництво, інновації та маркетинг.

На етапі формування стратегії управління ЗЕД підприємства одне з основних її завдань є вивчення, аналіз та прогнозування ринкових змін. Подальші завдання формування стратегії управ-

ління ЗЕД підприємства базуватимуться на результатах зазначеного стратегічного аналізу. Поряд з цим, серед основних завдань також є визначення критеріїв та можливих сценаріїв розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на цільовому ринку. Наступним важливим завданням має стати планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності з боку протидії діяльності конкурентів. Виходячи з цього, конкурентоздатність продукції, що випускатиметься підприємством і, яка буде реалізовуватися на зовнішніх ринках, з урахуванням її собівартості, ціни та обсягів продажу і визначатиме ефективність стратегії управління ЗЕД підприємства. Як результат, окреслені завдання, дозволять сформувати підґрунтя для визначення системи доведення продукції до споживачів на зовнішньому ринку згідно умов тієї ситуації, яка складається на ньому [101].

Вибір найбільш переважних форм та заходів щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності здійснюються в рамках наступного завдання формування стратегії управління ЗЕД підприємства.

У спрощеному вигляді формування стратегії передбачає ухвалення рішень про те, чим підприємство повинно займатися, а реалізація – практичне виконання намічених дій. В додаток, зазначимо, що на етапі формування стратегії відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів для їх досягнення. Тому, у процесі розробки стратегії управління ЗЕД підприємства менеджери приймають виважене рішення про те, на які ринки підприємству слід проникнути (або які ринки слід покинути), а також як забезпечити конкурентоспроможність продукції і підприємства на кожному з цих ринків.

На рис. 8.2 зображено структуру та елементи етапності формування стратегії управління ЗЕД підприємства у підвищенні економічної безпеки.

Основним у стратегії управління ЗЕД підприємства при його виході на зовнішній ринок є орієнтація на частку, яку підприємство бажає займати на іноземному ринку, визначення кола цільових споживачів і розробку заходів за кожною складовою комплексної системи функціональних служб підприємства, що взаємодіють у напрямі досягнення поставлених цілей стратегії. Ключовим в цих процесах має стати концентрація обов'язків усіх сторін функціонування господарської діяльності підприємства на рівні блоку управлінських пріоритетів стратегії управління ЗЕД, блоку забезпечення, блоку ключових завдань та блоку заходів оптимізації плану стратегії управління ЗЕД.

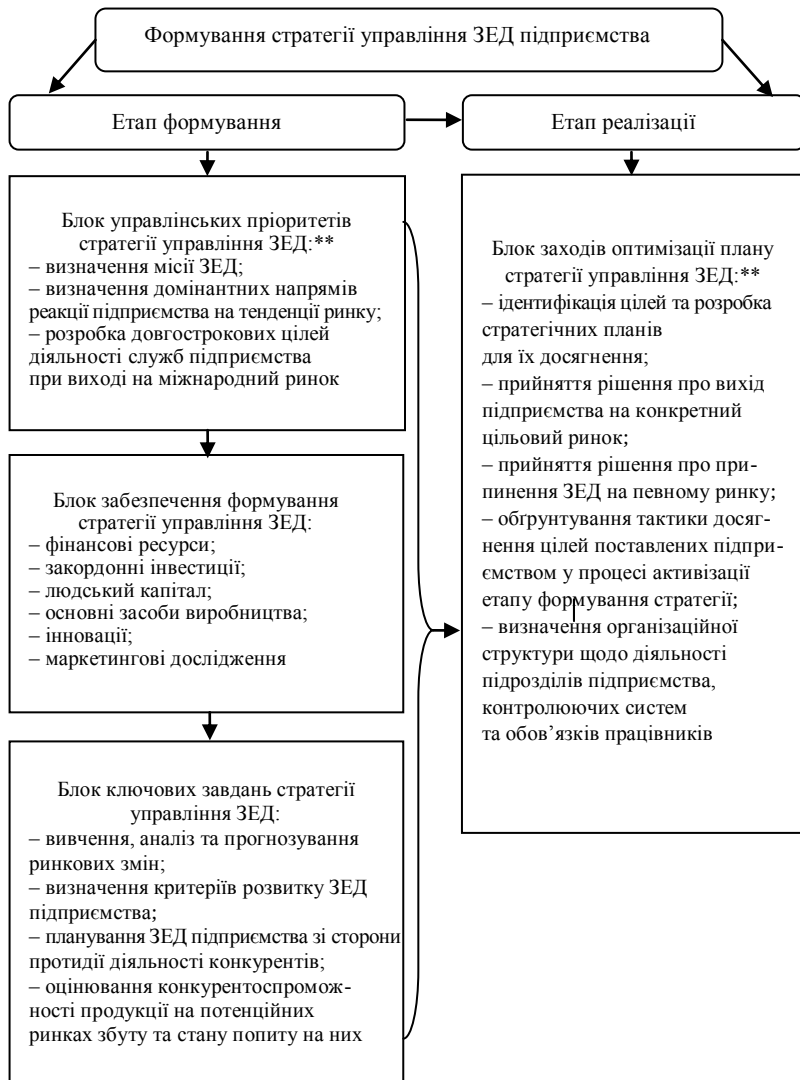


Рис. 8.2. Структура та елементи етапності формування стратегії управління ЗЕД підприємства у підвищенні економічної безпеки*

*згруповано та систематизовано на основі: [101; 45];

**авторська структура поділу

З огляду на проведені дослідження, готовність підприємства до мінливих зовнішніх чинників, загроз і ризиків прямо пов'язане з його конкурентоспроможністю, а саме: чим більше конкурентних переваг воно має, тим вища його готовність. При цьому формування стратегії управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств повинне узгоджуватися з цілями підприємства, а також з можливістю їх досягнення. Для цього необхідним є вирішення низки проблем, які стоять перед вітчизняними промисловими підприємствами. Також, при формуванні стратегії управління зовнішньоекономічної діяльності не менш важливим і є ретельний аналіз всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що відносяться до довгострокових цілей і їх обґрунтування для прийняття тих або інших рішень. Серед таких цілей повинні бути і такі, що є обов'язковими для виживання підприємства.

Найбільш значимими аспектами у вирішенні проблем стратегічного планування ЗЕД підприємства є:

- тип економічної системи, у якій функціонує досліджуваний суб'єкт господарської діяльності;
- етап розвитку підприємництва;
- національні особливості країни або регіону;
- тип досліджуваних підприємств.

Причини успіху або невдач у тій чи іншій галузі полягають у чотирьох властивостях країни, які носять загальний характер та формують середовище, у якому конкурують місцеві підприємства. Таким чином, згідно з цією теорією конкурентні переваги окремих підприємств знаходяться у тісній залежності від умов країни базування. Виділяють наступні властивості країни [73]:

- параметри факторів виробництва;
- параметри попиту;
- споріднені та підтримуючі галузі;
- стратегія підприємства, її структура та суперництво.

Метою планування стратегії управління ЗЕД підприємства є створення, насамперед, організаційної структури, яка буде відповідати загальним цілям підприємства, та формування економічних стимулів до зовнішньоекономічної діяльності. Разом з тим, планування стратегії управління ЗЕД підприємства має відповідати наступним принципам:

- пріоритету споживача над виробником;
- пріоритетності витрат на зовнішньоекономічну діяльність;
- економічної та соціальної доцільності ЗЕД;

- комплексності та спадкоємності планування ЗЕД;
- стимулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- відповідності рівня матеріально-технічної бази вимогам, що ставляться до якості й конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках;
- маркетингової спрямованості та економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас сучасна система ЗЕД має свої особливості, які характеризуються наступними рисами та мають бути враховані при плануванні стратегії управління ЗЕД підприємства:

- розвиток інтеграційних процесів в контексті ліквідації економічних кордонів між країнами і створенням єдиного регіонального економічного простору, який підпорядковується загальному регулюванню;

- посилення взаємозв'язків між кон'юнктурою на світових ринках товарів та послуг і внутрішніх ринках окремих держав. Широкого розвитку набувають такі форми та елементи в системі ЗЕД, як інформаційний обмін, послуги зв'язку, транспортне обслуговування, консалтинг, франчайзинг, ноу-хау, лізинг, страхування тощо;

- нова форма міжнародного поділу праці, що склалася останніми роками та характеризується відносним зниженням частки сировини та матеріалів у світовій торгівлі;

- активна та цілеспрямована роль держави щодо втягнення країни у систему глобальної світової економіки, що забезпечується шляхом створення сприятливих правових, економічних та політичних умов, які забезпечують ефективну, з точки зору, інтересів країни та окремого підприємця ЗЕД на всіх рівнях;

- вивезення капіталу, що пояснюється створенням фундаменту для утворення ТНК, котрі, зазвичай, можуть бути національними за капіталом та інтернаціональними за сферою діяльності;

- переміщення робочої сили з країни в країну, що є наслідком відмінностей у людських, сировинних та фінансових ресурсах. Щорічно в пошуках роботи у світі переміщується до 25 млн людей;

- зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що сприяє зниженню витрат виробництва;

- жорстке міжнародне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що визначається багатогранністю кожної двосторонньої міжнародної економічної угоди, оскільки має відповідати положенням СОТ, виконувати вимоги близько 40 міжнародних організацій у цій галузі [25, с. 57; 31, с. 69].

Також, планування стратегії управління ЗЕД підприємства в значній мірі залежить від взаємодії та координації діяльності підрозділів, функціонально пов'язаних із ЗЕД. Організація взаємодії функціонально пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства підрозділів є частиною організаційного забезпечення ЗЕД підприємства. Ця взаємодія повинна здійснюватися на основі формально встановлених (регламентованих) і неформальних зв'язків між елементами системи забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства [75, с. 7].

Планування стратегії управління ЗЕД промислового підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх умов, серед яких:

- масштаби ЗЕД;
- витрати, які пов'язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках;
- складність продукції;
- досвід роботи підприємства на міжнародних ринках;
- контроль над гнучкістю економічних процесів, прибутками і поведінням у конкурентному середовищі;
- економічна свобода;
- конкуренція на зовнішніх ринках; присутність у країні; ризики, пов'язані з роботою на міжнародних ринках [39, с. 65–73].

На нашу думку, в рамках визначеної стратегії та тих цілей, які мають бути покладені в основу її реалізації, важливим має стати те, що будь-яка стратегічна ціль упродовж різних періодів життєвого циклу розвитку підприємства має різні рівні прояву. Це пояснюється тим, що виходячи з рівня економічного розвитку суб'єкта господарювання на стадіях народження бізнес-ідеї, її становлення, зростання, стабілізації, спаду чи відродження, формується і відповідний рівень пріоритетності. Від простішої та менш ресурсоемної стадії до більш ускладненої за стратегічно-орієнтованої. Такий рівень пріоритетності змінюється за рахунок посилення вимог ринку, збільшення обсягів виробництва та застосування нових виробничих потужностей (див. рис. 8.3).

Одне з важливих завдань дослідження розвитку ЗЕД вітчизняних підприємств є дослідження впливу різних факторів, а саме внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають або гальмують структурні підрозділи підприємства у здійсненні активної ЗЕД підприємства. В процесі розгляду внутрішніх та зовнішніх факторів,

які впливають на активізацію експортно-імпортного потенціалу підприємства, необхідно найбільш повно розкрити роль кожного фактора у зміні поточної тенденції розвитку, яка складається на підприємстві.

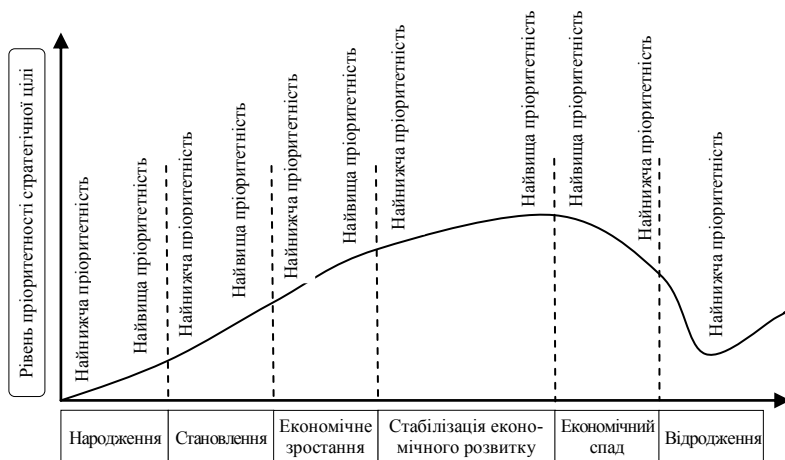


Рис. 8.3. Формування рівня пріоритетності стратегічної цілі у розрізі окремих стадій життєвого циклу розвитку підприємства*

*складено та доопрацьовано на основі: [111; 70; 99; 8]

На нашу думку, досліджуючи той чи інший фактор, який здійснює вплив на активізацію ЗЕД підприємства, керівництво виключає вплив ролі тих факторів, які впливають негативно на здійснення його експортно-імпортних операцій, і стимулює ті фактори, які здійснюють позитивний вплив.

Такий підхід до активізації експортно-імпортного потенціалу підприємства, слід розглядати з точки зору планування, як функції управління ЗЕД підприємства, що виступає діяльністю з оцінки міжнародного зовнішнього середовища, визначення можливостей та передбачення ризиків для підприємства, формування основної стратегії підприємства через призму дослідження інтенсивності внутрішніх факторів розвитку та зовнішніх умов. Визначення тенденцій впливу внутрішніх та зовнішніх факторів виступає ключовим елементом у формуванні коротко- та довгострокових завдань щодо покращання виробничого процесу, стимулювання праці робітників та правильного розподілу ресурсів (капіталу, технологій, людей, інформації), що дозволить покращувати та більш активі-

зувати експортно-імпортний потенціал підприємства з урахуванням всіх умов інтеграційних перетворень.

З огляду на це, слід зазначити, що різні вчені виділяють досить різноманітну класифікацію факторів, які впливають на будь-яку діяльність підприємства, проте, досліджуючи ЗЕД підприємства, необхідно звернути увагу на те, що усі фактори за своїм характером впливу можна поділити на контрольовані та неконтрольовані.

На нашу думку, контрольовані фактори напряму різні вчені та економісти пов'язують з діяльністю підприємства, вплив яких можна змінювати на самому підприємстві під час виробничого процесу. Неконтрольовані розглядають з позиції ринкових сил, які правлять на ринку, з точки зору держави, галузі, розвиток іноземних технологій та їх доступності для перейняття досвіду на вітчизняному ринку промисловості, інвестицій, впровадження інновацій тощо. Проте, контрольовані фактори, не обов'язково можуть бути пов'язані тільки з внутрішнім середовищем підприємства, а неконтрольовані із зовнішнім, оскільки за допомогою певного внутрішнього фактора підприємства можна вплинути не тільки безпосередньо на діяльність підприємства, а на ринок в цілому, на галузь, чи певну промислову структурну одиницю. Тому, контрольованими доцільно вважати ті фактори, на які можна вплинути у потрібному напрямі з точки зору зовнішнього середовища та їх відкритості до такого впливу, а саме зі сторони готовності та значущості дії зазначених факторів підприємства. В свою чергу, неконтрольовані фактори можуть змінюватись за рахунок внутрішнього середовища, а особливо з позиції розвитку та удосконалення діяльності підприємств, що спонукає державу пристосовуватись до нових умов виробництва промислових підприємств.

На нашу думку, внутрішня сфера діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств на сьогодні залишається значно залежною від перехідного характеру економіки держави, навіть не дивлячись на те, що вже визначена певна ринкова інфраструктура та створена певна нормативно-правова база для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Проте, також, ще необхідно досить багато елементів впровадити для того, щоб вітчизняні підприємства мали можливість удосконалювати свою діяльність, вільно виходити на міжнародні ринки та співпрацювати з торговельними партнерами різних країн світу. Головною перешкодою в цьому, на сьогодні, є недостатньо стабільний і результативний техніко-економічний, валютно-фінансовий та соціально-політичний ринок функціонування.

Тому, доцільно було б зупинитись на ще одній важливій класифікації внутрішніх та зовнішніх факторів, яка відноситься до складових управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Внутрішні та зовнішні фактори діяльності підприємства, також, поділяються за досить важливою ознакою – дискретністю. Звідси випливає, що розрізняють фактори, які відповідно до інтенсивності прояву властивостей показника можуть бути факторами як короткострокової, та і довгострокової дії. Наприклад, експортна орієнтація підприємства повинна вимірюватись не тим, що вона відсутня чи наявна, а тим чи продукція є високоякісною та чи постійно забезпечує споживачів належними потрібними характеристиками. Виходячи з цього, розрізняють фактори постійної та короткої дії, а період впродовж якого він діє є постійним або тимчасовим. Постійно діючим фактором розвитку експортно-імпоротної діяльності, наприклад, є ставка мита чи інші передбачені державою обов'язкові заходи під час здійснення експортно-імпоротної діяльності підприємства, тим часовим фактором може бути стратегія способу виходу на іноземний ринок.

Промисловість України тривалий період була орієнтована на розширення ринків збуту продукції машинобудування у країнах СНД, що в нинішній період євроінтеграційних процесів та значного повороту напрямів щодо зовнішньоекономічної співпраці призвело до зменшення обсягів експорту продукції. Але поступові глобалізаційні перетворення вітчизняної економіки, внесення відповідних змін у нормативно-правовій базі, націлених на економічний розвиток призводитиме до розширення обсягів експорту продукції промисловості, в тому числі зростання експорту електротехнічної продукції машинобудівних підприємств. В найближчий час повинна бути реалізована стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств промислового комплексу. Негативними чинниками, які стримують реалізацію стратегічних планів розширення виробництва та розвитку діяльності підприємств машинобудівної галузі є:

- технічна застарілість основних засобів;
- недостатні обсяги залучення інвестицій у промисловий сектор економіки;
- інфраструктурна нерозвиненість фінансових ринків;
- необхідність активізації та державної підтримки науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- високі відсоткові ставки за надані кредитні кошти, що подекуди перевищують отриману рентабельність від діяльності.

Для подолання усіх несприятливих для розвитку факторів держава повинна визнати машинобудівну галузь як пріоритетний сектор промисловості, адже це є підґрунтям для розширення ресурсно-фінансового та сукупного економічного потенціалу. За останні роки знизились індекси інвестицій в основний капітал машинобудівних підприємств. Це є наслідком анексії Криму та вже тривалим територіальним конфліктом на сході країни. Основним джерелом надходження капітальних інвестицій є власні фінанси господарюючих суб'єктів, що сповільнює темпи зростання ефективності їх діяльності [17].

На підприємствах, поміж інвестиційної стратегії, повинні бути впроваджені відповідні положення інвестиційної культури, що підтримуватимуться усіма задіяними в інвестиційних процесах структурними підрозділами підприємства. Зміни в організаційній структурі є обов'язковою умовою реалізації сформованої інвестиційної стратегії машинобудівного підприємства.

Інвестиційна політика, що проводиться на підприємстві передбачає виконання регулюючої, мотиваційної та розподільчої функцій. Регулююча функція інвестиційної політики охоплює усі рівні ринкового функціонування та відповідає за відтворення фінансових ресурсів, впливаючи таким чином на швидкість економічного розвитку галузі. Мотиваційна функція здебільшого спрямована на стимулювання оновлення техніко-виробничої бази підприємства та пришвидшення темпів науково-технічного прогресу. При цьому інвестиції є своєрідним як стимулом, так і, водночас, показником рівня розвитку господарюючого суб'єкта та економіки держави. Розподільча функція інвестиційної політики призначена розподіляти сукупний громадський продукт відповідно до наявних рівнів та різновидами господарювання. Особливості даної функції визначаються сформованими державними пріоритетами та встановленими завданнями щодо інвестиційної діяльності. Розподіл відбувається у бюджетній сфері (процеси оподаткування та здійснення бюджетних витрат), на фінансовому (випуск цінних паперів, кредитування) та страховому ринках.

Одним з непростих завдань розроблення інвестиційної політики господарюючого суб'єкта є формулювання напрямів розвитку інвестиційних процесів. На машинобудівному підприємстві ці напрями повинні бути достатньо ґрунтовно співпадати із загальними стратегічними орієнтирами. Галузева розгалуженість інвестиційної політики на промислових підприємствах надає змогу одер-

жати синергетичний ефект, тобто сукупний ефект від інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств перевищуватиме отриману ефективність окремих підгалузей. Дія синергетичного закону буде відчутна при виборі підприємством так званої наступальної інвестиційної політики, що спрямована на інвестування найбільш перспективних підгалузей або ж захисної інвестиційної політики, яка передбачатиме концентрацію інвестицій, у навпаки, найбільш послаблені виробництва [20].

Технологічна застарілість основних засобів машинобудівних підприємств складає більш як 20 років, натомість порівняно з економічно розвиненими країнами цей період перевищує у 1,5–2 рази (строк використання устаткування не більший 7–10 років). Рівень зносу основних засобів на вітчизняних підприємствах машинобудування подекуди сягає до 80 %. Оновлення технічної бази у вітчизняному промисловому секторі в середньому за рік складає тільки 0,01 %, що дуже різниться з річним відсотком оновлення устаткування в розвинених країнах – 10–12 %.

З урахуванням фінансової неспроможності за останні роки суб'єкти господарювання оновлювали основні засоби через закупівлю імпортного вживаного устаткування. Частково цей процес можна вважати технологічним оновленням, але використання такого устаткування не дасть змоги виготовляти інноваційну продукцію, конкурентоспроможні за іноземні аналоги виробити, що сповільнює розширення сегментів зовнішнього ринку збуту. З метою пришвидшення темпів інноваційного розвитку промислового виробництва, досягнення довготривалого ефекту основні засоби вітчизняних підприємств машинобудування повинні бути високоякісними та враховувати останні досягнення науково-технічного прогресу [34].

Крім того підприємства промислово розвинених країн ЄС та США забезпечуються значною державною підтримкою, фінансовим забезпеченням, реальною реалізацією програм розвитку, залучення інвестиційних коштів та наданням гарантій інвесторам. Кризове становище підприємств машинобудування можна подолати шляхом науково-обґрунтованого, системного підходу, що базуватиметься на докорінних змінах функціонування галузі, збільшення залучених фінансових ресурсів, структурній перебудові виробництва, створення промислових кластерів, стимулювання обсягів експорту, активізації інвестиційних процесів. Окремо вимагає дослідження функціонування кожної із підгалузей машинобудування для визначення проблемних аспектів у кожній та віднайдення шляхів їх подо-

лання. Зважаючи на досвід промислово розвинених країн для активізації інвестиційних процесів машинобудування, оновлення виробництва необхідна політика активного державного втручання [80].

В системі стратегічного управління, характерною властивістю якого має бути альтернативність, інвестиційні рішення приймаються шляхом розгляду різноманітних напрямів, методик проведення інноваційно-інвестиційної діяльності, обрання найоптимальніших та формування загальної стратегії інвестиційного розвитку. Ефективність інвестиційної діяльності є основою для оновлення виробництва підприємств промисловості та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності виробів. На кожному підприємстві, при формуванні інвестиційної стратегії, мають бути задіяні висококваліфіковані спеціалісти, які є достатньо обізнаними у веденні стратегічного управління, реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів, впровадженні структурних змін організації.

8.2. Моніторинг зовнішньоекономічної діяльності у формуванні рівня економічної безпеки

На сьогодні, вітчизняні промислові підприємства функціонують у досить мінливому зовнішньому середовищі. Перш за все, це пов'язано з динамічністю процесів розвитку трансформаційних змін в економіці країни, впливом інтеграції, вимогами до здійснення господарської діяльності зі сторони СОТ, лібералізацією ринків та посиленням уваги до зміцнення тих чи інших конкурентних позицій на ринку. Через те, невизначеність чіткого механізму управління діяльністю підприємства щодо його співпраці із зовнішньоторговельними партнерами ставить вітчизняних суб'єктів господарювання перед необхідністю постійного моніторингу та діагностики основних чинників впливу зовнішнього середовища. Головним чином, це дасть змогу вчасно вжити потрібних заходів по коригуванню тих чи інших відхилень у процесі розгортання окремих етапів виробництва продукції на внутрішній та зовнішній ринки збуту [12, с. 152].

У загальному вигляді, основні завдання сучасної діагностики зовнішнього середовища підприємства, яке орієнтується на співпрацю з закордонними партнерами СОТ полягає у визначенні впливу ряду показників економічного, технологічного, ринкового, конкурентного, міжнародного, соціального та політичного харак-

теру. Важливим є те, що за умов розвитку ринкової економіки результат діагностики зовнішнього середовища підприємства повинен бути спрямований на оцінку його стратегічних можливостей та в повній мірі покладатись на визначення найбільш несприятливих чинників реалізації стратегії підприємства [58, с. 178].

В рамках управління підприємством діагностика слугує початковим етапом прогнозування альтернативних шляхів його розвитку [13, с. 155]. З огляду на це, до головних етапів здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства відносять наступні:

- вибір показників та визначення їх динамічності;
- збір, обробка та аналіз інформації;
- визначення тенденцій розвитку діяльності підприємства за результатами отриманих даних та їх відповідності поточному стану суб'єкта господарювання;
- формування висновків про поточну діяльність підприємства [13, с. 156] та виділення основних стратегічних орієнтирів її розвитку;
- позиціонування підприємства у конкурентному сегменті зовнішнього середовища [27, с. 191].

На нашу думку, слід підкреслити те, що процес діагностики зовнішнього середовища підприємства цілком пов'язаний із його внутрішньою діяльністю, яку необхідно також ретельно аналізувати та досліджувати. Правильне розуміння поточної внутрішньої ситуації виробничого процесу та отриманих результатів управління ним, дозволить визначити потенційні та слабкі сторони розвитку підприємства під впливом зовнішнього середовища. Таким чином, діагностика зовнішнього середовища, перш за все, повинна стосуватися прямо-пропорційних та взаємокомплементарних показників внутрішньої діяльності підприємства. В даному випадку вагомим є те, що такий підхід дасть змогу здійснювати діагностику зовнішнього середовища підприємства тільки відповідно до розвитку того етапу виробничого процесу, на якому виявлено певні відхилення та позапланові зміни.

Виходячи з цього, діагностику зовнішнього середовища підприємства необхідно здійснювати згідно з отриманими результатами внутрішньої оцінки окремих процесів його господарської діяльності: оцінки виробничого потенціалу; оцінки економічного потенціалу та витрат; оцінки конкурентного потенціалу; оцінка ризику інноваційної діяльності; оцінки організації корпоративного та стратегічного менеджменту [105, с. 218].



Рис. 8.4. Схема моніторингу зовнішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні діяльністю*

*складено на основі: [12, с. 152; 58, с. 178; 13, с. 155; 27, с. 189; 105, с. 218; 41, с. 362–364]

На рис. 8.4 наведено комплексну схему структури здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні його діяльністю на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Що стосується стратегічного аспекту управління діяльністю підприємства за умов його орієнтованості як на внутрішній, так і закордонний ринок, слід зазначити, що вищенаведені види діагностик спрямовані не тільки на передбачення негативних впливів зовнішнього середовища, а також на здійснення його ретельного аналізу у напрямі формування та вирішення конкретних стратегічних завдань щодо випередження конкурентних аналогів продукції, отримання лідерських позицій на ринку та забезпечення відповідного рівня економічної безпеки.

На сьогодні, різними вченими та економістами досліджено і запропоновано велику кількість різнобічних підходів, методів та моделей оцінки та аналізу, моніторингу зовнішнього середовища, проте тільки окремі з них можливо застосувати для тих підприємств промисловості, які тісно співпрацюють із закордонними партнерами. В даному випадку, мова йде про те, що далеко не всі методи та підходи аналізу зовнішнього середовища дозволяють врахувати окремі сторони здійснення стратегічного управління в рамках впливу динамічних змін ринкової економіки та інтеграційних процесів. Разом з тим, якщо прийняти до уваги ті можливості партнерського співробітництва, які представлені вітчизняним виробникам з боку СОТ, з набуттям чинності Угоди про асоціацію зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС вимоги до планування та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств дедалі ускладнюються в міру того, наскільки їх стратегічні орієнтири можуть відповідати інтеграційним процесам. В першу чергу, це стосується довгострокової співпраці вітчизняних виробників із зовнішнім ринком ЄС, яка повинна передбачити не тільки економічне спрямування, а й стратегічно-інтеграційне. Через те, в умовах співробітництва в рамках СОТ, лібералізації торгівлі та посилення інтеграційних процесів, важливим та актуальним питанням залишається оцінка аналізу зовнішнього середовища підприємства за допомогою застосування тих чи інших стратегічних моделей та методів управління ЗЕД.

Відповідно до основоположних постулатів менеджменту, є декілька важливих теорій, які можливо застосувати у процесі здійснення стратегічного управління та оцінки чинників зовнішнього

середовища. Проте, на авторське бачення, на сьогодні, тільки окремі з них можуть врахувати особливості функціонування вітчизняних підприємств за умов членства України в СОТ, а саме, модель:

- «галузевої структури» (модель М. Портера) [72];
- «сфери дії організації» [59];
- «ієрархічної» структури зовнішнього середовища (модель

У. Ділла та Дж. Томпсона) [96].

Якщо звернути увагу на специфіку кожної із зазначених моделей у сучасному трактуванні підходів до діагностики зовнішнього середовища підприємства та впливу її результатів на здійснення стратегічного управління ЗЕД в рамках СОТ, то слід виділити наступні етапи діагностики в нижченаведених моделях:

1. Модель «галузевої структури» – здійснюється:

- аналіз показників, які характеризують галузь в цілому, розміри прибутків і товарообороту окремих сегментів ринку з метою розуміння загальних тенденцій її розвитку та визначення окремих напрямків стратегічного управління ЗЕД підприємства;

- оцінка основних конкурентних сил та їх можливостей впливати на здійснення стратегічного управління ЗЕД підприємства, а саме: аналіз показників продажу конкурентів, які присутні на ринку, платоспроможного попиту покупців та величини їх доходів, частоту покупок, динаміку цін та їх очікування у випадку споживання товарів-субститутів.

2. Модель «сфери дії організації»:

- виходячи з того, що сфера зовнішнього ринку, де функціонує та на яку орієнтується вітчизняне підприємство, може зазнавати впливу постійних динамічних змін інших зовнішніх середовищ, при здійсненні стратегічного управління організації необхідно врахувати результати оцінки макроекономічних показників інших зовнішніх середовищ, а саме: показники світових та регіональних цін, динаміку курсових різниць валютних ринків та їх ліквідність, показники транскордонного переміщення факторів виробництва та ділової активності, позитивну та негативну динаміку зовнішньої торгівлі за результатами скасування мит в рамках утворення митних союзів;

- здійснення оцінки показників альтернативних та існуючих можливостей залучення виробничих і фінансових ресурсів з метою визначення відповідності або різновекторності стратегії управління ЗЕД вимогам зовнішнього ринку СОТ, а також знаходження шляхів досягнення цілей та активізації якісної праці.

3. Модель «ієрархічної» структури зовнішнього середовища:

– з урахуванням існування дворівневої «ієрархічної» структури зовнішнього середовища («середовища завдань» та «загального середовища») здійснюється оцінка та аналіз окремих фінансових результатів підприємства за структурою їх відповідності певним завданням внутрішніх виробничих процесів та можливим загальним макроекономічним змінам зовнішнього ринку; в цьому випадку, слід зазначити, що стратегічне управління ЗЕД підприємства за умов функціонування в СОТ повинно керуватись постановкою більш спеціалізованих вузьких завдань, які сформовані на базі загальних;

– здійснюється аналіз показників, які стосуються формування внутрішніх завдань стратегічного управління підприємства на основі умов, які ставить перед ним зовнішній ринок, а саме: кількості споживачів та конкурентів, динаміки попиту цільового ринку, кількості підприємств, які впроваджують та продукують науково-технічні розробки й інновації, динаміки забезпеченості матеріально-сировинної бази, втрат прибутків від застосування адміністративних важелів регулювання проникнення товарів іноземного походження, стан соціального забезпечення населення.

На авторське бачення, в основі будь-якої стратегічної моделі управління підприємства, що базується на діагностиці його зовнішнього середовища, може бути покладено ряд методів та підходів, які застосовуються відповідно до окремих стадій комплексного виробничого процесу.

Взагалі, в теорії менеджменту та дослідженні економічних явищ здійснення господарської діяльності суб'єктів господарювання науковці та дослідники виділяють три групи основних методів управління: економічні, адміністративні та соціальні [43, с. 86].

Кожен із зазначених методів характеризується специфічними підходами до управління, які можуть бути застосовані для здійснення діагностики зовнішнього середовища, та виділити унікальність виробничого процесу підприємства, що орієнтоване на довгострокову співпрацю із зовнішньоторговельними партнерами СОТ. Якщо суб'єкт господарювання ставить перед собою досить суттєві стратегічні цілі у напрямі активізації його ЗЕД, слід прийняти до уваги і те, що як адміністративні, так і економічні методи до управління діагностикою його зовнішнього середовища мають бути стратегічно обумовлені. Поряд з цим, сучасні виробники повинні формувати свої адміністративні та економічні концепції управ-

ління діагностикою зовнішнього середовища зі сторони важливості урахування аспекту стратегічного розвитку підприємства. В додаток, елемент стратегічного розвитку, також стосується і показників соціального забезпечення підприємства, а особливо тоді, коли йдеться мова про підвищення кваліфікації та добробуту його працюючих.

Виходячи з цього, слід виділити те, що здійснення стратегічного управління ЗЕД підприємства на основі діагностики його зовнішнього середовища та сучасних умов функціонування в СОТ повинно обумовлюватись довгостроковою направленістю планування виробничого процесу в рамках тісної співпраці з країнами-партнерами ЄС та інтеграційних процесів.

Під адміністративними методами управління ЗЕД вітчизняних підприємств, які можуть визначити доцільність здійснення діагностики їх зовнішнього середовища слід розуміти систему способів та прийомів організаційно-розпорядчої діяльності, що вимагаються зі сторони державної влади та використовуються для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку ЗЕД (ліцензування, квотування, заборони, спеціальні торговельні режими). Такі методи можуть як обмежувати, так і забезпечувати сприяння ЗЕД підприємства за умов його співробітництва з країнами-партнерами СОТ [43, с. 87], а також визначати напрям діагностики зовнішнього середовища.

Наступними не менш важливими методами управління ЗЕД вітчизняних підприємств, які можуть визначити доцільність здійснення моніторингу їх зовнішнього середовища є група економічних методів, які на відміну від адміністративних, спрямовані на зростання прибутковості від здійснення експортно-імпортних операцій. Результати застосування зазначених методів мають стосуватися знаходження альтернативних та більш вигідних варіантів залучення витрат у виробництво продукції на експорт, імпортуванні комплектуючих, сировини та матеріалів.

До економічних методів управління ЗЕД підприємств за умов розвитку зовнішньоторговельних відносин з країнами-партнерами слід віднести наступні: митні збори; ціни на експортовану та імпортовану продукцію, матеріали і сировину; експортне кредитування та його ставки; експортне преміювання та субсидіювання [67].

На думку авторів, стратегічний аспект управління ЗЕД підприємства за допомогою економічних методів слід розуміти в тому, що в процесі виробництва продукції, кожен його цикл має бути

побудований на системі досягнення менших витрат виробництва. Відповідно до цього, необхідно здійснювати оцінку показників експортно-імпортного потенціалу підприємства за результатами:

- зміни витрат на оплату митних зборів;
- зміни витрат на купівлю закордонної сировини, матеріалів, комплектуючих;
- підвищення цін на експортну продукцію за кордоном;
- отримання позитивного фінансового результату від кредитування, преміювання та субсидіювання ЗЕД.

Поряд з наведеними методами управління ЗЕД та обґрунтуванням їх стратегічного елемента у здійсненні діагностики зовнішнього середовища, також для вітчизняних виробників, слід звернути увагу на ряд сучасних підходів, які мають бути реалізовані в межах охарактеризованих методів.

На думку Стадник В.В. та Йохни М.А., важливим підходом до стратегічного управління ЗЕД підприємств за сучасних умов ринкової економіки є стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який базується на аналізі стратегічних альтернатив, визначенні функціональної стратегії управління та використанні елементів стратегічного контролінгу [89, с. 74–75].

Виходячи з наведених досліджень, на рис. 8.5 згруповано логічну структуру застосування моделей та методів управління ЗЕД відповідно до виділення їх стратегічного елемента у здійсненні діагностики зовнішнього середовища підприємства за умов СОТ. Поряд з цим, підкреслимо, що на сьогодні, саме лібералізація зовнішньої торгівлі та набуття чинності Угоди про асоціацію зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС є головними пріоритетними напрямками розвитку ЗЕД вітчизняних підприємств, на основі правил та вимог яких здійснюється їх сучасне партнерство із СОТ. В результаті, ретельне планування, стратегічний аналіз та логічне застосування вищенаведеного інструментарію дозволять досягти позитивних фінансових результатів, вийти на нові закордонні ринки збуту та сприяти формуванню надійного іміджу зовнішньоторгівельного партнера.

Враховуючи наведені обґрунтування та дослідження, наступною є необхідність звернути увагу на ряд інших методів до оцінювання зовнішнього середовища підприємства, які схожі між собою підходом до підбору їх показників, але різнозначні у групуванні. Такими методами є наступні: Pest-, Slept-, Steeple-, Etom- та Quest-аналіз.

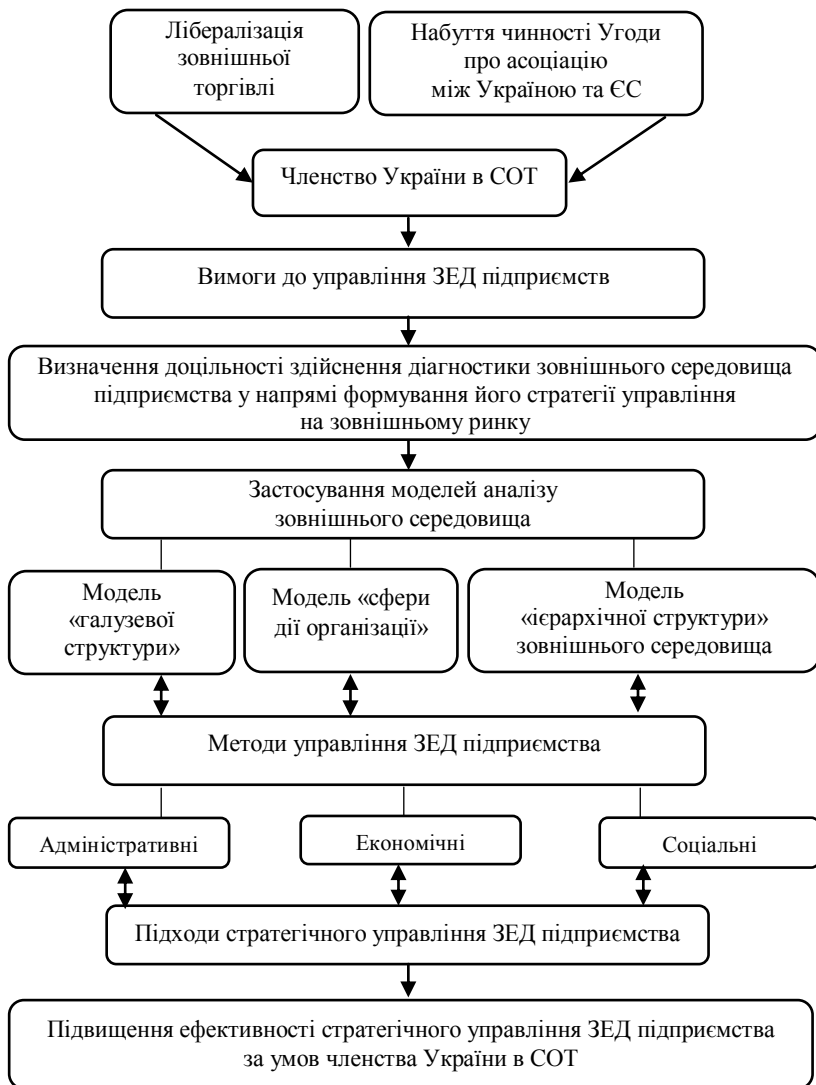


Рис. 8.5. Логічна структура застосування моделей та методів управління ЗЕД підприємства у виділенні стратегічного елемента здійснення діагностики його зовнішнього середовища*

*складено на основі: [72; 59; 95; 43, с. 86; 67; 89, с. 74–75; 46, с. 123–124; 69, с. 127]

Іншими, досить важливими підходами до здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства, які дають змогу виділити їх вплив на формування його стратегії управління є визначення окремих показників-індикаторів бізнес-кон'юнктури підприємства. Якщо прийняти до уваги те, що на сьогодні, за умов лібералізації ринків посилення співпраці з країнами СОТ здебільшого залежить від активізації діяльності конкурентів, та численних уподобань споживачів і постачальників, слід стверджувати, що дослідження п'яти основних сил конкурентного середовища М. Портера залишаються досить актуальними та результативними інструментами при діагностиці зовнішнього середовища підприємства. Виходячи з цього, найважливішими елементами бізнес-кон'юнктури зовнішнього середовища підприємства є споживачі, конкуренти, постачальниками, поява нових товарів-замінників і гравців ринку [111].

На думку вчених, діагностика зовнішнього середовища підприємства в більшій мірі повинна бути орієнтована на визначення показника-індикатора рівня взаємовідносин із конкурентами та показника-індикатора рівня взаємовідносин із постачальниками.

Показник-індикатор рівня взаємовідносин із конкурентами визначається за наступною формулою [83, с. 237–238]:

$$I_K = f(K_1; K_2; K_3; K_4; K_5), \quad (8.1)$$

де K_1 – рівень взаємовідносин підприємства з наявними конкурентами;

K_2 – рівень взаємовідносин підприємства із новими конкурентами, які безпосередньо є виробниками продукції;

K_3 – рівень взаємовідносин підприємства із конкурентними можливостями постачальників;

K_4 – рівень взаємовідносин підприємства із конкурентними можливостями споживачів;

K_5 – рівень взаємовідносин підприємства з тими конкурентами, що пропонують товари-замінники.

Показник-індикатор рівня взаємовідносин із постачальниками визначається за формулою (8.2) [83, с. 237–238]:

$$I_{ПСТ} = f(ПСТ_1; ПСТ_2; ПСТ_3; ПСТ_4; ПСТ_5), \quad (8.2)$$

де $ПСТ_1$ – рівень взаємовідносин підприємства з постачальниками матеріалів та сировини;

$ПСТ_2$ – рівень взаємовідносин підприємства з постачальниками напівфабрикатів і комплектуючих незавершеного виробництва;

PCT_3 – рівень взаємовідносин підприємства з постачальниками інформації про стан об'єктів та суб'єктів ринку;

PCT_4 – рівень взаємовідносин підприємства з постачальниками енергії;

PCT_5 – рівень взаємовідносин підприємства з постачальниками фінансових ресурсів.

Поряд з цим, на нашу думку, на основі виділеного підходу, також необхідно сформулювати показники-індикатори рівня взаємовідносин підприємства із споживачами, новими гравцями ринку та реакції на появу товарів-замінників. Беручи до уваги згадані постулати досліджень М. Портера, Скриньковського Р. М., Візняк Ю. Я. та Процюк Т. Б., виділимо наступне.

Показник-індикатор рівня взаємовідносин підприємства із споживачами необхідно доцільно визначати за формулою (8.3):

$$I_C = f(C_1; C_2; C_3; C_4; C_5), \quad (8.3)$$

де C_1 – рівень взаємовідносин підприємства з наявними споживачами;

C_2 – рівень взаємовідносин підприємства з новими споживачами;

C_3 – рівень взаємовідносин підприємства при представленні конкурентних переваг своєї продукції;

C_4 – рівень взаємовідносин підприємства при реакції на цінову чутливість споживачів;

C_5 – рівень взаємовідносин підприємства з постачальниками інформації, яка доходить до потенційних та існуючих споживачів.

Показник-індикатор рівня взаємовідносин підприємства з новими гравцями ринку доцільно визначати за формулою (8.4):

$$I_{HGP} = f(HGP_1; HGP_2; HGP_3; HGP_4; HGP_5), \quad (8.4)$$

де HGP_1 – рівень взаємовідносин підприємства у створенні вхідних бар'єрів (ліцензій, патентів, авторських прав);

HGP_2 – рівень взаємовідносин підприємства в акумулюванні необхідних витрат на диференціацію продукції;

HGP_3 – рівень взаємовідносин підприємства при посиленні контролю за доступом до дистрибуції;

HGP_4 – рівень взаємовідносин підприємства при отриманні переваг у собівартості;

HGP_5 – рівень взаємовідносин підприємства щодо підтримки очікуваних дій зі сторони старих конкурентів.

Показник-індикатор рівня взаємовідносин підприємства з реакцією на появу товарів-замінників доцільно визначати за формулою (8.5):

$$I_{ПТЗ} = f(ПТЗ_1; ПТЗ_2; ПТЗ_3; ПТЗ_4; ПТЗ_5), \quad (8.5)$$

де $ПТЗ_1$ – рівень взаємовідносин підприємства щодо застосування заходів по зменшенню еластичності попиту;

$ПТЗ_2$ – рівень взаємовідносин підприємства щодо зниження схильності споживачів купувати товари-замінники;

$ПТЗ_3$ – рівень взаємовідносин підприємства щодо конструктивності порівняння цін та якості товарів-замінників;

$ПТЗ_4$ – рівень взаємовідносин підприємства із споживачами, які досліджують вартість переходу та вигоди від споживання товарів-замінників;

$ПТЗ_5$ – рівень взаємовідносин підприємства у процесі формування достовірної оцінки можливого сприйняття диференціації продукту [111; 4; 84, с. 237–238].

У подальшому, для здійснення комплексної оцінки та повної діагностики зовнішнього середовища підприємства, необхідно визначити інтегральний показник-індикатор рівня взаємовідносин підприємства в системі його бізнес-кон'юнктури, який повинен включати п'ять попередньо розглянутих показників, а саме [111; 4; 83; с. 237–238; 21, с. 35–38]:

$$I_{БКП} = f(I_K; I_{ПСТ}; I_C; I_{НГР}; I_{ПТЗ}). \quad (8.6)$$

Якщо прийняти до уваги думку Ткаченка І.С. і Григорука М.П. про те, що інтегральний показник дозволяє виміряти числове значення латентної якості досліджуваного явища за допомогою сформованої попередньо концепції, інформаційної бази та визначення певного алгоритму розрахунку, слід зазначити, що у вище обґрунтованому нами підході разом із головними рушійними силами (суб'єктами та об'єктами) ринку необхідно зупинитись на оцінці ринкової вартості підприємства [21, с. 35–38].

Виходячи з цього, слід зазначити, що на ринкову вартість підприємства впливають не тільки ринкові показники, а і показники потенціалу та капіталу. Результативними показниками-індикаторами здійснення оцінки, і, відповідно, діагностики ринкової вартості підприємства є наведені нижче.

Інтегральний показник індикаторів експортного потенціалу підприємства [82, с. 182–184]:

$$I_{\Pi} = f(\Pi_{\phi}; \Pi_{\varepsilon}; \Pi_m; \Pi_{ce}; \Pi_{инв}), \quad (8.7)$$

де Π_{ϕ} – показник-індикатор фінансового потенціалу підприємства; Π_{ε} – показник-індикатор виробничого потенціалу підприємства; Π_m – показник-індикатор трудового потенціалу підприємства; Π_{ce} – показник-індикатор соціально-економічного потенціалу підприємства; $\Pi_{инв}$ – показник-індикатор інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства.

Інтегральний показник індикаторів конкурентного капіталу підприємства [82, с. 182–184]:

$$I_K = f(K_{вел.}; K_{pc}; K_{вча}; K_{вз}), \quad (8.8)$$

де $K_{вел}$ – показник-індикатор величини конкурентного капіталу підприємства; K_{pc} – показник-індикатор впливу ринкового середовища на підприємство; $K_{вча}$ – показник-індикатор вартості чистих активів підприємства; $K_{вз}$ – показник-індикатор вартості зобов'язань підприємства.

Виходячи з наведених досліджень щодо здійснення діагностики зовнішнього середовища підприємства та її місця у формуванні стратегії розвитку підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках, слід зазначити, що в міру того, які стратегічні цілі та завдання може поставити підприємство у напрямі завоювання того чи іншого сегмента ринку, виникає необхідність у застосуванні більш різноманітних методів і підходів до діагностики середовища його функціонування.

8.3. Активізація зовнішньоекономічної діяльності виробничих систем за умов євроінтеграції

Інтеграція в Європейський Союз для окремих вітчизняних товаровиробників пов'язана з вирішенням низки питань щодо виходу на євrorинок із власними товарами, з одного боку, та необхідністю протидії витісненню їх із внутрішнього ринку міжнародними, більш потужними підприємствами, з іншого.

Активізація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств неможлива без вирішення низки організаційно-економічних проблем, а саме:

– прискореного оновлення виробничих фондів;

- запровадження нових технологій виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції із доведенням її якості до стандартів і вимог ЄС;
- підвищення наукоємності та зниження матеріало- та енергоємності вітчизняного виробництва тощо.

Важливим залишається створення умов для прискореного переходу національного виробництва до вимог ЄС та отримання європейських сертифікатів на товари, які виробляються в Україні. Також, важливим в цих питаннях є широке застосування сучасних досягнень маркетингу і менеджменту на підприємствах з ухилом на використання прогресивних технологій просування товарів на зовнішні ринки, державна підтримка та стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства, створення єдиної державної мережі зовнішньоекономічної інформації тощо [49].

На рис. 8.6 наведено процес впливу поглиблення євроінтеграції та приналежності України до СОТ на формування конкурентоздатності і результативності діяльності підприємства, за результатами якого можливо виділити головні завдання розвитку ЗЕД та пріоритетність формування стратегічних цілей співробітництва з торговельними партнерами зовнішнього ринку. Вагоме місце у цьому процесі займає пошук резервів конкурентоспроможності підприємства, перехід національного виробництва до вимог стандартів ЄС.

Для побудови результативної і конкурентоздатної зовнішньоекономічної стратегії підприємства, яка дозволить визначати пріоритетність його цілей функціонуванні в СОТ необхідна послідовна реалізація декількох етапів:

- 1) аналіз та оцінка зовнішньоекономічного потенціалу підприємства, у тому числі товарів за ступенем конкурентоздатності для виявлення їхньої зовнішньоекономічної спеціалізації;
- 2) аналіз та оцінка стану світових ринків, світової кон'юнктури з урахуванням зовнішньоекономічної спеціалізації підприємства;
- 3) визначення джерел, методів і засобів реалізації обраної зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Це саме ті три основних кроки, які треба зробити для розробки комплексної програми розвитку ЗЕД підприємства зі сторони визначення пріоритетності його цілей функціонування в СОТ, у якій на основі детального аналізу ситуації визначається: довгострокова стратегія розвитку підприємства; ресурсне та інше забезпечення; заходи щодо результативного використання наявного потенціалу і конкурентних переваг для залучення іноземних інвестицій.

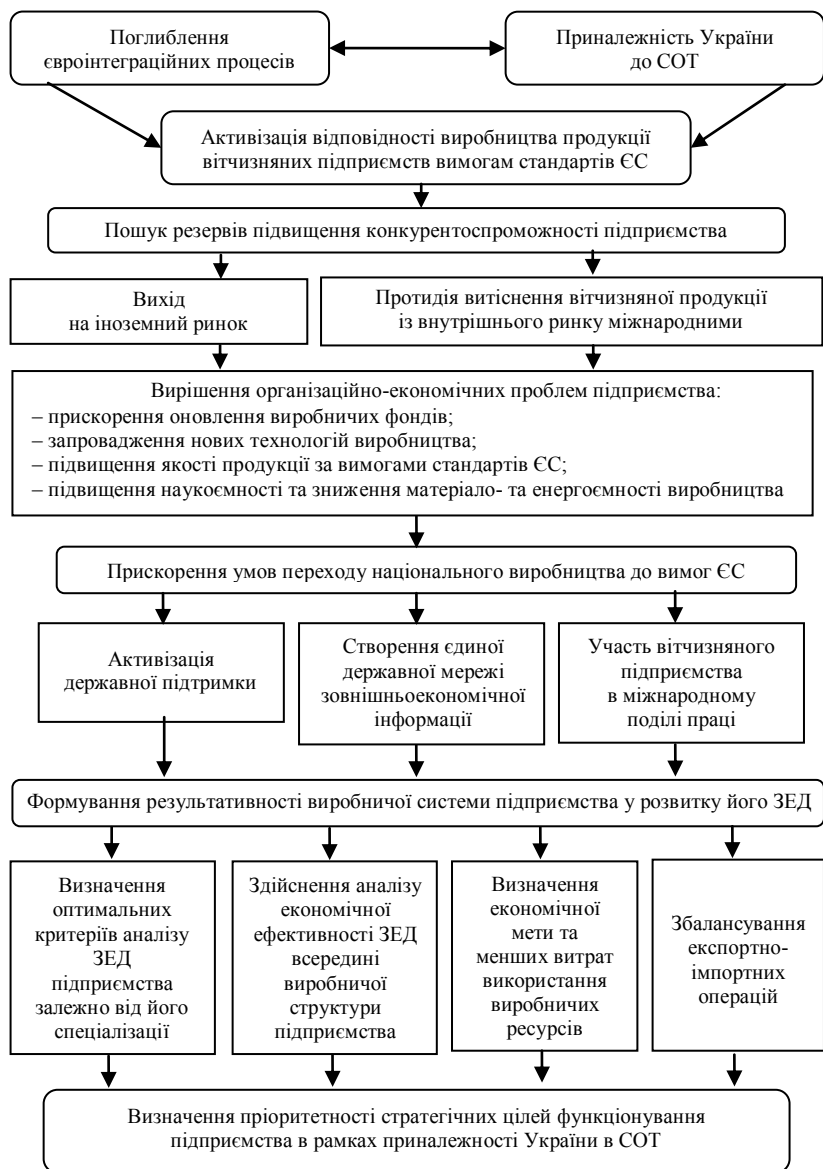


Рис. 8.6. Вплив поглиблення євроінтеграції та приналежності України до СОТ на формування конкурентоздатності і результативності діяльності підприємства*

*згруповано та систематизовано на основі [49; 79]

ЗЕД промислових підприємств упродовж останніх років динамічно розвивалася. Рік у рік збільшується експорт продукції підприємницьких структур. Експорт в основному складається з продукції металургійної, хімічної, паливно-енергетичної та машинобудівної промисловості. Разом з тим, частка експорту продукції високого ступеня обробки залишається невисокою. Зростання експорту пов'язане, головним чином, з поставками сировинних товарів. Доводиться констатувати той факт, що товарна структура експорту продукції українських промислових підприємств залишається ще незадовільною. Сировинна спрямованість експорту з точністю відбиває експортну спеціалізацію України в цілому.

Сучасний стан розвитку національної економічної системи і активізація ЗЕД підприємств потребує вдосконалення та конкретизації методики оцінки зовнішньоекономічної діяльності, в якій необхідно аналізувати не тільки сам процес зовнішньої торгівлі, а й чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають визначений вплив на ЗЕД держави та окремого підприємства [2].

Кожне підприємство самостійно приймає рішення щодо вибору діяльності, зокрема зовнішньоекономічної. Від цього залежить майбутнє підприємства, тому здійснення ЗЕД має бути результативним та ефективним. Але складність стандартизації процесів здійснення ЗЕД, відсутність повної інформації щодо зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів визначають об'єктивну необхідність управління ЗЕД підприємства. Нестандартність процесів управління передбачає формування відповідного механізму управління, який дозволить ефективно впливати на діяльність об'єкта управління з метою досягнення цілей підприємства при здійсненні ЗЕД.

На рис. 8.7 виділено значення економічної ефективності ЗЕД у формуванні результативної діяльності підприємства та стратегічних цілей його функціонування в СОТ. Виходячи з цього, ефективна зовнішньоекономічна діяльність є важливою сферою господарської діяльності підприємств, що сприяє відтворенню експортного потенціалу України, формуванню раціональної структури експорту й імпорту. Поряд з цим, для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрям розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг, що в нинішніх умовах можливо досягти тільки на основі ретельного дослідження діяльності підприємства стосовно пріоритетних напрямів його діяльності та розробки відповідних стратегічних цілей.

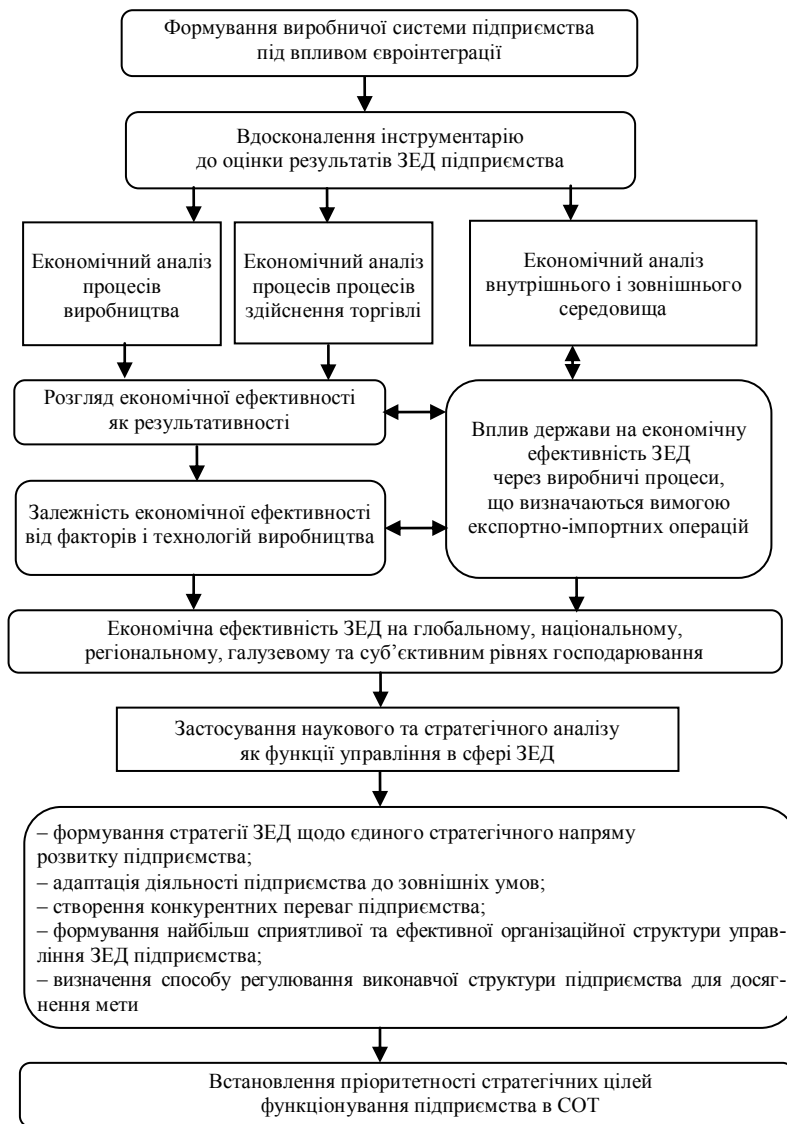


Рис. 8.7. Формування ефективності ЗЕД підприємства в умовах СОТ

*складено та систематизовано на основі: [2; 19; 9, с. 5; 55, с. 11; 94, с. 81; 110, с. 79; 106]

Виходячи на світовий ринок, підприємству, в першу чергу, необхідно вирішити два основні питання щодо організації його ЗЕД, а саме:

- визначення способу формування найбільш сприйнятливої та ефективної організаційної структури управління ЗЕД;
- встановлення способу керування створеною структурою для досягнення поставленої мети [106].

У встановленні пріоритетності стратегічних цілей функціонування підприємства в СОТ на основі результативної та ефективної його діяльності важливим слід розуміти вплив кожного чинника, який визначає розвиток ЗЕД, виходячи зі специфіки вимог конкретної умови ринку.

Наприклад, зосередження фінансових ресурсів у розвинених країнах, з одного боку, і сприятливі географічні умови, дешева робоча сила і дружні політичні відносини з країнами, що розвиваються, з іншого, – сприяють вивозу капіталу і утворення ТНК, які найчастіше бувають національними за капіталом та інтернаціональними за сферою діяльності. З'являються і міжнаціональні корпорації, які є інтернаціональними як за сферою діяльності, так і за капіталом [102].

Саме зовнішньоекономічна діяльність, будучи важливою та невід'ємною сферою господарської діяльності промислового підприємства, за умов ефективного використання всього комплексу сучасних форм та методів міжнародних економічних відносин, здатна впливати на запровадження нових способів виробництва продукції, підвищення продуктивності праці та якості продукції, яка виробляється. Загалом, вихід на зовнішній ринок промислових підприємств сприяє пристосуванню економіки до системи світогосподарських зв'язків, формуванню економіки відкритого типу. Через те, розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств є суттєвим інструментом підвищення не лише економічної стабільності, а й ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни. Формування ефективної ЗЕД сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світових товарних ринках, створенню постійно діючої системи експорту та імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічного розвитку України [68, с. 78].

Визначення впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища та можливостей їх усунення сприятиме забезпеченню стійкого стабільного розвитку виробничо-збутової діяльності підприємств із зовнішньоекономічним потенціалом. Таким чином, підвищення ЗЕД національних виробників буде ефективним при наявності дієвих механізмів її державного регулювання, ефективної системи державного контролю за зовнішньоекономічними операціями та суб'єктами ЗЕД, дієвої системи антикорупційних і правоохоронних заходів відносно учасників ЗЕД.

Успішне функціонування підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічні операції, неможливе без визначення

Враховуючи те, що в умовах сьогодення українські промислові підприємства зустрічаються із численними проблемами, які супроводжують процеси змін в контексті євроінтеграції (браку коштів для проведення необхідних базових змін, вартість енергоресурсів тощо), відбувається зниження конкурентоспроможності промислової продукції порівняно з товарами-аналогами ЄС та країн, що входять до СОТ [36].

Виходячи з цього, першочерговими цілями стратегії управління ЗЕД підприємства в сучасних умовах його розвитку повинна бути орієнтація на підвищення конкурентоспроможності експортного потенціалу.

Передумовою успішної реалізації стратегічного управління ЗЕД на промисловому підприємстві в умовах активізації процесів євроінтеграції, є ретельне вивчення досвіду підприємств-лідерів нових європейських ринків, а також тих ключових факторів успіху, реалізація яких є необхідною [30] у процесі цілепокладання, як функції дієвої управлінської стратегії. Причому, якщо діяльність промислового підприємства буде заснована на наявних конкурентних перевагах, і не передбачатиме кардинальних змін у сферах маркетингу, інновацій та технологій, успіх у конкурентній боротьбі стає проблематичним, тому підприємству потрібно розробити управлінські стратегії розвитку із врахуванням усіх передбачених вище змін у розрізі визначення не тільки загальних цілей стратегії ЗЕД, а і її структурних елементів, підсистем та процесів.

У цьому аспекті стратегічне управління ЗЕД промислового підприємства потребує окремої моделі її формування, яка ґрунтується на ідеї необхідності врахування та оптимізації взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища на процес визначення цілей та напрямів розвитку підприємства.

Технологічне переоснащення вітчизняних промислових підприємств виступає досить важливою складовою цілепокладання стратегії в управлінні ЗЕД, оскільки саме ці процеси дозволяють повністю переорієнтувати виробництво у напрямі досягнення потрібних конкурентних параметрів окремих видів продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, підписання нових зовнішньоторговельних контрактів і вихід на нові ринки збуту.

Разом з тим, постійно діюча система інституційно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств визначається: характером зовнішньоторговельної національної політики, рівнем розвитку інфраструктури ринку, доступністю кредитних ресурсів, рівнем інфляції, рівнем державної фінансової підтримки тих підприємств, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, фіскальними умовами реалізації експортно-імпортних операцій, наявністю урядових гарантій щодо захисту прав іноземних інвесторів, щокладають кошти у ті підприємства, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності тощо [11]. Наявність відповідного інституційно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств має певні особливості. Чим більше національна законодавча база, яка регулює зовнішню торгівлю, наближена до світової, тим менше чинників, пов'язаних з національними обмеженнями, впливає на розробку стратегічних рішень зовнішньоекономічного характеру [85].

На сьогодні, однією з особливостей зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є те, що останніми десятиліттями вони формуються із урахуванням стратегічного курсу України на активізацію євроінтеграційних процесів. На рис. 8.8 зображено особливості державного регулювання ЗЕД та визначення пріоритетності стратегічних цілей зовнішнього характеру зі сторони адміністративно-правових умов і інституційно-правового забезпечення.

З огляду на це, з метою забезпечення належних умов розвитку вітчизняних підприємств під впливом інтеграційних процесів та співробітництва з СОТ, важливим та пріоритетним напрямом подальшого співробітництва з країнами Європи має стати визначення чіткої та прозорої парадигми формування зовнішніх цілей. Дане питання є досить актуальним, оскільки з моменту набуття членства України в СОТ, для вітчизняних підприємств відкрились нові можливості, які в першу чергу, зорієнтовані на зміни та реформи на національному рівні.



Рис. 8.8. Державне регулювання ЗЕД промислових підприємств

*складено та систематизовано на основі: [11; 19, с. 170; 85; 91, с. 118]

Якщо звернути увагу на можливості, доцільно виділити два ключових аспекти пріоритетів приналежності України до СОТ: поступова інтеграція в ЄС та реформування національної економіки згідно економічних стандартів розвинутих країн [66, с. 1629–1634]. Відповідно до свого змісту, дані аспекти носять стратегічне значення для вітчизняних підприємств промисловості, оскільки за шириною їх сутності вони здатні охопити не тільки ряд завдань щодо урахування впливу поточної ситуації, яка склалася на внутрішньому ринку, а і подальшу її деформацію зі сторони дії інтеграційних процесів.

Разом із вступом в СОТ, поряд із загальними структурними перебудовами на макрорівні повинні відбутись і вагомі зміни у сфері стандартизації та оцінювання відповідності продукції. Вступ до СОТ водночас надав можливість та визначив потребу у формуванні зовнішніх цілей управління діяльністю національного виробника зі сторони поширення процесу впровадження міжнародних стандартів якості, фіто-санітарних норм та технічних регламентів, а також спрощення реєстрації нових видів продукції [65, с. 148].

Суттєвим базисом у викладених питаннях має стати «Експортна стратегія розвитку України на 2017–2021 рр.», яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 107-р [28]. Виходячи зі змісту та структури цього документу, основними елементами зовнішніх цілей управління промисловими підприємствами на рівні сприяння їх стратегічного розвитку в рамках СОТ має стати актуальна проблематика сприяння торговельних процесів.

Крім позитивних сторін членства України в СОТ, також можна виділити і ризики. Найбільш негативним для функціонування вітчизняних підприємств та формування їх зовнішніх цілей є переважання імпорту над експортом та від'ємне сальдо торговельного балансу, оскільки іноземні товари не тільки посилюють конкуренцію. Не дивлячись на цю тенденцію, збільшення імпортованих товарів досить складно контролювати [61]. Це пояснюється тим, що згідно з вимогами СОТ та інтеграційними умовами країн Європи Україна не може суперечити лібералізації торгівлі і відкритості ринків, а особливо тоді, коли підписала Угоду про зону вільної торгівлі з ЄС.

Для активізації процесів розширення ринків збуту продукції, промисловим підприємствам варто розвивати та удосконалювати систему управління зовнішньоекономічною діяльністю, формувати ефективну стратегію ЗЕД із визначеними механізмами її реалізації. Покращення інвестиційно-інноваційної діяльності, удоско-

налення нормативно-законодавчої бази, посилення державної підтримки підприємств, що займаються ЗЕД надасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності продукції з метою розширення її реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Список використаних джерел

1. Акулова Ю. О. Основні принципи і підходи до організації контролінгу на підприємствах України / Ю. О. Акулова // Економічний вісник НТУ України «КПІ». – 2014. – № 11. – С. 249–254.
2. Алексеева Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ЗЕД підприємства / Т. І. Алексеева // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 7 (981). – С. 3–9.
3. Алексеев С. Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу / С. Б. Алексеев // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 2. – С. 88–95.
4. Аналіз п'яти сил Портера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Аналіз_п'яти_сил_Портера.
5. Аналіз як функція управління маркетингом, його прикладне значення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://um.co.ua/8/8-10/8-105403.html>.
6. Андрусив У. Я. Бенчмаркинг – совершенствования стратегического управления конкурентоспособностью предприятия / У. Я. Андрусив // Международное научное издание «Современные фундаментальные и прикладные исследования». В 2 т. – № 1 (8), т. 2. – 2013. – С. 17–19.
7. Арефьева Е. В. Бенчмаркинг / Е. В. Арефьева, О. В. Арефьев. – Київ : изд-во Европейского университета, 2003. – 58 с.
8. Бізнес-портал Луцька. Цілі організації та їх класифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_1584.html.
9. Благодетеева-Вовк С. Л. Система оцінки економічної ефективності діяльності промислових підприємств на основі застосування критерію якості (на прикладі машинобудування) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / С. Л. Благодетеева-Вовк. – Тернопіль, 1999. – 19 с.
10. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. – Київ : Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.
11. Борисова Л. П. Позиционирование Украины на рынке товаров и услуг в восточном партнерстве / Л. П. Борисова // Бізнес-інформ. – 2012. – № 3. – С. 78–82.

12. В'ялець О. В. Діагностика зовнішнього середовища функціонування підприємств хлібопекарної промисловості / О. В. В'ялець, Ю. В. Тищенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6 (133). – С. 152–155.

13. Васильківський Д. М. Підвищення економічного потенціалу підприємства: теорія, методи, практика : монографія / Д. М. Васильківський. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 226 с.

14. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання / Т. В. Васюк // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 131–136.

15. Васюк Т. В. Сучасні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств / Т. В. Васюк // Ефективність державного управління. – 2014. – Вип. 41. – С. 324–330. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_41_40.

16. Величко О. Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : опорний конспект лекцій / О. Г. Величко, Ю. Г. Момот. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2010. – 52 с.

17. Виноградов В. В. Машинобудівна галузь України в умовах міжнародних інтеграційних процесів / В. В. Виноградов // Бізнес Інформ. – 2016. – № 5. – С. 106–112.

18. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів : Афіна, 2004. – 140 с.

19. Гесць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія : у 2 ч. / за ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – Ч. 2. – 273 с.

20. Голубев Д. І. Формування інвестиційної стратегії на засадах інвестиційної політики підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / Д. І. Голубев // Ефективна економіка. – 2014. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3266>

21. Григорук М. П. Методи побудови інтегрального показника / М. П. Григорук, І. С. Ткаченко // Бізнес-інформ. – 2012. – № 1. – С. 34–38.

22. Гринишин Г. Конкурентна стратегія підвищення ЗЕД підприємств АПК / Г. Гринишин, Л. Балаш, О. Лисюк // Аграрна економіка. – 2015. – Т. 8, № 3–4. – С. 37–43.

23. Денисенко Н. П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України [Електронний ресурс] / Н. П. Денисенко, Т. Є. Воронкова, Т. М. Яковець // Науково-технічна інформація. – 2015. – № 1. – С. 37–46. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTI_2015_1_9.

24. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
25. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. / М. І. Дідківський. – Київ : Знання, 2006. – 463 с.
26. Длігач А. О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>
27. Дякон Л. Л. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства / Л. Л. Дякон // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 8. – С. 188–192.
28. Експортна стратегія розвитку України («дорожня карта» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2021 рр. [Електронний ресурс] : розпорядж. КМУ від 27.12.2017 р. №107-р. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-eksportnoyi-strategiyi-ukrayini-dorozh-noyi-karti-strategichnogo-rozvitku-torgivli-na-20172021-roki>.
29. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 218 с.
30. Європейська інтеграція України: внутрішні чинники і зовнішні впливи [Електронний ресурс] : аналіт. доп. центру Разумкова // Національна безпека і оборона. – 2013. – № 4–5. – С. 2–51. – Режим доступу: http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category_journal/NSD_141-142_ukr.pdf
31. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособ. / С. А. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.
32. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс] : закон від 23.07.2017 р., № 1560–12. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/>
33. Запухляк І. Б. Steeple-аналіз макросередовища вітчизняних газотранспортних підприємств / І. Б. Запухляк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2016. – № 1. – С. 69–74. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirp_2016_1_13.
34. Захаркіна Л. С. Збалансування економічного розвитку машинобудівних підприємств в процесі стратегічного планування / Л. С. Захаркіна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 88–95.
35. Іванієнко К. В. Моніторинг стратегічної ситуації розвитку експортного потенціалу промислового підприємства / К. В. Іванієнко // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Харків, 17–18 листопада 2016 р.). – Харків : ВД «Інжек», 2016. – С. 330–333.

36. Інтеграційні можливості України: перспективи та наслідки [Електронний ресурс] / за ред. В. М. Гейця, Л. В. Шинкарук ; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. НАН України. – Київ, 2014. – 92 с.

37. Касперович С. А. Прогнозирование и планирование экономики : курс лекций для студентов спец. «Экономика и управление предприятием», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Менеджмент», «Маркетинг» / С. А. Касперович. – Минск : БГТУ, 2007. – 172 с.

38. Кириченко О. А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Кириченко, К. Г. Ваганов // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 1. – Режим доступу: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html

39. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О. Кириченко, І. Кавас. – Київ : Фінансист, 2000. – 653 с.

40. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / О. П. Кісь. – Харків, 2005. – 21 с.

41. Ковальов О. І. Менеджмент якості функціонування підприємств / О. І. Ковальов, А. С. Зенкін, А. І. Хімичева. – Хмельницький : ПП ЦЮПАК, 2010. – 520 с.

42. Ковтун Е. О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Е. О. Ковтун, І. В. Поліщук, Ю. М. Турець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6 (1). – С. 172–174.

43. Кожевнікова Л. К. Особливості функцій та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю / Л. К. Кожевнікова // Економіка та держава. – 2014. – № 8. – С. 85–88.

44. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку : монографія / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, Т. В. Батанова. – Одеса : Одеський національний економічний університет, 2012. – 182 с.

45. Кононенко І. В. Оптимізація стратегії торгової діяльності фірми / І. В. Кононенко, Е. І. Чайкова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. – 2003. – Вип. 59. – С. 156–162.

46. Косенко С. В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація / С. В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 83 (15). – С. 117–128.

47. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації /

А. О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 155–163.

48. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 102. – С. 146–151.

49. Мазаракі А. А. Зовнішньоторговельні аспекти конкурентної політики України в умовах СОТ : монографія / А. А. Мазаракі, В. В. Юхименко, О. П. Гребельник [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2008. – 309 с.

50. Мацука В. М. Особливості іноземного інвестування в Україні / В. М. Мацука // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Ч. 4, вип. 11. – С. 12–15.

51. Мельник О. Г. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. Г. Мельник, Ю. Л. Логвиненко // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2007. – № 599. – С. 124–130.

52. Мельник О. Г. Діагностика конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / О. Г. Мельник // Стратегії розвитку України у глобальному середовищі : тези допов. II міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь–Ялта, 7–9 листопада 2008 р.). – Сімферополь : ЦРОНІ, 2008. – Т. 2. – С. 65–67.

53. Мельник О. Г. Система індикаторів оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / О. Г. Мельник // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2007. – № 7 (113). – С. 115–119.

54. Метод PIMS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/44/3024.html>.

55. Миролобова Т. В. Совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятий в условиях рыночной экономики : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук / Т. В. Миролобова – Екатеринбург, 1992. – 29 с.

56. Михайловська І. М. Організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / І. М. Михайловська, О. С. Мантур-Чубата // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3 (3). – С. 161–164.

57. Міжнародний маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubooks.com.ua/books/000225/inx15.php>

58. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – 544 с.

59. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Зовнішнє середовище фірми. Аналіз моделей [Електронний ресурс] / А. П. Міщенко. –

Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavvy/40973-21-zovnshn-seredovische-frmi-analz-modeley.html>.

60. Мочона Л. Г. Методичний підхід до контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства / Л. Г. Мочона // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 7, ч. 2. – С. 124–129.

61. Невелєв О. М. Фінансово-економічна криза і експортно-імпортна політика України [Електронний ресурс] / О. М. Невелєв, В. В. Іваненко // Науковий вісник академії муніципального управління : зб. наук. пр. Економіка. – 2009. – Вип. 7. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.

62. Ноджак Л. С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: дослідження семантики категорії / Л. С. Ноджак, О. О. Лебедева // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 599. – С. 37–43.

63. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

64. Очерedyкo О. О. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства в умовах кризи / О. О. Очерedyкo // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 29. – С. 91–97.

65. Парій Я. Переваги та ризики входження України до СОТ: регіональний аспект / Я. Парій // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – № 3 (4). – С. 145–154.

66. Петровський О. Ю. Вступ України до СОТ та перспективи і можливі наслідки вступу для промисловості / О. Ю. Петровський // Проблемы развития связей привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. тр. – 2007. – № 4. – С. 1629–1634.

67. Пецкович М. Д. Економічні методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності / М. Д. Пецкович, Н. Р. Круп'як [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/27529/1/051-078-079.pdf>.

68. Письмаченко Л. М. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю в Україні: регулювання та контроль : монографія / Л. М. Письмаченко. – Донецьк : «Юго-Восток Лтд», 2008. – 366 с.

69. Пітель Н. Я. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації / Н. Я. Пітель // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2015. – Вип. 87, ч. 2. – С. 120–129.

70. Планування та цілі організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gorodenko.wordpress.com/2012/11/15/>

71. Попов А. Ю. Особенности учета социальных факторов в процессе планирования хозяйственной деятельности предприятия / А. Ю. Попов, Ю. Б. Баглюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/2239/2273>.

72. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

73. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. ; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

74. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. – 2011. – № 4. – С. 27–34.

75. Радіонова Н. Й. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. Й. Радіонова. – Луганськ, 2010. – 19 с.

76. Рожманов В. В. Інвестування галузі машинобудування: історія становлення та напрями розвитку / В. В. Рожманов // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка. – 2011. – Вип. 10. – С. 235–243.

77. Рудницька О. М. Інвестиційна привабливість підприємств / О. М. Рудницька, І. В. Марків // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2014. – № 811. – С. 299–304.

78. Camp R. C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. C. Camp. – Wisconsin : ASQC Industry Press, Milwaukee, 1989.

79. Саусиева Т. Б. Стратегия развития внешнеэкономической деятельности – основа стабилизации экономики России / Т. Б. Саусиева // Внешнеэкономический бюллетень. – 2005. – № 3. – С. 22–27.

80. Свеженцев О. О. Перспективи розвитку машинобудівної галузі України: формування нової концепції промислової політики / О. О. Свеженцев // Управління розвитком. – 2016. – № 2 (184). – С. 12–19.

81. Семенов В. Ф. Проблеми розвитку та активізації діяльності інвестиційної інфраструктури: регіональний аспект / В. Ф. Семенов, К. Л. Фроліна // Економіка и управление. – 2013. – № 4. – С. 107–111.

82. Скриньковський Р. М. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства / Р. М. Скриньковський, Т. Б. Процюк, Н. Р. Костюк // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 9. – С. 180–187.

83. Скриньковський Р. М. Діагностика бізнес-середовища і роль неурядових організацій щодо запобігання та протидії корупції у сфері оподаткування / Р. М. Скриньковський, Ю. Я. Візняк, Т. Б. Процюк // Бізнес-інформ. – 2016. – № 1. – С. 235–240.

84. Скриньковський Р. М. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів / Р. М. Скриньковський // Бізнес-інформ. – 2016. – № 5. – С. 196–201.

85. Собкевич О. В. Щодо реалізації потенціалу машинобудівної галузі у стратегії імпортозаміщення. Аналітична записка [Електронний ресурс] / О. В. Собкевич, Є. В. Белашов. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1110/>

86. Соколовська В. М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / В. М. Соколовська // Ефективна економіка. – 2009. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

87. Стадник В. В. Проблеми інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / В. В. Стадник, Т. А. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 3, т. 1. – С. 131–136.

88. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. М. Тищенко, В. О. Могилко, І. А. Дмитрієв [та ін.]. – Харків : ХНАДУ, 2016. – 252 с.

89. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.

90. Стратегія розвитку високотехнологічних галузей України до 2025 року [Електронний ресурс] / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу: <http://new.me.gov.ua>.

91. Структурна переорієнтація зовнішньої торгівлі у системі факторів економічного зростання : монографія / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, В. В. Юхименко [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2011. – 652 с.

92. Сутність STEEPLE-аналізу. Ціль та методика проведення SWOT-аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studopedia.com.ua/1_30118_sutnist-STEPPLE-analizu-tsil-ta-metodika-provedennya-SWOT-analizu.html.

93. Сущенко О. А. Формування інноваційних кластерів у системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / О. А. Сущенко // Тиждень науки : тези доп. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 13–17 квітня 2015 р.) / редкол.: Ю. М. Внуков (відп. ред.) та ін. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2015. – 484 с.

94. Терехов Є. М. Економічні аспекти зовнішньої політики України в сучасних умовах глобального світу / Є. М. Терехов // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3, т. 2. – С. 79–83.

95. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Київ : Вільямс, 2003. – 924 с.

96. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 364 с.

97. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 408 с.

98. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. / за заг. ред. А. І. Кредісова. – 2-ге вид., випр. і доп. – Київ : ВІРА-Р, 2004. – 552 с.

99. Фролова Т. О. Сутність стратегічних цілей та вимоги до їх формування [Електронний ресурс] / Т. О. Фролова // Проблеми формування нової економіки ХХІ ст. : матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 грудня 2010 р.) ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20101224/1_frolova.php.

100. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / С. Є. Хрупович. – Тернопіль, 2017. – 137 с.

101. Чайкова О. І. Формування системи доведення продукції промислових підприємств до споживачів на зовнішніх ринках / О. І. Чайкова // Вісник НТУ «ХПІ». Тематичний випуск: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ «ХПІ», 2011. – № 38. – С. 132–138.

102. Челак О. О. Фактори і чинники ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектора / О. О. Челак, К. В. Романенко // Бізнес-навігатор. – 2014 – № 2 (34). – С. 126–130.

103. Черкасова С. О. Економічний інструментарій управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств у процесі формування механізму її організаційно-економічного забезпечення [Електронний ресурс] / С. О. Черкасова // Економіка. Управління. Інновації. – 2011. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2011_2_57.pdf

104. Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Л. Черчик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 21–26.

105. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства / Л. Ф. Чумак, Г. В. Котляр // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 1. – С. 215–219.

106. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 488 с.

107. Difference between SWOT, PEST, STEEP and STEEPLE Analysis [Electronic resource]. – Mode of access: <http://pestleanalysis.com/difference-swot-pest-steep-steep-analysis/>

108. Etom-аналіз [Electronic resource]. – Mode of access: <http://pidruchniki.com/73372/investuvannya/etom-analiz>.

109. Index of Economic Freedom [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.heritage.org/index/ranking>.

110. National science and technology industrial park of China / Инновации. – 2002. – № 7. – P. 79–82.

111. Porter M. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / M. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.

112. Venetucci R. Benchmarking : A Reality Check for Strategy and Performance Objectives / R. Venetucci // Production and Inventory Management Journal. – 1992. – Vol. 33, № 4. – P. 32–36.

Розділ 9

ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ З ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ : СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

9.1. Регулювання соціально-трудових відносин з особами з обмеженими можливостями

Реалізація трудового потенціалу населення передбачає залучення до активного суспільного та економічного життя усіх працездатних громадян, у тому числі тих, хто внаслідок певних життєвих обставин перебуває в нерівних порівняно із іншими громадянами. В українському суспільстві переважно використовувався, та й донині часто використовується термін «інвалід», для позначення осіб, що мають стійкий розлад функцій організму. Такий термін був закріплений у вітчизняному законодавстві до грудня 2017 р., поки не було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 19.12.2017, № 2249–VIII (2249–19) [1], яким було замінено термін «інвалід», «дитина-інвалід», «інвалід з дитинства» на «особа з інвалідністю», «дитина з інвалідністю» та «особа з інвалідністю з дитинства». Зазначені зміни не були власне українською ініціативою, а були рекомендовані Комітетом з прав людей з інвалідністю [2].

Так, у розділі III зазначеного документу наголошено на необхідності вилучення з українського законодавства термінів «інваліди», «особи з обмеженими можливостями», як такі, що суперечать Конвенції з прав людей з інвалідністю. Однак, змінивши термінологію, Україна не змінила основні підходи до забезпечення прав цієї групи населення, зокрема у частині залучення їх до економічно активного життя.

Конвенція про права осіб з інвалідністю, належить до базових міжнародних документів, що регулюють питання забезпечення прав осіб з інвалідністю у світі. Ратифікуваши її 2009 р., та

підписавши Факультативний протокол до неї [3], Україна взяла на себе відповідні зобов'язання про дотримання яких їй потрібно звітувати. Зазначений документ містить окрему статтю 27 «Праця та зайнятість», що містить рекомендації для забезпечення реалізації права на працю особами з інвалідністю. Основним її моментом є визнання права осіб з інвалідністю на працю нарівні з іншими. Це право полягає у можливості заробляти собі на життя, за умов коли ринок праці є відкритим, інклюзивним та доступним. Цією ж статтею передбачено заходи держави для забезпечення реалізації права на працю.

Не зважаючи на певні кроки української держави до впровадження основних правових норм конвенції, залишились невирішеними проблеми, у тому числі ті, що пов'язані з зайнятістю осіб з інвалідністю. Так у Заключних зауваженнях [2] наданих Україні висловлено занепокоєння:

- невиконанням належним чином квоти працевлаштування;
- відсутністю можливостей для працевлаштування людей з розумовою та психосоціальною інвалідністю;
- відсутність політик (програм) підтриманого працевлаштування на відкритому ринку праці.

Більш спеціалізованим міжнародним документом, що стосується праці та зайнятості осіб з інвалідністю є Конвенція про професійну реабілітацію та зайнятість інвалідів № 159 Міжнародної організації праці, яку Україна ратифікувала у 2003 р. [4].

Відповідно до цього документу, завданням професійної реабілітації є забезпечення особи з інвалідністю (у тексті українського документу «інваліда») можливістю отримувати, зберігати підходящу роботу й просуватися по службі, сприяючи тим самим його соціальній інтеграції та реінтеграції. Держави, що підписали Конвенцію мають розробляти власну національну політику в галузі професійної реабілітації та зайнятості інвалідів, з врахуванням власних умов та можливостей. Вимогами, що мають бути при цьому дотриманні є [ст. 3]:

- охоплення заходами реабілітації усіх категорій осіб з інвалідністю;
- сприяння зайнятості осіб з інвалідністю на відкритому ринку праці.

Наголосимо, що саме про недотримання зазначених вимог у національній політиці було зазначено у Заключних зауваженнях.

У п. 10 Рекомендації щодо професійної реабілітації та працевлаштування інвалідів № 168 Міжнародної організації праці, що

розглядається як доповнення до Конвенції № 158 [5], більш детально розкрито заходи, які повинні застосовуватись державою для працевлаштування осіб з інвалідністю:

- відповідні заходи щодо створення можливостей працевлаштування на вільному ринку праці, серед них фінансове стимулювання роботодавців для заохочення їх діяльності щодо організації професійного навчання і наступного працевлаштування інвалідів, а також розумного пристосування робочих місць, трудових операцій, інструментів, обладнання і організації праці, щоб полегшити таке навчання і працевлаштування інвалідів;

- надання урядом відповідної допомоги у створенні різних видів спеціалізованих підприємств для інвалідів, які не мають реальної можливості отримати роботу на неспеціалізованих підприємствах;

- заохочення співробітництва спеціалізованих і виробничих майстерень у питаннях організації та управління з тим, щоб поліпшити становище в галузі працевлаштування працюючих на них інвалідів і за можливості допомогти підготувати їх до роботи у звичайних умовах;

- надання урядом відповідної допомоги службам професійного навчання, професійної орієнтації, спеціалізованих підприємств і працевлаштування інвалідів, що керуються неурядовими організаціями;

- сприяння створенню і розвитку кооперативів інвалідами і для інвалідів, в яких, якщо це доцільно, можуть брати участь працівники в цілому;

- надання урядом відповідної допомоги у створенні і розвитку інвалідами і для інвалідів (і, якщо це доцільно, для працівників у цілому) дрібних промислових підприємств, кооперативних та інших видів виробничих майстерень за умови, що такі майстерні відповідають встановленим мінімальним нормам;

- усунення, якщо необхідно поетапно, природних, комунікаційних і архітектурних перепон та перешкод, що перешкоджають проїзду, доступу та вільному пересуванню у приміщеннях, призначених для професійного навчання та праці інвалідів; слід враховувати відповідні норми у нових громадських будівлях та устаткуванні;

- там, де це можливо і доцільно, сприяння розвитку засобів транспорту, що відповідають потребам інвалідів і доставляють їх на місця та з місць реабілітації та роботи;

- заохочення поширення інформації про приклади фактичної та успішної трудової інтеграції інвалідів;

- звільнення від внутрішніх податків або будь-яких інших внутрішніх зборів, якими обкладаються при імпорті або згодом окремі товари, навчальні матеріали та устаткування, необхідні для реабілітаційних центрів, виробничих майстерень, роботодавців та інвалідів, а також певні пристосування і апарати, необхідні для сприяння інвалідам в отриманні і збереженні роботи;

- забезпечення працевлаштування на умовах неповного робочого часу та інші заходи в галузі праці відповідно до індивідуальних якостей інвалідів, які на теперішній час, а також коли-небудь у майбутньому практично не зможуть отримати роботу на умовах повного робочого часу;

- проведення досліджень і можливе застосування їх результатів до різних видів інвалідності з метою сприяння участі інвалідів у звичайному трудовому житті;

- надання урядом відповідної допомоги, щоб виключити потенційну можливість експлуатації в рамках професійного навчання та спеціалізованих підприємств і сприяння переходу на вільний ринок праці (правовий із точки зору безпеки).

Україна здійснює регулювання питання зайнятості та працевлаштування осіб з інвалідністю з врахуванням вимог міжнародних документів, які вона підписала та ратифікувала, і водночас з врахуванням національних особливостей. Основним нормативним документом, після Конституції України регулює усі аспекти життя осіб з інвалідністю в Україні належить Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» від 06.10.2005, № 2961–IV [6]. У ст. 1 зазначено, що особа з інвалідністю – це особа зі стійким розладом функцій організму, що при взаємодії із зовнішнім середовищем може призводити до обмеження її життєдіяльності, внаслідок чого держава зобов'язана створити умови для реалізації нею прав нарівні з іншими громадянами та забезпечити її соціальний захист. Потрібно підкреслити на зроблений у цьому визначенні наголос на зобов'язаннях держави сприяти у нейтралізації обмежень, що можуть виникати у таких осіб внаслідок наявної інвалідності. За умови якісного виконання цього завдання державними органами можна досягнути максимальної реалізації потенціалу цієї групи населення, та трудового потенціалу держави в цілому.

Серед системи заходів, що передбачено цим законом виділено групу професійних та трудових. Під професійною реабілітацією пропонують розуміти систему заходів, спрямованих на:

- підготовку особи до професійної діяльності;

- відновлення чи здобуття професійної працездатності шляхом адаптації, реабілітації, навчання, перенавчання чи перекваліфікації;
- подальше працевлаштування і необхідне соціальне супроводження з урахуванням особистих схильностей і побажань особи.

Водночас наведено термін «трудова реабілітація» – це система заходів, розроблених з урахуванням схильностей, фізичних, розумових і психічних можливостей особи і спрямованих на:

- оволодіння трудовими навичками;
- забезпечення трудової діяльності;
- адаптацію у виробничих умовах, у тому числі шляхом створення спеціальних чи спеціально пристосованих робочих місць.

Тобто на відмінну від наведених раніше міжнародних документів в українському законодавстві розмежовано професійну та трудову реабілітацію, а отже й має бути зрозумілою відмінність цілей та інструментарій досягнення.

Окремо важливо відмітити, що саме у ст. 8 Закону України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю» [6] розписано повноваження медико-соціальних експертних комісій щодо експертизи професійної придатності осіб з інвалідністю. На їх діяльність виникає немало нарікань, що пов'язані з корупційними звинуваченнями та крім усього досить часто їх висновки перекреслюють усі прагнення осіб з інвалідністю якимось чином працевлаштуватись. А отже, потребують ретельного аналізу із точки зору виконання своїх завдань із позиції забезпечення максимального використання трудового потенціалу держави.

Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067–VI [7] визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю, у тому числі осіб з інвалідністю. Поруч із нормами загальними для усіх громадян, у даному нормативному акті містяться положення, що стосуються окремих категорій громадян, у т.ч. осіб з інвалідністю:

– у п. 9 ст. 5 зазначено, що держава гарантує у сфері зайнятості додаткове сприяння у працевлаштуванні окремих категорій громадян;

– у п. 4 ст. 9 йдеться про «надання додаткової гарантії зайнятості окремим категоріям населення, які не здатні на рівних умовах конкурувати на ринку праці», до якій повною мірою відносяться і особи з інвалідністю;

– у п. 1 ст. 11 щодо заборони дискримінації за будь-якими ознаками та у п. 2 за яким не вважається дискримінацією сприяння а будь-якими у працевлаштуванні окремих категорій громадян;

– у ст. 14 вказано належність осіб з інвалідністю, які не досягли пенсійного віку до категорій громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню;

– у п. 2.5 ст. 24 до заходів сприяння зайнятості населення віднесено сприяння зайнятості осіб з інвалідністю;

– у п. 6 ст. 46 йдеться про підбір підходящої роботи для осіб з інвалідністю.

Ще одним важливим документом, що покликаний забезпечити дотримання прав осіб з інвалідністю, у тому числі на працю є закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991 № 875–ХІІ [8].

Основні норми закону, що стосуються використання праці цієї груп осіб регулюються статтями розділу IV «Працевлаштування, освіта і професійна підготовка осіб з інвалідністю». Так у статті 17 зазначається право осіб з інвалідністю працювати на підприємствах, в установах, організаціях, а також займатися підприємницькою та іншою трудовою діяльністю, яка не заборонена законом, з метою реалізації їх творчих і виробничих здібностей та з урахуванням індивідуальних програм реабілітації. Саме цим законом встановлюється норматив робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю:

– у розмірі 4 % середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік для підприємств, установ, організацій, у т.ч. підприємств, організацій громадських організацій осіб з інвалідністю, фізичних осіб, які використовують найману працю;

– у кількості одного робочого місця, якщо працює від 8 до 25 осіб.

Зазначений норматив розраховується працедавцями самостійно та вважається виконаним лише у випадку забезпечення особи з інвалідністю основним місцем роботи.

Підприємства, установи та організації на яких працює більше 8 осіб реєструється у відділеннях Фонду соціального захисту інвалідів та щороку подають звіт про зайнятість та працевлаштування осіб з інвалідністю.

Відповідальність за недотримання нормативу працевлаштування осіб з інвалідністю визначена у ст. 20 закону «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [8]. За по-

рушення вимог ст. 19 передбачаються адміністративно-господарські санкції у розмірах: наведених на рис. 9.1.

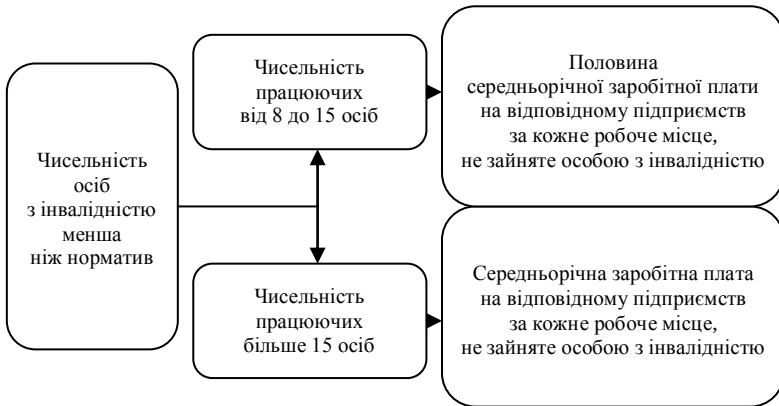


Рис. 9.1. Розміри адміністративно-господарських санкцій за недотримання нормативу з працевлаштування осіб з інвалідністю
*складено на основі [8]

За невчасну сплату зазначених на рис. 9.1 санкцій, законодавством передбачено сплату пені, що обчислюється виходячи з 120 % річних облікової ставки Національного банку України, що діяла на момент сплати, нарахованої на повну суму недоїмки за весь її строк [8]. Джерелом сплати адміністративно-господарських санкцій та пені є прибуток підприємства після сплати всіх податків і платежів.

Ст. 25 зазначеного документу розглядає випадок виникнення інвалідності внаслідок трудового каліцтва або професійного захворювання. Так, за працівником зберігається заробіток за попереднім місцем роботи із зарахування пенсії по інвалідності протягом строку професійної реабілітації згідно програми (якщо від випадку, що призвів до інвалідності минуло не більше року). Витрати ці несе підприємство, установа чи організація, фізична особа, під час роботи у яких настала інвалідність.

Таким чином, правове регулювання працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні регламентується наступним групами нормативних документів:

– міжнародні документи, що стосуються забезпечення дотримання прав осіб з інвалідністю в цілому та їх окремих груп;

- міжнародні документи, що регулюють питання зайнятості, у тому числі осіб з інвалідністю;
- національні нормативні документи, що стосуються забезпечення дотримання прав осіб з інвалідністю в цілому та їх окремих груп;
- національні нормативні документи, що регулюють питання зайнятості, у т.ч. осіб з інвалідністю.

Вітчизняним законодавством передбачено ряд економічних важелів впливу на підприємства, установи, організації, що використовують найману працю з метою забезпечення зайнятості цієї категорії громадян.

9.2. Сучасна парадигма інтегрування осіб з обмеженими можливостями до економічно активного населення

Відповідно до законодавства України, особа з інвалідністю, яка не досягла пенсійного віку, та яка відповідно до висновків медичної соціальної експертної комісії може займатись трудовою діяльністю може звернутись до Державної служби зайнятості. Саме дані цього державного органу є основним джерелом інформації щодо працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні.

Чисельність осіб з інвалідністю по Україні в цілому та за окремими регіонами, які були зареєстровані у центрах зайнятості, за 2015–2017 роки, наведена у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Чисельність осіб з інвалідністю, що мали статус безробітного

Регіон	Мали статус безробітного на початок року, осіб			Абсолютне відхилення, осіб	Темп зміни, %	
	2015	2016	2017		2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7
Вінницька	2477	2513	2454	–23	101,5	97,7
Волинська	1590	1526	1395	–195	96	91,4
Дніпропетровська	2104	1854	1643	–461	88,1	88,6
Донецька	2815	2704	2407	–408	96,1	89
Житомирська	3164	3152	3006	–158	99,6	95,4

Кінець таблиці 9.1

1	2	3	4	5	6	7
Закарпатська	630	556	480	-150	88,3	86,3
Запорізька	3126	2905	2643	-483	92,9	91
Івано-Франківська	1209	1362	1342	133	112,7	98,5
Київська	1844	1875	1848	4	101,7	98,6
Кіровоградська	1446	1428	1394	-52	98,8	97,6
Луганська	761	563	583	-178	74	103,6
Львівська	3401	3450	3187	-214	101,4	92,4
Миколаївська	1478	1510	1486	8	102,2	98,4
Одеська	1279	1219	1102	-177	95,3	90,4
Полтавська	2946	2973	2897	-49	100,9	97,4
Рівненська	1874	1656	1585	-289	88,4	95,7
Сумська	1560	1517	1529	-31	97,2	100,8
Тернопільська	1072	968	989	-83	90,3	102,2
Харківська	937	926	957	20	98,8	103,3
Херсонська	1032	853	849	-183	82,7	99,5
Хмельницька	2870	2958	2903	33	103,1	98,1
Черкаська	2503	2312	2070	-433	92,4	89,5
Чернівецька	856	862	830	-26	100,7	96,3
Чернігівська	1447	1269	1293	-154	87,7	101,9
м. Київ	1678	1467	1175	-503	87,4	80,1
Всього	46099	44378	42047	-4052	96,3	94,7

В Україні у 2015–2017 роках було зареєстровано більше 40 тис. осіб з інвалідністю, що звернулись до Державної служби зайнятості. Скорочення чисельності осіб з інвалідністю, що були безробітними на 4052 особи по Україні в цілому, було викликане скорочення чисельності у 2016 р. порівняно з попереднім періодом на 3,7 % та у 2017 р. на 5,3 %. Зменшення відбулось переважно за рахунок м. Києва, Запорізької, Донецької, Дніпропетровської та Черкаської областей. Динаміка чисельності осіб з інвалідністю, що зареєстровані як безробітні за регіонами показана на рис. 9.2.

До п'яти областей, де було зареєстровано найбільшу кількість осіб з інвалідністю, що мали статус безробітних у 2015–2017 роках належали Львівська, Житомирська, Запорізька, Полтавська та Хмельницька області. Значно менше зареєстровано у Луганській та Закарпатській областях. Серед осіб з інвалідністю, що зареєстровані у центрах зайнятості як безробітні є різні за віком люди. Окремої уваги потребує молодь у віці до 35 років.

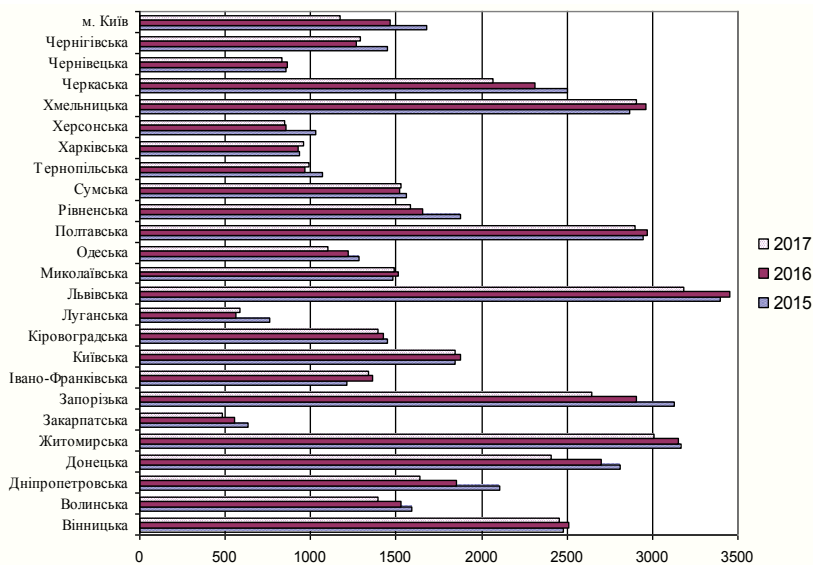


Рис. 9.2. Динаміка чисельності осіб з інвалідністю, що мали статус безробітних у 2015–2017 рр., осіб

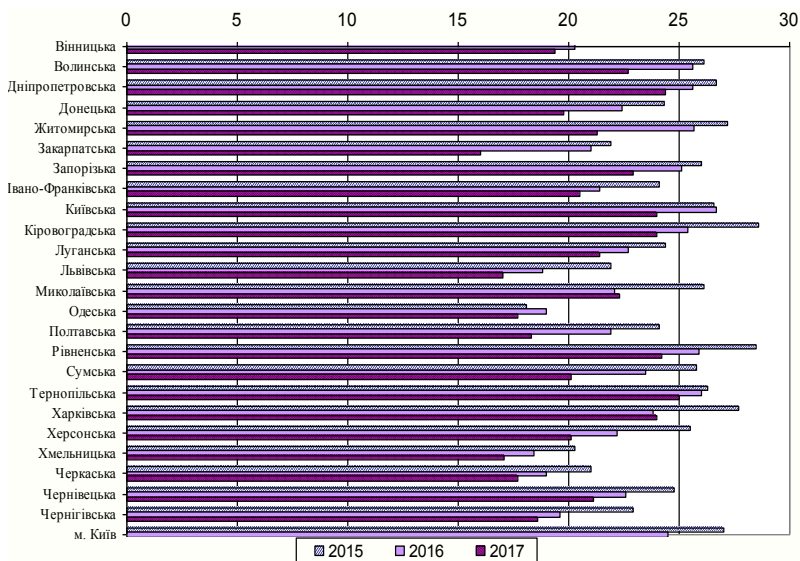


Рис. 9.3. Питова вага молоді серед осіб з інвалідністю, що мали статус безробітних протягом періоду у 2015–2017 рр., %

На рис. 9.3 наведено питому вагу молоді, серед безробітних осіб з інвалідністю протягом року.

Молоді люди становлять більше 15 % від усіх зареєстрованих у Державній службі зайнятості осіб з інвалідністю. Варто зауважити, про зменшення частки цієї вікової групи в цілому по державі та за окремими областями у 2017 р. порівняно з двома попередніми роками. Так у 2015 р. молодих людей серед зареєстрованих безробітних було більше 25 % у тринадцяти областях.

Окремою групою серед осіб з інвалідністю, що зареєстровані як безробітні становлять випускники різних навчальних закладів. До них відносяться лише ті особи, що звернулись до центрів зайнятості не пізніше одного року після закінчення навчання.

Таблиця 9.2

**Чисельність осіб з інвалідністю – випускників різних закладів
(за регіонами)**

Регіон	2015 р.			2016 р.			2017 р.		
	СЗШ	ПТНЗ	ЗВО	СЗШ	ПТНЗ	ЗВО	СЗШ	ПТНЗ	ЗВО
Вінницька	1	12	28	0	8	18	2	9	15
Волинська	8	15	28	6	5	28	4	6	24
Дніпропетровська	2	11	18	1	11	17	2	11	12
Донецька	4	12	28	2	13	32	0	14	23
Житомирська	2	55	56	1	27	36	0	9	33
Закарпатська	0	1	2	0	1	2	0	1	6
Запорізька	1	32	49	0	21	39	0	16	24
Івано-Франківська	0	4	30	1	5	23	1	3	17
Київська	3	12	22	4	3	17	1	4	16
Кіровоградська	0	5	18	1	4	18	1	4	10
Луганська	0	9	7	0	6	3	1	0	6
Львівська	1	22	88	0	16	55	0	6	40
Миколаївська	3	20	19	2	15	14	2	9	10
Одеська	2	1	22	0	2	12	1	3	4
Полтавська	2	1	29	0	6	22	0	5	12
Рівненська	7	13	55	3	6	46	1	5	44
Сумська	1	10	28	0	6	17	0	1	12
Тернопільська	0	12	37	1	6	28	1	4	20
Харківська	0	11	4	0	4	11	0	1	12
Херсонська	2	10	14	0	5	13	2	5	9
Хмельницька	1	10	46	0	6	52	0	3	35
Черкаська	2	5	33	1	4	21	1	1	18
Чернівецька	0	14	14	0	6	12	1	2	9
Чернігівська	0	7	9	0	1	7	0	1	7
м. Київ	1	3	14	1	1	12	0	1	6
Всього	43	307	698	24	188	555	21	124	424

Випускники ЗВО найбільше звертались за допомогою у працевлаштуванні по закінченню навчання. Їх чисельність в цілому у державі скоротилась на 274 особи. Найвагоміші зміни відбулись у Львівській області, де після закінчення ЗВО до Державної служби зайнятості у 2017 р. звернулось вдвічі менше осіб з інвалідністю. На 183 особи зменшилась чисельність випускників профтехучилищ, які звернулись задля сприяння у працевлаштуванні. Одразу після закінчення школи до центрів зайнятості зверталась невелика кількість осіб з інвалідністю.

Таблиця 9.3

Чисельність та питома вага осіб з інвалідністю, що були працевлаштовані Державною службою зайнятості у 2015–2017 рр.

Регіон	Чисельність працевлаштованих, осіб			Питома вага працевлаштованих осіб з інвалідністю, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Вінницька	776	753	734	31	30	30
Волинська	355	346	300	22	23	22
Дніпропетровська	1026	895	831	49	48	51
Донецька	414	530	642	15	20	27
Житомирська	661	542	627	21	17	21
Закарпатська	200	179	134	32	32	28
Запорізька	684	632	610	22	22	23
Івано-Франківська	331	356	396	27	26	30
Київська	384	363	411	21	19	22
Кіровоградська	328	349	352	23	24	25
Луганська	187	206	181	25	37	31
Львівська	839	851	783	25	25	25
Миколаївська	314	309	278	21	20	19
Одеська	451	435	373	35	36	34
Полтавська	571	583	651	19	20	22
Рівненська	487	400	407	26	24	26
Сумська	380	367	366	24	24	24
Тернопільська	310	294	312	29	30	32
Харківська	678	674	692	72	73	72
Херсонська	292	232	234	28	27	28
Хмельницька	649	662	714	23	22	25
Черкаська	661	620	616	26	27	30
Чернівецька	204	170	182	24	20	22
Чернігівська	424	373	350	29	29	27
м. Київ	306	327	290	18	22	25
Всього	11912	11448	11466	26	26	27

Ключовим завданням Державної служби зайнятості є сприяння працевлаштуванню громадян, у т.ч. осіб з інвалідністю. Результати роботи за аналізований період наведено у таблиці 9.3. За її даними щороку за допомогою центрів зайнятості працевлаштовується кожна четверта особа з інвалідністю, що зареєстрована як безробітна. Водночас у розрізі регіонів спостерігаються певні відмінності. Так суттєво виділяється Дніпропетровська область, у якій місце роботи знаходить практично кожен другий безробітний із інвалідністю, та Одеська область, у якій рівень працевлаштування осіб з інвалідністю коливався в межах 34–36 %. У частині областей, у тому числі й Хмельницькій області відсоток працевлаштування нижчий на декілька відсотків.

Сприяння працевлаштуванню осіб з інвалідністю здійснюється шляхом їх професійного навчання. Однак, як свідчать офіційні дані в цілому по Україні, щороку професійне навчання проходять 9–10 % від чисельності осіб з інвалідністю, які мають статус безробітного. Зазначені дані у розрізі регіонів наведені на рис. 9.4.

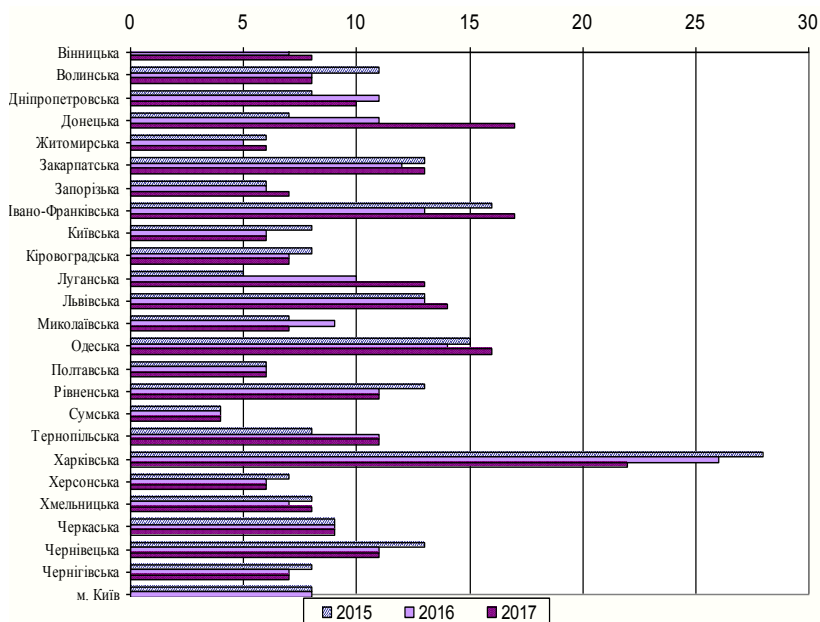


Рис. 9.4. Питома вага осіб з інвалідністю, що пройшли професійне навчання у 2015–2017 рр., %

Серед регіонів суттєво виділяються показники Харківської області, у якій за статистичними даними професійне навчання проходило від 22 до 28 % осіб з інвалідністю, що зареєстровані у центрах зайнятості. Удвічі перевищували середні показники по Україні у 2017 р. в Донецькій, Івано-Франківській, Одеській областях.

Для забезпечення тимчасової зайнятості осіб з інвалідністю дозволяється їх залучення до громадських робіт (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

Динаміка та питома вага чисельності осіб з інвалідністю, що брали участь у громадських роботах у розрізі регіонів (2015–2017 рр.)

Регіон	Чисельність осіб з інвалідністю, що брали участь у громадських роботах, осіб			Питома вага осіб з інвалідністю, що брали участь у громадських роботах, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Вінницька	115	129	160	5	5	7
Волинська	105	91	92	7	6	7
Дніпропетровська	84	103	82	4	6	5
Донецька	221	496	639	8	18	27
Житомирська	66	72	68	2	2	2
Закарпатська	26	30	21	4	5	4
Запорізька	107	129	129	3	4	5
Івано-Франківська	76	102	116	6	7	9
Київська	128	144	135	7	8	7
Кіровоградська	42	50	48	3	4	3
Луганська	25	27	32	3	5	5
Львівська	254	299	221	7	9	7
Миколаївська	66	85	66	4	6	4
Одеська	71	90	88	6	7	8
Полтавська	234	265	188	8	9	6
Рівненська	61	68	66	3	4	4
Сумська	40	61	48	3	4	3
Тернопільська	43	29	25	4	3	3
Харківська	98	154	170	10	17	18
Херсонська	44	59	38	4	7	4
Хмельницька	151	190	168	5	6	6
Черкаська	174	170	138	7	7	7
Чернівецька	40	53	51	5	6	6
Чернігівська	81	64	50	6	5	4
м. Київ	16	18	17	1	1	1
Всього	2368	2978	2856	5	7	7

Знову ж таки на фоні інших регіонів найбільш частку, по залученню осіб з інвалідністю до громадських робіт за 2015–2017 рр. мала Харківська область. Водночас варто відмітити, що чисельність працівників за областями, які брали участь у роботах найбільша у Донецькій, Львівській, Полтавській області. З врахуванням даних рис. 9.2, найактивніше залучали до участі у громадських роботах осіб з інвалідністю серед безробітних ті області, де вони найбільш чисельні. Виняток становить Житомирська область, де чисельність осіб з інвалідністю серед безробітних одна з найбільших, а чисельність залучених до суспільних робіт невисока, що не перевищує 2 %.

Таким чином, Державна служба зайнятості сприяє працевлаштуванню та професійній підготовці осіб з інвалідністю, як звернулись до неї та отримали статус безробітного. Чисельність цієї категорії безробітних у 2015–2017 рр. становила більше 40 тис осіб із яких переважна кількість проживала у Львівській, Житомирській, Полтавській, Запорізькій, Черкаській, Дніпропетровській областях.

Результати працевлаштування осіб з інвалідністю, їх залучення до громадських робіт, професійного навчання свідчать про відмінності у організації роботи з цією категорією населення у регіонах.

Про значні резерви залучення осіб з інвалідністю до трудового життя свідчить низька питома вага осіб працевлаштованих та й взагалі зайнятих на громадських роботах. Причинами таких результатів є створені у суспільстві стереотипи, щодо обмеженості трудових можливостей осіб з інвалідністю. У такому контексті важливо розуміти напрями їх інтеграції суспільне життя.

9.3. Критерії вибору напрямів професійної підготовки інвалідів та їх зайнятості на сучасному ринку праці

Проблема інтеграції осіб з інвалідністю в суспільне життя існує протягом усього часу існування людства. Водночас, не дивлячись на гостроту питання, ні для кого не буде секретом те, що рівень вирішення цієї проблеми залишається низьким навіть в розвинутих країнах світу. Активне соціальне життя, яке включає роботу, відпочинок, спілкування з сім'єю та друзями для багатьох людей є настільки звичним, що не всі навіть усвідомлюють цінність того, що мають. Водночас серед нас живуть люди, для яких кожний з цих елементів повсякдення є надзвичайно важливим, оскільки вони позбавлені повністю або частково таких, здавалося б, звичай-

них видів діяльності. Мова йде про людей з інвалідністю, які не завжди можуть знайти своє місце в нашому суспільстві через те, що досить часто мають обмежений доступ до навчання, ринку праці, спілкування з іншими людьми та достойного відпочинку.

Нові дослідження вказують на те, що навіть при досягнутих покращеннях, більшість таких людей залишаються соціально вразливою групою населення, не мають повноцінного соціального життя, мають труднощі із працевлаштуванням або ж не можуть вийти за межі спеціалізованих підприємств та підлягають дискримінації та стигматизації з боку суспільства [9, 10, 14]. При цьому ця проблема та її причини на практиці є набагато складнішими і не обмежуються, лише фізичними перешкодами. Є ряд інших факторів, які ще більше її ускладнюють.

Особи з інвалідністю відносяться до різних груп за рівнем складності їх фізичного чи психофізичного стану, проживають в різних за рівнем розвитку населених пунктах, мають різний соціальний статус. Крім цього, велике значення має рівень розвитку суспільної свідомості щодо місця, ролі та прав осіб з інвалідністю. Ці всі фактори впливають на рівень соціально-економічної активності осіб з інвалідністю та рівень складності методів, які мають використовуватися для їх інтеграції чи реінтеграції в суспільне життя.

На жаль, в Україні вивчення проблем осіб з інвалідністю, факторів, що перешкоджають їх інтеграції/реінтеграції та реалізація ефективних заходів, направлених на покращення життя цих осіб, залишає бажати кращого. Водночас сучасні процеси євроінтеграції змушують Україну переглянути діючі підходи і існуючі можливості покращення цієї ситуації. З огляду на це актуальним є аналіз існуючих в Україні та за кордоном практик з точки зору їх відповідності вимогам сьогодення та їх переваг та недоліків порівняно з іншими методами.

Ретельне ознайомлення з рядом досліджень демонструє багатогранність проблеми соціально-економічної інтеграції осіб з інвалідністю. Алпатова П. і Зуб Т. [9] вивчали труднощі, з якими зустрічається особа з інвалідністю в міському середовищі, з точки зору соціології. Цікаво, що навіть через 10 років більшість з проблем, проаналізованих дослідниками, залишилися актуальними, причому не лише для міського середовища [11].

Дві основні групи бар'єрів, які перешкоджають особам з інвалідністю мати повноцінне соціальне життя, включаючи професійну реалізацію – це фізичні та психологічні бар'єри. Зазвичай

найбільша увага прикута до першої групи, яка безпосередньо пов'язана з фізичними обмеженнями, які має особа з інвалідністю. Так, якщо людина користується візком, то вона має потребу в інфраструктурі, прилаштованій для таких людей, або певних транспортних засобах і спеціальному обладнанні для того, щоб добратися до роботи та виконувати свою роботу на робочому місці. Те саме стосується і людей з вадами зору, слуху, мови тощо.

Водночас не менш важливими бар'єрами є психологічні. Джерелом цих бар'єрів можуть бути і самі особи з інвалідністю, і всі інші люди. По-перше, сама особа з інвалідністю може прагнути більш ізольованого від суспільства життя. Такі люди досить часто закриваються в своєму світі і мають дуже вузьке коло спілкування, яке включає членів сім'ї, лікарів, можливо декількох друзів і таких самих осіб з інвалідністю. Першою причиною такого способу життя можуть бути обмеження рухової активності і одночасна відсутність відповідної інфраструктури, що робить людину свого роду в'язнем власного помешкання. Також людина може зневіритися в собі і в оточуючих і відмовлятися від можливості реалізувати себе в соціумі.

По-друге, залишається поширеним явищем небажання інших людей приймати осіб з інвалідністю в своє оточення. Особливо болючим є це явище на ринку праці. Причому тут причини можуть бути різні: побоювання, що особа з інвалідністю буде менше або менш якісно працювати, ніж інші; побоювання, що фізичне обмеження особи з інвалідністю може відштовхувати інших осіб, які співпрацюють з підприємством; небажання мати в своєму оточенні будь-кого, хто має певні фізичні відмінності; а також небажання витрачати ресурси на матеріальне забезпечення належних умов праці для особи з інвалідністю [9].

Водночас і за межами підприємств та організацій-роботодавців особа з інвалідністю може зіштовхнутися із непорозумінням зі сторони інших людей. Тут може виникнути ще одна проблема – комунікаційна, яка тісно пов'язана як з фізичними, так і психологічними бар'єрами. По-перше, комунікаційний бар'єр може існувати як фізичний прояв захворювання, наприклад, у випадку, коли людина має обмежену рухову активність або вади слуху і мови. По-друге, як згадувалося вище, досить часто трапляються ситуації, коли особа з інвалідністю замикається у вузькому колі людей, серед яких в основному члени її родини та деякі інші особи з інвалідністю [9]. По-третє, особа з інвалідністю може мати негативний

досвід спілкування з так званими «нормальними» людьми через дискримінацію, зневажливе ставлення, нерозуміння, образи [9, 10].

Дійсно, проблема дискримінації та стигматизації осіб з інвалідністю залишається гострою як Україні [11], так і в інших країнах світу [14]. При цьому очевидним є те, що формальна заборона дискримінації на державному рівні не усуває цю проблему повністю. Особливо болючим це питання є для тих осіб з інвалідністю, які прагнуть повноцінного трудового життя і професійної реалізації. Дискримінація може проявлятися у різних формах при прийомі на роботу – відмова в роботі, пропозиція роботи нижчого кваліфікаційного рівня, пропозиція гірших умов оплати праці. Також, в процесі трудової діяльності дискримінація щодо особи з інвалідністю може проявлятися у щоденному відношенні до цієї особи, блокуванні можливостей просування по кар'єрі без об'єктивних причин, ігноруванні успіхів цієї людини та її вкладу в спільну діяльність.

Стигматизація досить близько стоїть з дискримінацією. І причини проблеми не лише в фізичних вадах осіб з інвалідністю. Насамперед, в Україні залишається високим рівень корупції і існують люди, які за гроші оформили собі інвалідність. Звісно, що суспільство після цього буде скептично і з підозрою ставитися до всіх осіб з інвалідністю, у яких фізичні прояви інвалідності не є очевидними. Так, якщо людина не має руки чи ноги, то очевидним є цей недолік, тоді як тих осіб, які, наприклад, мають серйозні серцево-судинні захворювання, можуть необґрунтовано звинуватити у «липовій» інвалідності.

Іншим аспектом проблеми стигматизації є державна і регіональна політика. Якщо порівняно нещодавно найбільша увага зверталася до фізичних проблем осіб з інвалідністю, то на сьогодні політики і соціологи переглядають підходи, які існували до сьогодні. Особливої критики зазнає система допомог і субсидій. З одного боку, держава намагається піклуватися про своїх громадян, які мають особливі потреби і які в більшості випадків є соціально незахищеними. З іншого боку, як показують деякі дослідження [9, 13, 14, 15], недосконалість системи в цілому призводить до того, що особи з інвалідністю перестають прагнути змін в житті, втрачають інтерес до нормальної трудової діяльності, звикають до того, що про них турбується держава і поступово починають займати пасивну позицію в житті. Така ситуація веде до того, що особи з інвалідністю слабо інтегруються в соціум, а також стають об'єктом стигматизації. Їх починають зневажати, вважати тягарем для сус-

пільства, лінивими тощо [9, 11]. Це особливо ускладнює життя тих людей, які, не дивлячись на фізичні перепони, прагнуть знайти повноцінну роботи і мати повноцінне соціальне і трудове життя.

Ще однією групою бар'єрів є освітньо-інформаційні. Так, не в кожній місцевості особи з інвалідністю мають змогу отримати повноцінну консультаційну допомогу щодо служб та організацій, які їм можуть допомогти, а також щодо можливостей на ринку праці [11]. Що стосується освіти, то багато навчальних закладів України все ще не адаптовані до того, що серед їх студентів можуть бути особи з інвалідністю. Крім того, що немає ліфтів та облаштованих проїздів і проходів, залишається проблема з підготовкою кадрів: працівники навчальних закладів повинні вчитися правильно працювати з особами з інвалідністю і подавати іншим приклад того, яким має бути спілкування з такими людьми – спілкування на принципах рівності, справедливості, поваги, дотримання прав людини.

Сукупність вище розглянутих бар'єрів можуть призвести ще до однієї проблеми. Деякі групи осіб з інвалідністю мають роботу на спеціалізованих підприємствах, наприклад, на підприємствах УТОС, але при цьому не мають виходу на відкритий ринок праці [9, 11, 13]. Для одних осіб з інвалідністю вихід на відкритий ринок праці є дуже складним в силу фізичних причин, тоді як інші особи з інвалідністю мають менші обмеження і можуть достойно конкурувати зі звичайними кандидатами на роботу в неспеціалізованих підприємствах. Проте їм перешкоджають психологічні бар'єри або брак освіти чи інформації.

Одним з найперших підходів до повноцінної інтеграції осіб з інвалідністю є їх фізична реабілітація і адаптація. Так, важливим є адаптація до потреб осіб з інвалідністю їх житла, місць реабілітації та шляхів пересування [5]. Також необхідним є розумне пристосування робочих місць, трудових операцій, інструментів, обладнання і організації праці, щоб полегшити професійне навчання і працевлаштування цих людей [5].

Велике значення у виборі підходу до інтеграції осіб з інвалідністю на ринку праці має значення вид захворювання або фізичного обмеження, яке має особа. Зрозуміло, що людина, яка має вади зору, і людина, яка має гарний зір, але пересувається на візку, будуть мати дещо різний вибір професій на ринку праці. При цьому і облаштування робочого місця вимагатиме різних підходів. Тому покращення інфраструктури території проживання та частого перебування осіб з інвалідністю має відбуватися відповідно до потреб

осіб з інвалідністю з різними видами захворювань: для осіб з вадами зору тактильні маркери, звукові сигнали; для осіб з вадами слуху – спеціальні візуальні знаки; для осіб з обмеженнями рухової активності – пандуси, поруччя, широкі двері та проходи, низьке розташування кнопок в ліфтах, на світлофорах та інших важливих місця, наявність спеціально об'єднаних громадських туалетів, прибирання шляхів пересування осіб на візках від сміття та можливих інших бар'єрів.

Окрему увагу щодо дотримання сучасних норм і стандартів необхідно приділяти при розбудові нової інфраструктури, зокрема, при будівництві нових будівель, особливо будівель навчальних закладів, державних установ, соціальних служб. Так само розробку нових моделей транспортних засобів та закупівлю цих транспортних засобів для мереж громадського транспорту також необхідно проводити з врахуванням потреб осіб з інвалідністю.

Нарешті, не менш важливим є доступність спеціального обладнання та устаткування для осіб з інвалідністю, їх сімей, підприємств та організацій, де працюють або планують працювати особи з інвалідністю. По-перше, усі зацікавлені особи повинні мати доступ до інформації про те, де можна отримати або придбати необхідне обладнання або устаткування. По-друге, важливим є використання фіскальних інструментів, зокрема, звільнення від внутрішніх податків або будь-яких інших внутрішніх зборів, якими обкладаються при імпорті або згодом окремі товари, навчальні матеріали та устаткування, необхідні для осіб з інвалідністю.

Для подолання інформаційних бар'єрів важливо організувати роботу соціальних служб, служб з працевлаштування, медичних закладів та інших служб і організацій таким чином, щоб кожна особа з інвалідністю і члени їх сімей отримували повну інформацію про свої права, можливості навчання, реабілітації та працевлаштування. Необхідним є активна співпраця із традиційними та он-лайн ЗМІ для систематичного поширення важливої для осіб з інвалідністю інформації.

Іншою групою методів подолання комунікаційних та інформаційних бар'єрів є використання нових технологій. Сьогодні сучасні інформаційні технології дозволяють розширити коло спілкування через Інтернет, зокрема, через соціальні мережі, форуми та засоби дистанційного спілкування. Тому одним з методів прискорення соціально-економічної інтеграції осіб з інвалідністю є забезпечення певних груп таких людей доступом до Інтернету. Спіль-

кування через Інтернет може мати для певних категорій осіб з інвалідністю ряд переваг: немає потреби кудись йти чи їхати, долаючи недосконалості інфраструктури; інші люди, з якими спілкується особа з інвалідністю, можуть при бажанні взагалі не бачити цю особу, а відповідно і не знати про те, що вони спілкуються з особою, яка має певні фізичні особливості.

Водночас, цей спосіб спілкування не позбавлений певних недоліків. Так, для деяких осіб, які мають обмеження рухової діяльності, необхідним може бути оснащення додатковими технічними засобами, для того, щоб особа з інвалідністю могла самостійно використовувати нові технології (спеціальна мишка, клавіатура, засоби запису та відтворення звуку тощо). Деяким особам, особливо старшого віку, може бути важко засвоювати нові технології і для таких осіб потрібне додаткове навчання. Це особливо актуально для осіб з інвалідністю старшого віку та тих, що не можуть самостійно користуватися звичайним комп'ютером через певні обмеження рухової активності. Більш того, спілкування через Інтернет не може замінити традиційне спілкування, а тим більше не може бути єдиним рішенням проблеми соціально-економічної інтеграції осіб з інвалідністю. Тому необхідним залишається усунення інших фізичних і психологічних перешкод для мобільності таких людей і більш повноцінного спілкування з іншими членами суспільства.

Крім Інтернету для подолання комунікаційних бар'єрів можуть використовуватися і інші технології. Так, Політіс Ю., Робб Н., Яккунді А. та інші описують в своїй роботі декілька прикладів, коли до розробки комп'ютерних ігор для осіб з розладами аутичного спектра та певними психічними розладами (інтелектуальними розладами) залучалися саме особи з такими розладами [13]. Кожний з описаних авторами проектів розробки і використання спеціалізованих комп'ютерних ігор мав на меті покращити навички читання, комунікації та соціалізації у осіб з інвалідністю.

Такий спосіб вирішення проблеми розвитку комунікаційних навичок для України з її потенціалом в ІТ-сфері є досить реальним і може доповнювати інші методи, які використовуються сьогодні спеціалістами соціальних і медичних установ. Водночас, як зазначають автори дослідження, необхідним залишається продовження вивчення ефективності таких комп'ютерних ігор для різних груп осіб з інвалідністю і на вдосконалення цих ігор на основі отриманих результатів досліджень.

Для усунення проблеми дискримінації та стигматизації науковці пропонують працювати за двома напрямками: проводити заходи з тими кого стигматизують і дискримінують і з тими, хто стигматизує та дискримінує, що потребує різних методів вирішення проблеми [14]. Робота з особами з інвалідністю має допомогти цим людям зайняти активну життєву позицію і це все потрібно підтримувати відповідними реабілітаційними, навчальними, консультаційними заходами та облаштуванням інфраструктури. В свою чергу, робота з іншими людьми повинна бути направлена на розвиток свідомого бачення проблем осіб з інвалідністю, розуміння і толерантності.

Для подолання проблеми дискримінації, варто звернути увагу на рекомендації, як Міжнародна організація праці надала більше 30 років назад [5]:

1. Забезпечення інвалідам можливості отримувати та зберігати підхожу для них роботу, яка, при можливості, відповідає їх персональному вибору, і просуватись по службі. Реалізація цієї рекомендації з одного боку, може дійсно сприяти швидкій повноцінній соціально-економічній інтеграції осіб з інвалідністю. З іншого боку, для цього потрібна скоординована робота соціальних служб, служб зайнятості, відповідний контроль, а також робота з громадськістю та підприємствами.

2. Використовувати й пристосовувати для інвалідів існуючі для працівників у цілому служби професійної орієнтації, професійної підготовки, працевлаштування, зайнятості і пов'язані з ними служби. Для реалізації цієї рекомендації важливим є постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу соціальних служб та державних установ, які працюють з особами з інвалідністю.

3. Проводити заходи щодо сприяння працевлаштуванню осіб з інвалідністю, які відповідають нормам зайнятості та заробітної платні, що застосовуються до працівників у цілому. Для реалізації цієї рекомендації важливим є моніторинг оплати праці в регіоні, галузі та на окремих підприємствах, в тому числі окремий моніторинг для осіб з інвалідністю та інших осіб. Це дозволить виявити існуючі і попередити появу нових випадків дискримінації.

4. Проводити заходи для попередження потенційної можливості експлуатації в рамках професійного навчання та на спеціалізованих підприємствах і сприяння переходу на вільний ринок праці осіб з інвалідністю.

5. Сприяння створенню і розвитку кооперативів осіб з інвалідністю, в яких, якщо це доцільно, можуть брати участь інші особи.

Це дасть можливість особам з інвалідністю самостійно управляти новоствореною організацією, визначати порядок її роботи, умови праці відповідно до потреб і можливостей осіб з інвалідністю.

6. Проводити заходи, направлені на подолання упередженості, дезінформації та несприятливого ставлення до працевлаштування інвалідів та до їх соціальної інтеграції або реінтеграції. З цією метою необхідно проводити постійні інформаційні кампанії серед населення, організовувати навчання працівників соціальних служб, робити інформаційні зустрічі з представниками підприємств, висвітлювати проблеми осіб з інвалідністю, зокрема, проблему дискримінації та стигматизації, на конференціях, семінарах та круглих столах.

Роботодавці часто сприймають особу з інвалідністю як менш продуктивну і навіть збиткову [9, 11]. Проте, як слушно підмічають Крузе і Щур [15], зміни можуть відбуватися не лише в фізичному стані людини, як наприклад, погіршення чи покращення стану здоров'я при різних хворобах, але і в суспільстві в цілому. Змінюються умови праці. Нові технології дозволяють звести до нуля різницю між особою з інвалідністю та звичайним працівником. Яскравим прикладом тут є сфера комп'ютерних технологій, де особа на візку, взагалі за продуктивністю праці може нічим не відрізнитися від тих, хто буде сидіти поруч на стільці. Тому важливо проводити вивчення ринку праці, нових тенденцій, змін, та проводити відповідну просвітницьку та роз'яснювальну роботу.

Далі, для зниження рівня упередженого ставлення до осіб з інвалідністю та одночасного зменшення фінансового навантаження на працедавців, можуть реалізовуватися такі заходи [5]:

1. Фінансове стимулювання роботодавців для заохочення їхньої діяльності щодо організації професійного навчання і наступного працевлаштування осіб з інвалідністю. Таке стимулювання дозволяє не тільки зменшити чисельність безробітних, але й розширити ринок праці для осіб з інвалідністю від вузькоспеціалізованих підприємств до будь-яких інших, де можуть працювати всі інші люди.

2. Заохочення поширення інформації про приклади фактичної й успішної трудової інтеграції осіб з інвалідністю. Це дозволить іншим особам з інвалідністю налаштовуватися оптимістично на пошук роботи і професійний ріст, громадськості бачити реальний вклад таких людей в економіку регіону, а підприємствам зменшити

упереджене ставлення і сприймати осіб з інвалідністю не як соціальний тягар, а як соціальний та трудовий капітал.

Одним з напрямів роботи щодо соціально-економічної інтеграції осіб з інвалідністю є надання цим людям підтримки і допомоги для само зайнятості. Хоча самозайнятість і має багато переваг, в науковій літературі проблема так би мовити традиційного працевлаштування на підприємство чи організацію отримала більше уваги, ніж проблема того, як мотивувати особу з інвалідністю до відкриття власної справи. Водночас, результати дослідження, проведеного десять років тому показали, що особи з інвалідністю демонстрували більшу зацікавленість у відкритті власної справи, ніж інші особи без такого статусу [17]. Власна справа дозволяє особі з інвалідністю займатися тим, що відповідає її інтересам і здібностям. Самозайнятість як спосіб інтеграції в суспільне життя є одним з тих методів, які дозволяють не просто обійти стороною проблему дискримінації при прийомі на роботу, а взагалі забути про залежність від рішення іншої особи і мати повноцінну професійну і особисту реалізацію. Тому доцільним є розробка та реалізація спеціальних програм, в рамках яких надаватиметься допомога у створенні і розвитку особами з інвалідністю малих підприємств та кооперативів.

Окремо увагу необхідно приділити проблемі соціально-економічної інтеграції осіб з інвалідністю в сільській місцевості. З одного боку, проблеми цих людей подібні до проблем осіб з інвалідністю, що проживають в містах. З іншого боку, сільська місцевість в Україні і сьогодні суттєво відстає в розвитку від міст. Немає необхідної інфраструктури, часом навіть для здорових людей, не говорячи вже про осіб з інвалідністю. Бездоріжжя, відсутність газового опалення, водопостачання, стабільного транспортного сполучення досить часто є тими причинами, з яких особи з інвалідністю не можуть вийти за межі власного подвір'я, а часом і будинку.

В таких місцевостях доцільним є створення пересувних служб, що опікуються проблемами осіб з інвалідністю. Крім цього, як рекомендує МОП, уряд може надавати фінансову та матеріальну допомогу для створення у сільських місцевостях кооперативів та інших об'єднань для осіб з інвалідністю, де ці люди могли б керувати цим утворенням та самостійно займатися певною професійною діяльністю [5].

Як вже обговорювалося, багато осіб з інвалідністю мають обмежений доступ до загального ринку праці і не знають, як можна розширити свої можливості і вийти за межі спеціалізованих під-

приємств. Соціальні служби можуть надавати таких особам консультації щодо можливостей працевлаштування на неспеціалізованих підприємствах. В свою чергу урядом можуть передбачатися спеціальні субсидії для тих підприємств, які створюватимуть або адаптуватимуть робочі місця для осіб з інвалідністю і будуть приймати на роботу осіб зі спеціалізованих підприємств.

Однією з проблем, з якою зустрічаються державні установи та організації при реалізації заходів з соціально-економічної інтеграції осіб з інвалідністю, є нестача фінансових та матеріальних ресурсів, а часом і невідповідність знань працівників потребам сьогодення. Тому важливим є розвиток та підтримка сектора неприбуткових і неурядових організацій, метою яких є допомога особам з інвалідністю. Такі організації можуть бути більш швидкими і гнучкими при пошуку необхідних ресурсів та в залученні громадськості до реалізації окремих заходів.

В цілому важливо, щоб на державному, регіональному, місцевому рівнях реалізовувалися комплексні програми соціально-економічної (ре-)інтеграції осіб з інвалідністю. Такий підхід передбачає професійний системний погляд на вирішення проблеми, залучення до роботи різних установ та організацій, налагодження їх координованих дій, проведення моніторингу реалізації програми та кінцевого аналізу та оцінки проведених заходів з точки зору їх результативності та ефективності. Більш того, такі програми доцільно узгоджувати зі стратегіями соціально-економічного розвитку територій, що дозволить обґрунтовано спланувати бюджет та іншу матеріальну допомогу на реалізацію окремих заходів і таким чином знизити економічні та фінансові ризики реалізації програми.

Одним із важливих заходів в середньо та довгостроковій перспективі є проведення наукових досліджень різної тематики, направлених на вивчення проблем осіб з інвалідністю, ефективності та результативності окремих заходів їх (ре-)інтеграції, поведінки суспільства та окремих груп населення по відношенню до осіб з інвалідністю, можливостей участі окремих груп осіб з інвалідністю в таких видах трудової діяльності, які раніше були для них недоступні. Звісно, що такі дослідження проводяться, але, на жаль, в Україні не вистачає фінансових та матеріальних ресурсів для проведення комплексних, часом, довготривалих, досліджень високої якості.

Пошук методів вирішення проблеми соціально-економічної інтеграції осіб з інвалідністю потрібно починати з глибинного аналізу бар'єрів, які стоять на шляху у таких осіб. В багатьох ви-

падках неможливо усунути головний бар'єр – фізичне обмеження самої людини. Проте існуючі підходи дозволяють подолати або знизити як фізичні, так і психологічні, комунікаційні, інформаційні та освітні бар'єри. Важливим є комплексний підхід і використання різних методів одночасно для досягнення більш швидкого і ефективного результату.

Узагальнити сучасну парадигму соціально-економічної інтеграції осіб з інвалідністю можна як показано на рис. 9.5.



Рис. 9.5. Сучасна парадигма соціально-економічної інтеграції осіб з інвалідністю

Основний фокус зміщується з суто фізичних проблем на інші проблеми і потреби, які мають особи з інвалідністю. Важливим є розвиток взаємодії між окремими зацікавленими групами, особливо між суспільством в цілому та особами з інвалідністю, по-

шук спільних точок дотику, розв'язання існуючих конфліктів і розбудова довіри. Така робота повинна будуватися на принципах системності, науковості, рівності можливостей, неупередженого ставлення, постійного навчання та координованості дій різних зацікавлених груп. Отже, реалізація соціально-трудового потенціалу осіб з інвалідністю в Україні можлива за злагодженої позиції різноманітних соціальних інституцій, самих громадян та їх об'єднань. З боку держави потребує додаткового опрацювання система пільг та привілеїв, що встановлюються за працевлаштування осіб з інвалідністю. Крім того, нагального вирішення потребує питання контролю за виконанням нормативу щодо працевлаштування, недопущення його формалізму. Окремою програмою, що може бути реалізована за кошти бюджету або ж міжнародних джерел за участі громадських організацій інвалідів є програма сприяння самозайнятості осіб з інвалідністю.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України [Електронний ресурс] : закон України від 19.12.2017 № 2249–VIII (2249–19) / База даних «Законодавство України». – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2249-19>.
2. Заключні зауваження стосовно первинної доповіді про стан реалізації Конвенції про права людей з інвалідністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rvua.com.ua/laws/zaklyuchni-zauvazhennya-stosovno-pervinnoi-dopovidi-ukraini-pro-stan-realizatsii-konventsii-onn-pro-prava-lyudey-z-invalidnistyu-31>.
3. Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю і Факультативного протоколу до неї [Електронний ресурс] : закон України від 16.12.2009 № 1767–VI / База даних «Законодавство України». – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-17>.
4. Конвенція про професійну реабілітацію та зайнятість інвалідів № 159 [Електронний ресурс] : міжнар. док. від 20.06.1983 р. / База даних «Законодавство України». – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_065
5. Рекомендація щодо професійної реабілітації та працевлаштування інвалідів № 168 [Електронний ресурс] : міжнар. док. від 20.06.1983 р. / База даних «Законодавство України». – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_091.
6. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні [Електронний ресурс] : закон України від 06.10.2005 № 2961–IV / База даних

«Законодавство України». – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15>.

7. Про зайнятість населення [Електронний ресурс] : закон України від 05.07.2012 № 5067–VI / База даних «Законодавство України». – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5067-17>.

8. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні [Електронний ресурс] : закон України від 21.03.1991 № 875–XII / База даних «Законодавство України». – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12>

9. Алпатова П. С. Людина з обмеженими фізичними можливостями в міському середовищі / П. С. Алпатова, Т. С. Зуб // Український соціум. – 2006. – № 1. – С. 7–16.

10. Белоносова Н. А. Стигматизація осіб з порушеннями фізичного здоров'я на ринку праці / Н. А. Белоносова // Ринок праці та зайнятість населення. – 2011. – № 2. – С. 38–42.

11. Богданов С. Пропозиції до політики щодо працевлаштування осіб з інвалідністю [Електронний ресурс] / С. Богданов, Б. Мойса // Лабораторія законодавчих ініціатив. – Режим доступу: <http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2017/09/DisabledPolicy.pdfh>.

12. Дубич К. В. Ставлення суспільства до людей з обмеженими фізичними можливостями / К. В. Дубич // Духовність особистості: Методологія, теорія і практика. – 2011. – № 3 (44). – С. 30–35.

13. Шабатин Н. Ю. Позиціонування держави щодо працевлаштування осіб з обмеженими фізичними можливостями / Н. Ю. Шабатин // Вісник КНУТД. – 2012. – № 3. – С. 191–198.

14. Ameri M. The disability employment puzzles: a field experiment on employer hiring behavior / M. Ameri, L. Schur, M. Adya, S. Bentley, P. McKay, D. Kruse. Labor and Employment Relations Association conference, 2015, pp. 1–70.

15. Kruse D. Employment of people with disabilities following the ADA / D. Kruse, L. Schu // Industrial Relations. – 2003. – 42(1). – pp. 31–64. – Mode of access: <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00275>

16. Graham C.W. Barriers and facilitators to employment as reported by people with physical disabilities: An across disability type analysis / C. W. Graham, K. J. Inge, P. Wehman // Journal of Vocational Rehabilitation. – 2018. – V. 48. – Issue 2. – pp. 207–218.

17. Pagán R. Self-employment among people with disabilities: Evidence for Europe / R. Pagán // Disability and Society. – 2009. – 24 (2). – 217–229.

18. Politis Y. People with Disabilities Leading the Design of Serious Games and Virtual Worlds [Electronic resource] / Y. Politis, A. Yak-kundi, K. Dillenburger // Worlds. International Journal of Serious Games. – 2017. – 4 (2). – 87–97. – Mode of access: <https://doi.org/10.17083/ijsg.v4i2.160>.

Розділ 10

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПІДВИЩЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

10.1. Інфраструктурні елементи соціально-трудового потенціалу для активізації євроінтеграційних процесів

Євроінтеграційні прагнення України стали невід’ємними реаліями політичного та економічного сьогодення. Інтеграція в європейський політичний, економічний і соціокультурний простір є стратегічним орієнтиром і системоутворювальним чинником розвитку держави. Складовими процесу євроінтеграції виступають поглиблення політичного діалогу, розвиток європейського безпекового простору, зміцнення соціально-трудового потенціалу і підвищення ефективності інструментів співпраці у пріоритетних галузях інтеграції.

Стратегічні перспективи модернізації економіки країни і суспільства в розрізі євроінтеграційних процесів потребують якісного оновлення та розвитку складових соціально-трудового потенціалу, виявлення невикористаних резервів, залучення яких надасть додатковий корисний соціальний, економічний, інноваційний ефект на шляху руху до європейської спільноти. Потрібно зазначити що в системі управління економікою є значні перешкоди для здійснення ефективної модернізації, яка відповідає національним інтересам та пріоритетам європейського розвитку. Трансформаційні процеси в економіці України спричинили негативні тенденції, які характеризуються нераціональним використанням виробничого потенціалу, деградацією соціально-трудового потенціалу, погіршенням екологічної ситуації. Ефективне управління розвитком соціально-трудового потенціалу в умовах євроінтеграції вимагає базування на конкретних інституційних важелях, які розподілені в розрізі державно-адміністративних, нормативно-правових, фінансово-кредитних, податкових та соціально-психологічних аспектах.

В. Репін, координатор робочої групи «Соціально-трудова політика та соціальний діалог» зазначає: «Європа приваблива для

України здатністю до змін з урахуванням інтересів людей, що є неможливим без домовленостей та компромісів. Соціальний компроміс, який став постійним елементом європейських економічних систем, приніс сторонам значну користь. Працівникам надав можливість покращити життєвий рівень та отримати доступ до благишого рівня, а роботодавцям забезпечив надійне та ефективне функціонування виробничої сфери. Цінність цього досвіду для України в тому, що це процес живий, природний. А відтак й об'єктивно конфліктний. Це відзначалося під час п'ятого саміту «Східного партнерства», який пройшов у Брюсселі в листопаді 2017 р. і на якому запропоновано 20 практичних результатів до 2020 р., що принесуть переваги громадянам країн-партнерів. Процес досягнення цих результатів у будь-якому разі ґрунтується на змінах змісту соціально-трудової політики, розвитку публічної сфери з метою надання можливості кожному реалізуватися, внести свій внесок у створення суспільного блага, маючи при цьому гарантії реалізації власних інтересів». Досягти цього можна шляхом подальшої справедливої інтеграції та наближення стандартів до Європейського Союзу, впровадження європейської соціальної моделі в Україні.

Результати комплексного дослідження проблем використання соціально-трудового потенціалу представлені багатьма вченими. Зокрема варто відзначити напрацювання таких вчених, як О. І. Амоші, Є. М. Ахромкіна, Д. М. Богині, М. П. Бутко, Б. М. Генкіна, С. С. Гринкевича, О. А. Грішньої, Л. С. Дегтяр, І. О. Джаїн, Б. М. Данилишина, М. І. Долішнього, С. І. Дорогунцова, П. В. Журавльова, В. І. Захарченка, Ю. М. Забродіна, С. М. Злупко, В. М. Ковальова, Р. П. Колосової, О. М. Левченка, Е. М. Лібанової, Л. С. Лісогора, І. С. Маслової, Г. Ю. Міщука, О. Ф. Новікової, В. В. Онікієнко, Т. В. Пеппи, І. Л. Петрової, С. І. Пирожкова, В. І. Приймака, У. Я. Садової, М. В. Семикіної, М. І. Скаржинської, В. П. Удовиченка, Л. Г. Чернюка, Л. М. Черчика, Л. В. Шаульської, О. М. Ярош та ін. Незважаючи на вагомість отриманих наукових результатів, науковці дотримуються погляду, що проблеми трудового потенціалу для активізації євроінтеграційних процесів все ще остаточно не досліджені, оскільки залишаються нестабільними соціально-трудові відносини, не вдалося зупинити кризові явища у функціонуванні соціально-трудової сфери. Недостатньо вивченими в науковій літературі залишаються питання розвитку соціально-трудового потенціалу саме в контексті євроінтеграційних процесів, який часто ототожнюється з трудовим потенціалом. Аналіз науко-

вих джерел довів, що в літературі більш поширене застосування терміна «трудоий потенціал», ніж «соціально-трудоий потенціал».

Термін «трудоий потенціал» у науковому обігу з'явився наприкінці ХХ ст. і тривалий час ідентифікувався, передусім, з трудовими ресурсами, робочою силою. Виходячи зі змісту поняття «потенціал» (запаси, засоби, джерела, які можуть бути використані), під трудовим потенціалом частіше розуміли ресурси праці, потенційні трудові можливості, які можуть бути використані в економічній діяльності. Пізніше, на початку 90-х років, переважно за ініціативою представників львівської наукової школи, очолюваної М. Долішнім, з'явився термін «соціально-трудоий потенціал», який акцентував увагу на соціальних аспектах формування трудового потенціалу, проте в науковому обігу часто використовувався в тотожному сенсі.

У публікаціях Л. Галаз під трудовим потенціалом підприємства пропонується «розуміти сукупні реальні та потенційні можливості працівників підприємства, що сформувались за певних виробничих умов та здатні впливати на результати його діяльності в умовах певного рівня розвитку соціально-економічного середовища» [8, с. 5].

Грішнова О. характеризує трудоий потенціал як «інтегральну динамічну систему, яка включає демографічну, економічну і соціальну підсистеми, об'єднані спільністю трудової діяльності» [23, с. 7]. Це ж визначення пропонується у навчальному посібнику за редакцією Качана Є. [9, с. 50]. Семикіна М. трактує трудоий потенціал як «комплексну категорію, яка відображає інтегральну сукупність властивостей та можливостей працівників» [22, с. 25]. У монографії Шаульської Л. [24, с. 264], «трудоий потенціал» трактується як поняття широкого змісту, а саме, як «ресурси праці, які визначають сукупність можливостей населення до активної трудової, підприємницької, інноваційної діяльності в комплексі з умовами та якістю їх використання у сфері праці». Зауважимо, що визначення зазначених вище авторів можуть бути застосовані до розвитку трудового потенціалу в контексті євроінтеграції.

Незважаючи на те, що в публікаціях можна побачити певні відмінності у розумінні категорії «трудоий потенціал», спільним для багатьох авторів є акцентування уваги на характеристиках здоров'я, фізичної та психологічної здатності до праці, освіти, кваліфікації, досвіду, моральності, професіоналізму, трудової, творчої активності, мобільності тощо. Очевидним є те, що трудоий потен-

ціал багатьма авторами (ГрішнOVOю О., Семикіною М., Шаульською Л. та ін.) розглядається багатоаспектно, на різних економічних рівнях, при цьому дослідники розрізняють трудовий потенціал окремої людини, підприємства, певної території, суспільства, спільноти з притаманними кількісно-якісними характеристиками.

Трудовий потенціал – це складна багатоаспектна система, щодо структури якої тривають постійні дискусії. На нашу думку, до складу трудового потенціалу в контексті євроінтеграції варто віднести інтелектуальну, демографічну, економічну, соціально-біологічну, професійну, історико-культурну, мотиваційну, організаційну компоненти.

Основною вважається інтелектуальна складова трудового потенціалу, так як через неї відбувається інноваційний розвиток. Інтелектуальна складова трудового потенціалу – це сукупність можливостей людини, які в майбутньому можуть надати додаткові надходження у вигляді інтелектуальної ренти, роялті, паушальних платежів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності як окремого підприємства, так і економіки країни на міжнародному рівні.

Демографічна складова тісно переплітається з історико-культурною складовою, а також з соціально-поселенською, етнічною, історичною, класовою, національною підскладовими. Самоідентифікація як людини, так і нації мотивує не лише внутрішні процеси розвитку, але й сприяє чіткій ідентифікації трудового персоналу міжнародним співтовариством.

Економічною складовою визначають ефективність трудового потенціалу. Вона враховує здібності та продуктивність персоналу, і приносить економічний прибуток. Економічна складова виражається через грошові та негрошові форми мотиваційної складової. Остання формується задоволенням потреб у самоповазі, особистісних досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, самовираженні, самореалізації. Щодо грошової форми мотиваційної складової, то зауважимо, що в даному напрямі необхідні істотні позитивні зрушення, оскільки низький рівень оплати праці автоматично зменшує можливості більш висококваліфікованого і, відповідно, більш високооплачуваного працевлаштування в європейських країнах.

Професійна складова трудового потенціалу проявляється рівнем професійної освіти, ступенем освоєння знань, навичками у межах професії та вузькою спеціальністю. В розрізі євроінтеграційних процесів ця складова потребує акцентування зусиль на

розвитку міжнародних програм обміну досвідом з провідними європейськими закладами освіти.

Організаційна складова трудового потенціалу формується через сукупність різних просторових та часових факторів, що спрямовані на реалізацію цілей та завдань. Вона складається з джерел, можливостей та засобів вирішення певних завдань чи для досягнення конкретної мети. До соціально-біологічної складової включають психофізіологічні та соціально-комунікативні характеристики персоналу.

Проведений аналіз наукових джерел [8, 9, 22, 23, 24] засвідчує, що сучасною економічною наукою в більшій мірі досліджено категорію «трудовий потенціал», проте менш вивченою залишається категорія «соціально-трудовий потенціал». В розрізі предмета нашого наукового дослідження доцільно розглянути визначення соціально-трудового потенціалу підприємства та проаналізувати його в контексті євроінтеграції.

Варто нагадати, що Долішній М., Злупко С., Бандур С., Березовська М., Пітюлич М., Семів Л. та інші українські науковці на основі результатів своїх наукових пошуків переконливо довели, що саме у соціальній парадигмі концентрується зміст трудового потенціалу, всі його можливості. Це дало змогу авторам увести термін «соціально-трудовий потенціал» як «якість самих людей, які його персоніфікують, ... сукупність тих відносин, що забезпечують цю якість, ... і, нарешті, якість тих методів, засобів і механізмів, що відкривають простір для ефективного функціонування трудового потенціалу» [21, с. 14]. У наведеному визначенні увага зосереджується на тих якісних параметрах соціально-трудового потенціалу, які не обмежені у плані вдосконалення, але мають часові пороги зростання, що диктуються економічною, виробничою, культурною та політичною зрілістю суспільства. Зауважимо, що дане визначення також знаходиться в межах об'єкта нашого дослідження, а саме в розрізі активізації євроінтеграційних процесів.

Злупко С. підкреслює, що, «коли йдеться про соціально-трудовий потенціал, ... потрібно мати на увазі господарську культуру в усіх її формах і проявах – культуру соціального й економічного мислення, мораль, етику, словом, усе, що впливає на поведінку людей у праці, побуті, при вкладанні економічних угод, здійсненні виробничих, торговельних та інших операцій» [21, с. 15]. Нам виявляється очевидним використання цього визначення з по-

зиції розвитку соціально-трудового потенціалу та залучення його до євроінтеграційних процесів.

Категорія «соціально-трудовий потенціал» охоплює багатоскладову систему трудових можливостей населення та соціальних умов розвитку та самореалізації людей у праці. Якісна структура трудового потенціалу і тим більше соціально-трудового потенціалу включає такі компоненти як здоров'я, освіта, професійні навички, досвід, культура, мобільність, організованість, моральність, рівень культури.

Соціально-трудовий потенціал відображає ціннісні орієнтації населення, особливості трудової культури, трудового менталітету, моральності, які стають базою формування трудових мотивів, активної чи пасивної трудової поведінки на ринку праці, формують певне ставлення до оновлення знань, постійного освітньо-професійного розвитку. Зміни ціннісних орієнтацій населення, що відбулися упродовж років ринкових трансформацій економіки, мають неоднозначний характер і не завжди сприяють позитивним зрушенням в економіці України. Ринкове середовище, необхідність виживання, конкурентна боротьба на ринку позначилися на значимості роботи, грошей в житті кожної людини, зумовили зміну ціннісних орієнтацій, які мотивують поведінку людини на ринку праці, його вплив на необхідність розвитку трудового потенціалу. В ситуації катастрофічного зниження матеріального добробуту, соціальної незахищеності, неадекватного співвідношення ціни праці і вартості робочої сили, зростання офіційного та прихованого безробіття, тінізації зайнятості стали цілком закономірними стихійні процеси деформації трудових цінностей. В той час як залучення до євроінтеграційних процесів вимагає кардинально інших умов.

«Соціально-трудовий потенціал» можна трактувати як складну систему взаємодії ресурсів праці і соціальних умов їх реалізації у даній країні, регіоні, включаючи соціально-трудові відносини, особливості соціальних контактів, правила, традиції середовища, в якому живе і працює людина [16]. Слід мати на увазі, що соціально-трудовий потенціал – це багатокомпонентна система, яка є більш складною, ніж трудовий потенціал. Особливості її складу визначаються впливом множини факторів – зовнішніх, які визначають умови та чинники формування та реалізації трудового потенціалу, і внутрішніх, які залежать від здоров'я, освіченості, досвіду, активності, самомотивації, цінностей, пріоритетів у виборі трудової поведінки. Загалом людський потенціал виступає чутливим об'єктом впливу низки чинників відповідного ієрархічного рівня, проте

водночас являє собою потужний чинник впливу на усі підсистеми – розселення, економічну, освітню, політичну тощо. Якщо під розвитком соціально-трудового потенціалу ми розуміємо стабільний процес монотонного зростання показників його компонентної структури внаслідок ефективного його формування й використання, то при виявленні чинників впливу на такий розвиток варто простежити особливості впливу на систему соціальних взаємодій, що виникають у процесі функціонування підсистем такого потенціалу.

Отже, соціально-трудовий потенціал – це комплексна категорія, яка відображає інтегральну сукупність кількісно-якісних характеристик населення, здатного до праці (тобто наявних ресурсів і резервів живої праці), та соціальних умов з притаманними культурою, етикою, відносинами, соціальними зв'язками, що дозволяють формувати, розвивати та ефективно реалізувати трудові можливості населення, що відповідатимуть європейським стандартам.

Ефективність розвитку і використання соціально-трудового потенціалу сучасного суспільства розглядається як інтегрований показник, що визначається кількісними та якісними характеристиками робочої сили, зайнятості працездатного населення та забезпечує певні конкурентні можливості у створенні матеріальних і духовних благ суспільства. Оскільки трудовий потенціал визначає максимально можливу потенційну здатність до праці індивіда, колективу (організації) та суспільства у цілому, то кількісні характеристики соціально-трудового потенціалу виступають у формі параметрів робочої сили, її формування, розподілу і використання, що забезпечує прогресивний розвиток суспільства та створює матеріальні й духовні цінності і відбивається у показниках валового внутрішнього продукту і національного доходу.

Кількісним показником соціально-трудового потенціалу є демографічна ситуація, яка впливає і на кількісні, і на якісні характеристики (демографічна підсистема) та природні умови (посухи, повені, несприятливі погодні умови тощо), котрі призводять до непродуктивної праці і незадовільно позначаються на використанні трудових ресурсів, структура зайнятості, рівень освіти за структурою робочої сили, характеристики стану здоров'я населення тощо.

Якісні характеристики соціально-трудового потенціалу дають можливість оцінити перспективи окремих осіб та різних соціальних груп населення для визначення свого місця у суспільно-корисній праці, можливості повного використання отриманих за рахунок інвестицій у людський капітал знань, умінь та професійних

навичок відповідно до фаху працівників внаслідок чого підвищується ефективність економічної діяльності особи, організації, суспільства, професійно-кваліфікаційна і соціально-культурна підсистеми, а це визначає конкурентоспроможність країни на шляху до євроінтеграції.

До якісних характеристик використання соціально-трудового потенціалу відносяться: професійно-кваліфікаційна структура зайнятості, організованість, здатність до творчості, моральність, корумпованість тощо.

Структура соціально-трудового потенціалу в результаті впливу різноманітних чинників та низки кількісно-якісних характеристик є багатокомпонентною і не обмежується лише наявністю трудового потенціалу, тобто людських продуктивних сил для праці. Термін «соціальні умови», застосований у визначенні соціально-трудового потенціалу, включає соціальні можливості для формування здорової, освіченої, професійно грамотної, мотивованої до праці людини, здатної до постійної саморозвитку; господарчу, корпоративну культуру, пріоритетні соціально-трудові цінності населення, відносини між соціальними групами, соціально-трудові відносини, поширені в регіоні мотиви щодо вибору робочих місць, прояву трудової активності, соціальної відповідальності, досвід соціального діалогу, громадянська свідомість тощо.

До чинників впливу на відтворення національного соціально-трудового потенціалу в розрізі активізації євроінтеграційних процесів, зокрема, відносяться: зростання мобільності капіталу і праці, отримання грантових коштів для наукових досліджень, фінансування міжнародної інфраструктури, удосконалення національної соціальної інфраструктури, розвиток принципово нових комунікативних можливостей тощо.

Таким чином, під розвитком соціально-трудового потенціалу в напрямі активізації євроінтеграційних процесів пропонуємо вважати процес прогресивних змін кількісно-якісних характеристик трудового потенціалу та навколишнього соціального середовища для забезпечення найповнішої реалізації та ефективного використання такого потенціалу в економіці на даному етапі розвитку та в перспективі залучення до міжнародної спільноти.

Успішне інтегрування соціально-трудового потенціалу в європейський простір потребує необхідної соціальної інфраструктури [17] як ключового елемента формування соціальних умов розвитку трудового потенціалу. В сучасних умовах соціальна інфра-

структура відіграє особливу роль у формуванні і підтримці ресурсного, і перш за все трудового потенціалу країни. Роль соціальної інфраструктури полягає в інтеграції інтересів господарюючих суб'єктів та інтересів державних структур у системі обслуговування економіки її галузей [9].

У найзагальнішому вигляді соціальну інфраструктуру поділяють на соціально-побутову та соціально-культурну частини. Соціально-побутова інфраструктура спрямована на створення умов для відтворення людини як біологічної істоти (через побутове середовище), задоволення її потреб у належних умовах життя. Соціально-культурна інфраструктура сприяє відтворенню духовних, інтелектуальних (через культурно-освітнє середовище) та значною мірою фізичних властивостей індивіда, формуванню його як економічно активної особистості, що відповідає певним вимогам суспільства до якості робочої сили. У складі соціально-побутової інфраструктури розрізняють такі компоненти: житлово-комунальне господарство, побутове обслуговування населення, торгівля та громадське харчування, пасажирський транспорт і зв'язок для обслуговування населення тощо. Соціально-культурна інфраструктура охоплює охорону здоров'я, рекреаційне господарство, фізичну культуру та спорт, соціальне забезпечення, освіту, культуру та мистецтво, культові споруди тощо.

На рис. 10.1 відображено місце соціальної інфраструктури як інструмента розвитку соціально-трудоного потенціалу для активізації євроінтеграційних процесів.

Методологія визначення сутності економічної категорії «соціальна інфраструктура» має базуватися на чіткому термінологічному визначенні більш загального поняття – «інфраструктура». Аналіз теоретичних положень наукових досліджень дозволив виявити багатовимірність у підходах до визначення змісту та сутності інфраструктури як одного із важливих понять економічної науки.

Слово «інфраструктура» латинського походження, воно утворене об'єднанням двох латинських слів: «infra» – нижче, під та «structura» – будова, розташування. Отже, дослівний переклад інфраструктури – розташована нижче, підбудова, підструктура. Первинно поняття інфраструктури включало транспорт, енергетику, пошту, виробничі комунікації, однак, А. Смітом, Д. Рікардо, К. Марксом відводилася провідна роль державі у регулюванні цих видів економічної діяльності. Проте зазначені вчені безпосередньо термін «інфраструктура» не застосовували [11].



Рис. 10.1. Соціальна інфраструктура як інструмент розвитку соціально-трудового потенціалу для активізації євроінтеграційних процесів

Наприкінці 60-х рр. та на початку 70-х рр. XX ст. було здійснено трактування поняття інфраструктура у працях Д. Кларка, А. Маршала, А. Хіршмана, де у галузі дослідження «соціального накладного капіталу» було розширено термін «інфраструктура», котра охоплювала не лише галузі транспорту, зв'язку та матеріально-технічного забезпечення, складові невиробничої галузі та інституційну інфраструктуру, а й таку, що охоплює усі потужності, без яких неможливе функціонування виробництва та надання усіх суспільних послуг. У вітчизняному науковому обігу це поняття з'явилося в середині XX ст. та використовувалося для позначення комплексу галузей, що обслуговують промислове та сільське господарство, а саме: будівництво каналів, портів, мостів, доріг та ін. [4].

Так, інфраструктуру слід розуміти як сукупність взаємодіючих елементів, що виконують певні функції, яким притаманні обслуговуючі та забезпечувальні властивості для життєдіяльності певної системи.

Зміст поняття «соціальна інфраструктура» можна розглядати у різних аспектах. Перший підхід розглядає соціальну інфраструктуру як матеріальну базу, її функцією є створення умов зайнятого населення у виробництві. Другий підхід базується на розумінні соціальної інфраструктури як сукупності підприємств та установ, що забезпечують нормальні умови проживання населення. Третій підхід полягає в тому, що соціальна інфраструктура розглядається як сукупність галузей народного господарства, що забезпечують задоволення потреб людей. Четвертий підхід розглядає соціальну інфраструктуру як задоволення потреб населення послугами.

Зважаючи на багатоаспектність поняття «соціальна інфраструктура», про що говорилося вище, доцільно брати до уваги загальні ознаки поняття «інфраструктура» і враховувати характеристики, які зумовлені галузевими особливостями та специфічними властивостями вітчизняної соціальної сфери на сучасному етапі її розвитку в контексті євроінтеграції.

Сутність соціальної інфраструктури більш повно розкриває мета її функціонування. Більшість науковців дотримуються думки, що основною метою функціонування соціальної інфраструктури є розвиток людини шляхом створення комплексу життєвих благ, необхідних для розширеного відтворення робочої сили.

Високорозвинена соціальна інфраструктура є необхідною передумовою, рушійним фактором покращення рівня життя населення, піднесення соціально-економічного розвитку, створення соціально спрямованої економіки та на основі перерахованого, залучення до євроінтеграційних процесів.

Ефективне функціонування соціальної інфраструктури відбувається на основі відповідних принципів, загально визнаними вважаються такі принципи:

- ефективність – для досягнення мети взаємодія між елементами інфраструктури повинна бути ефективною;

- комплексність – розвиток соціальної інфраструктури як єдиного цілого має забезпечувати взаємозв'язок усіх підсистем і елементів;

- оптимальність – обґрунтоване розташування закладів різних форм власності з переважанням територіального та галузевого підходів в умовах відповідної територіальної одиниці;

- науковість – управління соціальною інфраструктурою повинно враховувати вимоги економічних законів розвитку, вико-

ристувати міжнародний досвід і сучасні методи економічних досліджень, ґрунтуватись на існуючих теоріях, методах та підходах;

- системність – соціальна інфраструктура розглядається як складна цілісна система, що включає низку пов'язаних між собою елементів, їх зв'язок із зовнішнім середовищем

- доцільність – співвідношення між метою функціонування соціальної інфраструктури і діяльністю суб'єктів з реалізації цієї мети.

З позиції залучення до євроінтеграційних процесів соціальна інфраструктура передбачає реалізацію завдань, об'єктом яких є людина. Функції соціальної інфраструктури визначені та підпорядковані цілям соціального та економічного розвитку суспільства, а саме підвищенню загального рівня і якості життя населення. До найбільш значущих функцій соціальної інфраструктури в розрізі євроінтеграції можна віднести всебічний і повний розвиток людини шляхом задоволення її побутових, духовних і культурних потреб; створення умов для формування прогресивних тенденцій у демографічних процесах; ефективне використання трудових ресурсів; відтворення робочої сили, яка б відповідала потребам і рівню розвитку виробництва; забезпечення оптимальних житлово-комунальних і побутових умов життя населення; охорона здоров'я, покращення та збереження фізичного здоров'я населення; раціональне використання вільного часу людей; формування громадської свідомості та наукового світогляду; управління та охорона громадського порядку; розподіл і обмін матеріальних благ (див. рис. 10.2).

Розвинена соціальна інфраструктура є необхідною умовою покращення рівня та якості життя населення і позитивно впливає на соціально-економічний розвиток держави, а повна реалізація організаційних основ функціонування соціальної інфраструктури позитивно вплине на підвищення рівня розвитку соціально-трудоного потенціалу. На фоні загальнодержавної політичної, економічної, демографічної криз надзвичайно актуальним є аналіз та розв'язання багатьох соціальних проблем населення, без вирішення яких неможливе подолання більшості питань стосовно соціальної забезпеченості потреб людей. В умовах пожвавлення різноманітності темпів росту життєвого рівня різних соціальних та вікових груп населення, спостерігається тенденція появи нових потреб, забезпечення яких на основі наявної (старої) соціально-економічної інфраструктури є неможливе. Існує невідповідність розвитку існуючих мереж соціальної інфраструктури щодо наявних потреб населення України та європейського простору.



Рис. 10.2. Функціональні компоненти соціальної інфраструктури в контексті євроінтеграційного розвитку

Таким чином, використання і розвиток соціально-трудового потенціалу щільно пов'язано з рухом капіталу, політичною, економічною, соціальною стабільністю і у свою чергу впливає на економічне зростання та структурні зміни в економіці. Співробітництво в соціальній сфері дозволяє вирішити як економічні завдання (зростання продуктивності праці, приплив капіталів, підвищення якості життя співробітників та грошові перекази на допомогу їх родинам), так соціальні (підвищення професійної мобільності, підвищення тривалості трудової діяльності, адаптація до реальних вимог соціальної сфери), що у свою чергу сприяє формуванню умінь та професійних навичок працівників відповідно до вимог європейської діяльності, підвищенню економічної ефектив-

ності особи, організації, суспільства; утвердженню нових суспільних відносин та у цілому зростанню конкурентоспроможності країни в умовах євроінтеграції. Отже, використання і розвиток соціально-трудового потенціалу є важливим національним пріоритетом України на шляху до активізації євроінтеграційних процесів, гуманізації та соціалізації економіки.

10.2. Забезпечення житлом як фактор дотримання соціально-економічної стратегії

Реалізація стратегії, яка передбачає істотне вдосконалення регулятивних функцій держави та державну фінансову підтримку, поряд із саморегулюванням в умовах ринку є необхідною умовою переходу до стійкого функціонування і розвитку житлової сфери, яка забезпечить доступність житла для різних категорій громадян на засадах ринкової економіки, розвиток житлового будівництва та поліпшення житлових умов громадян України [15].

Формування механізму реалізації соціальної політики у забезпеченні житлом населення є достатньо важким творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців. Вихідною передумовою формування механізму є загальна стратегія соціального розвитку території. Механізм соціального розвитку розглядається як один з головних факторів забезпечення ефективного соціального розвитку територій залежно від вибраної ним загальної стратегії забезпечення житлом населення.

Центральною ланкою стратегічного планування є аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил та пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації.

Стратегічне планування регіонального розвитку в Україні було запроваджено законом «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8.09.2005 р. № 2850–IV. З цією метою розроблено Державну стратегію регіонального розвитку України, у якій були визначені ключові проблеми розвитку регіонів: 1) низька інвестиційна привабливість регіонів та інноваційна активність; 2) нерозвинена виробнича та соціальна інфраструктура; 3) зростання регіональних диспропорцій у сфері соціально-економічного розвитку регіонів; 4) слабкі міжрегіональні зв'язки; 5) нераціональне використання людського потенціалу.

Водночас затверджені регіональні стратегії орієнтувалися на умови розвитку, притаманні докризовому періоду; на зростаючий попит світових ринків на сировину та напівфабрикати, екстенсивний характер регіонального економічного зростання та витратний підхід до використання наявного на місцях наявного ресурсного потенціалу.

Головною умовою визначення періоду формування механізму соціального розвитку є передбачуваність розвитку економіки, загалом, та житлової політики зокрема.

Основною метою стратегії соціального розвитку територіальних структур є пошук нових напрямів діяльності (або розширення вже існуючих), які дозволили б структурі добитися конкурентних переваг і максимізувати власну вартість у довгостроковому періоді.

Таким чином, формування стратегії соціального розвитку територіальної громади як початкової стадії побудови механізмів, є процесом, який проходить певні етапи (див. рис. 10.3).

Для розробки стратегій соціального розвитку окремих територій застосовують різні, але загалом схожі методології, запозичуючи одна в одній схемі їх побудови. Деякі стратегії відрізняються ретельним науковим обґрунтуванням та методичною послідовністю. Процес розробки може тривати від 4 до 12 або більше місяців залежно від застосованих методик та від набору використаних інструментів. Головні вимоги до документів стратегічного характеру – практичність, презентабельність, зручність застосування у повсякденній діяльності місцевих органів влади, ділових кіл територій та потенційних інвесторів.

До початку процесу розробки стратегії соціального розвитку територій необхідно виконати декілька завдань з попереднього планування (так званий організаційний етап). Територіальній громаді, яка ініціює розробку стратегії для своєї території, необхідно визначитися з такими завданнями:

1. Вибрати тип стратегічного документу, який планується розробити, та горизонт планування (це може бути стратегія соціально-економічного розвитку, стратегія сталого розвитку чи стратегія розвитку житлового комплексу).
2. Вибрати підхід, який буде найбільш доцільним для організації процесу розробки документу. Органи влади можуть скористатися одним із наступних підходів – розробкою стратегії:



Рис. 10.3. Етапи формування стратегії соціального розвитку територіальної громади*

*розроблено автором

1) займаються лише місцеві органи влади без залучення громадськості. Цей підхід дозволяє суттєво зберегти час, не вимагаючи постійних пояснень щодо деяких специфічних елементів необізнаним, але ініціативним та «популістським» мешканцям. Але одночасно втрачається об'єктивність усвідомлення реальних проблем населення та причин виникнення дестабілізуючих факторів. Розроблений у такий спосіб документ може не сприйматися мешканцями міста чи регіону та бути відхилений у майбутньому наступним складом органів влади;

б) самостійно займаються залучені експерти (співробітники науково-дослідних установ чи консалтингових компаній), що до-

зволяє розглядати існуючі проблеми території під іншим кутом зору. При цьому участь місцевих органів влади та громади у цьому процесі зводиться лише до консультацій деяких співробітників. Головна критика такого підходу зводиться до того, що у підсумку отримуються стереотипні стратегії, без урахування місцевої специфіки, а крім того, як і у випадку управлінського підходу, майже не враховуються думки та побажання місцевих мешканців. Тому краще опиратися на залучення місцевих мешканців до процесу розробки стратегії. При цьому створюється громадський комітет у складі представників різних секторів громади (так званий «комітет зі стратегічного планування», «рада місцевих лідерів», «комісія з розвитку міста», «конвент»), який повністю розробляє документ з консультаційною підтримкою з боку експертів.

В ході розробки стратегій соціального розвитку територій потрібно визначитись із ресурсами, які можна виділити для підтримки процесу: Яке управління/відділ буде займатися супроводженням процесу (напр., організовувати зустрічі, подавати запити до органів статистики та інших державних служб, готувати деякі розділи стратегії, узгоджувати дані та підготовлені пропозиції тощо). Органи влади можуть виділяти бюджетне фінансування на розробку місцевих стратегій розвитку та залучати до цих робіт як наукові установи, так й експертні організації. В залежності від можливостей місцевого бюджету, необхідно буде визначитися з обсягом проведення досліджень для підготовки аналітичного звіту та спланувати кількість виїзних заходів та зустрічей.

Визначення стратегічної мети соціального розвитку територій потребує чіткого формулювання забезпечувальних цілей, спрямованих на покращення ситуації в різних сферах функціонування економічної системи.

Підсумовуючи дослідження особливостей соціально орієнтованої економіки, можна визначити такі критерії моделі соціально-економічного устрою.

Перспективний соціальний розвиток територій, визначаючи подальший стратегічний напрямок просування держави, має будуватися на засадах передбачення майбутнього та прогнозування цього процесу на принципах сталості й комплексності, що базуються на положеннях програмно-регулюючого підходу до управління [18].

Житлове будівництво – один із пріоритетних напрямків стратегії соціально-економічного розвитку. Актуальність створення

ефективних механізмів житлового будівництва на даному етапі економічного розвитку України визначається великою соціальною значимістю.

Ефективність соціальної регіональної політики, передусім, залежить від достатності й оперативності одержаної інформації та від її адаптації до нових умов функціонування регіону. Саме стратегічне планування є однією із форм, що довела свою економічну доцільність та високу соціальну віддачу. Проте останніми роками в будівельній галузі спостерігається суттєве послаблення такої важливої ділянки економічної роботи, як стратегічне планування. В Україні за роки незалежності обсяги фінансування державою житлового будівництва значно скоротилися, що за неформованості інструментів залучення позабюджетних коштів та відсутності підготовлених комунальною інфраструктурою територій спричинило зменшення обсягів введення житла в експлуатацію.

Головним завданням державної соціальної політики є формування необхідних передумов для ефективної реалізації можливостей громадян по створенню комфортного середовища проживання, а також підтримка в забезпеченні соціальним житлом тих категорій населення, які не в змозі зробити це самостійно.

Водночас, в умовах існуючої нестабільності, високих політичних та економічних ризиків, насамперед інфляційних, ринковий механізм не завжди зможе задовільно вирішувати завдання залучення довгострокових інвестицій, яких потребує для свого розвитку житловий ринок. З огляду на це потрібна активна, а головне, системна політика держави, що буде доповнювати, коригувати та регулювати житлове будівництво.

Враховуючи світову практику розробки стратегій розвитку житлового будівництва можна зробити висновок, що житлові програми розвинених країн, спрямовані на підтримку житлового будівництва, за думкою [1], в цілому пройшли чотири етапи:

- брак квартир – будівництво «здорового» житла, що відповідає санітарним нормам;
- брак кімнат, тіснота квартир – будівництво житла більшої площі, недорогого житла;
- недостатня комфортність житла – будівництво більш дорогого, якісного житла й інфраструктури; знос старих будинків;
- брак фінансових коштів, суспільних фондів, розширення суспільства – будівництво усіх видів житла – на певний сегмент.

У соціальній сфері двома основними напрямками державної житлової політики виступають програми надання соціального та доступного житла [13]. Формування механізмів реалізації соціальної політики у забезпеченні житлом населення проходить ряд таких етапів (рис. 10.4).

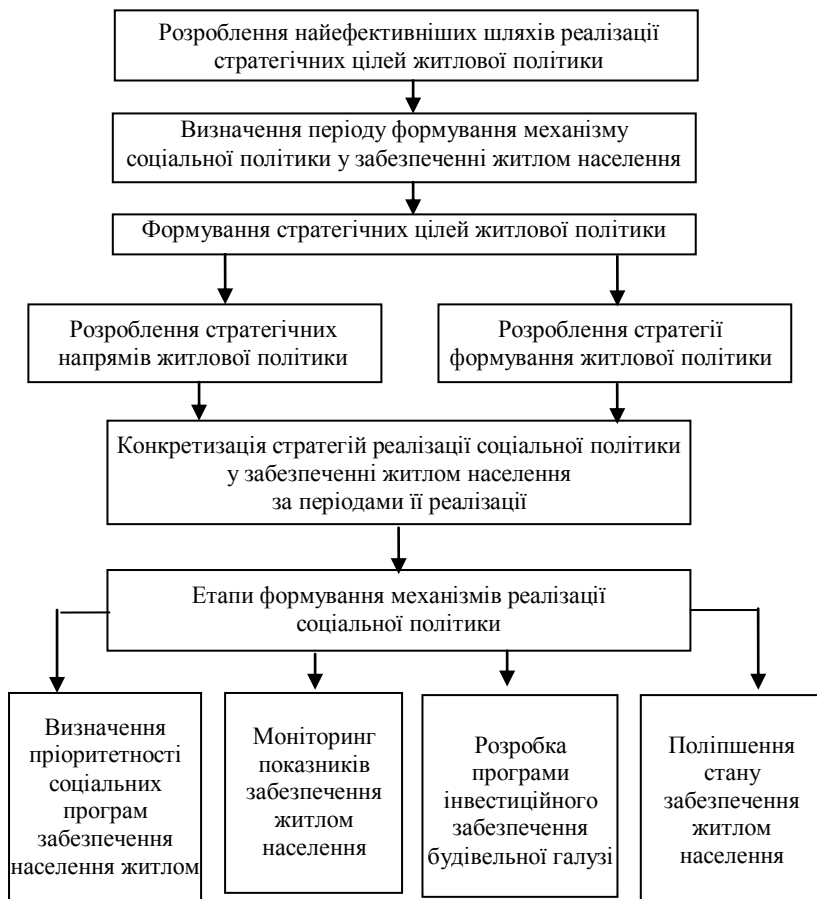


Рис. 10.4. Основні етапи формування стратегій і механізмів соціальної політики у забезпеченні житлом населення*

*систематизовано автором

Головною умовою визначення періоду формування стратегій є передбачуваність розвитку економіки загалом та інвести-

ційного ринку зокрема. Формування стратегічних цілей соціальної політики повинно виходити, передусім, з системи цілей загальної стратегії економічного розвитку.

Автор [13] зазначає, що поєднання категорій «стійке функціонування», «зростання» та «розвиток» вважається можливим за умови розглядання зростання як прояву стійкого функціонування, метою якого, у свою чергу, є забезпечення розвитку.

Щоб забезпечити успіх стратегії, потрібно залучати кращих фахівців у цій сфері, змінити організаційну структуру своїх підрозділів, створити системи, механізми і процедури, які полегшують інтеграцію та сприяють максимально швидкому досягненню синергійного ефекту. Будь-яка стратегія наповнюється конкретним змістом у процесі розробки та обов'язково передбачає [5]:

- перевірку стратегії на відповідність цілям розвитку регіону;
- зіставлення рівня розвитку території з відповідними стадіями економічного циклу його господарської системи;
- формулювання стратегічних завдань, які необхідно вирішити в процесі досягнення цілей;
- встановлення терміну вирішення завдань;
- визначення потреб регіону в певних ресурсах.

Отже, розробляючи стратегію соціального розвитку території, слід враховувати й те, що процеси глобалізації світового господарства підсилюють конкуренцію між державами та їх територіями.

Сутність стратегічного управління полягає у формуванні й реалізації стратегії соціального розвитку регіону на основі безперервного контролю й оцінки змін, що відбуваються в його діяльності, з метою підтримки здатності території до виживання й забезпечення її ефективного функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища [19].

Поширенішими методами аналітичної діяльності в рамках стратегічного планування місцевого розвитку є соціально-економічний; порівняльний; SWOT-; PESTLE та соціологічний аналіз.

Автором [6] окреслена низка принципів розроблення стратегій житлового будівництва та сформована авторська методика розроблення механізмів житлового будівництва, яка охоплює конкретні методи на окремих етапах такого розроблення (див. табл. 10.1).

Оскільки загальна ситуація у житловому будівництві демонструє в цілому позитивну динаміку, проте для повного відновлення будівельної галузі необхідно забезпечити надходження інвестицій, поновити попит на ринку житла, сформувати будівельний заділ.

Таблиця 10.1

**Використання методів під час розробки
механізмів житлового будівництва на різних етапах***

Етап розробки стратегії	Основні методи механізмів реалізації соціальної політики
1. Загальна характеристика територіальної громади чи соціальної верстви населення, для якого розробляється стратегія (етнічна, соціально-економічна тощо)	Статистичні, соціологічні, описові, картографічні тощо
2. Діагностика житлових умов населення та виявлення потреб у новому житловому будівництві	SWOT-аналіз, статистичні, нормативні, соціологічні, експертних оцінок тощо
3. Діагностика майнового стану і фінансових можливостей населення щодо реалізації житлового будівництва	Статистичні, соціологічні методи, SWOT-аналіз, методи фінансового аналізу
4. Виявлення побажань і вимог населення до новозбудованого житла	Соціологічні, порівняльного аналізу
5. Аналіз динаміки показників житлового будівництва:	
– виявлення ретроспективних тенденцій житлового будівництва	Статистичний аналіз показників зведення житла, картографічні, соціологічні методи
– оцінка ресурсного потенціалу здійснення нового житлового будівництва	Статистичний аналіз, експертні оцінки, соціологічні методи
6. Вивчення обмежувальних (лімітуючих) і сприятливих (інтенсифікуючих) факторів житлового будівництва за його видами	SWOT-аналіз, експертні оцінки, соціологічне опитування населення
7. Ідентифікація проблем геттоїзації та оазисизації житлового будівництва, здійсненого протягом останніх десяти років	Статистичні, картографічні методи, SWOT-аналіз, експертні оцінки, соц. опитування, методи порівняння, соціального, економічного, просторового аналізу, нормативний тощо
8. Аналіз реалізації попередньо розроблених програмних і стратегічних документів житлового будівництва	Методи порівняння, соціального, економічного, просторового аналізу, нормативний тощо
9. Формування ідей, основних пріоритетних напрямів і стратегічних параметрів нового житлового будівництва	Методи: прогнозування, соціологічні, експертних оцінок, нормативні, картографічні
10. Розробка концептуальних моделей механізмів житлового будівництва за підсумковими оцінками і національною його стратегією	Методи: прогнозування, соціологічні, експертних оцінок
11. Визначення завдань і заходів, необхідних для реалізації механізмів	Методи: прогнозування, соціологічні, експертних оцінок
12. Організація моніторингу реалізації механізмів забезпечення житлом населення	Методи: порівняння, соціального, економічного, просторового аналізу, нормативний тощо

*складено за [7]

Іноземні інвестиції у житлове будівництво допоможуть створити ефективний механізм забезпечення населення масовим, доступним житлом. Інвестиції допоможуть сформувати доступний ринок орендного житла, суттєво скоротити або повністю ліквідувати квартирну чергу і впровадити доступне іпотечне кредитування [12].

Ринкова економіка не може існувати та ефективно функціонувати без відповідного державного регулювання. Основна ціль такого регулювання – збереження інтересів суспільства в цілому, і, насамперед, соціально уразливих верств населення. Житлова сфера є важливою складовою частиною економіки України, яка суттєво впливає на всі галузі господарства. При цьому ситуація в країні із забезпеченням громадян житлом не може бути визначена як задовільна на тлі відповідних показників європейських держав. Низький рівень доходів значної кількості населення не відповідає вартості спорудження житла і не дає надії на вирішення своїх житлових проблем у сучасних умовах.

Таким чином, питання забезпечення населення житлом сьогодні залишається актуальним, соціально та економічно привабливим і перспективним. Сьогодні нагальна необхідність стимуляції житлового будівництва, у тому числі орендного житла, впровадження сучасних методів розподілу соціального житла, підвищення платоспроможності населення, знаходження нових джерел фінансування як будівництва, так і соціальних житлових програм. Це є створення умов для реалізації конституційного права кожного громадянина України на житло, підвищення рівня забезпечення громадян, які потребують поліпшення житлових умов відповідно до законодавства, житлом шляхом запровадження нового ефективного механізму державної соціальної політики у сфері забезпечення житлом населення.

Гідні житлові умови є одним з найважливіших критеріїв якості життя населення[10]. Тож, в країнах Європейського Союзу з метою забезпечення комфортності міст однаково важлива роль відводиться як політикам щодо соціально-економічного розвитку територій та міського планування, так і політиці доступного житла для населення. Крім того, якісне та доступне житло є одним із критеріїв підвищення привабливості міст для постійного проживання, оскільки саме його наявність є передумовою для стійкого та комфортного стилю життя.

В Україні існує своєрідний еквівалент політики доступного житла, яка має місце у країнах Європейського Союзу.

Із залученням державних коштів в Україні реалізуються затверджені Урядом спеціальні програми забезпечення житлом окремих категорій громадян, що потребують поліпшення житлових умов відповідно до законодавства, зокрема молоді. З метою вирішення питання забезпечення житлом громадян, які не мають права на отримання житла з житлового фонду соціального призначення, але залишаються такими, що потребують поліпшення житлових умов відповідно до законодавства, та на виконання доручень Уряду Мінбуд розробило проект Концепції Державної цільової програми забезпечення населення житлом на період 2008–2012 роки, яка в деякій мірі була виконана. Але це вже є вирішенням питання забезпечення населення України житлом належної якості, шляхом розроблення дієвих інвестиційних механізмів доступних цін, які забезпечують формування платоспроможного покупця, а також реалізація дієвих традиційних механізмів будівництва.

Оптимальним способом розв'язання проблеми є зниження вартості житла та надання громадянам державної підтримки на його будівництво (придбання), встановлення нижчих, порівняно з ринковими, відсоткових ставок на будівництво (придбання) житла з метою забезпечення його доступності. При цьому передбачається здійснення поступового переходу від безоплатного надання житла громадянам до його придбання за рахунок власних коштів за умови надання державної підтримки.

Законом передбачена також державна підтримка у забезпеченні населення доступним житлом, що полягає у наданні пільгового іпотечного житлового кредиту.

Зокрема законом передбачено, що такі пільгові іпотечні кредити надаються з процентною ставкою у розмірі облікової ставки Національного банку України плюс два відсотки, а у разі надання кредитів за рахунок бюджетних коштів фінансовою установою – виконавцем державної цільової програми будівництва (придбання) доступного житла – у розмірі 3 % річних. Державна підтримка у розмірі 50 % вартості будівництва (придбання) доступного житла та/або пільгового іпотечного житлового кредиту особам, на яких поширюється дія пунктів 19 і 20 частини першої статті 6 та абзаців четвертого, шостого і восьмого пункту 1 статті 10 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», буде надаватися у межах коштів, передбачених Законом України про Державний бюджет України на відповідний рік.

Більшість з молодих сімей не мають можливості отримати доступ на ринок житла без бюджетної підтримки. Тому проблема забезпечення молодих сімей житлом є дуже гострою в Україні.

Розв'язання проблеми підвищення доступного житла визначає необхідність розвитку системи іпотечного житлового кредитування. Для цього нагальним є формування організаційно-фінансової схеми, яка дозволить скоординувати за термінами інвестиційно-житлові цикли та обсяги їх фінансово-кредитного забезпечення.

На думку [20] такий підхід представляє собою сукупність механізмів, які забезпечують узгоджений розвиток ринку житла, ринку іпотечних кредитів і ринку іпотечних цінних паперів у спосіб:

- збільшення пропозиції на ринку житла за рахунок активної інвестиційної діяльності в будівництві;
- збільшення платоспроможного попиту через банківське іпотечне житлове кредитування;
- створення надійних систем накопичення коштів населення на придбання житла;
- зменшення ризиків іпотечного кредитування.

В умовах ринкової трансформації економіки набувають актуальності питання фінансового забезпечення будівництва житла, зокрема в Україні, що обумовлено довгим періодом існування соціалістичної економіки, коли на державу майже цілком було покладено функції забезпечення населення житлом. Відповідно до цього в бюджеті формувалися певні кошти на фінансування будівництва житла. Слід зауважити, що в ринкових умовах воно не може мати свого логічного продовження. Тому необхідно формувати нові механізми фінансування житлового будівництва. Одним з видів фінансового забезпечення житлового будівництва може стати довгострокове кредитування або іпотека [25]. Наявні два способи розв'язання проблеми.

Перший спосіб передбачає розв'язання проблеми забезпечення житлом молоді через виконання Державної цільової соціально-економічної програми будівництва (придбання) доступного житла на 2010–2017 рр., затвердженої постановою КМУ від 11.11.2009 р. № 1249. Але зазначена Програма орієнтовна на усіх громадян, що потребують поліпшення житлових умов відповідно до законодавства, без акцентування державної підтримки на цільовій групі – молодих сім'ях. Таким чином, недоліком цього способу є неможливість реалізації адресного підходу стосовно молодих сімей та одиноких молодих громадян. Крім того, цей механізм забезпечення громадян доступним житлом вимагає наявності значної суми влас-

них коштів для придбання житла. Проте у більшості молодих сімей, особливо з дітьми, та одиноких молодих громадян кошти для здійснення першого внеску за власний рахунок відсутні.

Як свідчить економічна практика, за таких умов неможливо досягти відчутного ефекту у забезпеченні житлом молодих сімей.

Другий, оптимальний спосіб, передбачає розроблення і виконання окремої обласної програми забезпечення молоді житлом, що дасть можливість знайти найбільш ефективний механізм забезпечення житлом саме молодих сімей.

Отже, наразі необхідно нормативно-правового удосконалення існуючого механізму пільгового довгострокового кредитування будівництва (реконструкції) і придбання житла для молодих сімей та одиноких молодих громадян, а також механізму залучення у молодіжне житлове будівництво інвестицій; зменшення вартості будівництва житла для молоді; встановлення під час розрахунку розміру пільгового кредиту молоді, що надається за рахунок коштів державного бюджету, нормативної площі в розмірі 21 м² загальної площі житла на одну особу та додатково 10,5 м² на сім'ю, для багатодітних сімей, молодих спеціалістів, що працюють в селах і селищах та які уклали трудовий договір з підприємствами, установами та організаціями, що розташовані у таких населених пунктах, – 20 м² на сім'ю; розвитку різних форм участі молоді в організації будівництва (придбання) житла.

Сутність програми здешевлення вартості іпотечних кредитів полягає у здешевленні іпотеки для громадян, які потребують поліпшення житлових умов, шляхом відшкодування державою частини відсотків за банківськими кредитами, отриманими на будівництво чи придбання житла в новобудовах. Тобто, людина, яка стала учасником цієї програми, має можливість отримати іпотечний кредит в банківській установі, при сплаті відсотків за яким йому реально треба буде платити 3 % річних, решту компенсуватиме держава. Термін такого кредитування та часткової компенсації – до 15 років з моменту укладення договору, відсоткова ставка – не більше 16 %, обов'язковий власний внесок позичальника визначається внутрішніми правилами банків, але не більше 25 % від суми кредиту.

Державна іпотечна установа забезпечує доступність іпотечних житлових кредитів, що надаватимуться кредиторам відповідно до існуючих фінансово-інвестиційних механізмів державної підтримки будівництва (придбання) доступного житла, зокрема за рахунок гарантованих державою запозичень з постійним удоско-

наленням цих механізмів. Цей механізм передбачає для громадян, що потребують поліпшення житлових умов, можливість отримати кредит на пільгових умовах у банку. Скористатися цією програмою можуть громадяни, без будь-яких вікових обмежень, а саме, які на підставі Житлового кодексу перебувають на квартирному обліку, або забезпечені за місцем проживання, зареєстровані в установленому порядку, житловою площею, що не перевищує 9 м² на одного члена сім'ї, або проживають (зареєстровані у гуртожитку). В умовах підвищення тарифів діятиме Програма житлових субсидій та механізм компенсації додаткових витрат на оплату послуг ЖКГ.

Механізм надання субсидій для населення необхідно реформувати таким чином, щоб ця система мотивувала споживачів підвищувати енергоефективність власного житла і знижувати обсяги споживання газу. По-перше, це особливості структури витрат комунальних підприємств, їх надзвичайна залежність від вартості енергоносіїв та мінімальної заробітної плати. Основними складовими тарифів на послуги з теплопостачання є енергоносії (газ, електроенергія) – до 65 % та заробітна плата – до 20 %. Вартість цих складових постійно зростає з незалежних від підприємства причин. По-друге, тривале стримування зростання тарифів у минулих роках.

У деяких населених пунктах України тарифи на житлово-комунальні послуги не переглядалися протягом декількох років, хоча для цього були всі об'єктивні підстави. Фактично тарифи виявилися засобом політичних маніпуляцій місцевих органів влади. У результаті, тарифи на житлово-комунальні не покривали фактичної собівартості послуг. На сьогодні середній рівень відшкодування фактичної собівартості житлово-комунальних послуг тарифами становить 78 %, у т.ч. на послуги з теплопостачання – 70 % [3].

Отже, незмінні протягом декількох років тарифи на житлово-комунальні послуги і дефіцит бюджетних коштів для відшкодування різниці між економічно обґрунтованими витратами та чинними тарифами спричинили у багатьох населених пунктах значне погіршення фінансово-економічного стану підприємств житлово-комунального господарства і, як наслідок, якості послуг і технічного стану насамперед цілісних майнових комплексів, зокрема, теплопостачання.

Список використаних джерел

1. Алієв Р. А. Теоретичні аспекти регіональної стратегії розвитку житлового будівництва [Електронний ресурс] / Р. А. Алієв // Еко-

номічний простір. – 2014. – № 90. – С. 52–60. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_90_8.

2. Бородатова Л. Ю. Развитие социальной инфраструктуры в экономическом пространстве: теоретический аспект [Електронний ресурс] / Л. Ю. Бородатова. – Режим доступу: <http://www.science-education.ru/pdf/2013/2/261.pdf>.

3. Брич В. Я. Проблеми застосування сонячної енергії в сфері житлово-комунального господарства / В. Я. Брич, Б. Р. Гевко // Інноваційна економіка. – 2016. – № 1–2. – С. 152–157.

4. Брунець Б. Р. Сутність означення поняття інфраструктура / Б. Р. Брунець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.5. – С. 372–377.

5. Ваганова О. В. Держава як регулятор удосконалення фінансового інвестування в національній економіці / О. В. Ваганова // Реструктуризація промисловості в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки / за ред. О. А. Кириченка, М. П. Денисенка. – Київ, 2009. – 719 с.

6. Воськало В. І. Розробка теоретико-методологічних основ дослідження житлового будівництва / В. І. Воськало // Інтелектуальний потенціал молоді в науці і практиці : матеріали Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 28 травня 2009 р. / кол. авт. – Хмельницький : УЕП, 2009. – С. 57–58.

7. Воськало В. І. Етапи та методи розробки стратегій житлового будівництва / В. І. Воськало // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : наук.-практ. конф., 23–24 жовтня 2009 р. – Львів : вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – С. 18–19.

8. Галаз Л. В. Формування та оцінювання використання трудового потенціалу промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Л. В. Галаз. – Львів, 2011. – 20 с.

9. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Є. П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Островерхов [та ін.] ; за ред. Є. П. Качана. – Київ : Знання, 2008. – 407 с.

10. Звіт щодо забезпечення високої якості проживання у європейських містах Європейської агенції довкілля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rio.jrc.ec.europa.eu/en/file/10484>

11. Іванова Н. В. Генезис економічної категорії «інфраструктура» та її роль у суспільному поділі праці [Електронний ресурс] / Н. В. Іванова. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=392>.

12. Іноземні інвестиції допоможуть забезпечити українців доступним житлом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248130586?&print>.

13. Ісаєнко Д. Стратегія формування державної соціальної політики регулювання розвитку житлового будівництва в Україні / Д. В. Ісаєнко //

Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. – Харків : ДокНаукДержУпр, 2011. – Вип. 4 (8). – С. 96–102.

14. Карлова О. А. Інвестиційний потенціал розвитку житлового будівництва у регіонах / О. А. Карлова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – № 16 (205). – 2013. – С. 111–116.

15. Кошева А. М. Науково-практичні аспекти вдосконалення державного регулювання розвитку житлової сфери України / А. Кошева // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 4 (40). – С. 148–151.

16. Крамаренко В. І. Соціально-трудовий потенціал: регіональні пріоритети розвитку / В. І. Крамаренко // Экономика и управление. – 2012. – № 6. – С. 71–75.

17. Куценко В. І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики) : монографія / В. І. Куценко ; за наук. ред. Б. М. Данилишина. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2008. – 818 с.

18. Муратов О. М. Економічний розвиток регіону на основі активізації підприємницької діяльності : монографія / А. І. Ковальов, О. М. Муратов, М. Д. Балджи [та ін.] ; за заг. А. І. Ковальова. – Одеса : Атлант, 2014. – 178 с.

19. Назарова М. І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону / М. І. Назарова // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 20. – С. 81–84. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_20_24.

20. Павлов К. В. Підвищення доступності житлових кредитних ресурсів [Електронний ресурс] / К. В. Павлов. – Режим доступу: http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/10689/1/probl_rats19_3.pdf

21. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика : монографія / за ред. М. І. Долішнього, С. М. Злупко. – Київ : Наукова думка, 1994. – 263 с.

22. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку : монографія / за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград, 2008. – 304 с.

23. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку : монографія / О. А. Грішнова, С. Р. Пасека [та ін.] ; за наук. ред. О. А. Грішнкової. – Черкаси : «Маклаут», 2011. – 360 с.

24. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк, 2005. – 502 с. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко [та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2009. – 711 с.

25. Ярова Л. Ю. Феодосійська фінансово-економічна академія Київського університету ринкових відносин / Л. Ю. Ярова // Іпотечний механізм фінансування житлового будівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12.APSN_2007/Economics/20913.doc.htm.

Розділ 11

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Наукові підходи та сутнісні характеристики економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах господарювання процес ефективного функціонування і розвитку підприємств багато в чому залежить від забезпечення їх економічної безпеки. На підприємство як суб'єкт виробничо-господарської діяльності постійно діють зовнішні та внутрішні загрози і небезпеки, які значно впливають на рівень економічної безпеки підприємства та можливість задоволення його стратегічних і тактичних інтересів. Недостатня увага до рівня економічної безпеки підприємства призводить до неадекватної реакції на загрози, що спричиняє прийняття нерациональних управлінських рішень, особливо щодо адаптації до екзо-ендогенного середовища, використання технологій поведінки у нестандартних ситуаціях, реакції на фактори впливу тощо. Все це посилює необхідність розробки нових підходів до аналізу, оцінки та управління економічною безпекою підприємства, як основним елементом забезпечення сталого розвитку підприємства.

На сучасному етапі розвитку економіки однією з головних цілей вітчизняних підприємств є забезпечення їх економічної безпеки, досягнення якої потребує детального вивчення багатьох питань. Зокрема, до числа таких питань належать відстеження зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності підприємства; виокремлення та упорядкування економічних інтересів підприємства за рівнем пріоритетності, відповідно до якого інтереси мають узгоджуватися як у внутрішньому, так й у зовнішньому середовищі підприємства; діагностування стану економічної безпеки підприємства; розробка та впровадження способів забезпечення економічної безпеки підприємства тощо. Розв'язання цих та інших питань є ознаками та зміс-

товним наповненням формування наукових шкіл економічної безпеки підприємства. Однак слід визнати, що незважаючи на актуальність та популярність питань економічної безпеки підприємства, змістовні характеристики наукових шкіл економічної безпеки підприємства поки що не мають усталеної форми, тобто єдність їх форми та змісту не є гармонізованими [1, с. 155].

Термін «економічна безпека» з'явився в історії української економічної теорії нещодавно, відтак його визначення не є остаточно сформованим та однозначним. Огляд літературних джерел дозволив виділити та систематизувати ряд основних підходів до розкриття змісту категорії «економічна безпека підприємства», які узагальнено в таблиці 11.1

Таблиця 11.1

**Матриця підходів до визначення змісту поняття
«економічна безпека підприємства»**

Назва підходу	Автор											
	Г.В. Козаченко, О.М. Ляшенко [1]	О.Ф. Яременко [3]	Н. Лоханова [5]	А.В. Линенко, О.В. Школова [6]	Р.С. Квасницька, І.О. Тернавська [7]	І. О.Лубенець, А. В. Череп [8]	К.В. Коваленко [9]	А.М. Чорна [4]	С.В. Каламбет., В.А. Воропай [10]	Н.Є. Гришко [11]	Л.І. Донець, Н.В. Ващенко [2]	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Інформаційний		+				+			+	+	+	5
Ресурсно-функціональний	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11
Конкурентний	+		+	+	+			+				4
Орієнтований на захист економічних інтересів підприємства			+		+							2
Орієнтований на розкриття властивостей стійкості підприємства як системи			+		+							2

Кінець таблиці 11.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Орієнтований на захист від загроз зовнішнього середовища (зовнішній)		+	+	+	+	+			+	+	+	8
Орієнтований на захист інтересів підприємства					+			+				2
Орієнтований на комплексний захист надійності підприємства					+							1
Орієнтований на досягнення цілей підприємства за умов ризику					+							1
Гармонізаційний	+							+				2
Захисний	+							+				2
Стійкісний	+											1
Активний	+											1
Вузькофункціональний	+					+			+			3
Орієнтований на захист проти корисливих злочинів								+				1
Орієнтований на забезпечення відтворення								+				1
Орієнтований на захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз								+	+			2
Разом	7	3	5	3	8	4	4	6	4	3	3	50

Поняття «економічна безпека підприємства» можна розглядати у якості практичного використання принципів сучасного менеджменту, своєчасної реакції на зміни в зовнішньому середовищі, а також ситуаційного підходу, яким визначається швидкість і адекватність реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його функціонування. Спираючись на проведений аналіз, відмітимо, що серед дослідників поширені точки зору від досить вузького трактування змісту цього терміна, з позиції захисту інформації, до більш широкого ресурсно-функціонального підходу.

Найчастіше у своїх дослідженнях науковці виділяють ресурсно-функціональний підхід. Також більшість авторів виокремлює конкурентний та зовнішній підходи. Як видно з таблиці 11.1, кількість підходів варіюється від 3 до 8. Таке різноманіття підходів до трактування сутності «економічної безпеки підприємства» пов'язана зі складністю та синтетичністю зазначеного поняття. Проте, на нашу думку, виділення значної кількості підходів не сприяє кращому розумінню сутності поняття, а ускладнює його вивчення та аналіз.

На підставі проведеного аналізу, пропонуємо виділяти такі підходи до визначення змісту поняття «економічна безпека підприємства»: інформаційний, ресурсно-функціональний, захисний, конкурентний, гармонізаційний і синтетичний. Це дасть змогу точніше розкрити його сутність та провести всебічне і ґрунтовне дослідження.

У рамках інформаційного підходу економічна безпека розглядається як забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства, перш за все, як захист інформації. Таке трактування поняття превалювало в науковому середовищі на початку 90-х років ХХ ст. Зокрема у працях таких вчених, як: В. Алексєнко, Б. Сокольський, В. Белов, А. Полянський, В.А. Гавриш, В. А. Деружинський, В. В. Деружинський, Е. Соловйов, В. Ярочкін. Проблема економічної безпеки підприємства у вказаному контексті пропонувалося вирішувати виходячи з передумови, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої її ланки, якою вважається персонал організації [8, с. 63]. Недоліком цього підходу є те, що автори не враховують всього спектра впливу на економічну безпеку підприємства зовнішнього середовища як основного джерела небезпек для діяльності підприємства та внутрішніх загроз його діяльності [11, с.163].

Прихильники ресурсно-функціонального підходу, а саме: С.Ф. Покропивний, О. Олейніков, С. М. Ілляшенко, О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко, Л. І. Донець, Н. В. Ващенко, О. Ф. Яременко трактують

економічну безпеку підприємства як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства на сьогодні і у майбутньому.

З позицій захисту підприємств від негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, захисту його інтересів, стійкості та надійності зміст поняття економічної безпеки підприємства розглядається у контексті «захисного» підходу. Тобто ми пропонуємо згрупувати існуючі підходи, орієнтовані на захист того чи іншого аспекту діяльності чи розвитку підприємства у єдиний захисний підхід, що полегшило б аналіз поняття та значно зменшить кількість підходів. До захисного підходу віднесемо визначення, запропоновані Ю. Б. Кракос, Н. І. Серик, В. Л. Ортинським, І. С. Керницьким, З. Б. Живко, Д. Ковальовим, Т. Сухоруковою [75], Р. С. Квасницькою, І. О. Тернавською та ін.

Сутність конкурентного підходу, прихильником якого є В. В. Белокуров, полягає у наявності конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства, його стратегічним цілям і завданням.

Суттєві та оригінальні наукові результати стосовно тлумачення економічної безпеки підприємства отримані групою авторів [1], які пропонують розглядати «економічну безпеку підприємства» як міру гармонізації у часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами зв'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, діючих поза межами підприємства.

Гармонізація економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища є ландшафтом, що постійно змінюється, і тому потребує перманентно адаптивної організації діяльності. В умовах функціонування та взаємодії із багатьма суб'єктами соціально-економічних відносин, гармонізація є шляхом до досягнення результатів в рамках власного спектра інтересів. У ширшому розумінні гармонізація інтересів – це дії із задоволення інтересів двох або більше взаємодіючих сторін. З економічної точки зору гармонізацію визначають як процес взаємного узгодження, зведення до системи, координування, упорядкування, забезпечення взаємної відповідності економічних інтересів, процесів та відносин, подолання невиправданих розбіжностей (відмінностей), що виникають по горизонталі і можуть створити уявлення про нерівність становища суб'єктів економічних відносин. Отже,

при гармонізації немає односторонньої переваги одного економічного суб'єкта над іншим в сфері задоволення інтересів, кожен з учасників взаємодії задовольняє певну сферу власних інтересів завдяки взаємодії з іншими суб'єктами [1].

У процесі дослідження визначено, що усі наведені вище формулювання й тлумачення «економічної безпеки підприємства» відображають лише окремі аспекти цього складного поняття і не можуть претендувати на його однозначне і вичерпне трактування. Саме тому, під економічною безпекою підприємства пропонуємо розуміти процес досягнення певного стану підприємства, який характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, наявністю конкурентних переваг, зумовлених ефективним використання ресурсів підприємства, що гармонізує у часі та просторі його економічні інтереси з інтересами пов'язаних із ним суб'єктів зовнішнього середовища та дозволяє забезпечити стабільне функціонування на теперішньому етапі та стійкий розвиток у майбутньому. Запропоноване нами визначення віднесемо до синтетичного підходу, який поєднує сутнісні характеристики розглянутих підходів.

Існуючі сучасні теоретико-методологічні основи дослідження економічної безпеки підприємства недосить повно висвітлюють проблематику, чим знижують ефективність практичної діяльності зі управління економічною безпекою підприємств.

Таким чином, запропоноване визначення економічної безпеки підприємства дозволяє підкреслити багатоаспектність зазначеної економічної категорії, складність та актуальність управління нею. Це потребує подальшої наукової розробки та обґрунтування наукового апарату, удосконалення методів, інструментів, важелів забезпечення економічної безпеки підприємства. Систематизація підходів до трактування економічної безпеки підприємства сприятиме кращому розумінню сутності поняття, полегшить його вивчення та аналіз, а також дозволить створити підґрунтя для розробки ефективної системи управління економічною безпекою на підприємстві. Проведення дослідження і зроблені висновки є базою для здійснення подальших пошуків вирішення проблеми аналізу і забезпечення економічної безпеки підприємства.

Розглянувши основні підходи до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства» вважаємо за доцільне визначити складові економічної безпеки підприємства. Розбіжність у термінології спричиняє виникнення неоднозначності у сутності складових економічної безпеки підприємства. Так, у своїх досліджен-

нях Покропивний С. Ф. пропонує виділяти сім функціональних складових: фінансову; інтелектуальну й кадрову; техніко-технологічну; політико-правову; інформаційну; екологічну; силову [12, с. 68].

Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. у своїх наукових дослідженнях пропонують наступну функціональну структуру економічної безпеки підприємства, а саме виокремлюють: фінансову, інтелектуальну, техніко-технологічну, політико-правову, ресурсну, екологічну, соціальну, інформаційну, силову, безпеку праці [13].

Глущенко С. В. визначає такі функціональні складові економічної безпеки підприємства: менеджменту і кадрів, культури, інформації і прийняття рішень; безпеку виробництва; юридичну; фінансову безпеку та безпеку економічної розвідки [14, с. 22]. Безпека менеджменту і кадрів, на його думку, складається із забезпечення безпеки і здоров'я управлінського персоналу, що відповідає кадровій складовій економічної безпеки. Безпека культури відноситься до взаємовідносин між співробітниками всередині організації, керівниками і персоналом, зовнішніми контрагентами. Цю складову можна віднести до інтелектуальної і кадрової складових. Безпека виробництва складається із забезпеченості збереження від негативного впливу на основні засоби, технологію. Безпека розвідки – це система заходів з вивчення ситуації на ринку збуту продукції, отримання всіма можливими засобами необхідної інформації про конкурентів, науково-технічні розробки. Ця складова, на наш погляд, охоплюється інтелектуальною, технологічною, правовою та інформаційною складовими [15, с. 177].

Донець Л. І., Ващенко Н. В. [2, с. 77] розширюють перелік складових та до зазначених додають: економічну складову, яка розглядається як такий стан господарської діяльності підприємства, який гарантував би позитивні темпи економічного розвитку та здатність зберігати чи відновлювати виробництво; суспільно-політичну складову, яка включає демографічну ситуацію, нормативно-правові умови функціонування підприємства.

С. М. Ілляшенко [16] пропонує відносити до функціональних складових економічної безпеки підприємства фінансову, ринкову, інтерфейсну, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну та силову складову, що дало б змогу більш повно враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на стан підприємства в аспекті економічної безпеки.

А. С. Соснін та П. Я. Пригунов виділяють фінансову, правову, техніко-технологічну, інформаційну та силову безпеки [17].

О. С. Іванілов, В. В. Орлова, А. О. Єпіфанов виділяють сім складових економічної безпеки. Так, О. С. Іванілов у своїх дослідженнях виокремлює фінансову, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну та інформаційну складові [18, с. 656]. В. В. Орлова, окрім зазначених О. С. Іваніловим складових, виділяє також силову складову, що дає можливість враховувати такий важливий фактор економічної безпеки як загрози нанесення шкоди майновим та фінансовим інтересам підприємства [19, с. 29–30]. Натомість інтелектуальну складову вона не виносить окремо, а розглядає її у складі кадрової компоненти. А. О. Єпіфанов враховує також ринкові фактори, виділяючи ринкову складову, а інтелектуальну безпеку розглядає у складі інформаційної. Таким чином, А. О. Єпіфанов пропонує розглядати наступні структурні складові економічної безпеки підприємства: фінансову, ринкову, кадрову, виробничу, політико-правову, екологічну, інформаційну [20, с. 18–19].

Структура економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від стану галузі, в якій воно функціонує, чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів підприємства, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу та від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Основною складовою економічної безпеки підприємства, за забезпеченню якої повинна приділятися особлива увага, є фінансова складова. Її значимість не залежить від галузевої специфіки підприємства. Це обґрунтовується, насамперед, самою сутністю підприємства, тобто господарською діяльністю, яка спрямована на отримання максимального прибутку або підприємницького доходу. Саме фінансові результати та фінансовий стан підприємства характеризують його спроможність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та адаптуватися до існуючого ринкового механізму.

Управління економічною безпекою є складовою управління підприємством, тому концепція управління економічною безпекою має базуватися на застосуванні загальних принципів і функцій управління, а також конкретних (специфічних) функцій, які визначаються відповідними теоретико-методологічними розробками в цій сфері управління. Результативність і ефективність управління економічною безпекою підприємств роздрібної торгівлі та досягнення її бажаного рівня залежать від того, які принципи та методи використовують керівники підприємств під час прийняття управлінських рішень [21].

11.2. Роль та значення страхування в системі управління ризиками економічної безпеки підприємства

В умовах неоднозначного та складного періоду, що проходить економіка України в останні роки, підприємство як відкрита система функціонує у нестабільному та динамічному зовнішньому середовищі, що породжує загрози його ефективній діяльності та розвитку. Саме це зумовлює потребу у розробці прогресивних способів та методів управління підприємствами, при яких зміна чинників навколишнього середовища суттєво не впливала б на економічну діяльність суб'єктів господарювання. Недостатня увага до ролі та місця економічної безпеки в системі управління підприємствами призводить до виникнення кризових явищ на підприємствах, ускладнює процес виходу з них та не дозволяє забезпечити відповідний рівень їх економічного зростання. З огляду на це, актуальними стають наукові дослідження щодо розробки та впровадження ефективної системи управління економічною безпекою підприємства, яка дозволить господарюючим суб'єктам реалізувати комплекс заходів, спрямованих на захист їх інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Забезпечення економічної безпеки вимагає створення на підприємстві власної системи безпеки, що орієнтована на своєчасне виявлення та запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам, забезпечення захисту інтересів підприємства та досягнення ним основної мети діяльності.

У сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі не існує єдиної думки відносно сутності поняття «система безпеки підприємства». Перш, ніж визначити зміст цього поняття доцільним є розгляд сутності самого поняття «система». Сьогодні існує значна кількість його трактувань. Так, відносно якісних характеристик «система» – це комплекс елементів, що знаходяться у взаємодії (Л. Берталанфі), чи «система» – це множина об'єктів разом з відносинами між об'єктами та їх атрибутами (А. Хосен, Р. Фейджин). Формальні визначення цього поняття ґрунтуються переважно на теоретико-множинній мові (М. Месарович, Ф. Людвіг, О. Ланге). Що стосується поняття «система безпеки підприємства», то В. І. Ярочкін визначає його як організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів та заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства, держави від внут-

рішніх та зовнішніх загроз [22, с. 9]. О. А. Груніна, С. О. Груніна розглядають систему безпеки підприємства як обмежену множину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства та досягнення ним цілей бізнесу [23]. Відмітимо, що з урахуванням сфери та об'єкта нашого дослідження, ми вважаємо за доцільне розуміти систему фінансової безпеки підприємства як сукупність взаємопов'язаних елементів, підсистем, фінансових інструментів, методів і заходів, що забезпечують безпеку підприємства та досягнення ним основної мети діяльності.

Найважливішою вихідною передумовою формування системи економічної безпеки підприємства є ідентифікація загроз. Від того, наскільки точно і повно визначений перелік загроз, що впливають на її складові, рівень інтенсивності їх прояву і можливого збитку, залежить ефективність побудови всієї системи фінансової безпеки підприємства.

Загрози економічній безпеці підприємства – це сукупність реальних або потенційно можливих явищ і чинників, що мають деструктивний вплив на діяльності підприємства та спричиняють прямі або непрямі економічні збитки.

Діяльність кожної юридичної особи пов'язана з широким спектром ризиків. Ринкове середовище вносить у діяльність підприємств елементи невизначеності і поширює низку ризикових ситуацій, тому більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах невизначеності й ризику. Отже підприємствам необхідно постійно відслідковувати й реагувати на всі зміни, що відбуваються в його конкурентному середовищі з метою збереження конкурентних позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг [24, с. 78].

Ступінь ризикованості залежить від: розмірів підприємства, кількості працюючих, розміру основних активів, виду продукції, що випускається, ринків збуту тощо. При цьому кожна галузь має певні ризики, притаманні саме їй, що змушує глибше вивчати, аналізувати і передбачати ризики, які зустрічаються на шляху учасників ринку під час виробництва, переробки та збуту продуктів.

Особливістю ризику в сучасних умовах є те, що по-перше, ризики набули тотального, глобального характеру; по-друге, у ризикованих ситуаціях дедалі більше виникає необхідність в одноосібних рішеннях; по-третє, середовище діяльності підприємств стає ринковим, на яке впливають такі чинники, як конкуренція, кон'юнктура, нестабільність у попиті й цінах тощо; по-четверте, ризик де-

далі більше перетворюється на товар через розвиток і вдосконалення страхування [25].

Ризику властивий ряд рис, які сприяють розумінню його змісту. Можна виділити такі основні риси ризику: суперечливість; альтернативність; невизначеність.

Суперечливість як риса ризику проявляється по-різному. З одного боку, ризик орієнтований на одержання певних результатів неординарними, новими способами в умовах невизначеності і ситуації неминучого вибору. Тим самим він дозволяє переборювати консерватизм, психологічні бар'єри, які перешкоджають запровадженню нових, перспективних видів діяльності. Це, у свою чергу, сприяє здійсненню різних ініціатив, новаторських ідей, соціальних експериментів, спрямованих на досягнення успіху. З другого боку, можлива ситуація, коли підприємець у ситуації невизначеності ринкового середовища прийматиме альтернативні рішення без урахування об'єктивних закономірностей розвитку подій та явищ. У такому разі ризик веде до авантюризму, суб'єктивізму, а в результаті до гальмування соціального прогресу. Така властивість ризику, як альтернативність, пов'язана з тим, що часто виникає необхідність вибору з декількох можливих варіантів рішень. Відсутність можливості вибору знімає розмову про ризик. Там, де немає вибору, не виникає ризикованої ситуації і, отже, не буде ризику.

Існування ризику безпосередньо пов'язане з невизначеністю, яка неоднорідна за формою прояву і змістом [26, с. 14]. Невизначеність є фундаментальною властивістю ринкової системи. Відсутність достовірної однозначної інформації спричиняє багатоваріантність з різним ступенем ймовірності, тому реальні ринкові процеси мають ймовірнісний характер. Невизначеність породжує несприятливі ситуації і наслідки.

Систему ризиків, що впливає на економічну безпеку підприємств, доцільно розглядати за двома рівнями. До першого рівня слід віднести ризики, які формуються на макрорівні, а час їх виникнення не залежить від діяльності підприємства. До такої групи слід віднести наступні ризики:

– політичні, що визначаються особливостями політичної ситуації, яка впливає на підприємницьку діяльність. До них відносять всі види ризиків, які викликані адміністративними заборонами фінансово-економічної діяльності підприємств, пов'язані зі змінами існуючого в країні політичного курсу;

- правові, пов'язані з можливістю різкої зміни законодавства щодо фінансово-господарської діяльності підприємства;
- природно-кліматичні, пов'язані з проявом стихійних сил природи. До чинників виникнення даного ризику відносять землетрус, паводок, епідемію, а також різного роду природні катаклізми;
- екологічні – ймовірність виникнення техногенних аварій, невиконання екологічних норм та нормативів, що здатні завдати істотної шкоди навколишньому середовищу або здоров'ю людей, а також привести до накладення штрафних санкцій на підприємство;
- загальноекономічні ризики – це ризики, обумовлені несприятливими змінами в економіці країни. До чинників виникнення даного ризику відносять зміни економічної ситуації, несприятливу кон'юнктуру ринку, нестабільність податкової системи країни тощо. До загальноекономічних ризиків належить ринковий ризик (ризик інновацій, ризик коливання цін, зміна ринкової кон'юнктури та ін.), інфляційний ризик (падіння купівельної спроможності грошей) валютний ризик (можливість валютних втрат, пов'язаних зі змінами курсу однієї іноземної валюти відносно іншої при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних та валютних операцій).

До другого рівня доцільно віднести ризики, які формуються на мікрорівні і залежать від діяльності підприємства. На рівень внутрішніх ризиків впливає ділова активність керівництва підприємства, вибір оптимальної маркетингової стратегії, політики і тактики та інші фактори. Ці ризики виникають у випадку неефективного менеджменту, помилкової маркетингової політики чи внутрішньофірмових зловживань (неправильний вибір інвестиційних об'єктів, вкладення коштів у низьколіквідні активи, нераціональна структура капіталу підприємства, неефективна господарська діяльність тощо).

До такої групи віднесемо фінансові та господарські ризики.

Фінансовий ризик – ймовірність виникнення непередбачуваних фінансових втрат (зниження очікуваного прибутку, доходу, втрата частини чи всього капіталу) в ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства [27, с. 501]. Фінансовий ризик виникає одразу, коли підприємства вступають у відносини з різними фінансовими інститутами (банками, інвестиційними, страховими, факторинговими, лізинговими компаніями, біржами та ін.) і його рівень зростає із розширенням обсягів і диверсифікації фінансової діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу фахової економічної літератури встановлено, що різні автори виділяють різний набір складо-

вих фінансового ризику. Так, І. Ю. Івченко фінансові ризики поділяє на два види: ризики, пов'язані із купівельною спроможністю грошей (інфляційні, дефляційні, валютні, ліквідності) та ризики, пов'язані з вкладенням капіталу – інвестиційні (ризик втраченої вигоди – процентний, кредитний, біржовий, селективний, банкрутства; ризик зниження прибутковості; ризик прямих фінансових втрат) [26, с. 28].

С. М. Баранцева і Т. Б. Хлевицька до фінансових ризиків відносять валютний ризик, кредитний ризик та інвестиційний ризик [28, с. 70]. Н. Хохлов пропонує класифікувати фінансові ризики на три групи: валютні (операційні валютні, трансляційні валютні, економічні валютні), відсоткові (позиційні відсоткові, портфельні відсоткові, економічні відсоткові), портфельні (систематичні та несистематичні) [29, с. 33].

М. Г. Лапуста та Л. Г. Шаршукова поділяють фінансові ризики на валютні, кредитні та інвестиційні. Проте, вони дещо розширюють цю класифікацію, уточнюючи перелік інвестиційних ризиків. Так, до складу інвестиційних фінансових ризиків вони відносять капітальний, селективний, процентний, країновий, операційний, часовий, законодавчих змін, ліквідності та інфляційний ризики [30, с. 71]. І. О. Бланк виділяє наступні фінансові ризики: ризик зниження фінансової стійкості, неплатоспроможності, інвестиційний, інфляційний, процентний, валютний, депозитний, кредитний, податковий, інноваційний, криміногенний та групу інших видів ризику (форс-мажорний, емісійний, ризик запасів товарно-матеріальних цінностей, ризик несвоєчасного здійснення розрахунково-касових операцій) [31, с. 569].

М. І. Диба пропонує до зовнішніх фінансових ризиків зарахувати: інфляційні, дефляційні, валютні, депозитні, податкові. Серед внутрішніх ризиків автор виокремлює: інвестиційні (портфельні, процентні, кредитні, дивідендні), бізнес-процесів (ліквідності, прибутковості (рентабельності), оборотності, фінансової стійкості), інші (структурний, ризик невикористаних можливостей, емісійний) [32, с. 25].

Т. В. Письменна розглядаючи вплив фінансових ризиків та господарську діяльність підприємства пропонує виділяти наступні види ризиків: ризики зниження фінансової стійкості та неплатоспроможності, а також інвестиційний, відсотковий, депозитний, кредитний, валютний, ціновий, інфляційний, інноваційний ризики та інші [33, с. 154].

Таким чином, на основі проведеного дослідження, вважаємо за доцільне виділяти наступні види фінансових ризиків, які

здійснюють вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства: депозитний, валютний, зниження фінансової стійкості, неплатоспроможності, інвестиційний, інноваційний, кредитний, втраченої вигоди, ліквідності, банкрутства, ціновий.

Господарський ризик – невід’ємна частина господарської діяльності будь-якого підприємства незалежно від форми власності. Його можна визначити як діяльність суб’єктів підприємств, пов’язану з подоланням невизначеності в ситуаціях неминучого вибору, у процесі якого є можливість оцінити імовірність досягнення бажаного результату чи невдачі, відхилення від мети [34].

До господарських ризиків вважаємо за доцільне відносити виробничі ризики, ресурсні ризики, техніко-технологічні ризики, збутові ризики.

Вплив ризиків на діяльність підприємства можна поділити на негативний і позитивний. Джерелом загроз є негативні чинники впливу, які спричиняють зниження рівня економічної безпеки і можуть привести підприємство до критичної межі, тобто до фінансової неспроможності його життєдіяльності. За сучасних умов господарювання для підприємства важливо уникати можливих загроз і вчасно ліквідувати шкідливі наслідки негативних явищ [24, с. 80]. Найбільш ефективний спосіб захисту підприємства, установи, організації від фінансових втрат у разі настання несприятливих подій – це страхування.

Страхування сприяє оптимізації ресурсів, спрямованих на організацію економічної безпеки. Воно дає змогу досягти раціональної структури коштів, що спрямовуються на запобігання наслідків стихії чи інших чинників, які перешкоджають діяльності тієї чи іншої особи.

Страхування юридичних осіб незалежно від форми власності здійснюється за трьома галузями страхування:

- майна та фінансових ризиків: страхування від вогневих ризиків і стихійних лих, страхування устаткування та машин від поломок, страхування будівельно-монтажних ризиків, страхування шкоди, завданої перервами у виробництві, страхування від втрат прибутку тощо;

- відповідальності: страхування відповідальності товаровиробника за якість продукції, страхування відповідальності роботодавця, страхування професійної відповідальності тощо;

- особисте: страхування персоналу від нещасних випадків, медичне страхування тощо [35].

В Україні стає поширеною серед підприємств саме корпоративна програма страхування, яка охоплює страхуванням не лише майнові інтереси підприємства, але й інтереси її працівників. Програма може включати комплексне страхування майна та відповідальності підприємства, страхування різних категорій працівників підприємства, а також бонус-про-грами страхування для персоналу. Корпоративна програма формується для кожного окремого підприємства – клієнта страхової компанії залежно від того, якою діяльністю воно займається.

Вартість страхування залежить від: необхідного обсягу страхового захисту; необхідного періоду страхування; виду діяльності, що здійснює суб'єкт господарювання; призначення майна; виду та розміру франшизи; наявності засобів захисту (протипожежної, охоронної й т.п.); мети використання майна тощо.

Таким чином, страхування покликане забезпечити безперервне економічне життя, допомогти підприємствам подолати наслідки несприятливих подій, викликаних будь-якими факторами. Використання сучасних страхових продуктів дозволить розширити страхове покриття за рахунок інших страхових продуктів для об'єктів майнового комплексу на базі наявного поліса; одержати гнучку систему побудови страхових програм і підібрати оптимальні умови страхування для кожного об'єкта страхування.

Список використаних джерел

1. Козаченко Г. В. Генеза економічної безпеки підприємства / Г. В. Козаченко, О. М. Ляшенко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2010. – № 3 (65). – С. 155–164.
2. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко – Київ : ЦУЛ, 2008. – 240 с.
3. Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі : монографія / за наук. ред. М. П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 382 с.
4. Чорна А. М. Характеристики ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства / А. М. Чорна // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – Луганськ, 2009. – № 21.
5. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н. Лоханова // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 52–56.

6. Линенко А. В. Формування концепції економічної безпеки підприємства / А. В. Линенко, О. В. Школова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2006. – № 1. – С. 152–158.

7. Квасницька Р. С. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття економічна безпека підприємств / Р. С. Квасницька, І. О. Тернавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т. 1, № 5. – С. 244–247.

8. Череп А. В. Концептуальні засади економічної безпеки підприємства / А. В. Череп, І. О. Лубенець // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1 (5). – С. 62–66.

9. Коваленко К. В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект / К. В. Коваленко // Вісник ДонНУЕТ. Економічні науки. – 2008. – № 3. – С. 134–139.

10. Каламбет С. В. Підходи до трактування економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Каламбер, В. А. Воропай // Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте : Четвертая междунар. науч.-техн. конф. – 2009. – Режим доступу: <http://ekuzt.gov.ua/sekcziya-3-lekonomika-zheleznodorozhnogo-transportar>.

11. Гришко Н. Є. Економічна безпека підприємства: сутність, функціональні складові / Н. Є. Гришко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Тематичний випуск: технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків, 2009. – № 36–1. – С. 161–169.

12. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропівного. – Київ : КНЕУ, 2000. – 528 с.

13. Арєф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О. В. Арєф'єва, Т. Б. Кузенко. – Київ, 2004. – 170 с.

14. Глущенко С. В. Управление финансовым риском и экономическая безопасность предприятия / С. В. Глущенко // Наукові праці Донецького державного технічного університету. – 2002. – № 47. – С. 16–22.

15. Мацеха Д. С. Складові економічної безпеки підприємств малого бізнесу / Д. С. Мацеха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4, т. 1. – С. 176–179.

16. Ильяшенко С. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3. – С. 12–19.

17. Соснин А. С. Менеджмент безопасности предпринимательства / А. С. Соснин, П. Я. Прыгунов. – Київ, 2004. – 375 с.

18. Іванілов О. С. Економіка підприємства / О. С. Іванілов. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 728 с.

19. Орлова В. В. Моделювання механізмів управління фінансовою безпекою підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11 / Орлова Віра Василівна ; Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника. – Івано-Франківськ, 2008. – 200 с.

20. Єпіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський ; за ред. А. О. Єпіфанова. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295 с.

21. Чорна М. В. Принципи, функції та методи управління економічною безпекою підприємства роздрібною торгівлі / М. В. Чорна, О. С. Шуміло // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / відп. ред. О. І. Черевко. – Харків : ХДУХТ, 2016. – Вип. 2 (24). – С. 74–86.

22. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы / В. И. Ярочкин. – М. : Ось-89, 1998. – 192 с.

23. Грунин О. Экономическая безопасность организации / О. Грунин, С. Грунин. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.

24. Кондратюк О. І. Вплив ризиків на господарську діяльність підприємства / О. І. Кондратюк // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 78–82.

25. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева [та ін.]. – Київ : Центр навч. л-ри, 2012. – 472 с.

26. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навч. посіб. / І. Ю. Івченко. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 344 с.

27. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 224 с.

28. Баранцева С. М. Ризикологія / С. М. Баранцева, Т. Б. Хлевицька. – Донецьк, 2011. – 224 с.

29. Хохлов Н. В. Управление риском : учеб. пособ. / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 1999. – 239 с.

30. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 224 с.

31. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – Київ : Ника-центр, 2005. – 600 с.

32. Диба М. І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства / М. І. Диба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 635: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 22–28.

33. Письменна Т. В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства / Т. В. Письменна // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3. – С. 151–158.

34. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. / Л. І. Донець. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 312 с.

35. Яворська Т. В. Страхові послуги : навч. посіб. / Т. В. Яворська. – Київ : Знання, 2008. – 350 с.

Розділ 12

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА У ПІДВИЩЕННІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

12.1. Зарубіжний досвід забезпечення інноваційного розвитку закладу вищої освіти: методи і моделі

Інноваційний розвиток вищих навчальних закладів являє собою цілеспрямовану діяльність, орієнтовану на кардинальні організаційно-структурні і змістовно освітні перетворення закладів вищої освіти (ЗВО), що сприяють значному зростанню ефективності їх освітньої, науково-технічної та підприємницької діяльності та дозволяють досягати значних науково-технічних і освітніх результатів, суттєво впливати на стан і якісний розвиток інноваційної економіки в країні, а також забезпечувати високий ступінь конкурентоспроможності та професійної компетентності випускників ЗВО.

За сучасних умов для університетів більшості держав Європи, Америки, Японії, Китаю, Сінгапуру, Ізраїлю, Австралії і цілого ряду інших країн характерним є інноваційний розвиток освіти.

Вища освіта для країн Заходу є «секретною зброєю», в яку вони інвестують величезні кошти, ретельно розробляють і постійно впроваджують нові технології, а також визначають його конкурентоспроможність. Результатом цього є ефективне функціонування інноваційної економіки в цих країнах, створення національних інноваційних систем і високий рівень життя.

Комплексність і складність проблеми застосування закордонного досвіду відносно економічних можливостей сфери освіти у вітчизняну практику підтверджується тим фактом, що закордонні освітні заклади пристосувалися до ринкової економіки не тільки своєї країни, а і світу.

Освітні сегменти, в межах яких відбувається розроблення й упровадження інновацій в освіті зарубіжних країн, а також результати, отримані в ході реалізації інноваційної діяльності в освіті наведені у таблиці 12.1 [7].

**Об'єкти і результати інноваційної діяльності
в освіті високорозвинутих країн**

Країна	Результат реалізації інноваційної діяльності
<i>Розробка ключових компетентностей в межах національного курикулуму</i>	
Австрія, Бельгія, Чехія, Франція, Фінляндія, Німеччина, Угорщина, Італія, Люксембург, Нова Зеландія, Норвегія, Швейцарія, Велика Британія	Виявлення і конкретизація обсягу базових знань і умінь, освітніх компетентностей (здатність учитися вчитися, працювати в команді, спілкуватись і т. ін.), що дозволяє використовувати знання в практичній діяльності
<i>Розробка кросскурикулуму і упровадження інтегрованого навчання</i>	
Бельгія, Японія, Корея, Нідерланди, Польща, Швейцарія, Швеція, Турція, Велика Британія	Включення змісту базових навчальних дисциплін до змісту інших навчальних предметів; інтеграція змісту академічної й професійної освіти; упровадження інтердисциплінарних проєктів, що дозволяє отримати системні синтезовані знання
<i>Упровадження ідей конструктивізму у навчання і виховання</i>	
Канада, Фінляндія, Ірландія, Японія, Корея, Турція	Модернізація курикулуму і програм професійного розвитку на базі принципів студентоцентрованості, спрямованих на стимулювання учнів до активної творчої діяльності
<i>Індивідуалізація навчання</i>	
Франція, Угорщина, Японія, Велика Британія, Канада	Уведення індивідуалізованих навчальних програм, які забезпечують свободу освітнього вибору в межах існуючого курикулуму і дозволяють врахувати освітні потреби учнів
<i>Удосконалення системи оцінки якості освіти</i>	
Австралія, Канада, Данія, Фінляндія, Ірландія, Італія, Нова Зеландія, Швейцарія, Турція, Велика Британія	Уведення формувального оцінювання formative assessment (інтерактивна оцінка успішності), спрямованого на виявлення індивідуальних освітніх потреб учнів, врахування їх у навчальному процесі, стимулювання до самооцінювання, формування здатності «вчитися вчитися»
<i>Диференціація навчання</i>	
Австралія, Нідерланди, Велика Британія	Поява спеціалізованих шкіл, розроблення спеціалізованих навчальних програм, в яких враховано навчальні інтереси учнів й які базуються на інноваційних підходах до навчання і викладання
<i>Інформатизація освіти</i>	
Більшість зарубіжних країн	Значні державні інвестиції у розвиток електронних засобів, що дозволить підвищити інформаційну грамотність населення

Узагальнюючи дані таблиці 12.1, інновації в освіті полягають у використанні нових або значно удосконалених підходів у викладанні, навчанні, оцінці результатів навчальної діяльності; зумовлюють необхідність зміни характеру управління й організації діяльності освітніх інститутів [22].

Необхідність модернізації системи вищої освіти України, її організаційно-економічного і фінансового механізму, які забезпечують її інноваційний розвиток і конкурентоспроможність, визнаються як державою, так і всіма учасниками ринку освітніх послуг. Це обумовлюється тим, що система вищої освіти є складовою національної інноваційної системи, а інвестиції в освіту за умов їх ефективного використання, сприяють розвитку інноваційних підприємств, які становлять основу інноваційної національної економіки України.

Перебудові організаційно-економічного і фінансового механізму національної вищої школи сприяють і загальноосвітні тенденції розвитку інноваційних процесів, які скорочують терміни морального старіння людського капіталу, що потребує безперервного оновлення освітнього рівня людини протягом всього її життя. Крім того, слід враховувати наростаючі тенденції інноваційної активності в зростаючих ринкових сегментах економіки – це сфери інформаційних послуг, енергозбереження, екології, які забезпечують зростання якості життя, що потребує розвитку відповідного рівня освітніх послуг. Разом з тим, розвиток інноваційних процесів в економіці і в системі вищої освіти передбачають конкуренцію на рівні економії витрат, зокрема на працю і навчання, що передбачає використання можливостей аутсорсингу і дистанційної форми зайнятості (наприклад, фрилансери). Таким чином, ринок праці набуває глобального характеру, що супроводжується розширенням національних кордонів, а в основі оцінки фахівця лежать певні знання, навички і компетенції.

Ключовим показником добробуту суспільства усього світу є індекс рівня освіти (Education Index). Індекс рівня освіти визначає на якому рівні знаходиться розвиток тієї чи іншої країни (див. рис. 12.1). В першу чергу мається на увазі розвиток економіки, технологій, промисловості, що надає прямий вплив на якість життя населення.

Нинішні оцінки системи освіти засвідчують те, що Україна поки що утримує задовільні позиції у сфері вищої освіти та професійної підготовки у світовому рейтингу конкурентоспроможності.

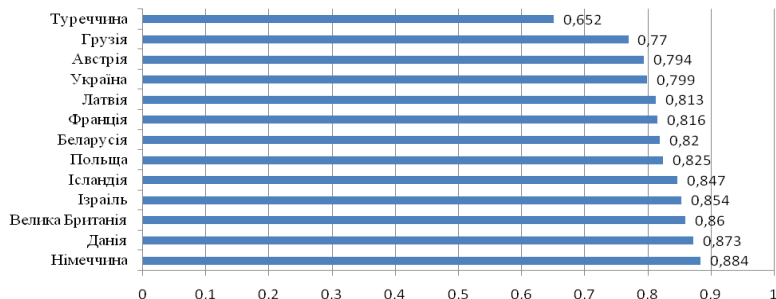


Рис. 12.1. Індекс рівня освіти окремих країн світу



Рис. 12.2. Класифікація витратів на освіту зарубіжних країн*

*систематизовано на підставі [6, 7, 13]

Аналіз функціонування вищої школи за останні роки дозволив виявити головні проблеми, що стоять перед світовою системою вищої освіти в контексті її інноваційного розвитку. Це стосується як вдосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти, так і її фінансового забезпечення [3].

Фінансове забезпечення діяльності ЗВО, а саме її недостатнє забезпечення є основною причиною розпаду вищої школи і науки загалом.

Видатки на вищу освіту можна розглядати як видатки держави, що забезпечують здійснення вищими навчальними закладами їх основної діяльності (освітньої, наукової тощо).

Систематизуючи наукові доробки у сфері фінансування зарубіжних ЗВО можна запропонувати наступну класифікацію видатків на освіту (див. рис. 12.2).

Рівень національних витрат на освіту – це відносна величина, яка розраховується як загальний обсяг державних і приватних витрат на освіту протягом календарного року, включаючи державні бюджети всіх рівнів, приватні фонди, зовнішні запозичення, гранти та пожертвування від міжнародних установ і неурядових організацій. Рівень витрат на освіту виражається у відсотках від валового внутрішнього продукту (ВВП). Показник розраховується на основі даних національної статистики та міжнародних організацій.

Рейтинг деяких країн світу учасників Болонського процесу за рівнем витрат на освіту наведено на рис. 12.3. Наведені дані свідчать про те, що наша країна відстає від провідних країн світу і знаходиться на 57 місці, що свідчить про відсутність стимулюючих державних механізмів для сприяння цьому процесу.

Особливостям фінансування ЗВО в різних країнах світу присвячена увага багатьох дослідників, розглянемо деякі з них. Так, А. О. Касич, досліджуючи особливості фінансування вищої освіти в країнах світу, зазначає, якщо в Європі, й особливо в скандинавських країнах, роблять акцент на державне фінансування системи освіти, то в розвинутих країнах інших регіонів світу присутня велика частка інших джерел фінансування вищої освіти. Так, за даними Організації економічної співпраці й розвитку (ОЕСР) в таких країнах, як США, Японія, Австралія, Ізраїль, приватні кошти складають більше половини усіх джерел фінансування вищої освіти, а в Південній Кореї і Чилі – сягають 75 %. В результаті, в цих державах відзначається високий рівень цін на вищу освіту [7].

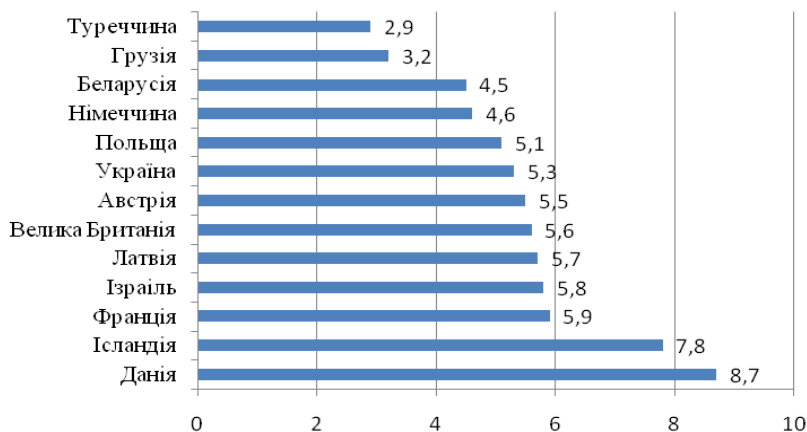


Рис. 12.3. Рейтинг країн світу за рівнем витрат на освіту (у % до ВВП)*

*сформовано на підставі бази даних Світового банку «World Development Indicators»

Процеси організації фінансування вищої освіти досліджує С. О. Малік, та зазначає, що у Великобританії фінансування вищої освіти здійснюється в формі грантів, що в основному залежать від показників кількості студентів, трудомісткості та матеріаломісткості їх навчання, а також із врахуванням визначених урядом пріоритетів розвитку освіти. У Франції фінансування здійснюється на основі середньострокових контрактів, що укладаються між державою та закладами вищої освіти (ЗВО) із погодженням між ними планів та перспектив інституційного розвитку освітньої сфери. У США фінансування вищої освіти в певній пропорції здійснюється за рахунок коштів федерального бюджету, бюджетів штатів та місцевих органів влади, причому найбільшу частку становлять асигнування штатів, оскільки саме в їх юрисдикції найбільша частка припадає на державні асигнування, близько 30 % складають власні кошти ЗВО, які включають і плату за навчання від студентів та їх батьків, а також пожертвування і подарунки. Варто зазначити, що плата за навчання в американських закладах вищої освіти значно вища, ніж в інших розвинутих країнах, що пов'язано із високим розвитком і якістю освіти. З року в рік зростає роль ендаумент-фондів у фінансуванні американських ЗВО. Варто зазначити, що ряд основних закладів вищої освіти США володіє такими фондами, а деякі провідні університети США взагалі були створені завдяки їм. Ендаумент-

фонди формуються за рахунок пожертвувань приватних осіб, підприємств та корпорацій, благодійних організацій, асоціацій випускників, професійних асоціацій тощо. Використання коштів цього фонду обмежується певними вимогами. Варто зазначити, що зростання обсягу ендаумент-фондів у американських університетах відбувається значно вищими темпами, ніж на початку ХХ ст.

Фінансування університетів у Бельгії складається з двох частин: перша, що включає в себе кошти експлуатаційних фондів, які в більшій мірі залежать від обсягу прийнятих студентів та друга, яка формується за рахунок грантів, що надає уряд на організацію науково-дослідної роботи.

На думку В. А. Юрги особливої уваги заслуговує досвід Німеччини, де освіта, а в тому числі і вища освіта знаходиться у підпорядкуванні урядів земель, що зумовлює велику різноманітність у її фінансуванні. Так, в Законі про вищу освіту Баварії говориться, що ЗВО вирішують власні питання, як корпорації, а державні питання – як державні установи. Фінансування вищої освіти в Німеччині розподіляється на базове, що залежить від кількості академічного персоналу, і додаткове, яке спрямоване на викладання, з врахуванням чисельності студентів та випускників, а також наукові дослідження. Також, поширена практика укладання контрактів між університетами і урядами земель щодо вищої освіти, де визначають бюджетні асигнування на 5–10 років [25].

В. В.Тараканов, досліджуючи напрями розвитку фінансування вищої освіти для країн північної Європи (Швеція, Фінляндія, Данія і Норвегія), визначив їх спільні риси. На основі контрактної системи договорів між урядами і університетами в межах середньострокового бюджетування на трьохрічний період здійснюється фінансування вищої освіти у Фінляндії. Запропонована система дозволяє ставити перед ЗВО певні завдання, а потім перевіряти відповідно їх виконання. Фінансування вищої освіти залежить від реальної кількості присвоєних ЗВО степенів магістра та доктора (76 % базових асигнувань) та розміру ЗВО (19 %). Крім цього, існують спеціальні цільові фонди для фінансування пріоритетних галузей наукових досліджень, цільові асигнування на провідні дослідження (за оцінкою Академії Фінляндії) та визначну викладацьку роботу (за результатами оцінки FINHEEC – державного органу з оцінки якості викладацької роботи та навчання). Фінансування вищої освіти в Данії здійснюється на основі «контрактів розвитку» між ЗВО і

урядом (міністерством освіти), в яких визначаються пріоритетні завдання для ЗВО у сфері навчання і досліджень.

Крім цього, в контрактах зазначені такі показники, як: вдосконалення діяльності ЗВО, покращення умов праці і навчання, підвищення ефективності управління, використання інформаційних технологій, підвищення ефективності управління, утримання навчальних приміщень, бібліотек тощо. Дані «контракти розвитку» укладаються строком на чотири роки, з можливістю щорічного перегляду, основою яких є пропозиції ЗВО стосовно цілей і завдань його діяльності. Поряд з використанням «договорів розвитку» були введені бюджети університетів на чотири роки, що розраховуються по фіксованих формулах, крім цього були введені і додаткові договори на фінансування, що визначаються загальними цілями держави та використовують спеціальну схему фінансування, що не враховується до звичайного [21].

Фінансування вищої освіти з державного бюджету в Норвегії здійснюється у формі грантів, які використовуються на фінансування поточної роботи ЗВО і капітальні витрати. Гранти для ЗВО визначаються на основі чисельності студентів. Фінансова підтримка студентів здійснюється на основі стипендій та освітніх кредитів Державного банку. Система фінансування вищої освіти у Швеції заснована на укладанні контрактів між урядом та ЗВО, де в загальному вигляді подаються завдання ЗВО на три роки. На найближчий рік всі ці цілі розписуються більш детально. В контрактах обов'язково вказуються наступні дані: кількість випускників, що повинен випустити університет; загальна кількість студентів, перерахована на студентів денної форми навчання; сфери навчання, в яких кількість студентів буде збільшуватись або зменшуватись; навчальні програми, в яких треба збільшити частину чоловіків або жінок; підготовка і подання звіту щороку та можливий перегляд договору з огляду на результати виконання. Контрактні відносини зумовлюють значну залежність фінансування від виконання ЗВО обов'язків, взятих на себе по договору. Характерним для згаданих вище країн Північної Європи було зменшення державного впливу і децентралізація процесу прийняття рішень у сфері вищої освіти. Це призвело до того, що уряд і парламент визначають виключно головні цілі і завдання розвитку національної системи вищої освіти. Також спільним для цих країн є наділення ЗВО широкою автономією щодо визначення навчальних курсів і навчальних програм, кад-

рової політики, вирішення питань щодо фінансової політики, організаційної структури, управління та вибору стратегії розвитку [11].

Отже, можна зробити висновок, що в деяких зарубіжних країнах в яких освітня інфраструктура недостатньо розвинута, здійснюється пряме фінансування «по видатках». В більшості промислово розвинутих країнах, які розвиваються, фінансування виділяється на основі видатків на вході освітньої системи. При цьому методологія, яка використовується для розрахунку вартості, робить важливий вплив на стимули навчального закладу.

Систематизація даних дозволила виокремити три підходи до використання методу, які можна спрощено зіставити з трьома механізмами фінансування.

Перший підхід – розробити кошторис за типами – зарплата, обладнання, обслуговування студентів (лінійний бюджет). Другий підхід поділяє бюджет за центрами вартості – під цим розуміється окремий факультет або в деяких навіть окремий викладач, що відповідає за фінансування програм (програмний бюджет). Третій підхід розбиває кошторис за видами діяльності, тобто на витрати на навчання і на дослідницьку роботу [17].

Що стосується західних моделей фінансування вищої освіти, то слід зазначити, що держава не обмежується тільки прямим фінансуванням вищої освіти. Приватні фірми беруть участь у державному субсидуванні навчальних закладів і студентів через систему оподаткування. Але існують інші специфічні можливості збільшення фінансування вищої освіти: введення спеціальних податків для потреб освіти, податок з товарообігу.

Якщо держава сьогодні не здатна фінансувати вищу освіту в необхідних обсягах, то вона має створити умови, за яких вищі навчальні заклади здійснювали б свою фінансову діяльність у найбільш сприятливому економічному режимі.

На сьогодні існують вагомі причини для організації багатоканального (змішаного) фінансування сфери освіти. Наявність позабюджетних джерел фінансового забезпечення діяльності вищих навчальних закладів є ефективнішою, дає максимальний результат.

Таким чином, практика державного фінансування освіти не може бути сталою і незмінною, необхідність підвищення її економічної ефективності потребує вдосконалення всього фінансового механізму: податкової бази, нормативного визначення розмірів фінансування, системи міжбюджетних відносин.

В Україні здебільшого використовується фінансування освіти за рахунок асигнувань із державного бюджету за допомогою кошторисно – бюджетного методу і має свою специфіку. Кожен державний заклад вищої освіти розробляє кошторис, який погоджується в Міністерстві освіти та науки України або відомчому інституті. Однак для забезпечення стимулювання розвитку ринку вищої освіти в Україні ефективнішим буде застосування підходу «фінансування за результатами», адже це забезпечить оптимальне й ефективне використання державних коштів та сприятиме зростанню конкурентоспроможності та ефективності вітчизняних ЗВО.

Освітні системи, як і будь-які системи, мають власну структуру та утворюються окремими елементами, які взаємозв'язані між собою. Взаємодія різних елементів та підсистем спрямована на досягнення загальної для всієї освітньої системи мети, загального позитивного результату. Цією кінцевою метою сьогодення для усіх освітніх систем є навчання, виховання та розвиток особистості [15].

Відомі Європейські вчені Франсес Соле Парейяда, Йозеп Колль Бертран, Тереса Наварро Ернандес визначають, що університети, які з успіхом впливають на своє оточення, послідовно проходять три етапи розвитку: вертикальний університет; матричний університет; загальноприйнятий сучасний університет, який приходить до стадії університету-технополісу [18].

Вертикальний університет відповідає традиційному університету, де навчальні програми пропонуються та викладаються через традиційні підрозділи – кафедри. Дослідження є результатом індивідуальної роботи.

У матричному університеті кафедр вже недостатньо для виконання викладацьких функцій, оскільки в межах однієї галузі почала виникати багатопредметність. Університетські програми утворюють вертикальність організаційної схеми, а факультети відповідають за дослідження. Виявляється загальна тенденція до утворення дослідних груп у межах факультетів.

Університет-технополіс, або підприємницький університет, виник внаслідок зростання потреб суспільства. В університеті з'являється нова фігура – ініціативний професор, який стає ключовою фігурою у справі розуміння зростання можливостей університету зі сприяння регіональному розвитку.

Означені етапи розвитку університетів базуються на ідеї класичного університету, що відображається у функціональній повноті, яка закладена у формі «чотирьох єдностей» функцій або прин-

ципів організації: «Єдність навчання наукам з науковими дослідженнями. Єдність навчання – дослідження і просвіти. Єдність навчання – дослідження і загальної освіти. Єдність наук, зосереджених в університеті» [15].

П'ятою єдністю функцій сучасного університету виступає єднання мудрості, досвіду сучасного покоління науковців із енергією активного прагнення до змін молодого покоління. Слід також зауважити про необхідні передумови виникнення та поетапного еволюційного розвитку класичного університету.

Модель автономного університету, який не залежить від держави та інших соціальних інститутів, передбачає організацію навчання в межах власної інфраструктури завдяки різноманітній кооперації університетських підсистем різного типу та рівня. Подібно до перших автономних університетів середньовіччя утворюється власний статут та використовуються власні ресурси [15].

Академічна модель університету або модель дослідного університету, в якій навчальний процес базується на активній дослідницькій роботі. Прикладом може бути народження дослідного університету у Варвіку в Англії у середині 60-х років XX ст., де перш за все зусилля були зорієнтовані на створення умов, які змогли б забезпечити високі академічні стандарти. На першому етапі становлення відбувався пошук людей з інноваційним мисленням та надання їм повної свободи та самостійності.

Наступна відома класифікація моделей університетської освіти за чотирма групами, які у концептуальній формі відображають сутність соціально-педагогічного явища, зміст якого своєрідно поєднує в собі як об'єктивне знання про наявну дійсність, так і суб'єктивну мету, спрямовану на її перетворення [18]. Основні характеристики моделей університетської освіти наведені у таблиці 12.2.

Проведене дослідження доводить, що за кордоном йде активний пошук шляхів реформування вищої школи зі створенням університетів світового рівня, включаючи міжнародну інтеграцію університетів.

Необхідно акцентувати увагу на послідовності і обґрунтованості дій держави в цьому напрямку і переходу до фінансування великих масштабних проектів на основі прийняття відповідних урядових постанов спрямованих на рішення цілого спектра проблем університетів, які виконуються в рамках стимулювання інноваційної діяльності в економіці:

Таблиця 12.2

Основні характеристики моделей університетської освіти*

Характеристика
<i>Перша група моделей</i>
концептуальні, що відображають інтелектуальний рівень: ідея, місія, мета діяльності, девіз (слоган), особливості академічного устрою
<i>Друга група моделей</i>
що відображають локальний, регіональний чи місцевий рівні: індикатори людського розвитку, ресурси освіти, ринок праці та соціальні результати за рівнем освітніх досягнень, освітньо-культурне середовище
що відображають національний рівень: доступність і справедливість вступу, престижність спеціальностей та навчання ближче до дому, якість комунікацій, освітні рівні, у тому числі спеціалізовані ради
що відображають світовий чи глобальний рівень: міжнародні обміни, інфраструктура забезпечення міжнародних зв'язків
<i>Третя група моделей</i>
що відображають індивідуальні рівні студентів, професорсько-викладацького та адміністративно-управлінського персоналу
що відображають базові навички студентів: рівень володіння комп'ютерними та інформаційними технологіями, рівень володіння іноземними мовами, технічна культура, підприємливість, соціальний досвід та демократичний світогляд
що відображають професорсько-викладацький персонал: кваліфікаційні рівні професорсько-викладацького персоналу, рівень оновлення професорсько-викладацького персоналу, творчий розвиток наукової спадщини
<i>Четверта група моделей</i>
консервативна модель розвитку, або модель, де підтримується незмінність традицій, застосовується принцип гомеостазису та стратегія мінімізації дисипації ресурсів на взаємодію з навколишнім середовищем
експансивна модель розвитку, або модель розширення, що втілює принцип метаболізму зі стратегією використання ймовірних точок біфуркації, непередбачуваної зміни траєкторії власного руху
гнучка модель розвитку, що втілює принцип адаптації та стратегію кормочого, поєднання цілепокладання з опором на сили стихій для досягнення мети, а не протистояння їм

* узагальнено на підставі [15, 16, 18]

- підвищення їх конкурентоспроможності в науці, освіті і інноваціях і формування відповідної інноваційного середовища;
- підняття з одного боку фундаментальних університетських досліджень на міжнародний рівень, з іншого – підвищення заці-

кавленості університетів у виконанні функцій, які раніше забезпечувались значною мірою зруйнованої галузевої наукою;

- створення необхідних умов для створення ЗВО інноваційних розробок і їх комерціалізацію;
- інтеграцію вузівської та академічної науки;
- розвиток інноваційного та виробничого потенціалу університетів;
- інтенсифікації кооперації ЗВО і виробничих підприємств;
- стимулювання використання виробничими підприємствами потенціалу ЗВО для розвитку наукоємного виробництва.

Зарубіжний досвід дозволяє виявити три основних стратегії створення університетів світового класу, при яких уряд:

- обирає декілька з існуючих ЗВО для перетворення в передові навчальні заклади і надає їм істотну підтримку;
- стимулює ЗВО до злиття, забезпечивши синергізм трансформацій;
- створює новий університет світового класу з нуля.

Зарубіжні університети мають величезні досягнення в області інноваційного розвитку, серед яких:

1. Високий освітній рівень, що дозволяє їм випускати конкурентоспроможних і висококваліфікованих фахівців-професіоналів в різних сферах науки, техніки, високих технологій, економіки, виробництва, бізнесу, політики, права, медицини, біології, фармацевтики тощо.

2. Стан людського капіталу в результаті високого рівня освіти дає можливість ефективного функціонування інноваційної економіки в цих країнах.

3. Науково-практичні дослідження, що проводяться в зарубіжних університетах, знаходять безпосередню реалізацію і актуальне застосування у відповідних областях і сферах життєдіяльності, що просуває ці країни в економічному і соціально-продуктивному напрямках [11, с. 91].

Отже, зарубіжний досвід інноваційного розвитку ЗВО має в кожній країні свою специфіку, проте роботу по вивченню, узагальненню, аналізу, оцінці і використанню зарубіжного досвіду інноваційного розвитку ЗВО потрібно розглядати як одну зі складових комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності і конкурентоспроможності українських ЗВО.

12.2. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на інноваційний розвиток закладів вищої освіти

Трансформаційні зрушення, які відбуваються у світовій економіці, обумовлюють необхідність створення сприятливих умов для інноваційного розвитку. Реалізація інноваційної моделі розвитку України передбачає необхідність ефективного використання різних форм інтеграції у глобальний освітній простір вітчизняних навчальних закладів.

Динамічна зміна технологій, розвиток інформаційного суспільства вимагають забезпечення відповідного рівня вищої освіти в Україні, що визначається, насамперед, якістю освітніх послуг та системою ефективного менеджменту як окремих вищих навчальних закладів, так і системи освіти в цілому. Саме тому, з метою ефективного управління ЗВО необхідно виявлення всіх сил, які чинять вплив на якість вищої освіти: тих, що безпосередньо беруть участь у перетворенні властивостей об'єкта, тобто факторів впливу, та умов – сил, які впливають на об'єкт опосередковано.

На основі проведеного аналізу фахової економічної літератури варто зазначити, що, розглядаючи різні аспекти діяльності ЗВО, науковці приділяють увагу факторам, які впливають на об'єкт їхнього дослідження. Так, В. О. Зінченко вивчаючи вплив зовнішнього середовища на діяльність ЗВО доводить необхідність виділення в діяльності суб'єктів господарювання, у тому числі і ЗВО, п'ять ієрархічних інфраструктур і відповідного до них зовнішнього середовища, а саме: міжнародну, загальнодержавну, регіональну, обласну та місцеву [5, с. 31].

Я. А. Малихіна вивчаючи вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ЗВО зазначає, що у макросередовищі, яке оточує підприємство, діє значно більша кількість факторів, ніж у мікросередовищі. їм притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності, що зумовлено їх опосередкованою дією на суб'єкти господарювання.

До основних факторів макросередовища Р. Фатхутдінов відносить економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні тощо. Погоджуючись із науковцем, вважаємо, що ці основні фактори безумовно мають вплив і взаємопов'язані з діяльністю ЗВО [14, с. 221].

І. О. Царенко, розглядаючи фактори, які впливають на конкурентоспроможність ЗВО, вважає, що найбільший вплив на конку-

рентоспроможність ЗВО здійснюють такі фактори як: науково-освітній потенціал, що має найбільшу питому вагу серед оцінок науковців, матеріально технічна база, наявні форми навчання, просування освітніх послуг на ринку, конкурентоспроможність фахівців, підготовку яких здійснює ЗВО.

Найменш впливовими є: швидкість реагування на зміни запитів споживачів, спектр освітніх послуг, престиж спеціальностей, фінансова забезпеченість та внутрішньокорпоративне середовище [23, с. 40].

Н. В. Цимбаленко, аналізуючи середовище формування конкурентного потенціалу ЗВО, виділила наступні фактори, які впливають на означені процеси: глобальні (євро інтеграційні процеси – поширення практики транснаціональної освіти); економічні (зменшення реальних доходів населення; високий рівень інфляції; економічна нестабільність); соціально-демографічні (низький рівень життя населення, недостатній рівень розвитку соціальної інфраструктури; значні міграційні процеси); відповідно виду економічної діяльності (високі рівні кваліфікації та оплати праці); кон'юнктури ринку освітніх послуг (посилення дії ринкових механізмів; високий рівень конкуренції серед ЗВО і їх працівників) [24].

Що стосується питання інноваційного розвитку ЗВО, то у ході дослідження В. Є. Сафонова визначила фактори, що справляють негативний вплив на розвиток інноваційного потенціалу вищої школи: низька інвестиційна й інноваційна активність в освоєнні нових наукомістких технологій, відсутність навичок комерціалізації науково-технічних розробок; зниження престижу науки, старіння наукових і науково-педагогічних кадрів; відтік кваліфікованих наукових і науково-педагогічних кадрів у комерційні структури і за кордон; погіршення матеріально-технічної бази освіти й науки та ін. Ці чинники знижують масштаби проведення науководослідних робіт, послабляють зв'язки вищих навчальних закладів та наукових установ системи освіти з промисловістю, соціальною сферою країни, галузевою й академічною наукою тощо [19]. Ми вважаємо, що запропонований перелік факторів потребує систематизації та виділення груп зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на інноваційну діяльність ЗВО. Крім того неврахованим є фактор відсутності державного фінансування на запровадження інновацій.

Г. П. Клімова до внутрішніх факторів, що сприятливо та стимулююче впливають на становлення інноваційного клімату ЗВО, відносить: високу кваліфікацію професорсько-викладацького складу;

багаті традиції ЗВО в галузі організації освітнього процесу, спортивні і культурні досягнення; наявність затребуваних напрямів підготовки кадрів; розвинена структура освіти після закінчення ЗВО: докторантура, аспірантура, пошукацтво, дисертаційні ради із захисту кандидатських і докторських дисертацій; розгалужена мережа філіалів; наявність потенціалу додаткової професійної освіти; наявність баз практики студентів; надання вищим навчальним закладом допомоги в працевлаштуванні випускників; наявність монографій, навчальних посібників і науково-методичних розробок, що друкуються за ініціативою власне викладачів; тенденції зі зростання обсягів НДР та ін. [8].

Серед внутрішніх факторів, що стримують або обмежують створення у ЗВО інноваційного клімату, можна назвати такі: нез'ясованість критеріїв відбору змісту освіти; невідповідність наявних педагогічних технологій навчання і контролю сучасним вимогам до освітнього процесу і якості підготовки випускників; недостатній ступінь розвитку фундаментальних і прикладних наукових досліджень; розрив між теоретичним навчанням і практикою; слабка сприйнятливість професорсько-викладацького складу до інновацій у різноманітних галузях удосконалення діяльності ЗВО; відсутність ефективної системи залучення студентів до НДР і НДРС і використання результатів досліджень в освітньому процесі; слабка популяризація досягнень ЗВО (наукових шкіл, досягнень випускників); дефіцит державного фінансування діяльності ЗВО, недостатній розвиток матеріально-технічної бази, інформаційного і науково-методичного забезпечення освітнього процесу, що модернізується; неефективність діючої системи профорієнтації; невідповідність рівня професорсько-викладацького складу вимогам, що зростають, до якості підготовки студентів; низький рівень зарплатні професорсько-викладацького складу; старіння викладацького корпусу; непрестижність ЗВО тощо.

Інноваційна спрямованість модернізації вищої освіти значною мірою зумовлюється різноманітними факторами зовнішнього соціокультурного середовища. Серед них: політичні (наявність цільового держзамовлення на розробку і реалізацію державної програми в галузі молодіжної політики); економічні (кризові явища в економіці); демографічні (падіння народжуваності, криза родини та ін.); культурно-моральні (моральна деградація, зниження рівня загальної культури й освіченості молоді); зростання значущості вищої освіти у світі; наявність конкурентів на освітньому ринку. Указані

фактори у своїй сукупності детермінують формування інноваційного клімату в конкретному ЗВО [9, 10]. Ми вважаємо, що запропонований перелік факторів потребує систематизації та уточнення, оскільки перелік факторів є надто громіздким, що не сприяє практичному використанні у процесі прийняття управлінських рішень.

Л. І. Бурдонос, розглядаючи фактори, що впливають на ефективність наукової та інноваційної діяльності університетів, стверджує, що ефективне функціонування вищого навчального закладу в цілому та його наукової складово визначається багатьма чинниками, серед яких провідну роль відіграють кадрове, фінансове забезпечення та впровадження інноваційних технологій [1]. Такий підхід, на наш погляд, є досить вузьким та не враховує зовнішні фактори впливу на діяльність ЗВО, а внутрішні фактори висвітлює фрагментарно.

Отже, в економічній фаховій літературі фактори, які здійснюють вплив на інноваційну активність ЗВО класифікують за такими ознаками:

- характером результативності впливу (стимулюючі, стримуючі);
- рівнем економічного впливу (зовнішні, внутрішні).

Вивчення факторів та умов забезпечення інноваційного розвитку вищої освіти, на наш погляд, потребує подальшого дослідження. Так, перш ніж перейдемо до висвітлення сутності факторів, які впливають на інноваційний розвиток ЗВО, визначимо, що означає термін «фактор».

Фактор (лат. factor – той, що обумовлює) – це рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси [12].

Згідно з таким тлумаченням, під факторами впливу на інноваційний розвиток ЗВО доцільно розуміти умови, рушійні сили, завдяки яким виникають, створюються і впроваджуються інновації у вищій школі.

Всю множину сил, що впливають на інноваційний розвиток вищої освіти, можна об'єднати у дві класифікаційні групи: внутрішні та зовнішні фактори.

Зовнішні фактори – це, як правило, неконтрольовані сили, що впливають на рішення менеджерів та їх дії і, врешті-решт, на внутрішню структуру і процеси в організації.

Зовнішні фактори, які здійснюють вплив на діяльність та розвиток усіх суб'єктів господарювання, в тому числі і ЗВО мають ряд особливостей, зокрема:



Рис. 12.4. Зовнішні фактори, які впливають на інноваційний розвиток закладу вищої освіти*

* систематизовано автором

- специфіка впливу на діяльність та розвиток ЗВО – виникають незалежно від його діяльності;
- взаємозалежність та взаємообумовленість – змінність одного фактора впливає на інші фактори;
- складність – значна кількість факторів, що суттєво впливають на ЗВО та великий спектр способів впливу на його розвиток;
- мінливість – значна швидкість зміни зовнішнього середовища функціонування ЗВО;
- невизначеність – обмеженість інформації і змінність оточення ЗВО.

Зовнішні фактори, які впливають на інноваційний розвиток ЗВО доцільно систематизувати за такими підгрупами: фінансово-економічні, технологічні, організаційно-правові, політичні, демографічні, соціокультурні, що дозволить сформулювати ефективну систему управління ЗВО, крім того такий перелік зовнішніх факторів поєднує фактори як прямого, так і непрямого впливу (див. рис. 12.4).

Фінансово-економічні фактори відображають рівень розвитку економіки, інноваційні процеси в економічному просторі, стан фінансового ринку, галузеву кон'юнктуру. До цієї групи факторів віднесемо: макроекономічну ситуацію в країні, обсяг державних видатків на освіту, розвиток недержавних інструментів фінансування освіти, рівень фінансування інноваційних проектів, платоспроможний попит, рівень розвитку ринку освітніх послуг.

Фінансово-економічні фактори в залежності від ступеня їхньої дії та тенденцій змін двояко впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 12.3).

Таблиця 12.3

Вплив фінансово-економічних факторів на інноваційний розвиток ЗВО*

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
1	2	3	4
Макроекономічна ситуація в країні	Стабільна	+	
	Нестабільна		+
Рівень державних видатків на освіту	Низький		+
	Високий	+	
Рівень розвитку недержавних інструментів фінансування освіти	Низький		+
	Високий	+	

Кінець таблиці 12.3

1	2	3	4
Рівень фінансування інноваційних проєктів	Низький		+
	Високий	+	
Платоспроможний попит	Зростає	+	
	Зменшується		+
Рівень розвитку ринку освітніх послуг	Низький		+
	Високий	+	

систематизовано автором

Досить вагомий вплив на інноваційний розвиток ЗВО здійснюють організаційно-правові фактори, до яких ми відносимо: нормативно-правове забезпечення вищої освіти; норми і стандарти в галузі вищої освіти; нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності; рівень захисту права інтелектуальної власності, авторських та пов'язаних з ними інтересів.

Організаційно-правові фактори залежно від ступеня їх дії по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 12.4).

Таблиця 12.4

**Вплив організаційно-правових факторів
на інноваційний розвиток ЗВО***

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВОЗ	
		Стимулює	Стримує
Нормативно-правове забезпечення вищої освіти	Ефективне	+	
	Неефективне		+
Норми і стандарти в галузі вищої освіти	Досконалі	+	
	Недосконалі		+
Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності	Ефективне	+	
	Неефективне		+
Рівень захисту права інтелектуальної власності, авторських та пов'язаних з ними інтересів	Вагомий	+	
	Невагомий		+

*систематизовано автором

Політичними факторами, які здійснюють вплив на інноваційний розвиток ЗВО, на нашу думку, є: загальнополітичний клімат

у державі; політичний курс країни; регуляторна діяльність уряду; державна політики у сфері вищої освіти та інноваційної діяльності.

Політичні фактори залежно від ступеня їх дії по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 12.5).

Таблиця 12.5

Вплив політичних факторів на інноваційний розвиток ЗВО*

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Загальнополітичний клімат у державі	Сприятливий	+	
	Несприятливий		+
Політичний курс країни	Стабільний	+	
	Нестабільний		+
Регуляторна діяльність уряду	Жорстка		+
	Ліберальна	+	
Державна політики у сфері вищої освіти та інноваційної діяльності	Прогресивна	+	
	Консервативна		+

*систематизовано автором

Технологічні фактори пов'язані з розвитком техніки, технологій, інструментів, які використовуються як під час управління ЗВО, так і під час організації навчального процесу. Також, до технологічних факторів відносяться рівень науково-технічних досліджень, рівень інформаційно-технологічної інфраструктури, розробка державних інноваційних програм, проектів у науково-технічній галузі.

Технологічні фактори залежно від ступеня їх дії по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 12.6).

Таблиця 12.6

Вплив технологічних факторів на інноваційний розвиток ЗВО*

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
1	2	3	4
Рівень науково-технічних досліджень	Високий	+	
	Низький		+

Кінець таблиці 12.6

1	2	3	4
Рівень розвитку технологій	Високий	+	
	Низький		+
Рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури	Високий	+	
	Низький		+
Наявність державних інноваційних програм, проектів у науково-технічній галузі	Наявність	+	
	Відсутність		+

* систематизовано автором

Демографічні фактори залежно від ступеня їх дії по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 12.7).

Таблиця 12.7

Вплив демографічних факторів на інноваційний розвиток ЗВО*

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Чисельність населення	Висока	+	
	Низька		+
Віковий склад населення	Високий		+
	Низький	+	
Рівень народжуваності	Високий	+	
	Низький		+
Рівень урбанізації	Високий	+	
	Низький		+
Освітня міграція населення	Значна		+
	Незначна	+	
Рівень доходів населення	Високий	+	
	Низький		+

* систематизовано автором

Соціокультурні фактори формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття рішень. До соціокультурних факторів віднесемо: національні традиції і цінності, особистісну орієн-

тацію в освіті в поєднанні з розвитком особистості, ментальні особливості нації, освітній рівень, релігійні особливості.

Соціокультурні фактори здійснюють значний вплив як на розвиток системи освіти в цілому так і діяльність ЗВО та їх інноваційний розвиток, а також на модель поведінки індивіда. До прикладу, на сьогодні багато університетів у країнах ісламу втратили провідну наукову роль, зіткнувшись з цілою низкою проблем. По-перше, варто відзначити, що в різних країнах ісламу ситуація неоднозначна. У Сирії, Лівані і Єгипті, наприклад, система освіти схожа на європейську. Школа в цих країнах ділиться на початкову, середню і вищу. обов'язковим є навчання в початковій школі (неповну середню освіту). Дванадцятий клас закінчується іспитами, за кількістю балів якого визначається коло ЗВО, доступних для вступу абітурієнта. Найвищий відсоток балів вимагає медичний ЗВО (не менше 98 %), після нього – інженерний (близько 90 %). Інтернатура, аспірантура і докторантура також влаштовані за західними стандартами. Однак у країнах, розташованих південніше, незалежно від рівня економіки країни, ситуація в освіті складається не просто. Так, якщо в Єгипті відсоток неосвічених людей становить 20 %, то на Аравійському півострові він вище – близько 40–50 %. У цих країнах, наприклад в Саудівській Аравії, практично не приділяється увага в навчанні точним наукам, курс історії охоплює лише історію ісламських країн і завоювань.

В багатьох нафтовидобувних країнах вдалося досягти значного успіху в галузі освіти та науки. Так, наприклад, в ОАЕ видатки на освіту займають друге місце у федеральному бюджеті після оборони. Законом передбачається обов'язкова середня освіта тривалістю 12 років, що відповідає вимогам європейських стандартів. Всі рівні освіти, включаючи вищу, є безкоштовними для своїх громадян, незалежно від місця розташування обраного студентом ЗВО. В ОАЕ особи жіночої статі складають більше 75 % учнів ЗВО, що являється найвищим показником у світі [4].

Соціокультурні фактори залежно від ступеня їх дії по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (див. табл. 12.8).

Внутрішні фактори – це фактори, які безпосередньо пов'язані з результатами діяльності суб'єкта господарювання, тобто, відповідно до об'єкта нашого дослідження, закладу вищої освіти.

Таблиця 12.8

Вплив соціокультурних факторів на інноваційний розвиток ЗВО*

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Національні традиції та цінності		+	+
Освітній рівень	Високий	+	
	Низький		+
Особистісна орієнтація в освіті в поєднанні з розвитком особистості		+	+
Ментальні особливості нації		+	+
Релігійні особливості		+	+

* систематизовано автором

Внутрішні фактори, які здійснюють вплив на діяльність та розвиток усіх суб'єктів господарювання, в тому числі і ЗВО мають ряд особливостей, зокрема:

- специфіка впливу на діяльність та розвиток ЗВО – виникає в наслідок діяльності ЗВО і впливає на нього;
- взаємообумовленість – зміна факторів зовнішнього середовища впливає на внутрішні фактори;
- взаємозалежність – зміна одного фактора спричиняє зміни інших;
- відносна легкість врахування.

Внутрішні фактори, які впливають на інноваційний розвиток ЗВО доцільно згрупувати у наступні підгрупи: фінансово-економічні, організаційно-правові, науково-технологічні, управлінські, кадрові (див. рис. 12.5).

Фінансово-економічні фактори відображають економічний розвиток ЗВО, ефективність його господарської та фінансової діяльності, характеризують забезпеченість фінансовими ресурсами тощо. Залежно від ступеня дії фактори по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (див. табл. 12.9).

Організаційно-правові фактори включають в себе: тип ЗВО, форма власності ЗВО, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, рівень підготовки студентів, рівень використання в навчальному процесі новітніх технологій.



Рис. 12.5. Внутрішні фактори, які впливають на інноваційний розвиток ЗВО*
 * систематизовано автором

Таблиця 12.9

Вплив внутрішніх фінансово-економічних факторів на інноваційний розвиток ЗВО*

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
1	2	3	4
Економічний розвиток ЗВО	Високий	+	
	Низький		+

Кінець таблиці 12.9

1	2	3	4
Ефективність господарської діяльності	Ефективна	+	
	Неефективна		+
Забезпеченість фінансовими ресурсами	Висока	+	
	Низька		+
Рівень фінансування інноваційних проєктів, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт	Високий	+	
	Низький		+
Обсяг державного замовлення на підготовку фахівців	Значний	+	
	Незначний		+

* систематизовано автором

В Україні ЗВО за формою власності поділяються на заклади державної, комунальної та приватної власності. Форма власності ЗВО визначає структуру управління та джерела фінансування ЗВО, що у свою чергу має значний вплив на його інноваційний розвиток. Так, основним джерелом фінансування діяльності державних ЗВО є кошти загального фонду бюджету, що спрямовуються на підготовку фахівців у межах державного замовлення та проведення науково-дослідних робіт. Крім того, вони створюють спеціальний фонд, який формується за рахунок коштів, одержаних за підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації фахівців, надання додаткових освітніх послуг за договорами з юридичними й фізичними особами; доходи від здачі в оренду приміщень, обладнання; безоплатні та благодійні внески юридичних і фізичних осіб; надходження за виконання наукових робіт за договорами з підприємствами, установами, організаціями й фізичними особами; інші доходи згідно з чинним законодавством [2].

Відповідно до статті 71 Закону України «Про вищу освіту», фінансування комунальних ЗВО здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів відповідно до Бюджетного кодексу України та інших джерел, не заборонених законодавством. Фінансування приватних ЗВО здійснюється їх засновниками та з інших джерел, не заборонених законодавством. Також, важливе місце серед джерел фінансування ЗВО різних форм власності в Україні займає цільове фінансування міжнародних організацій та оплата за навчання іноземних студентів, що дозволяє диверсифікувати джерела фінансу-

вання та розширює можливості до оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій.

За типами українські ЗВО поділені на університети, академії, інститути, коледжі. Тип ЗВО впливає на розмір установи, рівень науково-технічного розвитку, організаційні структури, якісний склад професорсько-викладацького складу, джерела фінансування та напрями інноваційного розвитку.

Організаційно-правові фактори залежно від ступеня їх дії по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 12.10).

Таблиця 12.10

**Вплив внутрішніх організаційно-правових факторів
на інноваційний розвиток ЗВО***

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Тип ЗВО		+	+
Форма власності ЗВО		+	+
Організаційна структура ЗВО	Консервативна		+
	Інноваційна	+	
Норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності	Ліберальні	+	
	Жорсткі		+
Рівень підготовки студентів	Якісний	+	
	Неякісний		+
Рівень використання в навчальному процесі новітніх технологій	Високий	+	
	Низький		+

*систематизовано автором

До складу науково-технологічних факторів інноваційного розвитку ЗВО включають: якість матеріально-технічної бази, швидкість оновлення матеріально-технічної бази, науковий потенціал ЗВО.

Якість матеріально-технічної бази ЗВО (її наявність, стан і обслуговування) містить у собі навчальні і забезпечувальні потужності, меблі та устаткування, комп'ютерну та інформаційну базу, бібліотечні фонди; доступність використання комп'ютерної техніки, навчальної та навчально-методичної літератури, забезпеченість громадським харчуванням, можливості використання послуг соціальної інфраструктури ЗВО.

Науковий потенціал ЗВО включає: обсяги, напрями і результативність НДР, можливість участі студентів у науковій роботі, наявність визнаних наукових шкіл, можливість участі в конференціях і семінарах, можливість продовження навчання в аспірантурі й докторантурі [20, с. 37].

Науково-технологічні фактори залежно від ступеня їх дії по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 12.11).

Таблиця 12.11

Вплив науково-технологічних факторів на інноваційний розвиток ЗВО*

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Якість матеріально-технічної бази	Висока	+	
	Низька		+
Швидкість оновлення матеріально-технічної бази	Висока	+	
	Низька		+
Науковий потенціал ЗВО	Високий	+	
	Низький		+

* систематизовано автором

Кадрові фактори включають якість професорсько-викладацького складу, особистісні, креативність, амбіції, наявність спільних інтересів, вміння працювати в колективі, правильне самоорганізування тощо. Міжособистісні відносини відіграють важливу роль як фактор впливу на інноваційний розвиток ЗВО, оскільки дають змогу максимально ефективно використовувати індивідуальні можливості працівників.

Стан професорсько-викладацького складу ЗВО містить у собі наукову та педагогічну кваліфікацію ПВС, досвід роботи, задоволеність роботою і мотивацію до роботи, можливості й напрями підвищення кваліфікації і перепідготовки.

Кадрові фактори залежно від ступеня їх дії по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (див. табл. 12.12).

Успішне вирішення завдань пов'язаних із забезпеченням інноваційного розвитку ЗВО залежить від якісного та ефективного кадрового потенціалу, який є ключовою ланкою системи вищої освіти. Укомплектованість персоналу, якість підготовки професорсько-викладацького складу та високий рівень їх компетентності

дозволить створити високоякісну платформу навчального процесу, підвищити ефективність науково-дослідної роботи, посилити міжнародну кооперацію та підвищити конкурентоспроможність ЗВО, однак протилежні характеристики зазначених факторів стримуватимуть процес впровадження інновацій у діяльність ЗВО та знижуватимуть його рейтинги.

Таблиця 12.12

Вплив кадрових факторів на інноваційний розвиток ЗВО*

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Укомплектованість персоналу	Повна	+	
	Неповна		+
Професорсько-викладацький склад	Якісний	+	
	Неякісний		+
Рівень компетентності викладачів	Високий	+	
	Низький		+

* систематизовано автором

Управлінські фактори характеризують структуру та ефективність системи управління вищим навчальним закладом, систему прогнозування, стратегічного та поточного планування.

Стратегічні завдання управління визначаються довгогрівною наслідків, істотним впливом на всі напрями діяльності вищого навчального закладу. Прикладами стратегічних управлінських завдань є відкриття нових спеціальностей, кафедр, факультетів, філіалів, будівництво приміщень, придбання дорогого навчального обладнання тощо. До стратегічних завдань управління належить також розробка і впровадження принципів і правил оплати праці і додаткових заохочень, підбору кадрів, розподіл фінансових потоків тощо.

Практичні завдання управління вирізняються конкретною прив'язкою до часу виконання. Це складання річних робочих планів, семестрового розкладу, планів ремонту, розподіл навчального навантаження між викладачами, друкування навчальних посібників та ін.

Оперативні завдання управління вирішуються кожного дня і пов'язані із забезпеченням процесу життя ЗВО.

Управлінські фактори залежно від ступеня їх дії по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 12.13).

Таблиця 12.13

Вплив управлінських факторів на інноваційний розвиток ЗВО*

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактора на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Стиль управління	Демократичний	+	
	Авторитарний		+
Рівень кваліфікації менеджменту ЗВО	Високий	+	
	Низький		+
Відношення менеджменту до використання інноваційним методів підготовки фахівців та управління ЗВО	Позитивне	+	
	Негативне		+

*систематизовано автором

Як свідчать дані таблиці, управлінські фактори здійснюють ключовий вплив на розвиток ЗВО, в тому числі і на впровадження інновацій як в академічну, організаційну, фінансову та господарську діяльність ЗВО.

Посилення впливу управлінських факторів на інноваційний розвиток ЗВО спричинило прийняття нового Закону України «Про вищу освіту», який створив підґрунтя для посилення автономії ЗВО. Зокрема, відтепер в університетах зможуть на власний розсуд розробляти та реалізовувати освітні програми, визначати форми навчання та організації освітнього процесу, запроваджувати спеціалізації, присуджувати наукові ступені, утворювати, реорганізовувати та ліквідовувати структурні підрозділи. ЗВО також має право встановлювати власні форми матеріального заохочення, розпоряджатися надходженнями, відкривати поточні та депозитні рахунки в банках. Іншими словами, приймати рішення щодо розподілу коштів та генерування доходів буде не держава, а сам університет, тобто – його керівництво. Саме тому, стиль управління, рівень кваліфікації менеджерів, ставлення менеджерів до інновацій впливає на можливість впровадження новітніх технологій у діяльність ЗВО.

Таким чином, досліджені зовнішні та внутрішні фактори впливають як на діяльність закладу вищої освіти в цілому, так і на його інноваційний розвиток та в своїй сукупності є потенційними носіями загроз та додаткових можливостей для освітнього закладу, і повинні враховуватися в стратегічних програмах розвитку університету, зокрема в напрямі адекватних змін у підсистемах та еле-

ментах інноваційної культури. Проте, врахувати вплив усіх факторів є досить складно, такий процес потребує значних витрат ресурсів як фінансових так і трудових. З огляду на зазначене, на основі аналізу фахової економічної літератури, ми пропонуємо виділяти фактори, які здійснюють найбільший вплив, в сучасних умовах господарювання, на складові інноваційного розвитку ЗВО. Такий підхід дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення та сконцентрувати увагу менеджменту ЗВО на тому напрямку діяльності, який потребує суттєвого корегування в певний момент часу (табл. 12.14).

Таблиця 12.14

**Групи зовнішніх та внутрішніх факторів,
які здійснюють вплив на складові інноваційного розвитку ЗВО***

Складові інноваційного розвитку ЗВО	Групи факторів впливу на складові інноваційного розвитку ЗВО	
	Зовнішні	Внутрішні
Економічний розвиток	Фінансово-економічні, організаційно-правові, політичні	фінансово-економічні, організаційно-правові, управлінські
Розвиток навчального процесу	Організаційно-правові, демографічні, соціокультурні	організаційно-правові, управлінські, кадрові
Розвиток науково-дослідної діяльності	Технологічні, фінансово-економічні	Науково-технологічні, управлінські, кадрові
Матеріально-технічний розвиток	Технологічні, фінансово-економічні	Фінансово-економічні, науково-технологічні
Організаційний розвиток	Організаційно-правові	Організаційно-правові, управлінські
Кадровий розвиток	Демографічні, соціокультурні	Управлінські, кадрові
Інформаційний розвиток	Організаційно-правові, політичні	Науково-технологічні, управлінські, організаційно-правові
Соціальний розвиток	Соціокультурні	Організаційно-правові, управлінські
Розвиток міжнародних зв'язків	Фінансово-економічні, організаційно-правові, політичні	Управлінські, кадрові
Іміджевий розвиток	Організаційно-правові, політичні	Фінансово-економічні, організаційно-правові, управлінські, кадрові

* систематизовано автором

Таким чином, під час розробки та реалізації стратегії управління інноваційним розвитком ЗВО доцільно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, що, безперечно, дасть змогу, зважаючи на тенденції та перспективи розвитку економіки країни в цілому та освіти зокрема, потреби суспільства, держави в освіті та освічених громадянах, розробляти реалістичну концепцію розвитку ЗВО, яка ґрунтувалася б на вітчизняному досвіді освітньо-педагогічної діяльності з урахуванням досягнень в освітній сфері міжнародного співтовариства.

Список використаних джерел

1. Бурдонос Л. І. Ефективність наукової та інноваційної діяльності університетів України / Л. І. Бурдонос // Економічний вісник університету. – 2011. – Вип. № 17/2. – С. 14–18.
2. Буцька О. Ю. Джерела фінансування вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / О. Ю. Буцька. – Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/index.php/uk/economy-311/financial-cash-flow-and-credit-311/7655-dzherelo-fnansuvannya-vischih-navchalnih-zakladv>.
3. Войнаренко М. П. Суспільно-економічний прояв автономії університетів у перспективі розвитку вищої освіти / М. П. Войнаренко, Н. В. Валькова // Київський національний університет технологій та дизайну. Вісник КНУТД. Тем вип. – 2012. – № 4. – С. 413–417.
4. Ель Гуессаб К. Проблеми створення суспільства знань в Арабських країнах [Електронний ресурс] / К. Ель Гуессаб // Культурологічний вісник Нижньої Наддніпрянщини. – 2013. – Режим доступу: <http://irbis-nbuv.gov.ua>.
5. Зінченко В. О. Вплив зовнішнього середовища на діяльність вищих навчальних закладів Луганської області / В. О. Зінченко // Економічний вісник Донбасу. – 2008. – № 4 (14). – С. 30–33.
6. Ілляшенко Т. О. Проблеми та перспективи фінансування освіти і науки в Україні в умовах економічної кризи / Т. О. Ілляшенко, І. О. Радіонова // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 1. – С. 223–228.
7. Касич А. О. Особливості фінансування вищої освіти в Україні та інших країнах світу [Електронний режим] / А. О. Касич, В. А. Циган. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2587>.
8. Климова Г. П. Інноваційний розвиток вищої освіти України: методологічний аспект аналізу [Електронний ресурс] / Г. П. Климова // Право та інноваційне суспільство. – 2013. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2013_1_10.

9. Клімова Г. П. Формування інноваційного клімату у ВНЗ / Г. П. Клімова // *Право та інновації*. – 2013. – № 4. – С. 54–64.

10. Кожем'якіна С. М. Інноваційна діяльність вищих навчальних закладів України: макроекономічна оцінка [Електронний ресурс] / С. М. Кожем'якіна // *Ефективна економіка*. – 2016. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5019>.

11. Кондрашова О. И. Зарубежный опыт инновационного развития вузов / О. И. Кондрашова, И. Ф. Колонтаевская // *Альманах современной науки и образования*. – 2013. – № 11 (78). – С. 91–93.

12. Краткий экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2001. – 1088 с.

13. Леваєва Л. Фінансування вищої освіти в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Л. Леваєва // *Збірник наукових праць учених та аспірантів ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. – 2010. – № 14. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2010_14/Levaeva.pdf.

14. Малихіна Я. А. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ / Я. А. Малихіна // *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія*. – 2013. – Вип. 39 (3). – С. 221–227.

15. Мещанінов О. П. Еволюція моделі розвитку університетської системи освіти / О. П. Мещанінов // *Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Педагогіка. – 2014. – Т. 246, вип. 234. – С. 7–14.

16. Михайлева Е. Г. Интегрирующая роль классических университетов в современной Украине / Е. Г. Михайлева // *Український соціологічний журнал*. – Харків, 2014. – № 1/2. – С. 65–69.

17. Павлова Т. В. Досвід фінансування системи освіти у зарубіжних країнах / Т.В. Павлова // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2010. – № 40. – С. 373–380.

18. Парейяда Ф. С. Университетское планирование и развитие [Электронный ресурс] / Ф. С. Парейяда, И. К. Бертран, Т. Н. Эрнандес // *Высшее образование сегодня*. – 2002. – № 4. – Режим доступа: http://www.aha.ru/~moscow64/educational_book/educational_book7/.

19. Сафонова В. Є. Освітній ресурс формування інноваційної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.01.01 / В. Є. Сафонова ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – Київ, 2012. – 44 с.

20. Сафонова В. Є. Теоретичні підходи до аналізу чинників та умов впливу на якість вищої освіти / В. Є. Сафонова // *Стратегія розвитку України*. – 2011. – № 3. – С. 37–43.

21. Тельнов А. С. Проблеми інноваційного розвитку української економіки / А. С. Тельнов, В. В. Гончарук // *Вісник Хмельниць-*

кого національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 37–43.

22. Теорії та технології інноваційного розвитку вищої освіти: глобальний і регіональний контексти : монографія / за заг. ред. А. А. Сбруєвої]. – Суми : вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. – 520 с.

23. Царенко І. О. Фактори конкурентоспроможності вищої освіти / І. О. Царенко // Фактори впливу на формування та розвиток фінансової системи України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 28–29 листопада 2014 р.). – Львів, 2014. – Ч. 3. – С. 38–41.

24. Цимбаленко Н. В. Середовище формування конкурентного потенціалу ВНЗ в Україні [Електронний ресурс] / Н. В. Цимбаленко // Актуальные проблемы современной науки : тезисы докл. IV Междунар. науч.-практ. конф. (Москва–Будапешт–Вена, 29 декабря 2015). – Режим доступу: <http://www.inter-nauka.com/issues/conf-2015/december1/667>.

25. Юрга В. А. Структура і механізми фінансування системи вищої професійної освіти як умова інноваційного розвитку вищої школи (російський і зарубіжний досвід) [Електронний ресурс] / В. А. Юрга. – Режим доступу: <http://www.fa.ru/institutes/efo/science/Documents/Юрга%20статья.pdf>.

Розділ 13

ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

13.1. Управління прибутковістю діяльності підприємства: сутність та проблеми

Сучасні умови розвитку ринкової економіки є досить вимогливими до формування структури управління вітчизняних виробничих систем. В першу чергу, це пов'язано з тим, що на сьогодні, надзвичайно важливими питаннями, які стосується будь-якої відтворювальної діяльності суб'єкта господарювання є його прибутковість, а особливо тоді, коли на порядку денному не втрачає своє актуальності інтеграційна спрямованість економіки країни. Своєчасність даних питань, також, виходить з того, що за умов лібералізації зовнішньої торгівлі та посилення конкуренції, перспективним розвитком для промислових підприємств є їх експортна спрямованість, яка водночас може бути не тільки шляхом стратегічного економічного зростання, а і джерелом отримання значних прибутків.

Формування продуманої, логічної та концептуально модернізованої структури управління прибутковістю вітчизняних промислових підприємств дасть змогу забезпечити їх економічне зростання, експортну спрямованість за умов глобалізованого співробітництва та налагодження світогосподарських зв'язків. Поряд з цим, такі процеси, також, є запорукою і економічної безпеки підприємства, оскільки співпраця з СОТ та дотримання доктрин економічного міжнародного права у сфері експортних операцій дозволять уникнути ряду фінансових ризиків, які можуть виникнути при виході суб'єкта господарювання на зовнішній ринок.

Виходячи з цього, слід вважати, що побудова структури експортної стратегії розвитку підприємства зі сторони її направленості на управління прибутковістю, опирається на ряд важливих елементів, які мають бути прийняті до уваги у формуванні логічної та продуманої структури.

Якщо звернути увагу на трактування змісту поняття «система управління прибутковістю підприємства» різними вченими, економістами та дослідниками, зазначимо, що досить не велику кількість таких обґрунтувань наведено у наукових дослідженнях. В них переважно представлено окремі поняття отримання прибутку чи формування прибутковості.

За таблицею 13.1, зміст поняття «система управління прибутковістю» досліджується в контексті багатьох економічних понять та процесів, які функціонують у діяльності підприємства та направлені на досягнення його економічної безпеки, передбачення ризиків і кризових ситуацій. Головними слід виділити наступні:

- організаційні структури для прийняття і реалізації управлінських рішень щодо формування і використання прибутку та їх взаємодія з функціональними підрозділами підприємства;

- ефективність інформаційних систем для забезпечення альтернативних варіантів управлінських рішень;

- оцінка наявних ресурсів які мають бути задіяні у виробничому процесі;

- здійснення аналізу, планування та контролю формування і використання прибутку;

- покращання показників рентабельності, як головних коефіцієнтів прибутковості шляхом зниження собівартості, підвищення продуктивності праці, якості продукції та збільшення обсягів виробництва;

- моніторинг процесу формування прибутку та потенційного рівня прибутковості, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу;

- прийняття стратегічного плану досягнення цільової суми прибутку та підвищення рівня прибутковості підприємства;

- інтеграція системи управління прибутковістю із загальною системою управління підприємством.

Таким чином, згідно з розглянутими трактуваннями, на нашу думку, під системою управління прибутковістю слід розуміти взаємоузгоджену послідовність управлінських рішень, що базується на аналізі економічних показників та оцінці можливостей ресурсів підприємства генерувати потрібну величину прибутку та рівень рентабельності. Ключовим в даному випадку є орієнтація організаційної та управлінської діяльності на зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, покращення якості, збільшення обсягів виробництва та відповідно, забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таблиця 13.1

**Трактування змісту поняття «система управління прибутковістю»
та його економічної сутності у діяльності підприємства***

Автор	Зміст сучасного трактування поняття «система управління прибутковістю» у діяльності підприємства
1	2
Спіфанова І. Ю. [4, с. 250]	Основним завданням системи управління прибутковістю є забезпечення максимального прибутку за наявних ресурсів підприємства, що має на меті використання його якості для створення фінансових коштів майбутніх періодів
Маркіна І. А. [12, с. 6]	Система управління прибутковістю підприємства повинна базуватись на реалізації мети і завдань за допомогою здійснення наступних функцій: створення організаційних структур, які забезпечать прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо формування та використання прибутку на усіх рівнях господарської діяльності; формування ефективних інформаційних систем для забезпечення альтернативних варіантів управлінських рішень; здійснення аналізу, планування та контролю формування, розподілу і використання прибутку
Мелень О. В. [13, с. 126]	Система управління підприємства направлена на покращення показників рентабельності, як головних коефіцієнтів прибутковості його господарської діяльності. Головним при цьому є зниження собівартості та збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, якості продукції та розширення асортименту, доцільне використання раніше отриманого прибутку, грамотна побудова договірних відносин між постачальниками та покупцями
Скубій О. Л. [17]	Сутність системи управління прибутковістю підприємства полягає в тому, що планування обсягів виробництва, собівартості, прибутку та рентабельності повинно бути зорієнтоване на досягнення беззбитковості та включати три основні етапи реалізації: підготовка вихідних даних; прийняття планової виробничої програми, орієнтованої на беззбитковість; планування собівартості, прибутку та рентабельності
Трегубов О. С. [19, с. 285]	Важливими елементами системи управління прибутковістю підприємства є прийняття стратегічного плану досягнення цільової суми прибутку на основі розробки асортиментної, цінової та ресурсної політики, управління валовими доходами та поточними витратами, перевірка відповідності отриманої суми прибутку – цільовій

1	2
Ткаченко Є. Ю. [18, с. 6]	Система управління прибутковістю підприємства це взаємозалежна сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів формування прибутку та несуть відповідальність за результати цих рішень. Така система може функціонувати за умови наявності відповідних інформаційних даних, на підставі яких можна налагодити постійний моніторинг процесу формування прибутку, оцінювати його рівень та аналізувати основні чинники впливу
Штулер Г. Г., Дишко І. Ю. [23, с. 139]	Система управління прибутковістю має бути інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки будь-які рішення, які приймаються при здійсненні його поточної діяльності прямо чи опосередковано впливають на рівень отриманого прибутку

*складено на основі: [4, с. 250; 12, с. 6; 13, с. 126; 17; 18, с. 6; 19, с. 285; 23, с. 139]

**запропоновано автором розділу

Інструментами забезпечення окреслених процесів є своєчасне та достовірне використання інформаційних ресурсів підприємства і ступінь інтегрованості управлінських рішень щодо підвищення прибутковості у загальній системі управління підприємством.

Враховуючи актуальність посилення сучасних тенденцій співробітництва суб'єктів господарювання із зовнішнім ринком, для побудови експортної стратегії розвитку, яка буде орієнтована на підвищення його фінансових результатів, в подальшому, необхідно звернути увагу на визначення базових структурних одиниць та елементів системи управління прибутковістю.

В першу чергу, для обґрунтування вище окреслених питань щодо формування структури системи управління прибутковістю підприємства необхідно звернути увагу на дослідження ланцюга управління прибутковістю Дзюбенко Л.М. Згідно досліджень вченої базовими складовими ланцюга управління прибутковістю водночас мають бути процеси вкладення витрат та примноження капіталу [3, с. 5]. В основі логічної постановки елементів ланцюга управління прибутковістю лежить капітал, який слугує джерелом витрат, що дають змогу отримати доходи, збільшити масу прибутку та активізувати функцію самозростання капіталу підприємства, а також, гарантувати його подальшу економічну безпеку. З цих позицій, слід

вважати, що в основі таких процесів лежить системний підхід. Зазначений підхід дає змогу зрозуміти, що управління прибутковістю лише можливе тоді, якщо підприємство володіє в достатній мірі для цього фінансовими ресурсами. Відповідно, чим більше коштів можливо вкласти у виробництво, тим більше підприємство матиме змогу підвищити прибутковість за рахунок збільшення маси прибутку. Як бачимо, елемент системності, управління та збільшення прибутковості за рахунок більшої кількості капіталу перебувають у нерозривному взаємозв'язку.

Слід зазначити, на думку Дзюбенко Л. М., у процес функціонування структури ланцюга управління прибутковістю підприємства мають бути покладені наступні підсистеми організаційно-економічного забезпечення, а саме:

- результат, який має бути досягнуто за допомогою управління прибутковістю;
- учасники, які відповідають за досягнення результату та їх взаємодія;
- ресурси та сукупність технологічних і технічних засобів для досягнення результату [3, с. 5].

Ми вважаємо, якщо структурні елементи системи управління прибутковістю не будуть взаємоузгоджені та збалансовані – вона не буде функціональною. Виходячи з цього, на думку Федорової О. В., основним критерієм економічної збалансованості та управління підприємством є набір показників, які групуються відповідно до їх певного економічного змісту та забезпечують досягнення потрібного рівня прибутковості як результат управління діяльністю підприємства. Автор вважає, що досягнення потрібного рівня прибутковості підприємства забезпечується на основі збалансованості таких окремих економічних показників як: доходи, ціни, розмір і ставки податків та кредитів, амортизаційні відрахування, фінансові стимули тощо. Через те, необхідними інструментами загальної системи управління прибутковістю підприємства є: перспективний та ретроперспективний аналіз, які є частиною фінансово-економічного і фінансово-кредитного аналізу та на основі прогнозування, моніторингу і стратегічного планування забезпечують процес управління витратами та інвестиційно-інноваційною діяльністю. В кінцевому рахунку, результати зазначених видів аналізу визначають ефективність управління прибутковістю підприємства зі сторони його економічної збалансованості [20, с. 7].

З цих позицій, досить вагомими структурним елементом системи управління прибутковістю підприємства, який інтегрується із необхідністю прогнозувати можливості підвищення його економічної безпеки, слід вважати аналіз та моніторинг основних показників діяльності. Проведена оцінка буде свідчити про економічну доцільність залучення усіх видів ресурсів на підприємстві з метою досягнення очікуваного результату від здійснення управління його прибутковістю.

Поряд з викладеним, слід зазначити, що на сьогодні, важливою рушійною силою, яка лежить в основі активізації діяльності щодо підвищення прибутковості підприємства є інноваційна компонента його виробничих процесів. Головним чином, це пов'язано з тим, що саме нові розробки та інноваційні продукти дозволяють посилити конкурентні позиції підприємства на ринку, сприяють отриманню більшого прибутку та формують потенційні можливості підвищення його прибутковості. В умовах ринкової економіки, невід'ємною частиною виробничого потенціалу підприємства, який може давати на виході позитивні фінансові результати є його експортна спрямованість та її здатність посилювати економічну безпеку і стабільність. Через те, якщо звернути увагу на дослідження Орлова В.В., ключовими блоками у структурі системи управління підприємством, яка орієнтована на інноваційну компоненту, а отже і на підвищення прибутковості та підвищення економічної безпеки є маркетинговий, ресурсний і функціональний блоки управління [14, с. 156].

На нашу думку, зазначений підхід досить вдало можливо застосувати для обґрунтування структури системи управління прибутковістю підприємства, оскільки він включає усі аспекти активізації поетапного процесу виробництва продукції на експорт. Проте, для того, щоб окремо виділити експортноорієнтованість підприємства та її значення у системі управління його прибутковістю, ми вважаємо за доцільність, також виокремити і інноваційний блок управління.

Виходячи зі змісту авторського трактування щодо поняття «система управління прибутковістю підприємства», яке було вище запропоновано нами, взаємоузгодженість управлінських рішень в межах маркетингового блоку системи управління прибутковістю пов'язана з аналізом показників якості та конкурентоспроможності продукції підприємства, ринкових досліджень, ціноутворення, асортиментної політики та позиціонування у свідомості споживачів. Управлінські рішення у структурі ресурсного блоку повинні узго-

джуватись за допомогою аналізу показників кадрового, фінансового, технологічного та інфраструктурного забезпечення виробництва, а у структурі функціонального блоку на основі аналізу можливостей реалізації стратегічних пріоритетів підприємства.

Не менш важливими є управлінські рішення, які направлені на розробку інноваційних продуктів та реалізацію інноваційних проектів підприємства. Такі управлінські рішення узгоджуються на основі аналізу показників інноваційної компоненти виробництва, та перш за все, пов'язані з результативністю експортної діяльності підприємства, що в повній мірі залежить від сучасних вимог зовнішнього ринку та спроможністю керівників структурних підрозділів впроваджувати нові інноваційні підходи до підвищення якості, стимулювання продуктивності праці, залучення інвестиції, розширення кола клієнтів, удосконалення логістичних сполучень, використання наявних ресурсів, зменшення собівартості, підвищення економічної безпеки виробництва, знаходження вигідніших варіантів постачання сировини і матеріалів, диференціювання продукції та виконання умов контрактів.

Разом з тим, на думку Шацької З. Я. будь-які управлінські рішення повинні містити елемент інноваційності, який у випадку їх взаємоузгодженості у системі управління прибутковістю має стосуватися окремого впливу суб'єктивних особливостей керівництва та об'єкт управління. До суб'єктивних особливостей керівництва слід віднести спроможність управлінської діяльності підприємства застосовувати стратегічний і проектний менеджмент, самоорганізовані та адаптивні підходи управління, реінжиніринг бізнес-процесів та співпрацювати з комерційними дослідницькими лабораторіями у напрямі розвитку експортної складової виробничої діяльності підприємства та її впливу на підвищення його прибутковості і економічної безпеки. Об'єктами управління, в яких повинна міститись інноваційна компонента суб'єктивних управлінських рішень щодо підвищення прибутковості підприємства є: персонал, виробництво, збут, постачання та логістика [22, с. 179]. Виходячи з того, що у процесі виробництва продукції на експорт здійснюється ретельний розрахунок її собівартості, аналіз рентабельності та менеджмент якості, слід вважати, що на цьому етапі в більшій мірі можливо визначити спроможність виробленої продукції принести підприємству ту чи іншу величину очікуваного прибутку і тим самим гарантувати подальшу економічну безпеку.

Таким чином, інноваційний блок у структурі системи управління прибутковістю підприємства в повній мірі повинен стосуватися специфіки призначення функціонального блоку управління. Наприклад, Рахішева А. вважає, що будь-яка організаційно-функціональна структура буде ефективною лише тоді, коли ключовими елементами її побудови будуть мотиваційне, контрольне та регулятивне сприяння процесів виробництва [16, с. 214].

На рис. 13.1 представлена структура системи управління прибутковістю підприємства, яка сформована на основі наведених досліджень і базується на теоретико-методологічному базисі взаємоузгодженості управлінських рішень, структурних елементів експортної стратегії підприємства та структурних елементів управління прибутковістю. Ми вважаємо, що загалом з метою підвищення прибутковості підприємства необхідно активізувати ряд необхідних процесів не тільки всередині внутрішньої структури підприємства, а і зі сторони урахування різних динамічних змін зовнішнього середовища. Такий характер взаємозв'язку та покращення діяльності підприємства у напрямі підвищення його прибутковості в повній мірі залежить від того, наскільки підприємство є експортноорієнтованим та інтегрованим у закордонні структури ринку. Основою прийняття та взаємоузгодженості необхідних управлінських рішень має стати логічно продуманий ланцюг прибутковості, ключовими інструментами визначення ефективності її управління – моніторинг та аналіз економічних показників, результат на який направлені – зниження собівартості, підвищення продуктивності праці, покращення якості, збільшення обсягів виробництва, підвищення економічної безпеки.

Поряд з цим, згідно рис. 13.1, слід розуміти те, що в основі системи управління прибутковістю підприємства лежить не тільки важливість специфіки формування та взаємоузгодженості управлінських рішень на рівні її структуроутворюючих блоків управління (маркетинговому, ресурсному, інноваційному та функціональному), а їх інтегрованість із управлінськими рішеннями, які мають бути розроблені щодо активізації експортної діяльності підприємства.

Таким чином, з метою підвищення рівня прибутковості, в першу чергу, підприємству необхідно провести конструктивні та виважені маркетингові дослідження стосовно виходу виробленої продукції на іноземний конкурентний ринок та визначити вигідність маркетингової сторони продажу продукції на тому чи іншому його сегменті.



Рис. 13.1. Структура системи управління прибутковістю підприємства на основі експортної стратегії розвитку

*систематизовано та згруповано на основі: [3, с. 5; 14, с. 156; 16, с. 214; 20, с. 7; 22, с. 179]

**запропоновано автором розділу

Важливою складовою ресурсного блоку управління прибутковістю має стати виробнича складова експортної стратегії підприємства, оскільки якщо значну кількість капіталу спрямувати на продукування саме експортних очікувань закордонних споживачів, тим більшою повинна бути і потреба у ресурсах, які залучені у виробництві. Відповідно, якщо ресурси є якісними та витратомісткими, виробництво буде більш дорожчим, а прибуток – більшим.

Цілком доцільно стверджувати, що прибуток отриманий від експортної діяльності значно перевищуватиме прибуток отриманий від продажу продукції на внутрішньому ринку, що саме по собі говорить і про його вплив на загальний рівень прибутковості підприємства та його економічної безпеки. Фінансова діяльність, яка здійснюється в рамках експортної стратегії підприємства має бути визначеною у структурі функціонального блоку управління прибутковістю, що пояснюється тим, що будь-який результат та функція певного етапу виробництва повинна опиратись на капітал, який в нього вкладається з метою примноження останнього. Невід'ємним елементом системи управління прибутковістю підприємства є інноваційна компонента експортної стратегії та самої структури системи управління прибутковістю, важливість якої значною мірою було обґрунтовано нами вище.

13.2. Структурна модель концепції формування прибутковості підприємства у підвищенні економічної безпеки

Виходячи з наведених досліджень та з метою здійснення наступних, слід прийняти до уваги те, що на сьогодні, рівень формування і підвищення прибутковості вітчизняних промислових підприємств цілком залежить від тієї позиції, яку вони прагнуть зайняти по відношенню співробітництва із зовнішнім ринком. Ключовим в даному випадку є збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі чітко визначених можливостей їх експортноорієнтованості та інтегрованості у світогосподарські зв'язки. В зазначених питаннях відкритим залишається і проблематика конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств, адже якщо її якісні характеристики не будуть відповідати вимогам міжнародних стандартів, підприємство не зможе вільно вийти на закордонний ринок та представити свої позиції. Поряд з

чим, будуть блоковані можливості підписання довгострокових контрактів з іноземними контрагентами та джерела отримання планових прибутків, що в значній мірі стримуватиме розвиток господарської діяльності підприємства, підвищення рівня прибутковості та впевненості у його економічній безпеці.

З огляду на це, перед тим, як перейти до обґрунтування основ сучасної концепції підвищення прибутковості вітчизняного підприємства в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків, необхідно дослідити специфіку їх формування зі сторони ринкових тенденцій міжнародної торгівлі, конкуренції та можливостей підприємств отримувати більші прибутки.

Посилення ролі економічного розвитку за умов глобалізації економіки у сфері формування конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств та досягнення потенційного рівня їх прибутковості вимагає значної концентрації уваги на урахуванні особливостей структури експортно-імпоротної діяльності самого суб'єкта господарювання. Це зумовлено тим, що якщо підприємство в більшій мірі є залежним від ЗЕД, тим важливішим є адаптування його діяльності до умов в яких воно функціонує [21].

Виходячи з цього, слід зазначити, що розвиток промислових підприємств в більшій мірі повинен залежати від його включення до процесів ліберальної економіки у порівнянні з посиленням використання методів захисту національного виробника [11] за умов жорсткої конкуренції вітчизняних товарів та іноземних аналогів у структурі внутрішнього ринку. Поряд з цим, на нашу думку, для експортноорієнтованого виробника, що прагне збільшити прибуток та підвищити прибутковість, і тим самим економічно захистити себе, вагомого значення набуває наявність макроекономічної свободи до активізації його потенційних можливостей. Значну роль в даному питанні, необхідно приділити вивченню особливостей перехідних процесів вітчизняної економіки, які не тільки ставлять вимоги щодо виробництва продукції підприємств, а й визначають їх подальші пріоритети.

Формування конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах перехідної економіки та її вплив на підвищення прибутковості експортноорієнтованого підприємства визначається трьома основоположними структурними економічними трансформаціями:

- реорганізація та приватизація;
- лібералізація цін та зниження торговельних бар'єрів;
- формування та зміна законодавчої системи [9, с. 63–64].

Реорганізація та приватизація здійснили значний вплив у напрямі становлення конкурентних відносин вітчизняних виробників, оскільки перебудова системи ведення господарської діяльності, перш за все, пов'язана з наданням самостійності окремим підприємствам. В свою чергу, це визначає вільний паритет виробничих цілей експортноорієнтованого виробника, проте ускладнює формування зв'язків з іншими підприємствами.

Значний вплив на загострення конкуренції та формування можливостей отримання експортноорієнтованим підприємством достатньої величини прибутку спричинили лібералізація цін та зниження торговельних бар'єрів. Ці обставини є основними рушійними факторами, які впливають на побудову таких ринкових структур, на яких визначається цінова політика та відбувається розширення на два типи підприємств: домінуючих та помірного впливу. Виходячи з цього, такий поділ створює значні конкурентні перепони для ведення господарської діяльності, появи нових підприємств на ринку, а також, їх обмеження щодо вступу та свободи на ньому. В даному випадку, результатом загострення конкурентної боротьби є монополізація ринкових структур, які визначаються масштабістю можливостей окремих підприємств захоплювати відповідну частку ринку та самостійно визначати ціни на основі наявності тих переваг, які є конкурентними.

Поряд з викладеним, досить велике значення у формуванні здатності конкурентоспроможної продукції забезпечити експортноорієнтованому підприємству більший рівень прибутковості є адаптація законодавчої системи до сприяння розвитку його господарської діяльності. Це слід обґрунтувати тим, що якщо виробник прагне отримати певну конкурентну перевагу над продукцією конкурентів, він повинен прикласти значні зусилля у напрямі акумуляції коштів та відповідних ресурсів, що в повній мірі залежить від макроекономічних чинників, які пов'язані фіскальною та інфляційною політикою країни. У випадку вітчизняної економіки саме такі обставини створюють значні перепони у здійсненні науково-конструкторських робіт щодо удосконалення якісних характеристик продукції на експорт, отриманні виробничих субсидій для купівлі необхідних технологій, а також формуванні компетенції кадрового потенціалу, як важливого фактора зменшення собівартості на підвищення прибутковості.

В умовах лібералізації зовнішньої торгівлі та інтенсивного розвитку світогосподарських зв'язків основними критеріями підви-

щення прибутковості експортноорієнтованих підприємств на основі зміцнення їх конкурентних позицій на цільових ринках є:

- урахування типу економічної системи держави, а саме особливостей функціонування вітчизняних підприємств в перехідній економіці;

- посилення регулювання імпорту з метою усунення диспропорцій ринкової рівноваги, платіжного балансу та захисту національного виробника;

- урахування ризиків демпінгу за умов надання підприємствам субсидій для розвитку їх бізнесу;

- використання усіх переваг членства України в СОТ для інтенсифікації зовнішньої торгівлі і завоювання нових ринків збуту;

- урахування галузевої специфіки підприємств та технічних бар'єрів, які створюються в рамках їх розвитку [11];

- активізація економічного, виробничого та інноваційного потенціалів підприємства;

- наявність матеріально-сировинної бази на внутрішньому ринку;

- можливості залучення прямих іноземних інвестицій у виробництво.

Поряд з цим, слід зупинитися на тому, що основним наслідком впливу на формування конкурентоспроможності продукції, і відповідно підвищення прибутковості вітчизняних підприємств в контексті лібералізації торгівлі є побудова стійких торговельних відносин з іноземними партнерами в рамках приналежності України до СОТ. Через те, виділимо декілька важливих наслідків, які носять більш проблемний характер у зміцненні конкурентних позицій підприємств на ринку після вступу України до СОТ, і перш за все, стосуються поглиблення лібералізації зовнішньої торгівлі.

Одним з таких проблемних наслідків є зниження тарифних ставок, що при експорті означає спрощення доступу вітчизняної продукції на іноземні ринки, а при імпорті – послаблення умов постачання закордонної продукції на внутрішній ринок [7, с. 60]. Виходячи з цього, відбувається значна активізація експортно-імпортних операцій, що для вітчизняних виробників у випадку продажу їх продукції на внутрішньому ринку означає загострення конкуренції вітчизняної продукції з іноземною та ускладнення процесів формування її конкурентоспроможності в цілому. Якщо прийняти до уваги збільшення обсягів експорту, то будь-яка діяльність яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції

та набуття нею конкурентних властивостей потребуватиме постійного моніторингу щодо поточного стану її розуміння під конкурентною перевагою, оскільки вимоги зовнішнього ринку значно мінливіші, ніж внутрішні та потребують постійних трансформацій і перетворень. Слід виділити те, що саме конкурентоспроможний експорт вітчизняних підприємств здатен забезпечити їм впевнений рівень прибутковості та економічної безпеки. Важливим інструментом в даному випадку є наявність тієї чи іншої конкурентної переваги, яка дозволить отримати прибуток як у короткостроковому, так і частково у довгостроковому періодах, оскільки з плином часу конкуренти знаходять нові методи удосконалення своєї продукції.

З огляду на це, слід вважати, що ті сучасні тенденції, які дещо ускладнюють формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств за умов лібералізації торговельних відносин після вступу України до СОТ, в першу чергу, стосуються блокування іноземною продукцією проникнення вітчизняної на зовнішній ринок, яка все більше починає орієнтуватись на нього. Проте, така експортна орієнтація не завжди може бути прибутковою та успішною для національних виробників, оскільки існує значна обмеженість щодо розширення закордонних ринків збуту. Причиною цього є низька конкурентоспроможність та відсутність чітких конкурентних переваг вітчизняної продукції у порівнянні з іноземною.

Враховуючи динамічність процесів розвитку вітчизняних підприємств під впливом зовнішнього середовища, конкуренції та приналежності України до СОТ, на нашу думку, слід виділити ще одну досить важливу сторону підвищення прибутковості експортно-орієнтованих підприємств. Такою стороною є ступінь інтегрованості окремого підприємства у структуру зовнішнього ринку та його вплив на обсяги і характер експортної діяльності суб'єкта господарювання. Виходячи з цього, чим більше вітчизняні підприємства вироблятимуть продукції на експорт, тим більше вони отримуватимуть належні прибутки, які зможуть вкладати у розвиток свого капітального та інфраструктурного будівництва.

Якщо звернути увагу на питання зниження тарифних ставок мит після вступу України до СОТ, як одного з ключових наслідків лібералізації торгівлі, для формування конкурентних переваг вітчизняної продукції, і відповідно підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства, важливе значення носить асиметричний характер експортно-імпоротної діяльності, що є наслідком інтеграційних процесів і розвитку світогосподарських зв'язків.

Сутність асиметричного характеру експортно-імпоротної діяльності стосується наступного:

- для імпорتنних ставок мит полягає у наявності більш низьких ставок ніж ті, що діють у країнах-членах СОТ;

- в експортній політиці для окремих видів продукції стосується відміни обмеження на експорт, застосування мінімальних експортних цін, скасування експортних субсидій та заборона використання хімічних речовин при виробництві;

- для нетарифних заходів полягає у забороні кількісних обмежень на імпорт, застосуванні антидемпінгових мит, обмеженні компенсаційних заходів, не використанні спеціальних захисних заходів СОТ у діяльності окремих галузей з причини невідповідності умов функціонування вітчизняних і закордонних виробників;

- у програмах підтримки виробництва, що пов'язано з макроекономічною нестабільністю для акумуляції потрібного капіталу [8, с. 9], а також його доступності, оборотності та окупності.

З урахуванням наведених умов слід вважати, що формування конкурентних переваг продукції та її виробників є досить складним питанням, оскільки для посилення їх конкурентоспроможності на ринку та пошуку окремих особливостей, які б забезпечили подальше домінування продукції, необхідно керуватись загальними правилами здійснення імпорتنних операцій, експортної політики, нетарифних заходів та впровадженні виробничих програм. Виходячи з цього, якщо надалі будуть застосовуватися асиметричні імпорتنні ставки мит порівняно з тими, які діють в інших країнах-партнерах СОТ, внутрішній ринок буде наповнюватись дешевими імпортними замінниками, які будуть задовольняти вітчизняних споживачів помірною якістю за низькою ціною.

У випадку скасування експортних субсидій та започаткування експортних обмежень, слід зазначити, що вплив особливих конкурентних властивостей продукції на можливість отримання більшої величини прибутку та підвищення прибутковості підприємства дещо унеможливується. Головною причиною цього є обмеженість фінансових ресурсів на виробництво. Відповідно, якщо для вітчизняних підприємств не існуватиме експортних обмежень, виробники будуть прагнути до збільшення обсягів продаж за рахунок покращення якісних характеристик своєї продукції та формування кращих властивостей порівняно з конкурентними аналогами.

Окремі наслідки для визначення та посилення конкурентних позицій вітчизняних підприємств на внутрішньому та зовніш-

ньому ринках та їх вплив на підвищення прибутковості підприємства створюють нетарифні заходи. Через те, що вітчизняні підприємства постійно розвиваються та намагаються адаптуватись до зовнішніх умов співробітництва з країнами СОТ, спрямування нетарифних заходів по відношенню до специфіки окремих можливостей підприємств можуть носити як стимулюючий так і дещо стримуючий характер зміцнення їх конкурентних позицій. Головним у цьому питанні є створення різноманітних стандартів, специфічних технічних регламентів, санітарних і фітосанітарних норм [11], які є адаптованими під можливість і діяльність вітчизняних підприємств з урахуванням сучасних умов формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. В іншому випадку, нові вимоги міжнародних стандартів дещо ускладнюють процес стабільного удосконалення продукції виробників та поетапного її перетворення у ту конкурентну перевагу, яка б дозволила здійснити реалізацію з більшою націнкою, і відповідно дозволила отримати більшу суму доходу.

Виходячи з наведених досліджень, слід навести загальну схему структури підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства на основі формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованої продукції та умов посилення лібералізації зовнішньої торгівлі (див. рис. 13.2).

Аналізуючи рисунок, слід зазначити, що в сучасних умовах господарювання та посилення лібералізації зовнішньої торгівлі для підвищення належного рівня прибутковості та економічної безпеки підприємства, необхідно приділити значну увагу формуванню конкурентоспроможності і конкурентних переваг експортно-орієнтованої продукції. При цьому, досить важливо враховувати трансформаційні умови розвитку економіки, які стосуються перехідних процесів, спонукають виробників до активізації їх можливостей виходити на нові закордонні ринки збуту, урахуванні процесів інтеграції, асиметричності експортно-імпоротної діяльності та наслідків зниження митних тарифів.

У подальшому, необхідно безпосередньо зупинитись на систематизації концептуальних основ проведених досліджень, але з урахуванням виділених обґрунтувань.

На нашу думку, сучасна концепція підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства за умов розвитку глобалізації та розвитку світогосподарських зв'язків повинна базуватись на двох послідовних підсистемах: теоретичній і прикладній.

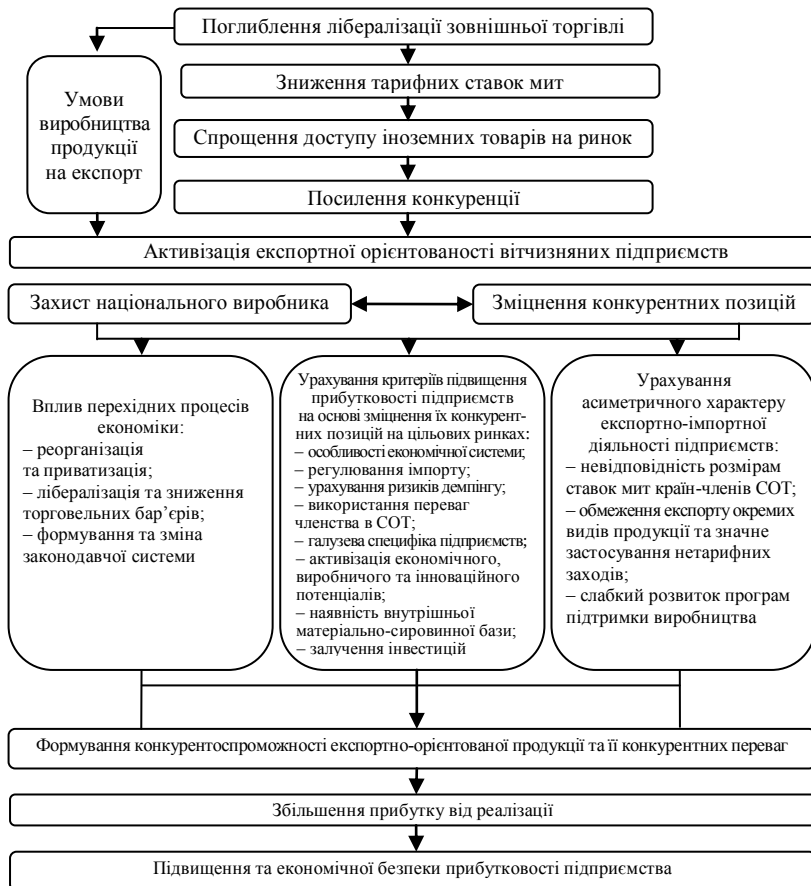


Рис. 13.2. Підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства на основі формування конкурентоспроможності експортноорієнтованої продукції*

*складено та систематизовано за: [7, с. 60; 8, с. 9; 9, с. 63–64; 11]

В основі теоретичної підсистеми лежить логічність та систематизація теоретичних узагальнень, методів і підходів щодо підвищення прибутковості вітчизняних підприємств за сучасних умов розвитку їх співробітництва із закордонним ринком. В основі прикладної підсистеми є обґрунтування значення окремих практичних інструментів управління діяльністю підприємства у напрямі активізації експортно-імпортних операцій та їх впливу на підвищення прибутковості.

Для початку розглянемо теоретичну підсистему. Наприклад, Іванченко Д. Ф. вважає, що концептуальні основи у сфері управління прибутком та формуванням прибутковості підприємства повинні базуватись на чітко визначеній логічно-структурній схемі, яка включає визначення зв'язку між основними підсистемами, опирається на закони і закономірності, принципи, цілі, функції, методи та організаційну структуру процесу виробництва і реалізації продукції з метою отримання більшої величини прибутку [5, с. 20]. Плаксук О. О. розглядає концептуальність управління та формування фінансово-господарської діяльності підприємства через побудову окремого механізму, який базується на інвестиційній та організаційній складовій [15, с. 292]. Денисенко Л. О. та Кучерявенко Ю. О. під концептуальними основами поліпшення управління прибутком та формуванням прибутковістю розуміли застосування системного, комплексного, інтеграційного, маркетингового, функціонального відтворювального, процесного, кількісного, адміністративного та ситуаційного підходів [2, с. 148–149]. Давидов О. І. зупиняється на вартісноорієнтованому [1, с. 191–194]. Також, Кривов'язук І. В. та Стрільчук Р.М. вважають, що в основі будь-яких концептуальних основ здійснення результативної діяльності підприємства лежить чітко визначена стратегічна мета, цілі, теоретичні підходи, науково-методологічний базис, концепти діагностики, управлінські технології та потрібний для них інструментарій [10, с. 146].

Виходячи з цього, на наше бачення теоретична підсистема логічно-структурної схеми концепції підвищення прибутковості промислового підприємства за умов глобалізації світогосподарських зв'язків повинна включати наступні структурні елементи: визначення особливостей підвищення прибутковості підприємства на основі формування конкурентоспроможності експортноорієнтованої продукції та умов посилення лібералізації зовнішньої торгівлі; обґрунтування мети концепції; постановки завдання, цілей, базових принципів та підходів (див. табл. 13.2).

Іншою, як вже зазначалося, не менш важливою підсистемою сучасної концепції підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства за умов розвитку глобалізації та розвитку світогосподарських зв'язків є прикладна підсистема. Для обґрунтування сутності даної підсистеми необхідно звернути увагу на дослідження Карпенко А.С. [6, с.7], яка у своїх дослідженнях дотримується позиції того, що основою концептуальної моделі управління поведінкою експортноорієнтованого підприємства є інформа-

ція про попередню, поточну та подальшу діяльність, діагностика середовища функціонування підприємства та розробка управлінських рішень щодо вибору його поведінки.

Таблиця 13.2

**Теоретична підсистема концепції підвищення прибутковості
та економічної безпеки підприємства
за умов глобалізації світогосподарських зв'язків**

Структурний елемент	Концептуальне значення
Посилення лібералізації зовнішньої торгівлі та формування конкуренто-спроможності експортно-орієнтованої продукції	Зниження тарифних ставок мит та врахування асиметричного характеру експортно-імпоротної діяльності підприємств сприятиме відкритості зовнішніх ринків, активізації виробництва продукції на експорт, покращення партнерських зв'язків, спрощенню доступу до іноземних контрагентів, захисту національного виробника, зміцнення конкурентоспроможності, отримання вищих прибутків, підвищення прибутковості та економічної безпеки
Мета концепції	Обґрунтування елементів управління діяльністю підприємства щодо підвищення його прибутковості та економічної безпеки на основі впливу зовнішніх та внутрішніх умов лібералізації торгівлі і глобалізації світогосподарських зв'язків
Завдання концепції	Забезпечення обґрунтування теоретичних та практичних основ підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства, яка відповідатиме ресурсним можливостям його експортноорієнтованості та структурі цільового ринку збуту
Цілі концепції	Економічні цілі: – підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства за допомогою реалізації експортно-орієнтованої продукції за кордоном; – максимізація продажу та збільшення обсягів виробництва на основі підвищення конкурентоспроможності експортноорієнтованої продукції; – розширення діяльності підприємства у напрямі співпраці з закордонними партнерами
	Неекономічні цілі: – покращення діяльності працівників підприємства, їх зацікавленості та мотивації шляхом сприяння гнучкості соціального пакету, забезпечення гідних умов праці, надання можливості отримання частки в загальній величині прибутку підприємства;

Продовження таблиці 13.2

Структурний елемент	Концептуальне значення
	– застосування різноманітних маркетингових заходів для кращого розуміння запитів закордонних споживачів та способів їх задоволення; – впровадження інноваційних продуктів та модернізація технологічного забезпечення виробничого процесу підприємства з метою покращення якості експортноорієнтованої продукції і скороченню витрат; – впровадження екологічно безпечних технологій виробництва; – участь у благодійних соціальних акціях, які спрямовані на підтримку матеріального статусу споживачів експортноорієнтованої продукції
Принципи концепції	– динамізму управління – стосується інтелектуалізації та розвитку менеджменту підприємства згідно зі змінами внутрішнього і зовнішнього середовища щодо підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства. – єдності усіх цілей – направлений на узгодження цілей окремих структурних підрозділів підприємства щодо виробництва продукції на експорт із загальними цілями підвищення прибутковості та економічної безпеки – відповідальності – полягає у чіткому виконанні обов'язків працівників підприємства згідно з поставленими завданнями, посадовими інструкціями, наказами та розпорядженнями – системності та неперервності – передбачає створення належних умов роботи інформаційних служб підприємства у напрямі постійного поєднання окремих підрозділів та донесення достовірної інформації про зміни умов співробітництва на закордонних ринках, способів постачання та уподобань споживачів – науковості – направлений на застосування інноваційних та наукових методів розробки та виробництва продукції на усіх рівнях ієрархії підприємства з метою забезпечення належного рівня його прибутковості та економічної безпеки – зворотного зв'язку – полягає у здійсненні контролю над процесом виробництва продукції на експорт та її можливостей забезпечити належного рівня прибутковості та економічної безпеки шляхом регулярного отримання інформації про результати

Продовження таблиці 13.2

Структурний елемент	Концептуальне значення
Підходи концепції	Інтеграційний – направлений на дослідження взаємозв'язків між окремими виробничими структурами підприємства та суб'єктами господарювання зовнішнього ринку, а також досягнення відповідності вітчизняних систем менеджменту підвищення прибутковості підприємства закордонним
	Функціональний – передбачає те, що прибутковість у здійсненні виробничої та управлінської діяльності підприємства є похідним значенням від багатьох інших процесів і під процесів, які уразі збільшення інтенсивності їх впливу дозволять вийти підприємству на новий рівень прибутковості. У випадку посилення глобалізації та світогосподарських зв'язків підвищення рівня прибутковості та економічної безпеки підприємства цілком залежить від активізації його експортно-імпоротної діяльності, а тому є похідною функцією від збільшення виручки від реалізації продукції за кордоном
	Маркетинговий – стосується направленості інструментів підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства на потреби закордонних споживачів та задоволення їх вимог на основі покращення якісних характеристик продукції
	Відтворювальний – направлений на постійне відновлення власного капіталу, який в кінцевому рахунку дасть змогу для підприємства підвищити вартість виробництва продукції на експорт та сприятиме підвищенню прибутковості і економічної безпеки
	Вартісноорієнтований – передбачає планування та здійснення виробництва продукції на експорт виходячи з вартісноорієнтованих цілей управління його діяльністю у напрямі підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства
	Процесний – передбачає поступово визначені управлінські взаємозалежні дії щодо активізації усіх підрозділів підприємства на виробництво продукції, яка орієнтована на експорт та отримання кращих фінансових результатів за результатами її реалізації.

Кінець таблиці 13.2

Структурний елемент	Концептуальне значення
	Адміністративний – полягає у регламентованій діяльності окремих працівників підприємства керуватись нормативними актами, наказами, розпорядженнями, стандартами, інструкціями та іншими положеннями у процесі виробництва продукції на експорт з метою отримання більшого прибутку та підвищення загального рівня прибутковості і економічної безпеки
	Ситуаційний – є новим підходом до управління будь-якою діяльністю підприємства виходячи з ситуації, яка склалася у його структурі, на ринку та макроекономічному рівні. Цей підхід передбачає зміну загальних методик і підходів в сторону наявних можливостей і ресурсозабезпеченості підприємства

*складено та обґрунтовано за тематикою дослідження за: [7, с. 60; 8, с. 9; 9, с. 63–64; 11; 5, с. 20; 2, с. 148–149; 1, с. 191–194; 10, с. 146]

Ми вважаємо, що в рамках зазначених етапів, також повинна бути сформована структура прикладної підсистеми концепції підвищення прибутковості експортноорієнтованого підприємства. З цих позицій ми вважаємо, що на сьогодні для того, щоб вдало побудувати виробничий процес, який націлений на підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства за рахунок його експортної спрямованості, будь-яка структура повинна опиратись на гнучку систему інформаційного забезпечення. В цьому випадку, якщо підприємство має на меті вийти на більший рівень прибутковості на основі збільшення продажу своєї продукції закордон, його інформаційно-аналітичний відділ має створити систему інформаційного забезпечення, яка б дозволила вільно та безперешкодно:

- накопичувати вхідну інформацію про ринок, його конкурентів;
- використовувати накопичену інформацію для порівняння, реагування на зміни, формування звітів, планування, передачі підрозділам, виробничим цехам і їх працівникам, а також здійснення контролю відповідними посадовими особами.

Чим більше менеджмент підприємства буде усвідомлений у тій чи іншій ситуації, яка складається на ринку та безпосередньо в його можливостях володіти та залучати ресурси, тим ймовірніше досягти кращих фінансових результатів за допомогою правильного розподілу витрат, складання виробничих планів тощо.

Активні та гнучкі Інтернет-мережі, дозволять не тільки краще зрозуміти та реалізувати свій експортний потенціал, а і дадуть змогу своєчасно представити свою продукцію, як конкурентну. Для функціонування інформаційних потоків, в першу чергу менеджмент підприємства повинен визначити, які показники внутрішнього і зовнішнього середовища необхідно отримувати та подавати між підрозділами, які відповідальні особи мають їх використовувати та обробляти. Не менш важливим є діагностика середовища функціонування підприємства, яка у випадку його експортної орієнтованості та її подальшого впливу на рівень прибутковості має представляти не тільки аналіз, а і прогнозування. Виходячи із зазначеного, вважаємо, що ключовими складовими аналізу та прогнозування показників інформаційних потоків є дослідження: платоспроможності попиту цільового ринку; динаміки попиту на інших ринках; обсяги витрат на виробництво високоякісної конкурентоспроможної продукції на експорт; альтернативність скорочення витрат; рентабельність виробництва; залучення закордонних інвестицій для розширення господарської діяльності.

Результативним етапом прикладної підсистеми має стати розробка управлінських рішень щодо вибору поведінки підприємства у напрямі підвищення прибутковості та економічної безпеки за допомогою виходу підприємства на зовнішній ринок.

На рис. 13.3 наведено структурну модель концепції підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків. Відповідно до рисунка, слід зазначити, що особливістю сучасної концепції підвищення прибутковості та економічної безпеки підприємства за умов глобалізації світогосподарських зв'язків є поділ її структурної моделі на теоретичну та прикладну складові. Зазначене пов'язано з тим, що на сьогодні за умов постійних змін вимог зовнішнього ринку та посилення конкуренції досить важливо основну мету, завдання, принципи та підходи концепції обґрунтовувати через ряд показників, які дозволять краще дослідити ситуацію, що склалася на зовнішньому ринку, визначити рушійні сили діяльності підприємства у напрямі експортноорієнтованості та її вплив на зростання рентабельності і прибутковості. Це сприятиме успішному та виваженому прийняттю управлінських рішень, знаходженню слабких і сильних сторін підприємства при виході на зовнішній ринок, подоланню конкуренції, підвищенню економічної стабільності, виконанню стратегічних планів і розвитку.

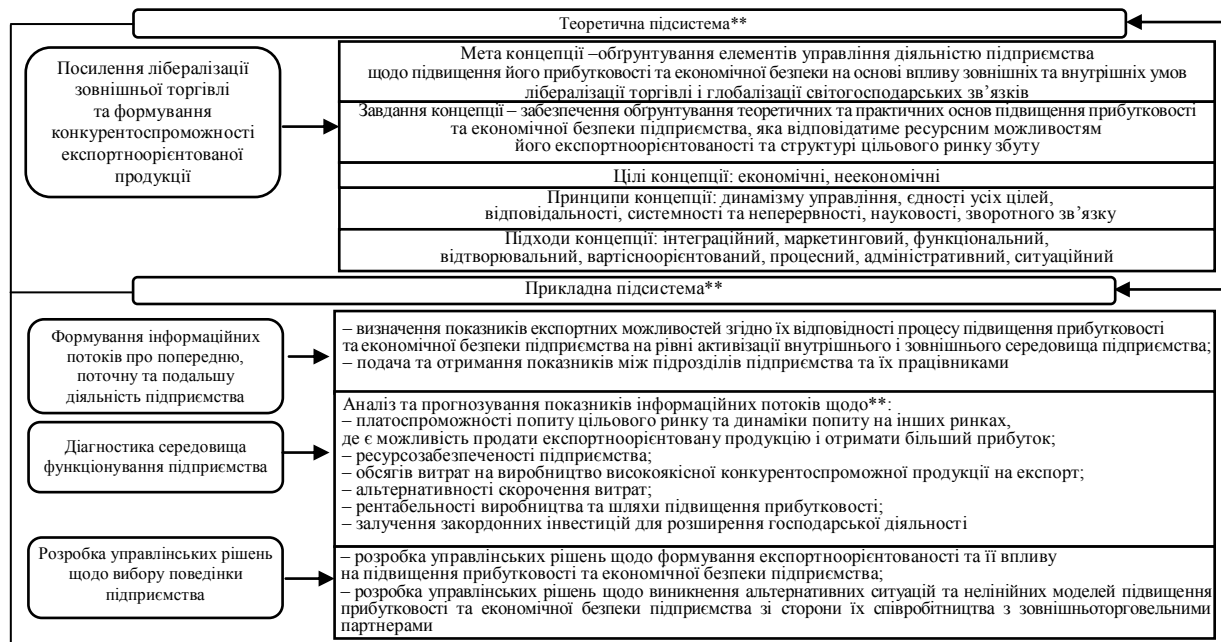


Рис. 13.3. Структурна модель концепцій формування прибутковості підприємства в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків та підвищенні його економічної безпеки

*складено та згруповано автором на основі: [7, с. 60; 8, с. 9; 9, с. 63–64; 5, с. 20; 2, с. 148–149; 1, с. 191–194; 10, с. 146; 6, с. 7]

**запропоновано автором розділу

Список використаних джерел

1. Давидов О. І. Зростання вартості підприємства як цільовий критерій управління / О. І. Давидов // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 9 (159). – С. 186–195.
2. Денисенко Л. О. Шляхи поліпшення процесу управління прибутком на підприємстві / Л. О. Денисенко, Ю. О. Кучерявенко // Вісник КНУТД. – 2014. – № 1. – С. 145–153.
3. Дзюбенко Л. М. Організаційно-економічне забезпечення прибутковості підприємств : автореф. на здобуття наук. ступеня дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Л. М. Дзюбенко. – Київ, 2007. – 21 с.
4. Єпіфанова І. Ю. Формування та використання прибутку в системі забезпечення сталого розвитку підприємств / І. Ю. Єпіфанова, О. О. Сьома // Економічний простір. – № 67. – 2012. – С. 248–253.
5. Іванченко Д. Ф. Еволюція основних задач управління прибутком на основі моделі життєвого циклу підприємства / Д. Ф. Іванченко // Актуальні проблеми економіки. – № 5 (143). – 2013. – С. 38–45.
6. Карпенко А. С. Моделювання поведінки експортноорієнтованого підприємства в умовах не лінійності зовнішнього середовища: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці (за видами економічної діяльності)» / А. С. Карпенко. – Харків, 2013. – 20 с.
7. Можливості та загрози членства України в СОТ для машинобудування в умовах співпраці з країнами ЄС і митного союзу ЄВРАЗЕС / М. О. Кизим, А. Д. Олійник, І. Ю. Матюшенко [та ін.] // Бізнес-інформ. – 2014. – № 2. – С. 59–70.
8. Вплив асиметрії умов членства України в СОТ на її зовнішню торгівлю з країнами ЄС і Митного союзу ЄврАзЕС / М. О. Кизим, І. Ю. Матюшенко, С. В. Беренда, І. В. Ярошенко // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 4. – С. 8–19.
9. Ключко В. Г. Особливості реалізації концепції сталого розвитку в перехідній економіці / В. Г. Ключко // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 5. – С. 62–67.
10. Кривов'язюк І. В. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 9 (183). – С. 14–155.
11. Лук'яненко Д. Г. Лібералізація та протекціонізм перехідних економік в глобальному середовищі [Електронний ресурс] / Д. Г. Лук'яненко. – Режим доступу: http://www.razumkov.org.ua/ukr/article.php?news_id=112.
12. Маркіна І. А. Забезпечення процесу управління прибутком торговельних підприємств [Електронний ресурс] / І. А. Маркіна, В. Л. Во-

роніна. – Режим доступу: dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2641/1/Вороніна_стаття.doc.

13. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О. В. Мелень, Ю. Ю. Холодач // Вісник НТУ «ХПІ», Економічний простір. – 2015. – № 25 (1134). – С. 123–126.

14. Орлов В. В. Концептуальні основи управління інноваціями у маркеинговій товарній політиці підприємств / В. В. Орлов // Актуальні проблеми економіки. – № 10 (148). – 2013. – С. 153–159.

15. Плаксюк О. О. Концепція стратегічного розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств / О. О. Плаксюк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 2, т. 1. – С. 291–294.

16. Рахішева А. Організація ефективного менеджменту на промислових підприємствах / А. Рахішева // Актуальні проблеми економіки. – № 3 (153). – 2014. – С. 211–219.

17. Скубій О. Л. Організація і методи внутрішньо фірмового планування беззбитковості діяльності підприємства (на прикладі підприємств, що спеціалізуються на виробництві товарів народного споживання) : автореф. на здобуття наук. ступеня дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / О. Л. Скубій. – Тернопіль, 2000. – 20 с.

18. Ткаченко Є. Ю. Управління формуванням прибутку в процесі господарської діяльності підприємств машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є. Ю. Ткаченко. – Запоріжжя, 2006. – 22 с.

19. Трегубов О. С. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства / О. С. Трегубов, Д. І. Лісовий // Економіка і організація управління. – № 3 (19). – 4 (20). – 2014. – С. 281–287.

20. Федорова О. В. Збалансованість як метод управління прибутковістю підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Федорова. – Київ, 2007. – 23 с.

21. Черкас Н. І. Лібералізація зовнішньої торгівлі як чинник підвищення конкурентоспроможності експорту [Електронний ресурс] / Н. І. Черкас. – Режим доступу: http://mev.lac.lviv.ua/downloads/vyklad/cherkas/Liber_LKA.06.pdf.

22. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства / З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – № 1 (127). – 2012. – С. 1176–182.

23. Штулер Г. Г. Роль прибутку в системі показників ефективності стратегічного управління / Г. Г. Штулер, І. Ю. Дишко // Науковий вісник Ужгородського університету. – Вип. 2 (34). – 2011. – С. 136–140.

Розділ 14

ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ГОЛОВНА ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

14.1. Теоретико-методичні основи інноваційності в розвитку соціально-трудоного потенціалу підприємств

Інноваційний розвиток промислових підприємств, що дозволяє забезпечити їх довгострокове і успішне функціонування в умовах конкурентного середовища, вимагає перегляду процесів розвитку персоналу. Персонал є найважливішим ресурсом у забезпеченні інноваційної діяльності на підприємстві, носієм ідей, знань, досвіду, без яких неможливий перебіг будь-якого інноваційного процесу. З огляду на той факт, що персонал має здатність нарощувати компетенції, слід зазначити, що він володіє прихованими нереалізованими можливостями, які можуть бути реалізовані в спеціально створених умовах в короткостроковому і довгостроковому періоді і служити важливим активом інноваційного розвитку підприємства [63]. Тому виникає необхідність дослідження інноваційного потенціалу персоналу підприємств як основи прийняття рішення про впровадження інновацій, розвиток персоналу чи його мотивацію.

Аналіз існуючих підходів щодо визначення інноваційного потенціалу персоналу підприємства дозволив виявити відсутність єдності поглядів науковців на це питання (табл. 14.1).

Отже, у наведених визначеннях інноваційний потенціал персоналу підприємства вченими розглядається як: готовність та можливість персоналу здійснювати інноваційну діяльність; сукупність інноваційних можливостей, здібностей та запасів ресурсів окремих працівників або колективу; міра готовності персоналу до інноваційної діяльності та здатність її здійснення; наявність суб'єктивної самосвідомості персоналу до інноваційної діяльності. Однак недостатньо уваги ними приділено аспектам мотивації і створення сприятливих умов на підприємстві, які і спонукають персонал.

**Погляди науковців на сутність поняття
«інноваційний потенціал персоналу підприємства»**

Автор	Визначення
А. Я. Кібанов [29]	Інноваційний потенціал персоналу підприємства – це здатність кадрів до позитивно-критичного сприйняття нової інформації, до приросту загальних і професійних знань, висунення нових конкурентоздатних ідей, знаходження вирішень нестандартних завдань, нових методів вирішення традиційних завдань, використання знань для передбачення, практичної матеріалізації нововведень
В. П. Горшенін [14]	Інноваційний потенціал персоналу підприємства – це інтегруюча сукупність його інноваційних можливостей і здібностей здійснювати стійкий розвиток організації на основі науково-технічного прогресу
Н. Р. Хадасевич [78]	Інноваційний потенціал персоналу підприємства – це сукупність здібностей, можливостей, запасів ресурсів окремого індивіда, колективу, для здійснення інноваційної діяльності в організації, які реалізуються або можуть бути реалізовані в умовах досягнутого рівня розвитку і управління організацією
К. О. Лега [35]	Інноваційний потенціал персоналу підприємства – є мірою готовності персоналу до реалізації комплексу задач, що забезпечують функціонування підприємства в умовах інноваційної діяльності, а також здатність виконувати інноваційні перетворення
Є. В. Гасенко [13]	Інноваційний потенціал персоналу підприємства – це сукупність знань, навичок, здібностей і особистісних характеристик персоналу, що визначають міру його готовності до сприйняття, впровадження та продукування інновацій, забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах інноваційної діяльності
В. А. Верба, Т. І. Решетняк [11]	Інноваційний потенціал персоналу підприємства – це наявність певного рівня суб'єктивної самосвідомості, що детермінує здатність персоналу до інновацій
А. М. Турило, М. В. Адаменко [73]	Інноваційний потенціал персоналу підприємства – це здатність персоналу використовувати сукупність власних інноваційних здібностей та можливостей, які дозволяють активно продукувати, сприймати, впроваджувати і використовувати інновації у трудовій діяльності та у діяльності підприємства з метою отримання позитивного ефекту, досягнення цілей функціонування підприємства і забезпечення зростання його ринкової вартості

Вважаємо, що інноваційний потенціал персоналу підприємства – це інтегрована сукупність складових трудового потенціалу, які відповідають інноваційному характеру та забезпечують інноваційний розвиток підприємств на основі якісного формування і використання інноваційних можливостей працівників, їх мотивації та створення сприятливих умов на підприємстві як шляхом генерування, розробки, так і впровадження інновацій.

Викладене свідчить, що інноваційний потенціал персоналу є найважливішим фактором розвитку підприємства. Для вибору і розробки ряду необхідних заходів щодо розвитку інноваційного потенціалу персоналу необхідно визначити його елементи і складові. Так, В. П. Горшенін [14, с. 52] встановив, що кожному виду інноваційного потенціалу корпорації властиве застосування інноваційних можливостей та/або інноваційні здібності персоналу. Відповідно, автором виділено три складові інноваційного потенціалу персоналу: організаційно-інноваційну (характеризує інноваційні можливості персоналу у сфері управління), ресурсно-інноваційну (характеризує інноваційні можливості персоналу у сфері виробництва, досліджень та інвестицій), компетентнісно-інноваційну (характеризує інноваційні здібності персоналу до постановки і вирішення творчих задач).

К. О. Лега складові інноваційного потенціалу персоналу підприємства розглядає крізь специфіку інноваційної діяльності персоналу промислового підприємства [35, с. 39]. Науковець пропонує розглядати його як окремий аспект (частину, елемент) інноваційного потенціалу підприємства та виділяти у ньому такі види: когнітивний (символізує наявність у персоналу знань про сутність нововведень); мотиваційно-ціннісний (характеризує основні рушійні мотиви та відображає в свідомості персоналу значущі аспекти інновацій); комунікативний (характеризує ступінь включеності в інноваційну діяльність на основі ділового спілкування); дієво-практичний (визначає володіння персоналом технологією розробки і здійснення новацій на підприємстві).

При формуванні класифікації інноваційного потенціалу персоналу підприємства Н. Р. Хадасевич [78] за основу приймаються надбані здібності людини (працівника), які утворюються на основі природних його властивостей, вродженої сили, характеру, таланту тощо. Відповідно вченим виділено такі види інноваційного потенціалу персоналу – природний, особистісний, трудовий, інтелектуальний, творчий, підприємницький. На думку Н. Р. Хадасевич,

визначені різновиди формуються в процесі розвитку економіки у кожного працівника по мірі його життєдіяльності.

Вітчизняними науковцями А. М. Турило та М. В. Адаменко види інноваційного потенціалу персоналу підприємства, запропоновані Н. Р. Хадасевич, доповнено такими: комунікативним, адаптивним та мотиваційним. Визначені нею трудовий та творчий види інноваційного потенціалу персоналу запропоновано доповнити організаційною (організаційно-трудова) та креативною (творчо-креативний) складовими [73]. Також авторами запропоновано й інші класифікаційні ознаки інноваційного потенціалу персоналу підприємства: за природою формування (вроджений; набутий); за дієздатністю (дієздатний; недієздатний); за можливістю використання (явний; прихований); за фактом використання (використовуваний; невикористовуваний); за відповідністю цілям (релевантний; нерелевантний); за рівнем розвитку (високий; середній; низький); за джерелами формування (внутрішній; зовнішній); за фактом існування (існуючий (реалізований); нереалізований (резерв, надлишок); потенціал розвитку); за якістю використання (ефективний (продуктивний); неефективний (непродуктивний)) [74, с. 142–143].

Узагальнена класифікація видів інноваційного потенціалу персоналу утворює цілісну систему, що забезпечує направленість, виконання цілей і завдань інноваційної діяльності всього трудового колективу підприємства. Функціонуючи разом всі складові запропонованої видової структури визначають кількісні та якісні зміни інноваційного потенціалу персоналу підприємства, а тісний їх взаємозв'язок обумовлює необхідність виявлення на практиці їх оптимального співвідношення [74].

Вважаємо, що персонал підприємства повинен бути здатний до сприйняття і впровадження інновацій на своєму робочому місці, а також до їх продукування. Розробка інноваційних ідей та їх успішне впровадження на підприємстві можливі лише при створенні умов для розкриття і розвитку інноваційного потенціалу персоналу.

Є. А. Лаптева стверджує, що готовність персоналу до інновацій є одним з основних елементів інноваційного потенціалу підприємства і визначається наступними факторами [34]:

- наявність кількісного складу персоналу, необхідного для здійснення інновацій;
- наявність у працівників підприємства необхідних базових знань і навичок, здібностей до здійснення інновацій;

- наявність у працівників необхідних професійних, спеціальних знань і якостей;
- відсутність в середовищі персоналу опору до інновацій на підприємстві;
- наявність у працівників необхідної мотивації до використання свого людського капіталу для здійснення інновацій;
- наявність розвиненої системи комунікацій між співробітниками для обміну досвідом і знаннями при здійсненні інновацій.

Дослідження інноваційного потенціалу працівників вказує на складність, різноаспектність цієї категорії, що викликає певні труднощі при її оцінюванні, оскільки кожний компонент потребує окремої методики, методичного підходу. Наслідком цього є зниження ефективності оцінювання, оскільки методики можуть бути не пов'язані між собою. Це ускладнює питання щодо систематизації та узгодження показників і методик оцінювання зазначених потенціалів [50, с. 88].

Оцінювання інноваційного потенціалу працівника має ґрунтуватися на конкретних показниках. У наукових працях з питань інноваційної діяльності для оцінювання інноваційного потенціалу працівника вирізняються кількісні та якісні показники. У різних джерелах [38; 60] пропонується доволі велике різноманіття таких показників, серед яких: рівень професійної освіти, кількість наукових розробок, досліджень, пізнавальні здібності, аналітичне мислення, здатність оцінювати ситуацію, приймати правильні рішення, креативність мислення, здатність до сприйняття нової інформації та до власного розвитку, здатність до генерування нових ідей та вирішення нестандартних, нестереотипних завдань, систематичний прояв ініціативи щодо удосконалення діяльності організації, участь у творчих гуртках, що займаються питаннями раціоналізації, економії ресурсів, інноваційною організацією праці, використання нових методів, техніки в повсякденному житті та трудовій діяльності тощо.

Розв'язання проблеми кількісного виміру інноваційного потенціалу працівників вимагає дотримання ряду вимог, яким повинні відповідати запропоновані показники, визначення можливих індикаторів стану інноваційного потенціалу підприємств, інакше кажучи – проведення класифікації показників та критеріїв, згідно з якими підприємства будуть відноситись до того чи іншого класу. Йдеться також про те, як визначати оцінки «добре/погано» за результатами виміру показників (кількісним чи якісним, тобто експертним, шляхом). Лише органічна та правильно скомпонована су-

купність критеріїв дозволить визначити та проаналізувати інноваційні можливості підприємств щодо підготовленості їх персоналу, діагностувати існуючі переваги та недоліки, а також порівняти між собою показники різних підприємств, що здійснюють господарську діяльність у схожих умовах, або ж відстежувати динаміку їх стану за роками [85].

На основі сформованих авторами [35; 78] параметрів оцінки трудового потенціалу підприємств, Є. В. Гасенко запропоновано наступні групи критеріїв розвитку інноваційного потенціалу персоналу, що:

1) характеризують інтелектуальну готовність до інноваційної діяльності: стан освіти і самоосвіти персоналу; рівень професійних знань, навичок і умінь; рівень загального інтелекту.

2) охоплюють мотиваційні якості персоналу: провідне джерело мотивації; готовність до подолання перешкод, стресостійкість; готовність брати на себе відповідальність за прийняття рішень і їх результат;

3) характеризують комунікативні якості персоналу: робота з інформацією і обмін знаннями; формування бази знань підприємства; здатність залучення людей в групову діяльність;

4) відображають інноваційну активність персоналу: володіння інформацією про галузеві НДДКР і участь в НДДКР; генерування нових ідей; пошук і реалізація шляху практичного втілення ідей;

5) характеризують особистісні якості працівника-новатора: ставлення до змін; готовність сприймати і використовувати нові можливості; ініціативність; гнучкість мислення [13].

Вважаємо, що представлені групи критеріїв розвитку інноваційного потенціалу персоналу відповідають основним вимогам специфіки діяльності підприємства і можуть послужити основою для розробки методу оцінки інноваційного потенціалу персоналу підприємства.

Отже, серед дослідників не існує єдиного наукового бачення стосовно того, що саме брати за основне джерело формування інноваційного потенціалу персоналу підприємства – інноваційні здібності, властивості, можливості, запаси ресурсів, міру готовності або суб'єктивну самосвідомість. Звідси виникає і суттєва розбіжність у формулюванні сутності інноваційного потенціалу персоналу підприємства як економічної категорії.

Дослідження інноваційного потенціалу персоналу дозволяє отримати інформацію про стан інноваційної активності персоналу,

виявити проблемні області в розвитку інноваційної компетенції співробітників, розробити програми навчання і розвитку персоналу і, тим самим, сконцентрувати зусилля і ресурси підприємства (в тому числі і фінансові) на формуванні механізмів підвищення ефективності інноваційної активності персоналу.

Наявність працівників, які володіють найсучаснішими знаннями та навичками, в поєднанні з достатнім рівнем фінансових, організаційних і технічних ресурсів не дає гарантії того, що кваліфікація персоналу буде ефективно задіяна в цілях інноваційного розвитку підприємства. Однак, навіть в компаніях, для яких інновації – основний вид діяльності, інноваційна активність не є домінуючою характеристикою працівників [87].

Об'єктами інноваційної діяльності на підприємстві є: засоби виробництва і технологічні процеси; вироблена продукція і її якість; людський потенціал та розвиток творчої і активної особистості; соціальна сфера, включаючи зміну поведінки працівників підприємства; організаційний розвиток та ін.

Суб'єктами інноваційної діяльності на підприємстві виступають об'єднання людей, які спільно здійснюють розробку, впровадження та виробництво нововведень. Успішність реалізації інноваційної діяльності зумовлена усвідомленням працівниками всього підприємства необхідністю постійного вдосконалення. Саме наявність інноваційно-активного персоналу як в структурних підрозділах підприємства, що здійснюють діяльність з розробки та впровадження нововведень, так і в інших, що займаються операційною діяльністю, дозволяє судити про ступінь інноваційної спрямованості всього підприємства [20].

Узагальнюючи результати сучасних досліджень, можна виділити три загальних підходи щодо трактування інноваційної активності персоналу залежно від її рівня і виду діяльності персоналу підприємства. Так, прихильники першого підходу відзначають, що інноваційна активність персоналу – це готовність персоналу до розробки та впровадження нововведень за умов підтримки та заохочення з боку керівництва підприємства. П. Друкер, Б. Твісс, П. Самуельсон [21; 69] значною мірою ототожнюють інноваційну активність з творчою діяльністю працівників. На думку авторів, для реалізації мотивації персоналу щодо інноваційної активності необхідне використання інструментарію, який контролює саме мотиви прояву творчості і сприйняття нововведень. Проте, в окресленому

підході не враховується наявність ініціативи з боку персоналу щодо здійснення інноваційної діяльності.

Прихильники іншої точки зору (Л. К. Семів, М. М. Вороновська, С. В. Мочерний) вважають, що інноваційна активність персоналу – це цілеспрямована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності щодо конструювання, створення і освоєння якісно нових продуктів, об'єктів інтелектуальної власності, впровадження більш досконалих технологій, форм організації і управління виробництвом [22, с. 655]. Таким чином, активність персоналу в сфері нововведень є усвідомленою і спрямованою на досягнення певної мети. Цей підхід видається більш актуальним з позиції управління інноваційною діяльністю підприємств, але він не акцентує увагу на ролі керівництва в підвищенні інноваційної активності працівників.

В теорії управління інноваційними проектами також існує підхід, що інноваційна активність – це один із проявів трудової активності, пов'язаної з реалізацією творчих здібностей, набутих знань, професіоналізму, здатність до розробки і впровадження нововведень незалежно від сфери діяльності. Прихильниками цього підходу є вітчизняні (А. М. Колот, О. Є. Кузьмін, Л. С. Лісогор, Л. В. Шаульська, М. В. Семикіна та ін.) та російські вчені (Б. Г. Генкін, Р. П. Колосовій). Наприклад, Л. В. Шаульська вважає, що прояв інноваційної активності працівників корелює з розвитком інноваційного потенціалу у складі трудового потенціалу зайнятого населення [82, с. 44]. На думку Л. С. Лісогор, за умов формування конкурентного середовища, інтенсивної інформатизації економіки саме знання, творчі здібності, розвинуті інформаційні потреби, здатність до навчання та перенавчання, мотивація саморозвитку визначають можливості інноваційної активності працівників, врешті-решт – їх конкурентні переваги на ринку праці [37, с. 74–78]. Зазначений підхід зіставляє інноваційну активність із звичайною трудовою діяльністю, тобто не виділяє специфіку інноваційної діяльності від рутинної роботи, що може негативно позначитися на ефективності управління інноваційними процесами.

Аналіз еволюції наукової думки свідчить про те, що поняття «інноваційна активність» в науковій літературі частіше стосується підприємств. Дуже рідко цей термін безпосередньо відноситься до персоналу, що можна пояснити інерцією мислення, впливом колишніх теоретичних конструкцій, які недооцінювали вирішальну роль людини у виробництві, упровадженні різноманітних нововведень (інновацій). У тлумаченні «інноваційної активності пер-

соналу» доцільно, на наш погляд, дотримуватися підходів М. В. Семикіної, Л. А. Коваль, О. О. Смірнова [57; 59], які розглядають її в якості складової загальної трудової активності персоналу, яка відображає творчі прагнення працівників до розробки і впровадження інновацій на підприємстві на основі вдосконалення освітньо-професійного розвитку, засвоєння новітніх знань з метою виробництва нових товарів, послуг, продукції з поліпшеними якість і властивостями, які користуються підвищеним попитом на ринку.

Узагальнення наукової думки дозволяє виділити зв'язок інноваційної активності персоналу з такими складовими його соціально-трудоного потенціалу, як: здоров'я; освіта, професіоналізм; моральність; творчий потенціал; здатність до навчання та перенавчання; готовність до розробки і впровадження інновацій; мотивація трудових досягнень; мотивація саморозвитку та освітньо-професійного зростання; розвинуті інформаційні потреби [26].

На нашу думку, відсутність або нерозвиненість навіть одного–двох із зазначених елементів може призвести до негативних ефектів інновацій. Прояв інноваційної активності працівників підприємств та організацій знаходиться значною мірою під впливом зовнішнього середовища і одночасно впливає на динаміку науково-технічного прогресу країни, подальший розвиток суспільства, забезпечення його нових різноманітних потреб. Виходячи з цього, слід мати на увазі, що відбір на ринку праці висококваліфікованих працівників не гарантує прояву такими працівниками однаково високого рівня інноваційної активності. Специфіка такої активності полягає в тому, що вона не може бути притаманна усім людям в однаковій мірі. Причина полягає не тільки в різній силі мотивації, а й в індивідуальних відмінностях творчих та інтелектуальних здібностей, які супроводжуються різною швидкістю протікання розумових процесів. Те, наскільки швидко впроваджуються та ефективно використовуються інновації, великою мірою залежить від персоналу підприємства, його готовності і здатності реалізувати інноваційні заходи.

Практична готовність до інноваційної діяльності персоналу передбачає оволодіння працівниками професійними вміннями на основі освоєння теоретичних знань. Слідом за інноваційними діями, на думку І. В. Пахно, йде інноваційна поведінка, розвиток інноваційного мислення, послідовно трансформуються в інноваційний спосіб життя [48]. Виходячи з цієї концепції, нами визначені умови, що дозволяють підтримувати інноваційну активність персоналу і перетворити її в безперервний процес (табл. 14.2) [62].

Таблиця 14.2

Умови формування інноваційної активності підприємства

Прояв інноваційної активності	Необхідні умови
<i>Інноваційні дії, вчинки</i>	
Поодинокі факти прояву інноваційної поведінки і готовності сприймати приховані ідеї. Базова цінність – внесення змін до елементів трудової діяльності та прагнення бути почутим	Інноваційно розвинуте середовище на рівні підрозділів, відповідальними за стан яких є лінійні керівники
<i>Інноваційна поведінка</i>	
Повторюються факти прояву інноваційної поведінки і передачі прихованих ідей. Самореалізація і саморозкриття потенціалу. Персонал демонструє відкритість, гнучкість, нешаблонність, творчий підхід до роботи, готовність реалізовувати свої можливості «тут і зараз». Базова цінність – самореалізація	Наявність інноваційно розвинутого середовища на рівні групи, стимулювання розкриття інноваційності
<i>Розвиток інноваційного мислення</i>	
Саморозвиток, постійне самовдосконалення і оновлення своїх знань, застосування інноваційних ідей у практичній діяльності. Легкість у вирішенні проблемних питань за рахунок гнучкого і нестандартного мислення	Наявність інноваційно розвинутого середовища на рівні підприємства, формування інноваційного інформаційного поля
<i>Формування інноваційного способу життя</i>	
Перебудова ціннісних орієнтацій, соціальна переорієнтація на інноваційномисляче оточення і бажання бути в цьому оточенні, обмінюватися ідеями і самовдосконалюватися	Наявність інноваційно розвинутого середовища на рівні міжфірмових комунікацій

*розроблено на основі [62]

Як бачимо, на рівні ініціювання інноваційних вчинків і інноваційної поведінки персоналу домінуючим є стимулювання інноваційної діяльності, тоді як розвиток інноваційного мислення і формування інноваційного способу життя перемикають важливість зовнішніх стимулів на активізацію внутрішньоособистісних процесів.

Саморозвиток і самовдосконалення працівника відбуваються через активізацію внутрішніх ресурсів (знання, здібності, амбіції, цінності), що вимагає певної енергії, яка виникає внаслідок виникнення внутрішніх мотивів, що спрямовують діяльність персоналу на підвищення компетентності, поглиблення знань, розши-

рення свого професійного розвитку, освоєння нових ролей, подолання труднощів і ін.

Інноваційна поведінка підкріплюється інноваційним мисленням і, виходячи на новий рівень усвідомленості, поступово трансформується в інноваційний спосіб життя працівника підприємства. Таким чином, відновлення інноваційної активності персоналу відбувається безперервно, виступаючи головною рушійною силою інноваційної діяльності підприємства.

Вважаємо, що в інноваційній діяльності ключовою функцією є генерація ідей. Персонал – єдиний з усіх факторів виробництва несе в собі творчу складову. Суб'єкти активної інноваційної трудової діяльності, тобто працівники повинні бути здатні і схильні до інновацій. Виходячи з цього, можна запропонувати розподіл фахівців на окремі основні категорії, які представляють інтерес з точки зору їх цінності для інноваційного процесу [71]:

1) творчі особи – працівники, які активно розробляють нові ідеї та проекти незалежно від того, наскільки позитивно чи негативно сприймаються їх пропозиції, а також спонукають інших працівників, активізуючи їхню творчість;

2) активно виробляють нові ідеї – працівники, які займаються творчим процесом незалежно від умов, не впливаючи на інших – активні креатив-працівники;

3) мають високий творчий потенціал – пропонують ідеї, і якщо вони не знаходять підтримки, перестають проявляти ініціативу;

4) здатні до творчого процесу – починають проявляти активність, якщо очікують отримати винагороду за свої розробки;

5) мають творчі здібності – починають діяти тільки в разі спонукального впливу, конкретних керівних вказівок або настанов;

6) прагнуть в умовах високої мотивації до творчості, але відчувають нестачу знань і професіоналізму, здатні і готові до навчання;

7) мають приховані творчі здібності, про які не підозрюють самі, можуть проявитися в умовах спонукання і змагання;

8) не здатні до творчої діяльності – не проявляються як креативні працівники ні за яких умов.

Отже, найбільш цінними типами творчих працівників за запропонованою класифікації є перший і другий типи, оскільки їх творчу активність не потрібно мотивувати і вона проявляється при будь-яких умовах. Третій, четвертий і п'ятий типи для своєї активізації потребують створення необхідних умов: атмосфери, мотивації, адміністративного впливу та ін. Шостий і сьомий типи, крім

цього, припускають необхідність організації процесу навчання або самонавчання. Восьмий тип, як виявилось, найчастіше важко відокремити від сьомого, тому вони зазвичай сприймаються як один тип.

Не зважаючи на інноваційну активність персоналу, керівництво сучасних підприємств недооцінює потенційні можливості щодо інноваційних ідей своїх працівників. Значна частина персоналу здатна зробити цінний внесок у розвиток свого підприємства. Їхні пропозиції можуть допомогти вирішити багато різних проблем, а часом наштовхнути на інші ідеї, які реалізуються на рівні керівників і стосуються створення нових послуг, удосконалення продукту чи вибору нових стратегій розвитку підприємства. На жаль, такі ідеї висловлюються, як правило, у неформальному спілкуванні між працівниками і не реалізуються через відсутність можливостей донесення інноваційних пропозицій до керівників [52].

Системні заходи, які дають змогу максимально використувати креативні ідеї працівників та розвивати у них інноваційні задатки схематично представлено на рис. 6.1. [27].



Рис. 14.1. Заходи для розвитку інноваційної активності персоналу на підприємстві

В системі євроінтеграційних перетворень, вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств пов'язане з їх комплексною інноваційно-технологічною модернізацією, підвищенням показників інноваційної активності [31]. Основною компонентою в ефективності і результативності проведення інноваційних процесів на підприємстві є його професійно-кадровий склад. Саме персонал підприємства, що володіє інноваційним потенціалом, є носієм інноваційної активності. Слід зазначити, що інноваційно-активний персонал входить до складу персоналу підприємства, тобто це працівники з необхідною професійною підготовкою та практичним досвідом роботи, які виконують різні виробничо-господарські функції, в тому числі функції, пов'язані з виробництвом товарів інтелектуальної діяльності [29].

Отже, інноваційно-активний персонал – це частина персоналу підприємства, яка відображає творчі бажання до розробки та впровадження інновацій на підприємстві, має практичний досвід роботи, володіє якісними характеристиками, необхідними для створення інновацій і впровадження їх в життя, здатний реалізувати свій індивідуально-кваліфікаційний і професійний потенціал з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства і досягнення нею стратегічних цілей розвитку. За умов розвитку євроінтеграційних процесів, інноваційна активність персоналу повинна забезпечувати високу ефективність інноваційної діяльності підприємства, що залежить від сприйняття нових ідей (новацій), ступеня інтенсивності і своєчасності здійснюваних дій щодо трансформації новацій в нововведення, здатності мобілізувати потенціал необхідної кількості і якості для комерціалізації нововведень.

14.2. Соціальні інновації: сутність та проблеми реалізації в трудових відносинах

За умов розвитку євроінтеграційних процесів соціально-трудова потенціал є головним ресурсом інноваційного виробництва, гуманізації і соціалізації економіки та підвищення конкурентоспроможності. У свою чергу соціально-трудова потенціал підприємств не може сформуватися без належних інвестицій у нього та інновацій, які безпосередньо впливають на його формування. Дуже часто саме інновації у своєму соціальному прояві спричиняють прагнення людини до навчання, саморозвитку та самовдоскона-

лення, тобто виступають головним чинником підвищення розвитку соціально-трудового потенціалу підприємств.

Як показує практика, в тих країнах, які обрали соціально-орієнтований тип розвитку, саме соціальні інновації формують інноваційне середовище, що сприяє науково-технологічним та інформаційним нововведенням, забезпечує їх прискорення, підвищення ефективності використання нових технологій, скорочення інноваційних витрат. І навпаки, там, де спостерігається протиріччя між заявленими соціальними цілями державної політики і реальними діями, виникають конфлікти, підвищується ступінь недовіри в суспільстві, загострюються соціальні проблеми [75].

В Україні соціальні інновації лише починають отримувати розповсюдження та асоціюються з такими поняттями, як державно-приватне партнерство, корпоративна соціальна відповідальність, соціальне підприємництво [8].

Аналіз літературних джерел свідчить, що соціальні інновації з'явилися у 60-х роках ХХ ст. у дослідженнях таких учених як П. Друкер [19] та М. Янг [84]. У 1970-х роках цей термін почали використовувати П. Розанвалон [54], Ж. Фурн'є та Ж. Аталлі [86]. Починаючи з 1980-х років у працях, присвячених технологічним змінам усе більше уваги приділяється соціальним факторам та їх впливу на поширення технологій. Й. Шумпетер [83], вивчав інноваційні процеси у складі розробленої ним теорії «креативного зрушення» та запропонував розглядати діяльність підприємств як можливість використання соціального досвіду для створення нових продуктів і послуг новітніми способами. Новим вагомим досягненням у розвитку ідей соціальних інновацій є їх внесення до документів «Стратегія «Європа-2020» та програми досліджень «FP7» Євросоюзу [53].

У сучасній літературі термін «соціальна інновація» визначається як: 1) результат творчої діяльності, що набув широкого застосування і слугує підставою для значущих соціальних змін; 2) процес перетворення нововведень у соціокультурні норми і зразки, що забезпечує їх інституційне оформлення і закріплення у сфері духовної і матеріальної культури суспільства [64]. У більш узагальненому вигляді, соціальні інновації – це різновид інновацій за сферою застосування й етапами НТП, що спрямовані на поліпшення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти, культури [58].

За припущенням Л. І. Федулової, «соціальні інновації на макрорівні – це, перш за все, зміни в соціальній сфері, які започаткову-

ються на основі наукових знань, спрямовані на поліпшення якості життя населення країни та мають високу залежність від групових і особистих якостей користувачів, а соціальні інновації на мікрорівні – це загальний процес планомірного поліпшення соціогуманітарної сфери підприємства, спрямований на розширення можливостей на ринку робочої сили, мобілізацію персоналу підприємства на досягнення поставлених стратегічних цілей, що, у свою чергу, зміцнює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед співробітниками і суспільством у цілому» [75, с. 73].

Л. В. Бойко-Бойчук соціальні інновації розглядає як [7, с. 92–93]: нові ідеї, стратегії, концепти, організації, форми організацій; процес здійснення змін, тривалу соціальну зміну нестандартних рішень соціальної проблеми, розвитку структур, принципів, практик; здійснення змін у поведінці, преференціях людей, змін у процесах впливу на зміни, регулюванні, політиці, організаційних структурах і практиках. Як бачимо, класифікація цих визначень побудована у такий спосіб: одна група логічно продовжує іншу – від найширшого трактування до найвужчого. Примітно, що у всіх трьох групах визначень соціальну інновацію автор пов'язує з реалізацією соціальних потреб.

О. О. Набатова виокремлює три основні типи тлумачення поняття «соціальні інновації» [44]: як остаточного результату творчої діяльності, що отримав широке поширення і став основою для істотних соціальних змін; як процес здійснення змін, переходу системи з одного стану до іншого; як процес перетворення нововведень на соціокультурні норми і зразки, що забезпечує їхню інституціоналізацію і закріплення у сфері духовної і матеріальної культури суспільства.

Ряд авторів відмічають, що соціальні інновації спрямовані на поліпшення умов праці, розв'язання проблем її стимулювання, охорони здоров'я, забезпечення безперервної освіти та навчання, залучення висококваліфікованих фахівців, зростання культури праці, побуту, відпочинку тощо [57, с. 25].

О. Ф. Новікова зазначає [65, с. 21], що соціальні інновації здійснюються в усіх сферах суспільного життя, переважна сфера їх локалізації пов'язана з життєдіяльністю людини і суспільства в цілому, процесом відтворення і розвитку людини, задоволенням її потреб, організацією людської спільноти.

Серед зарубіжних досліджень, одне з перших визначень соціальних інновацій належить Дж. Мулгану, С. Тукер, Р. Алі та Б. Сандерса [90], які під соціальними інноваціями розуміють «нові

ідеї, які працюють для досягнення соціальних цілей». В цьому визначенні не відображені сутнісні характеристики соціальних інновацій і їхня відмінність від інновацій в цілому.

Дж. Філс розкриває соціальні інновації як будь-яке нове і корисне рішення, спрямоване на задоволення соціальних потреб [91]. Основним недоліком в даному визначенні є те, що воно виставляє до соціальних інновацій вимогу корисності.

Р. Хейскало соціальні інновації характеризує як зміни в культурній, нормативній та регулятивній структурах суспільства, які збільшують загальну силу ресурсів, а також покращують соціальну і економічну продуктивність. Крім того, автор розуміє соціальні інновації не як ідею, а як зміну, що формує альтернативний підхід до визначення сутності соціальних інновацій [88].

Незважаючи на те, що відсутній єдиний підхід до вивчення соціальних інновацій, погляди більшості дослідників перетинаються, наприклад, в частині зв'язку соціальних інновацій з суспільною цінністю, активізацією людського потенціалу, наданням суспільних благ, підвищенням якості життя [89].

Вагомим внеском для подальшого аналізу соціальних інновацій є їх класифікація (див. табл. 14.3) [23; 70], яка дозволяє прогнозувати та передбачати можливі соціальні труднощі на підприємствах, а також застосовувати певні заходи щодо їх подолання з урахуванням особливостей окремих нововведень [10].

Таким чином, розглянута класифікація соціальних інновацій дає можливість оцінити та охарактеризувати всі можливі напрями інноваційної діяльності на соціальній основі. Класифікація є необхідною насамперед для визначення перспективних соціальних інновацій на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств та сприяти їх розвитку.

Враховуючи нагромаджені соціально-економічні проблеми в Україні, можна зробити висновок, що невикористаний потенціал соціальних інновацій нині концентрується у таких основних сферах, як: модернізація форм і видів зайнятості та соціально-трудових відносин, їх демократизація та нове креативне наповнення як засобу розвитку особистості, її творчих можливостей; інновування сучасних механізмів розвитку основних інститутів соціалізації, насамперед дошкільної та загальноосвітньої системи, їх автономізація та громадська підтримка розвитку; реформування системи державної соціальної підтримки, її прискорена трансформація в ефективну систему соціального страхування з диференціацією ризиків залежно

Класифікація соціальних інновацій

Ознака класифікації	Вид інновацій
Відносно закономірностей розвитку конкретного суспільства	Запозичені (внутрішньо-обумовлені, із зовнішнім змістовим джерелом); органічні (внутрішньо-обумовлені, з властивостями цього суспільства); експансивні (зовнішньо-обумовлені, із зовнішнім змістовим джерелом)
За рівнем вияву	На рівні держави (макрівияву); регіону (мезовияву); підприємства (мікрівияву); людини (нановияву)
За сферою регулювання трудових відносин	У сфері соціального партнерства; у сфері соціального підприємництва; у сфері мотивації праці; у сфері оплати праці та субсидій; у сфері регулювання праці інвалідів; у сфері регламентації трудової діяльності та трудової етики
За економічним рівнем розвиненості соціального партнерства	Мегарівень (у межах держав); макрорівень (у межах держави і профспілок); мезорівень (у межах регіонів); мікрорівень (у межах підприємства: між керівництвом та персоналом)
За інтенсифікацією системи заходів у сфері безпеки та охорони праці	Соціально-економічні; організаційно-технічні; санітарно-гігієнічні; лікувально-профілактичні
За ступенем розвитку охорони здоров'я	Глобальні; стратегічні; системні; локальні
За масштабами впливу на екосистему	Транснаціональні; національні; регіональні
За напрямом розвитку культури	Морально-етичні; ціннісно-орієнтовані; гуманістичні; нормативно-регулюючі
За глибиною внесених інноваційних змін	Радикальні (базові); поліпшуючі (рекомбінаційні); модифікаційні
За спадкоємністю (відношення до попередника)	«Підривні»; що заміщують, відміняють (або скасовують); поворотні
За обсягом застосування	Точкові; локальні; системні; стратегічні; інтегральні
За темпами (інтенсивністю) здійснення	Швидкі; рівномірні; уповільнені; наростаючі; стрибкоподібні
Відповідно до типу ефекту від нововведення	Зорієнтовані на отримання соціального ефекту; зорієнтовані на отримання економічного ефекту
Відповідно до предмета менеджменту персоналу та регулювання соціально-трудова сфери усіх рівнів	Інновації відносин зайнятості та можливостей забезпечення людей засобами існування і реалізації індивідуальних здібностей; інновації щодо організації і продуктивності праці, відносин у виробничих колективах, можливостей розвитку людини у процесі трудової діяльності та економічного зрос-

	тання підприємства; інновації щодо забезпечення умовами праці, інновації щодо соц. захисту працівників

від розміру страхових внесків; розвиток системи соціального партнерства, переорієнтація його на виконання нових завдань, спрямованих на оптимізацію процесу перерозподілу ВВП в інтересах усіх громадян для зниження соціальної нерівності; інновування регіонального соціального розвитку на основі модернізації механізмів, що активізують процеси децентралізації управління соціально-економічним розвитком [25].

Отже, першочерговим завданням для вітчизняних підприємств має стати саме стимулювання впровадження соціальних інновацій, що потребує виконання наступних заходів: вдосконалення лідерських позицій керівника на основі його потенціалу; поліпшення організації робочого місця як основи для ефективного забезпечення виробничого процесу; розробка технологій управління відносно організаційної поведінки працівників; залучення рядових працівників до управління підприємством шляхом стимулювання подання виробничих і соціальних ініціативних пропозицій; розробка та впровадження системи безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації найманих працівників; впровадження вдосконалених систем адаптації персоналу; пошук цінностей щодо успішної корпоративної культури та закріплення виявлених чинників на рівні персоналу; вдосконалення системи мотивації персоналу; стимулювання продукування працівниками раціоналізаторських пропозицій з подальшим їх впровадженням на підприємстві; створення дієвої системи оцінювання людських ресурсів підприємств; проведення моніторингу професійно-кваліфікаційної структури найманих працівників; розвиток системи відносин із суб'єктами зовнішньої взаємодії; поліпшення умов безпеки та гігієни праці працівників; запровадження автоматизованих подань соціальних ініціатив на рівні підприємства для забезпечення демократизації управління та врахування потреб працівників при формуванні стратегій, програм, планів; створення дієвої системи соціальної відповідальності на підприємстві, яка включає в себе підтримку як фінансово-економічної, техніко-технологічної, маркетингової сфер суб'єкта господарювання, так і стимулювання реалізації трудового потенціалу, що визначається наявністю складових [39; 61].

Запропоновані заходи мають стимулюючий характер і спрямовані на активізацію соціальних інновацій на промислових підприємствах. Залежно від актуальності та ступеня розробленості для

підприємства завдання та гостроти соціальних потреб визначається першочерговістю інвестування в соціальні інновації [23]. Реалізація вищезазначених пропозицій дозволить отримати значні соціальний та економічний ефекти, що стануть стимулом активізації інноваційного розвитку промислових підприємств.

Зважаючи на це, варто звернути увагу на фактори, які є ключовими для спрямування соціальних інновацій у напрямі досягнення економічного та соціального добробуту [8]: урахування соціальних інновацій у формуванні науково-технологічної та інноваційної політики; створення демократичних платформ з метою залучення різних суб'єктів господарювання; забезпечення належної координації, інтеграції та відображення соціальних заходів у національних та регіональних соціально-економічних планах та програмах; стимулювання проведення наукових досліджень у площині соціальних інновацій; підвищення обсягу інвестицій в нарізку соціального потенціалу; державно-бізнесове партнерство в підтримці соціальних інновацій.

На нашу думку, реалізація запропонованих заходів можлива лише за розроблення дієвого механізму впровадження соціальних інновацій на підприємстві, що складається з підготовчої стадії впровадження інновацій (аналіз стану організації соціальної діяльності та її елементів з позиції вимог наступної фази розвитку; виявлення пропозицій щодо поліпшення структури та якості соціальної сфери; підрахунок можливих ефектів від упровадження запропонованих інновацій) та стадії реалізації (селекція інновацій; прийняття рішень про достатність коштів для фінансування обраних соціальних програм; затвердження плану фінансування соціальних інновацій; здійснення соціальних інновацій; адаптація нововведень; інтеграція інновацій) [36]. Проведене дослідження дає можливість виділити основні переваги та недоліки впровадження соціальних інновацій на промислових підприємствах, які обґрунтовують вигідність таких процесів (див. табл. 14.4).

Як бачимо, соціальні інновації, визначальною ідеєю яких є найбільш повне розкриття та реалізація можливостей людини, а також забезпечення максимальної комфортності життєдіяльності внаслідок покращення суспільної взаємодії, починають поступово виокремлюватись у новітній тренд соціально-трудових відносин. Правильна реалізація та посилення ефективності такої нової тенденції є одним з варіантів відповіді суспільства на загрози соціальної ізоляції численних груп населення, низького рівня життя, не-

повного задоволення актуальних потреб, способом вирішення інших нагальних суспільних проблем розвитку [16].

Таблиця 14.4

**Основні переваги та недоліки впровадження
соціальних інновацій на промислових підприємствах [5]**

Соціальні інновації	Переваги	Недоліки
Особистісні	– реалізація особистісного професійно-творчого потенціалу персоналу підприємства	– психологічні бар'єри в сприйнятті персоналом інновацій як суто витратної категорії
Економічні	– заміна меценатства з перспективою зростання прибутків у довгостроковій перспективі; – зменшення витрат на інші інструменти промоції (рекламу, роботу з громадськістю, виставкову діяльність); – зростання зацікавленості інвесторів, інших ділових партнерів до співпраці	– в необґрунтованих витрат при впровадженні «неуспішних» соціальних інновацій; – недоцільне зменшення витрат на інструменти промоції (рекламу, роботу з громадськістю, виставкову діяльність); – тривалий термін оцінки ефективності впроваджених інновацій
Іміджеві	– підвищення іміджевого статусу, що може «врятувати» підприємство у період загострення кризового стану економіки	– недовіра населення до «безкорисності» соціальних інновацій, спротив новому
Соціальні	– прихильність населення і самого персоналу до діяльності підприємства	– зростання соціальної відповідальності підприємства

Отже, попри переваги соціальних інновацій в підвищенні розвитку соціально-трудоного потенціалу підприємств, вони поки що недооцінені вітчизняними підприємцями. Соціальні інновації є основою формування соціально-трудоного потенціалу промислових підприємств, впровадження яких дозволить забезпечити справедливість стосовно працівників, баланс інтересів працівників і підприємства, сприятиме переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку, де джерелом інноваційного капіталу може стати особистість, її ставлення до світу, пізнавальні здібності, духовні потреби, дії. Реалізація запропонованих заходів стимулювання введення соціальних інновацій дозволить обґрунтувати підходи й прискорити їх впровадження, провести оцінювання нематеріальних ак-

тивів підприємства, підвищити розвиток соціально-трудового потенціалу і конкурентоспроможність персоналу вітчизняних підприємств.

14.3. Соціальна відповідальність у розвитку та управлінні соціально-трудовим потенціалом підприємств

В останні роки загальноновизнаною стала думка про те, що ефективність економічного розвитку сучасних держав значною мірою залежить від ресурсів, вкладених у «людський фактор», без якого неможливо забезпечити поступальний розвиток суспільства. Соціально-трудовий потенціал, що є здатним до розвитку, перетворює людину у найважливіший ресурс виробництва: продуктивність праці, мотивація та інноваційний потенціал кожного окремого працівника визначають успіх стратегії, спрямованої на інтенсифікацію виробництва, конкурентоздатність тощо [28].

Більшістю наукових дослідників соціально-трудовий потенціал визначається як можлива сукупна здатність до праці, яка включає демографічні, морально-етичні, соціально-економічні, освітньо-кваліфікаційні, когнітивно-психологічні характеристики якості та можливості окремої людини чи сукупного працівника [80, с. 40] або як ресурси праці, які визначають сукупність можливостей населення до активної трудової, підприємницької, інноваційної діяльності в комплексі з умовами та якістю їх використання у сфері праці [82, с. 103]. На рівні окремих підприємств та організацій трудовий потенціал визначається як «сукупність працездатних працівників, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов» [3, с. 97].

Зауважимо, що Україна значно поступається за рівнем розвитку соціально-трудового потенціалу розвинутим країнам, що проявляється у: низькій якості життя; недостатньому фінансуванні трудового розвитку за рахунок усіх джерел (держави, домогосподарств та підприємств); втраті позицій у розвитку соціально-трудового потенціалу країни [18].

Кількісний склад соціально-трудового потенціалу різко зменшується, умови та можливості до забезпечення його розвитку не формуються у відповідності до потреб суспільного прогресу, а система державного управління не включає його розвиток в коло стратегічних пріоритетів держави та її регіонів, а відповідно не розвинені механізми соціальної відповідальності, відсутня мотивація управлінців до зміни ситуації в цій сфері [2].

Вважаємо, що в умовах посилення євроінтеграційних процесів, одним з важливих напрямів забезпечення розвитку соціально-трудового потенціалу підприємств виступає концепція соціальної відповідальності, яка за своїм змістом значною мірою обумовлює зміни в системі соціально-трудових відносин.

Відсутність достатнього інформаційного забезпечення щодо участі підприємств у вирішенні суспільних соціальних проблем унеможливорює проведення детального аналізу в цьому напрямі. Для дослідження стану соціальної відповідальності на вітчизняних суб'єктах господарювання нами обрана низка показників, серед яких: рівень звільнення; стан підвищення кваліфікації на підприємствах; тривалість відпусток працівників; структура та обсяг фонду оплати праці; стан заборгованості суб'єктів господарювання із заробітної плати та соціальних виплат працівникам; рівень укладених колективних договорів; стан умов праці [49].

За даними Державної служби статистики України нами проаналізована динаміка зазначених показників за 2012–2016 рр. (див. табл. 14.5). Дані таблиці свідчать про те, що за останні п'ять років суттєвої динаміки та розвитку у рівні соціальної відповідальності вітчизняних промислових підприємств не спостерігається. Основна причина цього вбачається насамперед у недостатності фінансових ресурсів та поширенні фінансової кризи у світовому, національному та галузевому масштабах, а також нерозумінні підприємствами доцільності здійснення соціальної діяльності та фінансування соціальних програм.

З метою визначення необхідності та міри соціальної відповідальності підприємств у ефективному формуванні та розвитку трудового потенціалу, необхідно дати її характеристику. Так, відповідальність за своїм змістом – широке поняття. У філософській літературі зазначається, що відповідальність – це категорія етики і права, що відображає особливе соціальне та морально-правове ставлення особистості до суспільства, яке характеризується виконанням свого морального обов'язку та правових норм [76].

На думку В. Сафін, у сутності поняття «відповідальність» присутні мотиваційно-афективна, інтелектуально-когнітивна та діяльнісно-поведінкова складові, що дозволяє говорити про інтегральність самого поняття відповідальності [55, с. 44]. В свою чергу, А. Спіркін пропонує розглядати відповідальність як систему в зв'язку з тим, що вона має низку компонентів: свободу волі, усвідомлення обов'язку, відповідність нормам поведінки [66, с. 294]. Соціальна

відповідальність є самостійним видом відповідальності, якому притаманні специфічні риси.

Таблиця 14.5

**Динаміка окремих показників соціальної відповідальності
промислових підприємств в Україні (2012–2016 рр.)***

Показник	Рік		Відхилення	
	2012	2016	абсолютне	відносне
1. Частка звільнених працівників (%) до облікової кількості штатних працівників, з них з причин:				
– плинності кадрів	28,2	27,9	–0,3	98,9
– скорочення працівників	22,8	23,2	0,4	101,8
	1,5	1,1	–0,4	73,3
2. Рівень підготовки та підвищення кваліфікації у % до облікової кількості штатних працівників, в т.ч.:				
– навчено новим професіям	20	19,3	–0,7	96,5
– підвищено кваліфікацію	5,4	4,9	–0,5	90,7
	14,6	14,4	–0,2	98,6
3. Середня тривалість відпустки, год	173	170	–3	98,3
4. Фонд оплати праці, млн грн, в т.ч.:	116069	138811	22742	119,6
– фонд основної заробітної плати	70887	80265	9378	113,2
– фонд додаткової заробітної плати, з нього у %:	40653	51528	10875	126,8
5. а) надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	27	23,1	–3,9	85,6
б) премії за виробничі результати	37,4	42,7	5,3	114,2
– заохочувальні та компенсаційні виплати, з них (%):	4529	7017	2488	154,9
1) матеріальні допомога	27,1	21,2	–5,9	78,2
2) соціальні пільги індивідуального характеру	8,8	6,9	–1,9	78,4
6. Рівень заборгованості із заробітної плати та соціальних виплат (%) до фонду оплати праці	0,5	0,97	0,47	194
7. Рівень укладених колективних договорів, у % до облікової кількості штатних працівників	89,2	82,7	–6,5	92,7
8. Рівень працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, у % до облікової кількості штатних працівників	33,3	31,5	–1,8	94,6

*розраховано за даними [46].

У широкому розумінні соціальна відповідальність є сукупністю різних її видів – економічної, політичної, правової, моральної та ін. У вузькому сенсі – це специфічні характеристики, які відображають міру, ступінь прийняття будь-яким соціальним суб'єктом, групою соціальних цілей суспільства, готовність до виконання взаємних прав і обов'язків у процесі спільної діяльності з метою мінімізації можливості нанесення збитку у сталому розвитку як суспільства в цілому, так і окремим спільнотам, особистостям [9].

В. К. Гришук вважає соціальну відповідальність фундаментом, на якому проводиться розбудова всієї системи відносин у суспільстві, що дозволяє їй виступати невід'ємним елементом у макросистемі людина-державо-суспільство [15].

К. Муздибаєв зазначає, що соціальна відповідальність відображає схильність особистості дотримуватися у своїй поведінці загальноприйнятих у суспільстві соціальних норм, виконувати рольові обов'язки і її готовність відповідати за свої дії [43, с. 42]. А. С. Шабуров характеризує соціальну відповідальність як вольове соціально обумовлене відношення суб'єкта до панівних у суспільстві норм і цінностей, що виражається у свідомому виборі суспільно значимого варіанта поведінки і активної його реалізації [81, с. 68].

Визначення соціальної відповідальності, яке акумулює в собі розуміння позитивної (перспективної) та негативної (ретроспективної) соціальної відповідальності, наводять Р. Л. Хачатуров та Р. Г. Ягутян. Автори позиціонують відповідальність як двоєдине соціальне явище: а) дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм; б) у випадку безвідповідальної поведінки, яка не відповідає приписам соціальних норм, порушує суспільний порядок – перенесення винним позбавлень особистісного чи майнового характеру [79, с. 22].

У дослідженні Г. Алоні [1] детально розглянуто принципи соціальної відповідальності бізнесу, що є похідними від її концепцій, і проаналізовано різні форми прояву соціоморальної відповідальності підприємця – концепція «служіння суспільству», сприяння членам певної соціальної спільноти, соціалізація молоді та людей з обмеженими фізичними можливостями тощо. На думку автора, соціальна відповідальність повинна першочергово стати якісною характеристикою особистості, а тоді вже способом ведення бізнесу.

Як бачимо, погляди на визначення поняття соціальної відповідальності різняться, однак загальним для них є те, що відповідальність розглядається як форма взаємозв'язку і взаємодії сус-

пільства і особи. Соціальна відповідальність визначається як підзвітність, як відношення особи до соціальних вимог, що виражається у конкретних діях, як свідомо-вольове відношення людини до пред'явлених суспільством вимог і обов'язок неухильного їх дотримання, як відповідна позитивна чи негативна оцінка діяльності людини з боку суспільства. Соціальна відповідальність є, таким чином, одним з проявів зв'язку і взаємозалежності особи і суспільства.

Враховуючи викладені визначення сутності соціальної відповідальності, залежно від сфери соціальної діяльності можна виділити її основні види: політичну, моральну, суспільну, юридичну та інші види відповідальності [6].

Л. І. Грядунова зазначає, що різні види відповідальності виступають при аналізі родового поняття (соціальної відповідальності) як елементи системи. Своєю чергою, кожний з видів відповідальності має свої структурні підрозділи. З погляду сфер (конкретних форм) її прояву автор виділяє такі основні компоненти структури соціальної відповідальності:

- політична – тобто відповідальність особи чи групи за дії, що торкаються соціально важливих інтересів;
- цивільна, яка передбачає дотримання громадянином Конституції країни і виконання відповідних обов'язків;
- виробнича, що виражає відповідальність за результати своєї праці;
- правова, яка проявляється у сфері взаємовідносин особи і суспільства, громадянина та держави;
- моральна, тобто усвідомлена особою;
- у сфері сімейно-побутових відносин [17, с. 31–38].

Відмітимо, що соціальна відповідальність в нашій країні має розвиватися, адже трактування її досить вузьке. Так само на її розвиток можуть вплинути наступні фактори, які обумовлені сучасними реаліями: глобалізація і пов'язане з нею загострення конкуренції; зростаючі розміри і вплив компаній; конкуренція компаній за персонал; зростаюча роль нематеріальних активів (наприклад, репутації, іміджу, брендів).

Також існують і обмежувальні фактори розвитку соціальної відповідальності (зокрема, в Україні): відсутність незалежної громадської експертизи соціальних і культурних проектів та програм; існуючі законодавчі обмеження розмірів і способів можливої допомоги нужденним; велика кількість прохань при обмеженості ресурсів для благодійності; відсутність системи соціально-відпові-

дального бізнесу; відсутність системи інформування суспільства про соціальні і благодійні проекти, про інвесторів соціальних програм та системи оцінки суспільством результатів соціальних програм бізнесу; небажання деяких керівників бізнесу слідувати принципам соціальної відповідальності і брати участь у формуванні позитивного іміджу бізнесу [33, с. 132].

Соціально відповідальна діяльність будь-якої організації реалізується за умови трьох видів узгоджень (взаємозв'язків) між:

- організацією і суспільством щодо їх очікувань та взаємного впливу їх рішень і дій (відповідальної поведінки);

- організацією та її зацікавленими сторонами щодо етично відповідального потенційного чи реального впливу на приватних осіб і організацій;

- зацікавленими сторонами та суспільством щодо узгодження, відповідності інтересів зацікавлених сторін, на які впливає організація, та очікуваннями суспільства, оскільки хоча зацікавлені сторони є частиною суспільства, вони можуть мати інтереси, які не відповідають очікуванням суспільства [77].

Відповідно до європейської практики, соціальна відповідальність бізнесу поширюється на сім основних напрямів [68]: дотримання прав людини; вимог законодавства; ділова та корпоративна етика; захист навколишнього природного середовища; співпраця із зацікавленими сторонами (співробітниками, споживачами, акціонерами, громадою, суб'єктами господарювання); дотримання міжнародних норм поведінки; прозорість та підзвітність. Крім того, соціальна відповідальність виникає у зв'язку з діяльністю низки суб'єктів, що відповідним чином впливають на об'єкти у соціальній сфері.

Об'єктами соціальної відповідальності підприємств виступають: співробітники підприємств; споживачі продукції та послуг; співробітники партнерських організацій; громадяни, які потребують особливої уваги з боку суспільства – діти, інваліди, сироти, вагітні жінки, пенсіонери, студенти тощо; соціальна інфраструктура – житлово-комунальне господарство, транспорт, заклади освіти, охорони здоров'я, науки, культури, спорту, екологічні споруди тощо.

До суб'єктів, які мають забезпечувати корпоративну соціальну відповідальність підприємств, відносяться: всі підприємства (організації), незалежно від форми власності; органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування; об'єднання роботодавців усіх рівнів; профспілки всіх рівнів; об'єднання працівників, громадські організації, спеціалізовані благодійні фонди [40, с. 32].

Склад і коло інтересів зацікавлених осіб у розвитку соціальної відповідальності постійно змінюється. Тому необхідні адекватні зміни реалізовані підприємством в моделі їх взаємодії. У зв'язку з цим можна виділити чотири рівні соціальної відповідальності [30]:

1. Мікрорівень – відповідальність перед персоналом, партнерами, акціонерами та споживачами. На даному рівні соціальна захищеність персоналу підприємств забезпечуються програмами та ініціативами, що спрямовані на створення і підтримку корпоративної культури, розвиток почуття корпоративної приналежності, прихильність персоналу до цінностей та ідеалів підприємства. Серед програм соціальних пільг, які надаються працівникам на основі добровільно взятих підприємством зобов'язань, можна виокремити: медичні послуги; щорічний бонус до чергової відпустки, матеріальну допомогу, видачу зворотних безвідсоткових позичок за умови закріплення в колективному договорі; організацію харчування персоналу, компенсацію на харчування; знижки працівникам при купівлі продукції підприємства; доставку до місця роботи транспортом підприємства; надання засобів мобільного зв'язку; відшкодування витрат, пов'язаних з переїздом на час роботи за контрактом в регіон; оплату оренди житла, послуг няні і т.п.

2. Мезорівень – відповідальність перед місцевими громадами.

3. Макрорівень – відповідальність перед державою.

4. Мегарівень – відповідальність перед світовою спільнотою.

Також вітчизняні дослідники виділяють базовий, корпоративний та вищий рівні соціальної відповідальності.

Перший (базовий) рівень – бізнес платить податки у повному обсязі і легально, тим самим кошти надходять до бюджету, звідки розподіляються на ті ж самі соціальні програми.

Другий (корпоративний) рівень – соціально відповідальний бізнес повинен платити економічно обґрунтовану зарплату. Не секрет, що зараз бізнес часто економить на зарплаті, розглядаючи її як частину своїх витрат. З одного боку, це так. Але з іншої – бізнес повинен зрозуміти, що висока зарплата дозволяє людині витрачати гроші на підтримку свого здоров'я, на освіту, на культуру.

Третій (вищий) рівень – соціально відповідальний бізнес на добровільній основі займається добрودійністю. З одного боку, потенційний інвестор має більше довіри, якщо компанія може дозволити собі проводити масштабні соціальні програми, безпосередньо не пов'язані з виробництвом, та її знають в суспільстві. З іншого боку, ці програми показують, що бізнес відкритий, він займається

не лише внутрішніми корпоративними програмами, але і працює з суспільством [32].

Реалізуючи принципи соціальної відповідальності бізнесу, менеджерам підприємства слід зважати на те, що існує дві форми її прояву – внутрішня та зовнішня.

До внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести діяльність, що пов'язана з розвитком персоналу підприємств: безпеку праці, стабільність заробітної плати, підтримку гідного рівня заробітної плати, додаткове медичне і соціальне страхування працівників, розвиток творчого потенціалу працівників через навчальні програми та програми підвищення кваліфікації, надання допомоги в кризових ситуаціях. Тобто внутрішня форма передбачає всі соціально відповідальні дії керівництва відносно своїх підлеглих.

Зовнішня форма реалізації соціальної відповідальності бізнесу не регламентується законодавством, а регулюється існуючими традиціями та вимагає від керівництва таких дій: спонсорство і корпоративна благодійність, охорона навколишнього середовища, взаємодія з місцевою громадою і владою, готовність допомагати в кризових ситуаціях, відповідальність перед споживачами товарів і послуг (виготовлення якісних товарів та надання якісних послуг) [26].

Для дослідження внутрішньої соціальної відповідальності підприємства доречно виокремити шість напрямків, кожен з яких пропонується оцінювати за переліком показників:

- винагорода і мотивація персоналу (розмір заробітної плати на підприємстві; розмір премій, надбавок; наявність соціального пакету; кількість нагород, отриманих на підприємстві);

- професійна підготовка і розвиток персоналу (підготовка і перепідготовка кадрів; співпраця з профільними ЗВО; проведення на підприємстві семінарів-нарад);

- охорона праці (проведення тренінгів; забезпеченість персоналу сучасними технічними засобами; покращення умов праці);

- соціальні програми (санаторно-курортне лікування персоналу; розвиненість волонтерства);

- додаткові стимули для персоналу (медичне обслуговування; наявність профспілки та її діяльність; забезпеченість персоналу транспортом для службового використання та житлом);

- задоволеність морально-психологічним кліматом в колективі (задоволеність працівника виконуваною роботою і місцем праці; кадровою політикою; психологічним кліматом в колективі) [12].

Соціальна відповідальність має виявлятися у системі заходів збалансування інтересів, з одного боку, підприємства та бути

пов'язаною з діяльністю і завданнями його розвитку, а з іншого – сприяти задоволенню різноманітних потреб суспільства. Тому підприємство не може обмежуватися відповідальністю за свою діяльність тільки по відношенню до власників, воно має також прийняти на себе відповідальність перед працівниками, споживачами і поставальниками товарів і послуг, перед іншими конкуруючими підприємствами, урядом країни та суспільством у цілому [47].

Однак аналіз передових практик соціальної відповідальності вітчизняних підприємств [51] свідчить, що кожне підприємство сприймає та реалізує соціальну відповідальність по-своєму. Це залежить від багатьох причин: галузева приналежність підприємства, рівень розвитку підприємства та стійкість фінансово-економічної системи, імідж керівника, морально-етичні принципи у взаємовідносинах усередині підприємства та із зовнішнім середовищем, рівень корпоративної культури, особливості виробничих процесів з позицій впливу на екологію тощо. Для розвитку соціальної відповідальності на підприємстві важливими є організація управління нею, її інтеграція в цінності, культуру та ділові відносини на всіх рівнях організаційної структури, координація різних напрямів роботи, які сприяють стійкому розвитку і задоволенню інтересів зацікавлених сторін на основі дотримання принципів соціальної відповідальності, підвищення її соціально-економічної та екологічної ефективності, забезпеченню енерго- і ресурсоощадності підприємства, інформуванню суспільства про проведені заходи та їх результати тощо.

Сучасний стан розвитку соціальної відповідальності на вітчизняних промислових підприємництва свідчить про наявність як сприятливих, так і несприятливих характеристик. До сприятливих характеристик можна віднести: збільшення кількості підприємств з іноземними інвестиціями, інтеграційних утворень вітчизняних підприємств; інтеграцію економіки у глобальне середовище, що зумовлює посилення інституціалізації соціальної відповідальності бізнесу і соціального партнерства за міжнародними стандартами, необхідність дотримання міжнародних норм і принципів у сфері прав працівників щодо умов та безпеки праці, формування ефективної соціальної інфраструктури, охорони навколишнього середовища тощо; окремі заходи з популяризації практики соціальної відповідальності підприємництва – укладання Меморандуму про соціальну відповідальність бізнесу, започаткування Форуму соціальної відповідальності бізнесу в Україні, видання довідника соціально відповідальних компаній, які працюють в Україні [67].

Одночасно, до недоліків та перешкод розвитку соціальної відповідальності на промислових підприємництва належать: відсутність єдиного розуміння її сутності та широкого визнання чинником посилення конкурентних переваг; усвідомлення її як діяльності, спрямованої винятково на покращення соціального забезпечення всередині підприємства – засновників, акціонерів чи персоналу та невизнання компоненту зовнішньої соціальної відповідальності – перед громадою у вирішенні проблем місцевого та регіонального розвитку; переконання багатьох суб'єктів підприємництва у тому, що реалізація соціальної політики є винятково прерогативою органів державного управління; відсутність належного інституційного забезпечення (причому як інституцій (урядових і неурядових організацій підтримки соціальної відповідальності підприємництва), так і інститутів (законодавства, формальних і неформальних правил поведінки)) та державного заохочення і сприяння участі бізнесу в соціальних програмах та закладів освіти у формуванні соціально відповідальних фахівців; недостатня ефективність діяльності профспілкових організацій; слабкість громадянського суспільства; відсутність у підприємців досвіду реалізації соціально відповідальних заходів, їх популяризації та оцінки ефективності [67].

Підвищення рівня ефективності функціонування соціальної відповідальності потрібно розвивати, починаючи з мікрорівня (рівня корпорації, підприємства). З цією метою їх діяльність повинна будуватись на таких основоположних засадах: розробка соціальних пакетів для працівників та їх сімей; підвищення кваліфікації працівників; дотримання екологічної відповідальності; розвиток корпоративної культури; розвиток відносин з профспілками та радами трудових колективів; відповідальне ставлення до партнерів і споживачів; відповідальність компанії перед суспільством в цілому [4].

Відповідно до основних мотивів, які спонукають вітчизняні та зарубіжні підприємства підвищувати соціальну відповідальність можуть бути такі: розвиток персоналу підприємств, що не лише запобігає плинності кадрів, але й дозволяє залучати кращих спеціалістів з ринку праці; потреба забезпечити зростання продуктивності праці; покращення іміджу підприємства та зростання репутації; реклама товарів і послуг; висвітлення його діяльності в засобах масової інформації; стабільність і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі; можливість залучення інвестиційного капіталу для розвитку соціально-відповідальних підприємств; збереження соціальної стабільності в суспільстві; в окремих країнах, в яких існують соціально відповідальні підприємства, передбачені податкові пільги [42].

Значна обмеженість застосування стратегій і принципів соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах пов'язана із загальними проблемами стану соціально-трудова відносин, що гальмують їх розвиток: масові порушення з боку роботодавців міжнародних прав людини та трудових стандартів; недотримання законодавчо встановлених соціально-трудова прав і гарантій працівників, економія витрат на охорону праці; низький рівень заробітної плати, приховування заробітної плати, тривала заборгованість із виплати заробітної плати; значне забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів; невисока якість продукції, приховування небажаної інформації, недобросовісна реклама [45].

Перспективи розвитку програм соціальної відповідальності в Україні пов'язані з: формуванням державних механізмів стимулювання системного вдосконалення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання; збільшенням кількості суб'єктів господарювання, що розробляють, реалізують власні стратегії соціальної відповідальності, добровільно складають і щорічно оприлюднюють нефінансову звітність; використання кращих практик соціальної відповідальності українського бізнесу щодо етичної поведінки, поліпшення умов праці; захистом і покращенням соціально-трудова прав робітників; дотриманням сучасних стандартів безпеки праці та розвитку людини; захистом прав споживачів; підвищенням рівня зайнятості, у т.ч. серед вразливих верств населення; покращенням життя громад, зменшенням диспропорцій регіонального розвитку; розвитком соціальної відповідальності бізнесу в українському суспільстві як загальноприйнятої тенденції; забезпеченням сталого економічного і соціального розвитку країни; підвищенням конкурентоспроможності економіки; зменшенням безробіття, зниженням соціальної напруги, підвищенням стандартів життя населення та формуванням середнього класу; більш раціональним використанням природних ресурсів та зниженням рівня забруднень; активізацією інвестиційних та інноваційних процесів; полегшенням інтеграція до економічного і соціального простору ЄС [72].

Отже, до основних напрямів забезпечення системи соціальної відповідальності підприємств доречно віднести [24]: створення умов для запровадження системи гідного соціально-економічного забезпечення працівників підприємства, зокрема забезпечення стійкого та постійного зростання заробітної плати з урахуванням соціально-економічних тенденцій у країні; удосконалення системи соціального забезпечення працівників у тому числі шляхом надання

їм соціальних пакетів; запровадження системи додаткового соціального страхування, зокрема медичного та недержавного пенсійного; співучасть у виконанні соціальних програм і заходів регіону, держави та міста; стабілізація ринку праці шляхом створення нових робочих місць і застосування новітніх гнучких форм зайнятості; співпраця з органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, сторонами соціального партнерства з метою забезпечення соціальної безпеки.

Таким чином, розвиток трудового потенціалу за принципам соціальної відповідальності є одним із засобів підвищення рівня трудової активності працівників. Це обумовлено тим, що розуміння етичного ставлення до них, дотримання їх прав та гарантій у системі соціально-трудових відносин підвищує відповідальність людини та мотивацію до праці. Адже її діяльність у праці стає невід'ємною рисою особистості – запорукою її подальшого розвитку та прогресу у світі в цілому, бо справжня цінність людини визначається не багатством, походженням чи посадою, а цінністю внутрішніх здібностей: чесністю, справедливістю, відповідальністю і працелюбством.

Список використаних джерел

1. Алоні Г. Етика бізнесу: соціально-філософський аспект : автореф. на здобуття наук. ступеня дис. канд. філос. наук : 09.00.03 / Г. Алоні. – Київ, 2008. – 19 с.
2. Амоша О. І. Соціальна відповідальність в контексті розвитку людського потенціалу [Електронний ресурс] / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова // Держава і суспільство. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-1/doc/3/01.pdf>
3. Бельтюков Є. А. Трудовий потенціал підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, А. В. Пашкова // Економіка: реалії часу. – 2011. – № 1(1). – С. 95–102.
4. Бержанір А. Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу / А. Л. Бержанір // Економіка і організація управління. – 2014. – Вип. 1–2. – С. 43–47.
5. Біль М. М. Особливості впровадження соціальних інновацій в організацію праці на підприємствах / М. М. Біль // Економіка сьогодні: проблеми та шляхи вирішення : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25–26 листоп. 2011 р.) : у 2 ч. – Одеса, 2011. – Ч. 1. – 92 с. – С. 81–84.

6. Богуцька Н. М. Методологія осмислення соціальної відповідальності / Н. М. Богуцька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки. – 2015. – № 824. – С. 208–217.

7. Бойко-Бойчук Л. В. Суспільні реформи як керовані соціальні інновації: вимоги до моделі / Л. В. Бойко-Бойчук // Наука та інновації. – 2009. – Т. 5, № 4. – С. 92–98.

8. Болотна О. В. Соціальні інновації як інструмент підвищення якості життя населення України / О. В. Болотна, М. К. Костюк // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. № 10. – С. 510–517.

9. Брич В. Я. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств / В. Я. Брич, І. І. Смачило // Экономика и управление предприятием. – 2014. – № 5/2 (19). – С. 36–39.

10. Буй Ю. В. Соціальні інновації: суть і класифікація [Електронний ресурс] / Ю. В. Буй, Л. Д. Мельниченко. – Режим доступу: <http://Conference.SPKNUEU.ORG>

11. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – Київ : КНЕУ, 2000. – 228 с.

12. Гальчак Х. Р. Соціальна відповідальність бізнесу в ринкових умовах господарювання / Х. Р. Гальчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698 : Проблеми економіки та управління. – С. 140–146.

13. Гасенко Е. В. Критерии развития инновационного потенциала персонала / Е. В. Гасенко // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № 2 (18). – С. 44–49.

14. Горшенин В. П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации : монография / В. П. Горшенин. – Челябинск : ЮУрГУ, 2006. – 287 с.

15. Гришук В. К. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / В. К. Гришук. – Львів : Львів. держ. ун-т внутрішніх справ, 2012. – 152 с.

16. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні / О. А. Грішнова, Г. Ю. Мішук // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 2 (20). – С. 167–178.

17. Грядунова Л. И. Социальная ответственность личности в условиях развитого социализма / Л. И. Грядунова. – Київ : Вища школа, 1979. – 132 с.

18. Добикіна О. К. Актуальність соціальної відповідальності бізнесу у формуванні трудового потенціалу / О. К. Добикіна, В. А. Пономарьова // Научный вестник ДГМА. – 2016. – № 3 (21Е). – С. 195–199.

19. Друкер П. Бизнес и инновации / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2009. – 432 с.

20. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2002. – 397 с.

21. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. Практика и принципы / П. Ф. Друкер. – М. : Деловой мир, 1992. – 432 с.
22. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – Київ : Академія, 2001. – Т. 2. – 848 с.
23. Жалдак Г. Класифікація інновацій та їх соціальний підвид / Г. Жалдак, Н. Сімченко // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 10, ч. 4. – С. 92–95.
24. Завора Т. М. Соціальні відповідальність бізнесу [Електронний ресурс] / Т. М. Завора. – Режим доступу: http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/186/1/Завора_тези_2016.pdf
25. Заяць Т. А. Соціальні інновації: потенціал і можливості використання в Україні / Т. А. Заяць // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 20. – С. 735–737.
26. Збаржевецька Л. Д. Інноваційна активність найманих працівників: поняття та особливості / Л. Д. Збаржевецька // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2009. – Вип. 16, ч. 1. – С. 94–98.
27. Капінос Г. І. Стимулювання працівників в умовах інноваційного розвитку економіки України / Г. І. Капінос, І. С. Злобіна // Наука і економіка. – 2008. – № 4 (12). – С. 119–123.
28. Катихін Є. О. Практика соціальної відповідальності бізнесу в частині розвитку трудового потенціалу підприємства / Є. О. Катихін // Статистика України. – 2013. – № 2. – С. 61–65.
29. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 446 с.
30. Киварина М. В. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] / М. В. Киварина. – Режим доступа: http://economicarggu.ru/2011_3/kivarina.pdf
31. Колотюк О. І. Інноваційна «пасивність» українських підприємств на сучасному етапі: причини, наслідки та шляхи подолання / О. І. Колотюк, Р. П. Татарчук // Вісник НГУ «ХІП». – 2013. – № 22 (995). – С. 33–37.
32. Комарова К. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України / К. В. Комарова, Н. В. Ковальчук // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5–6. – С. 25–30.
33. Корнева І. О. Соціальна корпоративна відповідальність як інструмент покращення результатів роботи підприємства / І. О. Корнева // Молодий вчений. – 2017. – № 5 (45). – С. 618–621.
34. Лаптева Е. А. Готовность персонала к инновациям как фактор развития инновационного потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Е. А. Лаптева // Проблемы формирования новой экономики

XXI века : VI Междун. науч.-практ. Интернет-конференция (19–20 декабря 2013 г.). – Режим доступа: <http://www.confcontact.com>

35. Лега К. А. Формирование механизма управления инновационным потенциалом персонала корпорации : дис... канд. экон. наук : 08.00.05 / К. А. Лега. – Челябинск, 2008. – 194 с.

36. Летуновська Н. Є. Соціальні інновації підприємств в умовах трансформаційної економіки / Н. Є. Летуновська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 4. – С. 107–112.

37. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації : монографія / Л. С. Лісогор ; відп. ред. Е. М. Лібанова. – Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. – 168 с.

38. Лобачева А. С. Организационно-методические аспекты стимулирования трудовой активности молодых специалистов на предприятии : автореф. на соиск. науч. степени дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» / А. С. Лобачева. – М., 2012. – 27 с.

39. Матросова Л. М. Соціальні інновації, як джерело інноваційного капіталу підприємства / Л. М. Матросова, Л. О. Зайцева // Удосконалення економічних механізмів управління сучасними системами підприємств, корпорацій, галузей, регіонів, країн : монографія / за заг. ред. Ю. З. Драчука, В. Я. Швеця ; МОН України ; Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка ; Нац. гірн. ун-т. – Донецьк : НГУ, 2014. – С. 74–80.

40. Мельник С. Становлення соціально-орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики / С. Мельник // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 5. – С. 32–36.

41. Мішук І. П. Оцінювання соціальної відповідальності торговельних підприємств: пошук методичних підходів / І. П. Мішук, Н. М. Градюк // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 5 (436). – С. 200–204.

42. Мосійчук І. В. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сучасного розвитку економіки України [Електронний ресурс] / І. В. Мосійчук // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_15.

43. Муздыбаев К. Психология ответственности / К. Муздыбаев. – Ленинград : Наука, 1983. – 286 с.

44. Набатова О. О. Соціальні інновації: поняття, види, суб'єкти / О. О. Набатова // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. – 2011. – № 6. – С. 58–66.

45. Новікова О. Ф. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін. – Донецьк, 2013. – 296 с.

46. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
47. Панькова А. Д. Про інноваційні моделі управління трудовою сферою в аспекті соціальної відповідальності / А. Д. Панькова // Социальная экономика. – 2015. – № 1. – С. 117–123.
48. Пахно И. В. Инновационная активность и новообразование личности: метасистемный подход / И. В. Пахно // Психология в экономике и управлении. – 2015. – Т. 7, № 1. – С. 16–25.
49. Пацула О. І. Аналіз стану основних напрямів соціальної відповідальності в Україні / О. І. Пацула // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2013. – № 2. – С. 117–124.
50. Перегудова Т. В. Оцінювання інноваційного потенціалу працівників при впровадженні інновацій в організації: теоретико-методологічний аспект / Т. В. Перегудова, А. Г. Бистров // Український соціум. – 2014. – № 3 (50). – С. 78–88.
51. Практики КСВ в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/library>
52. Процак К. В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К. В. Процак, О. П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698 : Проблеми економіки та управління. – С. 272–276.
53. Рогуля О. Ю. Соціальні інновації як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Рогуля. – Режим доступу: <http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/12925/1/176-178.pdf>
54. Розанвалон П. Новый социальный вопрос / П. Розанвалон. – М., 1977. – 215 с.
55. Сафин В. Ф. Психологическая сущность ответственности личности / В. Ф. Сафин // Теория и практика формирования коммунистического сознания. – Уфа, 1986. – С. 43–57.
56. Семикіна М. В. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації : монографія / М. В. Семикіна, С. Р. Пасека та ін. ; за наук. ред. М. В. Семикіної. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с.
57. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : Степ, 2002. – 212 с.
58. Словарь инновационных терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pfo-perm.ru/Dictionary.asp?s12>.
59. Смірнов О. О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг / О. О. Смірнов // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 116–125.

60. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. Л. Смолюк. – Харків, 2008. – 20 с.
61. Смугчак З. В. Активізація соціальних інновацій як передумова розвитку людських ресурсів / З. В. Смугчак, О. Ю. Сипник, О. М. Остапенко // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 7–8 (1). – С. 94–97.
62. Сокерина С. В. Система развития инновационного потенциала персонала: формируем новые подходы / С. В. Сокерина // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2016. – № 4. – С. 365–376.
63. Сокерина С. В. Формирование активной инновационной деятельности персонала предприятия / С. В. Сокерина // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 96–100.
64. Социологическая энциклопедия : в 2 т. / [рук. науч. проекта Г. Ю. Семигин, гл. ред. В. Н. Иванов]. – М. : Мысль, 2003. – Т. 2 – С. 456.
65. Соціальні інновації: концептуальні підходи, можливості розвитку та запровадження : наук. доп. / В. П. Антонюк, О. Ф. Новікова, О. В. Воловодова [та ін.]. – Донецьк, 2010. – 102 с.
66. Спиркин А. Г. Сознание и самосознание / А. Г. Спиркин. – М. : Просвещение, 1972. – 344 с.
67. Стецик А. Чинники та перешкоди посилення соціальної відповідальності підприємства / А. Стецик // Актуальні питання гуманітарних наук. – 2015. – Вип. 12. – С. 311–317.
68. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb.pdf.
69. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; сокр. пер. с англ. ; авт. предисл. и научн. ред. К. Ф. Пузыня. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
70. Терон І. В. Соціальні інновації у процесах модернізації соціально-трудових відносин / І. В. Терон // Наукові праці Кіровоград. нац. техн. ун-ту. – 2011. – Вип. 20, ч. II. – С. 57–66.
71. Толмачова О. В. Мотивація інноваційної активності кадрової складової інноваційного потенціалу / О. В. Толмачова, Є. А. Бельтюков // Економічні інновації. – 2013. – Вип. № 52. – С. 191–197.
72. Топішко І. І. Соціальна відповідальність підприємства в Україні: проблеми забезпечення та шляхи підвищення / І. І. Топішко, Н. П. Топішко, Т. І. Галецька // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 12–1. – С. 95–99.
73. Турило А. М. Визначення сутності економічної категорії «інноваційний потенціал персоналу підприємства / А. М. Турило,

М. В. Адаменко // Вісник Криворізького національного університету. – 2013. – Вип. 34. – С. 264–267.

74. Турило А. М. Класифікація інноваційного потенціалу персоналу підприємства / А. М. Турило, М. В. Адаменко // Проблеми економіки. – 2013. – № 2. – С. 138–144.

75. Федулова Л. І. Соціальні інновації в системі соціально-економічних відносин [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/usoc/2008_3/60-74.pdf

76. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – М. : Политиздат, 1981. – 467 с.

77. Фурса М. Соціальна відповідальність підприємства: теоретико-методологічні проблеми становлення [Електронний ресурс] / М. Фурса // Демократичне врядування. – 2014. – Вип. 14. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_26.

78. Хадасевич Н. Р. Формирование инновационного потенциала персонала организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Хадасевич Н. Р. – Сургут, 2008. – 152 с.

79. Хачатуров Р. Л. Юридическая ответственность / Р. Л. Хачатуров, Р. Г. Ягютян. – Тольятти : ВГУ им. В.Н. Татищева, 1995. – 22 с.

80. Чорний Р. С. Розвиток трудового потенціалу просторових форм організації українського суспільства : монографія / Р. С. Чорний. – Львів : Ін-т регіон. досліджень НАН України, 2013. – 384 с.

81. Шабуров А. В. Социальная ответственность личности и уголовное право / А. В. Шабуров // Вопросы совершенствования уголовно-правовых норм на современном этапе : межвуз. сб. науч. тр. – Свердловск, 1986. – С. 65–78.

82. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк, 2005. – 502 с.

83. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М. : ЭКСМО, 2007. – 864 с.

84. Янг М. Возвышение меритократии: Утопия и утопическое мышление / М. Янг. – М., 1991. – 346 с.

85. Янченко З. Б. Оцінка людського капіталу як складової інноваційного потенціалу підприємства / З. Б. Янченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 14. – С. 45–48.

86. Attali J. Millennium: winners and losers in the coming world order / J. Attali. – New York : Random House, 1991. – 132 p.

87. Barsh J. Leadership and innovation / J. Barsh, M. M. Capozzi, J. Davidson // The McKinsey Quarterly. – 2008. – № 1. – P. 36–47.

88. Heiscale R. Social innovations: structural and power perspectives / R. Heiscale // Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance. – UK, USA : Edward Elgar Publishing. – 2007. – P. 52–79.

89. McElroy W. M. Social innovation capital / W. M. McElroy // Journal of Intellectual Capital. – 2002. – Vol. 3, № 1. – P. 30–39.

90. Mulgan G. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerate / G. Mulgan, S. Tuckers, R. Ali, B. Sanders. – London, 2007. – 52 p.

91. Phils J. Rediscovering Social Innovations / J. Phils. – Stanford, 2009. – 184 p.

Розділ 15

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

15.1. Аналітичне забезпечення теоретико-методичних основ економічної безпеки виробничих систем

Економічна безпека має велике значення для підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства. Серед науковців, що займалися дослідженням поняття економічної безпеки, немає єдиної парадигми у розумінні даної категорії, що пов'язано з її складністю, засобами забезпечення та проблематичністю у формуванні результативної системи забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Визначивши рівень економічної безпеки підприємства, управлінський персонал має змогу сформулювати проблематичні аспекти діяльності, не допустити потенційні загрози. Беручи до уваги нинішні умови функціонування, вплив багатьох несприятливих чинників на діяльність вітчизняних підприємств, побудова системи економічної безпеки є запорукою стабілізації діяльності в умовах невизначеності. Прийнявши усі заходи щодо забезпечення власної економічної безпеки, підприємство матиме змогу володіти ситуацією на ринку, покращити фінансовий стан, виробити стратегії протидії негативним фактором зовнішнього середовища та покращити конкурентні позиції під час реалізації продукції. Потреба у формуванні та удосконаленні теоретичного підґрунтя щодо забезпечення економічної безпеки визначена як із практичного, так і науково-методичного аспектів господарювання підприємства. Дослідження концептуальних засад та підходів сутності економічної безпеки та факторів, що її визначають, проводили чимало вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема такі як: Андрушків Б. М., Арєф'єва О. В., Барановський О. І., Бланк І. О., Власюк О. С., Грунін О. А., Гончаренко Л. П., Захаров О. І., Заїчковський А. О., Іванюта Т. М., Кургузенкова Л. А., Кузенко Т. Б., Ніколаюк С. І., Никифорчук Д. Й., Олейников Е. А., Пашнюк Л. О.,

Пригунов П. Я., Сідак В. С., Якубович З. та ін. Зважаючи на актуальність та потребу розширення науково-методичних підходів до забезпечення економічної безпеки підприємства, дані питання вимагають детального дослідження.

Під час фінансово-господарської діяльності, підприємства задля забезпечення власної економічної безпеки, зосереджені на підтриманні усіх виробничих процесів та дотриманні запланованого обсягу реалізації продукції, збереженні конфіденційної інформації, моніторингу поведінки підприємств-конкурентів та ін.

Економічна безпека підприємства є загальною характеристикою, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства. Зміст даного поняття містить у собі систему засобів, які забезпечують конкурентоспроможність продукції та економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників. Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки суб'єктів підприємництва залежить від того, наскільки ефективно керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища [6; 17, с. 63].

Досліджуючи підходи щодо дефініції економічної безпеки підприємства, необхідним є визначення етапів розвитку даного поняття. Більшість науковців виокремлюють шість етапів розвитку еволюції економічної безпеки підприємства:

- перший етап розвитку почався з 1991 по 1997 роки – загроза економічної безпеки підприємства виникала зі сторони персоналу підприємства, який міг розголосити його комерційну таємницю;
- другий етап розвитку охоплює 1998 та 1999 роки, коли це поняття почали розглядати, як можливий негативний вплив на його діяльність зовнішнього середовища;
- третій етап розвитку почався з 1999 року, зокрема для цього періоду характерний розгляд цього поняття з позиції окремих аспектів діяльності господарюючого суб'єкта.
- на четвертому етапі, який збігається за часом з третім, тобто з 1999 по 2002 роки, вчені виділили функціональні складові

економічної безпеки підприємства, а загрози починають розділяти на зовнішні та внутрішні;

- п'ятий етап охоплює період з 2002 по 2005 роки, а саме на даному етапі розвитку економічна безпека підприємства ототожнюється з ефективним його функціонуванням у ситуації ризику;

- шостий етап почався у 2005 році і триває дотепер, особливостю його є розгляд економічної безпеки підприємства залежно від її галузевої приналежності, а загрози економічної безпеки підприємства розглядаються, як зовнішні, так і внутрішні [18, с. 30–31].

Базою забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства є фінансова стійкість функціонування, ефективність фінансово-економічної діяльності (прибутковість), фінансова безпека персоналу. До ресурсів забезпечення надійного існування і розвитку підприємства належать: компетенції підприємства та персоналу, матеріальні й інтелектуальні (інформаційні) ресурси. З цих міркувань забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає використання фінансових та економічних компетенцій безпеки підприємства та персоналу, що дозволяють виконати такі завдання як: виконання фінансових та конкурентних стратегій; використання інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства; інформаційне забезпечення результативної діяльності підприємства в ринкових умовах на основі відповідної бази знань про безпеку.

Аналізуючи підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства», важливим є визначення його в аспекті того, що:

- це характеристика його стабільного фінансово-економічного функціонування, при якому вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ не зумовлюють виникнення негативних тенденцій в оптимальному співвідношенні ресурси–виробництво–прибуток;

- при своєчасному і системному визначенні цілей, принципів та механізмів управління, загроз, методів та засобів забезпечення економічної безпеки підприємства можливе адекватне формування програми дій, а саме: стратегії стабільного фінансово-економічного функціонування підприємства [47, с. 68; 53, с. 142].

Як і кожна категорія, економічна безпека має певну сукупність функціональних складових, зокрема фінансову, кадрову, інтелектуальну, технологічну, екологічну, інформаційну, силову та правову складові (див. рис. 15.1).

Головна мета економічної безпеки підприємства – гарантування його стабільного та максимально ефективного функціонування в теперішньому часі і високий потенціал розвитку в майбутньому.

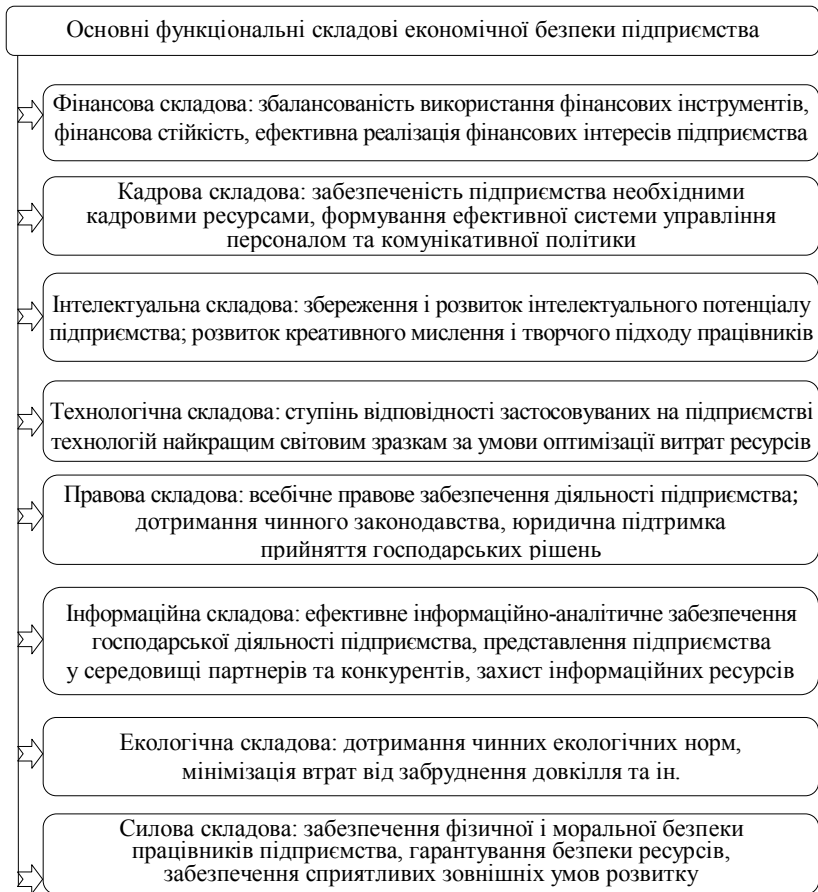


Рис. 15.1. Структура функціональних складових економічної безпеки підприємства*

*складено за автором [32]

До основних функціональних цілей економічної безпеки відносять:

- забезпечення високої фінансової ефективності діяльності, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу об'єкта господарювання;

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності НДДКР;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці й досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації.

Для економічної безпеки підприємства характерна сукупність якісних і кількісних показників, найважливішим серед яких є рівень економічної безпеки. Рівень економічної безпеки підприємства – це оцінка стану використання корпоративних ресурсів за критеріями рівня економічної безпеки підприємства. З метою досягнення її найбільш високого рівня підприємство повинно провести роботу із забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи [44]. Автори Г. В. Козаченко, Т. М. Адаменко зазначають, що категорія «економічна безпека» розглядається здебільшого у межах наявних підходів до її розуміння (захисний, ресурсно-функціональний та гармонізаційний). У межах цих підходів феномен економічної безпеки підприємства пояснюється з використанням імперативних понять кожного підходу. У захисному підході імперативним є поняття «загроза», у ресурсно-функціональному – поняття «ефективність використання ресурсів», у гармонізаційному – поняття «інтерес підприємства», у конкурентному – поняття «конкурентоспроможність» [40].

На початку варто розглянути основоположні підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства», що використовуються в сучасних наукових дослідженнях:

- 1) економічна безпека підприємства – це стан захищеності його інформаційних ресурсів та комерційної таємниці;
- 2) економічна безпека підприємства – це стан його захищеності від негативних впливів зовнішнього середовища;
- 3) економічна безпека підприємства – це стан його захищеності від негативних впливів і змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 4) економічна безпека підприємства – це стан його захищеності від негативних впливів і змін зовнішнього та внутрішнього середовища при найефективнішому використанні корпоративних ресурсів;

5) економічна безпека підприємства – це стан підприємства, при якому імовірність небажаних змін будь-яких параметрів підприємства невелика [64].

Автор Н. Гришко пропонує своє бачення категорії «економічна безпека підприємства», яке базується на твердженні, що рівень економічної безпеки господарюючого суб'єкта залежить від стану безпеки суб'єктів економіки, які з ним взаємодіють. Економічну безпеку підприємства пропонується розглядати як збалансований стан його виробничо-економічної системи, котрий в умовах протидії дестабілізуючим чинникам зовнішнього та внутрішнього середовищ забезпечує можливість досягнення стратегічних цільових орієнтирів розвитку [21, с. 6].

Малашенко В. трактує економічну безпеку підприємства як корпоративну систему функціонування підприємства, за умови якої відбувається найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів (земля, кадровий потенціал, інтелектуальна власність, інформація, капітал тощо), і водночас знижуються наявні та потенційні загрози, в результаті чого досягається максимально позитивний ефект від роботи підприємства [49, с. 285–286].

Економічна безпека підприємства характеризує рівень його забезпечення відповідними фінансовими, матеріальними, трудовими ресурсами, можливістю їх відновлення, виробленими механізмами протидії потенційним ризикам під час фінансово-господарської діяльності. Управлінський персонал повинен вести моніторинг за процесами раціонального використання наявного ресурсного забезпечення та заходів щодо розвитку потенціалу підприємства, що в свою чергу надасть можливість реалізовувати заходи для забезпечення економічної безпеки. На нашу думку, економічна безпека підприємства повинна розглядатися основними топ-менеджерами з позиції системного підходу із розробкою заходів зниження впливу ризиків на виробничо-збутову діяльність. Забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта повинно бути безперервним процесом, із визначенням та оцінюванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, удосконаленням усіх структурних елементів системи управління підприємством в розрізі поточних та стратегічних планів.

Особливістю економічної безпеки підприємства є те, що від її рівня залежать його результати господарювання та, водночас, стан функціонування галузі, регіону та країни, в цілому. За допомогою виокремлення економічних параметрів, що дають змогу визначати

стан економічної безпеки підприємства, формуються програмно-цільові заходи, пришвидшується отримання поставлених поточних і стратегічних цілей, удосконалюються усі аспекти діяльності суб'єкта. Саме тому, дослідження в даному напрямі є перспективними, вимагають формування більш ґрунтовних підходів щодо аналізу економічної безпеки підприємства та методів прийняття вдалих управлінських рішень для розвитку фінансово-господарської діяльності.

На сьогодні потребують ґрунтовних досліджень питання побудови ефективних механізмів та підбору інструментарію зростання рівня економічної безпеки машинобудівних підприємств, що надасть змогу даним суб'єктам господарювання збільшити рівень конкурентоздатності, розширити номенклатуру продукції та сегменти ринків збуту продукції. Під впливом ряду як позитивних, так і негативних чинників на діяльність будь-якого підприємства, господарюючий суб'єкт змушений володіти важелями пристосування до змін умов господарювання та запобігання впливу потенційних зовнішніх загроз.

Економічна безпека промислового підприємства з одного боку забезпечує можливість власного функціонування, з іншого – є складовою економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіоном чи країною. В широкому розумінні суть економічної безпеки будь-якого підприємства полягає у такому стані його економічної системи, який може бути охарактеризовано збалансованістю, стабільністю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечити на основі своїх власних економічних інтересів стійкий й ефективний розвиток [28]. Економічна безпека підприємства є достатньо розширеним поняттям в основі якого лежить раціональне використання ресурсного забезпечення, використання резервів виробництва виробів машинобудування, прогнозування та недопущення впливу зовнішніх загроз. Система управління економічною безпекою підприємства формується на основі системного підходу та функціонує в розрізі усіх структурних складових господарюючого суб'єкта. Від побудови та впровадження системи економічної безпеки підприємства залежатимуть базові індикатори розвитку, розширення виробничого потенціалу, зростання конкурентоздатності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Беручи до уваги вагомість забезпечення економічної безпеки, залежність її від великої кількості економічних, соціально-політичних факторів, обрана методика проведення оцінювання сис-

теми управління економічною безпекою на промисловому підприємстві здебільшого залежить від загальноприйнятих методичних підходів, що звичайно пов'язані із державним устроєм, особливостями законодавства тощо. Під впливом глобалізаційних процесів збільшується кількість загроз ведення господарювання підприємств машинобудування, що відповідно впливає на забезпечення рівня економічної безпеки на рівні підприємства, галузі чи країни [10, с. 42]. Система управління економічною безпекою підприємства, до складу якої входить сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових, контролюючих і мотиваційних способів гармонізації його інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечує отримання прибутку, розмір якого достатній для знаходження господарюючого суб'єкта в стані економічної безпеки [67, с. 171].

Визначальним питанням забезпечення економічної безпеки промислового підприємства є, перш за все, захист власності. Кажучи про необхідність формування цивілізованих ринкових стосунків, слід зазначити, що прозорий і відкритий ринок не з'явиться сам по собі, для його побудови треба створювати механізми. Ці механізми, з одного боку повинні дозволяти знімати бюрократичні бар'єри, а з іншою дозволити вирішувати проблеми корупції. Основою корупції є «зімкнення» влади і бізнесу. Як відомо, боротьба з корупцією вимагає, перш за все, вдосконалення правових, економічних, організаційних механізмів функціонування органів виконавчої влади для запобігання і усунення причин і умов, сприяючих виникненню і поширенню корупції. Тактика забезпечення безпеки підприємства передбачає вживання конкретних процедур і виконання конкретних дій в цілях забезпечення його економічної безпеки. Йдеться про такі процедури і дії як: розширення юридичної служби підприємства; вживання додаткових заходів по збереженню комерційної таємниці; створення підрозділу комп'ютерної безпеки; пред'явлення претензій контрагентові, порушникові тощо.

З метою результативного господарювання підприємства та досягнення поставлених цілей, важливо постійно дотримуватись сформованих управлінських рішень щодо забезпечення відповідного рівня економічної безпеки. Залежно від специфіки діяльності та структури підприємства, кожний із запропонованих заходів посилення економічної безпеки може мати власну структуру. Для підвищення економічної безпеки підприємств машинобудівної галузі важливим є не тільки ретельна розробка та впровадження

зазначених заходів, а й перевірка доцільності реалізації управлінських рішень [60; 24, с. 32].

Рівень економічної безпеки машинобудівного підприємства характеризує рівень його забезпечення відповідними фінансовими, матеріальними, трудовими ресурсами, можливістю їх відновлення, виробленими механізмами протидії потенційним ризикам під час фінансово-господарської діяльності. Управлінський персонал повинен вести моніторинг за процесами раціонального використання наявного ресурсного забезпечення та заходів щодо розвитку потенціалу підприємства, що в свою чергу надасть можливість реалізувати заходи для забезпечення та посилення економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства має розглядатися основними топ-менеджерами з позиції системного підходу із розробкою заходів зниження впливу ризиків на виробничо-збутову діяльність. Забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта повинно бути безперервним процесом, із визначенням та оцінюванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, удосконаленням усіх структурних елементів системи управління підприємством в розрізі поточних та стратегічних планів. Особливістю економічної безпеки машинобудівного підприємства є те, що від її рівня залежать його результати господарювання та, водночас, стан функціонування галузі, регіону та країни, в цілому. За допомогою виокремлення економічних параметрів, що дають змогу визначати стан економічної безпеки підприємства, формуються програмно-цільові заходи, пришвидшується отримання поставлених поточних та стратегічних цілей, удосконалюються усі аспекти діяльності суб'єкта.

За нинішніх умов господарювання підприємств, стану економіки та активних трансформаційних процесів, питання забезпечення безпеки набувають чималого значення. Тому, визначення рівня економічної безпеки підприємства, виокремлення ряду загроз потребують глибоких досліджень з визначенням першорядних проблематичних аспектів та упорядкуванням напрямів їх вирішення.

У загальному, економічну безпеку можна розглядати на рівні міжнародної (глобальна, регіональна); національної безпеки – на галузевому, державному, регіональному рівні, а також на рівні господарюючого суб'єкта. Беззаперечним є факт того, що рівень економічної безпеки господарюючого суб'єкта знаходиться в прямій залежності від безпеки країни, рівня економічної безпеки регіону та галузі, безпосередньо.

За нинішніх умов господарювання важливим є дослідження проблематики процесів організації функціонування системи економічної безпеки промислових підприємств, адже від становища економічної безпеки більшості підприємств промисловості залежить і забезпечення її безпеки на рівні окремих галузей чи регіону.

Забезпечення економічної безпеки промислових підприємств необхідно розглядати як процес прогнозування і запобігання збитків від негативних дій на їх економічну безпеку за різними аспектами фінансово-господарської діяльності [60, с. 150]. На рівень ефективності фінансово-господарської діяльності господарюючих суб'єктів впливають процеси прогнозування загроз економічній безпеці. На підприємстві повинна бути сформована система забезпечення економічної безпеки, що є важливим етапом на шляху до розвитку функціонування.

Формулювання стану економічної безпеки дозволяє констатувати наявність певних загроз, що продукують перешкоди відносно досягнення національних інтересів в напрямі розвитку економіки країни. Визначення загроз економічній безпеці, їх структури, вагомості є найважливішим кроком при формуванні стратегії їх подолання. Глобалізаційні зміни в економіці країни вимагають пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зростання рівня їх прибутковості, розширення ринків збуту продукції тощо. Чимале значення у цьому відіграють саме інноваційно-інвестиційні процеси. Інноваційний розвиток на базі використання новітніх технологічних процесів, виробництва нової продукції, структурної перебудови виробництва можливий шляхом використання інноваційних стратегій.

Економічна безпека підприємства є цілісною відкритою системою на яку діють фактори різного характеру, кожен з яких підлягає окремій оцінці. Саме завдяки аналізу сукупності зазначених чинників, визначають рівень економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Передувати даним процесам повинен аналіз загроз економічній безпеки, безпосередньо особливостей управління нею, що передбачає формування важелів зниження впливу та протидії визначеним загрозам.

Сукупність загроз, які є можливими або вже існуючими спричинена рядом факторів на мікро- та макрорівні. Експертами визначено, що на рівень економічної безпеки здебільшого впливають саме внутрішні загрози, серед яких виокремлюють надто небезпечні та небезпечні. Експертами було визначено, що близько 36 %

формують внутрішні загрози економічній безпеці як особливо небезпечні та понад 46 % – як небезпечні. З них 14 % опитаних фахівців, вважають, що внутрішні економічні чинники створюють певні фактори ризику, але не є суттєвими загрозами. Вагомим аспектом поліпшення управління безпекою виступає кількісна оцінка її рівня, яка дає змогу у випадку існування істотних порушень або відхилень визначити ступінь близькості системи до межі її стійкості, де буде втрачена передбачуваність її змін у відповідь на зовнішні і внутрішні впливи. Засади управління економічною безпекою підприємства повинні бути закладені в основну стратегію розвитку, що забезпечить отримання запланованого результату [31; 14, с. 83–84].

На сьогодні існують різні концептуальні підходи до визначення та управління економічною безпекою підприємства, водночас не існує єдиного бачення та методології дослідження як даної категорії, так і управління як процесу. Як зазначає, Гнилицька Л. це пов'язано з тим, що проблематика економічної безпеки виходить за межі суто економічних досліджень і знаходить відображення в системі психологічних, соціологічних, юридичних наук [19].

Постає необхідність предметного дослідження забезпечення економічної безпеки із використанням теоретико-методичних основ таких дисциплін як соціологія, правознавство, психологічних наук та ін. Наукові проблеми, які вирішуються при проведенні досліджень в галузі економічної безпеки підприємства, складні й багатовекторні. Вони охоплюють практично всі сторони діяльності суб'єктів господарювання.

Дослідження економічної безпеки підприємства варто проводити у розрізі як організації та забезпечення функціонування системи економічної безпеки господарюючого суб'єкта, проведення оцінки діяльності суб'єктів, що зайняті у забезпеченні економічної безпеки так і, в загальному отримання даних щодо рівня економічної безпеки підприємства. Слід зазначити окремі недоліки науково-методичних підходів щодо визначення рівня економічної безпеки підприємства в розрізі її структурних елементів, зокрема:

- бракує обґрунтування групи показників, що характеризують стан обраних складових;
- не розроблена єдина градаційна шкала для оцінки значимості обраних складових для рівня економічної безпеки;
- не обґрунтована єдина система критеріальних коефіцієнтів для складових економічної безпеки;
- присутній суб'єктивізм при розрахунку вагових коефіцієнтів;

– відсутність якісних показників оцінки елементів економічної безпеки підприємства [23].

Економічній безпеці підприємства притаманний подвійний характер: з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого – є складовою економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіоном чи країною. В широкому розумінні суть економічної безпеки підприємства полягає у такому стані його економічної системи, який може бути охарактеризовано збалансованістю, стабільністю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечити на основі своїх власних економічних інтересів стійкий й ефективний розвиток [28]. Існують різні наукові підходи щодо визначення як поняття економічної безпеки підприємства, держави, побудови системи управління економічною безпекою промислового підприємства та виокремлення її основних структурних елементів.

Визначаючи рівень економічної безпеки важливо звернути увагу на такі аспекти як: становище коли підприємство знаходиться у відносній захищеності характеризується динамічністю; не потрібно ігнорувати внутрішні загрози, які, подекуди, можуть бути ще небезпечнішими за зовнішні; механізми управління економічною безпекою підприємства знаходяться у взаємодії із системою забезпечення економічної безпеки країни.

Для кожного промислового підприємства при визначенні рівня економічної безпеки проблематичним є обрання методики оцінювання стану безпеки та визначення сукупності внутрішніх та зовнішніх загроз. Це пов'язано з тим, що на сьогодні не існує єдиної загальноприйнятої методики за якою можна провести оцінювання становища економічної безпеки господарюючого суб'єкта в розрізі функціональних складових. Оцінюючи кожний елемент забезпечення економічної безпеки підприємства, варто брати до уваги особливості господарювання підприємства, приналежність до певної галузі тощо. На практиці вітчизняних підприємств, рівень економічної безпеки визначається шляхом проведення ґрунтовного аналізу фінансового стану та оцінювання обраних менеджерами підприємства окремих економічних параметрів.

Під час проведення оцінювання фінансової безпеки використовують методи моделювання (формують моделі Альтмана, Ліса, Тофлера тощо). Слід відмітити, що ці моделі були сформовані на статистичній інформації, яка характеризувала фінансовий стан компаній США, Великої Британії, Франції. У цьому випадку необхідно

враховувати особливості ведення фінансово-господарської діяльності на вітчизняному ринку і те, що одержані дані можуть носити об'єктивний характер.

Одним з методів оцінювання рівня економічної безпеки може бути бальна оцінка. Такий метод надає змогу здійснювати постійний моніторинг тих індикаторів, які визначають стан економічної безпеки. Проведення бальної оцінки вимагає розробити шкалу за кожною складовою з визначенням можливих знижок балів за певних обставин. Така оцінка дозволяє зробити графічне, тобто наочне, зображення стану економічної безпеки підприємства за допомогою так званого «багатокутника», який будується шляхом відкладання отриманих балів за кожною складовою на променях, які виходять з єдиної точки. Одночасно на цих променях можна відмітити максимальну кількість балів, відхилення від яких буде свідчити про загрози економічній безпеці підприємства за окремими складовими [42].

Управлінським персоналом при оцінюванні та визначенні стану окремих елементів економічної безпеки господарюючого суб'єкта в ряді випадків можуть використовуватися економічні параметри (показники), які можна отримати шляхом проведення відповідних статистичних досліджень. Тобто, для оцінки політико-правової безпеки, такої складової як інформаційна безпека підприємства, дані для аналізу із звітності отримати неможливо. Звичайно, це ускладнює діагностику елементів економічної безпеки підприємства, але оцінювання повинно проводитися в розрізі усіх без винятку складових економічної безпеки підприємства.

15.2. Методи та моделі формування економічної безпеки підприємств

За сучасних умов господарювання промислових підприємств актуальним є побудова та впровадження в діяльність підприємства ефективної системи управління економічною безпекою. Відповідно, як елемента управління, слід виокремити значення оцінювання рівня економічної безпеки з метою прийняття фахівцями підприємства вдалих управлінських рішень. Під впливом швидкоплинних змін господарювання, проблематичним є підбір теоретико-методичних засад, що використовуватимуться у такому елементі управління підприємством, зокрема й економічною безпекою, як оцінюванні. Подекуди параметри, які отримують під час

оцінювання рівня економічної безпеки підприємства не враховують усі важливі аспекти діяльності.

Формування та оцінювання економічної безпеки господарюючого суб'єкта є складним процесом, що потребує значної уваги з боку менеджерів підприємства та детального аналізу усіх напрямів фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання. Нині не існує стандартних науково-методичних підходів за якими управлінський персонал проводить оцінювання рівня економічної безпеки промислових підприємств. Саме тому, на підприємствах повинні бути визначені основні критерії, принципи та виокремлені ті економічні параметри, що достовірно відображають стан усіх складових економічної безпеки підприємства. При цьому, чимале значення має інформаційне забезпечення та визначення тих елементів економічної безпеки підприємства, які чинять найбільший вплив на загальний стан безпеки суб'єкта.

Деталізовано дослідженням методів формування економічної безпеки промислових підприємств, визначенням існуючих проблематичних аспектів у певних управлінських процесах займалося чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, таких як: Н. Ващенко, Т. Васильців, Л. Донець, С. Довбня, П. Колісніченко, О. Маслак, Т. Мєліхова, Б. Писаренко, Н. Проценко, А. Ткаченко, С. Черкасов, С. Філіппова та ін. На практиці, перевага під час оцінювання економічної безпеки надавалася кількісним методам, адже саме їм притаманна універсальність у використанні. Але, варто брати до уваги те, що на окремих промислових підприємствах постає необхідність у використанні таких методів оцінювання рівня економічної безпеки, що враховують особливості господарювання та умови в яких функціонує підприємство, сукупність факторів, що впливають на його діяльність.

Проведення оцінювання економічної безпеки підприємства встановлюється за результатами порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами. Оцінка рівня економічної безпеки на основі індикаторного підходу передбачає визначення з високою точністю бази порівняння – індикаторів. Саме рівень точності індикаторів в цьому випадку і є проблемою, яка полягає в тому, що в певний час відсутня методична база визначення індикаторів, які враховують особливості функціонування підприємства, що обумовлено його галузевою приналежністю, формою власності, структурою капіталу, організаційно-технічним і фінансово-економічним рівнем. Крім того, необхідно постійно коректувати системи по-

казників, що є індикаторами економічної безпеки підприємства. Для оцінки економічної безпеки підприємства потрібен відповідний інструмент. Пропоновані в літературі системи індикаторів недосконалі і не дозволяють порівняти різні підприємства за цією ознакою.

Під час оцінювання економічної безпеки зазвичай формується інтегральний показник, який повинен відповідати ряду умов:

- наявність чітких фіксованих меж;
- співставлення різночасових оцінок рівня економічної безпеки одного підприємства, а також підприємств різних галузей;
- простота і доступність методики розрахунку, яка базується на наявних облікових даних, її універсальність [58, с. 302].

Зважаючи на складність отримання достовірних інформаційних даних, методичні підходи оцінки рівня економічної безпеки ґрунтуються на якісних і кількісних параметрах. Якісні підходи базуються на показниках, перелік і методика визначення яких здійснюється експертом – фахівцем, що залучається для оцінки економічної безпеки. Кількісні підходи (статистичні, аналітичні, фінансові методи) базуються на розрахунку показників на основі інформації з фінансової звітності підприємства, тому їх недоліки зумовлені статичністю даних звітності.

Якщо менеджери підприємства відповідальні за оцінювання економічної безпеки, використовуватимуть одночасно і кількісні, і якісні параметри оцінювання економічної безпеки промислового підприємства, це покращить якість отримуваних інформаційних даних від процесу даного оцінювання. Результати оцінки на основі якісних параметрів залежать від професійних якостей та досвіду роботи експертів. За відсутності або недостатньої сформованості дієвої управлінської системи, а також нерозуміння питань забезпечення економічної безпеки, ігнорування рекомендацій відповідних фахівців, керівництво підприємства перетворюється на фактор загрози безпеці підприємства [8].

Погоджуючись з думкою П. Т. Колісніченко зазначимо, що актуальними для оцінювання рівня економічної безпеки є питання дослідження впливу окремих факторів на економічну безпеку та визначення кількісних і якісних критеріїв оцінки рівня економічної безпеки підприємства, як особливого об'єкта економічної безпеки [41, с. 40]. Складнощі, що можуть виникати під час даних процесів обумовлені невизначеністю становища та основних параметричних даних систем, які не піддаються чіткому моделюванню й досконалості опрацюванню.

Враховуючи багатогранність поняття забезпечення економічної безпеки, залежність її від великої кількості економічних, соціально-політичних факторів, обрана методика проведення оцінювання системи управління економічною безпекою на підприємстві здебільшого залежить від загальноприйнятих методичних підходів, що звичайно пов'язані з державним устроєм, особливостями законодавства тощо. Під впливом глобалізаційних процесів збільшується кількість загроз ведення господарювання підприємств машинобудування, що відповідно впливає на забезпечення рівня економічної безпеки на рівні підприємства, галузі чи країни.

Сукупність існуючих методичних підходів щодо проведення оцінювання економічної безпеки підприємства можна розподілити на: стандартні та нетрадиційні. Перші – базуються на оцінці ефективності та надійності функціонування первинної ланки економіки: передбачають оцінку функціональних складників (показників) ефективності функціонування підприємства та захисту його майна і ресурсів; на основі аналізу показників фінансової стійкості підприємства; базуються на теоріях визначення кризових чи некризових станів підприємства в майбутньому, а також включають методи прогнозування банкрутства. Нетрадиційні методи проведення оцінювання економічної безпеки підприємства передбачають визначення ринкової вартості та економічної захищеності капіталу суб'єкта господарювання; оцінку стану розвитку підприємництва, виявлення системних ризиків його розвитку; визначення рівня криміналізації економіки; оцінку рівня ризику діяльності підприємства [12].

Методичні підходи визначення рівня економічної безпеки промислового підприємства можна об'єднати на ті, що базуються на аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства, ресурсно-функціональному підході, індикаторно-індексному або суто індикаторному чи експертному підході, аналізі складових економічної безпеки підприємства, в методичному підході, що базується на оцінюванні економічних ризиків, методів економіко-математичного моделювання. Але варто зазначити, що найбільш розповсюдженим є ресурсно-функціональний підхід та методичний підхід оцінки економічної безпеки на основі індикаторів.

Оцінювання рівня економічної безпеки на основі так званого фінансового підходу є ефективним, так як базується на проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, його основних економічних параметрів, але не враховує усі складові, що впливають на економічну безпеку підприємства.

Відповідно до програмно-цільового підходу рівень економічної безпеки підприємства визначається за допомогою інтегрування показників, які його визначають. Підхід на основі економіко-математичних методів передбачає використання встановленої функціональної залежності. Недоліком є те, що прогнозування зазначених процесів здійснюється на основі ретроспективного аналізу та вимагає застосування складного математичного апарату [15, с. 193–194].

Методичний підхід формування та оцінювання рівня економічної безпеки промислового підприємства на основі індикаторів надає змогу визначити порогові значення оціночних параметрів, але водночас недоліком цієї методики є проблематичність виокремлення індикаторів за якими буде проводитися оцінювання. Якщо оцінка економічної безпеки проводиться тільки на основі прогнозування банкрутства, не беруться до уваги інші важливі показники, а тільки рівень платоспроможності господарюючого суб'єкта. Під час оцінки економічної безпеки за ресурсно-функціональним підходом менеджерами оцінюється ефективність використання ресурсного забезпечення, але одночасно необхідно враховувати усі аспекти діяльності, що впливають на економічну безпеку суб'єкта.

Економічна безпека як характеристика стану господарювання та взаємодії елементів управління із зовнішнім середовищем є вагомим чинником підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності промислових підприємств. Отже, кожен із методичних підходів проведення оцінювання системи управління економічною безпекою має свої переваги та ряд недоліків. Зважаючи на швидкоплинність умов господарювання, управлінським персоналом мають бути виокремлені та вдало підібрані методи оцінювання економічної безпеки, що будуть взаємодіяти із елементами загальної системи управління. Завданням управлінського персоналу під час оцінювання рівня економічної безпеки промислових підприємств є забезпечення надходження усіх необхідних інформаційних джерел, їх групування і виокремлення найосновніших, проведення аналізу господарської діяльності із визначенням загроз економічній безпеці, пошук проблемних аспектів у складових економічної безпеки з метою прийняття вдалих управлінських рішень. Оцінювання економічної безпеки промислового підприємства повинно передбачати досконале опрацювання інформації щодо кожної із складових безпеки суб'єкта для запобігання впливу загроз та зменшення їх дії на функціонування підприємства.

На сьогодні актуальним для більшості промислових підприємств є забезпечення сталого розвитку та пристосування до умов зовнішнього середовища. Система економічної безпеки, яка діє на підприємстві повинна забезпечувати розвиток фінансово-господарської діяльності, адже від темпів розширення, удосконалення виробничих процесів на підприємстві залежить імовірність зростання впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Крім, існуючого для ведення фінансово-господарської діяльності ресурсного забезпечення, повинні виділятися ресурси на функціонування на підприємстві системи економічної безпеки, що складається з ряду структурних елементів, при взаємодії яких виконуються поставлені завдання в системі управління безпекою. Моделювання управління системи економічної безпеки підприємства є низкою процесів, здатних адаптувати систему до змін, забезпечити відповідний захист від потенційних загроз для діяльності виробничої системи. Дослідження процесів управління економічною безпекою на підприємствах проводилися багатьма як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, серед яких: Артеменко Л. П., Бабіна Н. О., Близнюк А. О., Гришко Н. Є., Дмитрієв І. А., Клопов І. О., Кирієнко А. В., Маслак О. І., Штангрет А. М., Шинкаренко В., Онісіфорова В. Ю. та ін. Важливим є проведення дослідження процесів моделювання та особливостей управління економічною безпекою на вітчизняних промислових підприємствах в умовах наявних та потенційних загроз щодо ведення їх фінансово-господарської діяльності.

На сучасному етапі господарювання в системі управління економічною безпекою на промисловому підприємстві можуть виникати ряд труднощів пов'язаних в першу чергу з тим, що механізм управління економічною безпекою є складовою системи менеджменту на підприємстві та повинен взаємодіяти із визначеною метою господарювання, існуючим потенціалом, стратегічними орієнтирами, методами управління, які використовуються на підприємстві та іншими складовими елементами управління, такими як прогнозування, планування, аналіз, оцінка, мотивація, моніторинг, контроль, пошук виробничих резервів тощо.

Потреба створення системи управління економічною безпекою промислових підприємств зумовлена наступними чинниками: постійна взаємодія промислових підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що можуть спричиняти дестабілізуючий вплив на їх діяльність; наявність слабких місць у діяльності промислових підприємств і можливість роз-

робки заходів щодо їх своєчасного усунення; управління економічною безпекою є головним резервом оптимізації основних виробничих процесів виготовлення промислової продукції; вимоги ринкової економіки до забезпечення економічної безпеки як фактора сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності. Головною метою системи управління економічною безпекою підприємства є попередження кризових ситуацій і мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

До основних завдань системи управління економічною безпекою промислових підприємств слід зарахувати: збір, аналіз, оцінку зовнішнього оточення та прогнозування розвитку подій; захист законних прав і інтересів підприємства; вивчення діяльності конкурентів, партнерів, клієнтів; забезпечення збереження матеріальних цінностей; виявлення, попередження, припинення можливих протиправних дій співробітників, конкурентів; захист комерційних таємниць тощо [9, с. 140–141].

Моделювання системи забезпечення та управління економічною безпекою підприємства потребує використання показників основних сфер підприємства та досягнення таких основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства: отримання високої фінансової ефективності роботи підприємства, його фінансової стійкості і незалежності; забезпечення технологічної незалежності підприємства і досягнення високої конкурентоспроможності його технологічного потенціалу; забезпечення захисту інформаційного середовища підприємства, комерційної таємниці і досягнення високого рівня інформаційного забезпечення роботи всіх його служб; високий рівень кваліфікації персоналу підприємства і його інтелектуального потенціалу; досягнення безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна і комерційних інтересів.

Провідною задачею оцінювання економічної безпеки промислового підприємства є визначення складових, оцінка яких впливає на визначення рівня економічної безпеки підприємства, а також визначення цільової функції, яка враховує оцінки всіх складових та в той же час адекватно характеризує рівень безпеки в цілому [39].

Моделювання необхідне якщо об'єкт уже припинив існування чи й зовсім не існував; якщо оригінал складний за будовою і для глибокого вивчення якоїсь однієї властивості корисно не враховувати менш істотні; якщо об'єкти чи процеси, які потрібно дослідити, недоступні для безпосереднього сприйняття; якщо процеси відбуваються або дуже швидко, або дуже повільно; якщо дослі-

дження об'єкта може призвести до його руйнування; якщо дослідження об'єкта становить небезпеку для людей чи навколишнього середовища; якщо створення дослідного зразка об'єкта дуже дороге тощо. Будь-який процес моделювання передбачає наявність активного суб'єкта, який визначає риси об'єкта моделювання як предмет його зацікавлення, тобто модель лише приблизно відповідає оригіналу. Це означає, що одному об'єкту-оригіналу можуть відповідати безліч моделей, кожна з яких потрібна для вирішення іншого конкретного завдання [43, с. 273–274].

На сьогодні, вітчизняні промислові підприємства знаходяться під впливом ряду загроз, зокрема: недостатній рівень конкурентоспроможності продукції, необхідність розширення внутрішніх та зовнішніх ринків збуту, нестача капіталовкладень для оновлення виробничих потужностей промислових підприємств, потреба у зниження витрат виробництва, наслідки світової фінансової кризи, що впливають на основні економічні параметри діяльності, зростання курсу валют, високі відсотки за кредитування, потреба у відповідності продукції міжнародним стандартам якості тощо.

Загалом, чим більш відкритою є система для зовнішніх впливів, тим швидше та з меншими втратами вона адаптується до змін оточення. У зв'язку з тим, що машинобудівне підприємство, як і будь-яке інше, є відкритою системою, то необхідно враховувати, що процес адаптації служить механізмом, який дозволяє встановити чіткий причинно-наслідковий зв'язок між інтенсивністю ресурсних потоків та рівнем внутрішньої самоорганізації системи.

Моделювання процесів управління економічною безпекою промислового підприємства повинне базуватися на принципах забезпечення її раціонального рівня, який не обмежує можливості прогресивного розвитку системи та одночасно резервує ресурси для підтримки стабільності граничних умов, ураховуючи дуалістичний характер впливу інвестиційно-інноваційної діяльності на стан економічної безпеки. Слід зауважити, що важливим елементом та метою ефективного управління економічною безпекою підприємства є забезпечення її раціонального рівня. Раціональність у контексті забезпечення рівня економічної безпеки можна розуміти як баланс своєчасної, адекватної реакції підприємства на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, тобто її відповідність потенційним руйнівним наслідкам дії загроз [50, с. 202; 73; 2].

Методичні положення щодо управління безпекою підприємств, включені до структури забезпечення безпеки макро- та мезо-

економічних систем, базуються на проведенні статистичних дослідженнях потенціалу і процесів розвитку промислових підприємств та інтегральному використанні теорій економічного розвитку (табл. 15.1).

Таблиця 15.1

Теоретичні положення управління економічною безпекою підприємства в сучасних умовах господарювання*

Теоретичні положення	Використання в системі управління економічною безпекою
Тип розвитку підприємства визначається параметрами його безпеки та характеристиками найбільш значних факторів ризику	Розробка загальної і функціональних стратегій розвитку, визначення виду інновацій, доступних до реалізації на даний час, що не порушують економічну безпеку підприємства
Забезпечення безпеки при реалізації інноваційних стратегій пов'язано з пошуком компромісу між рівнем статичної і динамічної безпеки підприємства	Підбір форм і моделей реалізації інноваційних стратегій, формування програми інноваційного розвитку та інвестиційного портфелю. Узгодження грошових потоків інноваційних проектів у системі показників ефективності
Управління безпекою пов'язано з оптимізацією витрат на досягнення цілей інноваційного розвитку	Вибір превентивних методів, механізмів елімінування ризикових ситуацій і локалізації їх наслідків, які перешкоджають реалізації інноваційних проектів

*складено за [3, с. 14; 31]

Під впливом економічної кризи, слід враховувати додаткові показники, які відображають характер впливу на підприємство процесів, пов'язаних із наслідками кризи та дією заходів щодо відновлення нормального функціонування економіки: рівень прогресивності технологій; коефіцієнт повноти інформації; коефіцієнт стабільності кадрів; рівень правової безпеки; середній рівень деструктивного впливу. Погоджуючись з автором Бабіна Н. О., в умовах економічної кризи доцільно, особливу увагу приділяти моніторингу фінансового стану підприємства та оцінці, на цій основі, загального рівня його економічної безпеки, маючи на увазі, що кризові виклики, в першу чергу, генералізують ризики дестабілізації саме фінансової сфери підприємства. В процесі аналізу економічної безпеки підприємства доцільно використовувати методики оцінювання сприятливості бізнес-середовища на основі результатів рейтингування «Ведення бізнесу», що складається Міжнародною фінансовою корпорацією [4].

Аспекти управління економічною безпекою у кожного господарюючого суб'єкта різноманітні, адже відрізняються залежно від рівня конкурентоспроможності продукції підприємства, особливостей діяльності, рівня технічного оснащення, поставлених стратегічних орієнтирів та завдань господарювання. Беззаперечним є фактор впливу зовнішніх умов, стану економіки країни на формування системи управління економічною безпекою. Як свідчить практика, на вітчизняних підприємствах недостатньо приділяється увага моделюванню системи економічної безпеки, підбору ефективних методик управління, подекуди ці питання покладаються на управлінський персонал лише окремих підрозділів. Методи управління економічною безпекою промислових підприємств обирається згідно з визначеними завданнями системи безпеки – загальноприйнятих та сформованих керівництвом індивідуально на кожному підприємстві.

Вітчизняні підприємства провадять фінансово-господарську діяльність у досить нестабільних умовах функціонування, під впливом багатьох факторів внутрішнього та особливо зовнішнього оточення, що безумовно впливає і на забезпечення рівня економічної безпеки. З метою зменшення впливу загроз на підприємстві системі менеджментом повинна бути сформована ефективна стратегія націлена на забезпечення відповідного рівня економічної безпеки.

Умови ринкового середовища в яких функціонують вітчизняні промислові підприємства вимагають розробки механізмів забезпечення економічної безпеки з метою поставленої мети фінансово-господарської діяльності, захищеності від потенційних загроз, зростання рівня доходу та конкурентоздатності господарюючого суб'єкта. Система управління економічною безпекою підприємства повинна ґрунтуватися на чітко сформованій стратегії розвитку із забезпеченням можливості коригування виникаючих відхилень у запланованих економічних параметрах та використання адаптивних механізмів функціонування на сучасному ринку суворой конкурентної боротьби.

Питання щодо розвитку економічної безпеки підприємства в аспекті стратегічного управління на сьогодні є досить актуальним тому їх дослідження займалося чимало вітчизняних та зарубіжних науковців серед них: Валіков В. П., Виханський О., Губарева О., Гавриш О. А., Захаров О. І., Козаченко Г. В., Македон В., Мунтіян В. І., Орлик О. В., Прус Н., Сак Т. В., Смірная С. М., Франчук В. І., Ярошенко О. Ф. та ін. Багато наукових досліджень присвячено забезпечення економічної безпеки підприємства, механізмами протистояння

внутрішнім і зовнішнім загрозам, але не всі науковці, досліджуючи дані питання, звертаються до проблематики обрання стратегічних орієнтирів розвитку економічної безпеки, що вимагає подальших наукових досліджень.

Забезпечення економічної безпеки підприємства потребує розроблення відповідного інструментарію, який надасть можливість підприємству досягти достатнього рівня безпеки в умовах нестабільного ринкового середовища, поставлених стратегічних цілей і переваг у конкурентному оточенні.

Важливим елементом ефективної діяльності підприємства є прийняття правильних управлінських рішень як на тактичному, так і на стратегічному горизонті діяльності, відповідно необхідним є розробка стратегій забезпечення економічної безпеки як частини загальної стратегії підприємства. Стратегії забезпечення економічної безпеки можна умовно виокремити у такі складові:

- підтримання економічної безпеки (нівелювання існуючих загроз, превенції загрозам, компенсації збитку);
- відновлення економічної безпеки (збільшення прибутків, зниження витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення).

Загальна стратегія підприємства має ієрархічну будову, включаючи бізнес-стратегії та функціональні стратегії, розроблення яких покладається на функціональні відділи підприємства. Якщо загальна стратегія установлює генеральний напрямок розвитку підприємства, то конкурентна стратегія детально регламентує досягнення стійких переваг перед конкурентами та частку кожного структурного підрозділу у розв'язанні завдань підприємства в цілому. На рівні такого структурного утворення як відділ економічної безпеки керівництвом вирішуються питання пошуку ефективної стратегії у рамках загальної стратегії, яка б концентрувалася на захисті від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, підвищенні рівня економічної безпеки, підтримуючих стратегіях [16, с. 144–145].

Важливою складовою частиною стратегічного управління системою економічної безпеки організації є стратегічне планування. Воно повинно бути спрямоване на визначення цілей і вироблення планів довгострокової і поточної діяльності системи економічної безпеки з протидії реальним і потенційним небезпекам і загрозам стабільної роботи та розвитку. Стратегічне планування діяльності системи економічної безпеки включає в себе сукупність основоположних поглядів та ідей на розвиток системи економічної без-

пеки підприємства з урахуванням можливої трансформації існуючих та появи нових небезпек і загроз для його діяльності та економічної безпеки у найближчій та віддаленій перспективах.

В умовах високої невизначеності процесів, які відбуваються у світовій та вітчизняній економіці, стабільна робота підприємства значною мірою залежить від його готовності і здатності адекватно реагувати на реальні та потенційні несприятливі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Це можна зробити тільки за умови ефективного стратегічного управління діяльністю підприємства та його системи економічної безпеки. Стратегічне управління дозволяє не тільки своєчасно реагувати на існуючі небезпеки і загрози, але й також прогнозувати, оцінювати і здійснювати своєчасну підготовку до тих небезпек і загроз, які можуть виникнути у найближчій та віддаленій перспективі. Це обумовлено тим, що система економічної безпеки має складну структуру, яка складається із значного числа зовнішніх і внутрішніх суб'єктів, а також має матеріально-технічну базу і використовує складні технології, форми і методи роботи з протидії небезпекам і загрозам для діяльності підприємства. Для того, щоб організувати ефективну діяльність системи економічної безпеки, необхідно вирішити низку складних завдань щодо створення механізмів управління і взаємодії. Це складне комплексне завдання, вирішення якого потребує певного часу і матеріальних витрат, а також відповідної підготовки фахівців системи економічної безпеки, керівників і всього персоналу підприємства.

В аспекті національної економіки модель стратегічного планування економічної безпеки доповнена такими процедурами: визначення пріоритетності сфер економічної безпеки національної економіки: політична, економічна, соціальна, духовна; розподіл загроз на сфери економічної безпеки національної економіки; визначення пріоритетності загроз економічній безпеці національної економіки за кожною зі сфер; використання програмно-цільового методу в системі стратегічного планування економічної безпеки [22; 34].

Варто виокремити ряд факторів, що впливають на обрання стратегії забезпечення економічної безпеки промислових підприємств ціленаправленої на її розвиток:

- суперечливість та нечіткість вхідної інформації;
- наявність кількісних та якісних показників;
- обмежені часові інтервали вхідної інформації;
- складна функціональна залежність вихідної змінної від вхідних параметрів;

- значний перелік факторів зовнішнього середовища, політичних та економічних чинників, що безпосередньо чи опосередковано впливають на вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства;

- високий рівень відповідальності за прийняття управлінських рішень щодо обрання стратегії забезпечення економічної безпеки на базі вибраної методології.

Під час моделювання вибору стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств виникає потреба у використанні математичного апарату, що позбавлений недоліків економетричного підходу і надає змогу розглядати процес вибору стратегії за відсутності достовірних даних, неповної статистичної інформації, складних функціональних залежностей між його складовими [70].

Існують різноманітні стратегії забезпечення економічної безпеки, зокрема:

- системного планового забезпечення;
- швидкого реагування;
- інституціоналізації та послідовного зміцнення;
- комплексного гарантування;
- відшкодування збитку;
- раптового реагування;
- сегментованого забезпечення;
- часткового врахування;
- делегування функцій [11, с. 220].

Важливим для діяльності кожного машинобудівного підприємства є визначення принципів формування економічної безпеки стратегічного спрямування, зокрема:

1. Системність побудови. Управління економічною безпекою підприємства має будуватися як єдина взаємопов'язана сукупність елементів, що забезпечують ефективну розробку і реалізацію управлінських рішень. Формування такої системи передбачає чітку ідентифікацію і взаємозв'язок цілей і завдань управління, його об'єктів і суб'єктів.

2. Інтегрованість із загальною системою управління підприємством. Цей принцип визначається тим, що управління економічною безпекою здійснюється безпосередньо через зміну бізнес-процесів у сфері управління фінансами підприємства.

3. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства. Реалізація цього принципу забезпечується виходячи з філософії розвитку підприємства, що визначає найважливіші стратегічні

параметри економічного зростання підприємства і формування системи захисту його пріоритетних економічних інтересів в довгостроковій перспективі.

4. Комплексний характер управлінських рішень. Усі управлінські рішення у сфері забезпечення захисту економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз тісно взаємопов'язані і чинять певну дію на результати його економічної діяльності. У деяких випадках вона може мати суперечливий характер. У зв'язку з цим управління економічною безпекою повинно розглядатися як комплексна система, що управляє, забезпечує розробку взаємопов'язаних, збалансованих і взаємозалежних управлінських рішень.

5. Високий динамізм управління. Встановлено, що управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки, розроблені в попередніх періодах, часто не можуть бути використані повторно на подальших етапах економічного розвитку підприємства. Управлінню економічною безпекою має бути властивий високий динамізм реагування на несприятливу дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

6. Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень. Підготовка кожного управлінського рішення у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства має враховувати альтернативні можливості виконання рішень.

7. Адекватність реагування на окремі загрози економічним інтересам. Введення відповідних механізмів нейтралізації загроз економічної безпеки підприємства має виходити з реального рівня загрози і бути адекватним за витратами на її усунення.

8. Адаптивність сформованої системи економічної безпеки. Застосовувана система забезпечення економічної безпеки підприємства має бути гнучкою, такою, що адаптується до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища, а також до виникнення нових інтересів і нових видів загроз.

9. Ефективність управлінських рішень, що приймаються. Враховуючи, що встановити ефект від управління економічною безпекою в грошовому вираженні часто доволі складно, оцінка ефективності окремих заходів може мати порівняльний характер.

10. Законність управлінських рішень, що приймаються. Використання цього принципу управління економічною безпекою підприємства передбачає, що вся система отримання необхідних інформаційних даних, а також механізмів забезпечення захисту від загроз повинна мати легітимний характер [7, с. 13–14; 29].

До формування та впровадження стратегії економічної безпеки повинні бути залучені досвідчені фахівці, зайняті в стратегічному управлінні підприємством. Стратегія нами визначається як сукупність процесів з метою отримання поставлених цілей, зокрема через заходи, що можуть виконуватися виокремленими підрозділами на підприємстві або призначеними відповідальними фахівцями. У системі управління економічною безпекою підприємства з метою реалізації стратегічних орієнтирів розвитку управлінським персоналом, повинна приділятися значна увага таким елементами управління як плануванню та прогнозуванню. У стратегії забезпечення економічної безпеки мають бути чітко визначені заходи із недопущення зовнішніх та внутрішніх загроз, заходи із подолання наслідків у випадку впливу окремих загроз на економічну безпеку. Для розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства відбувається аналіз великої сукупності факторів та показників, що визначають економічну стійкість господарюючого суб'єкта.

У системі управління економічною безпекою промислового підприємства велике значення відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення, що є сукупністю інформаційних джерел, економічних параметрів, включає обрану методику проведення оцінювання та аналізу рівня економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Нинішні умови господарювання машинобудівних підприємств потребують постійного відслідковування потенційних ризиків, зібрання достовірної інформації та її опрацювання. Ефективність прийнятих управлінським персоналом рішень залежить саме від інформаційних джерел, якими володіють менеджери підприємства. Інформаційному забезпеченню в цілісній системі управління господарюючим суб'єктом має бути притаманний системний підхід. Під час управління економічною безпекою промислового підприємства, проблематичним є поєднання зібраних інформаційних джерел, їх опрацювання та визначення взаємозв'язків між ними. Питання значення інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління економічною безпекою підприємства були об'єктом досліджень багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема, серед них: Баланда А., Білоус В., Вакун О., Гордієнко Н., Завора Т., Ковальчук Т., Козаченко А., Мунтіян В., Олійничук О., Покропивний С., Штангрет А., Череп О., Яремик М. та ін. Виходячи із актуальності інформаційної підсистеми в управлінні економічною безпекою підприємств машинобудування, дані питання потребують подальших змістовних досліджень.

Беручи до уваги на важливість інформаційного забезпечення в управлінні економічною безпекою підприємств машинобудівної галузі виникає потреба у розкритті значення та у визначенні особливостей побудови інформаційної підсистеми саме для підприємств машинобудівної галузі з метою виокремлення аспектів, що сприятимуть підвищенню ефективності функціонування загальної системи управління економічною безпекою зазначених підприємств.

Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки промислових підприємств формують два взаємопов'язані елементи:

- інформаційний, тобто відносно самостійної діяльності спеціально підготовлених фахівців, зайнятих пошуком, відбором, опрацюванням, накопиченням, узагальненням і збереженням інформаційних одиниць (перший етап процесу інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління);

- аналітичний, який є похідним наступного процесу інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління будь-якого механізму: виробництво спеціально підготовленими фахівцями на підставі наявних інформаційних одиниць нового знання щодо явища або події, що вивчається [5].

Аналізуючи обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки слід виокремити складові обліково-аналітичної діяльності, що забезпечують економічну безпеку: інформаційна, правова, методична, технологічна, організаційна. Відповідно до концептуальних принципів економічної безпеки в обліковій політиці підприємства повинні бути чітко визначені питання щодо обліково-аналітичної інформації й формування системи захисту інформації з метою недопущення її знищення, фальсифікації, розголошення або використання з метою нанесення матеріальної або іншої шкоди підприємству. Інформаційна складова забезпечує формування й організаційно-правове функціонування обліково-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки, яка включає три рівні: чинне законодавство країни, яке регламентує здійснення підприємницької діяльності, збір і одержання інформації, ведення бухгалтерського обліку, забезпечення безпеки; постанови Кабінету Міністрів України, які стосуються порядку одержання й надання інформації, віднесення її до комерційної таємниці; внутрішні нормативні документи підприємства, які стосуються організації й здійснення діяльності суб'єктів забезпечення безпеки на підприємстві.

Для інформаційного забезпечення системи економічної безпеки машинобудівного підприємства використовують методичні спо-

соби оперативного обліку; ведення фінансового та управлінського обліку; аналізу фінансової діяльності; спеціальні способи перевірки інформації, необхідної для забезпечення економічної безпеки підприємства. Її узагальнення повинне відбуватися в єдиному інформаційному центрі (інформаційній підсистемі управління), який об'єднає збір даних, перевірку їх вірогідності, обробку й надання відомостей окремим користувачам залежно від потреби в ній. Формування в широкому масштабі ефективно діючої системи контрольних підрозділів на підприємстві вимагає значних зусиль з боку управлінського персоналу.

Підґрунтям обліково-аналітичної діяльності є принципи організації бухгалтерського обліку, аналізу фінансово-господарчої діяльності й забезпечення безпеки, які утворюють систему принципів аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Засади проведення обліково-аналітичної діяльності включають різні вимоги до відповідних спеціалістів. Вони можуть бути прописані у кваліфікаційних характеристиках, кодексі діяльності аналітика з питань фінансово-економічної безпеки, посадових інструкціях або інструкціях із взаємодії між підрозділами підприємства при здійсненні інформаційного забезпечення економічної безпеки.

Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства можна визначити як єдність систем обліку, аналізу і аудиту, об'єднаних інформаційними потоками для управління економічними процесами. Тому, виправданим є включення в систему обліково-аналітичного забезпечення підсистеми інформаційного забезпечення, яка забезпечує інтегроване використання інформаційних ресурсів різними функціональними підсистемами (обліку, аналізу, контролю, моніторингу) [74, с. 175–176; 20, с. 18–20].

Зібрані та опрацьовані інформаційні дані відіграють важливе значення на початковій стадії формування стратегії забезпечення економічної безпеки машинобудівного підприємства. Дані стратегічного обліку щодо параметрів, які характеризують зовнішні фактори, зокрема рівень інфляції та її прогноз на наступний період, обмінні курси іноземних валют та їхній прогноз, ставки оподаткування та їхні можливі зміни, а також внутрішні фактори, зокрема прогноз ключових показників роботи підприємства, можливі зовнішні та внутрішні загрози й ризики підприємницької діяльності, повинні обов'язково враховуватись у процесі розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства з метою підвищення рівня її обґрунтованості й адекватності зовнішнім умовам господа-

рювання суб'єкта. Побудова стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства – це важливий елемент його стратегічного менеджменту і практичний засіб досягнення бажаного рівня ефективності діяльності, що потребує відповідних інформаційних ресурсів [55, с. 45].

Для забезпечення економічної безпеки підприємства машинобудування використовують відповідне ресурсне забезпечення. Ресурси є чинниками господарювання, що використовуються керівниками і менеджерами для виконання поставлених цілей. Серед них, і ресурси інформації та технології. Інформація, яка стосується всіх сторін діяльності підприємства є в певний час найбільш цінним і дорогим з його ресурсів. Саме інформація про зміну політичної, соціальної, економічної та екологічної ситуації ринків підприємства, науково-технічна і технологічна інформація, що стосуються будь-яких аспектів цього бізнесу, інноваційна діяльність у методах організації та управління бізнесом дозволяє підприємству адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно планувати та провадити власну господарську діяльність [68, с. 207–208].

Інформаційне забезпечення в системі управління економічною безпекою машинобудівного підприємства можна визначити як підсистему, що складається із ряду методів, засобів націлених на збір інформаційних джерел, їх оцінювання та аналіз, прогнозування отриманих результатів ведення діяльності. На підприємстві повинні бути чітко виокремлені завдання інформаційного забезпечення та на цій основі визначено місце інформаційного забезпечення в системі економічної безпеки суб'єкта. Для вирішення поставлених перед підсистемою інформаційного забезпечення завдань у її складі варто виокремити такі аспекти як: економічна розвідка, інформаційна безпека та аналітично-консультативне забезпечення [37].

Концептуальні засади управління економічною безпекою на підприємствах машинобудівної галузі формуються ще на етапі створення та початку функціонування підприємства. Результативність впровадженої концепції оцінюють за показниками якісного та своєчасного забезпечення зростання економічного розвитку підприємства та обсягу власних ресурсів, впровадження в роботу інноваційного технічного устаткування, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Також налагодження належного інформування суб'єктів управління машинобудівними підприємствами, системи організації та управління економічною безпекою, гарантованість інформаційної незалежності керівників, інформаційної безпеки, економічної ефективності тощо.

З метою забезпечення результативного управління економічною безпекою промислового підприємства використовують сукупність обраних організаційних методів щодо недопущення впливу потенційних зовнішніх загроз. Комплекс методів та задач управління безпеки складається з: прогнозування та виявлення реальних небезпек та загроз; виявлення способів та методів запобігання; ліквідації наслідків від впливу небезпек та загроз; взаємодія підприємства із контрольними органами з метою запобігання правопорушень; створення служби безпеки підприємства.

Основними методами здійснення, організації та управління економічною безпекою на підприємстві є: метод, який ґрунтується на основі оцінки відхилень граничних показників та спостережень за поточним станом роботи на підприємстві; метод, який ґрунтується на оцінці окремих складових економічної безпеки; метод на основі інвестиційного регулювання та впровадження інноваційної діяльності; метод, який ґрунтується на основі розробки системи економічної розвідки; метод на базі діагностики поточного, тактичного та стратегічного рівнів економічної безпеки [69].

З метою ефективного управління безпекою машинобудівного підприємства повинні бути забезпечені наступні підсистеми:

- планування та прогнозування, яка дозволить чітко визначити цілі управління;
- інформаційна (фінансовий та управлінський облік), яка у будь-який момент зможе забезпечити управління актуальною, повною та точною інформацією про стан керованого об'єкта та зовнішнього середовища, а також про тенденції їх зміни у майбутньому;
- аналітична, тобто наявність спеціалістів, інструментарій та методи діагностики, за допомогою яких на основі інформації, що надходить, могли б формуватися висновки про необхідні управлінські впливи на об'єкт управління;
- ефективна виконуюча, що дозволяє швидко та якісно реалізувати прийняті управлінські рішення;
- зворотного зв'язку (прийняття управлінських рішень) для оцінювання результату керуючого впливу на стан об'єкта управління та внесення змін у випадку отримання відхилення [33, с. 177].

Для забезпечення відповідного рівня ефективності ведення фінансово-господарської діяльності підприємств машинобудівної галузі вагому роль займає визначення сукупності загроз, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства. Подекуди, управлінському персоналу приходится приймати рішення щодо певних

аспектів господарювання в умовах невизначеності, що може негативно вплинути на економічне становище підприємства. Інформаційне забезпечення в управлінні економічною безпекою підприємств машинобудування є не тільки сукупністю інформаційних джерел та економічних параметрів, а й включає процеси групування, опрацювання зібраних інформаційних даних з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Фінансово-господарська діяльність відбувається на основі використання певної сукупності ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових). Володіючи інформаційним інструментарієм пошуку виробничих резервів, підприємство має можливість віднайти ці ресурси, що можна використати для підвищення ефективності господарювання. Саме удосконалення функціонування підсистеми інформаційного забезпечення в загальній системі управління підприємством впливає на пошук даних ресурсів, визначення можливостей використання їх у процесі виробництва продукції. Підсистема інформаційного забезпечення в управлінні економічною безпекою підприємства повинна взаємодіяти із усіма елементами системи управління підприємством. Ще одним важливим аспектом є формування стратегії, що забезпечуватиме рівень економічної безпеки машинобудівних підприємств. Від розширення інформаційної бази будуть залежати результати відносно реалізації даної стратегії забезпечення економічної безпеки.

15.3. Фактори впливу на формування економічної безпеки промислових підприємств

Нинішні умови функціонування промислових підприємств, посилення конкурентної боротьби, потреба у значній модернізації виробничих процесів вимагають від підприємств прийняття ефективних управлінських рішень, що забезпечують виконання поставлених поточних та стратегічних цілей, мають важелі адаптації до змін господарювання. Вагомим чинником в цих процесах є формування системи управління економічною безпекою, що вимагає поглиблених досліджень та врахування усіх факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, особливості структурної організації підприємства тощо.

Проблематикою забезпечення відповідного рівня економічної безпеки на промислових підприємствах, управління нею, вироблення концептуальних засад щодо оцінювання рівня економічної

безпеки, факторів впливу господарюючих суб'єктів займалося чимало науковців таких як: С. Баркова, О. Васильєв, С. Васильчак, Н. Гришко, Л. Донець, Т. Ігнашкіна, С. Ілляшенко, А. Лаутар, С. Лабунська, О. Маслак, Ю. Ус, А. Шатохін, Г. Семенов, Т. Сухорукова та ін.

Однак, слід зауважити, що вітчизняні підприємства на практиці, під час управління економічною безпекою, забезпечення її відповідного рівня, зіштовхуються з рядом проблематичних аспектів, що зумовлює необхідність подальших ґрунтовних досліджень, зокрема й щодо формування системи управління економічною безпекою підприємств промисловості із врахуванням сучасного стану економіки країни та посилення євроінтеграційних процесів. Актуальним є дослідження концептуальних науково-методичних підходів щодо формування системи управління економічною безпекою господарюючих суб'єктів з виокремленням особливостей функціонування та стану промислових підприємств.

Слід виокремити фактори, які впливають на рівень економічної безпеки підприємства, а саме:

- фактори виробництва, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства. До них можна віднести його територіальне розміщення; природні ресурси, які є в його розпорядженні; наявну виробничу інфраструктуру тощо;

- зміна кон'юнктури ринку, що викликана науково-технічним прогресом, державним втручанням, впливом інфляції, сезонності тощо;

- добросовісність постачальників сировини та матеріалів. Так, на економічну безпеку підприємства впливає цінова політика сформована щодо забезпечення ресурсів для виробничих потреб. Її практична ефективність залежить від диверсифікації постачальників, що дозволяє уникнути монополізації поставок. Крім того, необхідно розуміти, що суттєво вплинути на рівень економічної безпеки можуть недостатньо правильно оформлені довгострокові контракти на постачання сировини та матеріалів (із чітко вказаними термінами поставок, якісними характеристиками сировини, виписаними штрафними санкціями);

- компетентність керівництва підприємства, що визначається ступенем професіоналізму задіяних менеджерів при прийнятті тих чи інших управлінських рішень;

- державне регулювання діяльності підприємства. Важливість цього фактора визначається роллю держави у створенні необхідних умов для сприяння виробництва продукції, захисту прав

національних товаровиробників, розробки та впровадження обґрунтованих фіскальних заходів тощо;

– захист комерційної таємниці, що визначається здатністю держави гарантувати збереження таємниці щодо науково-технічних розробок, підтримки інтелектуальної власності тощо [57, с. 50].

Основна ціль економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування на поточний період та високий потенціал розвитку в майбутньому. До головних функціональних цілей економічної безпеки підприємства відносять:

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

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

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

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

– якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності;

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

– ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, комерційних інтересів [13, с. 99–100].

Автор Лабунська С. В., трактуючи систему економічної безпеки підприємства як систему, яка передбачає врахування завдань формування проактивної стратегічної поведінки, що потребує реалізації не тільки загальних функцій підсистеми менеджменту підприємства, а й реалізації функції самозбереження системи, пропонує в цьому аспекті розмежувати топологічний горизонт управлінського впливу механізму системи економічної безпеки, який обумовлює різницю функціональних аспектів прояву дії керуючого впливу на інші предметно-орієнтовані підсистеми підприємства за стратегічним та оперативним спрямуванням, і, як наслідок, передбачає різну архітектуру структурної організації системи економічної безпеки підприємства [45, с. 283].

В загальному управління економічною безпекою підприємства можна визначити як складний динамічний процес, що поєднує функції управління підприємством (організація, мотивація, конт-

роль, планування та регулювання) з використанням ресурсів підприємства з метою розробки стратегії функціонування відповідно до загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ. Ефективне управління економічною безпекою підприємства сприяє підтриманню стійкості економічного і соціального розвитку, виключення можливостей виникнення соціальних, трудових та інших конфліктів, які загрожують ефективному функціонуванню підприємства [65, с. 270–271].

Управління економічною безпекою на будь-якому підприємстві передбачає визначення принципів, мети та параметрів функціонування даного механізму управління, які дозволяють поглибити та структурувати окремі фундаментальні складові механізму та обумовлюють формалізацію його структури та наявні зв'язки між окремими елементами. Отже, відбувається побудова структурно-логічної схеми визначення підходів до формування механізму управління економічною безпекою промислового підприємства, що потребує виокремлення окремих елементів: визначення поняття механізму; визначення поняття механізму управління економічною безпекою; уточнення призначення механізму управління економічною безпекою; упорядкування принципів функціонування механізму; визначення цілей механізму управління економічною безпекою промислового підприємства; групування параметрів функціонування механізму та визначення елементів механізму управління системою економічної безпеки підприємства та їхнього функціонального призначення та зв'язків між ними.

Визначення управлінським персоналом призначення механізму управління системою економічної безпеки підприємства є найбільш вагомим з позиції обумовлення формалізації принципів, цілей, параметрів та зв'язків між елементами такого механізму [38].

Система економічної безпеки підприємства є комплексом організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Таке визначення розкриває комплексність і різнобічність названого поняття, але не враховує, що важливим є пошук правильного співвідношення між вірогідними втратами при порушенні економічних інтересів підприємства і допустимою величиною витрат для запобігання або мінімізації втрат. Систему заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно погоджувати з цілями діяльності підприємства і ресурсами, які є на конкретному підприємстві, місія підприємства, основні цілі і комплекс

заходів із забезпечення рівня його економічної безпеки повинні мати вектори однакової направленості.

Система управління економічною безпекою підприємства, до складу якої входить сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових, контролюючих і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечує отримання прибутку, розмір якого достатній для знаходження господарюючого суб'єкта в стані економічної безпеки. З метою підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства пропонується така послідовність дій при управлінні економічною безпекою підприємства, яка на відміну від існуючих дає змогу чітко розрізнити і побачити крок за кроком дії менеджера чи людини, яка є відповідальною за прийняття рішень, оскільки зображує найбільш широкий спектр можливих ситуацій і дає змогу послідовно і, не втрачаючи певних деталей, швидко зорієнтуватися в умовах невизначеності та загроз [67, с. 171].

Закономірність формування системи управління економічною безпекою зумовлена такими чинниками:

- постійна взаємодія промислових підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що можуть спричиняти дестабілізуючий вплив на їх діяльність;
- наявність слабких місць у діяльності промислових підприємств і можливість розробки заходів щодо їх своєчасного усунення;
- управління економічною безпекою є головним резервом оптимізації основних виробничих процесів виготовлення промислової продукції;
- вимоги ринкової економіки до забезпечення економічної безпеки як фактора сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності [9, с. 140].

Автори Шатохін А. Л. та Ігнашкіна Т. Б. зазначають, що основними елементами системи управління економічною безпекою підприємства є об'єкт і суб'єкт управління та інші складові. До об'єкта управління входять всі елементи економічної системи підприємства (майно, ресурси, персонал, матеріальні та нематеріальні активи). Суб'єктами управління є ті особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, що безпосередньо займаються забезпеченням управління, діагностикою та контролем рівня економічної безпеки підприємства.

Діагностика та контроль економічної безпеки реалізується через аналіз загрозливих та небезпечних ситуацій, тенденцій їх розвитку, а також своєчасного виявлення причин зміни рівня економічної безпеки в середовищі функціонування підприємства під впливом сукупності чинників. Управління економічною безпекою реалізується через підготовку та реалізацію управлінських рішень щодо об'єкта управління.

Систему управління економічною безпекою умовно можна розділити на два рівні: перший – рівень, на якому функціонує суб'єкт управління, тобто координуючий рівень; другий – виконавчий – сфера функціонування об'єкта управління. Кожне промислове підприємство функціонує під впливом певних обставин і факторів як усередині організації, так і навколо, які впливають на прийняття управлінських рішень. Таким чином, у структурі системи управління необхідно відобразити як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу [71, с. 399].

Важливим питанням забезпечення економічної безпеки промислового підприємства є, перш за все, захист власності. Кажучи про необхідність формування цивілізованих ринкових стосунків, слід зазначити, що прозорий і відкритий ринок не з'явиться сам по собі, для його побудови треба створювати механізми. Ці механізми, з одного боку повинні дозволяти знімати бюрократичні бар'єри, а з іншою дозволяти вирішувати проблеми корупції. Основою корупції є «зімкнення» влади і бізнесу. Як відомо, боротьба з корупцією вимагає, перш за все, вдосконалення правових, економічних, організаційних механізмів функціонування органів виконавчої влади для запобігання і усунення причин і умов, сприяючих виникненню і поширенню корупції. Тактика забезпечення безпеки підприємства передбачає вживання конкретних процедур і виконання конкретних дій в цілях забезпечення його економічної безпеки. Йдеться про такі процедури як: розширення юридичної служби підприємства; вживання додаткових заходів зі збереження комерційної таємниці; створення підрозділу комп'ютерної безпеки; пред'явлення претензій контрагентів-порушників; звернення з позовом в судові органи; звернення в правоохоронні органи тощо [60, с. 151].

При управлінні економічною безпекою промислових підприємств слід чітко визначити сукупність принципів цих процесів:

- цілеспрямування, що виражається в орієнтації на стратегічні та тактичні цілі розвитку суб'єкта, що має на меті забезпечення кінцевих цілей діяльності підприємства;

- інтегрованість із загальною системою менеджменту підприємства означає, що будь-які управлінські рішення, що торкаються захисту інтересів підприємства, прямо або опосередковано впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання;

- системність – передбачає діяльність, яка повинна носити системний, постійний та упорядкований характер, що охоплює всі складові системи;

- комплексність виражається у розгляді явищ в їх зв'язку і залежності, використання різних форм та методів управління при розробці і реалізації заходів, що дозволить досягнути синергетичного ефекту розвитку;

- адекватність, тобто відповідність заходів безпеки реальним та потенційним загрозам;

- достатність інформації – передбачає діяльність, яка базується на максимальній інформованості кожного працівника про небезпечні та загрозливі фактори [46].

Загальна схема процесу організації економічної безпеки включає такі заходи, що здійснюються послідовно або одночасно: формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав інформації, технології та устаткування); стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими; стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства; загально-тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими; оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства; здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки [66, с. 234].

На фінансово-господарську діяльність вітчизняних промислових підприємств впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які спричиняють різну дію на їх функціонування. Вплив окремих факторів, особливо зовнішніх, негативно відмічається на діяльності підприємства, зростанні рівня прибутковості, обсягів виробництва продукції, забезпечення конкурентоспроможних позицій, розширення зовнішніх ринків збуту тощо. Тому, для забезпечення поставлених цілей розвитку на кожному підприємстві повинна діяти ефективна система управління економічною безпекою, яка базується на ряді заходів у розрізі усіх складових господарювання та виокремлених принципів, що враховують особливості діяльності окремого підприємства.

Економічна безпека є характеристикою (сукупністю ознак), суть якої полягає у можливості незалежного, стабільного та стій-

кого розвитку економіки держави, регіону, підприємства, а також можливості уникати та протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам як економічного, так і неекономічного характеру. Внутрішнім змістом поняття «економічна безпека» є модель, що спрямована на створення умов для безперервного пристосування господарської діяльності або економічного функціонування до мінливих умов досягнення поставленої мети як у рамках держави, так і в рамках її регіонів та господарюючих суб'єктів. Ця модель включає можливості здійснення діяльності в рамках існуючих моделей всіх видів економічної безпеки. Коло суб'єктів економічної безпеки включає не лише державу, регіони, а й підприємство і особу, які здійснюють самостійну діяльність і забезпечують власну економічну безпеку [30].

Вагомість проведення діагностики економічної безпеки підприємства з метою визначення основних напрямів його подальшого ефективного інноваційного розвитку є очевидною для підприємств промислового сектора України, зокрема металургійної галузі. Адже наявність прибутку та навіть високо рівня рентабельності нерідко супроводжується доволі низьким рівнем стратегічної безпеки суб'єктів господарювання, обумовленим, насамперед, низьким рівнем конкурентоспроможності та техніко-технологічного потенціалу, високим рівнем залежності від факторів зовнішньої середовища, недостатністю або взагалі відсутністю інновацій в управлінській та виробничій діяльності. Економічна безпека підприємства як здатність його до самовиживання та розвитку у жорстких конкурентних умовах ринкової економіки досягається при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів суб'єкта господарювання, а також відповідності його стратегії основним тенденціям макросередовища [25, с. 36].

Діагностування економічної безпеки підприємства варто виконувати у такій послідовності:

1. Обґрунтування концепції діагностики.
2. Виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства в розрізі кожної з функціональних складових.
3. Оцінка ступеня впливу факторів на рівень економічної безпеки підприємства.
4. Розробка системи показників аналізу рівня економічної безпеки за функціональними складовими.
5. Розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових.

6. Аналіз загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

7. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства.

8. Ухвалення управлінських рішень щодо комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства [61, с. 405].

Принципи управління визначають основні правила управлінської діяльності, які повинні виконуватися суб'єктами управління. Під методами регулювання економічної безпеки розуміють способи впливу суб'єктів управління на об'єкти управління, основними серед яких є: правові, адміністративні, економічні. При управлінні економічною безпекою підприємства використовуються наступні інструменти: законодавче та нормативно-правове забезпечення у сфері національної безпеки, державного та регіонального економічного управління; державне замовлення; соціальні норми і нормативи; критичні порогові значення економічних показників; державні дотації, субсидії, податкові пільги. Під способами регулювання розуміється дія або система дій, яка використовується для виконання забезпечення економічної безпеки [48].

Різноманітність трактування «економічної безпеки підприємства» дає змогу розглядати її з точки зору стану: ефективності використання ресурсів, виробничої системи, економічного розвитку, захищеності діяльності та інтересів, гармонізації останніх. Таким чином, рівень економічної безпеки підприємства не можна оцінити певним статичним показником, оскільки він містить, як мінімум, три компоненти:

- існуючий рівень економічної безпеки підприємств (щодо ресурсного забезпечення виробничо-господарської та фінансової діяльності);

- ефективність функціонування;

- здатність до подальшого розвитку підприємства.

Досягнення результатів діяльності можна розглядати за критеріями: стабільності та безперервності виробничої діяльності підприємства; фінансово-економічної стійкості підприємства; ефективності використання ресурсів підприємства [62].

Метою діагностики є вивчення рівня економічної безпеки, дослідження факторів впливу на нього, а також розробка та обґрунтування механізму його забезпечення. Для інтегральної оцінки рівня економічної безпеки можна рекомендувати методику, що базується на використанні традиційних показників, темпів їх зміни та

ймовірності реалізації специфічних ризиків. Процедура проведення розрахунків складається з ряду етапів – визначення:

1) нормативного рівня показників кожної складової економічної безпеки (наприклад, фінансову складову можна охарактеризувати системою показників фінансової стійкості; інформаційну – показниками ефективності інвестицій в інформаційні технології, ефективності володіння інформацією, показниками новизни інформації тощо);

2) системи цільових показників, сформованої на попередньому етапі, на поточний період, а також визначення темпів їхньої зміни (вибір того чи іншого показника здійснюється керівництвом підприємства на базі корпоративної стратегії розвитку);

3) системи ризиків, якими переобтяжено діяльність підприємства, їх перегруповання за складовими та оцінка ймовірності їх реалізації (формування спектра можливих загроз за кожною складовою);

4) визначення порівняльних індексів за кожним показником у розрізі складових економічної безпеки підприємства (під порівняльним індексом слід розуміти співвідношення фактичного значення кожного показника з його нормативним (середньогалузевим) значенням).

На основі проведення розрахунків аналізують чутливість загального показника реалізації найімовірніших загроз та визначають коефіцієнти еластичності за кожною складовою. Надалі управлінським персоналом формуються основи системи організації економічної безпеки підприємства з урахуванням складових, що мають найбільший вплив [72, с. 161–166].

Сучасні умови ведення фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств спонукають їх вчасно реагувати на зміни господарювання на ринку, адаптуватися до зовнішніх чинників впливу, формувати напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції тощо. Запорукою досягнення цілей та забезпечення розвитку вітчизняних підприємств машинобудівної галузі є побудова ефективної системи управління економічною безпекою із виокремленням ряду принципів на базі використання системного підходу та вдало підібраних теоретико-методичних концепцій управління економічною безпекою. Для більшості підприємств галузі, обрані принципи управління економічною безпекою забезпечують дотримання відповідного рівня прибутковості, зростання конкурентоздатності підприємства, збільшення обсягів виробництва продукції для розширення внутрішніх та зовнішніх ринків її реалізації.

Принципи, на яких формується система управління економічною безпекою підприємства машинобудівної галузі є низкою правил та заходів, що забезпечують функціонування впровадженої системи управління підприємством в аспекті посилення рівня його економічної безпеки.

Своєрідного характеру управління економічною безпекою надає наявність ознак, що характеризують цей процес, зокрема:

- прийняття рішення та розвиток складної системи в часі може мати велику кількість стратегій;
- на етапі формування рішення та прийняття управлінського впливу аналітики не мають можливості чітко сформулювати розвиток подій;
- прийняття рішення ґрунтується на прогнозуванні тенденції розвитку системи в часі;
- існує невизначеність, пов'язана з подальшим впливом прийнятого рішення на проблемну ситуацію [50, с. 199–200].

Система управління економічною безпекою підприємства машинобудівної галузі повинна взаємодіяти з обраною системою менеджменту на підприємстві, що забезпечується шляхом організаційних змін у діяльності господарюючого суб'єкта.

Першорядними принципами, на яких повинна базуватися система управління економічною безпекою підприємств є:

- розвиток – передбачає необхідність урахувати швидкі зміни, що відбуваються у навколишньому оточенні, здатність системи до розвитку;
- адаптивність – виражається у здібностях системи управління пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства з метою уникнення загроз;
- єдність – передбачає те, що всі дії підрозділів служби економічної безпеки підприємства повинні бути узгодженими;
- компетентність – передбачає, що питаннями забезпечення економічної безпеки займаються висококваліфіковані кадри;
- економічна доцільність – полягає в тому, що витрати на проведення заходів з забезпечення безпеки повинні бути економічно обґрунтованими;
- безперервність – система повинна постійно захищати інтереси підприємства в умовах невизначеності та ризику;
- оперативність – швидка реакція системи на зміни у навколишньому оточенні, використання тільки актуальної інформації;

– законність – передбачає функціонування системи управління економічною безпекою згідно з вимогами чинного законодавства [9, с. 141].

До перерахованих принципів побудови системи економічної безпеки підприємства варто зауважити на тому, що заходи по реагуванню на загрози економічним інтересам підприємства повинні розроблятися відповідно до визначених критеріїв; розроблені або прийняті управлінські рішення повинні швидко коригуватися, якщо цього вимагають зміни зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства (принцип гнучкості управління); повинна бути розроблена дієва і ефективна система стимулів і відповідальності посадових осіб за стан економічної безпеки підприємства (принцип стимулювання і відповідальності) [35, с. 331–332].

Формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати з урахуванням властивостей, які повинні бути притаманні даній системі. Урахування цих властивостей спрямоване на комплексне забезпечення стабільності підприємства, ефективну побудову стратегії забезпечення її безпеки [56, с. 180–181]. При структурній побудові системи економічної безпеки промислового підприємства, необхідним є наявність відповідного ресурсного забезпечення, можливість вільного обрання та прийняття управлінських рішень, впровадження контрольних заходів та моніторингу, а найголовніше формування таких умов, які забезпечуватимуть протидію негативним фактором впливу на діяльність. В умовах глобалізації, система управління економічною безпекою підприємства повинна бути адаптована до постійної переміни умов господарювання.

Сучасні процеси господарювання, що пов'язані із значною інтеграцією та глобалізацією зумовлюють, при веденні фінансово-господарської діяльності підприємств, активізувати увагу щодо забезпечення економічної безпеки на різних рівнях управління. Потребують ґрунтовних досліджень питання побудови ефективних механізмів і підбору інструментарію зростання рівня економічної безпеки, що надасть змогу підприємствам збільшити рівень конкурентоздатності, розширити номенклатуру продукції та сегменти ринків збуту. Під впливом ряду як позитивних, так і негативних чинників на діяльність будь-якого підприємства, господарюючий суб'єкт змушений володіти важелями пристосування до змін умов господарювання та запобігання впливу потенційних зовнішніх загроз. Зважаючи на те, що кожне підприємство має сформовану

стратегію розвитку, забезпечення економічної безпеки має бути важливою складовою для реалізації обраних стратегічних орієнтирів.

Економічна безпека окремого підприємства впливає на економічну безпеку регіону та, в цілому, країни, тому питання щодо її забезпечення на сьогодні є досить важливими. Актуальним є дослідження аспектів щодо забезпечення відповідного рівня економічної безпеки підприємства в умовах зростання інтеграційних та глобалізаційних процесів функціонування вітчизняних господарюючих суб'єктів.

Забезпечення економічної безпеки будь-якого господарюючого суб'єкта можна розглядати в аспектах збирання, опрацювання інформаційних джерел відповідними структурами суб'єкта та відповідальних осіб, які мають відповідний досвід та довіру з боку управлінського персоналу підприємства.

Як зазначає автор Немченко В. В., визнаючи, що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, слід відзначити, що зведення проблеми його економічної безпеки лише до захисту комерційної таємниці є досить спрощеним варіантом її вирішення. Очевидно, що настільки вузьке розуміння економічної безпеки страждає надмірною «економічністю» і не враховує всього спектра впливу зовнішнього середовища як основного джерела небезпек для діяльності підприємства. Його економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яке в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільним, постійним або незмінним [54].

Напрями розвитку кожного підприємства повинні орієнтуватися на оптимальне використання власних активів суб'єкта, потрібних для отримання поставленої мети, що можливе через зменшення потенційних економічних загроз та підвищення економічної безпеки підприємства:

- формування умов для збільшення ефективності функціонування підприємства через підтримання достатнього рівня його фінансової стабільності та рівня ліквідності;

- впровадження в діяльність підприємства новітніх інформаційних технологій та сучасного обладнання для підвищення його рентабельності і конкурентоспроможності;

- організація оптимальної організаційної структури для ефективного управління;

- підтримання кваліфікації працівників підприємства на належному рівні та оптимальний розподіл функціональних обов'язків;

- впровадження сучасних заходів для захисту навколишнього середовища від шкідливих наслідків роботи підприємства;
- забезпечення дієвого юридичного захисту всіх напрямів діяльності підприємства;
- досягнення належного захисту комерційних інтересів та внутрішньої інформації підприємства, досягнення належного рівня взаємодії всіх структурних підрозділів компанії;
- забезпечення дієвих заходів безпеки працівників підприємства, його капіталу, активів тощо.

З метою результативного господарювання підприємства та досягнення поставлених цілей, важливо постійно дотримуватись зазначених рекомендацій. Залежно від специфіки діяльності та структури підприємства, кожний із запропонованих заходів посилення економічної безпеки може мати власну структуру. Для підвищення економічної безпеки підприємства важливим є не тільки ретельна розробка та впровадження зазначених заходів, а й перевірка доцільності реалізації управлінських рішень [24, с. 32].

Умовами забезпечення економічної безпеки підприємства є легітимність усіх видів його діяльності, використання системного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства та відповідне ресурсне забезпечення. А система забезпечення економічної безпеки підприємства може розглядатися як впорядкована сукупність взаємодіючих елементів, сумарну дію яких спрямовано на якісну реалізацію захисту його інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз. При цьому для кожного підприємства зовнішні і внутрішні загрози є індивідуальними, але з певними типовими рисами.

Водночас, загрози включають окремі елементи, які можуть бути використані практично стосовно будь-якого суб'єкта господарської діяльності.

До зовнішніх загроз і дестабілізуючих чинників можна віднести несприятливу зміну політичної системи; макроекономічні зміни; протиправну діяльність кримінальних структур, конкурентів і фірм, що займаються промисловим шпигунством або шахрайством, а також правопорушення з боку корумпованих працівників контролюючих і правоохоронних органів.

До внутрішніх загроз належать дії або бездіяльність (зокрема умисні або ненавмисні) співробітників підприємства, що суперечать інтересам його діяльності, наслідком яких можуть бути завдання економічного збитку підприємству, порушення порядку використання технічних засобів, встановленого режиму збереження

інформації, яка становить комерційну таємницю, підрив його ділового іміджу в бізнес-колах, виникнення проблем у стосунках з реальними або потенційними партнерами тощо.

Управлінський персонал здійснюючи оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства, може визначити ряд причин, що негативним чином впливають на рівень економічної безпеки, а також на рівень платоспроможності та ліквідності. Наслідками негативного впливу на економічну безпеку і зниження її до критичної межі можуть бути: втрата клієнтів і покупців готової продукції; зменшення кількості замовлень і контрактів із продажу продукції; неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей, підвищення собівартості та різке зниження продуктивності праці; збільшення розміру неліквідних оборотних засобів і наявність наднормативних запасів; виникнення внутрішньовиробничих конфліктів та підвищення плинності кадрів; зниження цін на продукцію, не залежних від діяльності підприємства; істотне зменшення обсягів реалізації і, як наслідок, недоодержання виторгу від реалізації продукції [63, с. 223].

Крім процесу прогнозування, слід здійснювати поділ загроз економічній безпеці підприємництва за такою класифікаційною ознакою, як можливість їх попередження органами державного управління. Частина загроз безпеці підприємництва може бути прогнозованою, а реалізація адекватних превентивних заходів спроможна відхилити критичні негативні наслідки.

Серед таких загроз більшість носять внутрішній характер та стосуються неналежного рівня професійної підготовленості управлінського персоналу підприємств, керівників органів державної влади, негативних змін на ринку та в економіці, які лише зароджуються чи ще не набули рівня критичного руйнівного впливу на безпеку особи, суспільства, підприємства, галузі та економіки в цілому. До ризиків, які неможливо попередити, доцільно віднести такі фактори, які більшою мірою носять форс-мажорний характер: несприятливі кліматичні умови для агропромислового комплексу; дія природних чинників на будівельний комплекс; військові, фізичні втручання; інші дії непередбачуваного та непереборного характеру. Для мінімізації їх негативного впливу необхідно здійснювати їх страхування.

До ризиків економічної безпеки підприємництва, які можна частково попередити, необхідно віднести серйозні системні загрози, які виникають (розвиваються) на основі об'єктивного нерационального розвитку (спаду) економіки, галузевих змін (деформа-

цій) та інших загальних макроекономічних параметрів. Докорінно змінити напрям розвитку явища важко, але органи державного управління можуть мінімізувати негативні наслідки таких ризиків для економічної безпеки підприємництва [10].

До методів забезпечення економічної безпеки варто віднести:

- збір та аналітичну обробку інформації щодо економічної ситуації, складання прогнозів розвитку економічної ситуації на макро- та мікрорівнях;

- визначення загроз підприємства, які можуть вплинути на діяльність;

- прийняття рішень щодо недопущення або мінімізації впливу виявлених загроз;

- організація діяльності щодо попередження можливих загроз;
- завчасне відпрацювання моделей (алгоритмів) протидії негативному впливу загрози на діяльність підприємства;

- проведення практичного експерименту щодо перевірки ефективності відпрацьованих моделей (алгоритмів);

- ухвалення рішень і організація діяльності по реагуванню на загрози, що виникли;

- застосування відпрацьованих моделей на практиці;

- моніторинг та оцінка ефективності реалізації прийнятих рішень;

- корективи у систему протидії загрозам [27; 26, с. 424].

За сучасних умов ведення бізнесу здійснення практичних дій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства повинно починатися із діагностики фактичного стану економічної безпеки підприємства. Діагностика – це сукупність досліджень для виявлення слабкої ланки в системі забезпечення економічної безпеки об'єкта, визначення проблем та пошук варіантів їх вирішення. Результатом діагностики повинен стати перелік запропонованих заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки в умовах постійного зростання ризиків діяльності підприємства та план дій із здійснення постійного моніторингу стану об'єкта. Далі необхідно буде оцінити ефективність запропонованих заходів та здійснити реалізацію найбільш оптимальних рішень із урахуванням їх швидкодії. У зв'язку із тим, що на економічну безпеку підприємства впливає величезна кількість як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, на підприємстві повинен бути побудований механізм постійного контролю та відстеження за зміною цих факторів. Для ефективного управління економічною безпекою підприємства, крім безлічі факторів, необхідно

враховувати і сучасні умови господарювання, зокрема: критичне зниження рентабельності та доходів підприємств, що сповільнює переорієнтацію та стабілізацію виробництва без підтримки зовнішніх інвестиційних джерел; появу нових конкурентів на ринку, що зумовлено розширенням ринків в умовах євроінтеграції; постійне зростання витрат виробництва, що зумовлено, головним чином, монопольним ціноутворенням в системі господарських зв'язків підприємств, відповідним ресурсним забезпеченням [36, с. 111].

Методика формування системи економічної безпеки підприємства охоплює такі етапи:

- вивчення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно займає на ринку, штатного розпису, а також знайомство з персоналом;

- аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства та вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання;

- аудит наявних засобів із забезпечення безпеки та аналіз їх відповідності виявленим загрозам;

- моделювання нової системи економічної безпеки підприємства: розроблення плану усунення виявлених під час аудиту недоліків; підготовка пропозицій щодо удосконалення системи економічної безпеки (у т.ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення та розроблення організаційної структури управління системою), розрахунок усіх видів необхідних ресурсів; планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);

- затвердження керівництвом моделі нової системи та бюджету на її впровадження;

- побудова нової системи економічної безпеки;

- проведення оцінювання та коригування впровадженої системи управління економічною безпекою [52].

Однією з передумов успішного функціонування підприємства в умовах мінливого середовища є наявність системи економічної безпеки, завданнями якої є прогнозування значущих подій, реагування та попередження загроз. Також слід відмітити, що для забезпечення безпечної роботи підприємства необхідно створення системи комплексного захисту, яка є самостійною, відособленою від інших систем підприємства, наприклад, виробничих. Але її відособленість є відносною, тому що системи економічної безпеки –

це складний елемент управління підприємством в цілому. Типових рецептів для цього не існує: системи економічної безпеки індивідуальна на кожному підприємстві, тому що залежить від унікальної сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів [59].

Користуючись вдало підібраними принципами управління можна забезпечити відповідний рівень економічної безпеки підприємства шляхом інтеграції функцій і структур його внутрішнього середовища, а також узгодженій координації дій з суб'єктами зовнішнього середовища. Стратегічним завданням вітчизняних суб'єктів господарювання на першому етапі, є їх трансформація в логістичну систему, яка забезпечує системну та комплексну реалізацію інтересів підприємства в межах здійснення окремих функцій, фаз та функціональних підрозділів.

Така трансформація в сучасних умовах, спрямована на досягнення необхідного рівня економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності як логістичної системи. Це вимагає реалізації концепції економічної безпеки підприємства, яка ґрунтується на принципах і методах логістичного управління, розвитку логістичних систем на мікрорівні, організації операційної стратегії, переважно витягаючого типу і широкого використання системного підходу з реалізацією інструментів інтеграції та координації об'єктів (підсистем) процесів і зв'язків між ними [1, с. 98].

Для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки на підприємствах необхідним є формування та впровадження ефективної системи, управління економічною безпекою в комплексній системі менеджменту підприємства. У цій системі управління економічною безпекою повинні постійно удосконалюватися основні, визначені керівництвом, функціональні елементи, такі як організація, планування, аналіз, оцінка, моніторинг та ін. Економічна безпека підприємства відноситься до розширеного поняття в основі якого лежить раціональне використання ресурсного забезпечення, використання резервів, прогнозування та недопущення впливу зовнішніх загроз. Система управління економічною безпекою підприємства формується на основі системного підходу та функціонує у розрізі усіх структурних складових господарюючого суб'єкта. Від побудови та впровадження системи економічної безпеки підприємства залежатимуть базові індикатори розвитку, розширення виробничого потенціалу суб'єкта, зростання конкурентоздатності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г. Параметри економічної безпеки підприємства як логістичної системи [Електронний ресурс] / В. Г. Алькема // Системи обробки інформації. – 2010. – Вип. 3. – С. 98–99. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2010_3_29
2. Ареф'єва О. В. Сучасний стан та ключові загрози для розвитку підприємств авіаційної галузі в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Ареф'єва, А. М. Штангрет // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 1. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1/index
3. Артеменко Л. П. Стратегічне управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованих підприємств / Л. П. Артеменко // Вісник Донецького національного університету. – 2015. – Вип. 1. – С. 13–17.
4. Бабіна Н. О. Новітні підходи до організації підтримки економічної безпеки підприємства / Н. О. Бабіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – Вип. 2 (6). – С. 59–63.
5. Баланда А. Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності: стан та перспективи розвитку / А. Л. Баланда // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – № 1 (37). – С. 150–155.
6. Біломістна І. І. Особливості формування теоретичних підходів до визначення фінансової безпеки підприємства як економічної категорії [Електронний ресурс] / І. І. Біломістна, О. В. Олійник // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10 (1). – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(1)_6).
7. Валіков В. П. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління / В. П. Валіков, В. В. Македон // Нобелівський вісник. – 2017. – № 1 (10). – С. 12–22.
8. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення / Р. В. Варічева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3. – Т. 1. – С. 88–93.
9. Васильєв О. В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств / О. В. Васильєв, В. І. Мейта // Економічний аналіз : зб. наук. пр. / редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Економічна думка, 2013. – Т. 14, № 2. – С. 138–145.
10. Васильців Т. Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.

11. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич [та ін.] ; за ред. Т. Г. Васильціва. – Львів : Арал, 2012. – 386 с.
12. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
13. Васильчак С. В. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах // С. В. Васильчак, А. І. Веселовський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.15. – С. 98–105.
14. Висоцька І. Б. Загрози економічній безпеці України в інноваційній сфері / І. Б. Висоцька // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2010. – Вип. 1. – С. 82–88.
15. Воропай В. А. Аналіз методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства / В. А. Воропай // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 257. – С. 190–195.
16. Гавриш О. А. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі / О. А. Гавриш, Г. М. Черняк // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 143–149. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_23.
17. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки / Н. М. Гапак // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка / ред. кол.: В. П. Мікловда, М. І. Пітюлич, Н. М. Гапак та ін. – Ужгород : УжНУ, 2013. – Вип. 3 (40). – С. 62–65.
18. Гладух М. В. Економічна безпека підприємства: еволюція визначення, складові, загрози / М. В. Гладух // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 51. – С. 29–34.
19. Гнилицька Л. Основи економічної безпеки підприємства / Л. Гнилицька // Бухгалтерський облік і аудит. – 2013. – № 7. – С. 41–48.
20. Гордієнко Н. І. Конспект лекцій з дисципліни «Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки на підприємстві» / Н. І. Гордієнко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 78 с.
21. Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Є. Гришко. – Кременчук, 2013. – 21 с.
22. Губарева І. О. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки національної економіки / І. О. Губарева // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – С. 122–129.
23. Гудзь О. Є. Наукові підходи до оцінки рівня економічної безпеки телекомунікаційних підприємств / О. Є. Гудзь, В. М. Сотниченко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 3. – С. 5–10.

24. Денисенко М. П. Пріоритетні напрями посилення економічної безпеки / М. П. Денисенко, П. Т. Колісніченко // Економіка та держава. – 2017. – № 3. – С. 31–35.

25. Довбня С. Б. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку / С. Б. Довбня, Н. Ю. Гічова // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2008. – № 3. – С. 36–42.

26. Доценко Д. В. Экономическая безопасность: методологические аспекты и составляющие / Д. В. Доценко, В. Н. Круглов // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 4. – С. 415–427.

27. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : монографія : у 2 т. – Дніпропетровськ : «ФОП Дробязко С.І.», 2014. – Т. 2. – 349 с.

28. Економічна безпека підприємств реального сектора економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління : монографія / С. В. Філіппова, Л. О. Волощук, С. О. Черкасова / за заг. ред. С. В. Філіппової. – Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 196 с.

29. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності в умовах глобальної фінансової кризи : монографія / О. А. Кириченко, О. І. Захаров, М. П. Денисенко та ін. – Київ : Дорадо-Друк, 2012. – 412 с.

30. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : матеріали III Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю, 1 груд. 2016 р. – 10 січ. 2017 р. – Полтава : ПолтНТУ, 2017. – 247 с.

31. Економічна безпека : навч. посіб. / О. Є. Користін, О. І. Барановський, Л. В. Герасименко, Л. М. Доля та ін. – Київ : Правова єдність, 2010. – 368 с.

32. Економічна та майнова безпека бізнесу : навч. посіб. / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. – 180 с.

33. Живко З. Б. Комплексный подход к управлению безопасностью предприятия: взаимодействие подсистем и роль менеджера / З. Б. Живко // Научный диалог. – 2013. – № 1 (13). – С. 177–187.

34. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства / О. І. Захаров // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. – 2012. – Вип. 2. – С. 272–282.

35. Ібрагімов Е. Е. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства / Е. Е. Ібрагімов // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 6. – С. 330–333.

36. Іванків О. Я. Сутність системи економічної безпеки підприємства в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] / О. Я. Іванків // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – Вип. 11. – С. 109–112.

37. Іванюта Т. М. Інформаційне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Т. М. Іванюта. – Київ, 2014. – 21 с.

38. Ілляшенко О. В. Передумови формування механізму управління системою економічної безпеки підприємства / О. В. Ілляшенко, Ю. С. Погорелов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4 (2). – С. 151–156.

39. Клопов І. О. Управління економічною безпекою промислового підприємства / І. О. Клопов // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1 (90). – С. 43–52.

40. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень / Г. В. Козаченко, Т. М. Адаменко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 1 (1). – С. 69–79.

41. Колісніченко П. Т. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства / П. Т. Колісніченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 16. – С. 38–44.

42. Косянчук Т. Ф. Діагностика економічної безпеки як основи стабільного функціонування підприємства / Т. Ф. Косянчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3. – Т. 1. – С. 59–62.

43. Кульчицький І. М. Концептуалізація понять «модель» та «моделювання» у наукових дослідженнях / І. М. Кульчицький // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі : зб. наук. пр. – 2015. – № 829. – С. 273–284.

44. Кургузенкова Л. А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня / Л. А. Кургузенкова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 2 (02). – С. 29–33.

45. Лабунська С. В. Концепція побудови системи економічної безпеки підприємства в процесі інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / С. В. Лабунська // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 282–289. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/U>

46. Лаутар А. Ю. Аналіз економічної безпеки промислових підприємств за умов поглиблення конкуренції / А. Ю. Лаутар // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, т. 2. – С. 51–54.

47. Лещук Г. В. Економічна безпека підприємства: інвестиційний вимір / Г. В. Лещук // Економічний аналіз : зб. наук. пр. – 2014. – Т. 15, № 3. – С. 64–71.

48. Лойко В. В. Моніторинг рівня економічної безпеки промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Лойко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

49. Малащенко В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління / В. Малащенко // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2011. – № 3. – С. 283–291.

50. Маслак О. І. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня / О. І. Маслак, Н. Є. Гришко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 198–208.

51. Меліхова Т. О. Узагальнення методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства з метою вибору оптимальних для діагностування зовнішніх та внутрішніх загроз / Т. О. Меліхова // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 2. – С. 38–50.

52. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці [Електронний ресурс] / С. П. Міщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 190–195. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_26

53. Мойсеєнко І. П. Особливості формування фінансово-економічної безпеки підприємства / І. П. Мойсеєнко // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2011. – № 1. – С. 140–147.

54. Немченко В. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства / В. В. Немченко, В. В. Малішевська // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 3. – С. 10–13.

55. Олійничук О. І. Обліково-інформаційне забезпечення формування й імплементації стратегії економічної безпеки підприємства / О. І. Олійничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 41–47.

56. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення / О. В. Орлик // Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : монографія : у 2 т. – Дніпропетровськ : ФОП Дробязко С.І., 2014. – Т. 2. – С. 176–182.

57. Пашнюк Л. О. Економічна безпека підприємства: сутність, складові та фактори забезпечення [Електронний ресурс] / Л. О. Пашнюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 22. – С. 48–50. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_22_12.

58. Писаренко Б. А. Діагностика економічної безпеки функціонування промислових підприємств / Б. А. Писаренко, Н. Б. Проценко //

Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 1 (63). – С. 302–305.

59. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2014. – № 11. – С. 571–577.

60. Протопопова Н. А. Механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств / Н. А. Протопопова // Системи обробки інформації. – 2010. – Вип. 3. – С. 150–151. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_20

61. Сак Т. В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації / Т. В. Сак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 3. – С. 404–408.

62. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Н. П. Сисоліна. – Кіровоград : КНТУ, 2014 – 226 с.

63. Троц І. В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства / І. В. Троц // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2012. – № 1 (59). – Ч. 2. – С. 223–227.

64. Управління економічною безпекою автотранспортного підприємства : монографія / І. А. Дмитрієв, А. О. Близнюк, В. Ю. Онісіфорова. – Харків : ХНАДУ. – 237 с.

65. Ус Ю. В. Управління економічною безпекою підприємства: організаційний аспект / Ю. В. Ус // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 269–273.

66. Фень К. С. Джерельна база та сфери застосування дефініції «економічна безпека підприємства» / К. С. Фень // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 24 (3). – С. 231–238.

67. Фоміченко І. П. Система управління економічною безпекою підприємств / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2013. – № 2 (31). – С. 169–173.

68. Цвайг Х. І. Економічна безпека підприємства: сутність, характеристика та механізм формування / Х. І. Цвайг, А. В. Гримак // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2010. – Вип. 11. – С. 206–210.

69. Череп О. Г. Концепція управління економічною безпекою машинобудівних підприємств / О. Г. Череп, О. В. Степаненко // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 110–114. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_25.

70. Черняк Г. М. Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств // Г. М. Черняк // Елект-

ронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2016. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4863>

71. Шатохін А. Л. Сутність та складові елементи механізму управління економічною безпекою підприємства [Електронний ресурс] / А. Л. Шатохін, Т. Б. Ігнашкіна // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 3. – С. 396–402. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_3_68.

72. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексик. – Київ : КНЕУ, 2002. – 192 с.

73. Штангрет А. М. Моделювання загроз для економічної безпеки підприємств авіаційної галузі / А. М. Штангрет // Ефективна економіка. – 2011. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_5_28

74. Яремик М. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємств / М. І. Яремик, Х. Я. Яремик // Наукові записки = Scientific papers. – 2016. – 2 (53). – С. 173–180.

Розділ 16
**МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

**16.1. Наукові підходи
в управлінні конкурентоздатністю підприємств**

Умови господарювання вітчизняних промислових підприємств вимагають пошуку шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції або забезпечення вже набутого рівня. У період несприятливого економічного становища у країні, реформування економіки, впливу глобалізаційних чинників, з метою підвищення прибутковості господарюючих суб'єктів, отримання більших конкурентних переваг, управлінському персоналу варто використовувати новітні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції, що вирізняються більшою ефективністю та враховувати потреби постійної адаптивності до зовнішніх умов. Проводячи дослідження різноманітних концептуальних засад менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, визначають його складові, обирають найголовніші управлінські підходи, критерії оцінювання та сукупність принципів. Слід брати до уваги той факт, що обрані методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства мають бути обґрунтованими, орієнтованими на стратегічну перспективу із врахуванням особливостей галузі, в якій функціонує підприємство. Проблематичним, на сьогодні, є дослідження та опрацювання усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, проведення достовірного оцінювання та прийняття вдалих управлінських рішень. Унеможливується існування універсальних методичних підходів до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, що зумовлено різноманітністю впливу умов зовнішнього середовища та існуванням великої кількості підприємств-конкурентів. Дослідженням теоретичних та методологічних

засад забезпечення та розвитку конкурентоспроможності підприємств, шляхів підвищення результативності управління конкурентоздатності господарюючих суб'єктів займалося чимало вітчизняних та іноземних вчених, зокрема таких як: Ансофф І., Базилюк Я. Б., Балабанова Л. В., Грибіненко О. М., Драган О. І., Куденко Н. В., Коллер Т., Жовновач Р. І., Павлова В. А., Перерва П. Г., Портер М., Кузнєцов В. І., Кузьмін О. Є., Осипов В. Н., Фатхутдінов Р. А., Шаповал В. М. та ін.

Не зважаючи на значні напрацювання та наявність теоретико-методичних досліджень, існування практичних підходів до управління конкурентоздатністю суб'єктів господарювання, існує достатня кількість дискусійних проблематичних аспектів у цій сфері, що вимагають проведення ґрунтовних досліджень з врахуванням сучасного стану господарювання вітчизняних промислових підприємств, стану економіки та посилення євроінтеграційних процесів.

Актуальним на сьогодні є дослідження існуючих підходів до забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, в умовах активізації євроінтеграційних процесів, з метою зростання прибутковості фінансово-господарської діяльності та забезпечення достатнього рівня економічної безпеки. Для формування системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних промислових підприємств, управлінським персоналом повинно бути досконало обґрунтовано обрану методичну базу функціонування в цій сфері.

Існує значна кількість авторських підходів до трактування «управління конкурентоспроможністю підприємства» (див. табл. 16.1).

Конкурентоспроможність промислового підприємства є визначальною характеристикою оцінки його діяльності в умовах ринкових стосунків, і визначається мірою реального або потенційного задоволення підприємством потреб споживачів порівняно з підприємствами-конкурентами, що діють на даному ринку, при цьому підприємством дотримуються умови ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах ринку. Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати з різних позицій залежно від суб'єктів її оцінювання:

- підприємство-виробник продукції (власники, акціонери, менеджери, персонал);
- підприємства-конкуренти;
- підприємства-споживачі (переробники сировини);
- інвестори; держава [18, с. 107–108].

Підґрунтям побудови чинників, що установлюють характер та потужність конкуренції галузі є концепція рушійних сил конкуренції М. Портера. Він склав список елементів, що визначають конкурентоспроможність: в будь-якій галузі економіки – неважливо, чи діє вона лише на внутрішньому ринку, чи на зовнішньому, – суть, конкуренції виражається п'ятьма силами:

- 1) загрозою появи нових конкурентів;
- 2) загрозою появи товарів-замінників;
- 3) здатність постачальників вести співпрацю;
- 4) суперництвом уже наявних конкурентів між собою;
- 5) вплив покупців [15, с. 10–11].

Таблиця 16.1

**Авторські підходи до трактування
«управління конкурентоспроможністю підприємства»***

Автор	Трактування поняття
Кузьмін О. Є.	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
Бондаренко Г. С.	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу
Балабанова Л. В.	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг
Галелюк М. М.	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи
Мансуров Р. Є.	Діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань
Піддубний І. О.	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності

*складено автором за [21; 3; 37]

За нинішніх умов функціонування, конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта знаходиться у взаємозв'язку з рівнем конкурентоспроможності продукції. Формування відповідних конкурентних переваг на певному сегменті ринку, визначає рівень конкурентоспроможності підприємства та, відповідно, продукції, яку воно виготовляє (рис. 16.1).



Рис. 16.1. Взаємозалежність конкурентних переваг з конкурентоздатністю продукції промислового підприємства

Автори Перерва П. Г., Романчик Т. В. зазначають, що показник внутрішньої конкурентоспроможності можна розглядати як додатковий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Ґрунтуючись на дослідженні продукту в ринковому середовищі, він підвищує об'єктивність вибору напрямку інвестування розвитку окремих проектів підприємства. Тому, вибір підприємством виробів – претендентів на вдосконалення, повинен здійснюватися на основі зіставлення оцінок внутрішньої конкурентоспроможності і конкурентоспроможності товарів на ринку [51, с. 231].

Серед науковців, що займаються проблематикою конкурентоспроможності підприємства, немає єдності щодо трактування і змістового наповнення цієї категорії (див. табл. 16.2), а саме:

- при трактуванні цього поняття практично всі автори акцентують увагу на наявності конкурентних переваг, але при цьому існують розбіжності щодо розуміння їх переліку та пріоритетності;
- окремі автори тісно пов'язують між собою це поняття з «конкурентоспроможністю продукції», що не відповідає дійсності, оскільки конкурентоспроможність продукції є лише одним з чинників формування конкурентоспроможності підприємства загалом;
- при трактуванні категорії «конкурентоспроможність підприємства» одні автори надають змістову характеристику, інші – функціональну тощо [31, с. 9].

**Дефініція авторських підходів до визначення поняття
конкурентоспроможності підприємства***

Автор	Запропоновані визначення
Балабанова Л.	— рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо
Василенко В.	— можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
Карпенко Є.	— відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни
Алексєєв С.	— економічна категорія, яка дає змогу в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринки продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дає змогу підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби і забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі
Кобиляцький Л.	— стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів
Покропивний С.	— здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку за рахунок забезпечення випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції
Левицька А.	— здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках
Портєр М.	— здатність підприємства з обліком наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти та реалізовувати в конкретних умовах товари, що за своїми споживчими та вартісними характеристиками у комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів

*складено автором за [14; 3; 34; 8; 52]

Забезпечення управління конкурентоспроможності підприємства потребує:

- переорієнтації фінансових ресурсів з поточного споживання в інвестування та спрямування інвестиційної діяльності на становлення ефективної національної економіки;
- інноваційного спрямування інвестицій, активізації нововведень як пріоритетної складової стратегії соціально-економічного розвитку держави.

Обмеженість фінансових ресурсів України не дозволяє їй забезпечити на необхідному рівні бюджетні вкладення в науку. Це призводить до подальшого падіння інноваційного потенціалу України. Більше того, така політика не сприяє зміні напрямку концентрації фінансування наукових досліджень від державного в бік бізнес-компаній і залученню до країни компаній – світових технологічних лідерів.

Для зростання конкурентоспроможності галузей вітчизняної економіки та окремих підприємств державі необхідно спрямовувати свої зусилля на стимулювання впровадження інновацій та високих технологій, реструктуризацію та підвищення ефективності вітчизняного виробництва, удосконалення нормативно-правового регулювання природних монополій. В Україні є необхідність придбати нові технологічні засоби, також активізувати інноваційну діяльність можна завдяки поєднанню можливостей освіти і науки, з одного боку, виробництва та бізнесу – з іншого.

Стратегічними орієнтирами структурних змін є такі. По-перше, поширення ресурсо-, енерго- та екологоефективних технологій. Зважаючи на довгострокову перспективу зростання вартості енергетичних ресурсів та низький рівень самозабезпеченості ними української економіки, ресурсозбереження і насамперед енергозбереження повинні розглядатися як провідні складові політики підвищення економічної незалежності національної економіки, збереження та підвищення конкурентоспроможності українських виробників. По-друге, поступова переорієнтація промисловості із зовнішніх на внутрішні ринки збуту та імпортозаміщення. В умовах постійного посилення конкурентного тиску навряд чи можна розраховувати на значне зростання експорту продукції українських виробників. Це обумовлює необхідність переорієнтації промисловості на забезпечення насамперед внутрішнього ринку продукцією, орієнтованою на споживчий ринок (продовольство, одяг, взуття, меблі, предмети побуту, автомобілі), виробничого призначення (сировина та комплектуючі для виробництва готової продукції) та інвестицій-

ною продукцією (виробниче обладнання). По-третє, забезпечення конкурентоспроможності через модернізацію економіки. Це дозволить перейти від механічного збільшення витрат на соціальну сферу до реальної гуманізації соціально-економічних відносин, яка матиме міцне підґрунтя у вигляді динамічного зростання економіки та підвищення її продуктивності. Без активної регулювальної ролі держави не може бути ефективного управління підприємства, не говорячи вже про ефективність забезпечення економічної безпеки країни. Немає жодної країни з високорозвиненою економікою, де б держава усунулася від регулювання ключових соціально-економічних процесів. Суспільство повинно структуруватись, набутти політичної, економічної та соціальної рівноваги, мати чітко визначені орієнтири свого розвитку [54; 59].

Достатня конкурентоспроможність підприємства – результат низької собівартості продукції, високого ступеню диференціації товарів, раціонального сегментування ринку, застосування інновацій, швидкого реагування на потреби ринку. До них також відносяться більш високий рівень продуктивності праці, кваліфікації персоналу, якість і технічний рівень продукції, стратегічне мислення на різних рівнях управління.

Конкурентні переваги пов'язані з конкуренцією виникають тоді й там, де виникає і розвивається конкуренція. З поглибленням і поширенням конкуренції на вітчизняному ринку все більше значення для комерційного успіху мають конкурентні переваги. Їхні особливості і механізм формування є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

За сучасних умов, коли Україна виходить на міжнародні товарні ринки, питання конкурентоспроможності особливо актуальні та своєчасні. Із переходом української економіки на ринкові методи господарювання роль конкуренції в економічному житті суспільства значно зросла. Це сприяло виділенню конкуренції у важливий фактор маркетингового середовища підприємства, потреба в дослідженні й аналізі якого його істотним впливом на господарську діяльність будь-якої компанії, що функціонує на ринку. Варто зауважити, що зміст конкурентної боротьби полягає в завоюванні конкретних споживачів, що користуються послугами конкурентів, а не в діях проти підприємств-суперників. Але, щоб виграти в конкурентній боротьбі, потрібно мати визначену перевагу на ринку, вміти створити фактори переваги над конкурентами у сфері споживчих характеристик товару і засобів його просування на ринку [9].

Автори Шаповал В. М., Грибіненко О. М., Герасименко Т. В. зазначають, що досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності – це два взаємопов’язаних питання підприємства. Під час виявлення основ цього взаємозв’язку на внутрішньому рівні, визначено місце продуктивності праці в системі факторів конкурентоспроможності підприємства. Продуктивність праці входить до групи фінансово-економічних факторів і характеризує рівень ефективності функціонування підприємства. Оскільки підвищення ефективності діяльності підприємства – це основа зростання прибутковості та виживання у конкурентній боротьбі, то в умовах прискорення науково-технічного прогресу зростання продуктивності праці стає пріоритетною метою у підвищенні конкурентоспроможності підприємства [69, с. 421].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Об’єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб’єкта економічної конкуренції. Суб’єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи [48, с. 169].

Труднощі під час управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлюють необхідність використання глибинних наукових підходів, зокрема таких як системний, процесний, ситуаційний, логічний, маркетинговий, інноваційний, комплексний, інтеграційний, структурний, глобальний, логістичний, нормативний та функціональний [21].

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

З позиції процесного підходу, на думку Пастухової Т. Ю., управління конкурентоспроможністю підприємства є процесом реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілестановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [50].

Потреба системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюється складністю цієї економічної категорії та значною кількістю чинників, які мають на неї вплив, і зумовлюється такими причинами:

- управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях;
- управління конкурентоспроможністю на різних рівнях скеровують на різні об'єкти;
- управління конкурентоспроможністю передбачає різні види діяльності;
- результативність управління конкурентоспроможністю досягають усіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим, інформаційним тощо);
- управління конкурентоспроможністю проводять на різних стадіях життєвого циклу продукції, а отже, у різних підрозділах підприємства [63, с. 101].

Процес забезпечення конкурентоспроможності розпочинається із сегментації товарного ринку шляхом оцінки потенційних конкурентів та визначення цільового сегмента споживачів. Механізм дії конкурентного середовища передбачає стратегію зростання показників господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства, що відображається ефективністю формування та використання фінансових результатів, оптимізацією вартості та структури ресурсного потенціалу, застосуванням адекватних до ринкових умов методів забезпечення конкурентних переваг.

Соціально-орієнтована економіка підприємства створює умови зростання продуктивності праці персоналу, ініціює зацікавлення працівника у розширенні асортименту товарної реалізації, формує оптимальну структуру та якість персоналу. Узагальнююча оцінка конкурентних переваг підприємства є відображенням економічного ефекту в розрізі інтенсифікації ринку, покращення економічних показників господарсько-фінансової діяльності, соціально-орієнтованої економіки підприємства відповідно до організаційних та функціональних особливостей господарського процесу. Формування конку-

рентоспроможності на мезорівні є результатом становлення ефективних комунікаційних зв'язків та використання факторів конкурентоспроможності на мікрорівні. В системі взаємодії третьою ступенем є конкурентоспроможність галузі, яка формує умови ефективного використання конкурентних переваг окремого торговельного підприємства. Систему формування галузевої конкуренції в умовах глобального ринкового середовища можна охарактеризувати п'ятьма основними конкурентними силами, а саме:

- загроза появи нових конкурентів (наскільки легко чи важко для нових учасників ринку розпочати конкурентну боротьбу, які існують бар'єри);
- ринкова влада покупців (наскільки сильна позиція покупців, чи можуть вони разом придбати великі об'єми товарів);
- загроза появи продуктів або послуг аналогів (наскільки просто замінити продукт чи послугу);
- ринкова влада постачальників (наскільки сильна позиція продавців, здатність потенційних постачальників диктувати умови);
- конкуренція серед існуючих підприємств усередині галузі (сили конкуренції виникають в результаті прагнення конкурентів зайняти кращу позицію на ринку і отримати конкурентну перевагу) [17, с. 31].

Для побудови, на промисловому підприємстві, адаптивної системи управління конкурентоспроможністю продукції необхідним є ґрунтовне дослідження усіх без винятку чинників, що беруть участь у забезпеченні конкурентних переваг господарюючого суб'єкта. В першу чергу, управління конкурентоспроможністю промислового підприємства повинне бути зорієнтованим на розвиток існуючого потенціалу та на формування конкурентних переваг, із внесенням змін у відповідні функціональні елементи системи менеджменту. Вірно визначені принципи, підходи до управління нададуть змогу менеджерам та відповідним спеціалістам підприємства прийняти вдалі управлінські рішення.

Для виробництва конкурентоспроможної продукції та забезпечення відповідного рівня прибутковості, необхідно оптимізувати використання ресурсного й фінансового забезпечення підприємства із оновленням основних засобів для виробництва продукції, що є вкрай важливим на сьогодні для промислових підприємств. З метою подолання впливу негативних факторів, для розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства, варто виокремити ті, які впливають найбільшою мірою. Для проведення оцінки

існуючого рівня конкурентоспроможності продукції, менеджерами повинна бути сформована система економічних параметрів, проведення аналізу у цьому напрямі із умовою обов'язкового охоплення та опрацювання інформаційних даних в розрізі усіх аспектів функціонування суб'єкта та усіх етапів життєвого циклу виробів.

Промисловість є важливим системоутворюючим чинником економічного розвитку країни, який тим чи іншим чином позначається на всіх інших її сферах та галузях. Промислове виробництво формує п'яту частину доданої вартості, а також більшу половину експортного потенціалу держави. В сучасних умовах ускладнених зовнішньоекономічних умовах, саме промисловий комплекс виступає головним чинником «виживання» України. Промислова галузь має ключове значення для вітчизняної економіки, а показники її функціонування виступають головним чинником соціального та економічного розвитку країни загалом [2, с. 93].

Економічна криза, яка поглиблюється в країні, призвела до того, що майже 53 % великих, 43 % середніх і 37 % малих промислових підприємств є збитковими, причому показник частки прибуткових великих підприємств знизився за п'ять років у 1,4 разу, а загальний чистий збиток наблизився до 180 млрд грн. Зменшення чисельності підприємств а, отже, зниження рівня зайнятості, є гострою соціальною проблемою, тому що сприяє зростанню безробіття, зниженню доходів населення, посиленню соціальної напруженості в регіонах країни. Важливою проблемою є непропорційне розміщення малих і середніх підприємств за регіонами країни – більше 75 % обсягу реалізованої продукції (робіт і послуг) підприємствами малого і середнього бізнесу доводиться на всього лише сім регіонів країни [39, с. 65].

Серед критеріїв, які характеризують конкурентоспроможності промислової продукції, виділяють: технічні (призначення, нормативні, ергономічні, естетичні та ін.), економічні (ціну споживання) та організаційні (знижки, умов платежу та поставок, комплектність поставок, строки та умови гарантії тощо). Такий поділ критеріїв можна використовувати в оцінці конкурентоспроможності будь-якої продукції, незалежно від галузі. Кількість критеріїв конкурентоспроможності залежить від виду та складності продукції в технічному та експлуатаційному відношенні, а також від необхідної точності оцінки, цілі дослідження та інших чинників. Наприклад, економічні критерії продукції промислового призначення представлені ціною споживання, яка складається з витрат споживача на

купівлю та витрат, пов'язаних зі споживанням, причому ціна споживання зазвичай суттєво вища продажної ціни. Тому, найбільш конкурентоспроможний не той товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, у якого мінімальна ціна споживання за весь строк його служби у покупця.

Від правильності вибору критерію оцінки конкурентоспроможності товару залежить і точність самої оцінки. При цьому критерії повинні бути вибрані не на базі передбачень, особистого досвіду, а на основі детального вивчення споживчого попиту, тобто проведення маркетингових досліджень. Таким чином, щоб залишатися конкурентоспроможним, промислове підприємство повинне виконувати основні вимоги до критеріїв та показників конкурентоспроможності продукції. Очікувані результати оцінки конкурентоспроможності можуть бути використані для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції і конкретного розв'язання ринкових задач. Це дасть змогу визначити основні напрями зміцнення конкурентних позицій окремих підприємств та цілих галузей [20, с. 224].

Чинники конкурентоспроможності для окремого підприємства, з одного боку, можна поділяти на економічні, управлінські, технологічні. Економічні можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо. З іншого боку, за сферами управління потрібно виділяти виробничі, маркетингові (зокрема збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортименті), кадрові, фінансові, у сфері постачання тощо.

Виробничі чинники конкурентоспроможності – це ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути невідконтрольна підприємству, їх поява або відсутність спричиняється об'єктивними умовами.

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо.

Фінансові фактори конкурентоспроможності мають особливе значення. Їх наявність є передумовою для виникнення усіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприєм-

ства. Вони визначаються, з одного боку, нормами рентабельності і прибутковості продукції та інвестованого капіталу, а з іншого, – наявністю початкових і поточних інвестицій та фінансовою політикою підприємства [30, с. 183].

Проблема підвищення конкурентоспроможності продукції має першочергове значення. В сучасних умовах вона стає вирішальним чинником комерційного успіху підприємництва в умовах конкуренції, який визначає можливість конкурувати на певному товарному ринку. Отже, це сукупність характеристик, що відрізняють його від товарів-аналогів за ступенем задоволення конкретних потреб індивідуального споживача, а також за рівнем витрат на його купівлю та подальше використання.

Основоположними факторами підтримання та підвищення конкурентоспроможності товарів є: зниження ціни споживання; мінімізація термінів постачання товарів; підвищення рівня післяпродажного обслуговування. На практиці виділяють три основних напрями підвищення конкурентоспроможності продукції: якість продукції, ціна і сервіс. Для того, щоб визначити наскільки успішним є підприємство на ринку, необхідно регулярно проводити його оцінку конкурентоспроможності [53, с. 114].

Слід виокремити сукупність ознак категорії «конкурентоспроможність» («конкурентоздатність»), табл. 16.3.

Таблиця 16.3

Ознаки та види конкурентоспроможності*

Ознака	Вид конкурентоспроможності
Територіально-географічна сфера	– міжнародна; – внутрішньонаціональна; – регіональна
Рівень конкуруючих об'єктів	– галузі (комплексу галузей); – підприємства; – товару
Фіксація у часі	– на визначену дату в минулому; – поточна; – прогнозна

*складено автором за [27, с. 6]

За рівнем економічних об'єктів, що конкурують, розглядають конкурентоспроможність галузі, підприємства, товару. Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами не вищими, ніж інтернаціональні) продукції

високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі – здатність підприємств (фірм) входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги тенденції до зміни, відновлювати свої соціально-економічні системи і зберігати та підвищувати досягнутий рівень ефективності виробництва й управління. Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [27, с. 6–8].

На нашу думку стратегічний потенціал підприємства, рівень забезпечення його конкурентоспроможності тісно пов'язаний із рівнем економічної безпеки. Стратегічний потенціал підприємства складається із системи ресурсів і джерел їх поповнення, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що спрямовані на забезпечення його розвитку шляхом реалізації відповідної стратегії. З метою формування адекватної зовнішньому і внутрішньому середовищу стратегії розвитку підприємству необхідно забезпечити спільність та єдність цільової функції для кожного елемента і потенціалу в цілому, спільність критеріїв ефективності функціонування та системне удосконалення функціональних зв'язків для досягнення ефекту синергії. На жаль, на підприємствах не існує єдиної інформаційної бази для аналізу їх потенціалу. У господарській практиці використовується безліч техніко-економічних показників, що всебічним аналізом характеризують процеси, які відбуваються. Однак при оцінці елементів, що утворюють, багато з цих показників не є необхідними. Виникає завдання визначення якомога меншого набору фінансово-економічних показників, за допомогою яких буде отримана інформація про елементи стратегічного потенціалу, що дозволяє проводити власно його оцінку й порівнювати з підприємствами-конкурентами. Стратегічний потенціал – це сукупність ресурсів і можливостей підприємства, необхідних для реалізації стратегії. Йому притаманні такі відмінні риси:

– є абстрактною категорією. Його межі нечіткі, фактори не зовсім визначені, вплив на поточні процеси опосередкований, разом з тим, категорія потенціалу досить конкретна, оскільки практично кожне управлінське рішення може на нього або позитивно, або негативно вплинути, так само як і залежно від наявних можливостей можуть змінюватися управлінські рішення;

– як елементи потенціалу варто розглядати такі види ресурсів, обсяги та структура яких може істотно змінюватися лише в результаті прийняття й реалізації відповідних стратегічних рішень. До останнього належать рішення, які мають кардинальне значення для функціонування об'єкта, спричиняються довгострокові і безповоротні наслідки;

– для обґрунтованої оцінки рівня стратегічного потенціалу необхідно ідентифікувати умови, у яких буде відбуватися діяльність підприємства. За нормальних умов ресурси, які забезпечують досягнення підприємством конкурентних переваг (відпрацьована технологія, прогресивне устаткування, інтелектуальні ресурси), варто розглядати як складові потенціалу. Наприклад, якщо мова йде про роботу в умовах кризи платежів, то стратегічними будуть такі ресурси, як фінансові, можливість одержання бюджетних субсидій або інші ліквідні активи;

– загальний рівень стратегічного потенціалу не визначається як арифметична сума його складових. Важливо, щоб зміна всіх елементів потенціалу була узгоджена. Слабкість одного елемента поширюється на ціле, особливо якщо цей елемент має ключове значення. Ефективна діяльність вимагає взаємного збалансованого рівня й темпів розвитку всіх складових стратегічного потенціалу, що дає можливість досягти додаткового синергійного ефекту;

– стратегічний потенціал підприємства не є постійною величиною, як і інші елементи виробництва, він постійно змінюється під впливом динаміки якості й пропорцій ресурсів і впливом умов господарювання. Порівняно з іншими характеристиками підприємства в нормальних умовах він слабо реагує на позитивний вплив. Однак руйнівний вплив може мати дуже швидкий негативний ефект;

– найголовнішим фактором дестабілізації стратегічного потенціалу є зовнішнє середовище. Саме тут постійно відбуваються явища, які істотно впливають на функціонування підприємства, а підприємство не в змозі уникнути цього впливу. Тому, рівень потенціалу залежить не тільки від наявності стратегічних ресурсів, але й від можливості їх одержання;

– максимальне зростання стратегічного потенціалу підприємства характеризується такими факторами, як наявність або доступ до необхідних ресурсів, ефективність системи управління (завдяки чому досягається максимально ефективне використання притягнутих ресурсів) і сприятливі умови зовнішнього середовища;

– величина стратегічного потенціалу визначається «слабкою ланкою», тобто найменш розвинутою його складовою, за принципом «ланцюг рветься там, де найслабша ланка».

У структурі стратегічного потенціалу окремим блоком виділяють наявні ресурси, оскільки вони є об'єктивною основою реалізації процесів функціонування і розвитку підприємства, а також, оскільки базуються на встановлених цілях, підлягають цілеспрямованим змінам. Тому цілі, структура і склад ресурсів формують цілісний об'єкт прогнозування майбутнього суб'єкта господарювання. Можливості підприємства визначають саме ресурси – чинники виробництва, що знаходяться в його розпорядженні. Роль ресурсів у стратегічному управлінні принципово важлива не тільки тому, що без них суб'єкт не досягає стратегічної мети. Ресурси – це основа потенціалу підприємства. Їх стратегічне призначення полягає, по-перше, в тому, що вони формують можливості щодо розробки оптимальної стратегії (джерело формування), по-друге, в них приховані можливості впливу на зовнішнє середовище (характер використання), по-третє, забезпечують встановлення і вибір способів досягнення стратегічних цілей підприємства (напрям дій) [62, с. 47–49; 71].

Упровадження позитивних аспектів зміцнення економічної безпеки економіки підприємств призведе до:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та інтелектуального потенціалу;
- мінімізація руйнівного впливу наслідків виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення належного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів та відділів;
- ефективна організація безпеки персоналу, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [16, с. 16].

Наявність конкуренції, як одного із постійно діючих чинників ринкової економіки вимагає від підприємств ретельно слідкувати за рівнем їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – це здатність господарюючого суб'єкта зберігати і покращувати свої позиції у середовищі інших господарюючих суб'єктів-конкурентів за допомогою накопичення та ефективного використання їх потенціалу визначеної спрямованості. Тобто конкурентоспроможність можна виявити шляхом порівняння конкурентних переваг та позицій серед декількох підприємств на певному ринку. Таких, наприклад, як технології, потенційні можливості устаткування, рівень професійного рівня персоналу, система управління підприємством, стан комунікацій, рівень маркетингової політики та ін. Оскільки у сучасних умовах господарювання досить вагомою є конкурентна боротьба на ринках держави та світу, кожне з підприємств намагається спрямувати усі зусилля на пошук якомога більшої кількості потенційних можливостей та переваг, завоювати максимально більшу частку ринку та привернути щонайбільшу кількість потенційних споживачів. У сучасній конкурентній боротьбі виграє те підприємство, яке не тільки аналізує та змагається за свої конкурентні позиції, але і слідкує за станом його економічної безпеки. Тому, щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство повинне поставити перед собою обов'язкове завдання не лише підвищення рівня своєї конкурентоспроможності, але й підтримання і підвищення економічної безпеки підприємства в цілому.

Конкурентоспроможність і економічна безпека є органічно пов'язаними категоріями. Якщо підприємство не забезпечило своєї економічної безпеки, воно не зможе утримати та в повному обсязі використати й свої конкурентні переваги, і, отже, неминуче втратить конкурентоспроможність.

На сьогодні економічна безпека є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, що дозволяє йому через протидію об'єктивним та суб'єктивним загрозам його діяльності досягти стабільності функціонування та фінансової рівноваги. Узагальнюючи визначення цього поняття було враховано наступне: по-перше, економічна безпека є станом захищеності підприємства від дії існуючих та потенційних загроз за допомогою вироблення та реалізації відповідних заходів; по-друге, підґрунтям економічної безпеки є ефективне використання ресурсів підприємства (матеріальних та ресурсних, капіталу, персоналу, інформації та технології, техніки та обладнання, прав) та існуючих його ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім та зовнішнім загрозам та забезпечує тривале виживання і стійкий розвиток підприємства

на ринку відповідно до обраної місії; по-третє, економічна безпека підприємства передбачає існування конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів та організаційної структури підприємства його стратегічним цілям та завданням; по-четверте, ресурсно-функціональний підхід передбачає наявність певних функціональних складових, які відповідають структурі механізму забезпечення економічної безпеки підприємства [66].

16.2. Маркетингово-адаптивне управління в системі підвищення економічної безпеки промислових підприємств

Система управління кожного підприємства, що складається із сукупності взаємопов'язаних елементів змушена постійно трансформуватися відповідно до впливу зовнішніх умов функціонування промислових підприємств. Умови господарювання, що часто змінюються, впливають на діяльність підприємства, що вимагає адаптації до впливу ряду зовнішніх чинників. Такі адаптаційні елементи повинні бути присутні в кожній системі управління підприємством для протидії загрозам, недопущенні кризового стану та досягнення намічених цілей.

Сформувавши на підприємстві маркетингово-адаптивну систему управління, господарюючий суб'єкт має можливість підвищити обсяги виробництва та збуту продукції. Орієнтуючись на максимальне задоволення споживчих вимог, має формуватися відповідна стратегія, яка включатиме елементи маркетингового управління, цінової стратегії, напрямів зростання конкурентоспроможності та наближення якісних характеристик продукції до міжнародних стандартів.

У теорії сучасного управління існують різні підходи саме до адаптивного управління підприємством. Якщо раніше механізми управління підприємством були переважно засновані на механістичних підходах наукового адміністрування та побудови чітких ієрархічних структур, то в сучасних умовах динамізму економічних процесів і ускладнення економічних систем ці підходи не є ефективними. Нестійкість зовнішнього середовища сприяла підвищенню ролі адаптації в діяльності підприємства, що визначає необхідність формування нової технології управління. У межах цього слід враховувати такі особливості соціально-економічної ситуації в Україні:

- можливість розвитку економіки на основі унеможливлення використання екстраполяційного підходу до прогнозування розвитку як підприємств, так і зовнішнього середовища;
- нестабільність нормативної бази;
- низька пошукова активність керівників різного рівня, розбалансованість їх економічних інтересів;
- відсутність необхідних збалансованих резервів ресурсів підприємства;
- нерозвиненість ринкової інфраструктури;
- низький рівень платоспроможного попиту [32, с. 98].

Основною метою адаптивного управління є виживання та забезпечення розвитку підприємств в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. До основних принципів адаптивного управління відносять: альтернативність, прозорість, інформаційну забезпеченість, ефективність, а функції системи адаптивного управління безпосередньо пов'язані із базовими, такими як прогнозування і планування; організація роботи; активізація і стимулювання; координація і регулювання; контроль, облік і аналіз. Виходячи із зазначеного при розробці системи адаптивного управління слід врахувати динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища; складність і різноманітність виробничих процесів; наявність і взаємозв'язок мети і критеріїв, які формалізуються і не формалізуються; неповноту, неточність початкової інформації; слабу структурованість стратегічних задач підприємства [61, с. 214].

Для реалізації концепції організації маркетингового управління необхідно забезпечити достатній рівень мотиваційного механізму, причому доцільно застосовувати як позитивні, так і негативні мотиваційні механізми для отримання найкращого ефекту від мотивації працівників. Об'єктом концепції є процес організації маркетингового управління діяльністю підприємства. Предметом концепції є теоретико-методологічні та практичні засади організації маркетингового управління діяльністю підприємства.

Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємства базується на таких принципах як комплексність, системність, інтегрованість, послідовність, маркетингова взаємодія, синергізм, орієнтованість на споживача, превентивність, перманентність розвитку, стимулювання.

Основоположними категоріями концепції організації маркетингового управління діяльністю підприємства є організація, маркетингове управління, організація маркетингового управління, мар-

кетингова взаємодія, зовнішня взаємодія, внутрішня взаємодія, організаційна структура, організаційна поведінка, організаційна дисципліна, організаційна культура, стратегічні зміни.

Організація як функція менеджменту – це процес забезпечення результативної діяльності підприємства, що передбачає побудову такої структури підприємства на основі внутрішньої та зовнішньої взаємодії, яка дозволить досягти встановленої цілі.

Організація маркетингового управління діяльністю підприємства – це процес забезпечення результативної діяльності підприємств на основі оптимізації внутрішньої та зовнішньої взаємодії в умовах динамічного маркетингового середовища, спрямований на досягнення встановлених маркетингових цілей і забезпечення ефективності мар маркетинг відносин, менеджмент взаємодії, бенчмаркінг, change-менеджмент [22, с. 48–49].

Як показує практика діяльності більшості вітчизняних підприємств, маркетингова діяльність провадиться з допомогою традиційних маркетингових інструментів, які тісно пов'язані із завданнями маркетингової діяльності. Варто виокремити серед них основні, поділивши їх на вісім груп:

- 1) для збору первинної інформації щодо стану ринку, власного позиціонування та вивчення діяльності конкурентів;
- 2) формування товарної політики;
- 3) формування цінової політики;
- 4) формування збутової політики;
- 5) формування комунікаційної політики;
- 6) рекламної політики та просування;
- 7) післяпродажного та сервісного обслуговування;
- 8) високотехнологічні.

Перераховані інструменти активно впроваджуються в маркетинговій діяльності. В умовах динамічності розвитку новітніх технологій особливої уваги заслуговує остання група інструментів маркетингової діяльності. 3D-маркетинг пов'язаний із візуалізацією процесів маркетингової діяльності підприємства [70, с. 103].

Підґрунтям побудови системи маркетингово-адаптивного управління на вітчизняних підприємствах з метою відповідного забезпечення економічної безпеки є перехід до практики розробки та реалізації маркетингових стратегій – елемента маркетингової концепції прогнозування, організації й керування всіма аспектами й напрямками підприємницької діяльності задля задоволення потреби кожної сторони, котра пов'язана з діяльністю підприємства,

для максимізації власного прибутку в довгостроковій перспективі (зменшення видатків, зростання продуктивності праці й якості продукції), постійного пошуку нових технологічних підходів та ефективного використання ринкових інструментів із забезпеченням при цьому індивідуального підходу з урахуванням специфіки кожного споживача окремо й відстеженням всіх процесів й змін у народно-господарській системі загалом. Процес формування маркетингової стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. На першому етапі підприємству слід здійснити моніторинг організаційного оточення, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення його мети на внутрішньому та зовнішньому ринках [23].

Удосконалення адаптивного менеджменту вітчизняних суб'єктів господарювання полягає в тому, що маркетинг як одна із функцій управління підприємством повинен активно взаємодіяти із такими елементами системи управління як організація, прогнозування, планування, аналіз, мотивація персоналу, моніторинг з метою пристосування до дії зовнішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, забезпечення конкурентоздатності та зростання рівня прибутку.

За умов посилення євроінтеграційних процесів перед підприємствами постають завдання щодо адаптації та розширення фінансово-господарської діяльності на зовнішніх ринках. При вирішенні зазначених завдань, вітчизняні промислові підприємства зіштовхуються з проблемою підвищення рівня конкурентоздатності, рівня економічної безпеки підлаштування окремих аспектів управлінської діяльності до вимог, що діють на території Євросоюзу, соціально-культурної адаптації, маркетингового управління та ін.

Наприклад, підприємствам машинобудівної галузі для виходу на ринок ЄС необхідно розпочати з модернізації технологічного оснащення, внести корективи у номенклатуру виробів, вивчивши вимоги споживача та умови функціонування на зовнішніх сегментах ринку. Питання адаптації управлінських систем промислових підприємств досить гостро виражається в аспекті євроінтеграційних процесів, так як зовнішні фактори завжди мали вплив на діяльність будь-якого підприємства та вимагали заходів пристосування до них. Тому, під впливом невизначеності зовнішнього середовища, господарюючі суб'єкти змушені періодично вносити зміни у власну систему менеджменту, відповідно, зростає зна-

чення процесів адаптації підприємств безпосередньо в розрізі усіх її різновидів в системі розвитку економічної безпеки.

Складнощі, що виникають при цьому базуються на врахуванні особливостей менеджменту підприємства, як цілісної системи із великим різноманіттям причинно-наслідкових зв'язків та взаємовідношення її структурних складових. Отож, адаптивне управління, впровадження його підходів на підприємствах, є передумовою як їх розвитку, так і покращення стану економіки країни в цілому.

На сьогодні збільшується кількість досліджень спрямованих на розвиток адаптивних механізмів управління підприємством, що пов'язано із нестабільністю зовнішніх умов функціонування та інтеграційними процесами в економіці країни. Зокрема, значний науковий внесок у дослідження адаптивних механізмів управління внесли такі вітчизняні та зарубіжні науковці як Ансофф І., Бернс Т., Біловол Р., Гусаров О., Іваненко А., Кулик Н., Паранчук С., Стасюк В., Харченко В., Шиманська Л. та ін. Питання побудови адаптивних механізмів саме з врахуванням особливостей функціонування промислових підприємств та потребою забезпечення належного рівня економічної безпеки вимагають подальших ґрунтовних досліджень.

Адаптація є засобом приведення внутрішнього середовища у відповідність до вимог зовнішнього та джерелом респонсивних поведінкових реакцій. Під респонсивною поведінковою реакцією варто розуміти сукупність внутрішніх процесів господарювання підприємства, заходів, впроваджених керівництвом суб'єкта господарювання, що виникають і реалізуються у відповідь на дію факторів зовнішнього середовища. Респонсивні реакції можуть мати як короткостроковий (тактичні дії та заходи), так і довгостроковий характер (стратегія підприємства). Реалізація адаптації потребує формування належного механізму, який дасть можливість систематизувати і забезпечити впровадження у практику господарювання окремі її компоненти й адаптивне управління як парадигму менеджменту підприємства за існуючих умов господарювання в цілому [46, с. 241].

Зважаючи на те, що ринкові відносини передбачають змінність конкурентного середовища, кінцева мета адаптації підприємства в ринковій економіці – перемога в конкурентній боротьбі за споживача, за ринки збуту як закономірний підсумок його інтегрованих зусиль з реалізації організаційно-економічної системи адаптації та своєчасне підвищення конкурентоспроможності – це головний фактор адаптації в конкурентному середовищі. До конкурентоспроможності підприємства потрібно підходити як до багато вимір-

ної концепції і для її вимірювання необхідно використовувати спеціальні змінні адаптивності, конкурентних переваг та результатів економічної діяльності. Одне з важливих напрямків управління «адаптації підприємств» полягає в розробці методів підвищення його конкурентних переваг та адаптаційних властивостей. До основних видів адаптації підприємства належать: адаптація до зміни кон'юнктури ринку; адаптація до нововведень технічного та організаційного характеру; адаптація до соціально-політичних умов [5].

Успіх підприємницької діяльності в сучасних ринкових умовах визначається здатністю підприємств до забезпечення конкурентоспроможності продукції на доступних ринках збуту. Під конкурентоспроможністю варто розуміти сукупність властивостей, наданих продукції під час розробки, виробництва та в процесі реалізації і післяпродажного обслуговування, які забезпечують їй переваги над виробами конкурентів як за ступенем задоволення потреб споживача та рівнем витрат на її придбання й експлуатацію, так і за ступенем інформованості, доступності та зручності для споживача в здійсненні купівлі та експлуатації, що сприяє її найшвидшій реалізації на даному ринку в певний період часу. Оскільки категорія конкурентоспроможності продукції є складною і багатокритеріальною, то підходи до її управління повинні мати системний (комплексний) характер на інноваційній (випереджаючій) основі [49, с. 48–49].

Адаптивне управління можна визначити як управління в системі з неповною апіорною інформацією в керованому процесі. Таке визначення основних понять адаптації пов'язане з тим, що знання про об'єкт та середовище, в якому він функціонує, невизначені. Відома лише приналежність їх до певного класу і мета управління, від якої залежить бажана поведінка об'єкта. Задача полягає в тому, щоб знати алгоритм управління, що забезпечить досягнення мети окремого суб'єкта. До адаптивних заходів у механізмі управління підприємством належать: оптимізація рівня ризику прийняття рішення та маневрування ресурсним забезпеченням; використання економіко-математичних методів та моделей діагностики, що підвищують оперативність прийняття управлінських рішень; забезпечення гнучкості цілей і стратегій розвитку підприємства за рахунок процесів пасивної та активної адаптації тощо [32, с. 98–99].

Підприємство, що використовує методи адаптивного інноваційного управління, стикається зі значним ризиком, який характеризується невизначеним характером нововведень. Процес прийняття управлінських рішень за заданими критеріями є завданням

адаптивного управління з елементами невизначеності, при вирішенні якої доводиться враховувати безліч чинників, виконуючи за короткий час обробку значних обсягів інформації. Методи адаптивного управління є необхідними інструментами, які дозволяють підвищити оперативність, точність і наукову обґрунтованість рішень цього завдання. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень з методів адаптивного управління та активні пошуки шляхів їх застосування, методичні питання цієї проблеми залишаються не вирішеними [13, с. 94]. Слід зазначити, що на основі застосування системного підходу в управлінні досягається гармонійне поєднання, узгодженість управлінських дій і рішень, які активізують роботу усіх бізнес-процесів на підприємстві; генерується потреба розвитку з урахуванням майбутніх переваг; упроваджуються принципи стратегічного управління діяльністю, відбувається підвищення рівня економічної безпеки. У зв'язку із цим необхідність обґрунтування механізму формування системи стратегічного управління розвитком підприємства не викликає сумнівів і є важливою складовою у вирішенні проблем дестабілізації відносин і зв'язків на рівні підприємства, галузі, країн, проблем досягнення ефективності відтворювальних процесів на стабільній довгостроковій основі [65, с. 97].

Ринкова адаптація системи управління вітчизняними підприємствами до світового економічного простору зумовлює необхідність опанування принципово нових «правил» взаємодії із зовнішнім оточенням та сприйняття його викликів, тому це потребує застосування сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення його успішного функціонування у зовнішньому середовищі. Головною особливістю управління підприємством за сучасних умов є те, що ефективна система управління – це система, що здатна забезпечити швидко адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого вирахування запитів та задоволення потреб споживачів [6].

Залежно від ролі і значення адаптаційних елементів, а також готовності підприємства до реалізації адаптивної реакції в механізмі управління можна виділити такі адаптивні інструменти:

1. Модернізація – це системний та цілеспрямований процес удосконалення, оновлення, інноваційних перетворень існуючих об'єктів виробництва, створення нових структурних одиниць в складі підприємства з метою забезпечення посилення конкурентних переваг в умовах економічного середовища.

2. Реструктуризація – це комплекс заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, інструмент виявлення резервів, використання яких дозволяє підвищити ефективність діяльності організації.

3. Реінжиніринг полягає в радикальній перебудові бізнес-процесів підприємства, що носить стрімкий характер, забезпечує якісне покращення організаційно-економічного механізму з метою підвищення його конкурентоспроможності за умови застосування адаптивних можливостей.

Варто виокремити такі ознаки адаптивних механізмів в загальній системі управління:

- латентність: реакція внутрішнього стану підприємства веде до повного або часткового скорочення діяльності, тому доцільно в цей період вибрати стратегію раціональності, для якої характерна оптимізація всіх ресурсів, що вимагає структурної адаптації;

- конформізм: зміна внутрішнього стану підприємства є наслідком трансформації конкурентного середовища, застосовна стратегія обмеженої раціональності, характеризується визначенням вигод від зміни внутрішнього середовища, що досягається параметричною адаптацією;

- регуляція: підтримка підприємства в стабільному стані при зміні зовнішніх факторів, стратегія традиційної раціональності, спрямована на об'єктну адаптацію.

- компенсація: заміщення одних функцій іншими при збереженні загального рівня функціонування системи [57, с. 277–282].

Базовими елементами управління є механізми, процеси, управлінські рішення та персонал. Механізм управління організацією – це сукупність його елементів, системи, процесів, управлінських рішень та персоналу, які при взаємодії та взаємозалежному впливі забезпечують реалізацію поставленої цілі та завдань організації. Під системою управління розуміється, структура, функції, ресурси (всі, що забезпечують діяльність організації), потоки інформації, технології управління. Функції управління реалізують процеси на підставі прийнятих рішень. Результативність – це досягнення цілей та завдань, а ефективність – це шлях та методи досягнення мети. Результативність є вимірним та наглядним поняттям, оскільки її можна оцінити на підставі співставлення результатів, а ефективність – більш складне поняття, та не завжди наочно можна її побачити та оцінити [35]. В загальному, механізм управління – це оптимальна сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, що покликана сприяти цілеспрямованому опе-

ративному регулюванню діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам [45, с. 43]. Концепція адаптивного управління виробництвом крім загальних принципів, що лежать в основі технічних адаптивних систем управління виробництвом, містить додаткові положення, що дозволяють проектувати адаптивні системи управління виробництвом: адекватність схеми адаптивного управління реальним процесам управління виробництвом; єдність задач планування і регулювання; можливості оцінювання очікуваного ефекту функціонування системи [1].

При побудові адаптивних механізмів управління підприємством варто враховувати, що адаптаційна діяльність стає неможливою без організаційних і технологічних інновацій, а перехід до нової рівноваги вимагає пристосування до зовнішнього середовища, що змінюється. Тому, незважаючи на розходження цих фаз, у сучасних умовах вони виконують функцію, забезпечуючи розвиток підприємства й адаптацію до зовнішнього середовища, що змінюється. У фазі переходу від одного рівноважного стану до іншого відбуваються змістовні зміни організаційної і технологічної структури підприємства. Якщо відомий факт настання якої-небудь події і ступінь її впливу на кінцеві результати виробництва визначена однозначно, то підприємство формує механізми адекватного реагування на очевидні і прогнозовані зміни умов господарювання, а виділені для цього ресурси складають базис адаптивного потенціалу, що визначає здатність системи адаптуватися до змінних умов функціонування.

Побудова економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища за умови посилення євроінтеграційних процесів для посилення економічної безпеки має передбачати різні способи запровадження адаптаційних процесів, які суттєво відрізняються за своїми властивостями. У залежності від наявного виробничого потенціалу зміни конкурентного середовища по різному впливають на діяльність підприємств. Тому, для кожного окремого підприємства чи їх групи необхідно розробляти власний економічний механізм адаптації, який би враховував всі соціальні, виробничі та економічні особливості їх діяльності. Економічними критеріями ефективності економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища є більш повне та раціональне використання матеріально-технічних ресурсів, персоналу, основних фондів, та грошових коштів. У підсумку, формами прояву еконо-

мічної ефективності є такі економічні ефекти: зростання продуктивності праці, зниження собівартості, збільшення прибутку та рівня рентабельності, зниження матеріало-, фондо-, трудомісткості продукції [7, с. 115–120; 4, с. 163].

Отже, питання формування адаптивних механізмів управління підприємством, в нинішніх умовах посилення євроінтеграційних процесів, є досить актуальним та потребує застосування системного підходу. На сьогодні все більше керівників підприємств усвідомлюють значення адаптації та формування відповідного адаптивного механізму управління фінансово-господарською діяльністю для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, отримуваних доходів, продуктивності праці та реалізації поставлених цілей господарювання. Особливо, це є важливим для промислових підприємств, які в загальному впливають на соціально-економічне становище економіки країни, забезпечення рівня її економічної безпеки. Підприємства, розробляючи та впроваджуючи власний механізм управління господарською діяльністю мають сформувати адаптивну модель системи менеджменту, що надасть змогу вчасно реагувати на зовнішні зміни функціонування та приймати ефективні управлінські рішення. Саме механізм адаптації промислових підприємств до зовнішніх умов функціонування є передумовою забезпечення його результативної фінансово-господарської діяльності.

У зростанні рівня розвитку економіки країни чималу роль відіграє підвищення результативності діяльності промислових підприємств. Водночас, для підняття рівня конкурентоспроможності та ефективності фінансово-господарської діяльності зазначених підприємств, мають створюватися умови для сприятливого ведення бізнесу та швидкого пристосування до змін ринкового функціонування, використовуватися новітні маркетингові підходи в управлінській діяльності.

Рівень попиту на продукцію підприємства та обсяги продаж знаходяться залежно від результативності проведення маркетингової діяльності, на будь-якому підприємстві, без винятку. Для забезпечення прибуткової діяльності, виробничий процес подекуди відіграє не наскільки важливу роль, у порівнянні із маркетинговою політикою господарюючого суб'єкта. Тому, з боку керівництва, маркетингу як системі управління виробничо-збутовою діяльністю господарюючого суб'єкта, повинна бути приділена достатня увага із залученням висококваліфікованих фахівців. Зважаючи на зростання на ринку кількості підприємств, що виготовляють вироб-

аналоги, кожне підприємство зацікавлене не тільки у зростанні обсягів виробництва, а саме у збільшенні обсягів збуту власних виробів із максимальним задоволенням споживчих потреб. Саме тому, питання теоретико-методичних аспектів розвитку маркетингової політики має суттєве значення як запорука успіху фінансово-господарської діяльності кожного підприємства.

Дослідженням засад ведення маркетингової діяльності сучасних підприємств, сукупності факторів, що визначають ринкову кон'юнктуру, можливостей удосконалення маркетингової політики на підприємстві займалася чимало як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема таких як Бест Р., Коваленко Л., Клівець П., Лагоцька Н., Нехай В., Оснач О., Пилипчук П., Саттон Д. та ін. Такі науковці як Акімов І., Гончарова Н., Котлер Ф. та ін. займалися дослідженням значення розвитку маркетингу та його впливу на результати діяльності підприємства. Зважаючи на значні теоретико-практичні надбання відносно вивчення даних питань, зазначені аспекти, зокрема обґрунтування місця маркетингу у концептуальних засадах управління вітчизняними промисловими підприємствами, за умов швидкоплинних змін функціонування суб'єктів та необхідності пристосування до них, набувають все більшого значення, що вимагає проведення подальших наукових досліджень.

Вагомим є обґрунтування потреби ведення фінансово-господарської діяльності шляхом використання в управлінні маркетингових підходів, розкриття та дослідження ролі маркетингу на кожній стадії життєвого циклу продукції промислового підприємства та впливу на кінцеві результати його діяльності.

Маркетинг можна визначити як комплексну систему організації виробництва і збуту продукції, направлену на задоволення потреб конкретних споживачів та отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства-експортера, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм. Маркетинг в нинішніх умовах господарювання є специфічним підходом функціонування підприємства. Маркетинг – це особлива галузь економічної науки, яка займається вирішенням проблем раціоналізації у широкому розумінні за допомогою вдало підбраного інструментарію. Особливістю маркетингу є те, що його діяльність орієнтується на потреби. Зокрема, потреби споживачів є основним об'єктом уваги власників підприємств. Маркетингові підходи надають змогу господарюючим суб'єктам краще підлашту-

ватись до умов ринкової економіки. На разі, підприємства знаходяться в складній ситуації, що пов'язано з розподіленням та насиченням ринку великим різноманіттям виробів. Саме тому, важко проводити підприємницьку діяльність, перемагати у конкурентній боротьбі [43].

Маркетинг, на більшості промислових ринках, не демонструє високої віддачі для бізнесу порівняно з іншими функціями, зокрема, збутом чи фінансовим менеджментом. Менеджери зі збуту чи економісти здаються керівникам промислових підприємств затребуванішими, оскільки їх робота описується кількісними показниками результативності та ефективності. Популярним є вислів, який чітко позиціонує маркетинг по відношенню до вищезгаданих функцій: «Фінанси – це гроші вчора, продажі – це гроші сьогодні, а маркетинг – це гроші завтра».

Таке бачення розкриває роль маркетингу у підвищенні результативності діяльності будь-якого підприємства, зокрема й промислових. Характеристикою промислового ринку є природа споживання та купівельна поведінка споживачів. Окрім того, велика місткість промислового ринку, значна купівельна спроможність та особливості прийняття рішень про закупівлю промислового товару (нерідко рішення приймається фахівцями різних функціональних підрозділів), високі вимоги до кваліфікаційної підготовки персоналу, тісна взаємодія між замовником і продавцем, тривалий період підготовки до трансакції та ведення ґрунтовних переговорів між замовником і продавцем, зумовлюють відмінності між промисловим та споживчим маркетингом [68, с. 93–95].

Головним споживачем, на якого зорієнтований промисловий маркетинг, є промислове підприємство, установа чи особа. Безпосередньо на промисловому підприємстві маркетингу притаманні такі напрями: організація маркетингової діяльності (маркетинговий менеджмент); маркетингове планування; проведення маркетингових досліджень; комунікаційна діяльність; розподіл продукції; логістика; формування і введення інформаційних маркетингових систем; маркетинг інноваційного процесу. Промисловий маркетинг – це вид діяльності у сфері матеріального виробництва, спрямований на задоволення потреб підприємств, установ та організацій у сировині, матеріалах, комплектуючих виробках, устаткуванні, послуг через обмін, а також на підвищення ефективності виробництва та збуту товарів виробничого призначення шляхом дослідження та задоволення попиту на промислову продукцію [41, с. 19].

Проблематичним аспектом повноцінного застосування маркетингу в системі управління підприємством є, так звана, формальність, тобто структурний підрозділ на підприємстві може носити назву маркетингового, а по суті бути зорієнтованим на збутову діяльність і, подекуди, навіть із покладанням функцій на одну чи декілька осіб. У вітчизняних компаніях гостро стоїть проблема відсутності уявлення керівництва про завдання відділу маркетингу, тобто неприсутність маркетингу у перспективному розвитку підприємства, що на практиці відображається у відсутності продуманої маркетингової стратегії. Частина питань, зокрема ціноутворення, залишається поза увагою маркетологів і відноситься до компетенції планово-економічного відділу. А витрати на маркетинг плануються фінансовим відділом за остаточним принципом без урахування його потреб [38, с. 33].

Як зазначають автори О. В. Олійник, В. О. Іваненко, для вирішення маркетингових завдань важливим є застосування економіко-управлінського аналізу; лінійного програмування як математичного методу для вибору оптимального рішення при формуванні асортименту продукції; методів теорії масового обслуговування при формуванні графіків поставок товарів; теорії зв'язку як методу отримання інформації про процеси, що виходять за межі встановлених параметрів; методів теорії ймовірності, що допомагають прийняти рішення при найбільш ймовірному розвитку подій тощо [44, с. 101].

Для забезпечення обґрунтованої оцінки рівня маркетингового потенціалу промислового підприємства необхідно забезпечити виконання таких етапів: формування достовірної і повної інформаційної бази для оцінки маркетингового потенціалу; виокремлення внутрішніх та зовнішніх факторів, що характеризують маркетинговий потенціал; розробка системи кількісних та якісних показників і значень вагових коефіцієнтів; розрахунок інтегрованого показника ефективності маркетингового потенціалу.

Результативність маркетингової політики можна оцінювати, використовуючи співвідношення таких показників як: сума обігу і кількість клієнтів; обсяг одержаних замовлень і кількість клієнтів; сума одержаних замовлень і кількість клієнтів; обіг і сума наявних замовлень; обіг і готові товари на складі; обіг і сума одержаних замовлень; обіг і кількість реклаमाцій; сума одержаних і наявних замовлень; обіг і кількість співробітників у збутовій сфері; обіг і кількість продавців; витрати на рекламу та обіг; витрати на рекламу і прибуток компанії [29].

Кожне підприємство функціонує під впливом певних чинників, що діють на його можливості й впливають з різною потужністю на його результати діяльності. Ці чинники можуть бути як рушійними, так і, навпаки, гальмуючими процес удосконалення механізму функціонування підприємства. Їх можна визначити як маркетингове оточення підприємства. На сучасному етапі будь-яке підприємство, прагнучи вистояти в конкурентній боротьбі й перебувати в числі прибуткових, є учасником ринкових відносин. Відповідно до цього положення підприємства, результати його роботи багато в чому залежать від уміння його керівництва проводити аналіз і виявляти вплив чинників маркетингового середовища на його діяльність. Чим якісніше проведений аналіз, тим більш успішними будуть прийняті міри для досягнення бажаної мети по виробництву й реалізації товару.

Усе розмаїття факторів можна розділити на контрольовані підприємством, тобто такі, на які підприємство спроможне вплинути й такі, на які підприємство не має можливості впливати – неконтрольовані. До неконтрольованих факторів маркетингу відносяться ті, які формуються і існують поза підприємством і вплинути на які воно не має можливості. Отже, контрольованими є: вибір цільового ринку; вибір мети маркетингу; організація маркетингу; установлення структури маркетингу. До неконтрольованих факторів можна віднести: зовнішнє середовище; ціни на сировину; ставки заробітної плати; вартість устаткування й оренди приміщення; процентні ставки.

Категорії результативність та ефективність можуть вживатися як взаємозамінні характеристики, однак, як наукові терміни, їх слід розрізняти за їх економічним змістом. Адаптуючи сенс даних категорій до характеристик маркетингу, результативність маркетингової діяльності слід трактувати як ступінь досягнення визначених у плані маркетингу результатів, а ефективність маркетингу розуміти як співвідношення між показниками маркетингових результатів та здійснених на їх досягнення витрат. Однак в даному аспекті складним та доволі дискусійним є питання, що слід вважати результатом маркетингової діяльності, а відповідно, які показники є об'єктивними для оцінки її результативності та ефективності. В зарубіжній літературі серед науковців акцентування на необхідності розуміння відмінності розглянутих категорій проявляється саме через ідентифікацію показників, які слід обирати для аналізу, контролю, аудиту чи оцінки маркетингової діяльності. Таким чи-

ном, дослідники звертаються до проблеми визначення маркетингових результатів та оцінки маркетингу за допомогою відповідних інструментів та показників [33, с. 72–73; 40, с. 54–55].

Організація маркетингу на підприємстві має базуватися на відповідних організаційних структурах. Саме в цих підрозділах мусять здійснюватися усі планові, оперативні і контрольні функції маркетингового менеджменту. Формування таких підрозділів вимагає дотримання певних принципів, зокрема таких як:

- цілеспрямованість – організація маркетингу має відповідати сучасним цілям, філософії та політиці підприємства, бути чітко сформульованою, мати кількісні виміри; організація маркетингу мусить мати спеціальні підрозділи, спрямовані на вирішення суто маркетингових проблем, бути орієнтованою на інтереси споживачів і на активну наступальну діяльність на ринку;

- чіткість організаційної структури – вона має бути спеціалізованою, відповідати напрямкам діяльності підприємства, комплексно вирішувати проблеми виробництва і збуту, забезпечувати єдність керівництва маркетинговою діяльністю;

- структуризація стадій – в організації маркетингу треба об'єднати перспективне (стратегічне), тактичне та оперативне управління підприємством;

- гнучкість – організація маркетингу на підприємстві має оперативно реагувати на зміни у навколишньому середовищі;

- стимулювання активності й творчості працівників, що досягається делегуванням прав, автономією і відповідальністю за результати роботи, системою заходів матеріального та морального заохочення;

- координованість і узгодженість дій окремих підрозділів і виконавців [47, с. 11–12].

Залежно від ступеня поширення маркетингових принципів у діяльність підприємства та ролі маркетингу при прийнятті управлінських рішень розрізняють такі рівні його маркетингової орієнтації:

- повна – діяльність підприємства цілком зорієнтована на маркетинг, має місце маркетингова філософія управління, а виробнича програма повністю обґрунтована результатами маркетингових досліджень;

- часткова – передбачає застосування окремих маркетингових заходів у діяльності підприємства; при формуванні виробничої програми використовують деякі елементи маркетингового дослідження, або ж досліджують окремі аспекти ринкового середовища;

– епізодична – на підприємстві присутні окремі елементи маркетингу, а при складанні плану виробництва на тривалу та короткострокову перспективу використання маркетингових досліджень є скоріше винятком, ніж правилом [55].

Маркетингові дослідження повинні проводитися на початкових стадіях виробничого процесу та бути присутніми у кожному подальшому етапі життєвого циклу виробу. Такий підхід є запорукою успіху та відповідного рівня задоволення потреб споживачів. Якщо управлінський персонал активізує маркетингову діяльність із прийняттям відповідних змін та управлінських рішень на рівні кожного структурного підрозділу господарюючого суб'єкта, підприємство матиме можливість підвищити рівень конкурентоспроможності, прибутковості діяльності та, в цілому, результативності господарювання.

Сформована маркетингова стратегія та проведення маркетингового аналізу на підприємстві надасть змогу спрогнозувати параметри економічної діяльності підприємства. Організація служби маркетингу на промисловому підприємстві вимагає наявності фахівців із достатнім професійними навичками, мотивацією та іншими кваліфікаційними якостями для забезпечення сталої роботи служби маркетингу та суттєвого впливу на пришвидшення одержання підприємством поставлених поточних та стратегічних цілей господарювання.

16.3. Оцінка чинників впливу на маркетинг конкурентоздатності

Значну роль для розвитку вітчизняних підприємств промисловості відіграє європейська інтеграція. Підприємствам варто активізувати діяльність щодо підвищення ефективності ведення фінансово-господарської діяльності, технологічного оновлення виробничих процесів, адаптації до динамічних умов функціонування тощо. Підвищивши власну конкурентоздатність, вітчизняні підприємства мають змогу розширити зовнішні ринки збуту продукції.

Зміцнення євроінтеграційних процесів, активним учасником яких є Україна, має значний вплив на усі сфери суспільного життя. Ці процеси позначаються на діяльності національних підприємств, особливо тих, які мають зовнішні зв'язки. Вихід на зовнішні ринки дає їм не лише доступ до нових джерел ресурсів та

технологій, а й можливість розширення своєї діяльності, що є передумовою їх сталого економічного розвитку.

Зміна інтеграційних векторів держави зумовлює потребу підприємств обирати нові напрями, форми і види зовнішньої діяльності, потребу пошуку нових ринків і споживачів. При виході на зовнішні ринки для вітчизняних підприємств важливим є забезпечення таких переваг, які б гарантували можливість їх закріплення та розвитку в міжнародному конкурентному оточенні. При сучасних глобалізаційних процесах саме конкурентоспроможність підприємств на зовнішньому ринку забезпечує передумови для сталого господарювання [58, с. 87].

Варто виокремити основні напрями розв'язання проблематичних аспектів відносно забезпечення відповідного рівня конкурентоздатності продукції, зокрема в розрізі: підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; удосконалення організації інноваційної діяльності; упровадження нових інформаційних технологій; упровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсоемності кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики та тактичного маркетингу [36].

Можна виокремити основоположні напрями зростання конкурентоспроможності підприємства, а саме зростання обсягів реалізації продукту; поліпшення якості продукту, що випускається; зменшення витрат. Один з напрямів підвищення конкурентоспроможності – зростання обсягів реалізації продукту. Варто враховувати, що підвищення обсягів реалізації саме по собі не принесе бажаних результатів, оскільки при цьому не враховуються такі важливі показники, як величина витрат підприємства, його прибуток.

При організації виробничого процесу та плануванні обсягів необхідно вирішити ряд завдань, одним з найважливіших з яких є визначення обсягу реалізації продукту, при якому буде забезпечена беззбиткова виробнича діяльність. Ще один напрям – це поліпшення якості продукту, що випускається, що зробить вплив на: прискорення НТП, освоєння нових ринків, збільшення експорту тощо. Рішення проблеми якості продукту підніме імідж підприємства у покупців, стане запорукою виходу на зовнішній ринок, а також буде основою для зростання прибутковості. Зменшення витрат – це традиційний, сталий та найбільш досліджений метод підвищення

конкурентних переваг. В даному випадку у виграшному положенні знаходитиметься те підприємство, яке провівши ряд заходів досягнуло менших затрат, ніж інші підприємства. Але, в сучасних умовах утримати таку перевагу досить важко, тобто реалізація цього методу вимагає чіткої, скоординованої роботи співробітників по вдосконаленню технологій виробництва, логістики та НДДКР, менеджменту персоналу та організаційної культури. Підприємства, що вибирають шлях посилення конкурентних витрат, постійно аналізують витрати на всіх стадіях проектування, випуску і реалізації продукту. Чималу роль займають маркетингологи, які повинні безперервно займатися моніторингом ринку, проводити функціонально-вартісний аналіз, відстежувати новітні технології, а також витрати підприємств-конкурентів. Ще одним дієвим інструментарієм зростання конкурентоздатності підприємства є бенчмаркінг [24, с. 128–129].

Отже, існуючі позиції України на європейських ринках свідчать про низьку конкурентоспроможність вітчизняних товарів. Для того, щоб змінити дану ситуацію та підвищити рівень їх конкурентоспроможності, треба провести низку заходів, а саме: зміну технічної та технологічної баз, проведення інноваційної діяльності на підприємствах, запровадження новітніх технологій, підвищення кадрової кваліфікації, підвищення та дотримання стандартизації продукції, переорієнтацію на продаж високотехнологічних товарів та ін. Перш за все вітчизняні підприємства повинні користуватися досвідом високорозвинених країн, де питання їх конкурентоспроможності постійно перебуває у центрі уваги, тому що, як уже було зазначено, конкурентоспроможність підприємств країни та її продукції складає загальну конкурентоспроможність економіки усієї країни в цілому [56].

Конкурентоспроможна продукція є передумовою формування конкурентних переваг торгової марки (бренду). В процесі управління конкурентоспроможністю торгової марки визначальне місце займає саме маркетинг. Маркетингові чинники формують індивідуальність, тобто здатність марки мати власні неповторні ознаки порівняно з марками конкурентів; цінності – позитивні асоціації, важливі з точки зору представників цільового ринку й асоційовані з цією маркою. Конкурентоспроможність торгової марки – це здатність створювати емоційну прихильність споживачів, сформовану на основі індивідуальності марки та її цінності для споживачів та інших суб'єктів ринку за допомогою заходів брендингу, краще ніж конкуренти. Формування конкурентоспроможної продукції та тор-

гової марки дає можливість створити лояльного споживача, який є вірним джерелу цінності, що дає змогу підприємству отримувати додатковий прибуток. Виробництво й реалізація конкурентоспроможної продукції – обов'язкова умова конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію за високого рівня обслуговування, можливість ефективно розпоряджатися наявними матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами на певних ринках в конкретний проміжок часу. Ширше для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо [25].

В умовах несприятливого зовнішнього середовища істотні зміни відбуваються у технологіях та методах ведення господарської діяльності підприємств, сфери виробництва, підсистема маркетингової адаптації до умов середовища. Складовими конкурентоспроможності є: конкурентоспроможність продукції підприємства; конкурентоспроможність торгової марки підприємства; конкурентоспроможність підприємства як системи; конкурентоспроможність маркетингового потенціалу; товарна та цінова політика підприємства; політика підприємства у сфері реклами, комунікацій, формування іміджу та брендингу; політика підприємства у сфері просування продукції та побудови каналів розподілу.

Маркетингова та конкурентна стратегія підприємства на ринку, орієнтована на розвиток маркетингового потенціалу, задоволення попиту споживачів продукції на ринку, підсистему ресурсного забезпечення конкурентоспроможності, виробничі технології, кадри, фінансові ресурси, сировину і матеріали, інновації, фактори середовища, нормативно-правове середовище, соціально-демографічне середовище, стан конкуренції та основних конкурентів, науково-технічне середовище, міжнародне та економічне середовище. Система моніторингу зовнішнього середовища використовуваних провідними міжнародними компаніями, які зокрема стосуються таких функціональних компонентів господарського механізму підприємств як загальні організаційно-управлінські бізнес-процеси, бізнес-процеси управління техніко-технологічним розвитком підприємств, бізнес-процеси управління маркетингом і збутом продукції, бізнес-процеси управління операційною діяльністю підприємства (спрямовані передусім на пошук можливостей опти-

мізації витрат та мобілізацію внутрішніх резервів підвищення ефективності використання ключових ресурсів підприємства – інтелектуальних, інформаційних, технологічних, матеріальних, трудових, фінансових тощо). Таким чином очевидно, що в сучасних умовах успішне функціонування підприємств практично неможливе без розробки та впровадження маркетингових механізмів управління конкурентоспроможністю та адаптації підприємств до нових умов зовнішнього господарського середовища.

Іншим вагомим компонентом маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю підприємств є підсистема адаптації маркетингового потенціалу підприємства до умов зовнішнього середовища, яка реалізується через розробку маркетингової стратегії, формування організаційно-управлінської і інформаційної інфраструктури маркетингової діяльності підприємства, а також проектування елементів його маркетингового комплексу. Зазначимо, що якщо маркетингова стратегія визначає загальні напрями та базові принципи адаптації маркетингового потенціалу підприємства до умов зовнішнього середовища, то її практичне втілення відбувається за рахунок використання підприємствами відповідного маркетингового комплексу [12].

Проблематика забезпечення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних промислових підприємств країни є досить важливою і вимагає подальших досліджень. Від рівня конкурентоспроможності продукції залежить розвиток промислових підприємств, зокрема, та економіки країни в цілому. Господарюючі суб'єкти володіють достатнім експортним потенціалом, але кожне підприємство удосконалюючи систему управління повинно займатися вирішенням проблеми забезпечення конкурентоспроможності, володіти адаптивними методиками господарювання у мінливих умовах ведення бізнесу.

Закономірністю розвитку економічної системи є посилення конкуренції на ринку у якому функціонують промислові підприємства. За сучасних умов, вітчизняні промислові підприємства намагаються віднайти ті управлінські підходи, які здатні налагодити взаємодію із зовнішнім середовищем. Управлінський персонал повинен володіти інструментарієм для проведення оцінювання можливостей підприємства для підвищення рівня конкурентоспроможності та підвищення рівня отриманого доходу.

У нинішньому несприятливому економічному становищі визначальним є забезпечення господарюючих суб'єктів, відповідним

рівнем конкурентоспроможності із можливістю розширення як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту продукції. З метою підвищення конкурентних переваг, рівня конкурентоспроможності виробів, господарюючі суб'єкти повинні проводити ґрунтовне оцінювання власного потенціалу за допомогою використання різноманітних методик та важелів управління. Зростає значення маркетингових факторів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Актуальним для розгляду має бути теоретико-методичне підґрунтя для побудови результативної моделі управління конкурентоспроможністю підприємств промисловості з метою зростання результативності ведення фінансово-господарської діяльності, забезпечення конкурентних переваг. Сформована модель управління конкурентоспроможністю продукції підприємства повинна базуватися на засадах інноваційних підходів до управління маркетингом.

Помітний внесок у розвиток теоретичних моделей ціноутворення на основі конкуренції зробили К. Віксель, Ф. Еджоурт, Ф. Хайєк та інші зарубіжні вчені, які сформулювали загальну уяву про сутність конкуренції. Поняття конкурентоспроможності, як важливого елемента системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, розглядалися багатьма як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, такими як: Н. Грицишин, А. Сміт, А. Маршал, Й. Шумпетер, Ф. Котлер, Ю. Князик, Я. Машталір, М. Портер, Р. Фатхудінов та ін.

Змістовність конкурентоспроможності продукції проявляється в основному через три групи показників, за якими вона оцінюється:

- корисність продукції (якість, ефект від використання);
- затрати споживача при задоволенні його потреб у продукції (ціна товару на момент її купівлі, затрати на використання, ремонт, утилізацію);
- придатність продукції до пропонування (спосіб просування товару на ринок, умови платежу, канали збуту, сервісне обслуговування).

Отже, конкурентоспроможність має розглядатись як відносна характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції конкурента за ступенем відповідності однаковій потребі та за затратами на її задоволення [26, с. 65].

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими параметрами як: здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому і зовнішньому ринках; спроможність продукції

цього підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією; отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості; ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості і конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства [28, с. 127].

До першорядних заходів підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств варто віднести наступні групи:

1. Інноваційні заходи: створення на галузевому рівні агенції конкурентного розвитку машинобудівної галузі з конкретним фінансуванням наукових розробок по центрах конкуренції на підгалузевому рівні; створення ради з продуктивності праці до якої мають входити окрім представників підприємств, профспілки, місцеві органи; створення на рівні підприємства центрів конкуренції (провідні спеціалісти відділів головного конструктора, головного технолога та головного механіка) за видами ресурсів (кадрових, матеріально-сировинних, енергетичних, інвестиційних, інформаційних).

2. Виробничо-технологічні заходи: оновлення основних фондів, які не тільки морально і матеріально застаріли, запровадження прискореної амортизації; запровадження систем якості управління, продукції та стандартизації відповідно до вимог СОТ; підготовка висококваліфікованих кадрів, їх перепідготовка.

3. Маркетингові заходи щодо поліпшення збутової політики і сервісного обслуговування: співпраця у міжнародних проектах та з конкурентами за кордоном; стимулювання крупних закупівель через кредитування, кооперація з банківськими установами; стимулювання індивідуальних закупівель через надання безкоштовних зразків, преміальні продажі, знижки цін, конкурси та лотереї, демонстрування виробів у пунктах продажу; відкриття сервісних центрів за ринком збуту продукції з повним комплексом її гарантійного і післягарантійного обслуговування [42].

Значимість системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що він дозволяє всебічно оцінити конкурентоспроможність підприємства, його систему управління як у цілому, так і на рівні конкретних конкурентних переваг, проаналізувати будь-яку ситуацію в межах окремо взятої системи, виявити характер проблем:

- виходу (забезпечення матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними та іншими видами ресурсів);
- процесу (перетворення ресурсів у результат);

– входу (продукція, послуги, інформація). Відповідно до поставлених завдань, які формуються на вході системи управління конкурентоспроможністю, підприємству необхідно забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, розробити можливі сценарії розвитку, відібрати найбільш вигідні варіанти та забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегія [18, с. 345].

Чинники конкурентоспроможності для окремого підприємства, з одного боку, можна поділяти на економічні, управлінські, технологічні. Економічні можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо. З іншого боку, за сферами управління, варто виділяти виробничі, маркетингові (зокрема збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортименті), кадрові, фінансові, у сфері постачання тощо. Виробничі чинники конкурентоспроможності – це ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути невідконтрольна підприємству, їх поява або відсутність спричиняється об'єктивними умовами.

Слід навести модель управління якістю продукції, яка дозволяє менеджменту визначитись із елементами, методами та інструментами управління якістю продукції. Ця модель дозволить підприємствам контролювати і зміцнювати власні позиції на ринку, а також створювати базисні умови для випуску та реалізації кінцевого продукту. Загальна модель управління якістю продукції представлена на рис. 16.2.

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетингологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо. До внутрішніх чинників потрібно віднести: систему управління; фінансове забезпечення, можливість додаткових інвестицій та доступ до фінансових ресурсів; виробничі потужності і виробничий потенціал; інновації; доступ до якісних і дешевих ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів).

Зовнішні чинники конкурентоспроможності є або умовами, до яких повинно пристосовуватися підприємство, або лише частково

підконтрольні йому: рівень конкурентоспроможності економіки; рівень конкурентоспроможності галузі; чинники зовнішнього макросередовища [30, с. 184].



Рис. 16.2. Модель управління якістю продукції*

*побудовано автором за [67, с. 361]

Зовнішні чинники конкурентоспроможності є або умовами, до яких повинно пристосовуватися підприємство, або лише частково підконтрольні йому: рівень конкурентоспроможності економіки; рівень конкурентоспроможності галузі; чинники зовнішнього макросередовища [30, с. 184].

Збільшення конкурентоспроможності підприємства і, як наслідок, посилення конкурентних позицій на ринку неможливі без ретельно проробленої організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг, заснованої

на комплексному механізмі реалізації його конкурентних переваг. Дана модель управління може формуватися з п'яти етапів. На першому етапі проводиться комплексний аналіз і оцінка факторів, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства, з метою визначення факторів, на які може впливати підприємство, для підвищення власної конкурентоспроможності. Для кожного підприємства такі фактори суто індивідуальні й потребують глибокого дослідження та оцінки, щоб вміти ними керувати.

Другий етап включає в себе визначення пріоритетних напрямів посилення потенційних конкурентних переваг, які за допомогою спеціально розроблених заходів будуть переведені в розряд реалізованих переваг. На третьому етапі визначаються пріоритетні цілі, завдання і напрями розвитку конкурентоспроможності підприємства. Наступний етап полягає у створенні комплексного механізму реалізації конкурентних переваг компанії. На цьому етапі розробляється система методів та інструментів для кожного напрямку реалізації конкурентних переваг підприємства згідно з ключовими положеннями стратегії підвищення конкурентоспроможності, а також формуються механізм оцінки та система показників реалізації конкурентних переваг. На останньому етапі проводиться моніторинг стану конкурентоспроможності компанії, рівня реалізації конкурентних переваг у процесі діяльності [11, с. 146].

Одним з основних напрямів формування конкурентоспроможності промислового підприємства є впровадження в діяльність концепції маркетингу партнерських відносин, сутність якої полягає у формуванні довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди. Значною мірою саме партнерські відносини дають змогу повною мірою використовувати та розвивати потенціал конкурентоспроможності, що є одним з завдань стратегічного рівня управління.

Потенціал конкурентоспроможності – це здатність використовувати наявні та потенційні можливості середовища функціонування підприємства для розвитку існуючих конкурентних переваг та створення нових на всіх рівнях управління конкурентоспроможністю у довготривалій перспективі [25, с. 49–50].

При дослідженні конкурентного потенціалу підприємств промисловості визначено, що для досягнення конкурентоспроможності підприємства та вдало використаних переваг слід застосувати відповідні методи, які впливають на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Один з методів базується на маркетинго-

вій діяльності: високому рівні якості сировини, процесах обробки, транспортування, зберігання продукції; відповідності стандартам якості; відповідності вимогам споживачів; високій репутації підприємства; знаннях споживачів; високому рівні зацікавленості суспільства; опитуванні споживачів; слідуванні за продажем продукції [64].

Маркетингове управління конкурентоспроможністю промислового підприємства передбачає наступні заходи: аналіз можливостей підприємства; проведення системи маркетингових досліджень; вивчення кон'юнктури ринку; дослідження підприємств-конкурентів; вибір ринку збуту товарів; розробку стратегій дії на ринку країни та виходу на зовнішні ринки; розробку комплексу маркетингу; розвиток інфраструктури регіону; проведення виставок; створення та підтримка позитивного іміджу підприємства; здійснення контролю за функціонуванням комплексу маркетингу.

При розробці програм маркетингу, слід дотримуватися принципів маркетингового управління, зокрема, принципу вивчення особливостей та закономірностей розвитку ринку, моніторинг та формування єдиної інформаційної бази, принципу пристосування до рухливих умов зовнішнього середовища та принципу максимального впливу на внутрішній ринок [10].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на: нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку [60, с. 113].

Отже, на забезпечення конкурентоспроможності як продукції, так і господарюючого суб'єкта в цілому впливає значна кількість внутрішніх та зовнішніх факторів. Управлінський персонал, сформувавши систему параметрів оцінювання рівня конкурентоспроможності, матиме можливість приймати ефективні управлінські рішення, серед ряду альтернативних.

Сформувавши модель управління конкурентоспроможністю, із врахуванням усіх аспектів діяльності промислових підприємств,

можна здійснювати коригуючий вплив на більшість факторів функціонування підприємства, розвиваючи при цьому його конкурентні переваги. Ця модель управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, повинна характеризуватися інноваційністю, через розвиток маркетингової підсистеми менеджменту господарюючого суб'єкта. Оцінювання конкурентоздатності суб'єктом у період реалізації усіх запланованих стадій маркетингу, дозволить адаптуватися до частих змін економічних умов на ринку.

Список використаних джерел

1. Адаптивне управління машинобудівним виробництвом : навч. посіб. / О. О. Гусаров. – Харків : УПА, 2005. – 20 с.
2. Аналіз сучасного стану розвитку промислової галузі України / М. Ю. Сушко // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1 (32). – С. 93–98.
3. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецьк : Дон ГУЕТ, 2004. – 147 с.
4. Банева І. О. Складові економічного механізму адаптації аграрних підприємств до умов ринку / І. О. Банева // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 197, т. 1. – С. 161–163.
5. Беник Н. Г. Поняття і сутність категорії «адаптація підприємств» / Н. Г. Беник // Водний транспорт. – 2012. – Вип. 3. – С. 85–89.
6. Біловол Р. І. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища / Р. І. Біловол, І. В. Калюжна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Ч. 1, вип. 20. – С. 58–62.
7. Булянда А. А. Технология адаптивного стратегического планирования : учеб. пособ. / А. А. Булянда, В. Л. Петренко. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2006. – 226 с.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
9. Віколов О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Віколов // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 1. – С. 78–80. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2013_1_17.
10. Гончар В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2 (2). – С. 68–74.

11. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 145–147. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_61.
12. Гребньов Г. М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю (на прикладі виробників будівельних матеріалів) / Г. М. Гребньов // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2013. – № 10. – С. 304–310.
13. Гринько Т. В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства / Т. В. Гринько // Проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 94–97.
14. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Діденко, П. І. Журавківський // Ефективна економіка. – 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
15. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – Київ : ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
16. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / М. І. Небава, Ю. В. Міронова. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 73 с.
17. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак [та ін.]. – Львів : Піраміда, 2012. – 208 с.
18. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 18, ч. 1. – С. 344–351.
19. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 19. – С. 106–114.
20. Засєць М. А. Показники та критерії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства / М. А. Засєць, М. В. Рубанова // Труды Одесского политехнического университета. – 2009. – № 1. – С. 221–224.
21. Заїка О. О. До питань про конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Заїка // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 1. – С. 81–84. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2013_1_18.
22. Заремба В. П. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств / В. П. Заремба // Агросвіт. – 2013. – № 14. – С. 47–50.

23. Іксарова Н. О. Адаптивно-маркетингове управління як інструмент посткризового відновлення будівельного комплексу України [Електронний ресурс] / Н. О. Іксарова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Вип. 1(2). – С. 193–198. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1\(2\)__33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1(2)__33).

24. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 3. – С. 127–132.

25. Князик Ю. М. Вплив маркетингових чинників на формування конкурентоспроможності промислових підприємств / Ю. М. Князик, Т. В. Лебідь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 704. – С. 44–50.

26. Коваленко О. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. / О. В. Коваленко, Ю. О. Барабаш. – Запоріжжя : ЗДІА, 2010. – 212 с.

27. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

28. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1 (2). – С. 125–131.

29. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – СПб. : Нева, 2003. – 224 с.

30. Кривешко О. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О. В. Кривешко, П. В. Сідун // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 720 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 180–188.

31. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко ; за заг. ред. О. Є. Кузьміна. – Івано-Франківськ, 2011. – 180 с.

32. Кулик Н. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством / Н. М. Кулик, Т. М. Соколенко // Економічний аналіз : зб. наук. пр. / Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль : Економічна думка, 2013. – Т. 14, № 3. – С. 96–100.

33. Лагоцька Н. З. Результативність та ефективність маркетингу: сутність понять та підходи до вибору показників [Електронний ресурс] / Н. З. Лагоцька // Наука й економіка. – 2014. – Вип. 1. – С. 70–76. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_1_13.

34. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / А. О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3, т. 3. – С. 200–204.

35. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю. Г. Лелі // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 95–98. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(2)_20)

36. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю. О. Літвінова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35–37.

37. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91–94.

38. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст / монографія / за заг. ред. Н. В. Карпенко. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 252 с.

39. Назарова Т. Ю. Аналіз стану діяльності промислових підприємств України / Т. Ю. Назарова // Бізнес-Інформ. – 2016. – № 7 (462). – С. 58–66.

40. Нехай В. В. Забезпечення маркетингової підтримки підприємства / В. В. Нехай // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1 (9). – С. 52–58.

41. Нечаєв В. П. Промисловий маркетинг : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. П. Нечаєв. – Кривий Ріг : МІНЕРАЛ, 2016. – 185 с.

42. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник ; за наук. ред. М. П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 219 с.

43. Олексенко Р. І. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання / Р. І. Олексенко, І. О. Краскова, М. М. Поліщук // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_21

44. Олійник О. В. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України / О. В. Олійник, В. О. Іваненко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 97–103.

45. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

46. Орлова К. Є. Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища / К. Є. Орлова // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – 2015. – Вип. 2. – С. 238–250. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2015_2_20.

47. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг : підручник / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 364 с.

48. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 168–176. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21.

49. Паранчук С. В. Побудова адаптивної системи управління конкурентоспроможністю продукції регіону / С. В. Паранчук, Я. П. Ухачевич // Регіональна економіка. – 2011. – № 4. – С. 48–56.

50. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Пастухова // Ефективна економіка. – 2012. – № 9. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_38.

51. Перерва П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва, Т. В. Романчик // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 230–235. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_29.

52. Портер Майкл Э. Конкуренція / Майкл Э. Портер ; пер. с англ. – СПб. : Вільямс, 2008. – 495 с.

53. Продіус Ю. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ЗЕД (на прикладі ТОВ «СЕДНА С») / Ю. І. Продіус, О. О. Рожок // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1 (6). – С. 112–116.

54. Радченко О. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах [Електронний ресурс] / О. П. Радченко, А. С. Вигоняйло // Ефективна економіка. – 2018. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy. nauka. com.ua/?op=1&z=6396>

55. Сабецька Т. І. Необхідність застосування маркетингових досліджень при формуванні виробничої програми промислового підприємства / Т. І. Сабецька // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_61.

56. Самойлик Ю. В. Конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств в контексті європейської інтеграції [Електронний ресурс] / Ю. В. Самойлик, О. А. Волошина // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв, 2016 – № 9. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/>

57. Севрюкова С. М. Формування адаптивного механізму управління аграрними підприємствами / С. М. Севрюкова, К. В. Сакун // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. – Вип. 7, т. 2. – С. 276–283.

58. Соколюк Г. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів / Г. О. Соколюк // Проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 86–92.

59. Сотник І. М. Структурні зрушення в інноваційній сфері та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності національної економіки / І. М. Сотник, А. О. Дмитренко // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 3, т. 1. – С. 51–57.

60. Стельмашук Н. А. Структура маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних товаровиробників / Н. А. Стельмашук // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8. – С. 111–117.

61. Токмакова І. В. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств / І. В. Токмакова, Т. С. Литвинова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 212–216.

62. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко [та ін.]. – Харків, 2010. – 320 с.

63. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В. Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 2. – С. 98–102.

64. Фют А. А. Методи та завдання підвищення легкої промисловості у підвищенні конкурентоспроможності / А. А. Фют // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 5, т. 1. – С. 124–125.

65. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В. А. Харченко // Економіка промисловості. – 2014. – № 4. – С. 97–104. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2014_4_10

66. Христенко Л. М. Зв'язок конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Христенко, А. І. Михайліченко. – Режим доступу: http://thesis.at.ua/publ/2014_r_bezpekoz

67. Чкан А. С. Система управління якістю при забезпеченні конкурентоспроможності товарів у системі маркетингу / А. С. Чкан, М. О. Лісичина, Г. Ю. Хрущ // Економічний форум. – 2015. – № 3. – С. 356–362.

68. Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг у сучасних умовах господарювання / Н. І. Чухрай // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 754. – С. 92–98.

69. Шаповал В. М. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці / В. М. Шаповал, О. М. Грибіненко, Т. В. Герасименко // Економіка та суспільство. – 2017. – № 10. – С. 419–426.

70. Шпак Н. О. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств / Н. О. Шпак, Т. Ю. Кирилич // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 103–110.

71. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спецлитература, 1999. – 589 с.

ЗМІСТ

Вступ	3

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування соціально-трудового потенціалу

1.1. Еволюція наукових поглядів у розвитку соціально-трудового потенціалу виробничих систем	11
1.2. Методи та моделі оцінки і мотивації у підвищенні соціально-трудового потенціалу.....	18
1.3. Оцінка сучасних концепцій управління соціально-трудовим потенціалом	31

Розділ 2. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень розвитку соціально-трудового потенціалу

2.1. Ендогенні та екзогенні фактори активізації соціально-трудового потенціалу	55
2.2. Форми та системи підвищення кваліфікації персоналу у формуванні соціально-трудового потенціалу підприємств	69
2.3. Креативна та інтелектуальна складові у формуванні та підвищенні соціально-трудового потенціалу	77
2.4. Детермінанти економічної безпеки в управлінні соціально-трудовим потенціалом	90

Розділ 3. Ресурсне та інституційне забезпечення соціально-трудового потенціалу у підвищенні економічної безпеки

3.1. Ресурсно-фінансове забезпечення соціально-трудового потенціалу виробничих систем	107
3.2. Моніторинг показників ресурсного та інституційного забезпечення соціально-трудового потенціалу виробничих систем	112

Розділ 4.**Мотиваційні аспекти формування соціально-трудового потенціалу**

- 4.1. Формування систем мотивації і стимулювання персоналу
в ефективному розвитку соціально-трудових відносин 123
- 4.2. Управління соціально-трудовим потенціалом
на основі показників рівня продуктивності та заробітної плати 148

Розділ 5.**Аналіз стану та рівня використання
соціально-трудового потенціалу виробничих систем**

- 5.1. Оцінка соціально-трудових відносин
на підприємствах машинобудування 169
- 5.2. Показники рівня використання соціально-трудового потенціалу
та перспективи покращання 185

Розділ 6.**Соціальна політика у підвищенні
соціально-трудового потенціалу та економічної безпеки**

- 6.1. Взаємообумовленість підвищення економічної безпеки
та соціально-трудового потенціалу в реалізації соціальної політики 199
- 6.2. Зарубіжний досвід формування соціально-трудового потенціалу 217
- 6.3. Соціально-трудові відносини
в умовах забезпечення ефективної євроінтеграції 232

Розділ 7.**Інституційне та організаційне забезпечення
підвищення соціально-трудового потенціалу**

- 7.1. Інституційна складова в розвитку та підвищенні
соціально-трудового потенціалу 247
- 7.2. Механізм інституційного розвитку національного ринку праці
в системі підвищення соціально-трудового потенціалу 257
- 7.3. Реалізація механізму організаційного забезпечення
соціально-трудових відносин 271

Розділ 8.**Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в активізації
євроінтеграційних процесів та підвищенні економічної безпеки**

- 8.1. Розвиток експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств
у підвищенні економічної безпеки 281
- 8.2. Моніторинг зовнішньоекономічної діяльності
у формуванні рівня економічної безпеки 295
- 8.3. Активізація зовнішньоекономічної діяльності
виробничих систем за умов євроінтеграції 307

Розділ 9.
Працевлаштування осіб з обмеженими можливостями:
соціальні аспекти

9.1. Регулювання соціально-трудових відносин з особами з обмеженими можливостями	327
9.2. Сучасна парадигма інтегрування осіб з обмеженими можливостями до економічно активного населення	334
9.3. Критерії вибору напрямів професійної підготовки інвалідів та їх зайнятості на сучасному ринку праці	341

Розділ 10.
Розвиток соціальної інфраструктури
у підвищенні економічної безпеки

10.1. Інфраструктурні елементи соціально-трудового потенціалу для активізації євроінтеграційних процесів	355
10.2. Забезпечення житлом як фактор дотримання соціально-економічної стратегії	368

Розділ 11.
Концептуальні аспекти управління
економічною безпекою підприємства

11.1. Наукові підходи та сутнісні характеристики економічної безпеки підприємства	383
11.2. Роль та значення страхування в системі управління ризиками економічної безпеки підприємства	391

Розділ 12.
Професійна підготовка
у підвищенні соціально-трудового потенціалу

12.1. Зарубіжний досвід забезпечення інноваційного розвитку закладу вищої освіти: методи і моделі	401
12.2. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на інноваційний розвиток закладів вищої освіти	414

Розділ 13.
Прибутковість підприємств у формуванні економічної безпеки

13.1. Управління прибутковістю діяльності підприємства: сутність та проблеми	435
13.2. Структурна модель концепції формування прибутковості підприємства у підвищенні економічної безпеки	444

Розділ 14.

**Інноваційність як головна детермінанта
розвитку соціально-трудового потенціалу**

- 14.1. Теоретико-методичні основи інноваційності
в розвитку соціально-трудового потенціалу підприємств.....461
- 14.2. Соціальні інновації: сутність та проблеми реалізації
в трудових відносинах.....473
- 14.3. Соціальна відповідальність у розвитку та управлінні
соціально-трудовим потенціалом підприємств 481

Розділ 15.

Формування економічної безпеки промислових підприємств

- 15.1. Аналітичне забезпечення теоретико-методичних основ
економічної безпеки виробничих систем 499
- 15.2. Методи та моделі формування економічної безпеки підприємств 511
- 15.3. Фактори впливу на формування економічної безпеки
промислових підприємств 530

Розділ 16.

**Маркетингове управління конкурентоздатністю підприємств
в системі підвищення їх економічної безпеки**

- 16.1. Наукові підходи в управлінні конкурентоздатністю підприємств 555
- 16.2. Маркетингове управління в системі підвищення
економічної безпеки промислових підприємств 572
- 16.3. Оцінка чинників впливу на маркетинг конкурентоздатності 587