



МАУП

Міжрегіональна
Академія управління
персоналом

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
ЕКОНОМІКА ХХІ СТОЛІТТЯ:
проблеми та перспективи

Випуск 3



Хмельницький, 2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ІНСТИТУТ
імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

**ЕКОНОМІКА ХХІ СТОЛІТТЯ:
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Випуск 3



Хмельницький – 2021

УДК 332.14
ББК 65.9 (4 Укр)
Е 109

Е 109 Економіка ХХІ століття : проблеми та перспективи : зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький : Вид-во Хмельниц. ін-ту МАУП, 2021. Вип. 3. 230 с.

У збірнику наукових праць «Економіка ХХІ століття: проблеми та перспективи» висвітлено актуальні проблеми теоретичних та практичних засад забезпечення прийняття управлінських рішень. Розглянуто основні проблеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Рекомендовано науковцям, викладачам, учителям, студентам та всім, хто цікавиться економічною наукою.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Білий Л. Г., кандидат педагогічних наук, доцент, директор Хмельницького інституту МАУП (головний редактор); **Авсієвич А. В.**, доктор філософії в галузі права; **Гуменюк А. Ф.**, кандидат економічних наук, доцент; **Дмитренко А.Г.**, доктор економічних наук, професор; **Ковальчук В.Г.**, кандидат економічних наук, доцент; **Коцюк В. Д.**, кандидат історичних наук; **Олійник В. В.**, кандидат педагогічних наук, доцент; **Парандій В. О.**, кандидат історичних наук, доцент; **Савчук Л. О.**, кандидат педагогічних наук, доцент; **Сем'янчук П.М.**, кандидат економічних наук; **Циганюк Ю.В.**, доктор юридичних наук, доцент; **Цимбалюк Г.С.**, кандидат економічних наук (відповідальна за випуск).

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Булат Г.В., кандидат економічних наук, доцент.

Власюк Ю.О., кандидат економічних наук, доцент.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Хмельницького інституту Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 6 від 29 червня 2021 р.)

© Хмельницький інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом, 2021
© автори статей

ЗМІСТ

Білий Л.Г.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА РЕЗУЛЬТАТАМИ РОБОТИ СПІВРОБІТНИКІВ	8
--	---

Авсієвич А. В.

ДЕЯКІ ПИТАННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН З «ІНОЗЕМНИМ ЕЛЕМЕНТОМ».....	12
---	----

Боденчук С.В., Татарова М.Г.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ, НАЦІЛЕНИХ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК	16
---	----

Боденчук Л.Б., Усачова К.Р.

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ВИКЛИК ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.	23
---	----

Булат Г.В.

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ДЕРЖАВИ.....	32
--	----

Гуменюк А.Ф.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА В СИСТЕМІ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	40
--	----

Жвалюк Н.В.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	44
--	----

Заїка О.О.

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	47
--	----

Костьолко А.А. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ...	50
Коцюк В.Д. ПРОБЛЕМА ПІДГОТОВКИ КАДРІВ В СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ.....	55
Коцюк Н.В. МЕТОДИ НАВЧАННЯ КАДРІВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ.....	59
Круглова О.В. АМОРТИЗАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА ПРОБЛЕМИ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	64
Лаврова І.А. СУТНІСТЬ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.....	68
Николюк І.О. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	78
Нікольчук Ю.М. ОПОДАТКУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: МІЖНАРОДНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД.....	84
Огнева А.М. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	97
Оліх Г.І. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	101

Оліх Р.Л. ПРАКТИКА ТА ПРОБЛЕМАТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ.....	106
Осадчук Л.А. ПРОБЛЕМИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ОБЛІКОМ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ, УТРИМАННІ ДЛЯ ПРОДАЖУ І ШЛЯХИ ЇХ ВИРШЕННЯ.....	113
Пилипчук Р.М. ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	117
Підопригора О.О. УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ.....	122
Піхняк Т.А. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНОГО ФАКТОРУ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	127
Пономарьова Н.А. БЕЗПЕРЕРВНЕ ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ АУДИТОРІВ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТІВ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	131
Приходько О.Ю., Іваненко К.В. ТРУДОВІ РЕСУРСИ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	138
Рижа Т.В. МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	146

Рудюк Г.К.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	151
--	-----

Сем'янчук П.М., Панькова І.М.

САМООРГАНІЗАЦІЯ, САМОМОТИВАЦІЯ І САМОКОНТРОЛЬ ПРАЦІВНИКА У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ.....	157
---	-----

Ковальчук В.Г., Стрихарчук І.В.

ВИДИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	166
---	-----

Стрихарчук В. В.

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	172
--	-----

Фасолько Т.М.

МІЖНАРОДНЕ ПРАВО У СИСТЕМІ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ.....	178
--	-----

Федорчук О.С.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАВООХОРОННОЇ СФЕРИ.....	185
--	-----

Царик О.Є.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ЗАВДАННЯ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	190
--	-----

Царук Ю.В.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ У КОНТЕКСТІ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	196
---	-----

Цебеня Р.Л. ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ.....	203
Цимбалюк Г.С. ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	208
Чорномаз Т.М. РИНОК ПРАЦІ ЯК ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ.....	213
Шикерук Н.О. СУТЬ ТА МІСЦЕ ВИТРАТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	219
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	225

Л.Г. Білий

Кандидат педагогічних наук, доцент

(м.Хмельницький)

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА РЕЗУЛЬТАТАМИ РОБОТИ СПІВРОБІТНИКІВ

Одним з методів позиціонування організації на ринку є створення і розвиток його корпоративної культури, яка буде найбільш відповідати його цілям і цінностям [1]. Впливаючи на всі важливі сфери діяльності організації, корпоративна культура регулює діяльність співробітників, формує почуття прихильності і в результаті підвищує якість роботи і конкурентоспроможність [2, с. 59].

Для виявлення найважливіших факторів, що визначають корпоративну культуру організації, а також вагомих параметрів її дослідження доцільно вивчити існуючі в сучасній науковій практиці підходи до ідентифікації даного феномена. Глибоке розуміння сутності корпоративної культури дозволить максимально точно визначити область наукового дослідження, скористатися доцільними методами його проведення, виявити ключові фактори впливу, а також звести до мінімуму можливість неоднозначного трактування досліджуваних понять і отриманих в ході дослідження результатів.

У процесі дослідження літературних джерел були отримані наступні результати [3, 4]:

а) корпоративна культура як предмет сучасного наукового знання знаходиться на стику економіки, менеджменту, теорії організації, філософії, соціології, культурології, психології. Слід зазначити, що в даний момент існує безліч визначень корпоративної культури, що, безумовно, призводить до розмивання меж даного поняття і робить проблемною його ідентифікацію.

б) аналіз навчально-методичної літератури з теми дослідження показав, що досить часто відсутнє чітке розмежування

понять «організаційна культура» і «корпоративна культура». В цілому, в роботах авторів терміни «корпоративна культура» і «організаційна культура» є рівнозначними і об'єднують загальноприйнятну структуру організації, існуючу в ній систему колективно поділюваних цінностей, норм, формальних і неформальних правил взаємодії, виконують функції структуроутворення, згуртування, цілеспрямування, інтеграції, адаптації та регулювання співробітників;

в) розмежування понять «корпоративна культура» і «організаційна культура» у різних авторів проводиться за різними підставами;

г) систематизація поглядів різних авторів на корпоративну та організаційну культури дозволила виділити три підходи до розмежування цих понять в сучасних наукових дослідженнях:

- корпоративна культура є складовою організаційної культури, має більш вузьке значення і включає внутрішні цінності організації, що забезпечують згуртованість, взаєморозуміння і емоційний комфорт членів організації. Організаційна культура, крім корпоративної, включає в себе ще й культурні цінності, що виробляються організацією у зовнішньому середовищі.

- корпоративна та організаційна культура є самостійними поняттями і складають частини єдиного цілого - культури організації.

- ідентифікація корпоративної та організаційної культури залежить від смислового значення поняття «корпоративний»: цей термін можна трактувати як з точки зору внутрішньої організаційної згуртованості і єдності цінностей, цілей і переконань, так і з точки зору організаційно-правового типу організації.

Таким чином, корпоративну культуру можна визначити як систему матеріальних і духовних цінностей, вибудовану відповідно до мети і стратегії розвитку організації і формує образ мислення співробітників, почуття причетності і прихильності спільній справі за рахунок прийняття загальних моделей поведінки і лідерства, комфортного психологічного мікроклімату і неформальних комунікацій в колективі. У сукупності дані чинники формують

ідентичність організації і дозволяють виділяти і залучати саме тих працівників, які готові підтримувати і вдосконалювати прийняту модель спільного досягнення цілей і розвитку.

Вчені, що займаються дослідженнями взаємозв'язку корпоративної культури і результатами роботи співробітників, виділяють наступні функції сильної корпоративної культури: підвищення мотивації і лояльності співробітників, комунікації та інформаційний обмін між співробітниками і підрозділами, інтеграція процесів і ресурсів усередині організації і адаптація до зовнішнього середовища. Завдяки сильній корпоративній культурі співробітники організації стають командою, об'єднаної прагненням вирішити завдання компанії завдяки досягненню особистих цілей кожного співробітника. В умовах економічно нестабільній ситуації внутрішня згуртованість і націленість на загальний результат стає потужним ресурсом підприємства, що формує відповідний корпоративний імідж. Коли дбайливе ставлення до роботи стає базовою цінністю співробітників, споживачі набувають впевненості у виборі і стають схильні довіряти організації навіть не в найсприятливіших зовнішніх умовах.

Таким чином, корпоративна культура підвищує почуття відповідальності кожного співробітника за якість роботи і послуг і сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку.

Список використаних джерел та літератури:

1.Абрамова І. С. Класифікація підходів, завдань та методів оцінювання конкурентоздатності підприємства / І. С. Абрамова // Наукові праці: Науково-методичний журнал. – Т. 99, Вип. 86. Економіка. – Миколаїв : Видво МДГУ ім. Петра Могили, 2018. – С.91-95.

2.Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макконнел ; пер. с англ. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.

3. Антонова О.А. Особливості національних моделей корпоративної культури [Текст] // Челябінський гуманітарій, 2011, №4. - 6-12 с.

4. Ахтямов Т. М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия / Т. М. Ахтямов, В. Д. Шкардун // Маркетинг в России и зарубежом. – 2001. – №3

А.В. Авсієвич

Доктор філософії в галузі права (PhD)

(м.Хмельницький)

ДЕЯКІ ПИТАННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН З «ІНОЗЕМНИМ ЕЛЕМЕНТОМ»

Інтернаціоналізація виробництва, посилення взаємозалежності національних економік і, як наслідок, виникнення та постійний розвиток міжнародного ринку праці, що охоплює різнонаправлені потоки трудових ресурсів [1], які перетинають національні кордони, призводять до міграції (зокрема трудової міграції) населення, що вважається однією з найхарактерніших рис минулого сторіччя.

Слід зазначити, що запрошення робочої сили або, навпаки, пошук місця роботи, є важливою складовою міграційного процесу, якою обумовлюється рух робітників, наприклад, із країн, що розвиваються, або экс-«соціалістичних» країн у промислові розвинуті держави. Проте вважати зазначене єдиною причиною міграції було б неправильно. Висловлюється думка, згідно з якої сфера міжнародних трудових відносин розширюється насамперед тому, що ТНК здійснюють свою господарську діяльність у всьому світі і часто намагаються зменшити витрати шляхом використання різних рівнем заробітної плати в різних державах [2, с.140]. До чинників міграції належать також бажання отримати належну освіту чи пройти курс навчання, необхідність возз'єднання сімей, наслідки воєнних дій, змін у характері політичного устрою держави і багато інших.

У зв'язку з тим, що право на працю у міжнародному публічному праві визнано одним із невід'ємних прав людини, його регулюванню присвячена велика кількість різних міжнародних угод. Хоча в них і не вирішуються безпосередньо питання, пов'язані з приватноправовими аспектами праці, однак встановлюються загальні правові режими (мінімальні стандарти) для людини взагалі або для певних категорій осіб, що знаходить своє відтворення у принципі, згідно з яким трудящі визнаються

«слабкішою» стороною у трудовому контракті, внаслідок чого потребують спеціального захисту.

З точки зору регулювання правового статусу робітників-мігрантів у міжнародному приватному праві (далі – МПрП) з міжнародно-правових угод універсального рівня найбільш цікавою є Міжнародна конвенція про захист прав всіх трудящих мігрантів та членів їх сімей, яку було прийнято Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН №45/158 від 18.12.1990 р., і вона, зібравши станом на 2.05.2003 р. необхідну кількість (20) ратифікацій та документів про підписання або приєднання, 1.07.2003 року набула чинності. Конвенцією охоплюється велике коло питань, які стосуються прав і свобод цієї категорії осіб. Зокрема щодо трудових прав найголовнішими є такі положення цієї Конвенції:

- нею заборонена дискримінація прав трудящих-мігрантів у сфері трудових відносин;
- встановлено, що мігранти користуються не менш сприятливим поводженням, ніж громадяни держави перебування;
- трудящі-мігранти мають право створювати профспілки у державі перебування для захисту своїх інтересів;
- у країнах, де існують обмеження щодо прийому на роботу трудящих-мігрантів. ці обмеження не повинні застосовуватись до тих мігрантів, які прожили в країні перебування більше ніж п'ять років;
- трудящий-мігрант не повинен бути позбавленим права на проживання або отримання роботи чи висипатись з держави тільки на підставі невиконання зобов'язань за трудовим договором, якщо тільки виконання такого зобов'язання не було однією з умов отримання дозволу на роботу;
- по закінченню перебування у державі мігрант та члени його сім'ї мають право перевести всі свої заробітки та заощадження у свою вітчизну та вивезти все своє особисте майно;
- мігрант і члени його сім'ї мають право у будь-який час повернутися у державу свого походження та залишитися в ній [2, с.141].

Значну увагу правовому регулюванню питань міграції приділяє Міжнародна організація праці (МОП). Серед низки

документів, прийнятих нею з зазначеного питання, на особливу увагу заслуговують такі:

- Конвенція 97 про працівників-мігрантів (переглянута 1947 р.);
- Конвенція 143 про зловживання в галузі міграції і про забезпечення працівникам-мігрантам рівних можливостей і рівного ставлення, 1975 р.;
- Рекомендація 86 щодо працівників-мігрантів (переглянута в 1949р.);
- Рекомендація 151 щодо працівників-мігрантів, 1975 р. Хоча, певною мірою, цього ж питання стосуються і деякі інші конвенції МОП (157, 173 тощо) [3].

Взагалі слід мати на увазі, що за Статутом МОП, з урахуванням Філадельфійської декларації про цілі і задачі МОП (1944) головними завданнями МОП є:

- регламентація робочого часу;
- регламентація найму робочої сили;
- боротьба з безробіттям та забезпечення повної зайнятості;
- встановлення гарантій належної заробітної плати;
- захист трудящих від професійних хвороб, нещасних випадків на виробництві;
- заохочення співробітництва між підприємцями та трудящими;
- забезпечення миру через досягнення соціальної справедливості [3]. Безумовно, всі ці питання мають певне відношення і до МІПрП.

Проте слід чітко розмежувати сфери регулювання міжнародного приватного та міжнародного трудового права.

Міжнародна організація праці намагається вирішити поставлені перед нею завдання шляхом створення міжнародних стандартів у галузі трудового права та здійснення нагляду за їх дотриманням в державах-членах відповідних міжнародних угод, зокрема -перевіряючи стан відтворення положень цих угод в національному законодавстві.

Однак, як раніше зазначалось, міжнародні договори стають джерелом МІПрП тільки тоді, коли їх положення трансформовані у національне законодавство тієї чи Іншої держави, а певна держава може й не бути членом МОП або не брати участі у відповідній конвенції МОП [3]. З іншого боку, проблема трансформації норм

міжнародного (зокрема трудового) права настільки складна, що далеко не завжди норми національного законодавства повністю та належним чином відтворюють відповідні положення міжнародного договору. Безумовно, це може стати предметом обговорення стану виконання державою своїх міжнародних зобов'язань, проте неналежна трансформація норм міжнародного права у національне законодавство, з точки зору МІПРП, ніколи не буде підставою для незастосування цього законодавства, якщо тільки колізійне регулювання підпорядковує йому відповідні відносини.

Таким чином, міжнародне трудове право спрямоване на вирішення глобального завдання: як саме покращити стан правового регулювання певних трудових відносин і у який засіб привести у відповідність до розроблених стандартів національне законодавство держав світу. На відміну від міжнародного трудового права МІПРП вирішує цілком конкретну задачу: право якої саме держави підлягає застосуванню для врегулювання певних реальних відносин, причому перед ним зовсім не стоїть (і не може бути поставленим) питання про те, наскільки право цієї держави відповідає міжнародним стандартам.

Список використаних джерел та літератури:

1. Про міжнародне приватне право: Закон України від 23.06.2005 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text>
2. Міжнародне приватне право. навч. посіб. / За ред. С. Г. Кузьменка. К.: Центр учбової літератури, 2010. 316 с.
3. Офіційний веб-сайт Міжнародної організації праці. URL: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

С.В. Боденчук

Викладач

М.Г. Татарова

Здобувач вищої освіти

(м.Ізмаїл)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ, НАЦІЛЕНИХ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Перехід на новий інноваційний рівень розвитку економіки, з одного боку, створює підприємцям нові проблеми в сфері управління людськими ресурсами (зокрема, в сфері організації підбору кадрів, впровадження нових форм зайнятості, розвитку людського капіталу і т.д.), а з іншого - висуває нові вимоги до працівників та сприяє їх кар'єрному росту.

У загальному сенсі кар'єрний ріст починається з адаптації нових співробітників, введення їх в курс справи, за допомогою чого нові співробітники дізнаються про місію, цілі та стратегії компанії, а також про політику, процеси і програми, які вплинуть на їх роботу. Адаптація - це також процес засвоєння новими співробітниками знань, навичок і культури, які допоможуть їм досягти успіху в роботі. В ідеалі сталий розвиток інтегровано на весь спектр корпоративних програм навчання і розвитку кар'єри, а це підкреслює його важливість першого контакту нового співробітника з організацією.

Все більша кількість компаній інтегрують сталий розвиток в свої навчальні програми. Деякі з них організовують спеціальні заняття, практикуми або семінари з таких тем, як охорона навколишнього середовища, суспільні відносини, взаємодія із зацікавленими сторонами і повагу між культурною різноманітністю, або для підвищення загальної обізнаності, або для підвищення компетентності, тобто для навчання того, що необхідно знати для виконання конкретних посадових обов'язків.

Отже, сталий розвиток - це новий спосіб ведення бізнесу, який передбачає внесення змін до більшості стратегічних, організаційних і операційних процесів. Тому ми повинні визнати,

що сталий розвиток пропонує свіжий погляд на розвиток талантів і лідерства, включаючи методи виявлення і розвитку співробітників з високим потенціалом.

Є деякі специфічні знання та навички, необхідні лідерам в будь-якій організації.

Коли мова заходить про створення конкретних знань і навичок, а також більш широких розумових установок, необхідних для досягнення успіху в епоху стійкого розвитку, відбір співробітників, безумовно, важливий. Але також існують і нові способи розвитку кар'єри талановитих співробітників і майбутніх керівників організації, щоб виховати ці якості. Далекоглядні організації виступають піонерами в області створення систем розвитку кар'єри талановитих співробітників і підготовки майбутніх керівників і пропонують цікаві практики кар'єрного росту.

Цікаво розглянути конкретний приклад компанії Mahindra&Mahindra, провідного індійського виробника легкових автомобілів, вантажівок, тракторів та інших транспортних засобів. Mahindra&Mahindra розробила унікальний підхід. У компанії були створені «поради талантів» на декількох рівнях в організації, завдання та обов'язок яких полягає в тому, щоб забезпечити підготовку молодих лідерів до просуванню по службі за допомогою різноманітного управлінського досвіду.

На наш погляд, поради талантів можна порівняти з появою в Японії в 1960-і роки кружками контролю якості, які виявилися досить плідними для розвитку японських підприємств.

Ще одне важливе питання - це вплив компенсацій і стимулів на показники стійкого розвитку. У будь-якій організації, яка прагне стати більш стійкою, важливо забезпечити, щоб співробітники мали можливість проходити навчання, отримували заохочення і стимули для здійснення своєї діяльності на принципах стійкого розвитку при виконанні як простих, так і складних завдань.

Розглянемо таку задачу. Як змусити ваших співробітників вимикати світло, коли вони залишають офіс? Дослідження показують значний розрив між часткою співробітників, які

обов'язково вимикають світло, виходячи з офісу (50%), і тими, хто робить те ж саме, виходячи з дому (93%) [26]. цей розрив являє собою значну можливість для бізнесу заощадити природні ресурси і не один мільйон доларів.

Тепер спробуємо відповісти на наступне питання. Чим пояснюється різниця в поведінці людей вдома і на роботі? Одна з очевидних причин полягає в тому, що у них є особистий фінансовий стимул, щоб не витратити енергію і гроші вдома.

Щоб стимулювати співробітників, компанії встановлюють загально організаційні цілі, пов'язані зі стійким розвитком, наприклад, такі як економія енергії на одиницю продукції, і залучають співробітників до участі, включаючи ці цілі в рішення по оцінці персоналу та винагороді.

Таким чином, кожен співробітник повинен усвідомити економічні вигоди, створювані поведінкою на засадах сталого розвитку, а також збитки, що виникають в разі, якщо працівник такої поведінки не дотримується.

Управління персоналом може грати ключову роль в розробці систем компенсації і стимулювання, які вимірюють і винагороджують бажану поведінку в сфері сталого розвитку.

Фінансові стимули - це не єдиний спосіб вплинути на поведінку на роботі. Особиста задоволеність і гордість за організацію часто може за своїм мотивуючим впливом на поведінку співробітників перевищити грошовий еквівалент. Але нова поведінка адаптується, коли вона узгоджується з фінансовими стимулами. А коли політика в сфері оплати праці не узгоджується, або суперечить ціннісним орієнтирам і бажаній поведінці, то напруженість може призвести до нерозуміння, цинізму і відсутності довіри.

Відсутність підтримки і компенсації при реалізації співробітниками таких серйозних зобов'язань, як робота на принципах сталого розвитку, може призвести до того, що у співробітників з'явиться думка, що всі ці зобов'язання - всього лише розмови.

Слід зазначити, що нефінансові стимули мають велике значення для досягнення стійкого розвитку. Відповідальна

корпоративна поведінка не може бути досягнуто тільки за рахунок оплати праці. Для багатьох людей сталий розвиток пов'язаний з їхніми почуттями, їх ідентичністю, їх цінностями і тим, як вони вирішують втілювати все це в процесі роботи. Це фактори, які виходять за рамки щорічної оцінки співробітників або виплати бонусів. На щастя, є й інші ефективні інструменти, використання яких компанії повинні заохочувати. І це саме нефінансові стимули.

Компанії повинні використовувати їх все, щоб сталий розвиток стало міцною основою організаційної культури. Одним з найпотужніших таких інструментів є просування по службі. Інші нефінансові форми мотивації також можуть бути дивно ефективними у формуванні ставлення та поведінки співробітників. Наприклад, дуже легко впроваджуються стимулюючі програми, такі як «Працівник місяця», «Найкращий показник безпеки», «Найбільший внесок в сталий розвиток», «Корпоративний службовець року» тощо. І вони можуть служити потужними культурними точками дотику і твердженнями про цінності та невисловлені переконання, які визначають організацію.

В даному контексті дуже показовий і цікавий приклад Starbucks. Для Starbucks співробітники - це ключ до фінансового успіху. Компанія ставиться до своїх співробітників як до партнерів. Будь-який бажаючий може продати чашку кави преміум, часто за нижчою ціною, ніж Starbucks. Секрет феноменального фінансового зростання Starbucks полягає в тому, що компанія дає набагато більше, ніж просто напій з додаванням кофеїну. Starbucks щосили намагається розвивати своїх співробітників. Перш за все, компанія надає своїм співробітникам відмінні соціальні пільги. Співробітники, які працюють двадцять і більше годин на тиждень, отримують медичну страховку, включаючи ліки, стоматологічну допомогу та перевірку зору

Додаткові пільги включають пенсійний накопичувальний план, опціони на акції, план покупки акцій зі знижкою, план допомоги в усиновленні, внутрішні партнерські пільги, програми підтримки по догляду за дітьми та літніми родичами і, звичайно ж, знижки на товари Starbucks - включаючи безкоштовний фунт кави щотижня. Цей набір пільг в поєднанні з гнучким графіком роботи і

оплатою праці вище середнього для співробітників початкового рівня робить Starbucks значно привабливішою альтернативою, ніж більшість її очевидних конкурентів, включаючи інші продовольчі мережі, і водночас приносить компанії високі дивіденди.

Оздоровчі програми для співробітників можна розглядати як ще одну форму стимулювання, яка впливає на сталий розвиток.

Компанії працюють в найрізноманітніших напрямках, щоб поліпшити здоров'я і підвищити гарне самопочуття своїх співробітників. Такі програми можуть бути досить простими, наприклад, поліпшення вибору продуктів харчування, пропонованих в кафетерії компанії, або субсидування здорового харчування (наприклад, продаж салату і фруктів зі знижкою). Або вони можуть бути більш амбіційними, починаючи від програм відмови від куріння і абонементів до місцевих тренажерних залів і занять фізичними вправами до комплексних програм здоров'я, які припускають фінансові стимули і заохочують співробітників вести здоровий спосіб життя. Програми турботи про здоров'я - це ще один тип програм сталого розвитку співробітників, який має безліч переваг. Працівники та їх родини виграють від того, що стають здоровішими і живуть довше, більш якісним життям; суспільство виграве від того, що має більш активних, залучених і продуктивних громадян; а компанії виграють від зниження витрат на охорону здоров'я, скорочення невиходів на роботу і підвищення енергії і морального духу працівників.

Створення кращих умов праці - це стимул, який має надзвичайне значення в XXI столітті. У багатьох компаніях управління персоналом грає важливу роль в формуванні умов праці співробітників. На наш погляд, сьогодні існує безліч альтернативних способів організації роботи, які можуть вплинути на ефективність організації, задовольнити співробітників і забезпечити стійкий зріст.

Перш за все, дуже перспективні гнучкі форми зайнятості. Такі як дистанційна робота, режим гнучкого робочого часу, розподіл робочих завдань, позмінний поділ роботи і т.д. Такі форми зайнятості полегшують співробітникам досягнення балансу між роботою та особистим життям. Тому вони можуть бути

джерелом більшого задоволення для багатьох працівників і сприятимуть формуванню лояльності до компанії. Перераховані вище форми зайнятості також забезпечують інші переваги організації, включаючи більш ефективне використання ресурсів компанії, особливо робочого простору, і дозволяють зберегти співробітників, які потребують часткової зайнятості, роботи на дому або інших нетрадиційних умовах.

По-друге, слід згадати наради, що проводяться з використанням нових технологій. В даний час технології покращують умови праці, дозволяючи проводити віртуальні зустрічі, телеконференції, вебінари і електронне навчання.

Ці форми, що є більш популярними альтернативами фізичним зустрічам можуть принести користь компаніям. Вони можуть заощадити гроші для компанії і її зацікавлених сторін, скоротивши дорогі відрядження, привнести економію за рахунок скорочення числа інших дорогих заходів.

Нарешті, озеленення робочого простору може охоплювати широкий спектр програм і стратегій, наприклад, таких як рециркуляція і економія паперу, повторне використання продукції і матеріалів, збереження водних ресурсів, заохочення велосипедистів, спільне використання автомобілів та інші форми екологічно чистих поїздок на роботу, використання сонячної, вітрової та інших форм альтернативної енергії, скорочення викидів вуглецю та інших забруднюючих речовин в навколишнє середовище і т.д.

Можна виділити вісім уроків для бізнес-лідерів, фахівців з питань сталого розвитку та управління людськими ресурсами:

1. Управління людськими ресурсами за рахунок впровадження принципів сталого розвитку в життєвий цикл робочої сили може сприяти підвищенню його ролі в організації.

2. Впровадження принципів сталого розвитку може поліпшити трудове життя співробітників.

3. Впровадження принципів сталого розвитку може підвищити імідж роботодавця і залучити талановитих фахівців.

4. Впровадження принципів сталого розвитку може допомогти організації посилити свої виробничі потужності і зміцнити потенціал.

5. Впровадження принципів сталого розвитку може сприяти необхідним змінам в організаційній культурі.

6. Управління людськими ресурсами може стати основою переходу організації на принципи сталого розвитку.

7. Управління людськими ресурсами може використовувати принципи сталого розвитку для підвищення залученості співробітників.

8. Сталий розвиток може посилити роль людських ресурсів в компанії.

Фахівці з управління персоналом повинні взяти на себе провідну роль в наданні допомоги своїм організаціям в успішному розвитку культури, цінностей, мотивації, здібностей і талантів, необхідних для досягнення і підтримки успіху. Вплив сталого розвитку на практику управління персоналом є значним. Сталий розвиток створює нові проблеми для HR-фахівців, але в той же час воно може полегшити багато традиційні функції управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел та літератури:

1. 17 цілей сталого розвитку. Маркетинг зі змістом, РБК. [Електронний ресурс]. URL: <http://makiingsense.rbc.ru/sdgs><http://makiingsense.rbc.ru/sdgs><https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (дата звернення: 04.10.2020).

2. 17 GoalstoTransformOurWorld. Officialsiteofthe UN. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (дата звернення: 04.10.2020).

3. Savitz A.W., Weber K. Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: How Companies Can Leverage Human Resources to Achieve Sustainable Growth. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2013. - 416 p

Л.Б. Боденчук

Кандидат економічних наук

К.Р. Усачова

Здобувач вищої освіти

(м. Ізмаїл)

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ВИКЛИК ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

В останні кілька років особливий інтерес дослідників і консультантів приваблює трансформація бізнесу під впливом цифрових технологій. Ми спостерігаємо стрімкі і все наростаючі зміни в системах управління як комерційних, некомерційних організацій, так і урядах різного рівня. Нові технології та соціальні зміни в поєднанні з явищем глобалізації змінюють правила класичного менеджменту.

Зміни носять такий швидкий характер, що їх осмислення явно не встигає за практикою. Невипадково по темі цифрової трансформації бізнесу є не так багато наукових робіт, але досить багато оглядових досліджень, виконаних консалтинговими компаніями. Більшість авторів цілком резонно займають позицію, оскільки практика занадто бурхливо розвивається, то теоретичне осмислення і узагальнення неможливе. Частково поділяючи цю думку, ми вважаємо за необхідне вже в даний час почати процес вироблення систематичного уявлення про процеси цифрової трансформації і про ті зміни в системах управління, які вона несе з собою.

Термін «цифрова економіка» введений в обіг Ніколасом Негропонтесом 1995р. Однак схожі трактування мають терміни «нова економіка», «неоекономіка», «мережева економіка», «інтернет-економіка» та деякі інші [1]. Цифрова економіка формується протягом останніх 25 років і з кожним роком змін стає все більше. Дане поняття об'єднує в собі і розвиток цифрових технологій, і прискорення науково-технічного прогресу, і ломку комунікаційних бар'єрів в різних відносинах. Демістифікація виробництва, потреба в безперервних інноваціях і перехід до горизонтальних зв'язків

всередині компанії призводять до однієї з найбільших революцій бізнесу останнім часом.

Широке впровадження технологічних інновацій вимагає не тільки людських ресурсів, що володіють новими компетенціями, а й організацій, здатних впроваджувати та інтегрувати технологічні нововведення в операційну діяльність компанії. Технології розвиваються випереджаючими темпами в порівнянні з людьми, які не можуть змінюватися так швидко і за своєю природою консервативні. Організації ще більш, ніж окремі персоналії, консервативні і володіють організаційною інерцією, що перешкоджає впровадженню технологічних нововведень.

Таблиця 1

Зростання цифрової економіки 2010-2019 рр. [2]

Частка цифрової економіки у ВВП розвинених країн	5,5%(+1,2%)
Частка цифрової економіки у ВВП країн, що розвиваються	4,9%(1,3%)
Частка цифрової економіки у ВВП України	2,8% чи \$75 млрд

Команди цифрової трансформації часто опиняються в ізоляції від решти організації. Виникають розриви в швидкості змін між технічними нововведеннями, людьми, які їх впроваджують та іншими частинами організацій.

Внутрішньою метою цифрової трансформації є підвищення ефективності бізнес-процесів. При цьому зовнішня мета цифрової трансформації розробка і адаптація продуктів і послуг компанії з урахуванням потреб (у тому числі неявних) і очікувань клієнтів.

Цифрова трансформація протікає в кількох проєкціях організації. Змінюються технології та бізнес-процеси, побудовані на них. Це, в свою чергу, призводить до модифікації структури, системи управління та культури організацій.

У дослідженні компанії BCG сучасні умови називаються епохою постійних трансформацій. Зміни, що потребують детального розгляду та моментальної реакції менеджменту, відбуваються на постійній основі.

Цифрові проекти повинні безпосередньо проводитися кваліфікованим персоналом, який може бути названий цифровими талантами. У більшості випадків в команду перетворень входить невелике за кількістю, але суперкваліфіковане «ядро» цифрових талантів і широка група персоналу, що не володіє унікальними знаннями та компетенціями. При цьому для кінцевого успіху однаково важливі обидві категорії персоналу [3].

Запозичення та адаптація технологій можлива, але вузьким місцем є саме люди, здатні адаптувати, впроваджувати, навчати і оптимізувати процеси, побудовані на нових технологіях.

Цифрові таланти вже зараз настільки затребувані, що великі компанії змушені використовувати не цілком традиційні способи їх залучення.

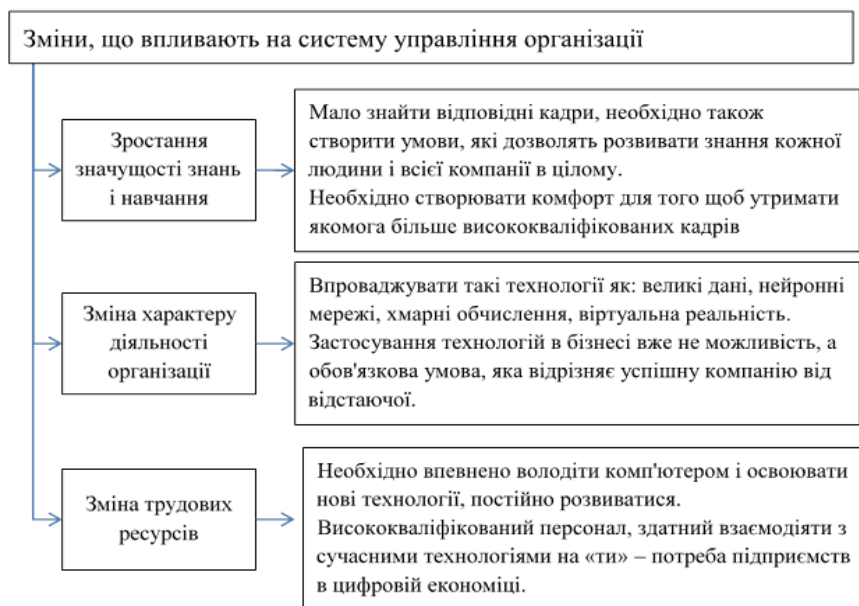


Рис 1. Зміни, що впливають на систему управління організації

Цих людей об'єднує цифрове мислення. Вони заповзятливі, орієнтовані на прийняття рішень на основі аналізу даних, мають

досвід роботи в багатопрофільних інтернаціональних командах і бажають гнучких форм зайнятості. В цілому цифрові таланти-це новий тип найманих співробітників. Вони гнучкі, сучасні, добре розуміють свою цінність для роботодавців.

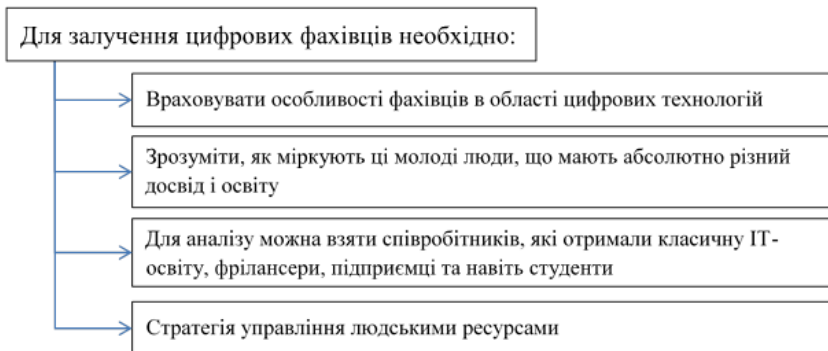


Рис 2. Умови залучення фахівців для цифрової економіки

Можна сказати, що в даний час формується новий список професій, які проводитимуть цифрову трансформацію як допоміжний процес бізнесу. Існуючий досвід реалізації ІТ-проектів показує, що основні проблеми виникають не на рівні розробки рішення, а на етапі адаптації та впровадження даного рішення. Автоматизація багатьох процесів, проходить із застосуванням технологій штучного інтелекту і роботизації нового покоління, зажадає великої кількості людей, які є фахівцями, з одного боку, в технологічних нововведеннях, а з іншого боку-розуміють особливості та бізнес-процеси конкретного бізнесу.

Вплив технологій на управління організацією вивчається досить давно. Очевидно, що численні технологічні інновації вимагатимуть модифікації системи менеджменту. Слід припускати, що автоматизація технологічних і управлінських процесів здійснюватиметься поступально, але з тенденцією до прискорення. Вже в найближчій перспективі багатьом фірмам доведеться реалізувати кілька хвиль проектів по новому реінжинірингу бізнес-процесів. Це викликає попит на бізнес-аналітиків, здатних створювати і адмініструвати складні зміни системи управління.

В результаті перетворень система управління з чорного ящика остаточно перетворюється в «мікросхему». Інтернет речей, бездротові сенсори, широко упроваджені в рамках концепції Індустрії 4.0, припускають підвищення транспарентності бізнес-процесів.

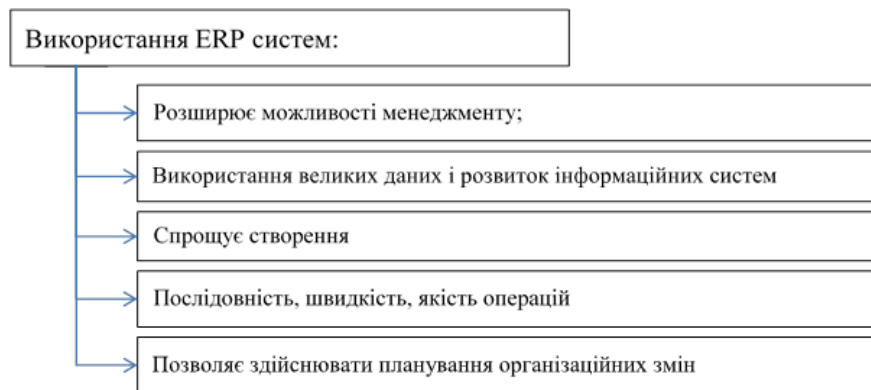


Рис 3. Переваги використання ERP систем

Це передбачає якісно інший рівень доступної інформації, що дозволяє отримувати точну вартість виконання конкретного замовлення для конкретного клієнта.

Постійні зміни, що зачіпають багато аспектів бізнесу, визначають важливість розвитку підприємницького духу в культурі та системі управління бізнесом. Виведення на ринок нових продуктів і послуг, початок, запуск і налагодження нових процесів та інформаційних систем вимагає скоріше підприємницької, а не тільки виконавської компетенції. Роль підприємця полягає в тому, щоб взяти відповідальність на себе за найскладніший і ризикований період переходу, комбінуючи наявні можливості у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.

Ще однією зміною в умовах постійної нестабільності є прагнення фірм до гнучкості. Виникнувши на початку 2000-х років в ІТ-сфері США, принципи *Agile* вже активно застосовуються і в багатьох інших областях. Даним принципам відповідає величезна

кількість методів або практик, таких як: Scrum, Kanban, ошадлива розробка, XP («екстремальне програмування»), FDD (функціонально-орієнтована розробка) та ін. до цінностей або основних ідей Agile відноситися [4]:

1. Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти.
2. Працюючий продукт важливіше вичерпної документації.
3. Співпраця з замовником важливіше узгодження умов контракту.
4. Готовність до змін важливіше дотримання початкового плану.

Таким чином, ключова спрямованість Agile усунення бюрократії, розвиток швидкості та якості роботи, а також націленість на взаємодію з зацікавленими сторонами і на результат діяльності. В умовах цифрової епохи істотно змінюється роль менеджера. Якщо на початку XX століття управління виділилося як самостійна сфера діяльності, то на початку XXI століття відбувається зворотний процес і кількість професійних менеджерів має істотно знизитися, а їх робота змінитися.

У міру прискорення ступеня мінливості зовнішнього середовища традиційні ієрархічно бюрократичні структури поступово втрачають свою ефективність. Спроба дослідження існуючих організацій Неієрархічного типу було зроблено Ф. Лалу. Описані бірюзові організації являють собою новий етап у розвитку управління, коли компанія знаходиться під керівництвом самоврядних команд, не схильних до ієрархії та централізованого управління. Іншими аспектами подібних організацій є загальна участь, комфортні робочі умови, високий рівень свобод і наявність еволюційної мети, яка передбачає погляд на організацію як на організм. Ці риси відповідають цінностям поколінь Y і Z, і, ймовірно, подібні організації і формуються під впливом молодих працівників. До прикладів можна віднести AES, Buurtzorg, FAVI.

Цифровізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління. Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій визначає характер управління на новому етапі. Традиційна організаційна ієрархія доповнюється системою горизонтальних управлінських комунікацій (supervisor-

subordinate communications), дозволяючи різко скоротити число менеджерів середнього рівня. Іншим напрямком змін є акцент на знаннях.

Ще в 1990-і роки з'явилася велика кількість робіт, що зачіпають різні аспекти самонавчальних організацій. Подібним організаціям властива особливе середовище, що підтримує навчання. У ній заохочується незгода з більшістю, проголошується відкритість до нових ідей і цінуються помилки як можливість для розвитку. Знання визнаються головною цінністю, і налаштовується безперешкодно, проголошується процес передачі знання та інформація всередині компанії зверху вниз і знизу вгору, а також із зовнішнім середовищем.

Однією з форм таких організацій була N-form corporation.

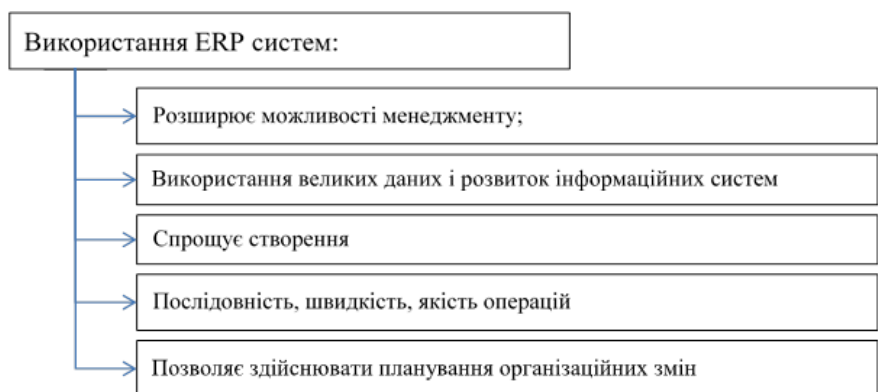


Рис 3. Переваги використання ERP систем

Також увага вчених була спрямована на Японський тип організацій, які припускають активне залучення співробітників всіх рівнів в процес постійних поліпшень повсякденній діяльності (наприклад, qualitycircles). Протягом 2000-х років організаційні форми інноваційних фірм було прийнято ділити на дві групи: організації японського типу (J-form) і едхократичні організації широкого спектру.

Холакратія є системою укладених кіл, що представляють собою команди ролі. При цьому кожен працівник може складатися в декількох колах і в цілому не передбачається ієрархічне взаємодія кіл. Подібна форма організації є зовсім новою і при цьому являє собою комерційний продукт компанії HolocracyOne. В останні роки ряд відомих компаній оголошували як впровадження холакратії, так і про відмову від неї після декількох років використання (Medium).

Таблиця 2

Характеристика інноваційних форм організації

Організація Японського типу (J-form)	Едхократичні організації широкого спектру
спирається на знання, вбудовані в операційні рутини, групову взаємодію і сильну корпоративну культуру.	сфокусовані на окремих фахівцях, а не на формах групової взаємодії цих фахівців.
Навчання і накопичення знань відбувається на самих нижніх рівнях і за рахунок глибокої між функціональної взаємодії поширюється по організації	органічна і адаптивна форма, яка здатна залучати професійних експертів із зовнішнього середовища, володіють різними знаннями і навичками в проектні групи за рішенням принципово нових проблем
Стабільність кар'єри забезпечується переважним найманням персоналу з внутрішніх джерел	Едхократичні організації більше підходять для проривних напрямків, проте їх слабкими місцями є відносно мале накопичення знань.
Нові знання формуються за допомогою синтезу, узагальнення та комбінації вже наявних знань	Однією з крайніх форм едхократических організацій є холакратії, передбачають радикальну відмову від ієрархічних принципів і широке використання замість них демократичних процедур

Отже, в даний час відбувається перехід до цифрової економіки, який проявляється в прискоренні науково-технічного прогресу, потреби в безперервних інноваціях та інших корінних

змінах. Цифрова трансформація підприємства протікає в багатьох проекціях організації. Це не тільки впровадження окремих технологій і перепроєктування процесів, а й зміна культури організації, зміна менталітету співробітників.

Розвиток автоматизації - головний тренд, що задає вектор змін. Але автоматизація неможлива без масштабних програм навчання персоналу. Людські ресурси консервативні за своєю природою і зазвичай відстають за своїми здібностями змінюватися і пристосовуватися до нових умов роботи.

Основна проблема проєктів цифрової трансформації - відсутність або недолік кваліфікованого персоналу. Цифрові таланти, молоді люди покоління Y і Z, дуже нерівномірно розподілені по регіонах світу. Їх вимоги до місця роботи, мотиви і методи діяльності, а також світогляд значно відрізняються від більш вікових співробітників. Необхідність їх залучення змушує компанії переосмислювати своє ставлення до персоналу, його підбору і до методів менеджменту.

Дані зміни не можуть не зачіпати і основну частину організації, яка прямо не пов'язана з трансформацією. Значних змін зазнають системи управління організаціями. Набувають все більшого поширення адаптивні принципи (agile), концепція самонавчальних організацій та концепція організація. Співробітники покоління Y і Z все менше поділяють роботу від свого стилю життя і хочуть отримувати набір додаткових соціальних послуг. Змінюється і роль менеджера: потреба в управлінні знижується, а зростання горизонтальних комунікацій призводить до перетворення характеру управління.

Список використаних джерел та літератури:

1. Бургельман Р. Сігел Р., Лютер Дж. Аксель Спрінгер в 2014 році: стратегічне лідерство цифрової економіки Трансформація медіа. Gsb.stanford. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/axel-springer-2014-strategic-leadershipdigital-медіа-трансформація>.

2. Коллінз Л., Файнман Д., Цучида А. тенденції розвитку людського капіталу 2017 DeloitteGlobal. "Делойт". [Електронний

ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>.

3. Гейсбаєр р. та ін Цифрові фабрики 2020-формування майбутнього виробництва. Pwc.de. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/digitalfactories-2020-shaping-the-future-of-manufacturing.pdf>.

4. Лалу Ф. винахід організацій: Керівництво по створенню організацій, натхнених Наступний етап в людській свідомості. Нельсон Паркер, 2014. 3

Г.В. Булат

*кандидат економічних наук
(м.Хмельницький)*

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ДЕРЖАВИ

Проблема нерівномірності в доходах і витратах різних верств населення, висока частка бідного населення, збільшення бідного населення в складі працюючих (чого немає у розвинених країнах) спричиняють низький рівень життя в Україні, відтік кваліфікованої робочої сили за кордон, соціальну напруженість, складну криміногенну ситуацію, процвітання тіньової економіки, високий рівень корупції, політичну нестабільність, що у сукупності призводить до стримування соціально-економічного розвитку країни.

У кожній країні існує нерівність за доходами та витратами, але занадто значна економічна нерівність населення потребує сприяння вирішенню цієї проблеми з боку державних органів, бізнесу, соціалізації населення, подолання корупції, зростання економіки та виведення її з тіньового сектору.

Це надасть можливість приймати ефективні рішення, розробляти програми розвитку з приводу підвищення доходів і витрат населення та зниження бідності в країні.

Тому одним із напрямків ефективного державного антикризового управління є формування в Україні соціально-орієнтованої економіки.

Наразі між економістами точаться суперечки щодо пошуку оптимальної моделі соціально-економічного розвитку України на довгострокову перспективу. Тому пріоритетними завданнями сьогодення є дослідження існуючих соціально-економічних моделей і світових тенденцій соціально-економічного розвитку та підготовка сучасної концепції розбудови української соціально орієнтованої держави.

У центрі уваги соціально орієнтованої ринкової економіки знаходиться людина з її потребами й інтересами, її відносини з іншими членами суспільства в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання. Задачею соціального ринкового господарства є пізнання закономірностей становлення і розвитку господарського механізму, свідомо орієнтованого на вирішення соціальних проблем.

Соціально орієнтована ринкова економіка допомагає виробити правильну економічну і соціальну політику на макро- і мікрорівнях, досягти в суспільстві соціального партнерства, зберегти і збільшити суспільні цінності, забезпечити рівні умови доступу до них.

Соціально орієнтована ринкова економіка виробляє принципи, правила, форми господарювання різних суб'єктів економіки, визначає орієнтири господарської діяльності, критерії соціальної й економічної ефективності, оптимальне поведіння споживачів і виробників в умовах ринкових методів господарювання і соціальної орієнтації економіки.

Основні положення, висновки і рекомендації соціального ринкового господарства використовуються при розробці соціально-економічної політики країни [1].

У даний час соціально-економічна політика країн із соціально орієнтованою ринковою економікою зводиться до досягнення наступних цілей:

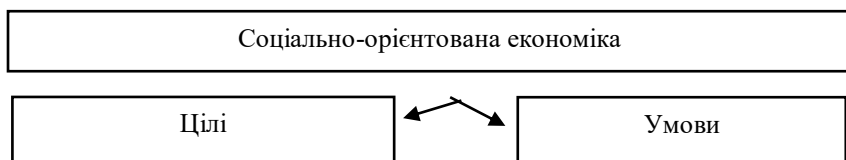
- 1) економічна свобода – можливості економічних суб'єктів щодо вибору сфери діяльності та моделі економічної поведінки;
- 2) економічне зростання – зростання економіки, яка забезпечує високий рівень якості життя;
- 3) повна зайнятість – утримання безробіття на природньому рівні;
- 4) стабільність цін – забезпечення фінансової стабільності, протидія інфляції;
- 5) економічна безпека – збереження економічної рівноваги;
- 6) соціальна стабільність – створення можливостей для деяких груп суспільства;
- 7) справедливе оподаткування – встановлення пільг при сплаті податків для груп населення з низькими доходами [1].

Соціальна ринкова економіка це не лише сукупність економічних правил, але глибоко нормативна система, заснована на сильних цінностях.

Соціально орієнтована економіка стає життєздатною тільки тоді, коли дотримуються необхідні межі соціального захисту, оскільки лише за таких умов забезпечуються суспільні умови для того, щоб людина могла збільшувати свій трудовий внесок, реалізувати свої можливості, а отже й доходи.

Соціальна база такої економіки масовий прошарок економічно активного населення, матеріально забезпечених людей, далеких від утриманських настроїв, які усвідомлюють особисту відповідальність за свою долю і здатні стати рушійною силою економіки.

Основні характеристики соціально-орієнтованої економіки представлені на рис.1.



1. Економічні (добробут населення, зайнятись населення, умови праці); 2. Соціальні; 3. Екологічні; 4. Суспільні.	1. Економічне зростання; 2. Повна зайнятість; 3. Економічна ефективність; 4. Економічна свобода виробників і споживачів і стабільний рівень цін; 5. Справедливий розподіл прибутків.
--	--

Рис 1. Характеристика соціально-орієнтованої економіки
Примітка: складено автором на основі джерел [2, 3]

В структурі моделі соціальної ринкової економіки, можна виокремити її п'ять складових елементів:

1. Правова держава і приватна автономія.

До приватної автономії в економічній сфері належать в першу чергу наступні інституції та правила:

– приватна власність (захист приватної власності як конституційного елементу ринкової економіки є передумовою її приватногосподарського використання та застосування на користь загалу, що породжує так звану соціальну відповідальність власності);

- свобода укладення договорів;
- свобода пересування;
- свобода вибору місця проживання;
- свобода вибору роду занять і професії;
- свобода об'єднань.

2. Конкурентний порядок.

Існування та дієздатність ринкової економіки залежить від існування відкритої та ефективної конкуренції на якомога більшій кількості ринків. Ця конкуренція повинна заохочуватися і захищатися державою.

Це відбувається в основному завдяки проведенню відповідної конкурентної економічної політики (наприклад, скороченню дотацій, дерегуляції, свободи зовнішньоекономічної

діяльності тощо) в тому числі – через спеціальну конкурентну політику, що ґрунтується на обов'язкових правилах конкуренції.

3. Цінова політика.

Стабільність вартості грошей є необхідною умовою ефективності, а отже і дієвої соціальності ринкової економіки. Значення стабільної вартості грошей стане зрозумілим, коли уявити собі негативні економічні і соціальні наслідки інфляції. Інфляція визначається як процес постійного знецінення грошей, що виявляє себе у зростанні загального рівня цін і у відповідному зниженні купівельної спроможності грошей. Як правило, індикатором зміни вартості грошей слугує індекс споживчих цін.

Інфляція виникає лише тоді, коли грошова маса зростає безвідносно до виробничого потенціалу національної економіки. Тому ключова роль у здійсненні стабілізаційної політики належить контролю над грошовою масою.

4. Соціальний порядок.

Важливим складником соціальної ринкової економіки є соціальний порядок. Маються на увазі законодавчі та інші інституційні рамкові умови для спрямування на соціальні цілі діяльності приватних та державних агентів. Характер соціальних інституцій та заходів має відповідати цілям вільного суспільного устрою, який, поряд із забезпеченням економічної свободи в рамках правової держави, мусить створити гідний людини соціальний порядок.

5. Економічна політика.

Будь-які економічні рішення повинні перевірятися і зважуватися відповідними державними органами з погляду їхнього впливу на всю економічну і політичну систему країни. Для прийняття адекватних рішень необхідні певні критерії, або ж генеральна лінія.

Для цього пропонується проаналізувати окремі заходи економічної політики на їхню сумісність з концепцією соціальної ринкової економіки та поставити їх в залежність від її центрального елементу – а саме, ринкової координації (узгодженості). Ринкова, або ж системна сумісність економічної політики означає збереження дієздатності ринкової координації. [4]

Створення соціально-орієнтованої економіки в Україні дозволить вирішити певні проблеми що зараз існують в соціальній сфері.

А саме, з метою поліпшення демографічної ситуації необхідно спрямувати соціально-економічну політику держави на розв'язання на ступнях найгостріших проблем:

- стимулювання народжуваності,
- підвищення медичного обслуговування,
- посилення охорони та оплати праці,
- поліпшення побутових умов і впровадження здорового способу життя,
- створення широкої мережі державних та недержавних служб соціальної допомоги.

Ще однією складною політичною, економічною та соціальною проблемою, що потребує нагального вирішення в нашій країні є низький рівень життя населення та низькі соціальні стандарти.

Тому в умовах соціально-орієнтованої економіки держава повинна нести відповідальність за рівень бідності і рівень безробіття, монополізм, надмірну диференціацію доходів населення, соціальні стандарти і гарантії тощо, а роль держави у регулюванні соціально-економічних процесів повинна зростати.

Подолання бідності виходить за межі економіки і залежить від прийняття політичних рішень в інтересах усіх верств населення та передбачає досягнення більшої згуртованості суспільства з її вирішення.

Основним засобом подолання бідності є зростання ВВП і вдосконалення механізму його розподілу, підвищення конкурентоспроможності економіки. Для прискореного економічного росту та підвищення доходів на душу населення необхідне постійне зростання продуктивності праці.

Вирішення проблеми подолання бідності треба пов'язувати з успішним розвитком економіки, розширенням зайнятості, концепцією гідної праці, дотриманням соціальних стандартів тощо.

У свою чергу, для стабілізації макроекономічної ситуації в Україні та покращення стану економіки потрібна фінансова допомога МВФ.

Щоб забезпечити прогностні параметри програми МВФ (зростання ВВП на 2%; інфляція на рівні 3-5%; стабільний курс гривні; тощо), необхідним є запуск нової моделі господарювання. Цей запуск зумовлений не тільки втратою динамізму в розвитку і стагнацією економіки, але й зниженням якості життя населення, загостренням проблеми бідності.

Для переходу до сталого економічного зростання необхідно вибудувати нову економічну політику. Проте внаслідок політичних та економічних подій останніх років система стратегічного цілепокладання як основного елемента економічної політики виявилася розмитою, об'єктом уваги керівників країни є короткострокові завдання, на розв'язання яких і спрямовано антикризові урядові програми, погоджені з МВФ.

Але, крім макроекономічної стабілізації, головне завдання у короткостроковій перспективі повинно полягати в забезпеченні реального сектору економіки не стільки інвестиційними ресурсами, скільки необхідним оборотним капіталом. Це означає налагодження кредитування підприємств реального сектору, і насамперед – експортоорієнтованих, які б могли, наприклад, заповнити виділені Україні експортні квоти ЄС, а також забезпечити поставки на інші зовнішні ринки.

Наступний, середньостроковий, етап у розвитку вітчизняної економіки – стабілізація споживчого попиту і розширення інвестиційної активності. Ці фактори можуть стати головними у процесі відновлення економічного зростання у найближчі 3-5 років. Але запуск виробництва інвестиційних товарів залежатиме від того, чи вдасться запустити інвестиційний механізм у галузях, зорієнтованих на випуск експортних товарів, тобто на конкурентоспроможні виробництва. Тут уже не обійтись без активної промислової політики вирошування лідерів національної економіки, здатних виробляти конкурентні товари [4].

Важливим елементом економічної політики повинно стати також і довгострокове прогнозування з розробкою системи

стратегічного цілепокладання. Країні необхідна довгострокова програма національного розвитку, побудована на широкому суспільно діалозі про майбутнє.

В основу програми мають бути покладені темпи зростання ВВП, вище від середньосвітових, тобто на рівні 4-6%. Таким чином, програма стратегічного планування (прогнозування) повинна включати коротко-, середньо- і довгостроковий етапи

Враховуючи особливості національної економіки, можна визначити основні умови побудови національної моделі соціально-економічного розвитку, яка увібрала все найкраще та результативно діє в країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою:

- оптимальний перерозподіл ВВП через бюджет близько 50 %;
- пріоритети виробництва над сферою обігу;
- активна політика держави, щодо підтримки повної зайнятості населення;
- адресна соціальна допомога;
- залучення приватних підприємств та громадських організацій до надання соціальних послуг населенню;
- активізація громадянської позиції населення;
- реалізація ідей соціальної солідарності та справедливості;
- створення правових умов для реалізації соціально-економічної стратегії країни;
- пріоритет соціально не захищених категорій громадян та ін

Отже, Україна має побудувати власну соціально-економічну політику, що базується на особливостях ментальності і традиціях нашого народу, враховуючи існуюче уявлення про соціальну справедливість, при цьому вбираючи із інших найкращий досвід і пристосовуючи поетапно до власної економіки.

Список використаних джерел та літератури:

1. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН

України Е. Лібанової, акад. НААН України М. Хвесика. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. 776 с

2. Павлов О. В. Перспективи та напрями державного регулювання соціально-економічної сфери в умовах криз. URL: <http://www.dynayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=175.pdf>.

3. Работін Ю.А., Соціально-економічний розвиток регіону в системі забезпечення продовольчої безпеки, дис. ... к.е.н., Одеса, 2019р., с.195.

4. Соціальна ринкова економіка: основні орієнтири для України URL: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=fd09040-c287-9b41-fb80-f1d8620ab725&groupId=252038.

А.Ф. Гуменюк

*кандидат економічних наук, доцент
(м. Хмельницький)*

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА В СИСТЕМІ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

В теперішній час перевірки дотримання вимог законодавства про працю актуальні як ніколи: штрафи дуже великі незважаючи на проведення мораторію на такі перевірки, а також внесення ряду змін до законодавства щодо оплати праці.

Ст.259 КЗпП передбачено, що державний нагляд і контроль над дотриманням законодавства про працю юридичними та фізичними особами, які використовують найману працю, здійснюється центральним органом виконавчої влади, що реалізує держполітику з питань нагляду та контролю над дотриманням трудового законодавства. Таким органом є Державна служба з питань праці та її територіальні органи.

Відповідно до п.4 Положення №386 Держпраці здійснює нагляд і контроль над дотриманням роботодавцями: законодавства

про працю, вимог законодавства про пільги та компенсації працівникам, вимог законодавства про зайнятість населення, вимог законодавства про рекламу щодо реклами про вакансії, законодавства про зайнятість і працевлаштування інвалідів, законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування. На сьогодні законодавством передбачено 5 видів відповідальності: дисциплінарна, матеріальна, адміністративна, фінансова та кримінальна. При цьому такі види відповідальності будуть застосовуватися незалежно один від одного. Слід зазначити, що саме на підставі результатів перевірки Держпраці посадових осіб може бути притягнуто до адміністративної та кримінальної відповідальності, а саме підприємство — до фінансової відповідальності.

Посадову особу, яка винна у порушенні трудового законодавства або оплати праці може бути притягнуто до дисциплінарної відповідальності. Згідно зі ст. 41 та ст. 147 КЗпП, видів дисциплінарної відповідальності є два — догана або звільнення.

Також у таких випадках на посадових осіб підприємств поширюється й матеріальна відповідальність за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації при виконанні трудових обов'язків. Відповідно до частини першої ст. 147-1 КЗпП право застосування дисциплінарного стягнення, а отже, і догани, надається тому органу, якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) цього працівника. На підприємстві право прийняття та звільнення працівників надається керівникові відповідно до статуту підприємства та укладеного з ним трудового договору (контракту). А це означає, що керівник підприємства завжди має право застосовувати дисциплінарне стягнення до будь-якого працівника цього підприємства, який вчинив дисциплінарний проступок. Працівника не можна притягнути до дисциплінарної та матеріальної відповідальності, якщо:

- він діяв у стані крайньої необхідності;
- його дії віднесено до категорії нормального виробничо-господарського ризику, оскільки такі дії не є протиправними.

Але якщо внаслідок невиконання чи неналежного виконання працівником своїх трудових обов'язків підприємство втратило можливість одержати заплановані прибутки, то такого працівника можна притягнути до дисциплінарної відповідальності за вчинення відповідних винних і неправомірних діянь, що призвели до такої матеріальної шкоди. Хоча до матеріальної відповідальності за цю шкоду його не можна притягнути відповідно до частини четвертої ст. 130 КЗпП. Отже, до керівників підприємства як найманих працівників дисциплінарну та матеріальну відповідальність має право застосовувати той орган, який відповідно до законодавства і статуту приймає керівника на роботу. Це може бути:

- міністерство чи інший орган, який здійснює управління державним або комунальним майном;
- власник приватного підприємства;

Також до підприємств або фізосіб-підприємців, якщо вони є роботодавцями, застосовується відповідальність згідно зі ст. 265 КЗпП у вигляді фінансової санкції (штрафу).

З 2 лютого 2020 р. набула чинності нова редакція ст. 265 КЗпП, якою передбачено нові штрафи за порушення трудового законодавства для юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Як правило, штраф нараховується за результатами перевірки органу Держпраці суб'єкта господарювання або роботодавця, якщо під час проведення такої перевірки встановлено ознаку порушення законодавства про працю та/або зайнятість населення. Порядок здійснення державного контролю за додержанням законодавства про працю затверджено постановою КМУ від 21 серпня 2019 р. № 823. Втім, перевіряти офіційне працевлаштування фізосіб та виплату зарплати «в конвертах» (тобто, без сплати ПДФО, ВЗ та ЄСВ) наразі можуть й місцеві ради, а також податківці.

Слід звернути увагу, що ст. 265 КЗпП не зазначено строків давності для притягнення суб'єктів господарювання до фінансової відповідальності. Проте притягнення до відповідальності за порушення законодавства про працю має здійснюватися відповідно

до редакції ст. 265 КЗпП, яка діяла на день виявлення порушення (підписання акта інспекційного відвідування)

Сплата штрафу не звільняє від усунення порушень законодавства про працю. Але застосовувати штрафні санкції будуть не до усіх порушників. Слід зазначити, що замість двох штрафів – за неоформлених працівників/зарплату «в конвертах» та за недотримання гарантій та пільг мобілізованим працівникам та строковикам – до роботодавців-«єдинників» I-III групи застосовуватиметься попередження!

А Порядок № 823 говорить, що за результатами інспекційного відвідування складаються акт інспекційного відвідування (далі - акт) і в разі виявлення порушень вимог законодавства про працю - припис щодо їх усунення та попередження про відповідальність за порушення законодавства про працю.

У разі виконання такого припису у визначені приписом строки заходи щодо притягнення до відповідальності не застосовуються. Це зазначено і в ст. 265 КЗпП.

Проте штрафи за використання праці неоформлених працівників (маються на увазі порушення, передбачені абзацами другим та третім частини другої ст. 265 КЗпП) вживаються одночасно із внесенням припису незалежно від факту усунення виявлених порушень у ході інспекційного відвідування! Так говорить чинна редакція Порядку № 823. А редакція ст. 265 КЗпП, яка діє з 02.02.2020 р. ще суворіша.

Вона говорить, що одночасно з приписом застосовуються штрафи ще і за:

- недопущення до проведення перевірки з питань додержання законодавства про працю, створення перешкод у її проведенні;

- порушення інших вимог законодавства про працю повторно протягом року з дня виявлення порушення. Зверніть увагу і на те, що за так звані «інші» порушення трудового законодавства (абз. 9 ч. 2 ст. 265 КЗпП) зараз штрафують окремо за кожне виявлене під час перевірки порушення!

Розслідування кримінальної справи у загальному порядку проводять слідчі органи МВС (ч. 1 ст. 216 КПК) на підставі

звернення працівників про скоєння злочину посадових осіб або на підставі акту перевірки органу Держпраці. Рішення щодо притягнення до кримінальної відповідальності приймає суд.

Слід відмітити, що сьогодні готується до затвердження постанова, якою повинні бути затверджені новий порядок проведення перевірок і форма акта перевірок, з урахуванням останніх змін у законодавстві. Але поки що діє старий порядок, яким і керуються контролюючі органи.

Список використаних джерел та літератури:

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.71 р. №322-VIII.
2. Жернаков В. І. Правове регулювання праці: співвідношення трудового і цивільного права / В. І. Жернаков // Право України. – 2000. – № 7. – С. 19-23.
3. Косьмій Л. Р. Відповідальність за трудовим законодавством України: окремі теоретико-правові проблеми / Л. Р. Косьмій // Університетські записки. – 2011. – № 3. – С. 243-248.
4. Новосельська І. В. Теоретико-правові питання визначення трудової відповідальності як виду юридичної відповідальності за порушення зобов'язань, передбачених трудовим договором / І. В. Новосельська // Вісник Академії Адвокатури України. – 2012. – № 3(25). – С. 209-213.

Н.В. Жвалюк
Магістрантка
(м.Хмельницький)

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ТА ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Кожен менеджер по персоналу, працівник відділу кадрів і керівник повинен знати, що таке планування персоналу в організації, і яким воно буває. В умовах сучасного бізнесу планування персоналу - це одна з найважливіших завдань, що

дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів компанії, а значить - і підняти прибуток всього підприємства. При цьому планування персоналу актуально для підприємств будь-якого розміру і в будь-яких сферах діяльності - як для великих корпорацій, так і для малого бізнесу.

Під плануванням персоналу в організації мається на увазі складання докладних цілей, пов'язаних з використанням трудових ресурсів компанії і подальша розробка інструментів по досягненню цих цілей. Воно включає в себе широкий спектр заходів, як характерних для будь-якого планування в цілому, так і специфічних саме для цього аспекту менеджменту. При цьому дане поняття є суто теоретичним терміном, а не будь-яким законодавчим нормативом, тому існує величезна кількість різних підходів до планування персоналу, і кожне підприємство розробляє свої індивідуальні програми в цьому напрямку ведення діяльності [1].

Зазвичай, проведення кадрового планування є комплексним завданням, яка вимагає роботи як з боку топ-менеджменту компанії, який встановлює глобальні цілі для всього підприємства, так і менеджменту середньої ланки, які конкретизують завдання і передають їх на виконання своїх підлеглих. На оперативному рівні в подальшому виконавчі менеджери забезпечують фактичну реалізацію кадрового планування. За підсумками проведених заходів, як і у випадку з будь-якими іншими видами планів, складається звітність, що передається по ієрархічній вертикалі компанії в зворотному порядку. Базові принципи планування персоналу в своїй основі є характерними і для будь-яких інших планів, а саме [2]:

- постановка цілей. План не має сенсу, якщо для нього не встановлені чіткі критерії виконання і конкретні завдання, які передбачається досягти за допомогою цього документа в строго визначені терміни;

- розробка методів досягнення цілей. На цьому етапі план деталізується і в нього вносяться конкретні рекомендації та вказівки щодо втілення різних заходів в сфері управління персоналом;

- безпосередня реалізація плану. Це - основний етап планування, в ході якого відповідно до вже прийнятої документацією все розроблені заходи безпосередньо впроваджуються в діяльність компанії;

- контроль і аналіз. У плануванні персоналу питання контролю виконання плану і виявлення різних розбіжностей з ним є однією з найважливіших задач, які повинні вирішуватися відповідальним за виконання плану особою. Крім цього, проведення аналізу за підсумками проведених заходів дозволяє скорегувати як поточну, так і глобальну політику компанії в питаннях управління людськими ресурсами.

Планування персоналу дозволяє керівництву підприємства вирішувати безліч питань, пов'язаних з кадровим забезпеченням і трудовими ресурсами, так само як і забезпечуватиме прогнозованість розвитку компанії і певні додаткові критерії для оцінки ефективності ведення діяльності та управлінської політики. В цілому, за допомогою планування персоналу можна домогтися рішення таких задач:

- підвищення ефективності праці. Значна частина планування персоналу присвячена аналізу та розробці методик щодо підвищення ефективності трудової діяльності наявного персоналу. Саме в рамках планування передбачаються різні заходи щодо підвищення кваліфікації співробітників, принципи направлення працівників на навчання та відбору працівників для підвищення;

- забезпечення кадрового резерву. Ефективне планування дозволяє передбачити можливі ситуації кадрового дефіциту до їх настання і оцінити потенційно проблемні моменти, які можна перекрити за рахунок кадрового резерву компанії;

- розробка графіків трудової діяльності. Починаючи від штатного розкладу і закінчуючи графіком відпусток - всі питання, пов'язані з визначенням і розподілом робочого часу і відпочинку трудящих, аж до кожного конкретного працівника розглядаються саме в плані персоналу підприємства;

- розвиток і зростання підприємства. Будь-яке підприємство, яке розвивається, збільшує в тому числі і кількість

споживаних ресурсів. За рахунок ефективного кадрового планування можна завчасно вирішити всі питання, пов'язані з відкриттям нових структурних підрозділів, підготувавши чіткий порядок дій по підбору і навчання нових працівників.

Так як планування персоналу має на увазі обов'язкове проведення регулярного контролю його виконання, то воно також дозволяє регулярно отримувати найбільш точну звітність про діяльність всього персоналу компанії і запобігати критичні ситуації на тих чи інших напрямках, не допускаючи ні надлишку, ні дефіциту кадрів.

Список використаних джерел та літератури:

1. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко. // Ефективна економіка. - 2012. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_18

2. Мороз М. М. Особливості моделі планування трудових ресурсів як основного елементу оціночного механізму розвитку персоналу / М. М. Мороз. // Ефективна економіка. - 2012. - № 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_43

О.О. Заїка

Магістрантка

(м.Хмельницький)

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасних підприємствах управління грошовими потоками виділяється в окремий напрям, яке називається «фінансовий менеджмент». Він включає в себе мистецтво застосування всього набору інструментів, які пропонує сучасна економічна теорія. Це називається мистецтвом, так як фінансовому менеджеру доводиться приймати вкрай складні рішення, балансуючи на межі високого ризику і очікувань акціонерів підвищити їх добробут. Доводиться робити вибір в ситуації невизначеності, обмежених даних і зміни купівельного попиту.

Звичайно, фінансовий менеджмент вважається точною наукою, однак ця точність обумовлена швидше роботою в умовах ризику, ніж досконалістю інструментів.

Фінансовий менеджмент простими словами - це набір прийомів, методів і засобів, що використовуються компанією для підвищення прибутковості і зниження ризику неплатоспроможності. Основна мета фінансового менеджменту - отримати найбільшу вигоду від функціонування підприємства в інтересах його власників. Фінансовий менеджмент являє собою стратегію і тактику управління фінансами підприємства. Основні завдання фінансового менеджменту:

1. Аналіз. Це наріжний камінь будь-якої діяльності. Необхідно постійно збирати й оцінювати інформацію про стан ринку, на якому діє компанія, стан фінансового ринку, стан законодавства. Аналіз необхідний для того, щоб розробити грамотний план дій.

2. Планування. План роботи складається на основі всебічного аналізу і ясної постановки завдань. Прописуються необхідні дії і очікувані результати.

3. Інвестування. Напрямок фінансів в найбільш перспективні проекти, з метою отримання прибутку і досягнення поставлених завдань підприємством.

4. Контроль діяльності. Власне зворотний зв'язок за підсумками реалізованого плану і інвестування. Дані про результати роботи збираються і знову спрямовуються на аналіз.

Функції фінансового менеджменту полягають в наступному:

- збільшення прибутку компанії, тобто виручка від реалізації товарів або послуг повинна стабільно перевершувати їх собівартість. Для вирішення цього завдання потрібно, зокрема, грамотно управляти оборотними і необоротні активи.

- забезпечення зростання ринкової вартості підприємства. На цей показник впливають багато факторів, в тому числі попит на вироблену продукцію / послуги, здатність бізнесу приносити дохід, ліквідність активів компанії. Підвищити ринкову вартість можна і за допомогою вмілого інвестування.

- попередження банкрутства і скорочення фінансових ризиків. Жоден бізнес не застрахований від непередбачених ситуацій, але правильна організація фінансового менеджменту допомагає звести до мінімуму ймовірність втрат. Завдання вирішується в кілька етапів: необхідно виявити ризики, оцінити можливі наслідки їх реалізації, розробити план запобігання негативних подій або зменшення шкоди в тому випадку, якщо вони настануть.

- скорочення витрат. За допомогою прийомів оптимізації можна добитися значного зниження витрат. Так, грамотне податкове планування допомагає законним способом економити на обов'язкових платежах до державного бюджету.

- раціональне розподіл фінансових ресурсів. Якщо гроші компанії лежать без діла, вони знецінюються, адже інфляція не стоїть на місці. Тому всі активи повинні постійно приносити користь.

- зміцнення положення компанії на ринку. Цілі тут визначаються масштабами діяльності: для одних це лідерство в своєму сегменті в межах регіону, для інших - освоєння нових напрямків, для третіх - вихід на міжнародну бізнес-арену.

Фінансовий менеджмент необхідний і великому, і середнього, і малого бізнесу. Продумана система управління грошовими ресурсами допомагає витрачати їх з найбільшою користю для розвитку компанії і зростання прибутку. Роль фінансового директора багатогранна: щодня йому доводиться вирішувати найрізноманітніші завдання. Тому до його компетенції пред'являються високі вимоги.

Список використаних джерел та літератури:

1. Крутько М. А. Фінансовий менеджмент підприємств в сучасних реаліях міжнародної інтеграції / М. А. Крутько // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2016. - Вип. 177. - С. 186-191
2. Осадчук Ю. М. Роль фінансового менеджменту в діяльності підприємств / Ю. М. Осадчук // Інноваційна економіка. - 2013. - № 5. - С. 96-100.

А.А. Костьолко
Магістрант
(м.Київ)

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Однією з сутнісних причин сучасної кризи державного управління є неефективні практики підготовки публічних службовців. Питання чого і, головне, як правильно вчити публічного службовця виходить далеко за межі традиційної науки. Це питання комплексне. На жаль, знання, які є основою в традиційній навчальній програмі, великою мірою втратили свою актуальність, є несучасними та не відповідають реальним потребам як публічних органів, так і самих публічних службовців. Наразі єдиної системи підвищення кваліфікації в Україні не існує – вона має кілька елементів, які між собою не пов'язані. В Законі України «Про державну службу» зазначено, що в Україні має бути єдина система подібної роботи і сьогодні ми працюємо над її створенням [1].

Публічний службовець – це людина, яка постійно відшліфовує свої компетентності та працює над підвищенням своєї кваліфікації. Принцип освіти впродовж життя, зумовлює потребу реформування системи професійного навчання публічних службовців.

Трансформаційні зміни в суспільстві виставляють до державного управління нові вимоги. Це стосується й системи публічної служби країни, від якої залежить розв'язання соціально-економічних проблем. Водночас ефективність публічної служби значною часткою залежить від чітко побудованих технологічних процедур менеджменту кадровими процесами в органах влади.

Важливими складовими вивчення зарубіжної практики є підтримка органів публічної служби підготовленими кадрами на базі відкритих і прозорих конкурсних процедур, а також, досвід професійної адаптації та просування посадовців сходинками

ієрархічної градації, механізми оцінювання діяльності публічних службовців та ін.

Запровадження принципів рівного доступу всіх бажаючих трудитися на професійних засадах, започаткування прилюдного конкурсного відбору стали у зарубіжних країнах вагомими чинниками створення прозорої й вискоєфективної публічної служби. Зарубіжні уряди впроваджують на публічній службі прийоми роботи у приватному секторі, а саме: цеховий характер роботи в процесі прийняття рішення, оцінювання якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості щаблів управління, визначення матеріального та морального заохочення посадовців відповідно до кількості, якості, а також складності виконуваної роботи.

Правове регулювання професійної підготовки та розвитку публічних службовців Республіки Азербайджан і професіоналізації публічної служби в цілому здійснюється Законом «Про державну службу» від 21 липня 2000 року № 926-ІІQ та Законом «Про освіту» від 19 вересня 2009 року № 833-ІІІQ, а також іншими законодавчими та нормативно-правовими актами [2, с.7].

У Законі «Про державну службу» вказано, що кваліфікаційні вимоги до адміністративних і допоміжних посад державної служби гарантують, що кандидат має достатній досвід для виконання завдань.

Водночас Закон «Про освіту» визначає освіту як процес засвоєння систематизованих знань, умінь і навичок та його результат.

Провідним ВНЗ у сфері державного управління та розвитку в Азербайджанській Республіці є Академія державного управління при Президенті Азербайджанської Республіки, яка була створена відповідно до Указу Президента Азербайджанської Республіки від 03 січня 1999 року № 60 на базі Бакинського інституту соціального управління і політології (БІСУП).

Академія також править навчальним центром, що пропонує повні та короткострокові курси для публічних службовців з метою підвищення їх професіоналізму. Зокрема, в Академії функціонує

Інститут підготовки та підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів.

Напрями діяльності Інституту:

- забезпечення перепідготовки публічних службовців за напрямами вищої освіти;
- організація довгострокових та короткотермінових навчальних проектів, курсів та тренінгів для вищих публічних службовців за різними напрямами;
- проведення конференцій, круглих столів, семінарів та інших наукових заходів і проектів, пов'язаних із публічною службою;
- проведення науково-дослідної та аналітичної роботи в галузі публічного управління тощо.

На базі Інституту функціонує факультет «Перепідготовка управлінського персоналу» та Центр безперервної освіти провідних кадрів.

Крім того, підвищення кваліфікації та професійний розвиток публічних службовців здійснюється в рамках міжнародних проектів і програм.

Правове регулювання професійної підготовки та розвитку публічних службовців Республіки Білорусь і професіоналізації публічної служби в цілому здійснюється Конституцією України, Законом «Про державну службу в Республіці Білорусь» від 14 липня 2003 року № 204-3 та Кодексом «Про освіту» від 13 січня 2011 року № 243-3, а також іншими законодавчими та нормативно-правовими актами.

Законом «Про державну службу в Республіці Білорусь» передбачено, що публічний службовець має право на підвищення кваліфікації та здійснення перепідготовки за рахунок коштів відповідного бюджету або/та інших передбачених законодавством джерел фінансування. Також публічний службовець зобов'язаний підтримувати високий рівень кваліфікації для ефективного виконання своїх службових обов'язків.

Підвищення кваліфікації та подальшого професійного розвитку в Інституті державної служби Академії відбувається за

очною та заочною формами здобуття освіти. Термін підвищення кваліфікації не повинен переважати 3 місяці [3].

Підвищення кваліфікації проводиться:

- у вигляді щомісячних семінарів;
- за індивідуальними планами;
- у вигляді стажувань.

Особам, що пройшли дане підвищення кваліфікації в Академії, при успішному проходженні чергової атестації видається посвідчення про підвищення кваліфікації. Стажування може бути також самостійним видом навчання і здійснюватися в порядку і на умовах, встановлених законодавством.

Правове регулювання професійної підготовки та розвитку публічних службовців Грузії і професіоналізації публічної служби в цілому здійснюється Законом «Про публічну службу» від 27.10.2015 № 4346-Іс та Законом «Про вищу освіту» від 21 грудня 2004 року № 688-вс, а також іншими законодавчими та нормативно-правовими актами.

Згідно з чинним законодавством Грузії публічний службовець зобов'язаний, виходячи з цілей публічної служби, удосконалювати свої професійні можливості шляхом участі у визначених публічною службою програмах професійного розвитку публічних службовців.

Метою професійного розвитку публічного службовця є сприяння його професійному розвитку і забезпечення налагодженого функціонування публічної установи.

Згідно з результатами порівняльного дослідження платформи SIGMA «Професіоналізація державної служби у Вірменії, Азербайджані, Грузії, Молдові та Україні» та отриманими результатами дослідження поточного стану нормативно-правового регулювання та його практичного застосування у сфері державної служби, зображеними у Дорожній карті реформи державного управління Грузії, державний Закон Грузії «Про публічну службу» не містить норм, які безпосередньо регулюють питання професійного навчання і подальшого розвитку публічних службовців. Планування і проведення навчання здійснюється в зазвичай на рівні окремих державних органів (установ).

Статті 37-38 Закону Республіки Молдова, що має назву «Про державні посади та статус державного службовця», розкривають зміст питання організації процесу безперервного професійного розвитку публічних службовців [2, с.65].

Порядок організації і здійснення такого процесу визначається Положенням про безперервний професійний розвиток державних службовців, що був затверджений постановою Уряду Республіки Молдова від 11 березня 2009 року № 201 «Про введення в дію положень Закону про державну посаду і статус державного службовця № 158-XVI від 4 липня 2008 року» (Додаток № 10). Відповідно до зазначеного Закону Республіки Молдова публічні службовці мають право і зобов'язані безперервно удосконалювати свої навички і професійну підготовку.

Кожен орган публічної влади гарантує організацію систематичного і цілеспрямованого процесу безперервного професійного розвитку публічного службовця, що включає:

- поглиблення і оновлення знань, розвиток навичок;
- формування відносин, необхідних публічному службовцю для ефективного виконання посадових обов'язків.

В процесі безперервного професійного розвитку публічного службовця органи публічної влади зобов'язані:

- забезпечувати кожному публічному службовцю рівні можливості на навчання як в країні, так і за кордоном;
- забезпечувати кожному публічному службовцю різні форми проведення безперервного професійного розвитку тривалістю не менше 40 годин на рік, а усім початківцям – вступний курс тривалістю не менше 80 годин;
- передбачати у своєму річному бюджеті засоби для фінансування процесу безперервного професійного розвитку публічних службовців у розмірі не менше двох відсотків фонду оплати праці.

Список використаних джерел та літератури:

1. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

2. Професійний розвиток державних службовців в країнах Східного партнерства: результати порівняльного дослідження реформи державної служби (збірка матеріалів) / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля; за заг. ред. К. Ващенко]; пер. з англ. І. Белобратова, О. Рачинська, Ю. Федина. — 2-ге вид., виправ. і допов. — К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. — 112 с.

3. Витко Т. Особливості функціонування механізму кадрового забезпечення органів державної влади в країнах Центрально-Східної Європи [Електронний ресурс] / Т. Витко. // Публічне адміністрування: теорія та практика. — 2013р. — Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/Patp_2013_2_20.pdf

В.Д. Коцюк

*кандидат історичних наук
(м.Хмельницький)*

ПРОБЛЕМА ПІДГОТОВКИ КАДРІВ В СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ

Сільський туризм, або, як його ще називають, сільський або аграрний, давно користується широкою популярністю в Європі і Америці. Він має на увазі відпочинок туристів в сільській місцевості, проживання в умовах, наближених до сільським, і навіть участь в сільськогосподарських роботах. Інтерес до нього в західних країнах пояснюється невеликими витратами і близькістю до природи. Він хороший для того, щоб провести відпустку з усією сім'єю, пропонує знайомство з селянським побутом, харчування натуральними продуктами і може поєднуватися з різноманітними видами пасивного і активного відпочинку. Яскраві приклади популярності сільського туризму демонструють Італія і Франція, де проведення відпустки в сільській місцевості вибирають до чверті всіх відпочиваючих плюс кілька мільйонів гостей з інших країн.

Сільський зелений туризм в Україні почав інтенсивно розвиватися в середині 90-х років XX ст. за цей час сільський

туризм як туристичний продукт ще не досить виділений, не позначений його імідж. Велика частина населення України не знає про сільський туризм та можливості цього виду відпочинку, або має недостатню і суперечливу інформацію. Також в організації самого виду сільського зеленого туризму існує ряд проблем, таких як [1, с. 22]:

- правове поле сільського туризму ще не досить виділено, так як в законодавстві не сформовані самі поняття «сільський зелений туризм»;

- більшість садиб працюють «в тіні»;

- повна статистика не проводиться;

- сільський зелений туризм розвивається тільки в окремих регіонах;

- розвиток сільського зеленого туризму стимулюється в меншій мірі державою і особливо органами місцевої влади, в основному залежать від недержавних організацій та допомоги іноземних організацій і фондів (програми, гранти тощо);

- фінансові проблеми, недостатній інтерес з боку професійних туроператорів;

- відсутність організаційних, психологічних та інших навичок сільського населення які приймають туристів.

- проблеми соціальних передумов - відповідну освіту сільських жителів, культура і манера поведінки організації прийому та проживання туристів [1, с. 23].

Що стосується підготовки кадрів для сфери туризму, для всіх його типів і різновидів головною проблемою є надмірна академічність профільного вищої освіти при явному недоліку практичних навичок і знань, а також нестача середніх спеціальних навчальних закладів, які готують працівників для сфери туризму. Підготовка кадрів не повною мірою відповідає потребам туристської індустрії як в кількісному, так і в якісному відношенні. Існуючі навчальні програми не відповідають реальним потребам секторів туризму, оскільки вони не орієнтовані на практичну роботу. В рівній мірі це стосується підручників і навчальних посібників, що складаються викладачами, які не мають практичного досвіду роботи в індустрії. При величезній нестачі

кваліфікованих кадрів для туристичної індустрії випускники профільних вищих навчальних закладів часто залишаються незатребуваними через відсутність навичок і знань з конкретних спеціалізацій [3, с. 154].

Що стосується сільського туризму, то крім тих проблем, які впливають на підготовку кадрів для туризму в цілому, можна виділити наступні:

- відсутність яскраво вираженого інтересу до даного виду туристської діяльності: багато сучасних молодих фахівці навіть не знають, що такий вид туризму взагалі існує;
- відсутність розуміння того, що країна з такими величезними земельними ресурсами, як Україна, може отримувати вигоду, орієнтуючись на сільське господарство, а значить, і на суміжні з ним галузі;
- в вузах профільної підготовки фахівців для туріндустрії відсутні кафедри, освітні програми та необхідні курси для навчання студентів хоча б основам сільського туризму;
- відсутність необхідної кількості теоретичних джерел, підручників для вивчення специфіки даного виду туристської діяльності;
- явний брак спішно ревний-практиків, здатних вести заняття зі студентами на високому професійному рівні;
- в Україні практично немає підприємств, що займаються виключно аграрним туризмом, яким були б необхідних висококваліфіковані кадри, що в свою чергу підштовхнуло б навчальні заклади ввести програми з підготовки необхідних фахівців, а студенти могли б бути впевнені в тому, що їх спеціальність буде затребувана на ринку праці;
- відсутність практичної підготовки фахівців в галузі сільського туризму, немає стажувань за даним напрямком за кордон (до Європи), де він вже давно є повноцінною і розвиненою сферою туристичного бізнесу [3, с. 155-156].

Ці та багато інших проблем гальмують розвиток сільського туризму: відчувається гострий брак фахівців і відсутність специфічних знань, характерних для даної області. Необхідно створювати середовище, в якій студенти зможуть отримувати не

тільки теоретичні знання, а й навчаться організовувати сільський туристичний бізнес з усіма властивими йому атрибутами: рекламою, маркетингом, ціновою політикою, кваліфікованими кадрами і ін.

Має сенс співпрацю на рівні вищих навчальних закладів, що спеціалізуються на підготовці фахівців для туризму та сільськогосподарських сфер діяльності. Варто проводити спільні зібрання, засідання і конференції, для вирішення проблем підготовки кадрів для сільського туризму [4, с. 110].

Необхідно на ранніх стадіях навчання формувати в учнів уявлення про Україну як про країну з величезними земельними ресурсами, що дають можливість для ведення різних видів бізнесу.

Ми звикли думати про нашу країну як про державу з величезними запасами вугілля, руд та інших корисних копалин, які можна продати з метою отримання прибутку, але при цьому забуваємо про основне наше багатство – землі [2].

Таким чином, сільський зелений туризм можна розглядати як одну зі сфер збереження і розвитку економіки села в Україні. Крім вкладу в національний дохід країни, створення робочих місць, цей вид туризму виконує функцію вирівнювання економічно відсталих регіонів. Однак нестача фахівців в цій області туризму і невикористання інформаційних технологій помітно знижує темпи розвитку цього виду туризму. Для розвитку цього виду бізнесу в Україні необхідно формувати ринкову систему розширення знань та інформації про сільський зелений туризм, включати цей предмет в навчальні дисципліни деяких навчальних закладів готують фахівців в цій сфері, створювати консалтингові та навчальні центри.

Список використаних джерел та літератури:

1. Васильєв В. Туризм сільський зелений / В. Васильєв, Н. Васильєва - К.: ТОВ «АДЕФ -Україна», 2003. 70с.
2. Рутинський М.Й. Сільський туризм: навч.підруч./ М.Й. Рутинський, Ю.В. Зінько. К.: Знання, 2007. 271 с.
3. Пітюлич, М.М. Особливості функціонування сільського туризму в Україні та досвід європейських країн [Текст] / М.М. Пітюлич, І.І. Михайлюк // Науковий вісник Ужгородського

університету. – 2011. Серія "Економіка". – Спецвипуск 33. – Частина 3. – С. 154-158.

4. Малік, М.Й. Сільський агарний туризм як чинник розвитку сільських територій України [Текст] / М.Й.Малік, Л.В. Забуранна // Економіка АПК : Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2012. – № 5. – С. 110- 115.

Н.В. Коцюк

Старший викладач

(м.Хмельницький)

МЕТОДИ НАВЧАННЯ КАДРІВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

Одним з основних завдань у сфері туризму є поліпшення якості послуг, що надаються. На якість туристичних послуг в умовах сучасного ринку істотно впливає ефективність виконання співробітниками їх виробничих функцій. Успішне виконання цих функцій сильно залежить від рівня кваліфікації та професійної компетентності персоналу компанії. Тому, в даний час навчання персоналу для більшості українських туристичних організацій набуває особливого значення.

Актуальність дослідження. Підвищення якості професійної освіти і підготовка кадрів у сфері туризму обумовлена невисокою конкурентоспроможністю вітчизняних туристських організацій в умовах міжнародної конкуренції, а також брак цілеспрямованої стратегії і політики в сфері професійної підготовки кадрів, зокрема з урахуванням, як галузевої специфіки туризму, незабезпеченість туристських організацій методичними матеріалами щодо організації процесу навчання кадрів на підприємстві; небажання багатьох роботодавців забезпечувати професійну підготовку, перенавчання та підвищення кваліфікації своїх кадрів; низький рівень стимулювання професійного розвитку працівників сфери туризму; відсутність єдиної системи професійних кваліфікацій і стандартів з професійної підготовки. Саме це зумовлює потребу докладного вивчення організації

професійного навчання персоналу на підприємствах сфери туризму.

Метою статті є визначення найбільш ефективних методів навчання, підготовки персоналу на підприємствах сфери туризму з урахуванням передового світового досвіду.

Для визначення ефективних методів навчання персоналу необхідно розглянути питання сутності поняття «навчання персоналу», завдання, які вирішуються в ході навчання, розглянути особливості організації професійного навчання за кордоном, б) дослідження основних проблем та сучасних тенденцій вітчизняної системи професійної освіти і підготовки кадрів.

Основний зміст. Формування змісту професійної туристської освіти залежить головним чином від вимог державних освітніх стандартів і запитів ринку праці, відображених в професійно-кваліфікаційній структурі у вигляді кваліфікаційних вимог до кадрів фахівців даного кваліфікаційного рівня, даної спеціальності та туристської спеціалізації зокрема.

Навчання персоналу – це розвиток професійних знань, умінь і навичок співробітників з урахуванням цілей компанії, які визначаються її стратегією. Головна цінність будь-якої компанії полягає в людях [1, с. 110].

Кваліфіковані співробітники не тільки забезпечують стабільність і ефективність роботи, але і багато разів підвищують вартість самої компанії. Сектор туризму в Україні – це одна з галузей народного господарства, в якій більшість складають жінки: близько 73% від зайнятих в цій галузі. Це пов'язано з тим, що в сфері туризму переважає число традиційно жіночих професій, таких як покоївки, офіціантки і так далі. Даний факт безпосередньо впливає на характер зайнятості в регіоні і склад безробітних. Тому в регіоні найбільш гостро стоїть проблема зайнятості та соціального захисту жінок і молоді. Частка жінок серед безробітних регіону перевищує 70%. Значна частка молоді до 28 років [1, с. 111].

В галузі досі зберігається недостатній рівень професіоналізму працівників. Наприклад, тільки 20% працівників готелів має освіту, що відповідає вимогам, що пред'являються до

працівників галузі. Однак це лише в основному персонал управління, причому в основному працівники, пов'язані з роботою у зовнішній для готелів середовищі (працівники маркетингової, фінансової та ін. служб).

В ході підготовки кадрів особливе значення має формування особистості і її компетентності, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність випускників на ринку праці, а також полегшити процес їх адаптації до професійної діяльності [3, с. 32].

Традиційний підхід підготовки кадрів визначається системою освіти, яка включає навчання в рамках системи вищої професійної освіти, а також в системі середньої професійної освіти, на спеціалізованих курсах і практикоорієнтованих тренінгах.

Традиційними методами навчання в Україні є лекції, семінари, наставництво, виділяють також методи навчання поза робочим місцем та методи навчання на робочому місці.

Навчання на робочому місці – це практична спрямованість, безпосередній зв'язок з виробничими функціями персоналу. Методи навчання поза робочим місцем дають можливість відволікатися від ситуації на робочому місці. Дане навчання допомагає формувати нові поведінкові і професійні компетенції [3, с. 33].

Ці два методи не виключають один одного, навчання на робочому місці може проводитися з відривом або без відриву від роботи. Вони доповнюють один одного, тому що навчання в процесі роботи в більшості випадків поєднується з навчанням в навчальних закладах або інших організаціях.

До сучасного підходу підготовки персоналу для підприємств туризму і гостинності можна віднести аутсорсинг і аутстафінг.

Аутсорсинг – передача на обслуговування неключових функцій сторонньої організації. Мало хто сучасні керівники враховують, яку вигоду можна отримати, передавши другорядні для організації функції більш професійному постачальнику послуг. Наприклад, передати на аутсорсинг кадровим агентствам оцінку і

підбір персоналу. Поєднання самостійної роботи та аутсорсингу – це інтерсорсінг [2, с. 117].

Аутстафінг – це метод, що сприяє оптимізації певних професійних навичок, знань і досвіду, що користуються попитом при виконання як короткострокових, так і довгострокових проектів при необхідності збільшення гнучкості процесу прийому співробітників на тимчасові і сезонні проекти.

Сьогодні послуги аутсорсингу і аутстафінгу стають звичайною справою. Багато власників організацій і підприємств сфери туризму і гостинності не приймають в штат співробітників, а запрошують для роботи фахівців компанії-провайдера: використовують послуги покоївок, офіціантів, хаускіперов, кухарів, вважаючи за краще не оформляти їх в штат.

Розвиток туризму в сучасних умовах потребує і в необхідності застосовувати більш ефективні підходи до підготовки фахівців. В даний час це компетентнісний підхід [2, с. 118].

Місія компетентнісного підходу – привести освіту в співвідношення з потребами ринку праці. Сучасність даного підходу полягає в культурі самовизначення, тобто здатності і готовності самореалізовуватися, самовизначатися і саморозвиватися.

Майбутньому фахівцю необхідно розвивати в собі вміння, які допомогли б йому швидко пристосовуватися до ситуації, що змінюється на ринку праці і новим вимогам. Відмінність компетентного фахівця від кваліфікованого полягає в тому, що компетентний фахівець володіє не тільки конкретними знаннями, навичками і вміннями, а й може застосовувати їх у своїй роботі [4, с.287].

Використання компетентнісного підходу при навчанні студентів полягає в поєднанні традиційних форм (лекції, семінари) з сучасними активними методами навчання (кейс-практики, ділові ігри, майстер-класи, стажування, презентації проектів). Саме така підготовка і робота над проектами в групах сприяють застосуванню методів моделювання і прогнозування в професійній діяльності, розробці інших способів вирішення проблем і т.д. Наприклад, в рамках вивчення дисципліни «Управління персоналом організації»

проводиться практичне заняття зі складання посадових інструкцій персоналу [4, с. 288].

Для результативного управління системою підготовки фахівців в умовах її вдосконалення необхідно розробити систему принципів, які відображали б найбільш істотні аспекти діяльності, які проявляються у властивостях, які надають всій системі визначеність, і обґрунтовували б її ефективність. До них відносять загальносистемні принципи розвитку підготовки кадрів для підприємств туристичної індустрії та гостинності.

На закінчення слід зазначити, що сфера туризму і гостинності в Україні є важливою галуззю економіки і держава повинна звертати більше уваги на його стан і розвиток. Специфіка туристської освіти полягає в його різнобічності, це складний процес, схильний до постійної модернізації, що дозволяє вводити інноваційні програми і активніше використовувати передовий зарубіжний досвід для підготовки туристських кадрів. На нашу думку, необхідно створювати матеріальні, правові та організаційні умови для забезпечення мобільності студентів та викладацького складу і розвивати програми «двох дипломів» на рівні бакалаврату та магістратури з визнаними зарубіжними вузами.

Список використаних джерел та літератури:

1. Жукова М.А. Індустрія туризму: менеджмент організації. - М.: Фінанси і статистика, 2006. – 200 с.:
2. Мальська М. П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика [текст] Навч. посіб. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І.З. Жук - К.: Центр учбової літератури, 2013. – 234 с.
3. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева. -Управление развитием персонала. – 2016. – 32-43 с.
4. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. – Харків: Фактор, 2008. – 544 с.
5. Школа І.М. Менеджмент туризму: підручник / І.М. Школа, О.П. Корольчук. – Чернівці: Книги – XXI, 2011. – 464 с.

О.В. Круглова
Магістрантка
(м.Хмельницький)

ПРОБЛЕМИ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ТА АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання для підприємств досить гострою є проблема ефективного використання основних коштів.

На сьогоднішній день державна амортизаційна політика не відповідає цим вимогам і вкрай недосконала. Проблема полягає в тому, що сучасна амортизаційна політика в країні визначається державою й не передбачає участі в її формуванні всіх ланок економічної системи, які мають відношення до життєвого циклу основних коштів. Держава встановлює методи нарахування амортизації й ставки амортизаційних відрахувань, а на самих підприємствах амортизаційний фонд не є чітко регламентованим. Підприємства вправі самі вирішувати, створювати їм амортизаційний фонд чи ні. Тому значну частину амортизаційних коштів використовують не по своєму економічному призначенню. Кошти амортизації витрачають не на відтворення основного капіталу, а на споживання, тобто відбувається так зване проїдання основного капіталу. У практиці підприємств спостерігається використання основних коштів за межами нормативного терміну служби, разом з тим окреме обладнання передчасно списується. Втрачено контроль над строками корисного використання основних коштів, що призвело до втрати їхньої справедливої вартості й різкого зменшення амортизаційного фонду.

Проблеми фінансування, відтворення промислово-виробничих фондів, ефективність амортизаційної політики широко дискутуються в науковій літературі. Однак залишаються проблеми, які пов'язані з недосконалістю амортизаційної політики, що негативно впливає на інвестиційний процес.

Амортизаційна політика є діючим інструментом активізації інвестиційних процесів в умовах ринкової трансформації економіки. Вона повинна забезпечити надійне внутрішнє джерело

фінансування капітальних вкладень. Саме за рахунок амортизації в розвинених країнах формується до 70-80% інвестицій. [1, с.90]

Однак сучасна амортизаційна політика не створює мотивації до швидкого відновлення основних фондів і утворення необхідних для відтворення основних коштів фінансових ресурсів. На сучасному етапі результати впровадження діючого нині амортизаційного механізму є дуже скромними. Заміна методологічного підходу до нарахування амортизації, що діяв до проведення реформ амортизаційної політики, не привела до росту амортизації як власного джерела інвестицій підприємств і посилення мотивації до впровадження сучасних технологій.

Недоліками амортизаційної політики є наступне:

1. підприємствам, при наявності серед них великої кількості збиткових, нав'язали лише прискорену амортизацію, хоча вона дає перевагу лише рентабельним підприємствам.

2. скорочення числа застосовуваних норм амортизації при нарахуванні амортизації від реального терміну служби основних фондів, що порушило економічно обґрунтовані строки їхнього відтворення.

3. для більшості видів основних фондів норми амортизації значно завищені;

4. нараховується амортизація від залишкової, а не відновної вартості основних фондів. Це приводить до подовження їхнього амортизаційного періоду й строків окупності капітальних вкладень;

5. двадцять відсотків видів активної частини основних фондів переведені на більше низький норматив амортизації;

6. не був уведений механізм об'єктивної й своєчасної переоцінки основних фондів.

Після проведення реформи амортизаційної політики між податковим і бухгалтерським обліками виникли важливі розбіжності в методах нарахування амортизації. На практиці розмежування на податкову й економічну амортизацію при застосуванні різних методів нарахування амортизації приводить до перекручування відтворювального процесу в економіці. Як правило, економічна амортизація є більшою за податкову. Тому

підприємства значну частину економічної амортизації направляють на сплату податку на прибуток. Тобто сучасна амортизаційна політика призвела до того, що підприємства зобов'язані включити в базу оподатковування податком на прибуток різницю між економічною й податковою амортизацією.

Отже, можна зробити висновок, що амортизаційна політика в Україні як складова частина інвестиційної політики не сприяє, а навпаки, протидіє нагромадженню реноваційних ресурсів, сприяє різкому скороченню їхньої частини в загальному обсязі фінансування.

Амортизаційна політика повинна бути спрямована на підвищення фінансової зацікавленості суб'єктів господарювання в здійсненні інвестицій в основний капітал за рахунок коштів власних амортизаційних фондів. Для цього необхідно провести такі заходи:

1. створення економічної й правової бази для впровадження раціональних рівнів споживання, відшкодування й відновлення основного капіталу;

2. обмеження державного регулювання в сфері амортизаційної політики й стимулювання інвестиційної ініціативи суб'єктів господарювання;

3. відмова від суцільного примусового нарахування амортизаційних відрахувань за єдиним методом і впровадження декількох методів нарахування амортизації, надання суб'єктам господарювання права вибору конкретного методу й норм нарахування амортизаційних відрахувань, а також права самостійно встановлювати конкретні терміни служби основного капіталу в певних законом межах, що дозволить у короткий термін відшкодувати раніше здійснені інвестиції, розширить фінансові можливості підприємств і підсилить їхню інвестиційну активність;

4. розмежування практики нарахування амортизаційних відрахувань відповідно до її економічної й податкової ролі:

5. стимулювання суб'єктів господарювання до застосування прискореної амортизації і її інвестиційного напрямку шляхом надання податкових знижок.

6. закріпити за суб'єктами господарювання право на використання коштів власного амортизаційного фонду й заборонити будь-які централізовані вилучення з нього;

7. надавати податкові знижки тільки тим суб'єктам господарювання, які мають документальне підтвердження інвестиційного використання коштів амортизаційного фонду.

Амортизаційна політика повинна контролювати використання амортизаційних відрахувань по своєму призначенню, тобто вона не повинна бути гальмом технічного прогресу й економічного розвитку.

У результаті проведення цих заходів можна чекати поліпшення фінансових результатів господарювання суб'єктів господарської діяльності, створення умов для формування додаткових інвестиційних ресурсів суб'єктами господарювання.

Для подолання існуючих негативних тенденцій в амортизаційній політиці, підвищення ролі амортизації як джерела фінансування оновлення основних фондів, створення зацікавленості до впровадження та виробництва сучасних основних засобів і технологій необхідно реалізувати комплекс заходів:

1. Переглянути підходи до формування груп основних фондів та встановлення для них норм амортизації. Враховуючи досвід розвинутих країн, пріоритет у нарахуванні амортизації для цілей оподаткування має бути відданий сучасним засобам виробництва, таким як повністю автоматизовані лінії виробництва, енергозберігаюче устаткування, системи очистки та захисту навколишнього середовища тощо.

2. З метою стимулювання попиту на сучасні засоби виробництва такі як роботи, необхідно сформувати окрему групу основних фондів, до якої їх включити. Норму амортизації на роботи доцільно встановити на рівні 100% в розрахунку на рік. Це означатиме, що витрати на придбання роботів мають повністю амортизуватись протягом першого року їх використання.

3. Виділити в окрему групу основних фондів устаткування, яке використовується у біотехнологіях. Річна норма амортизації на основні фонди цієї групи має бути встановлена на рівні 50%.

4. Доцільно виділити також в окрему групу для цілей оподаткування сільськогосподарську техніку та встановити для цієї групи норми амортизації на рівні, не нижчому, ніж для комп'ютерної техніки.

5. З метою відтворення у підприємств мотивації до інвестування у нові основні фонди доцільно скасувати порядок, за яким витрати на поліпшення основних фондів включаються до складу валових витрат.

Список використаних джерел та літератури:

1. Кафка С.М. Зміст і призначення амортизації основних засобів [Текст]. /Софія Михайлівна Кафка //Економічний аналіз: зб. наук. праць /Тернопільський національний економічний університет. –Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ „Економічна думка“, 2017. Том 27. -№1. – С. 270-279

2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 „Основні засоби” затв. наказом МФУ від 27.04.99 № 2000 №92

3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 „Основні засоби“ від 01.01.2009 р.

І.А. Лаврова
Магістрантка
(м.Ізмаїл)

СУТНІСТЬ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання ефективність кадрової політики підприємства має велике значення.

Кадрова політика, як предмет соціально-трудових відносин і як найважливіше кадрове управлінське рішення (КУР), являє собою деякий закон і сукупність норм і правил, які роботодавець встановлює для себе по відношенню до найманого персоналу в області зайнятості, організації та ефективності праці, винагороди за працю, розвитку людських ресурсів та соціальних програм, беручи

на себе всю відповідальність за персонал. Саме тому виникає необхідність розглянути вплив інтеграційної кадрової політики на розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кадрової політики вивчали та досліджували такі вчені, як Бериславська Г.В., Крутий І.А., Іванова О.Ю., Колот, А. М., Шекшня С.В. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрьомін, Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Буковинська М.П., В. П. Сладкевич., Балабанова Л. В., Сардак О. В.

Формулювання цілей статті. Мета статті - обґрунтування впливу інтеграційної кадрової політики та механізму збалансованої внутрішньої зайнятості на розвиток підприємства.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній літературі існує багато визначень кадрової політики підприємства.

С. У. Олійник визначає, що суттю кадрової політики є робота з персоналом відповідно до концепції розвитку організації. Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої загальної політики організації [1 с.161].

У таблиці 1 розглянемо визначення кадрової політики, які наводяться різними авторами.

Таблиця 1

Тлумачення поняття «кадрова політика» різними авторами

Автор	Визначення
1	2
Крушельницька О.В. Мельничук Д.П.	Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [2 с.42]
Буковинська М.П., Сладкевич В. П.	Кадрова політика - система теоретичних поглядів, ідей, принципів і норм, які визначають пріоритети, форми і методи роботи з персоналом організації [3 с.123].
Балабанова Л. В., Сардак О. В.	Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і

	основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою [4 с.126].
Хміль Ф.І.	Неодмінною умовою ефективної роботи з персоналом є науково обґрунтована, системна і далекосяжна кадрова політика, необхідна при вирішенні всіх кадрових питань: наборі й відборі персоналу, переміщенні й управлінні службовим зростанням працівників, стимулюванні й мотивуванні ефективної праці тощо. Кадрова політика є дороговказом при розробленні стратегії управління персоналом - комплексом довготривалих заходів з управління процесами зайнятості в організації [5 с.116].
Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.	Кадрова політика – це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації [6 с.81].
Кібанов А. Я.	Кадрова політика організації - генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму для визначення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [7 с.40].

Значимість кадрової політики (КП) для розвитку організації і бізнесу визначається її особливостями і впливом на всі сфери життєдіяльності.

Так, з позицій стратегічної значущості КП, як кадрове управлінське рішення, пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на тривалу перспективу, але в установках на поточну роботу – орієнтована на оперативне вирішення питань кадрового забезпечення.

Кадрова політика, як інтегратор внутрішньо-організаційної взаємодії, забезпечує ефективний взаємозв'язок елементів структурного капіталу (людського, фізіологічного, інтелектуального, соціального, емоційного, організаційного один з одним і з матеріально-фізичним), створюючи умови для взаємообміну вкладами один в одного.

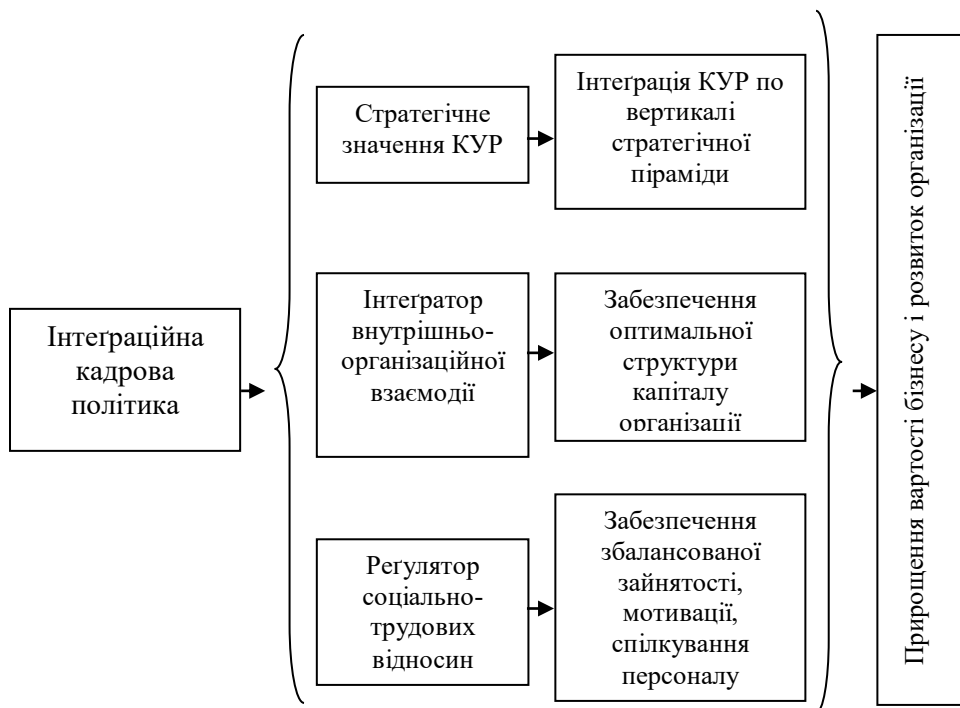


Рис.1. Вплив інтеграційної кадрової політики на розвиток підприємства. Джерело: складено автором самостійно

Завдяки ефективній взаємодії формується синергетичний ефект у вигляді збільшення вартості бізнесу. Оптимізація структури капіталу призводить зрештою до збалансованості внутрішньої зайнятості, найважливішого критерія оцінки ефективності КП, що теж є складовою позитивного ефекту контамінації.

З позицій розкриття соціально-економічної сутності кадрової політики, а також властивих їй функцій і завдань (планування, забезпечення і підвищення якості роботи з персоналом; розвиток і підтримка його знань і компетентності; стимулювання персоналу до діяльності по реалізації кадрової політики і стратегії організації і делегування повноважень; створення умов для ефективного спілкування працівників, стимулювання персоналу і увагу до його проблем, забезпечення збалансованості внутрішньої зайнятості) кадрова політика є регулятором соціально-трудова відносин. Єдність і взаємодія трьох іпостасей кадрової політики забезпечують її синергетичний вплив на розвиток організації і отримання контамінаційного ефекту у вигляді приросту вартості бізнесу, рис. 1.

Як показало дослідження, з п'яти органічно значущих для життєздатності складових кадрової політики необхідно виділити базові, функції яких складають якусь платформу для реалізації інших і визначають сенс їхнього існування. В даній статті для п'яти складових кадрової політики обрано чотири, показано розширення діапазону і зміну змісту їх функцій при переході від традиційного підходу до інтеграційного. У табл. 2 розглянуто актуалізацію вихідних положень кадрової політики підприємства.

В ході дослідження було обґрунтовано пріоритетність політики трудових відносин по відношенню до інших складових кадрової політики, і базова платформа, що складається з політики зайнятості, політики оплати праці, політики навчання і політики найбільшого сприяння, які покладені в основу базового функціонального комплексу (БФК).

Таблиця 2

Актуалізація вихідних положень кадрової політики підприємства

№ п/п	Складові кадрової політики	Основні напрямки кадрової політики	Функції (сформований підхід)	Функції (розширені діапазон і зміст)
1	2	3	4	5
1 базова	Політика зайнятості	Відбір персоналу з позицій його ефективності; створення сприятливих умов роботи, а також	Облік, контроль, аналіз щодо робочих місць, методів найму,	Аналіз внутрішнього і зовнішнього ринку праці; визначення потреби в персоналі; кадрове планування; вдосконалення

		можливостей для просування, отримання задоволення від роботи	способів відбору, просування по службі, відпусток і звільнень	методів найму і відбору персоналу; планування кар'єри; забезпечення збалансованої внутрішньої зайнятості; розробка систем мотивації адекватної зайнятості та професійного зростання, розробка програми закріплення кадрів
2 базова	Політика навчання	Забезпечення відповідними навчальними потужностями з метою постійного поліпшення виконання працівниками своїх нинішніх обов'язків і підготовки до подальшого просування	Перевірка нових працівників, практичне навчання, безперервний розвиток персоналу	Технології введення в посаду і виховання у працівників необхідних якостей; навчання знанням і навичкам. Управління знаннями: найціннішим активом бізнесу; розробка систем мотивації прагнення до знань, до саморозвитку, розвитку і досягненню успіху
3 базова	Політика оплати праці	Більш висока, ніж в інших організаціях, заробітна плата, рівень якої визначається з урахуванням здібностей, досвіду і відповідальності працівників	Різні пільгові схеми, так звані плаваючі ставки, грейдові привілеї, матеріальна допомога низькооплачуваним працівникам	Розробка основних принципів грамотної мотивації співробітників на основі показників ефективності, в т.ч. оптимізації витрат часу; схеми внутрішнього сумісництва; вдосконалення технологій формування системи мотивації; використання інструментів нематеріальної мотивації; створення позитивної корпоративної

				культури
4 базова	Політика трудова відносин	Методичне забезпечення і процедурність ефективного вирішення трудова проблем	Вибір оптималь- ного стилю управління і роботи з людьми, зацікавле- ність у відносинах з професій- ними співками	Врахування інтересів пра- цівників в порівнянні зі ступенем врахування інте- ресів виробництва; індивідуальний підхід до працівників підприємства; створення рівнопріоритетної структури організації; максимально можливе залучення майстерності і досвіду співробітників; створення умов для конструктивної
5 базова	Політика найбільшого сприяння	Забезпечення умов, більш сприятливих, ніж в інших роботодавців. Пропозиція послуг і пільг, що відрізняються від конкурентів	Пенсійне забезпечення, додаткові допомоги на випадок хвороби і непрацездатності, медичні та транспортні послуги, житло, організація харчування за рахунок компанії, спортивна та громадська діяльність, а також увага і допомога у вирішенні особистих проблем співробітників	Розробка індивідуальних соціальних програм. Розробка програм гнучкої зайнятості, в т.ч. в період тимчасової непрацездатності, використання праці осіб з обмеженими можливостями створення умов для фізичного та інтелектуального розвитку персоналу. Надання допомоги у вирішенні житлових, побутових і особистих проблем

Джерело: складено самостійно

Базовий функціональний комплекс визначається як елемент механізму самоорганізації, що представляє собою інтегровану сукупність ключових функцій кадрової політики та методів їх реалізації:

- оптимізаційне планування потреби в персоналі на внутрішньо-фірмовому ринку праці, де поряд з модернізованими нормативними методами запропоновано використовувати метод опціонів;

- грейдування посад з оплатою праці за методом дольової участі в доданій вартості плюс метод опціонів;

- розвиток персоналу за допомогою навчання і регульованої професійної мобільності по вертикалі і горизонталі;

- соціальний захист - індивідуалізація (адресність) соціальних програм з використанням методів: опціонів, соціального моніторингу внутрішнього середовища і соціального бенчмаркінгу;

- особистісний брендинг;

- «переведення в готівку слави (таланту)». Термін «переведення в готівку слави» поширюється на такі види нематеріального заохочення, як: пропагування досягнень працівника, наприклад, через засоби масової інформації; формування іміджу лідера, бренду в конкретній галузі знань або діяльності; рекомендації, рекламування як експерта, консультанта і т.п., що підвищує затребуваність працівника, як в самій організації, так і за її межами. При цьому формується популярність не тільки цікавого працівника, а й самої організації.

Базовий функціональний комплекс є основою створення механізму збалансованості внутрішньої зайнятості для підприємства, інтегруючим ключем в якому є метод опціонів в поєднанні з грейдуванням, урахуванням ситуації на зовнішньому і внутрішньому ринку праці та соціальним програмуванням. Сенс опціону полягає в своєрідному заохоченні за майбутні досягнення, які організація поки тільки чекає від співробітника. Механізм збалансованої внутрішньої зайнятості, як результат реалізації підходу до кадрової політики організації, представлений на рис. 2

Метод опціонів, як інтегруючий ключ до стійкої зайнятості персоналу організації, для ефективного його використання необхідно поєднувати з іншими новими методами, що забезпечують не тільки збалансованість внутрішньої зайнятості, а й інтеграційний характер кадрової політики підприємства.

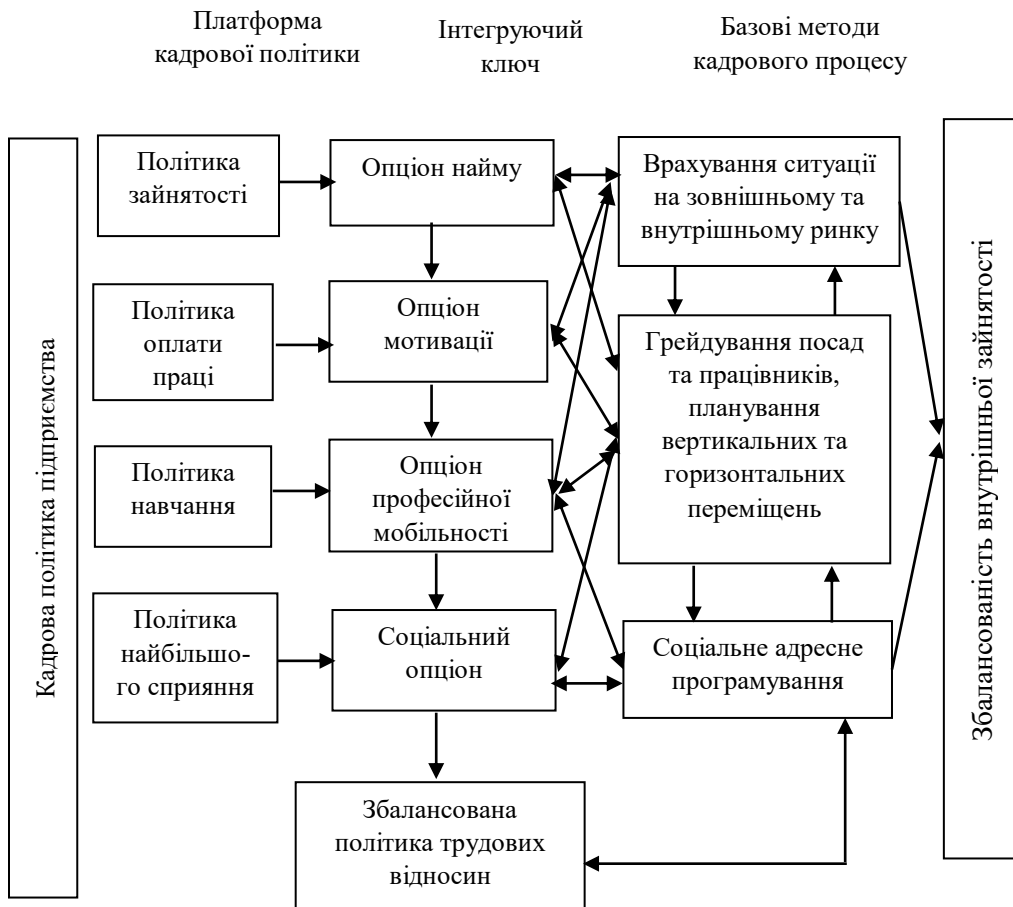


Рис.2. Механізм збалансованості внутрішньої зайнятості підприємства. Джерело: складено самостійно

Одним з таких методів є грейдингу. Грейдування - процедура формування грейдів (об'єднання посад/робіт у групи) згідно з їх цінністю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, і встановлення діапазонів посадових окладів/окладів [8, с.178]. Метод грейдингу полягає в зіставленні внутрішньої значущості посад для організації з цінністю цієї роботи на ринку і угрупованню посад за визначеними підставами з метою побудови системи мотивації.

Висновки. Отже, підсумувавши вище викладене, можна сказати, що кадрова політика підприємства є однією із складових загальної стратегії організації.

Розглянувши п'ять складових кадрової політики: політику трудових відносин, політику зайнятості, політику оплати праці, політику навчання і політику найбільшого сприяння, було обґрунтовано пріоритетність політики трудових відносин по відношенню до інших складових. Дані складові розглядались як платформа для базового функціонального комплексу, було показано розширення діапазону і зміну змісту їх функцій при переході від традиційного підходу до інтеграційного. Саме базовий функціональний комплекс розглядається, як основа для створення механізму збалансованої внутрішньої зайнятості підприємства. Виходячи з того, що збалансована внутрішня зайнятість втілює в собі, по суті, результат вирішення всіх завдань кадрової політики, була обґрунтована необхідність створення даного механізму, як результату реалізації контамінаційного підходу.

Розглядаючи взаємодію трьох іпостасей кадрової політики: стратегічного кадрового управлінського рішення, взаємозв'язку між елементами структурного капіталу, у якому кадрова політика виступає, як інтегратор внутрішньо-організаційної взаємодії та те, що кадрова політика виступає регулятором соціально-трудових відносин, можна зробити висновок, що інтеграційна кадрова політика буде сприяти прирощенню вартості бізнесу і розвитку організації.

Список використаних джерел та літератури:

1. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
2. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.
3. Управління персоналом: підручник / М.П. Буковинська, В. П. Сладкевич. - К: Кондор-Видавництво, 2013. - 704 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
5. Хміль Ф. І. Управління персоналом. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. В 49 Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
7. Управление персоналом организации : учебник / [под. ред. А. Я. Кибанова]. - [3-е изд., доп. и перераб.]. - М.: Инфра-М, 2007. - с. 191.
8. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.

І.О. Николук
Магістрантка
(м.Хмельницький)

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Аналіз підходів різних авторів щодо визначення суті категорії «персоналу організації» є достатньо широким. За визначеннями, наведеними авторами можна стверджувати, що єдиної точки зору щодо визначення даного поняття немає. Завіновська Т.Г. стверджує, що «персонал - це постійні працівники, які отримали необхідну професійну підготовку або

мають досвід практичної діяльності» [1, с.79]. Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. трактують поняття персонал « як основний штатний склад кваліфікованих працівників» [2, с.54]. Балабанова Л.В. вважає що « персонал є сукупністю постійних та тимчасових працівників, кваліфікованих та некваліфікованих працівників» [3, с.78]. Загальним для усіх науковців є те, що під поняттям персоналу підприємства можна розуміти сукупність працівників, які мають необхідну професійну підготовку або досвід практичної роботи та під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів їх склад може змінитись. Персонал, який на основі трудового договору приймає участь виробничо-господарської діяльності підприємства становить його трудовий колектив.

Найкращим варіантом розвитку подій є той, коли якість роботи персоналу непохитна, а виконання своїх посадових обов'язків не відкладається

на інший час, і, відповідно, керівник не буде ставитися до працівників строго

з надмірною вимогливістю. На жаль, такі підприємства, з максимальною віддачею персоналу роботі, зустрічаються дуже рідко з різних причин. Керівник, який жадає досягти максимальний результат продуктивності підприємства, повинен мати на озброєнні, крім наявного досвіду - різні технології, спрямовані на комплексне формування ефективних відносин в організації і своєчасний аналіз періодично виникаючих завдань і питань.

Так як управління персоналом підприємства є багатоплановим процесом, для якого необхідні великі грошові, часові та організаційні витрати, найчастіше проблеми в управлінні персоналом зав'язані з тим, що керівник має справу з не просто групою людей, що вже на самому ділі вважається складним завданням, а групою професіоналів, в основному маючі теоретичні і практичні навички, і, звичайно ж, вищу освіту. При неправильному підході до керівництва виникають такі актуальні проблеми в управлінні персоналом:

- негативна репутація підприємства;
- погіршення якості товарів;
- збільшення шансів стати банкрутом.

Більше половини проблемних ситуацій в управлінні персоналом мають місце з вини керівництва, а не персоналу. Це пов'язано з тим, що керівники не завжди в змозі грамотно і «тверезо» керувати співробітниками.

У наш час на підприємствах права персоналу можуть з легкістю бути порушені, якщо працівник виконує свої обов'язки не якісно або не слідує наміченим планом робіт, то в цьому винен не тільки сам працівник, а й його керівник. На цьому ґрунті виникають конфлікти. Частково керівник впливає на працездатність кадрів. Тут і може виникнути низка проблем: чи не розпізнавання кризи керівником на ранній стадії, припущення, що всі труднощі - це тимчасові труднощі, погіршення умов роботи персоналу та посилені санкції співробітників, прийняття невважених рішень керівництвом в результаті стресу, злодійство персоналом майна підприємства, масова плинність кадрів. За допомогою постійного проведення моніторингу існуючих проблем підприємства, керівництво може отримати винятковий результат в такій тонкій справі, як управління персоналом.

Необхідно безперервно навчатися тонкощам управління особистим складом підприємства з метою уникнути різних проблем, пов'язаних з цим. Існує таке поняття як «непрямий виховання». Його дуже складно визначити, воно не на виду. Але елементи цього виховання обов'язково скопіюють підлеглі. Цей фактор в рази сильніше і серйозніше прямого управління, так як існуючі правила і цінності, які є близькі менеджеру підрозділу, потрапляють в свідомість його підлеглих, і як-небудь вплинути на цей процес досить складно. Вченими було виділено ряд проблематичних ситуацій, які виникають при управлінні персоналом на підприємстві:

1. Зазвичай на підприємстві існує свого роду «кращий» працівник, він може знати не всю специфіку роботи підприємства, а тільки лише свою ланку або підрозділ, і, незважаючи на цей факт, все одно може стати керівником, навіть не вивчивши специфіку роботи решти підприємства. У зв'язку з цим такий менеджер буде допускати великі помилки в управлінні персоналом підприємства.

2. Роль управління кадровою політикою підприємства з самого початку є «боротьбою» з персоналом. Менеджер організації часто є психологом і суддею, по відношенню до працівників, так як багато з них складно переживають конфлікти зі своїми колегами в психологічному плані, через те, що вони проводять велику кількість часу разом на роботі.

3. Проблема - синдрому позитивної проєкції. Суть її в тому, що в визначених ситуаціях керівник вважає себе фахівцем не гірше підлеглого і хоче вирішити всі проблеми за нього, нібито показуючи як це було б необхідно, але така поведінка не вважається правильною, так як кожен працівник - самостійний та індивідуальний, зі своїми навичками і особистим поглядом на те, що відбувається.

4. Проблема «диктатора». Співробітники, спостерігаючи за своїм керівником, помічають, що останній ставить явно жирну риску між ним самим і підлеглими, а все взаємовідношення складається на рівні жорстко складених розпоряджень і наказів.

5. Проблема очікування героя. Персонал шукає собі «героя», для того, щоб, коли директор висловлює претензії і вимоги персоналу, цей «герой» взяв всю ситуацію під свій контроль і дозволив її сам, в даний момент часу і вирішував би аналогічні проблеми і в майбутньому, без участі колег. Сама проблема в тому, що таких «героїв» годі й шукати на ринку праці, тому що ніхто не погодився б працювати в таких умовах.

6. Керівник думає, що якщо найманий робітник отримує заробітну плату, то він зобов'язаний працювати до знемоги. Ні, насправді це працює не так. За виконання завдання він має право бути винагороджений менеджером, мови про зарплату і йти не повинно, це само собою зрозумілий мотиватор.

7. Проблема величезної різниці в заробітній платі між керівництвом і персоналом, коли персонал може бути незадоволений, якщо заробітна плата останнього різниться з зарплатою керівника.

8. Проблема плинності кадрів. Досить часто організації не можуть тримати під контролем виникаючу плинність кадрів, а причини цього на поверхні – надмірне використання робочої сили

підприємства, безграмотне розподіл заробітної плати, не налагоджена організація кадрової політики. Також мають місце на існування ситуації, коли організації не бажає приймати в кадровий склад молодих фахівців, і відповідно, велика кількість з них не можуть влаштуватися на роботу після закінчення вищого навчального закладу, не маючи досвіду роботи.

Всі розглянуті вище актуальні проблеми управління персоналом ведуть до того, що керівники повинні так вибудовувати свою політику в управлінні, щоб подібні ситуації не повторювалися, а впоратися з таким обсягом проблем і випадків, під силу тільки професійному керівнику, який має в багажі знань багато теоретичних і практичних методів. Протиотрутою цих проблем можуть стати такі лідерські правила:

- побудова відносин на довірі зі своїми підлеглими, а також з безпосереднім керівництвом і рівними собі співробітниками;
- ояснення цільового спрямування підприємства, дохідливо проясняючи, як особистий внесок кожної ланки буде робити кроки до досягнення цілей;
- облаштування системності і процесів в роботі так, щоб вони безупинно сприяли досягненням, ніж перешкождали останнім;
- пошук навичок і умінь підлеглих, щоб вони вносили багатий і неповторний внесок в загальну справу.

Головна мета управління персоналом - це використовувати вміння працівників з максимальною ефективністю, відповідаючи цілям підприємства. Кращі лідери організують на підприємстві культуру, яка веде до зростання і розквіту нових якостей і обдарувань співробітників, спонукають кожного віддаватися роботі з повною самовіддачею на благо спільної мети. Коли в команді панує атмосфера максимальної довіри, коли у кожного працівника є чітке бачення мети і призначення своєї роботи, коли всі структури налаштовані так, що дають очікуваний результат, то це означає, що така компанія досягла максимальної готовності до великих звершень. Її лідеру залишається тільки виконати останню справа - розкрити таланти, і компанія здійснить потужний прорив до успіху. Але також при цьому завжди потрібно пам'ятати про

умови праці, охорону здоров'я кожного працівника і підтримання хороших взаємовідносин в трудовому колективі.

Щоб розвиток підприємства не відставало від рівня конкурентів, працівникам необхідно підвищувати свій рівень кваліфікації. Її можна підняти, якщо приділяти належну увагу підготовці кадрового потенціалу та стратегічного планування. Перепідготовка персоналу і підвищення кваліфікації має істотне значення для ефективності роботи підприємства, але, на жаль, далеко не всі директори компаній розбираються в цьому важливому нюансі. Йдеться як про великі підприємства, так і про мікро фірми. Необхідно відносити питання про підвищення кваліфікації працівників в розряд пріоритетних, і в такому випадку організація буде забезпечена висококваліфікованими фахівцями.

Поряд з кваліфікацією персоналу, необхідно обов'язково піднімати кваліфікацію і керівного складу підприємства. Йдеться про керівників, що стоять на чолі, як окремих ланок організаційної структури управління, так і головного керівника підприємства. Підвищення кваліфікації повинно бути на рівні сучасних тенденцій і технологій. Дуже добре, якщо лінійні керівники організації проходять програми, які навчають оцінці ефективності управління. Така перепідготовка допомагає в ситуаціях, коли керівникам необхідно максимально використовувати в роботі трудові ресурси. Це має велику вигоду для підприємства, адже конкурентоспроможність останнього зростає не за рахунок додаткових грошових коштів капіталу, а за рахунок ефективності в організації трудового процесу.

Розвиток кадрового потенціалу необхідно піддавати плануванню. Для цього необхідно враховувати природне пересування кадрового складу, яке виникає в результаті звільнення робітників, досягнення фахівцями пенсійного віку, призову молодих людей в армію. Відділу кадрів необхідно мати підготовлену рівноцінну заміну, а якщо це потрібно, то підвищити рівень підготовки персоналу, провести згуртування колективу і збільшувати потенціал команди.

Тільки з людьми, що мислять так само, як і ви, можна вибудовувати успішну роботу. Так як, працюючи з людьми, які

мають іншу думку, керівник постійно буде витратити енергію на подолання виникаючого опору. День у день, кожен раз, на будь-якому колективному робочому заході або нараді, при будь-якій зміні, пропозиції або намірі керівник повинен буде долати опір. При цьому, даний суб'єкт може бути і сам неймовірно результативним і, що найголовніше, самостійно впроваджувати те, що пропонує керівник.

Список використаних джерел та літератури:

1. Завіновська Г. Т. Економіка праці / Г. Т. Завіновська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2009. – 299 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом/ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2009. – 428 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.

Ю.М. Нікольчук

*Кандидат економічних наук, доцент
(м.Хмельницький)*

ОПОДАТКУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: МІЖНАРОДНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

Практика свідчить, що стартап є рушійною силою інноваційного підприємства, оскільки поєднує в собі ті характерні особливості, що дозволяють оптимально провадити свою діяльність в складних ринкових умовах на інноваційних засадах.

Уже сьогодні ринки відкриті для відновлювальних джерел енергії, батарей та зарядних пристроїв нового покоління, цифрової валюти, електромобілів, інтелектуальних транспортних систем. Розробляються 3D-друк, робототехніка, штучний інтелект, віртуальна реальність, нові матеріали. Поширюється дистанційне навчання, проходить автоматизація освітнього процесу,

розвивається інфраструктура Інтернет, зростає кількість джерел цифрових баз знань і каналів отримання інформації.

Не важко здогадатися, що надалі саме на цих напрямках і буде проходити межа між потужними і слабкими державами, адже за умов глобальної економічної конкуренції кращі позиції займатимуть країни, які забезпечать сприятливі умови для ведення інноваційної діяльності. Більше того, уже на сучасному етапі саме інтенсивність ведення інноваційної діяльності визначає рівень національної економіки.

Реалізація ідей на рівні стартапів здатна сформувати новий підхід до вирішення економічних проблем, забезпечити економічне зростання через впровадження інновацій, вирішити певні соціальні проблеми та питання забезпечення певними продуктами та послугами, попит на які є вибіркоким. Саме тому особливого значення набуває державна політика стимулювання розвитку стартапів, одним із основних інструментів чого є провадження певної фіскальної політики.

У Європі, зокрема, до молодого бізнесу ставляться з повагою. Влада країн ЄС всіляко заохочує підприємців, які готові запускати і розвивати свою справу. Причому це стосується як резидентів, так і закордонних інвесторів. На жаль, в Україні сьогодні не створено умов, які хоча б частково відповідали вищезгаданам, що, в свою чергу, є однією із найвагоміших причин реалізації більшості вітчизняних стартапів на закордонному просторі.

Особливо часто термін «стартап» застосовується щодо фірм, які працюють у сфері інформаційних технологій, проте це поняття є доцільним і на означення діяльності в інших напрямках. У багатьох країнах світу діють спеціальні податкові пільги для фірм-стартапів у сфері ІТ. Так, у Польщі при загальній системі оподаткування ІТ-стартапам відшкодовують 30 % витрат (до 1 січня 2016 р. було 50 %) за умов реалізації креативної діяльності. У Білорусі для ІТ-компаній відсутні податки на прибуток, ПДВ і митні платежі. До того ж, застосовується 9-відсоткова пільга з податку на доходи фізичних осіб. Найуспішніші та найдоцільніші ІТ-стартапи поступово розвиваються у потужні ІТ-компанії, для

яких також передбачено певні податкові пільги. Наприклад, у Румунії для великих ІТ-компаній, що займаються інноваційними розробками, передбачено відшкодування 150 % відповідних витрат впродовж трьох років, 50 % з яких за рахунок спеціального гранту від Євросоюзу [1].

Крім того, діє 3-відсоткова податкова пільга на прибуток підприємств за спрощеною системою оподаткування та нульова на доходи фізичних осіб за умови підтвердження креативної роботи. Індія, що донедавна була виключно аграрною державою, для розвитку ІТ-компаній запровадила в спеціальних зонах 100-відсоткову пільгу для податків на послуги, ПДВ, податку на продаж. У Казахстані запроваджено спрощену систему оподаткування для приватних осіб, які працюють в ІТ-сфері відповідно до патентів за ставкою оподаткування 2-3 %, а також діють для ІТ-компаній податкові канікули для соціального податку на 5 років

Україна також може стимулювати за допомогою такого суттєвого важеля як особливі умови оподаткування виникнення та діяльності стартапів в інформаційній сфері з метою подальшого розвитку нових технологій та переростання означених вітчизняних малих інноваційних утворень у великі ІТ-компанії. Сьогодні в Україні для ІТ-стартапів діють загальні умови оподаткування, що законодавчо передбачають лише певні преференції для ІТ-спеціалістів – приватних підприємців. Проте країна має стимулювати нові креативні напрямки розвитку, адже не можна досягти значних успіхів, спираючись лише на аграрний сектор і сировинну економіку. Так, наприклад, впровадження низької податкової ставки для інноваційних стартапів на строк до 10 років забезпечить зростання відповідної індустрії в 2-3 рази. Такий податковий клімат дозволить конкурувати Україні з іншими країнами в інноваційній сфері, забезпечуючи країні стійкі показники економічного росту.

Зараз в Україні немає вагової підтримки стартапів від держави: слово «стартап» загалом не закріплене юридичним відповідником у законодавстві, і взагалі багато інноваційних реалій в Україні не мають законодавчих відповідників. Саме тому слід

привести законодавство, податкове включно, до тих форм, які будуть зрозумілі усім учасникам ринку. Сьогодні українські талановиті та перспективні ІТ-фахівці майже не впливають на економічний успіх країни, оскільки податки, що вони сплачують з продажу проектів чи з інвестицій, зазвичай ідуть за кордон, де, зважаючи на досить ліберальний податковий клімат, і реєструють ці компанії. Тому держава повинна розробити і чітко дотримуватися тих податкових положень, які сприятимуть внутрішній реєстрації інноваційних стартап-проектів та реалізації відповідних ідей у вітчизняному бізнес-просторі.

Стартапи – це завжди ризик. Саме тому, серед інших проблем виникають труднощі із залученням інвестицій для їх реалізації. За цих умов особливої актуальності набуває державна політика підтримки розвитку стартапів, дієвим інструментом якої є фіскальна політика, що здатна забезпечити конкурентні умови для створення та ведення бізнесу. Податкова політика може включати такі основні положення, як податкові канікули на певний строк, впровадження мінімальної ставки оподаткування, зменшення вибіркових видів податкового навантаження, відсутність соціальних податків [1].

Проте формування ефективної та дієвої державної політики в цьому напрямі потребує досить значних зусиль. Традиційно актуальними при цьому залишаються такі питання:

- ✓ визначення об'єкта податкової підтримки;
- ✓ вибір найефективніших податкових інструментів

[2].

Відповідь на перше питання ускладнюється неоднорідністю сектора стартап-проектів. Окрім відмінностей за фінансово-економічними показниками (доходом, прибутком, кількістю зайнятих) та організаційно-правовими формами (фізична особа-підприємець, юридична особа, партнерство) стартапи диференціюються за різними цілями, завданнями та стратегіями діяльності.

Стартовим капіталом для реалізації багатьох вітчизняних стартап-проектів виступають власні кошти авторів ідей, кошти

друзів чи сім'ї, тому логічними є очікування цієї категорії стартапів на запровадження державної програми підтримки.

У Німеччині, Франції, Фінляндії, Австрії, Ірландії, Угорщині та інших країнах уже багато років діють програми підтримки інноваційних стартапів, якими передбачено кредити на пільгових умовах, різноманітні податкові пільги, гранти для студентів і підприємців.

У Польщі, наприклад, є понад десять вільних економічних зон, де пропонуються «тепличі умови» для запуску стартапів — аж до звільнення від сплати податку на прибуток. Щодо податку на додану вартість, то за ним існують спеціальні ставки: 5 % і 8 % замість стандартних 23%.

У Словаччині відповідним підприємцям, окрім основних податкових пільг, законодавчо передбачене податкове стимулювання створення робочих місць. У Нідерландах існує цілий перелік напрямків реалізації стартап-проектів, коли оподаткування їхньої діяльності взагалі відсутнє.

В Об'єднаних Арабських Еміратах активно розвиваються вільні економічні зони з гранично простими умовами реєстрації та ведення бізнесу. Такі ВЕЗ передбачають 0 % податку на прибуток, що також сприяє реалізації стартап-ідей у межах означених економічних зон.

У Сінгапурі стандартна ставка податку на прибуток становить 17 %. Проте для стартапів віком до трьох років діє звільнення від його сплати, якщо сума доходу не перевищує 100 000 сінгапурських доларів. Щоправда, пільга поширюється лише на компанії, засновані саме в цій країні. Утім, проектам з інших країн, які хочуть розвиватися в Сінгапурі, двері також відчинені: пільгова ставка прибуткового податку для них починається з позначки 4,5 % [3].

Стартапи у більшості випадків передбачають суттєву інноваційну складову і, як правило, становлять значну частку серед малого бізнесу. Більшість країн світу вбачають у них найбільший потенціал розвитку й намагаються створити для них максимально вигідні умови, надаючи суттєвий пакет фіскальної підтримки. Наприклад, у Франції для представників малого бізнесу, що

проводять інноваційну діяльність, а також для підприємств, що мають статус молоді інноваційної компанії, надається дослідницький податковий кредит зі ставкою 50 % у році здійснення інноваційного проекту і 40 % - у другому році. Більше того, для цієї групи підприємств передбачено режим оперативного відшкодування дослідницького податкового кредиту, який означає, що в кінці першого року діяльності вони можуть повернути витрати на інноваційні проекти у рамках зазначеного податкового кредиту, отримавши відповідну суму готівкою, за умов, якщо не отримано прибутку.

Крім того, у багатьох країнах для інноваційної діяльності стартапів у малому бізнесі створено умови, значно сприятливіші у порівнянні з тими, які діють для великих компаній. Порівняння ставок інноваційного податкового кредиту для представників малого та великого бізнесу наведено в табл. 1.

Вища ставка податкового кредиту компенсує ускладнений для малого бізнесу доступ до кредитних ресурсів. Одночасно уряд, впроваджуючи інноваційний податковий кредит, фактично здійснює інвестиції в інноваційний розвиток економіки.

Таблиця 1.

Ставки податкового кредиту для інноваційних проектів

№ з/п	Країна	Малий бізнес, %	Великий бізнес, %
1	Канада	35	20
2	Японія	12	8-10
3	Австралія	45	40
4	Франція	50	35
5	Угорщина	15	10

Серед загальної кількості малих підприємств в Україні досить незначну частку становлять інноваційно-активні стартапи. Молодим інноваційним підприємствам передусім необхідні джерела фінансування ризикових проектів. Для реалізації підтримки даних стартапів держава може задіяти, наприклад, інструмент дослідницького податкового кредиту, а також застосувати інші фіскальні стимули.

Стартапи можуть також пропонуватися і в аграрному секторі через діяльність фермерських господарств. У сучасному світі стимулювання таких суб'єктів економіки також здійснюється за рахунок запровадження полегшеного податкового режиму.

Оскільки переважна більшість стартапів функціонують як малі підприємства, то вони можуть користуватися усіма податковими пільгами, чинними для малого бізнесу в даній країні. Проведення пільгової фіскальної політики забезпечує розширення внутрішніх фінансових ресурсів для активізації операційної діяльності стартапів у малому бізнесі, забезпечує зниження фінансового тягара для інвестицій [3].

Найпоширенішими фіскальними інструментами, що застосовуються для реалізації цього завдання, є такі податкові пільги:

1) знижена загальна ставка податку на прибуток (зокрема, в Канаді для суб'єктів підприємницької діяльності, річний дохід яких не перевищує 500 тис. канадських доларів, ставка державного податку на прибуток становить 11%, тоді як для інших — 15%; згідно із законодавством Австрії пільга надається підприємствам, річний дохід яких не перевищує 400 тис. євро протягом двох попередніх календарних років);

2) знижена ставка на капіталізований прибуток, тобто на ту частину прибутку, яка спрямовується на збільшення активів підприємства; таке реінвестування дає змогу малим підприємствам розширити внутрішні джерела для інвестування. (Досить успішно такі інструменти застосовуються в Австрії. До інвестиційних витрат, на які надається пільга, там належать придбані або виготовлені основні засоби інвестиційного призначення (за винятком нерухомості та автомобілів) і цінні папери);

3) надання підприємцям можливості створювати спеціальні інвестиційні резерви, які розширюють можливості їх самофінансування. У таких резервах дозволяється акумулювати частину прибутку без оподаткування (застосовується в Угорщині);

4) податкові канікули, тобто можливість суб'єкта малого бізнесу акумулювати фінансові ресурси завдяки звільненню на

певний період від сплати податку на прибуток (як правило, на декілька років, починаючи з дати реєстрації);

5) податковий кредит на умовах строковості та повернення (зокрема, у Польщі мале підприємство, яке налічує не більше 50 працівників, а річний дохід та сукупні активи не перевищують 10 млн. євро, може не сплачувати податок на прибуток протягом одного року, а погашати зобов'язання може рівними частинами протягом наступних п'яти років і без відсотків за користування);

6) інвестиційний податковий кредит, тобто право зменшити обсяг нарахованого податку на певний відсоток вартості придбання нової технології чи обладнання. Наприклад, у Грузії малі підприємства, які інвестують в обладнання для покращення навколишнього середовища та технічного переоснащення для освоєння нових видів продукції, мають право на інвестиційний податковий кредит у розмірі 3 - 8% капітальних витрат на відповідні проекти. У разі інвестування в обладнання для надання телекомунікаційних послуг ставка податкового кредиту змінюється в діапазоні 1 - 5%;

7) спеціальні податкові пільги, зокрема касовий метод нарахування ПДВ, лояльніший режим визначення безнадійної заборгованості, податковий кредит на деякі види витрат (оплату Інтернету, придбання касових апаратів тощо), можливість переносити збитки на наступні податкові періоди тощо [4].

Для сприяння швидкому зростанню малих підприємств Грузія пропонує податкову пільгу Small Business Tax Relief, яка дає змогу малому підприємству повністю віднести вартість основних засобів на витрати, що враховуються при розрахунку податку на прибуток, у рік їх придбання.

В Австралії стартап може скористатися спеціальним пільговим періодом в оподаткуванні. Після закінчення звітного періоду стартапи, які не змогли вийти на прибуток, звільняються від податків зовсім. Більш успішні компанії платять 55 % належної суми. Програма постійно удосконалюється. З останніх змін — звільнення інвесторів на 10 років від податку на зростання капіталу.

Як зазначає ризик-видання TechHub, досить інноваційним є податковий режим, запропонований Міністерством економіки Латвії з 1 січня 2017 року. У країні близько половини витрат стартапів традиційно припадали на виплату податку на прибуток і соціальні платежі. Податок на зарплати висококваліфікованих співробітників становив приблизно суму, аналогічну зарплаті. Закон запровадить для них спеціальний план – всі податкові платежі та соціальні збори для співробітників з науковим ступенем або стажем більше 5 років компенсує держава, при цьому самі співробітники отримують повні соціальні гарантії. Також законом передбачено податковий план для співробітників стартапів незалежно від рівня кваліфікації, який передбачає сплату податків в сумі 252 євро в місяць незалежно від суми зарплати зі збереженням мінімальних соціальних гарантії.

Очікується, що з новим податковим режимом стартапам будуть потрібні менші інвестиції або ж ефект від залучених сум подвоїться. Це дозволить молодим компаніям бути більш успішними в довгостроковій перспективі.

Скористатися новим податковим режимом можуть стартапи, які відповідають кільком критеріям: він повинен бути інноваційним, бути запущеним не більше 5 років тому, з річним доходом не більше 200 000 євро за перші два роки з моменту реєстрації. Також стартап повинен залучити стартові інвестиції від 30 000 євро.

Світовий досвід податкової підтримки стартапів - це практично готовий посібник для України. Залишається тільки грамотно його проаналізувати, вичленувати найприйнятніші інструменти і вписати їх в комплексну стратегію держави. Ринок стартапів в Україні на даний момент переживає стадію формування і значною мірою спрямований, за винятком ІТ-проектів, на внутрішні потреби. Сповільнює процес впровадження та розвитку стартапів низька платоспроможність українців, відсутність значної клієнтської бази, що не дозволяє створювати дорогі проекти, а також неефективна державна політика. Стартап-проекти українських компаній своєю масштабністю та бюджетом поступаються проектам Росії, Європи, США та Азії. Українська

влада, як правило, постійно декларує впровадження податкових стимулів діяльності стартап-компаній, але досі і фіскальний, і регуляторний режими в Україні залишаються одними з найобтяжливіших і найбільш корумпованих у світі. Вітчизняний ринок стартапів не прозорий: інвестиції на ринку стартапів України мають прихований характер. Більшість українських ІТ-компаній змушені орієнтуватися на зарубіжні ринки і розробляти продукти для західних клієнтів. Більше того, переважна більшість успішних українських стартапів змушена їхати з країни, щоб отримати податкові та інші преференції в Чехії, Польщі, Канаді, Австралії та інших країнах. Естонія, Латвія, Литва, Канада на державному рівні запускають спеціальні інвестиційні програми та податкові пільги для залучення з України найкращих фахівців-інноваційних підприємців.

Нераціональна система оподаткування в Україні та недосконалість законів щодо малого та середнього бізнесу гальмують розвиток ринку стартапів та унеможливають його відкрите функціонування в межах національного простору. Для розвитку стартапу в Україні необхідна зважена та ефективна державна підтримка малого підприємництва в інноваційній сфері, при цьому відсутність податкових пільг – одна із найважливіших причин, що стримує притік інвестицій в стартап-проекти. Сьогодні вимоги, які пред'являються до підприємства відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», ускладнюють фінансову підтримку ІТ-стартапів та інших перспективних проектів. У той же час Україна уже має позитивний досвід зменшення податкового тиску: податкова реформа, проведена на початку 2000-х років, ознаменувалася значним послабленням щодо сплати податків для малих інноваційних компаній. Результатом було значне підвищення показників бюджетних надходжень [4].

Основним нормативно-правовим актом, який визначає в Україні порядок надання та застосування податкових пільг, є Податковий кодекс України. При цьому у Податковому кодексі відсутнє поняття «інноваційне підприємство» і податкові пільги визначаються конкретним видом діяльності суб'єкта господарювання. У даний час, підприємства інноваційної сфери,

залежно від виду здійснюваної господарської діяльності, можуть отримати на загальних підставах пільги з ПДВ та податку на прибуток, а в деяких випадках — плати за землею.

Окрім цього, на сьогодні Податковий кодекс України передбачає тимчасову (до 01.01.2023 р.) пільгу з ПДВ для операцій з постачання програмної продукції. Отже, ІТ-стартап також звільняється від сплати ПДВ відповідно до чинного законодавства. Пільга з податку на прибуток для суб'єктів програмної індустрії полягає в застосуванні зниженої ставки (5 %). Слід також зазначити, що відповідно до Податкового кодексу України, даний суб'єкт повинен бути зареєстрований контролюючими органами як платник, який використовує особливий порядок оподаткування, оскільки відповідає певним критеріям впродовж чотирьох останніх звітних періодів (кварталів), а саме:

- 1) питома вага доходів від здійснення господарської діяльності з реалізації товарів (робіт, послуг) в індустрії програмної продукції становить не менше 70 % всіх отриманих доходів;

- 2) первісна вартість основних активів перевищує 50 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного (податкового) періоду;

- 3) у суб'єкта господарювання відсутня податкова заборгованість;

- 4) суб'єкта господарювання не було визнано банкрутом відповідно до Закону «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [5].

Деякі норми Податкового кодексу України визначають застосування податкових пільг в конкретних сферах діяльності, в яких також можуть працювати стартапи. Наприклад, від оподаткування ПДВ звільнено операції з імпорту обладнання, яке діє за рахунок відновлюваних джерел енергії та технічних засобів, які використовуються для виробництва альтернативних видів палива. Від сплати податку на прибуток звільнені підприємці, які здійснюють діяльність з виробництва біопалива, електричної та теплової енергії з використанням біопалива. Відповідно, якщо стартап буде діяти в даних сферах енергетики, то він, при здійсненні перерахованих вище операцій, буде звільнений від

нарахування та сплати ПДВ. Таким чином, пільгове оподаткування в Україні залежить від конкретного виду інноваційної діяльності.

Окрім вищезазначеного, мова може йти і про регіональні бюджетні вигоди від розвитку стартапів. Для цього слід сфокусуватися на стартапах, які здатні на основі невеликих команд створити інновації в певних регіонах, робочі місця та поповнити місцевий бюджет податками. Втім, для позитивних зрушень потрібні податкові стимули для українських підприємців на кшталт тих, що їх вже мають аналогічні компанії в інших країнах. Наприклад, американська державна програма передбачає звільнення стартап-проектів від податків на 10 років за умов, що проект залишається працювати в регіоні. Також інноваційні компанії на 3 роки звільняються від сплати податків на зарплату співробітників. Якщо врахувати процеси децентралізації в Україні, потрібно розробляти та запроваджувати аналогічні рішення щодо стимулювання реалізації інноваційних стартапів на регіональному рівні.

Отже, ключовими засадами удосконалення державної податкової політики задля стимулювання розвитку діяльності стартапів мають стати наступні податкові інструменти:

1. зменшення податкових перешкод для здійснення реєстрації стартапів;
2. задіяння податкових інструментів стимулювання інноваційної діяльності. Наприклад, звільнити від сплати податку на додану вартість при реалізації науково-дослідних робіт або реалізації прав на результати інтелектуальної діяльності;
3. запровадження податкових пільг для реалізації стартапів, діяльність яких спрямована на вирішення нагальних економічних проблем окремого регіону чи держави загалом;
4. знизити ставки відрахувань до соціальних фондів з фонду оплати праці працівників, задіяних в реалізації стартап-проектів;
5. тимчасове звільнення від сплати податку на прибуток та на землю;

6. відтермінувати сплату податку на додану вартість при імпорті товарів, що не виробляються в Україні (нового устаткування та комплектувальних виробів);

7. звільнення від податку на прибуток, на нерухоме майно, в т.ч. землю, за умови спрямування вивільнених від оподаткування коштів на інвестиційно-виробничу діяльність [5].

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу через створення дієвої системи податкових інструментів забезпечити підтримку та розвиток стартап-компаній малого бізнесу, які відповідатимуть європейським стандартам. Звісно, це не вирішить остаточно усіх проблем даного сектора економіки, проте дасть змогу сформулювати додаткові аргументи на користь провадження відповідної інноваційної підприємницької діяльності в Україні для малих підприємств і підприємців. Запровадження системи ефективних дієвих податкових стимулів і пільг може стати першим кроком у реалізації завдання покращення середовища для розвитку стартап-руху в Україні.

Список використаних джерел та літератури:

1. Ковальова А.Ю. Підходи до створення успішного стартапу: світовий досвід. URL: <http://confcontact.com/node/633> (дата звернення: 18.03.2021 р.).

2. Олег Пилипенко, «Через податки до інновацій — якою є формула успіху для України». URL: <https://www.imena.ua/blog/success-innovations-ua/> (дата звернення: 18.03.2021 р.).

3. Геннадій Василіів Бізнес pongrata: чому Україна перестала бути привабливою для стартапів, і як податкові пільги здатні відродити бізнес-активність// «Інтерактивна бухгалтерія». URL:<http://forbes.net.ua/ua/opinions/1406072-biznes-non-grata-chomu-ukrayina-perestala-buti-privablivoyu-dlya-startapiv> (дата звернення: 18.03.2021 р.).

4. Ісламов Р. Аутсорсинг бухгалтерських послуг для стартапів: плюси та мінуси. URL: <https://ua.accace.com/autsorsynh-buxhalterskyx-poslugh-dlya-startapiv-plyusy-ta-minusy/> (дата звернення: 18.03.2021 р.).

5. Легенчук С. Ф. Історичні аспекти виникнення і особливості діяльності стартап-компаній: обліково-економічні аспекти. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2016. Вип. 1. С. 122-144 .

А.М. Огнева

кандидат технічних наук, доцент

(м.Хмельницький)

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Інформаційні технології та нові напрямки використання комп'ютерних ресурсів стали невід'ємною частиною усіх сфер життєдіяльності людства. Сучасні автоматизовані системи, попри їх можливість охоплення практично усіх сфер господарської діяльності підприємства, переважно завжди сфокусовані винятково на внутрішніх процесах підприємства. Відтак, створення нових багато функціональних, або ж удосконалення існуючих інформаційних систем обліку, сприятимуть покращенню процесу обробки інформації, що дасть можливість проводити ефективний моніторинг діяльності підприємства й приймати оперативні управлінські рішення.

Сучасні інформаційні системи розрізняються не лише функціональними можливостями і інформаційним вмістом, але і їх організаційним і апаратним виконанням. У міру розвитку інформаційних систем з'явилася тенденція до узагальнення їх функцій і структур оброблюваних документів, залежно від структури і розміру підприємства і особливостей бізнесу. Крім того, інформаційно-обчислювальні системи розрізняються за призначенням, по територіальному розташуванню і взаємодії технічних засобів, за способом організації і обробки завдань, по розміщенню даних в компонентах мережі, за способом доступу користувачів до ресурсів і абонентів мережі і ряду інших ознак [1].

В розвинутих країнах поширені такі концепції інформаційних систем на підприємствах [3] :

1 Управління ресурсами підприємства.

– MRP (Material Retirements Planning) - планування матеріальних потреб.

– MRP II (Manufacturing Resource Planning) - планування ресурсів виробництва.

– ERP (Enterprise Resource Planning) - планування ресурсів підприємства.

2 Управління логістикою (SCM - Supply Chain Management).

3 Управління даними про вироби (PDM - Product Development Management).

4 ІС автоматизованого проектування та виробництва (CAD/CAM - Computer-Aided Design/ Manufacturing).

5 ІС документообігу (docflow).

Сучасний етап розвитку ІС в економіці України характеризується створенням інформаційних систем (ІС) нового покоління, до яких належать експертні системи, системи підтримки прийняття рішень, інформаційно-пошукові системи, системи зі штучним інтелектом.

Розвиток ІС визначається стрімким розвитком інформаційних технологій і вдосконаленням концепцій управління підприємством. Він характеризується збільшенням і ускладненням завдань, що стоять перед ІС, а також визнанням важливості ролі інформаційних ресурсів для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства, інтенсифікації і розвитку управлінських і інноваційних процесів.

Сучасні підприємства є складними динамічними системами, що розвиваються в часі, включають велику кількість елементів, реалізують виробничі та управлінські функції. Відповідно вони мають багаторівневу структуру, велику кількість зовнішніх та внутрішніх інформаційних зв'язків. Саме тому зростає важливість комплексного підходу до автоматизації інформаційних процесів на підприємствах.

Ефективність автоматизації в першу чергу залежить від того, наскільки широко вона охоплює комплекси розрахунків, проведених в управлінні. Тому останнім часом, стала настільки популярною ідея побудови корпоративних інформаційних систем стосовно не тільки великих, територіально-розподілених корпорацій, але і будь-яких підприємств, незалежно від їх масштабу і форми власності [3].

Корпоративна інформаційна система (KIC) - це масштабована система, призначена для комплексної автоматизації усіх видів господарської діяльності великих і середніх підприємств, у тому числі корпорацій, що складаються з групи компаній, що вимагають єдиного управління. Така система об'єднує систему управління персоналом, матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами підприємства, персонал підприємствата передові інформаційні технології.

Сучасні KIC за своєю природою завжди є розподіленими (багатомашинними) системами. Щоб досягти мети свого існування розподілена система повинна відповідати таким необхідним вимогам: прозорість, відкритість, безпека, масштабованість, підтримка логічної цілісності даних, ефективність [4].

Якісно нові можливості для інформаційного забезпечення управління стали з'являтися з вирішенням завдань автоматизації передачі інформації і впровадженням KIC і IT-технологій [6]. Для цих цілей застосовуються:

- електронна пошта та Web-технології (в тому числі Інтранет і корпоративні портали);
- корпоративні системи електронного документообігу;
- корпоративні системи зберігання і пошуку документів і фактографічної інформації;
- системи управління потоками робіт (автоматизація обробки інформації та маршрутів руху документів щодо конкретних бізнес-процесів);
- системи спільної (групової) роботи над проектами документів;
- інформаційно-довідкові системи;

- системи управління ресурсами підприємства (ERP-системи);
- системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи);
- спеціалізовані системи (наприклад, банківські системи, страхування, дистанційне навчання і атестація персоналу і ін.), комплексні IT-технології.

Корпоративна інформаційна система являє собою багаторівневу структуру, кожен рівень якої виконує конкретні функції і вирішує власне безліч завдань [6]. Робочі станції користувачів, сервери додатків, сервери баз даних та інші мережеві вузли КІС розподілені по великій території. У великій компанії офіси і майданчики з'єднані різними видами комунікацій, що використовують різні технології і мережеві пристрої.

Головним завданням IT-персоналу КІС є забезпечення надійної, безперебійної, продуктивної і безпечної роботи всієї цієї складної системи. Для цього необхідно організувати захист інформаційних ресурсів, які формують основу всієї діяльності корпорації.

Особливістю КІС є неоднорідність інформаційних ресурсів, яка проявляється в різноманітті видів ІР (текстова, аудіо тощо), у різних структурованості даних (неструктуровані, слабоструктуровані, структуровані), у відмінності способів формалізованого представлення даних (реляційна модель, об'єктна модель); у відмінності використовуваних програмних систем і інтерпретації змісту даних тощо [7].

Таким чином, для ефективного управління інформаційними ресурсами корпоративна система повинна володіти наступним інструментарієм: інтегрованими програмними продуктами; засобами автоматизованої підготовки складних аналітичних звітів і візуалізації даних; надійною інформацією про характер використання ІР; вичерпною поточною інформацією про стан усіх компонентів КІС.

Список використаних джерел та літератури:

- 1 Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень: навч. посіб / В.Ф. Ситник. – К.: КНЕУ, 2004. – 614 с.

2 Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 №851-IV. Дата оновлення: 17.11.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 15.03.2021).

3 Євдокимов В. В. Корпоративні інформаційні системи: проблеми впровадження та аналіз ефективності / В. В. Євдокимов // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2009. - Вип. 16(1). - С. 227-235.

4 Литвинов О.А. Розподілена обробка інформації: монографія/ О.А.Литвинов, В.С. Хандецький. - Д.: ТОВ «Баланс-Клуб», 2013. - 314 с.

5 Марченко Д.М. Автоматизація бухгалтерського обліку як джерело зростання його ефективності// Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №6(96). – С.248-254.

6 Плєскач В. Л. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник / В. Л. Плєскач, Т. Г. Затонацька. – К. : Знання, 2011. – 718 с.

7 Різніченко Л.В., Ткаченко Н.В. Досвід упровадження корпоративних інформаційних систем управління на вітчизняних підприємствах / Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. Випуск 4/2009 (57). Частина 2, с-184-189.

Г.І. Оліх,
старший викладач
(м. Хмельницький)

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні підприємства потребують створення і розвитку власної корпоративної системи управління. В свою чергу корпоративна культура, її розвиток, якій керівники, як правило відводять незначну увагу, для сучасного підприємства є вагомим

компонентою в системі управління персоналом. Корпоративна культура має вплив на всі стадії управління персоналом та на ефективність діяльності підприємства загалом. Організаціям потрібний висококваліфікований персонал, що ефективно буде позначатися на результатах діяльності. Крім того, від рівня корпоративної культури залежить репутація та здатність до конкуренції підприємства. Отож проблема формування та розвитку корпоративної культури організації вимагає дослідження та є вкрай актуальним питанням.

Дослідженням в сфері корпоративної культури, що виконує важливу роль для визначення і реалізації управлінської діяльності та втілення ефективної політики підприємства займалися українські та зарубіжні вчені, як А.В. Іванченко, Г.В. Назарова, Н. Гриценко, В. Тимцуник, Г.Л. Хаєт, Р.Л. Ансофф, Е.Г. Шейн та ін. Незважаючи на велику кількість публікацій, питання щодо корпоративної культури, її формуванню та розвитку залишаються не зовсім дослідженими, що вимагає детальнішого вивчення.

Добре налагодженні відносини у колективі, яким сприяє відповідно сформована корпоративна культура, виступає великим потенціалом для будь-якої організації. Важливість корпоративної культури, як складової управління персоналом має свій прояв через створення принципів організації та їх цінностей.

Тільки в останні десятиліття попереднього століття на культуру організації почали звертати увагу, як на один з факторів, що необхідний для розуміння поведінки людей та управління нею.

Сучасний етап розвитку економіки дозволяє зробити висновки, що фактично організація, яка супроводжується успіхом на ринку має власну корпоративну культуру, тобто має внутрішні найважливіші положення діяльності організації, які відображаються в соціальних нормах та цінностях працівників. Така культура дозволяє вирізняти організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

Сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію

цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку [1].

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;

- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [1].

Метою корпоративної культури в системі управління персоналом є створення відповідної поведінки персоналу для ефективної діяльності підприємства.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі:

- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;

- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу на підприємстві;

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;

- зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;

- делегування відповідальності;

- зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

Вперше поняття «корпоративна культура» як найважливіший фактор, що впливає на поведінку в організації і соціальний розвиток, сформулювали Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді в 1982 році. Вони виявили, що крім висококваліфікованого персоналу, ефективного управління, інноваційних стратегій, підприємства мають у своєму розпорядженні сильну культуру та

особливий стиль, які сприяють успіхам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Розкриттю значення корпоративної культури для успіху підприємства сприяли дослідження Томаса Дж. Пітерса і Р. Уотермена. Вони чітко сформулювали ідею про те, що управлінець, що впливає на стан справ в організації, повинен займатися не тільки економічними питаннями, але й керувати ціннісними установками організації, в буквальному сенсі створювати сенс роботи в цій компанії.

Дослідження Т. Діла і А. Кеннеді, Т. Пітерса і Р. Уотермена викликали серйозний інтерес до розгляду поняття «корпоративна культура», оскільки цим ученим вдалося продемонструвати переваги компаній, які мають сильну культуру. Першою важливою теоретичною працею з розгляду даної проблеми вважають книгу американського психолога Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство» (1985). Автор першим описав теорію трьох рівнів корпоративної культури, на основі яких можна її вивчати: перший рівень — артефакти; другий рівень — проголошені цінності; третій — базові уявлення. Подальші дослідження корпоративної культури будувалися вже на основі його трирівневої моделі [2].

Потрібно зауважити, що корпоративна культура – це досить складна система, яка характеризується низкою важливих функцій:

1. Мотиваційна. У працівника з'являється стимул продуктивно працювати та діяти в інтересах компанії.

2. Інтегруюча. Всі підрозділи підприємства об'єднують свої сили, щоб досягти поставлених цілей.

3. Функція формування корпоративних цінностей. Працівники відчують свою причетність до справи, а також вони розуміють, що їхній внесок є важливим.

4. Іміджева. Створення позитивного іміджу компанії більшою мірою залежить від сформованої на підприємстві корпоративної культури та її рівня.

5. Консолідуюча. Функція орієнтована таким чином, щоб інтереси керівництва компанії та інтереси працівників цієї компанії були однаково важливими та значущими.

6. Інноваційна. Якщо організація хоче виживати та розвиватися в умовах жорсткої конкурентної боротьби, то вона повинна йти на ризик та впроваджувати інновації [4, с. 30].

В літературі корпоративна культура класифікована на негативну і позитивну залежно від впливу на формування трудових цінностей персоналу:

- позитивна корпоративна культура фіксує для працівника цінність своєї професійної діяльності як способу особистісної трудової, творчої самореалізації й саморозвитку та цінність свого підприємства як умови забезпечення власних актуальних потреб;

- негативна корпоративна культура відбиває ситуацію, коли трудова діяльність для персоналу на конкретному підприємстві різною мірою вигідна, проте не цінна з точки зору саморозвитку персоналу та творчої самореалізації.

Формування позитивної корпоративної культури можна спостерігати на підприємствах, що розвиваються стабільно, де прояв позитивних ознак окресленої культури є стабільним або тимчасово нестабільним (культура орієнтована на розвиток виробництва та на соціальний розвиток колективу) [7].

Корпоративна культура організації точно визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у організації формується за допомогою високої формалізації. Корпоративна культура організації може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим ефективніша культура організації, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладено у підсвідомості працівника, що приймає культуру організації [6].

Таким чином, теоретичною основою корпоративної культури є система відносин зовнішніх та внутрішніх суб'єктів організації, що дає підстави формувати корпоративну культуру із залученням до цього процесу, перш за все, вищих органів управління. Корпоративна культура в системі управління підприємством є стратегією майбутнього, яка забезпечує ефективне функціонування організації.

Список використаних джерел та літератури:

1. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. – Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – вип. 17.
2. Питерс Т. Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005
3. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С.123-128.
4. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. Київ, 2013. 28–32 с.
5. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. №15.
6. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А.О. Чернишова // Наукові праці: економічні науки. – 2010. – К. : КНТУ, Вип. 17.
7. Виханский О.С. Способы установления взаимодействия человека и организации / О.С. Виханский // Организационное поведение: хрестоматия. – Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 220-226.

Р.Л. Оліх

Магістрант

(м.Хмельницький)

**ПРАКТИКА ТА ПРОБЛЕМАТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ**

Колосальні глобалізаційні та трансформаційні процеси, зважаючи на сучасний розвиток ринкової економіки, зумовили підвищення вивчення та побудови нововведень у розв'язанні проблем, пов'язаних з формуванням, розвитком та ефективністю

використання кадрового потенціалу, який сьогодні – один з головних факторів конкурентоспроможної банківської установи та її функціонування. Ефективність використання кадрового потенціалу досягається за умов формування та реалізації потужної кадрової політики комерційного банку, що сьогодні рахується провідною конкурентною перевагою та інструментом у досягненні успіху будь-якого банку України.

Злагоджений творчий колектив є, насамперед, запорука успіху такої політики. Ефективна кадрова політика – це, в першу чергу, політика у роботі з персоналом, що, повністю, відповідає концепції розвитку банку, тому кадрову політику потрібно розробляти на підставі загальної стратегії розвитку. Але, потрібно пам'ятати, що вибір кадрової політики базується, не тільки, на загальній меті діяльності комерційного банку, а й на методах та засобах, які використовуються для досягнення поставленої мети.

Суттєвий внесок у дослідження питань ефективної кадрової політики зробили такі вчені, як Н. Балабанова, М. Вихристюк, К. Васильченко, Н.Терещенко, В. Данюк, А.Полянська та багато інших.

Тому, для чіткого розуміння суті проблематики, щодо розробки кадрової політики банку, постає потреба аналізу суті категорії «кадрова політика» у дослідженнях провідних науковців.

Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. визначають кадрову політику як «систему роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального, високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства, адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах. в широкому розумінні – це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми. У вузькому розумінні – сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій» [1, с.36].

В. Р. Веснина трактує кадрову політику як «систему поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення

продуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності [2, с.39].

Л. В. Балабанова трактує «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом та кадровою службою» [3, с.126].

Г. Співак визначає кадрову політику «як діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому)». Також ним окреслена основна проблема кадрової політики – «організація відносин «влада - підпорядкування» та сумісної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії» [4, с.712].

На думку Є. П. Пархімчика: «кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [5, с.5].

Провівши детальний аналіз визначень терміну кадрова політика, узагальнемо та сформулюємо власне трактування: кадрова політика - це сукупність методів, принципів, заходів спрямованих на формування та використання персоналу для створення оптимальних умов праці, мотивації праці та її стимулювання.

Ключовим завданням у формуванні і реалізації «кадрової політики» установ і організацій за сучасних умов є максимізація у ефективності використання здібностей співробітників у відповідності цілям установ та суспільства загалом.

Виділимо основні завданнями «кадрової політики» банку
(Рис. 1)

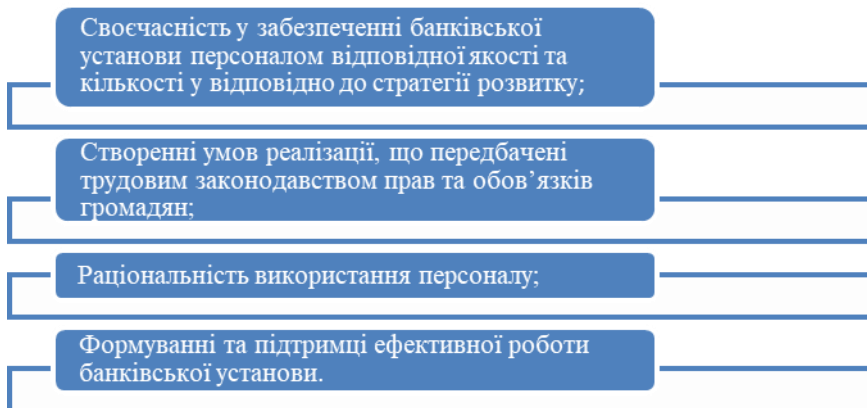


Рис. 1. Основні завданнями «кадрової політики» банку

Є три етапи вибудови кадрової політики у банківській установі:

Перший етап – нормування. Його суть зводиться до продуманої скоординованості принципів, методів і цілей роботи з працівниками зі стратегічними напрямками функціонування та розвитку банку.

Другий етап – формування. Складання ефективного штатного розпису й у відповідності до нього планування необхідної чисельності працівників банку.

Третій етап – контролінг. Визначення чисельності і структури кадрового потенціалу банківської установи й одночасне здійснення його ґрунтовного аналізу.

Кадрова політика банківської установи має низку зовнішніх та внутрішніх чинників впливу і регуляторів. Зовнішні залежать від особливостей національного законодавства, специфіки ринку праці, особливостей макроекономічної та фінансової політики, рівня розвитку фінансового сектору, ступеню науково-технічного прогресу, менталітету, культурних цінностей, традицій, релігійного розмаїття, тісноти й географії міжнародних відносин тощо.

Внутрішні залежать від величини банку і його регіонального розгалуження, стратегічних орієнтирів та пріоритетності, стилю керівництва й методів стимулювання, умов праці, технічного забезпечення, обсягів та структури активів, пасивів і власного капіталу тощо.

Управління банківською кадровою політикою є сукупністю таких взаємопов'язаних між собою компонентів:

а) управління цілями, способами та підходами забезпечення банківської установи необхідними кадрами;

б) управління методами навчання персоналу;

в) управління формами та системами оплати праці банківських працівників;

г) управління політикою формування сприятливого мікроклімату банківської установи на основі службових, посадових, виробничих, формальних і неформальних відносин між працівниками;

г) управління соціальною політикою та соціальними стандартами банку.

Кадрова політика і трудове нормативно-правове забезпечення банку має бути спрямовано на залучення фахових спеціалістів з метою формування цілісного й ефективного колективу професіоналів. Відповідальні, високоморальні та обізнані у своїй справі банківські кадри є гарантією реалізації усіх оперативних, тактичних і стратегічних цілей банківської установи. Висококваліфікований персонал банку створює йому позитивний імідж та зміцнює ступінь довіри серед клієнтів, кредиторів, постачальників, позичальників та інших суб'єктів національної фінансової сфери. Інформація про надійність, позитивні фінансово-господарські зрушення, хорошу репутацію банківської установи розповсюджується із притаманною їй швидкістю за умов сучасного Інтернет-середовища й багатого розмаїття соціальних мереж, інформаційних ресурсів та гаджетів.

Основою удосконалення кадрової політики банківської установи повинні бути:

по-перше, визначення внутрішнього розпорядку, інструкцій та інших нормативних актів і розпоряджень відповідно до чинних норм законодавства і їхніх змін;

по-друге, кадрова служба банківської установи разом із керівництвом повинні регулярно узгоджувати й відшліфовувати штатний розпис у відповідності до змін умов господарювання та фінансових викликів і реалій зовнішнього середовища;

по-третє, ефективно здійснювати розподіл повноважень, принципів та особливостей внутрішньої підпорядкованості, а відповідно до них узгодити порядок і систематичність підзвітності персоналу;

по-четверте, здійснювати внутрішнє загально-підприємницьке та попідроздільне анкетування працівників з метою виявлення кадрових проблем, негараздів морального мікроклімату, справедливості матеріального і нематеріального стимулювання;

по-п'яте, на основі анкетування проранжувати наявні проблеми за ступенем важкості наслідків, актуальності розв'язання, складності вирішення, етичності розголошу і розробити відповідні кроки їхнього поетапного усунення з аналізом успішності й дієвості запропонованих заходів;

по-шосте, вироблення результативної системи мотивування і самомотивування працівників, організації та самоорганізації роботи персоналу, навчання та самонавчання кадрів банку тощо;

по-сьоме, покращення методики проведення співбесід з урахуванням індивідуальних психологічних підходів до конкурсантів, за яких уможлиблюється більше професійне, загально-інтелектуальне й моральне пізнання і розкриття претендента на конкретну посаду;

по-восьме, вміння чітко визначати і структурувати слабкі та сильні сторони як окремого працівника, так і підрозділу, що дозволить визначити правильний курс колективного й індивідуального професійно-морального удосконалення та прорахувати ймовірність виникнення помилок та досягнення успіху в тій чи іншій справі, операції, роботі, завданні тощо;

по-дев'яте, вивчити дійсні причини виникнення конфліктів та дослідити морально-інтелектуальні особливості підрозділів з метою запобігання неприємних і незручних ситуацій, сварок і суперечок, полегшення роботи із згладжуванням конфліктів, а також вироблення дієвих способів зміцнення робочого мікроклімату;

по-десяте, надати значної уваги методам адаптації і при звичаєння нових працівників до свого робочого місця й колективу, а працівників зі стажем до змін і нововведень у політиці господарювання, підпорядкування, технічного оснащення, омолодження кадрів, інноваційних впроваджень тощо;

Окреслені напрями вдосконалення кадрової політики дозволять підвищити її ефективність і сприятимуть покращенню діяльності банківської установи.

Отже, кадрова політика – це вміло організована сукупність способів, принципів, прийомів та підходів, які дозволяють здійснити підбір персоналу, раціонально спроектувати й ефективно реалізувати робочі місця, забезпечити оптимальні умови праці, виробити дієві заходи стимулювання й цим самим створити сприятливий мікроклімат і гарантувати безперервний процес матеріального або нематеріального виробництва на підприємстві незалежно від форми його власності, відомчого підпорядкування і галузевої приналежності.

Список використаних джерел та літератури:

1. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.
3. Балабанова Л.В. Управление персоналом : [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
4. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О. А. Шаповал // Економіка і суспільство, 2017. – Вип. 9. – С. 712-715.
5. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.

Л.А. Осадчук,
Старший викладач
(м.Хмельницький)

ПРОБЛЕМИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ОБЛІКОМ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ, УТРИМУВАНІ ДЛЯ ПРОДАЖУ І ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Основні засоби – складова матеріальної бази кожного суб'єкта господарювання і виступають одним із важливих об'єктів обліку. Ефективність їх використання залежить від організації своєчасного, повного та достовірного обліку.

Ринковий механізм господарювання супроводжується реформуванням вітчизняного бухгалтерського обліку, а це в свою чергу зумовлює необхідність приведення нормативної бази обліку і звітності у відповідність фінансової звітності з Міжнародними стандартами, як відомо, все нове породжує виникнення проблемних питань, які варто вирішувати на національному рівні.

Сьогодні, на мою думку, є ще не врегульованим питання обліку продажу основних засобів. Це питання регулюється П(С)БО 27 „Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність“. Даний національний стандарт відповідає за змістом Міжнародному стандарту фінансової звітності 5 „Непоточні активи, утримувані для продажу та припинена діяльність“.

Необоротні активи та група вибуття визнаються утримуваними для продажу у разі, якщо виконано всі умови, визнані у п.1 р.ІІ П(С)БО 27:

- економічні вигоди очікується отримати від їх продажу, а не від їх використання за призначенням;
- активи готові до продажу в їх теперішньому стані;
- їх продаж, як очікується, буде завершено протягом року з дати визнання їх такими, що утримуються для продажу;
- умови їх продажу відповідають звичайним умовам продажу для подібних активів;
- здійснення їх продажу має високу ймовірність, якщо керівництвом підприємства підготовлено відповідний план або

укладено твердий контракт про продаж, здійснюється їх активна пропозиція на ринку за ціною, що відповідає справедливій вартості.

Остання умова, виходячи з ПС(Б)О 27 та МСФЗ 5, вимагає, з метою підвищення ймовірності продажу, від управлінського персоналу вирішення організаційних питань, - саме управлінський персонал повинен скласти план продажу та ініціювати активну програму щодо визначення покупця і виконання плану. Все це потрібно було б передбачити у додатках до П(С)БО 27.

Виходячи із змісту П(С)БО 27 внесено доповнення до діючого Плану рахунків і введено до рахунку 28 „Товари “ субрахунок 286 „Необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу“, а до рахунку 68 „Розрахунки за іншими операціями “ - субрахунок 680 „Розрахунки, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу “.

Введення субрахунку 286 є, на перший погляд, обґрунтованим відповідно п. 33 П(С)БО 7 „Основні засоби“. З іншого боку, впливає висновок з приводу того, що не доцільним буде відображати необоротні активи у складі субрахунку 286, якщо їх продаж не буде завершено протягом року з дати визнання їх такими, що утримуються для продажу (п.1 р.П П(С)БО 27). Не виконання цієї умови наводить на думку про те, що краще було б передбачити субрахунок 185 „Необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу“ до рахунку 18 „Довгострокова дебіторська заборгованість та інші необоротні активи“.

З приводу субрахунку 680 вважаю, що є недоречним його введення, бо при нарахуванні доходу від продажу об'єктів необоротних активів виникає дебіторська заборгованість, а не зобов'язання, а тому можливо краще було в складі рахунку 37 відкрити субрахунок 370 „Розрахунки пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу“. Є не зрозумілим призначення введеного субрахунку 680.

Виходячи із інформації, наведеної вище щодо введених субрахунків, пов'язаних із операціями з необоротними активами та групами вибуття, виникають деякі питання щодо нововведень до змісту показників фінансової звітності. До змісту ф.№1 „Баланс“

(Звіт про фінансовий стан) передбачено в активі розділ 3 „Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття“ (код рядка 1200), а в пасиві – розділ 4 „Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття“ (код рядка 1700).

Введення розділу 3 до активу балансу відповідає вимогам нормативних документів щодо окремого відображення у звітності даних про утримувані для продажу активи. Це дає змогу користувачам фінансової звітності отримати інформацію про операції щодо реалізації необоротних активів. На нашу думку, доцільним було б включити до розділу 3 окремі статті: за видами необоротних активів, утримуваних для продажу; розрахунки (дебіторська заборгованість), пов’язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу“.

Крім того, при такій структурі активу балансу порушується класифікація статей балансу відповідно до збільшення їх ліквідності. З цією метою пропонуємо інформацію з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття розмістити після розділу 1 „Необоротні активи“ і дати назву розділу 2 „Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття“. При такій заміні (переміщенню) збережеться принцип класифікації статей балансу відповідно до зростання їх ліквідності.

Призначення розділу 4 пасиву балансу, чітко не визначено нормативними документами і не зрозуміло, які саме зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу виникають, що, в свою чергу, потребують такого відокремленого відображення у фінансовій звітності.

Існують проблеми щодо формування доходів і витрат від реалізації необоротних активів, утримуваних від продажу. Нараховані доходи від реалізації необоротних активів відображаються на кредиті субрахунку 712 „Дохід від реалізації інших оборотних активів“ до рахунку 71 „Інший операційний дохід“, а списання їх відображається по дебету субрахунку 943 „Собівартість реалізованих виробничих запасів“ до рахунку 94 „Інші витрати операційної діяльності“. Відповідно при формуванні показників ф.2 „Звіт про фінансові результати“ суми за цими

операціями відображаються в складі статей „Інші операційні доходи“ (рядок 2120) та „Інші операційні витрати“ (рядок 2180). Однак, виникають протиріччя, що пов'язані із цим питанням. У розділі 1 „Загальні положення“ НП(С)БО 1 при визначенні інвестиційної діяльності вказується, що „інвестиційна діяльність – придбання та реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів“. Висновки за цим визначенням враховані при формуванні показників фінансової звітності форми 3 „Звіт про рух грошових коштів“. Операції з надходження від реалізації необоротних активів передбачено відображати у розділі 2 „Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності“ (код рядка 3205). За цими дослідженнями слідує висновок про те, що доцільно відображати надходження від реалізації необоротних активів окремою статтею у розділі 1 „Рух коштів у результаті операційної діяльності“, ф.3 „Звіт про рух грошових коштів“. Такі зміни свідчитимуть про врахування операцій за результатами продажу необоротних активів не у складі інвестиційної діяльності, а у складі операційної. Відповідно після цього виникає необхідність внесення змін у визначення поняття „інвестиційна діяльність“, що наведено у НП(С)БО 1 та в інших нормативних документах.

На мою думку, є доречним внести корективи щодо операцій з необоротними активами, утримуваними для продажу та до показників звітності, пов'язаних із ними, що дасть можливість вирішити проблеми передбачені вище.

Список використаної джерел та літератури:

1. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 30.11.99р., №291.
2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 30.11.99р., №291.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 „Основні засоби“ від 27.04. 2000року, №92.

4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 27 „Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність“ від 07.11.2003р., № 617.

5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 „Загальні вимоги до фінансової звітності від 07.02.2013р., №73.

6. Міжнародний стандарт фінансової звітності 5 „Непоточні активи, утримувані для продажу та припинена діяльність“ від 01.01.2012 р.

Р.М. Пилипчук
Магістрант
(м.Хмельницький)

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Інноваційна діяльність в публічному управлінні, її реалізація та формування є базисною проблемою не тільки теоретичного аспекту, а й практичного значення. Це спричинено тим, що сьогодні інновації виступають фундаментом життєдіяльності суспільства вцілому, містяться та будуть розташовані в центрі спостереження теоретиків і практиків на усіх щаблях розвитку людства.

Сучасні вітчизняні та зарубіжні вчені здійснюють детальний теоретичний аналіз, що відбувається при взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності в публічному управлінні. Не дивлячись на це, ця проблема вимагає вирішення ряду аспектів. В першу чергу тому, що такі відносини не є стійкими, представляють собою постійно змінюючий соціальний механізм.

Вітчизняними та зарубіжними вченими здійснений істотний внесок в розробку теорії інноваційного розвитку, а саме: Балабанов, Волощук К.Б., А. С. Гальчинський, М. В. Гаман, В. М.

Геєць, В. О. Гусєв, Б. М. Данилишин, Л. К. Безчасний, Я. А. Жаліло, Н. П. Мешко, Є. О. Романенко, Л. І. Федулова та інші.

Інновації – один з найважливіших факторів обумовлення розвитку економіки та окремого підприємства. Темпи та масштаби створення та впровадження інновацій в умовах економічних коливань визначають конкурентні переваги підприємств.

Термін «інновація» походить від латинського «*invenire*» — виявлення. З'явився він у XIII столітті та застосовувався сферою права, але значення його було геть іншим, що характеризувалося оновленням облігацій внаслідок заміни контракту на нового боржника [1].

Сутність, особливості та функції інновацій по-різному визначались і визначаються різними авторами.

Термін «інновація» вперше увів у 1912 р. до наукового світу австрійський економіст та соціолог Й. Шумпетер [2, 220]. Він визначив поняття інновації « як нової науково-організаційної комбінації використання виробничих факторів, яка мотивована підприємницьким духом». Тобто, на його думку, інновації визначаються новими продуктами, новими технологіями, новою організацією промислового виробництва та управління ним. Це джерело розвитку підприємства, залучення нових ресурсів і виробничих факторів, вдосконалення його внутрішніх процесів.

М. Портер визначає інновації як «...можливість здобуття конкурентних переваг. Інновації виявляються в новому дизайні продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу, у новій методиці підвищення кваліфікації працівників» [2, с. 171].

А. Томпсон описує інновації, як «...це ідея, практика чи продукт, що сприймаються індивідом як нові, а на думку та інших, інновацією є генерування, прийняття і впровадження нових ідей, процесів, продуктів і послуг. Тобто, в одному випадку інновація – це результат творчого процесу у вигляді нової продукції (техніки), технології, методу тощо, в іншому – процес введення нових виробів, елементів, підходів, принципів замість існуючих. Проте головна їх ознака полягає в обов'язковій наявності науково-технічної новизни та здатності до виробничого застосування».

Термін «публічне управління» (англійською – public management) Д. Кілінгом, в такому значенні, вперше було використано у 1972 році: «пошук в найкращий спосіб використати ресурси для досягнення пріоритетних цілей державної політики» [3].

Розуміння К. Полліта, публічне управління, як: «діяльність політиків і державних службовців; структура органів державної влади і здійснювані ними процедури; системне вивчення як діяльності, так і структур та процедур» [4, с. 12-13].

Н. Обушна доводить думку, що «публічне адміністрування становить основу механізму реалізації на практиці класичної теорії менеджменту в державному секторі, яка передуює появі сучасної теорії менеджменту, що характеризує модель нового публічного управління, сутність якої зводиться до ефективного функціонування всієї системи політичних інституцій». Особливостями публічного адміністрування вона визначає «забезпечення реалізації рішень органів влади шляхом застосування демократичних, публічних, ліберальних форм та методів управління соціальним та економічним розвитком суспільства, які складають лише частину публічного управління» [5, с. 53-63].

Є. Романенко доводить що «...ключовою проблемою підвищення ефективності взаємодії держави і громадськості є переведення відкритості та прозорості з декларативних принципів у практичну площину». Зокрема, мова ведеться щодо необхідності:

- підвищення інформованості населення про діяльність органів публічної влади за допомогою вилучення зі службового користування документів і матеріалів, які призначені для широкого користування, але фактично є закритими;

- детальне та широкомасштабне висвітлення фактів зловживання в органах публічної влади; створення довідкових видань, які висвітлюють права громадян у сфері взаємодії з органами публічної влади; вироблення методології та практики висвітлення діяльності органів публічної влади з метою підвищення їх відкритості за допомогою формування доступної для

всіх бажаючих інформації, що дасть змогу знизити суб'єктивізм прийнятих ними рішень [6].

В. Куйбіда зазначає що «...сьогодні в Україні основними формами взаємодії громадськості та держави є участь інститутів громадянського суспільства у виробленні та обговоренні політикою управлінських рішень, сприяння наданню громадськими організаціями соціальних послуг населенню, проведення органами публічної влади моніторингу й аналізу громадської думки, державна фінансова підтримка діяльності організацій "третього сектору", здійснення організаціями громадянського суспільства громадського контролю діяльності органів публічної влади, утворення консультативно-дорадчих та експертних органів тощо». При цьому ключовими принципами зазначеної взаємодії є прозорість і публічність, узгодження інтересів, участь, взаємна підтримка сторін, відповідальність, добровільність, незалежність та етичність [7].

Головною метою впровадження інноваційних технологій виступає вдосконалення інноваційної політики шляхом стимулювання інновацій у державному секторі та посилення співпраці між місцевими та регіональними органами влади, державними установами та іншими зацікавленими сторонами.

Інновації в державному управлінні або публічній сфері можна розуміти, як діяльність, пов'язану із впливом, створенням та впровадженням рішень, які можуть сприяти соціальним змінам, а отже і появі соціальних інновацій.

Напрямами реалізації державної політики в сучасному публічному управлінні доречно вважати:

По-перше, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних і комунікативних форм і технологій в процесах управління, побудова інфраструктури масових інтерактивних інформаційних систем і мереж. Оптимізація і підвищення якості системи управлінської діяльності, що здійснюють органи публічної влади, зі встановленням стабільного зворотного зв'язку у відносинах.

По-друге, перевага підходів у публічному управлінні, заснованих на умовах соціальної спрямованості публічного

управління, верховенство національних інтересів, підняття інформаційної грамотності населення, використання нових методів консультування, навчання із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

По-третє, визначення відповідності діючих нормативно-правових актів стратегіям розвитку суспільства, кодифікація та систематизація законодавства, нормативно-правових актів.

По-четверте, забезпечення ефективної участі всіх регіонів України в системі становлення громадянського суспільства, підтримка регіональних, місцевих ініціатив та проектів.

По-п'яте, оптимізація структури, розділення повноважень і меж відповідальності суб'єктів публічної влади, виключення дублювання функцій, забезпечення публічності органів влади в інформаційному просторі.

По-шосте, забезпечення інформаційної безпеки кожного громадянина як складової національної безпеки.

По-сьоме, впровадження механізмів стабілізації покращеної системи публічного управління в умовах впливу дестабілізуючих факторів.

Список використаних джерел та літератури:

1. Федорова В.А., Татарчук Ю.І. Теоретичні відомості з питання інновацій. Економічний простір. 2015. № 100. С. 66—73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2015_100_9 (дата звернення: 12.03.2018)
2. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. – М.: Директ-Медиа, 2007. – 400 с.
3. Keeling D. Management in Government. Routledge, 2018. 210 p.
4. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge: Harvard University Press, 1934. URL: https://pdfrog.com/download/the_theory_of_economic_development_an_inquiry_into_prof_its_capital_credit_interest_and_the_business_cycle_joseph_a_schumpeter.pdf (дата звернення: 12.03.2018).

5. Leydesdorff L. The Knowledge-Based Economy: Modeled, Measured, Simulated. Boca Raton, FL: Universal Publishers, 2006. 392 p., с. 53-63

6. Романенко Є. Відкритість та прозорість як структурні рівні транспарентності державного управління та їх комунікативні функції. Є. Романенко. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2014. Вип. 14. С. 17—31.

7. Квітка С. А. Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень / С. А. Квітка. – Дніпро: Грані, 2017. – 268 с.

О.О. Підопригора
Магістрантка
(м.Київ)

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ

Фахівці даної сфери відзначають, що вітчизняна управлінська модель схильна до різних крайнощів і знаходиться в постійному розвитку, що дало підстави виділити в ній такі протиріччя:

- авторитарний стиль управління;
- формалізм і домінування неформальних відносин;
- бюрократія, індивідуалізм при високій залежності особистості від групи.

Також є ряд особливостей, властивих вітчизняній управлінській культурі:

- орієнтація на владу і висока роль особистих зв'язків;
- добровільні самообмеження в комфорті;
- прагнення до групової роботи і поділу відповідальності;
- просування і заохочення співробітників на основі їх персональної лояльності до керівництва і організації;
- досягнення власного благополуччя за рахунок інших;

- непрозорість прийнятих рішень;
- наявність бар'єрів між підрозділами однієї організації.

Характерною рисою для української управлінської культури є колективний початок, частково обумовлений історією розвитку держави, що в даний час вступає в протиріччя зі зростаючими цінностями індивідуалізму, фінансового благополуччя, особистого успіху, освіти і пріоритету молоді [1, с.52].

Проведений аналіз підходів сучасних дослідників показав необхідність врахування національно-культурних аспектів, менталітету, а також законодавства і ідеології держави при формуванні та оцінці управлінської культури на підприємствах. Як і культура загалом, управлінська культура формується в процесі спільної діяльності людей, проте в організаціях вона проектується і створюється людьми свідомо з подальшим управлінням її розвитком. Зростання загального добробуту країни, розвиток духовної складової в мотивації співробітників в сукупності з достатнім матеріальним стимулюванням, орієнтація на особистісний потенціал і розвиток співробітників замість переважання ієрархії, заснованої на особистих зв'язках, можуть стати значущими факторами формування ефективної культури, націленої на довгостроковий розвиток і підвищення ефективності управління підприємством загалом, і формування вигідного корпоративного іміджу зокрема.

Результати дослідження управлінської культури вітчизняних підприємств, дозволили визначити ступінь її відповідності рівню розвитку ключових компетенцій співробітників, закріплених в корпоративній моделі компетенцій. На підставі даних результатів і підтверджених гіпотез про наявність взаємозв'язку між окремими параметрами емоційного інтелекту і показниками відповідності управлінської культури можна визначити стратегічні напрямки роботи над виявленими неефективними сторонами і проявами сформувалася культура, а також розробити рекомендації щодо зміцнення та подальшому розвитку сильних сторін.

В якості пріоритетних напрямків роботи по вдосконаленню виявлених неефективних сторін вітчизняної управлінської культури можна відзначити наступні:

а) заходи, спрямовані на підвищення лояльності співробітників до компанії і керівника. По-перше, даний напрямок має на увазі підвищення іміджу як роботодавця, формування позитивного сприйняття співробітниками перших осіб компанії, ієрархії і принципів підпорядкування. Внеском у розвиток даного напрямку може бути робота маркетингу і внутрішніх комунікацій, спрямована на підвищення обізнаності та усвідомлення співробітників про що відбуваються поліпшення, актуальних стратегіях і тенденції в управлінні і розвитку. Використання внутрішніх каналів комунікації (телебачення, преси та Інтернет-порталу) для висвітлення діяльності в позитивному контексті, публікації статистики і матеріалів, що відображають стратегії і принципи системи управління, проведення регулярних прямих ліній з керівниками сприятимуть «скороченню дистанції» між співробітниками, які займають різні позиції в ієрархічній системі, а також дозволять підвищити лояльність, зміцнити усвідомленість і позитивне сприйняття компанії внутрішніми клієнтами.

По-друге, важливим є розвиток у співробітників бажання працювати в довгостроковій перспективі і формування прихильності роботі в компанії, що спричинить відповідальне і небайдуже ставлення до роботи, внутрішнім і зовнішнім клієнтам. У цьому плані важливо забезпечити ефективність і прозорість принципів кар'єрного росту, заснованих на оцінці особистих досягнень, компетенцій і потенціалу розвитку співробітників. Система просування по кар'єрних сходах, заснована на визнанні значущості досягнень співробітників, і в меншій мірі залежить від особистих зв'язків і вироблення років, буде мотивувати співробітників на досягнення значущих результатів і сталий довгостроковий розвиток. Система довгострокових бонусів, матеріальних і нематеріальних методів компенсації, що забезпечують стабільно високий рівень життя навіть в умовах ринку, також забезпечить прихильність співробітників компанії, дозволить зберігати і залучати талановиті кадри.

По-третє, для розвитку лояльності співробітників до компанії доцільно підвищувати усвідомлення значущості вкладу в особистий і професійний розвиток співробітників. Персональний підхід до виявлення найбільш актуальних і цікавих напрямків розвитку, розробка індивідуальних програм навчання для талановитих співробітників з високим потенціалом, систематичне підведення підсумків і постановка нових цілей зміцнить в свідомості співробітників розуміння динаміки і цінності забезпеченого компанією професійного та особистісного зростання.

б) заходи, що дозволяють оцінювати потенціал, компетенції та досвід співробітників в динаміці, будуть також благотворно впливати на коректний і ефективний розподіл завдань і підвищення ефективності командної роботи. Грамотний підбір співробітників на певні проекти і функції підвищить залученість кожного учасника робочого процесу, зміцнить ступінь особистої зацікавленості і відповідальності в командній роботі, що позначиться не тільки на особистих результатах, але і дозволить досягти синергетичного ефекту в команді.

в) заходи, спрямовані на формування ефективної системи досягнення цілей компанії. Зокрема, в рамках розвитку культури досягнення цілей важливо виробити навички розстановки пріоритетів і навчити співробітників відмовлятися від ресурсовитратності і в той же час недоцільних завдань. Також даний напрямок включає вибудовування злагодженої роботи всередині і між підрозділів, що забезпечує доступ усіх учасників робочих процесів до релевантної інформації і чітке узгодження функцій, задач і термінів їх виконання. В рамках реалізації зазначеного напрямку важливо забезпечити єдине джерело постановки цілей і єдиний центр збору звітності та координації. Систематична актуалізація документації та регламентація закріпленому в ній розподілу функціоналу, як між підрозділами, так і між співробітниками дозволить уникнути дублювання завдань, додаткових витрат часу і розмитих меж відповідальності. Крім того, важливо розвинути культуру ефективних комунікацій

між підрозділами, спрямовану на швидкий обмін актуальними даними без використання складних бюрократичних правил.

г) заходи, що формують обізнаність співробітників про справи компанії в цілому і всередині підрозділів, зокрема, а також інформування та підготовка співробітників до очікуваних змін. Зазначена раніше необхідність розвитку внутрішніх комунікацій є актуальною і в рамках даного напрямку, так як своєчасне інформування співробітників про майбутні зміни повинно відбуватися зсередини компанії, щоб забезпечити правильний контекст подачі і сприйняття нових рішень.

д) зміцнення усвідомленості місії і цінностей компанії, зокрема в процесі проведення командо формуючих заходів і за рахунок транслявання і заохочення найбільш успішного досвіду роботи цінностей «в дії».

Список використаних джерел та літератури:

1. Лозовський О.М., Дрончак І.В. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. Молодий вчений. 2016. № 1(1). С. 101-104
2. Бондарчук Л. В. Управлінська культура як необхідний елемент розвитку менеджменту в Україні. [Електронний ресурс] / Л. В. Бондарчук, Н. І. Прокопович. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/29932.doc.htm
3. Александрова Н. М. Модель формування управлінської культури майбутнього викладача економіки / Н. М. Александрова // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Педагогіка. - 2016. - № 1. - С. 147-153.

Т.А. Піхняк

*кандидат економічних наук
(м. Хмельницький)*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНОГО ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація праці належить до числа тих питань, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялося багато уваги. Українська теорія і практика мотивації, як правило, завжди зводиться до оплати праці: підвищення рівня заробітної плати, премії, доплати, пільги тощо. У більшості випадків такі методи є малоефективними. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах доцільно використовувати досвід зарубіжних компаній, що дозволить українським підприємствам створити високопродуктивний кадровий потенціал [1].

Не будучи мотивованим, самим підприємством, співробітник може підписати контракт, вийти на роботу, але при цьому використовувати лише 10% своїх можливостей. Тому, тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до роботи, які мотиви лежать в основі її поведінки і якими способами вони можуть бути приведені в дію, можна розробити ефективну систему форм і методів мотивації персоналу [2].

Проблематику мотивації персоналу вважають актуальною, тому її систематично вивчають та досліджують. Проте, в останні 10–15 років у практичній діяльності підприємств України мало звертають увагу на формування саме ефективної системи мотивації працівників. А в більшості країн Західної Європи, США та Японії мотиваційні системи управління персоналом набули великого значення, і вони можуть успішно застосовуватися українськими підприємствами [3, с.137].

Над питаннями мотивації праці працювали і працюють багато економістів. Серед них: І. Бондар, А. Булатов, О. Ф. Вареник, В. Врум, В.Ф. Грищенко, О.І. Драч, А. Колот, Е. Лібанова, Л. О. Лещенко, Ю. Лобода, А. Маслоу,

Д. Мак-Клеланд, А. О. Медік, Є. Мурашка та інші. Необхідність досліджень з даної теми обумовлена тим, що без мотивації працівника неможливий розвиток українських підприємств, що вимагає використання найсучасніших, передових, найліпших методів стимулювання праці кожного окремого працівника.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактують неоднозначно, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. Одні автори наголошують на тому, що мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [4]. На думку інших, мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, зумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників [5]. За словами А. Булатова [6] «мотивація – це система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання».

Основне призначення мотивації – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль, це внутрішнє керування своїми бажаннями та цілями, які спонукають до дії, а згодом і до досягнення певної мети.

На сьогоднішній день вкрай важливо для українських підприємств зберегти персонал, створивши таку систему мотивації персоналу, яка б дозволила зацікавити і утримати його, і при цьому добитися того, щоб співробітники не просто виконували свою роботу, але і власним прикладом надихали колег [7, с. 89].

Тому, саме для поліпшення мотивації праці застосовують певні засоби, які можна об'єднати в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу у процес управління і не грошове стимулювання [8].

І саме, зарубіжний досвід, на нашу думку, повинен стати не лише основою для побудови власних вискоєфективних систем мотивації персоналу, але й прикладом для наслідування та орієнтиром у динаміці розвитку.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити

найбільш характерні: японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Для України скопіювати повністю будь-яку вищерозглянуту модель практично неможливо, адже її впровадження залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства. Тому, на нашу думку, розглянутий досвід ефективної мотивації праці у зарубіжних країнах повинен бути частково використаний для формування, запровадження та розвитку вітчизняної системи мотивації персоналу.

Як бачимо, працівники у розвинутих країнах світу мають рівний ступінь соціального захисту незалежно від статусу підприємства, а незайняті отримують соціальну допомогу, що дозволить українським підприємствам створити високопродуктивний кадровий потенціал, який спроможний буде забезпечити високі результати у роботі.

Тому, для підвищення результативності підприємства необхідно постійно стимулювати персонал для досягнення таких результатів: підвищення показників продуктивності праці, що сприяє зниженню витрат на оплату праці й витрат на виробництво загалом, що забезпечить підвищення рівня прибутковості підприємства; оперативне досягнення цілей підприємства; зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням; прозорість системи заохочування та покращення психологічного клімату; зниження плинності кадрів; покращення командної роботи між працівниками та між підлеглим і керівником [10].

Розглянувши основи закордонної практики, можемо дійти висновку, що використання мотивації праці є вирішальним фактором в управлінні персоналом на будь-якому підприємстві. Сучасні українські підприємства найчастіше використовують погрози звільнення, штрафи, премії та невеликі виплати на свята, однак, такі методи є не досить ефективними, тому варто запозичувати європейський досвід, зокрема, певні елементи вищерозглянутих моделей та враховувати особливості, національні традиції країни.

Список використаних джерел та література:

1. Стрельбіцький П.А.. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/vkpnuen_2015_10_60%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/vkpnuen_2015_10_60%20(1).pdf)
2. Васильчак С.В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. URL: [http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3066/1/васильчак % 202. .pdf](http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3066/1/васильчак%202021.pdf).
3. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка*. 2012. № 1 (59). С. 136 -139.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник . Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
5. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
6. Булатов А. : учебник «Экономика»: глоссарий. URL: [http://vocabulary.ru/dictionary/421/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF+%F2%F0%F3%E4%E0/.](http://vocabulary.ru/dictionary/421/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF+%F2%F0%F3%E4%E0/)
7. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в період економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 88–90.
8. Н.М. Заярна. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його застосування в Україні. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_5/368_Zaj.pdf.
9. Ганна Козаченко. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.
10. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

Н.А. Пономарьова

*Кандидат економічних наук, доцент
(м. Хмельницький)*

БЕЗПЕРЕРВНЕ ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ АУДИТОРІВ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТІВ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ключову роль у наданні високоякісних аудиторських перевірок відіграють кваліфіковані співробітники аудиторських компаній, які вміло застосовують широкий спектр власних фахових навичок у різних галузях та областях спеціалізації.

Міністерство фінансів України на вимогу ст. 19 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» затвердило Порядок безперервного професійного навчання аудиторів (наказ від 06 липня 2020 року № 400). Даним документом визначено форми, види, обсяг, тривалість, умови та порядок контролю за проходженням аудиторами безперервного професійного навчання.

Під безперервним професійним навчанням аудиторів мається на увазі участь аудиторів у заходах з метою забезпечення професійного розвитку, підтримки на високому рівні та вдосконалення практичних навичок з аудиту і придбання нових теоретичних знань за напрямками, визначеними частиною другою статті 19 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність».

У наказі визначено, що мінімальний обсяг, тривалість безперервного професійного навчання аудитора складає 120 годин протягом трьох років поспіль за накопичувальною системою, але не менше 20 годин на рік. При цьому має бути забезпечено диференціацію видів безперервного навчання аудиторів.

Безперервне професійне навчання аудиторів ґрунтується на таких принципах:

- вільний вибір аудитором форм і видів безперервного професійного навчання;

– конкурентного середовища у сфері надання послуг з безперервного професійного навчання аудиторів, тобто аудитори мають право самостійно обирати провайдера освітніх послуг.

Основними видами безперервного професійного навчання аудиторів є:

- освітні заходи;
- короткострокові заходи, передбачені п. 4 наказу № 400;
- інші заходи, передбачені п. 5 наказу № 400.

Безперервне професійне навчання аудитора може здійснюватися шляхом участі в таких короткострокових заходах:

– у конференціях, семінарах та інших заходах, організованих МФУ, ОСНАД, АПУ, професійними організаціями аудиторів та бухгалтерів;

– у заходах, організованих НБУ, НКЦПФР, Державною службою фінансового моніторингу України, контролюючими органами, з питань бухгалтерського обліку, оподаткування, аудиту та фінансового моніторингу;

– у науково-практичних конференціях з питань бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту з публікацією тез;

– у міжнародних заходах з питань бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту;

– у семінарах, практикумах, вебінарах, тренінг-програмах з питань бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту [1].

Обсяг та тривалість проходження безперервного професійного навчання аудиторів шляхом участі у короткострокових заходах визначаються відповідно до фактичної тривалості навчання в годинах, але не більше ніж 20 годин на рік, на підставі підтверджуючих документів.

Іншими заходами з безперервного професійного навчання є:

– публікації у вигляді монографій, підручників чи навчальних посібників з питань аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування (у рік їх видання), видані одноосібно або у співавторстві;

- публікації у національних та міжнародних фахових виданнях з питань аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування обсягом не менше 0,5 авторського аркуша (у рік їх видання);

- безпосередня участь у підготовці проектів нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку та аудиту, які розробляються МФУ, НБУ, ОСНАД, АПУ;

- викладання у закладах вищої освіти, у юридичних особах, які відповідають вимогам, встановленим Комісією з атестації, професійних організаціях аудиторів та/або бухгалтерів предметів з бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту [1].

Пройдення безперервного професійного навчання аудиторів у таких заходах визнається в обсязі не більше 20 годин на рік.

Також іншими заходами з безперервного професійного навчання є:

- успішне складання аудитором будь-якого окремого іспиту під час отримання кваліфікації або диплома (сертифіката), що підтверджується відповідним документом професійних організацій, сертифікат (диплом) яких свідчить про високий рівень відповідних знань, перелік яких затверджує Рада нагляду за аудиторською діяльністю ОСНАД;

- виконання аудитором, який є членом Асоціації присяжних сертифікованих бухгалтерів (Association of Chartered Certified Accountants - ACCA) або Американського інституту сертифікованих громадських бухгалтерів (Association of International Certified Professional Accountants - AICPA), або Інституту присяжних бухгалтерів Англії і Уельсу (The Institute of Chartered Accountants in England and Wales - ICAEW), програми постійного професійного розвитку (Continuing Professional Development - CPD);

- отримання аудитором вченого ступеня доктора філософії або доктора наук за напрямом, визначеним ч. 2 статті 19 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» (у рік отримання) [1].

Проходження безперервного професійного навчання аудиторів у таких заходах визнається в обсязі 40 годин на рік.

Освітні заходи можуть проводити:

1) юридичні особи, які відповідають вимогам, встановленим Комісією з атестації, та включені до переліку осіб, які можуть проводити освітні заходи,- для всіх аудиторів;

2) аудиторські фірми, що розробили власні програми безперервного професійного навчання, визнані професійними організаціями - членами Міжнародної федерації бухгалтерів, та включені до переліку осіб, які можуть проводити освітні заходи з безперервного професійного навчання аудиторів,- для своїх співробітників;

3) професійні організації аудиторів та/або бухгалтерів, включені до переліку осіб, які можуть проводити освітні заходи з безперервного професійного навчання аудиторів,- для своїх членів.

Юридичні особи, які можуть проводити освітні заходи, мають відповідати таким вимогам:

- наявність розроблених програм освітніх заходів (не менше двох);

- розміщення на власному вебсайті плану освітніх заходів, інформації про викладачів та експертів;

- створення методичного забезпечення для програм освітніх заходів.

Основна роль у новій системі регулювання аудиторської діяльності належить Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю.

Досвід провідних аудиторських компаній світу, зокрема “великої четвірки” свідчить, що вони ключову роль приділяють безперервному навчанню свого персоналу. Зокрема, PwC з метою забезпечення якості аудиторських послуг, надає практикуючим спеціалістам можливість вдосконалити свої технічні та професійні навички, включаючи професійне судження із застосуванням професійного скептицизму. Аудитори, які мають сертифікат аудитора України, у повному обсязі беруть участь у програмі безперервного навчання Товариства з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)». Окрім

внутрішнього безперервного навчання, аудитори, які мають сертифікат аудитора України, є також дійсними членами Асоціації сертифікованих присяжних бухгалтерів (АССА) і зобов'язані щороку виконувати вимоги АССА щодо безперервного професійного навчання та подавати до АССА декларацію CPD (Continuous Professional Development), що також відповідає законодавчим вимогам щодо безперервного професійного навчання аудиторів [2].

Стратегія безперервного навчання аудиторів компанії «Делойт» включає наступне:

- єдиний глобальний план навчання з аудиту для аудиторів (із доповненнями на основі локальних вимог);
- спеціальні навчальні можливості для аудиторів і експертів, які залучаються до виконання завдань з аудиту;
- покращене управління проектами, яке розглядається як ключова можливість для аудитора майбутнього і, як таке, інтегрується у стратегію розвитку персоналу (наприклад, процеси наймання і навчання).

Метою програми професійного розвитку компанії Deloitte є надання допомоги партнерам та іншим спеціалістам для підтримання та покращення рівня їхньої професійної компетенції і забезпечення системності та послідовності у проведенні аудитів. Для доповнення розвитку на робочому місці компанія «Делойт» надає формальні програми із продовження професійного розвитку у відповідних предметних сферах, які відповідають навчальному плану з аудиту «Делойт Глобал». Компанія «Делойт» надає широку низку тренінгів для професійного складу з питань методології і практики аудиту, управління проектами й персоналом, а також спеціальних галузевих проблем для забезпечення ефективного розвитку та постійного зростання наших спеціалістів.

Певні курси є обов'язковими (як визначено у навчальному плані з аудиту «Делойт Глобал»), а інші є факультативними (локальні галузеві тренінги, соціальні компетенції тощо). За допомогою навчальної моніторингової системи кожний спеціаліст виконує план свого навчання і бере відповідальність на себе за продовження власного професійного розвитку. Компанія «Делойт»

встановлює мінімальні рівні для продовження професійного розвитку, які мають виконати партнери та інші спеціалісти протягом конкретного періоду часу. Ці рівні передбачають мінімум 40 годин структурованого навчання на рік. Для досягнення цих рівнів розвитку компанія «Делойт» пропонує структуровані, формальні навчальні програми, такі як внутрішні або зовнішні курси, семінари або електронне навчання, які охоплюють усі компетенції. Крім того, весь професійний склад проходить навчання з метою отримання професійної кваліфікації Асоціації присяжних сертифікованих бухгалтерів (ACCA). Компанія «Делойт» вважає, що вищеописані процедури є належними для надання обґрунтованого запевнення у тому, що для професійного складу надається достатній рівень підготовки зі спеціальних питань аудиту, бухгалтерського обліку та галузевих питань для постійного підвищення їхніх можливостей, досвіду та компетенцій [3].

Стратегія безперервного навчання аудиторів передбачає різні підходи до навчання, включаючи внутрішні тренінги та цифрове навчання, які покликані надавати підтримку в роботі аудиторів. Фахівці з навчання та розвитку в сфері аудиту співпрацюють з експертами і провідними фахівцями Міжнародного центру з питань надання послуг, Експертної групи KPMG з міжнародних стандартів і Відділу розвитку професійної практики для забезпечення якісного, актуального і своєчасного процесу навчання.

Процес навчання не обмежується одним-єдиним підходом. Знання можна отримувати безпосередньо в той момент, коли в них виникає потреба. Це забезпечується за рахунок технік коучингу і своєчасного навчання, доступних завдяки онлайн-навчанню або доступу працівників до баз стандартів і методології залежно від належності працівника до професійного підрозділу. Всі програми навчання в аудиторії супроводжуються матеріалами, що дозволяють закріпити отримані знання, які допомагають фахівцям у проведенні аудиту. Наставництво та досвід роботи відіграють ключову роль у формуванні особистих якостей, важливих для успішної аудиторської кар'єри, включаючи професійне судження, технічну досконалість та інтуїцію [4].

Постійний розвиток знань та навичок співробітників, на думку керівництва ЕУ (Ернст енд Янг), є надзвичайно важливим для досягнення мети компанії, зміцнення довіри до ринків капіталу.

Основна програма з навчання з аудиту ЕУ є загальною для усіх фірм-учасників глобальної мережі. Професійний розвиток співробітників відбувається і шляхом коучингу – коли досвідчені фахівці виступають коучами для менш досвідчених колег, що допомагає втілювати знання та досвід на практиці.

Навчання організовується за допомогою високопрофесійної Академії аудиту, що поєднує в собі інтерактивні заняття в аудиторіях на основі імітаційних моделей та онлайн модулі у форматі «за потреби» з усією необхідною допомогою та технічною підтримкою. Таке навчання доповнюється навчальними програмами, які розробляються у відповідь на зміни, що регулярно відбуваються в сфері бухгалтерського обліку та звітування, у вимогах щодо незалежності й у професійних стандартах, у сфері нових технологій, а також із метою належного реагування на важливі питання.

У випадках, коли фірми-учасники мережі EYG виконують аудити та огляди фінансової звітності, складеної за МСФЗ, учасники команд, які виконують такі завдання, проходять відповідне навчання з метою отримання акредитації з МСФЗ.

ЕУ в Україні вимагає від своїх фахівців з аудиту проходити щонайменше 20 годин безперервного професійного навчання щороку і принаймні 120 годин упродовж трьох років. З цього часу 8 годин щороку та 48 годин упродовж трьох років повинні витрачатися на отримання професійних знань у сфері бухгалтерського обліку та аудиту [5].

Таким чином, безперервне професійне навчання аудиторів забезпечує вдосконалення та підтримку можливості фахівців аудиторських компаній компетентно працювати в професійному середовищі, є невід'ємною складовою розвитку персоналу та підтримання високого фахового рівня аудиторських і супутніх послуг.

Список використаних джерел та літератури:

1. Порядок безперервного професійного навчання аудиторів, затверджений наказом МФУ № 400 від 06.07.2020 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0999-20#Text>.
2. Звіт про прозорість PWC за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/assurance/transparency-report.html>.
3. Звіт про прозорість Deloitte за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/about-deloitte/Звіт%20про%20прозорість%20ПрАТ%20Делойт%20енд%20Туш%20ЮСК.pdf>.
4. Звіт про прозорість KPMG за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2021/04/2020-transparency-report.html>
5. Звіт про прозорість EY за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_ua/generic/ey-ukraine-transparency-report-2020.pdf

О.Ю. Приходько

Викладач

К.В. Іваненко

Здобувач вищої освіти

(м. Ізмаїл)

**ТРУДОВІ РЕСУРСИ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
РОЗВИТКУ**

Актуальність теми обумовлюється тим, то що результативність економіки кожного суспільства в першу чергу визначається якістю наявних трудових ресурсів, так як головною корисною силою вважаються суспільство з їх можливостями.

Високоякісне відтворення людських ресурсів, формування робочого потенціалу і раціональне його використання, знаходиться в залежності з управління людськими ресурсами в усіх ступенях. Тобто, наявність та стан трудових ресурсів безпосередньо впливає на рівень економічного розвитку країни, забезпечує ефективність виробництва та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Питанням дослідження стану трудових ресурсів України, руху трудового капіталу, пропозиції робочої сили та її відповідності попиту присвячені праці таких вітчизняних науковців, як: Жаворонюк А.В., Колеснікова Н.І., Сай І.А., Гітіс, Нікуліна А.А., Т. Таранська, Чумаченка М.Г.

Мета роботи дослідження чинників і проблем, які впливають на процес формування трудових ресурсів та висвітлення аспектів трудових ресурсів, як фактор економічного розвитку держави та визначення їх стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Населення має великий вплив на економіку через свою економічно активну частину — загальне число зайнятих у суспільному виробництві, його статеві-вікову, освітню, професійно-кваліфікаційну структуру і територіальну організацію.

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. [1]

До трудових ресурсів України, як і в більшості країн світу, зараховують населення у працездатному віці (для чоловіків — від 16 до 60 років, для жінок — від 16 до 55 років). Крім того, до трудових ресурсів зараховують зайнятих у виробництві підлітків до 16 років та осіб пенсійного віку, які працюють.

Зазначимо, що трудові ресурси залежать від низки факторів: чисельності трудових ресурсів, їхнього складу, стану здоров'я, рівня освіти, кваліфікації, мобільності, а також трудової активності окремих статевікових груп, тобто характеризуються кількісними та якісними сторонами[3].

Демографічні показники є визначальним фактором кількісного складу трудових ресурсів. Зміни чисельності прямо пов'язані з демографічною ситуацією в країні: динамікою різних статевовікових змін, рівнем народжуваності й смертності.

Важливу роль у природному відтворенні населення та визначенні демографічної бази трудових ресурсів відіграє характер вікової структури населення. Вікова структура впливає на коефіцієнти народжуваності та смертності, на частку економічно-активного населення графічного відображення статевовікової структури населення використовують статевовікові піраміди. Вікову структуру населення України, станом на 2019 рік, можемо розглянути за таблицею 1.[4]

Таблиця 1

Вікова структура населення України станом на 2019 рік

Вікова група	У відсотках	Численність осіб	
		Чоловіків	Жінок
діти віком до 14 років	15,44 %	3338008	3142971
молодь віком 15-24 роки	9,61 %	2075663	1959458
дорослі віком 25-54	44,14 %	9133309	9396551
особи передпохилого віку (55-64 роки)	14,06 %	2545259	3357794
особи похилого віку (65 років і старіші)	16,75 %	2363033	4671518

Характерною особливістю сучасної вікової структури населення України є зниження частки дітей у загальній чисельності населення. Діти віком до 14 років займають майже 15,44%. Це свідчить про те, що в Україні на сучасному етапі її соціально-економічного розвитку склався звужений тип відтворення населення. Але в Україні дуже велика кількість населення передпохилого віку 14,06% і осіб похилого віку 16,75%, що говорить про старіння населення. Зі збереженням сучасних тенденцій народжуваності та смертності у майбутньому цілком можливе подальше збільшення питомої ваги осіб похилого віку і, відповідно, загальне старіння населення України.

При розгляданні трудових ресурсів важливим є зайнятість населення і через нього з такими негативними процесами, як

соціальна поляризація суспільства, безробіття.

Аналіз зайнятості населення в Україні показує, що у нас є певні надлишки працездатного населення, насамперед у малих містах. Наявність їх посилює можливість виникнення безробіття в умовах проведення радикальної економічної реформи. Це можна побачити з діаграми(рис 2).[4]

Економічно активне населення за статтю та місцем проживання у 2019 році

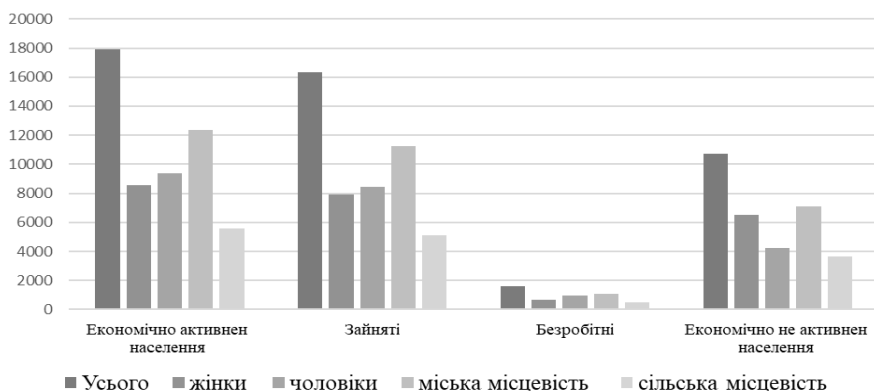


Рис.2. Населення за економічною активністю, статтю та місцем проживання у 2019 році.

Проаналізувавши діаграму, що показує «Населення за економічною активністю, статтю та місцем проживання у 2019 році», можемо побачити, що серед економічно активного населення і зайнятих найбільше чоловіків, і більш за все економічно активного населення у міській місцевості.

Існують об'єктивні умови для територіальної диференціації процесів створення і використання трудових ресурсів. Це стосується територій з надлишком трудових ресурсів, де необхідно передбачити витрати на створення нових робочих місць, а також відповідні інвестиції в соціальну сферу. Данні про економічно активне населення України за регіонами у 2019 році можемо розглянути за таблицею 2.[4]

Таблиця 2

Економічне активне населення за регіонами у 2019 році

	Регіон (область)	Економічно активне населення у віці 15-70 років тис. осіб				
		Усього	Зайняті	Безробітні	Рівень зайнятості у %	Рівень безробіття у %
1.	По Україні в цілому	17939,5	16360,9	1578,6	57,1	8,8
2.	Вінницька	724,3	652,7	71,6	56,8	9,9
3.	Волинська	419,0	371,1	47,9	49,5	11,4
4.	Дніпропетровська	1523,8	1402,3	121,5	58,6	8,0
5.	Донецька	861,4	741,0	120,4	50,0	14,0
6.	Житомирська	576,5	516,7	59,8	57,5	10,4
7.	Закарпатська	558,5	502,4	36,1	54,5	10,0
8.	Запорізька	812,6	732,2	80,4	56,7	9,9
9.	Івано-Франківська	613,7	565,8	47,9	55,6	7,8
10.	Київська	806,8	755,7	51,1	58,5	6,3
11.	Кіровоградська	430,4	380,5	49,9	54,5	11,6
12.	Луганська	351,4	298,2	53,2	56,9	15,1
13.	Львівська	1139,9	1061,2	78,7	56,8	6,9
14.	Миколаївська	549,0	496,2	52,8	58,1	9,6
15.	Одеська	1070,6	1001,9	68,7	57,2	6,4
16.	Полтавська	653,9	580,6	73,3	55,1	11,2
17.	Рівненська	524,2	473,6	50,6	56,8	9,7
18.	Сумська	531,5	485,1	46,4	58,4	8,7
19.	Тернопільська	458,6	410,8	47,8	52,7	10,4
20.	Харківська	1329,6	1258,9	70,7	61,4	5,3
21.	Херсонська	499,5	448,2	51,3	57,5	10,3
22.	Хмельницька	570,0	522,0	48,0	55,9	8,4
23.	Черкаська	578,4	522,6	55,8	57,7	9,6
24.	Чернівецька	415,9	382,9	33,0	57,2	7,9
25.	Чернігівська	480,7	429,7	51,0	57,3	10,6
26.	м. Київ	1459,3	1368,6	90,7	62,6	6,2

Аналіз статистичних даних показує, що економічно активне населення у віці 15-70 років у 2019 р. становило 17,9 млн. осіб, або 57,1% населення відповідної вікової групи. Найбільший рівень зайнятого населення у Харківській, Дніпропетровській, та Київській (від 61,4% до 58,5%). Максимальне значення рівня безробіття, спостерігалось в Луганській, Донецькій, та Волинській областях (від 11,4% до 15,1%), мінімальне – у місті Києві, Харківській, Одеській, Київській областях (від 6,2% до 6,4%).

Важливим питанням є поділ зайнятого населення за формами власності. Велика частина населення зайнята на колективних і державних підприємствах. За галузями більшість населення зайнято в державних відомствах, в установах органів державного та господарського управління, в управлінні кооперативними та громадськими організаціями, в закладах охорони здоров'я, фізичної культури і соціального забезпечення, освіти, культури, мистецтва, науки і наукового обслуговування: принаймні, в сільському господарстві.[4]

Аналізуючи таблицю зайнятості населення за видами економічної діяльності за 2017, 2018, 2019 рік ми можемо побачити що число зайнятості населення у 2019 році збільшилось. Більше зайнятого населення у сільському господарстві (2937,6 тис.), оптовій та роздрібній торгівлі; ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів (3654,7) та промисловості (2426,0 тис.). Найменше професійній, науково та технічній діяльності (437,9 тис) та діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування.

Соціальним чинником, що обмежує розвиток трудових ресурсів, є міграція населення. Процеси міжнародної міграції робочої сили завжди були притаманні українцям. При цьому Україна завжди була і залишається країною-експортером робочої сили. Основна причина, яка спонукає людей залишати будинки і відправлятися в пошуках кращої частки за кордоном, різниця в рівні життя і економічних можливостях в різних регіонах світу, зокрема, між країнами промислово розвинених країн і країнами, що розвиваються. Розглянемо основні цільові країни трудових мігрантів України в 2019 році на малюнку 2.[3]

Аналізуючи таблицю можемо сказати що більше всього працівників-мігрантів у 2019 році були Польща(38,9 %) з яких жінок (42,6%) чоловіків (37,3%), Російська Федерація (26,3%) з яких жінок (15,1%) чоловіків (31%), Італія(11,3%) жінок (11,3%) чоловіків(4,7%). Отже можемо сказати, що чоловіки і жінки вибирають різні країни у зв'язки зі сферою діяльністю у різних країнах.

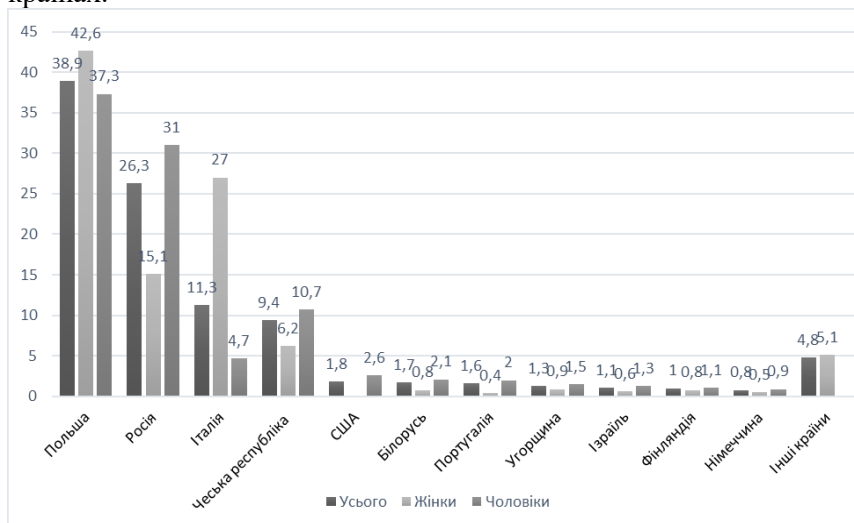


Рис. 2. Трудові мігранти за країнами перебування та статтю у 2019 р.

Враховуючи складність ситуації в економіці країни та на ринку праці, актуальним залишається питання розробки напрямків підвищення ефективності використання трудових ресурсів в Україні. Стратегічні національні інтереси України в соціально-економічній сфері слід переслідувати насамперед у державній політиці для забезпечення повноцінного розвитку та реалізації людського потенціалу, умов праці та гідного життя.

Для покращення демографічної ситуації необхідно стимулювати подальшу народжуваність на державному рівні та повернення в Україну кваліфікованих кадрів з-за кордону.

Для формування та розвитку трудових ресурсів необхідно запровадити систему стимулювання, регулювати систему оплати праці, підвищувати її рівень, але так, щоб її збільшення не

призводило до зростання інфляції. Потрібно поліпшити умови праці у таких галузях, як вугільна, металургійна, машинобудівна, авіаційна та сільська галузі. Слід постійно контролювати стан трудових ресурсів, враховуючи процеси, що відбуваються у світі.

Висновки. Аналізуючи фактори впливу на трудові ресурси України, можемо зробити наступні висновки: для сучасної демографічної ситуації України характерне поступове старіння нації; аналіз зайнятості населення, показує, що в Україні є надлишок працездатного населення; найбільше зайнято населення у сільському господарстві, торгівлі та промисловості; у зв'язку з низьким рівнем життя, багато людей мігрують у більш розвинені країни.

Врегулювання непростої ситуації, що склалася в Україні з трудовими ресурсами, передусім необхідно у демографічній сфері провести, програми соціально-демографічного розвитку держави, що орієнтовані на забезпечення повного відтворення населення. Мінімізувати економічні причини безробіття і міграції робочої сили, шляхом створення достатньої кількості робочих місць.

Список використаних джерел та літератури:

1. Жаворонюк А.В. Сутність трудових ресурсів та аналіз їх використання / А.В. Жаворонюк, Н.І. Колеснікова // Молодий вчений. – 2017. – №6. – С. 428.
2. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: [кол. моногр.] / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ, 2016. 328 с
3. Сай І.А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці / І.А. Сай // Проблеми зайнятості на ринку праці. – 2008. – С. 103.
4. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Державна служба статистики України. Електронний ресурс. — Режим доступу:
https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf
5. Т. Таранська «Стан та перспективи розвитку трудових ресурсів України в сучасних умовах» Електронний ресурс. —

Режим

доступу:

<http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/1962/1/Stan%20ta%20perspektiv%20vy%20rozvy%20tku%20trudovy%20x%20resursiv%20Ukrainy%20v%20suchasny%20x%20umovax.pdf>

6. Т.Т. Гітис, А.А. Нікуліна «Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України» Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.venu-journal.org/download/2018/2/08-Hitis.pdf>

Т.В. Рижа

*Кандидат економічних наук
(м.Хмельницький)*

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кожне підприємство в процесі свого функціонування має на меті досягнення максимального прибутку, а це не можливо без здійснення ефективного управління. Конкуренція, як рушійний фактор, спонукає підприємства до вдосконалення власної діяльності, у тому числі управлінської, що робить їх більш успішними на ринку й витривалими у боротьбі за здобуття прихильності споживачів. Адже, в умовах ринкової економіки, конкурентоспроможним можна вважати те підприємство, яке має стабільне місце на ринку товарів та послуг, а його продукція користується постійним попитом.

В працях сучасних науковців проблема конкурентоспроможності підприємства представлена переважно з огляду на підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, пошуку ринку збуту, вибору способів конкурентної боротьби. На сьогодні особливо актуальною залишається потреба підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства та його конкурентоспроможності, у тому числі з допомогою маркетингових інструментів управління з метою зміцнення

конкурентних позицій та забезпечення його стабільного фінансового стану.

Управління підприємством в умовах ринку зводиться до керування його конкурентоспроможністю, а саме до оцінки й аналізу факторів, які підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства, вибору і реалізації відповідної стратегії і тактики для досягнення тієї або іншої мети. Управління конкурентоспроможністю підприємств повинне базуватися на наступному: орієнтація на підвищення ефективності і якості роботи; досягненні високих кінцевих результатів; випуску продукції високої якості з мінімальними витратами; застосування маркетингових прийомів у просуванні товару.

До останніх в діяльності будівельних підприємств належать:

- розробка та виготовлення власної рекламної продукції (буклетів, рекламних щирів, роздаткового матеріалу), замовлення та участь у виготовленні рекламної продукції на радіо та телебачення;
- тісна співпраця із різними видами засобів масової інформації;
- гнучка система цін та знижок на будівельні об'єкти;
- налагодження тісного контакту та зворотного зв'язку із споживачами.

З метою оптимізації маркетингової діяльності будівельних підприємств необхідно звернути увагу на такі напрями як: реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю.

На наш погляд потребує удосконалення дизайн, якість поліграфічного друку та місця розміщення рекламних щитів, оскільки зовнішня реклама привертає до себе увагу споживачів та є, на наш погляд, найбільш ефективною. На тепер рекламні щити розташовані переважно біля об'єктів будівництва. Проте їх доцільно також розміщувати у місцях великого скупчення людей та біля головних транспортних розв'язок не тільки міста Хмельницького, а ще й в найближчих районних центрах Хмельницької області, таких як Кам'янець – Подільський,

Нетішин, Старокостянтинів, Шепетівка, Красилів, Городок, Дунаївці, Славута, Полонне, Деражня.

В галузі промислового будівництва значний ефект дають поштові розсилки. Але чимало будівельних підприємств таких розсилок не здійснюють. Матеріали схожого типу надсилаються у відповідь на запити з боку потенційних замовників. На нашу думку, варто запровадити рекламу такого типу, для залучення юридичних осіб в якості замовників промислового будівництва.

На наш погляд, необхідно опрацювати питання розміщення реклами в засобах масової інформації районних центрів Хмельницької області, в тому числі на телебаченні.

З метою стимулювання збуту переважно застосовується система ціноутворення, яка залежить від величини першого внеску за об'єкт будівництва. Також слід застосовувати індивідуальну систему знижок для постійних клієнтів та клієнтів, що купують одразу кілька об'єктів нерухомості. Ми пропонуємо проводити ранжування цін не лише за розміром першого внеску, а ще й за площею об'єкта нерухомості, адже як показує практичний досвід, швидше купують квартири з меншими площами. Застосовуючи таку систему ціноутворення, підприємство зможе отримувати додатковий дохід від продажу менших за площею об'єктів нерухомості та стимулювати клієнтів купувати більші за площею квартири.

Зазначимо, що з падінням купівельної спроможності населення продається менша кількість трикімнатних квартир, будуються такі житлові будинки, які взагалі не мають у своєму плануванні поверхів трикімнатних квартир. При впровадженні та постійному застосуванні такої системи ціноутворення можливо отримати більший валовий дохід, а, отже, отримувати вищі прибутки.

Крім того, при введенні такої системи ціноутворення у клієнтів може виникнути бажання купити більшу за площею квартиру, якщо її ціна за одиницю площі буде нижчою. З огляду на це, кількість продажів великих за площею квартир може збільшитись, що принесе додатковий дохід підприємству.

Для зручності клієнтів, при обранні більшої квартири, але за недостатком коштів у клієнта, можливо запровадження іпотечного кредитування покупців житлового фонду, уклавши з цією метою договір з одним із банків, у якого існує подібна іпотечна програма, наприклад з ПАТ КБ “ПриватБанк”, ПАТ “Кредобанк” чи з ПАТ “Укрексімбанк.

Також, підприємству слід звернути увагу на створення позитивного іміджу підприємства. Для зміцнення зв'язків з громадськістю пропонуємо розмішувати статі у місцевих виданнях, які б висвітлювали діяльність підприємства, його соціальну та екологічну спрямованість.

Для того щоб забезпечити ефективність маркетингової діяльності товариства, слід звернути увагу на її організаційне забезпечення. На нашу думку, варто створити окремий підрозділ (або ввести посаду фахівця у відділ продажу), який займатиметься виключно макркетинговою діяльністю, рекламою та створенням позитивного іміджу підприємства.

Головною умовою ефективної роботи такого відділу (фахівця) має бути надання працівникам високої заробітної плати, забезпечити належне фінансування макркетингових витрат та витрат на рекламну продукцію. Необхідно надати таким працівникам певний рівень свободи у створенні ними рекламного продукту. Такий відділ може створити з нуля корпоративний стиль підприємства.

На рисунку 1 об'єднано у єдину схему усі запропоновані нами шляхи оптимізації маркетингової діяльності.

При комплексному застосування запропонованих вище напрямів, будівельне підприємство може отримати масштабний корисний ефект у вигляді збільшення кількості продажів, залучення нових замовників із державної сфери, поліпшить загальний імідж та відгуки про підприємство, дозволить отримувати вищі доходи, що у свою чергу покриє всі витрати на рекламну діяльність та принесе високий прибуток.

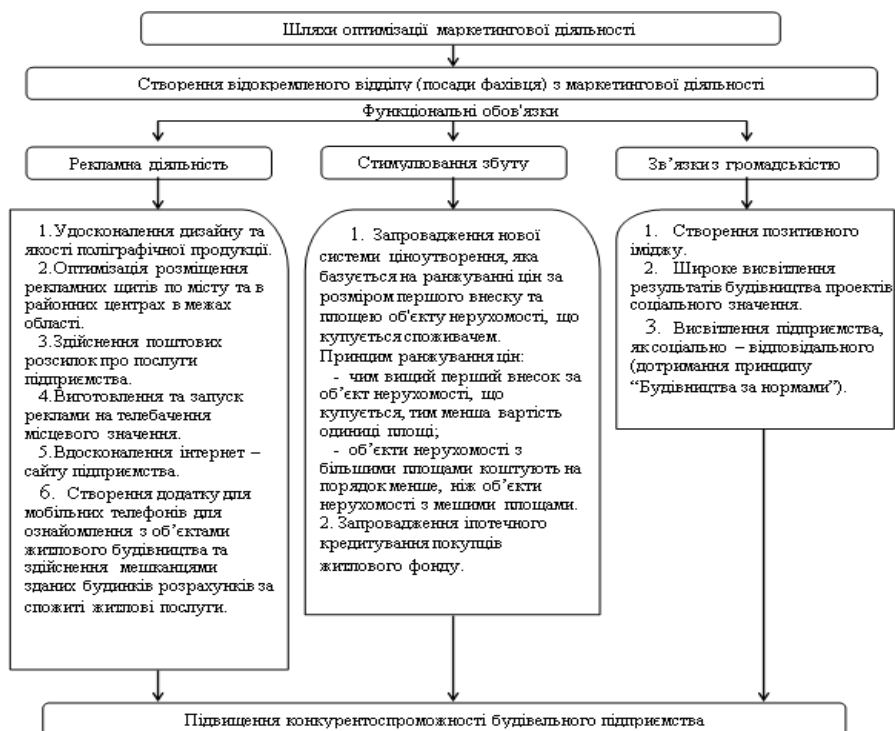


Рис. 1. Шляхи оптимізації маркетингової діяльності

Таким чином, на будівельному підприємстві доцільно застосовувати комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в напрямках покращення системи постачання, управління якістю, збутової діяльності, ціноутворення, маркетингу і реклами, запровадження нових послуг. Це надасть змогу поліпшувати фінансові результати діяльності і призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Усі ці напрями можуть застосовуватись як одноосібно так і комплексно, в залежності від факторів зовнішнього середовища та внутрішніх передумов, з урахуванням доцільності їх застосування на кожному з етапів.

Список використаних джерел та літератури:

1. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова. // Економіст. – 2007. – №8. – С. 14–17.
2. Іванова О. А. Менеджмент конкурентоспроможністю підприємства //Економічна та соціальна політика//Зовнішня торгівля, право, економіка, фінанси – 2012, - №3. – С. 176 – 180.
3. Лісун Я.В., Дячук М.В. Стратегічний аналіз підприємств будівельної галузі // Інноваційна економіка №5'2013 . – С. 79 – 83.

Г.К. Рудюк
Викладач-методист
(м.Хмельницький)

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
ОБЛІКУ ВИТРАТ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

При проведенні теоретичних досліджень існує цілий ряд проблем, пов'язаних із обліком витрат на підприємстві.

НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» передбачає поділ діяльності підприємства на операційну, фінансову, інвестиційну. [1] Для обліку витрат Планом рахунків передбачені рахунки та субрахунки класу 9 «Витрати діяльності», згідно яких облік витрат ведуть за видами діяльності, правильне використання яких значно полегшує складання фінансової звітності.

В економіці України на сьогоднішній день відбуваються великі зміни, які пов'язані з світовою кризою та пандемією коронавірусу. Ці зміни особливо впливають на систему обліку взагалі та особливо на систему обліку витрат. Всі підприємства сьогодні, як ніколи, повинні досконало вести облік витрат,

проводити їх аналіз та контроль з тим, щоб убезпечити себе від банкрутства. Адже чим раніше буде виявлена проблема тим краще на неї можна відреагувати і прийняти відповідні рішення по усуненню недоліків. Тому, удосконалення методичних підходів по обліку витрат та обчисленню собівартості продукції є об'єктивною необхідністю. Однак, у структурі субрахунків до рахунків класу 9 «Витрати діяльності» є необхідність внести зміни з метою вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення в системі управління сільськогосподарськими підприємствами.

«Провівши оцінку рахунків, що використовуються в обліку, ми прийшли до висновку з приводу того, що в обліку та фінансовій звітності не виділено окремих рахунків для обліку витрат інвестиційної діяльності. Вона об'єднана з іншою звичайною діяльністю на одному рахунку 97 «Інші витрати». Більшість субрахунків передбачених до цього рахунку характеризують інвестиційну діяльність, а тому рахунку 97 краще дати назву – «Витрати інвестиційної та іншої звичайної діяльності». [2, с.229]

Другою проблемою є втрати від переоцінки та первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції. У Звіті «Про фінансові результати» (ф.№2) отримані результати від переоцінки поточних біологічних активів та первісного визнання сільськогосподарської продукції відображують у рядках: доходи – у 2120, а витрати – у 2180, які доповнюють статті «Інші операційні доходи» та «Інші операційні витрати», що суперечить визначенню основної діяльності за НП(С)БО 1, а отже, порядку розрахунку фінансових результатів від основної діяльності. Операції з переоцінки поточних біологічних активів та первісного визнання сільськогосподарської продукції відображують за результати процесу виробництва, а тому вони мають формувати фінансовий результат основної діяльності, а не іншої операційної діяльності, як рекомендується до П(С)БО 30 «Біологічні активи». З цього приводу необхідно виключити субрахунки 940 та 710, а перенести їх на 900 та 700.

Крім того, оцінка продукції за справедливою вартістю не дає достовірної інформації щодо визначення фінансових результатів від реалізації продукції основної діяльності

сільськогосподарськими підприємствами, тому що справедлива вартість реалізованої продукції майже дорівнює доходу від її реалізації. Отже, у Звіті про фінансові результати (ф.№2) фінансові результати основної діяльності будуть незначними через незначні зміни ціни реалізації на продукцію та справедливої вартості її. У статті «Собівартість реалізації» слід враховувати втрати сільськогосподарських підприємств від первісного визнання сільськогосподарської продукції і поточних біологічних активів.

Важливою проблемою у сільськогосподарських підприємствах щодо показників результативності підприємницької діяльності є формування показника «повної собівартості реалізованої продукції» (робіт, послуг). У статистичній формі № 50 с.г. «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» є показник повної собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг), який розраховується шляхом розподілу адміністративних витрат, витрат на збут між окремими видами товарної продукції пропорційно до встановленої бази розподілу. В обліку адміністративні, інші операційні, фінансові витрати, витрати на збут списуються на фінансові результати і вони не включаються в собівартість продукції. На нашу думку, варто повернутись до класичної методики ведення обліку витрат пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг).

Практичне застосування запропонованої методики вимагає відповідних змін у Плані рахунків, які не будуть складними у застосуванні практикуючими спеціалістами з бухгалтерського обліку.

Також існує цілий ряд проблем, пов'язаних з обліком операцій основної діяльності. При ринкових відносинах організація обліку собівартості продукції сільськогосподарського виробництва повинна забезпечити більш ефективне використання ресурсів на основі нормативів та дії противитратного механізму підприємства відповідно до технологічних умов і вимоги охорони навколишнього середовища. [3]

Виконання облікового процесу щодо формування витрат і калькулювання собівартості продукції основного виробництва

повинно забезпечуватися за допомогою наступних елементів методу бухгалтерського обліку:

1. Первинних документів, що підтверджують і контролюють господарські операції за об'єктами обліку. На наш погляд, одним із заходів, що дозволить оптимізувати окремі елементи витрат та займатися питанням якості продукції сільськогосподарського виробництва є доповнення форм первинних документів нормативними показниками з оцінки ефективності використання ресурсів і якісними параметрами щодо об'єктів діяльності.

2. Синтетичних і аналітичних рахунків та субрахунків виходячи з об'єктів обліку і центрів відповідальності щодо витрат, доходів та інвестицій. На нашу думку, доцільно внести корективи до форми Звіту № 5.5 с.г. про витрати і вихід продукції основного виробництва, щодо відображення в першому розділі витрат не тільки за елементами, а й за статтями витрат. Така побудова Звіту № 5.5 с.г. дасть можливість мати готові показники при складанні форми 50 «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств».

3. Групування витрат за статтями. При цьому виникає ряд питань щодо формування витрат за переліком статей визначених у методичних рекомендаціях. Доречно звернути увагу, що статті обліку для калькулювання собівартості продукції повинні формуватися шляхом виділення окремих складових з економічних елементів витрат, які є єдині для всіх видів економічної діяльності.

4. Розмежування прямих і непрямих витрат на рівні об'єктів обліку структурних підрозділів та виробничих накладних витрат на організацію виробництва і управління. Для конкретного визначення витрат структурних підрозділів слід відмовитися від виділення нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та їх включення до складу собівартості реалізованої продукції у періоді їх виникнення.

5. Визнання окремих видів продукції рослинництва, тваринництва як об'єктів визначення собівартості з врахуванням їх цільового призначення, господарської цінності та економічної вигоди від використання. За чинною методикою об'єктами

визначення собівартості є основна, супутня і побічна продукція основного виробництва, а також додаткові біологічні активи та незавершене виробництво.

6. Методики розподілу витрат між об'єктами калькулювання і розрахунку собівартості одиниці продукції. [42]

Входження України до СОТ суттєво активізує потребу достовірної виробничої собівартості для потреб побудови ефективної цінової політики сільськогосподарських товаровиробників продукції сільськогосподарського виробництва і забезпечення їх державної підтримки.

З метою забезпечення більшої оперативності та аналітичності управлінської інформації на сільськогосподарських підприємствах доцільно в складі бухгалтерської служби виділити службу (відділ) управлінського обліку, що дасть змогу надати останньому більших можливостей у реалізації його функцій.

Крім того, доцільним було б наділення облікових працівників у підрозділах підприємства частково повноваженнями аналітиків, що дасть можливість організувати аналітичний облік, здійснювати аналіз виконання планових показників та причин відхилень від них.

Реформування бухгалтерської служби є важливою складовою створення на агропромислових підприємствах принципово нової системи управління витратами, яка дасть можливість чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати та прибутки, оперативно отримувати інформацію, необхідну для вжиття заходів щодо підвищення ефективності виробництва та прийняття управлінських рішень. [2, с.231]

Методику впровадження управлінського обліку як такого на сільськогосподарських підприємствах можна подати у вигляді моделі, що відображає послідовність усіх рівнів організації та взаємозв'язок елементів обліку і управління за ними, а саме: методичному, технічному та організаційному, дотримання яких сприятиме раціональному його функціонуванню та підвищенню своєчасності прийняття управлінських рішень.

Для досягнення оперативності та аналітичності інформації під час організації управлінського обліку особливу увагу слід

приділяти: нормативній базі; спеціальному відділу (службі, підрозділу); функціям; контролю; взаємозв'язкам між рівнями управління.

Таким чином, успішність і стабільність виробничо-фінансової діяльності підприємства залежить від урегульованої системи управлінського обліку, яка передбачає процес планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання з застосуванням ЕОМ. Саме це дасть можливість обрати правильну стратегію процесу сільськогосподарського виробництва і досягти успіхів у зростанні фінансової стійкості підприємства.

Вивчивши проблеми обліку витрат на сільськогосподарських підприємствах, можна зробити висновок, що незважаючи на його стрімкий розвиток, підприємства не повністю використовують наявний потенціал. Таким чином, перспективою подальшого дослідження може бути практичний аналіз обліку витрат, які застосовуються за кордоном, але не поширені в Україні. У процесі аналізу потрібно оцінити переваги та недоліки зарубіжного досвіду, а також розрахувати економічний ефект від його втілення на сільськогосподарському підприємстві України.

Список використаних джерел та література:

1. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.13 № 73 (зі змінами та доповненнями).
2. Собченко А. М. Удосконалення систем і методів обліку витрат та калькулювання собівартості сільськогосподарської продукції / А. М. Собченко // Вестник СевГТУ. – 2015. – Випуск 130. – С. 228–233.
3. Мошковська О. А. Облік затрат і калькулювання собівартості продукції згідно вітчизняного законодавства: подальший розвиток і шляхи вдосконалення [Електронний ресурс] / О. А. Мошковська. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1837/1/23.pdf>.
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати", затверджене наказом Міністерства фінансів України від

31.03.1999р. №87 (зі змінами та доповненнями).

5. Методичні рекомендації з планування, обліку та калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств, затверджені наказом Мінагрополітики України від 18.05.01 р. № 132

П.М. Сем'янчук

Кандидат економічних наук

І.М. Панькова

Магістрантка

(м. Хмельницький)

САМООРГАНІЗАЦІЯ, САМОМОТИВАЦІЯ І САМОКОНТРОЛЬ ПРАЦІВНИКА У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

Обґрунтування ключових аспектів самоорганізації, самомотивації та самоконтролю особистості і їхній вплив на ефективність роботи працівника дозволить визначити траєкторію розвитку людських ресурсів як економічного агента, зокрема, так і національної економіки, в цілому. Аргументація важливості самоорганізації особистості дозволить розробити дієві заходи, які пришвидшать адаптацію працівника до нових змін у господарській діяльності підприємства. Вказані заходи та процеси позитивно сприятимуть підвищенню рівня виробничої активності, зростанню продуктивності виробничих процесів і колективної й особистої відповідальності за результати виконаної роботи і прийняті рішення. Варто зазначити, що вмiла зовнiшня органiзацiя й мотивацiя працi та виробництва дозволяє працiвнику ефективнiше реалiзувати власну самоорганiзацiю, самомотивацiю i самоконтроль.

Основи самоорганізації, самомотивації та самоконтролю працівника та їхній вплив на ефективність роботи персоналу є актуальними та досліджуваними явищами в економічній науці та

практиці. Серед науковців, які вивчали питання самоорганізації, самомотивації та самоконтролю особистості, варто відзначити таких як: О.Золотарьова, В.Лугова, С.Голубев, Л.Пірог, Т.Новаченко, Н.Ясько, Н.Юрик, З.Юринець, О.Макара та інші.

Доволі цікавою є теорія мотивації К.Альдерфера ERG, де «(E) existence – це існування, (R) relatedness – це родинні зв'язки, (G) growth – це зростання,... а поведінка людини мотивується трьома групами потреб: потреби існування, які пов'язані із задоволенням фізіологічних потреб людини та її безпекою; потреби зв'язку, які впливають із соціальної природи людини та її бажання бути членом певних соціумів (колективу, сім'ї, друзів, громадських організацій тощо); потреби зростання – прагнення людини самовиразитися, самоствердитися, отримати визнання. В людини завжди є ці три потреби, які вона прагне задовольнити, рухаючись не тільки від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі. Наявність прямого та зворотного рухів створює широкі можливості для мотивування» [1, с.116].

Не менш вагомою для економічної науки і практики є теорія двох факторів або мотиваційної гігієни Ф.Герцберга. У структурі згаданих двох груп можемо окреслити низку чинників. Так, до першої групи учений пропонує відносити дійсні мотиватори, а саме: «...визнання результатів праці (заслуг робітника); змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості); досягнення в роботі (успіх у праці); високий ступінь відповідальності; просування по службі; визнання результатів праці; творче та ділове зростання» [2, с.69]. Другу групу, згідно уявлень науковця, складають гігієнічні мотиватори, а саме: «...заробітна платня; умови праці; соціально-трудова політика фірми; міжособисті відносини в колективі; ступінь безпосереднього контролю за працею; ставлення (взаємини) безпосереднього керівника» [2, с.69].

Дослідження самої мотивації праці є не менш важливим та актуальним у наукових колах, ніж теорії мотивації. Так, Н.Богацька зазначає, що «...Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Продумані до дрібниць системи

матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці та життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної зацікавленості персоналу й продуктивності його праці» [3, с.210].

О.Гетманенко групує вимоги, що здатні якомога дієвіше зорганізувати стимулювання праці персоналу господарюючих суб'єктів, а саме: «...а) комплексність має на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства. Комплексність припускає також наявність антистимулів; б) диференційованість означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників. Підходи до забезпечених і малозабезпечених працівників повинні істотно відрізнятися. Різними повинні бути підходи до кадрових і молодих працівників; в) гнучкість і оперативність проявляються в перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві й колективі» [4, с.196].

В.Гончар та Н.Обухова поступово доходять логічного висновку, що «...мотивація праці – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність. Однак кінцевим результатом мотивації є досягнення стратегічної мети і задоволення потреб підприємства. Від рівня розвитку системи мотивації залежить результативність антикризового управління підприємством, тому воно зацікавлене в мотивації своїх працівників» [5, с.127].

В.Гур'янов, Д.Дячук, М.Шевченко та Ю.Ященко спрямували свої дослідження в русло вивчення та пояснення негативних критеріальних ознак, що зумовлюють демотиваційні процеси: «...важливість підвищення адміністративного контролю за трудовою дисципліною, важливість суттєвого зростання заробітної плати, важливість преміальних доплат за обсяг і якість профілактичної діяльності, важливість використання в практиці ефективних методів профілактики і лікування, важливість

врахування при визначенні стимулюючої частини заробітної плати тільки тих показників, на які робітник має можливість реально впливати» [6, с.66].

Натомість З.Живко присвячує свої праці характеристиці різноманітних стимулів праці персоналу: «...на сьогодні поняття мотиву перетворилося на великий мішок, куди покладено різноманітні речі. Серед мотивів та мотивуючих факторів називають, наприклад, апетит, потяги, імпульси, звички та навички, бажання, емоції, інтереси, цілі або більш конкретні мотиви, як-от подразнення електричним струмом, відчуття задоволення, шанобливість, заробітна платня, ідеали» [7, с.272].

О.Кравченко заглиблюється у вивчення розмаїття грошових спонукальних чинників персоналу таких як: «...а) Комісійні. Працівник отримує фіксований відсоток від проведеної ним угоди з клієнтом. Сутність цього методу полягає в тому, що заробіток безпосередньо залежить від кількості угод, укладених працівником; б) грошові винагороди за виконання завдань, що не входять у повноваження співробітника. Такою формою оплати праці користуються більшість зарубіжних компаній. Працівникам виплачують преміальні (винагороди) за якісне виконання роботи або за виконання завдань, що не належить до їхньої основної діяльності; в) спеціальні індивідуальні винагороди. Такі винагороди виплачують працівникам як нагороду за їхню важливість і незмінність для компанії, за досвід роботи, а також за володіння певними навичками; г) програми з розділення прибутку. У цьому разі співробітники отримують певний відсоток прибутку організації. Такий спосіб розглядається з двох сторін. З одного боку, ця програма є індивідуальною винагородою за якісну роботу, а з другого — психологічним способом об'єднання співробітників компанії; г) акції. Використовуючи таку систему оплати, співробітникам надають у власність певну кількість акцій або право на придбання пакета акцій обумовленого розміру» [8, с.172].

Самотивація – це вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контролю в різних ситуаціях на роботі; це здатність персоналу у важких ситуаціях та умовах необхідний час обходитися без зовнішньої підтримки і заохочення; се процес

виховання впевненості в собі, явище, яке породжене ієрархією потреб людини [9].

О.Золотарьова активно займається дослідженням даного явища, що є вкрай важливим для економіки праці й управління персоналом. Учена, внаслідок низки наукових досягнень, виокремлює такі різновиди особистої самомотивації персоналу господарюючого суб'єкта: «...а) стихійна, яка є типовою для більшості людей та характеризується динамічністю, дефіцитом стійких цілей і мотивів; б) ситуаційна, що пов'язана з намаганням працівника не помилитися в процесі діяльності в майбутньому під впливом негативного досвіду. Під час даного різновиду самомотивації, як і в процесі стихійної, людина далеко не повністю використовує свої інтелектуальні, емоційні внутрішні ресурси; в) постійна, яка активізує інтелектуальний розвиток людини та передбачає наявність зважених, обміркованих цілей. Наголосимо, що людина, як самокерована система, має змогу найліпшим чином розкрити потенціал самомотивації щодо підвищення результативності діяльності» [10, с.88].

Н.Заярна та І.Шевчук висувають цікаву для сучасної хвилі науков-технічної революції думку: «...науково-технічний складник мотивації спонукає до нової моделі розвитку і використання трудових ресурсів, в основу якої покладено орієнтацію на інтегровану в систему виробництва висококваліфіковану робочу силу. Основними елементами цієї моделі можуть бути: безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації; багатопрофільність і мобільність робочої сили, гнучкість організації і систем стимулювання праці; партнерські відносини між менеджерами і виконавцями» [11, с.369].

Г.Зеленько та Л.Ганжурова просуються углиб вивчення особливостей мотиваційної стратегії, а саме: «...а) стимул і покарання: люди працюють за винагороду; б) мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням; в) систематичний зв'язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використаному стилі взаємодії з іншими людьми» [12, с.68].

А.Климчук і А.Михайлов вважають, що не менш важливими у теорії мотивації і самомотивації працівника є такі питання як: «...процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації. Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю. При цьому деякі вчені ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», розуміють як синоніми ці два поняття, категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: заохочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання» [13, с.221].

А.Колот, якого в Україні вважають одним з найвідоміших знавців-дослідників мотивації праці, вважає, що «...стимулювання персоналу розглядається як складова мотиваційного процесу, вияв зовнішньої мотивації, яку здійснює по відношенню до персоналу адміністрація організації. Мотиваційні аспекти є провідними і в оцінці персоналу. Адже і орієнтуюча, і стимулююча функції оцінки персоналу мають безпосередній вихід на практику мотивації трудової діяльності, а їх повноцінне виконання спроможне суттєво вплинути на поведінку персоналу, його трудову активність» [14, с.30].

О.Кушнерик, безпосередньо поєднуючи наукову та практичну компоненти дослідження мотивації праці, та маючи низку наукових доробків, зазначає: «...у практиці управління мотивацією праці спеціалісти кадрових служб та лінійні керівники задля отримання бажаного результату від мотиваційних заходів повинні використовувати психологічні правила управління мотивацією, що рекомендують дослідники практичних підходів до мотивації персоналу: а) позитивні підкріплення ефективніше та конструктивніше за негативні, особливо у довгострокових періодах; б) заохочення повинно бути конкретним та без затримок, чим більше часовий інтервал, тим менше ефект; в) великі та рідкі

винагородження звичайно викликають задрість, невеликі та часті – задоволення. Таку саме тезу підтримують відомі зарубіжні дослідники проблем менеджменту персоналу, говорячи про доцільність використання частих винагороджень, ніж рідких та великих.» [15, с.95].

Окрім мотивації та самомотивації персоналу є не менш важливі супутні явища, такі як – самоорганізація і самоконтроль.

Так, самоорганізація – це «комплекс заходів, які виконуються працівником для забезпечення систем та порядку в роботі. Вироблення організованості сприяє закріпленню набутих знань, умінь, що, у свою чергу, дає змогу економити час та енергію. Основними елементами самоорганізації є організація робочого місця, робочої зони, раціональний режим праці, послідовність тощо. Самоорганізація передбачає насамперед організацію робочого місця та створення оптимальних умов для високопродуктивної праці. Додержання системи в роботі передбачає раціональний режим праці, послідовність у роботі, систематичність, дисципліну праці, самопланування, самоконтроль, самозвіт та самокритику. Важливим елементом у самоорганізації є режим праці. Його вважають раціональним, якщо дотримують режим робочого часу, коли чергують роботу і відпочинок протягом дня, тижня, місяця, року; коли вироблено постійний власний ритм роботи, якого додержують, раціонально чергуючи легку і важку роботу» [16].

Самоконтроль – це такий стан і налаштування працівника, який «допомагає виживанню. За екстремальних ситуацій здатність до самоконтролю дозволяє уникнути паніки й ухвалити зважені рішення. Контроль емоцій сприяє збереженню здоров'я. Хоча стресових ситуацій у житті уникнути неможливо, самоконтроль дозволяє попереджувати частину їх згубних наслідків. Самоконтроль допомагає уникати створених власноруч проблем. Чимало негараздів, насамперед у стосунках, виникає через те, що люди неправильно діють чи говорять зайве, перебуваючи під впливом емоцій. Проблемаю є і протилежна ситуація, коли люди повсякчас ігнорують власні емоції, не говорять про те, що їм не подобається чи викликає занепокоєння. Уміння правильно

висловлювати свої почуття допомагає будувати здорові стосунки та мирно розв'язувати конфлікти» [17].

Усе вищесказане дозволяє зробити висновок, що самоорганізація, самомотивація і самоконтроль працівника є взаємопов'язаними та взаємообумовленими явищами. Уміння працівника поєднати їх у відповідну систему з раціонально продуманими послідовними кроками сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та покращенню показників економіки праці.

Список використаних джерел та література:

1. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с.
2. Кравченко В.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2013. 165 с.
3. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 3. С. 210-214.
4. Гетманенко О.В. Особливості системи стимулів праці та мотиваційних процесів у залізничній галузі в період трансформації економіки України. Управление персоналом, 2002. № 7. С. 35-37.
5. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального стимулювання персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Випуск 2(12), Том 3. С. 125-131.
6. Дячук Д.Д., Гур'янов В.Г., Шевченко М.В., Ященко Ю.Б. Задоволеність умовами та оплатою праці, системою мотивації медичних працівників багатопрофільного закладу охорони здоров'я. Український журнал медицини, біології та спорту. 2015. №2 (2). С. 63-69.
7. Живко З.Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. URL: http://vlp.com.ua/files/39_8.pdf (дата звернення: 10.06.2021)
8. Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації праці. Фінансовий простір. 2018. № 2 (30). С. 170-176.

9. Самомотивація та самоконтроль менеджера. URL: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/204633/mod_resource/content/3/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%2014.pdf (дата звернення: 11.06.2021)
10. Золотарьова О.В. Самомотивація як важливий чинник індивідуальної діяльнійості мобільності. Проблеми економіки та політичної економії. 2016. № 1. С. 85-98.
11. Заярна Н.М., Шевчук І.О. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його застосування в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.5. С. 368-372.
12. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2012. Том 133. С. 65-70.
13. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018, № 1. С. 218-234
14. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ. 1998. 224 с.
15. Кушнерик О. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільського господарської продукції: інноваційний підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 22. С. 93-97.
16. Самоорганізація роботи працівників обліку, контролю та аналізу. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/281/35/1/2/> (дата звернення: 8.06.2021)
17. Навички самоконтролю (короткий опис, приклади). URL: <http://lt.multycourse.com.ua/ua/page/22/104> (дата звернення: 9.06.2021)

В.Г. Ковальчук,

Кандидат економічних наук, доцент

І.В. Стрихарчук

Магістрант

(м.Хмельницький)

ВИДИ І МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Базою ефективної діяльності підприємств будь-якої сфери є адекватна система мотивації, а людський ресурс є основним джерелом для здійснення будь-яких змін.

Узагальнення практичного досвіду функціонування підприємств вказує на появу таких груп мотиваційних груп (матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори, які є наразі оптимальними з точки зору впливу на трудову поведінку та розробки механізму використання трудового потенціалу.

Матеріальні мотиватори (ступінь оплати праці, участь у прибутку) та професійні (ступінь освіти, професійні навички, трудова кар'єра, самоосвіта, альтернативи самовдосконалення) хоча і належать до різних груп, проте тісно взаємопов'язані.

Серед особистісних мотиваторів специфічне місце належить компетентності, відповідальності, підприємливості та ініціативності. Слід відмітити той факт, що сьогодні поєднання вищеперерахованих складових певною мірою впливає на розробку трудового потенціалу, орієнтованого на генерування нових ідей під дією внутрішніх спонукальних мотивів до самовираження, впровадження власних можливостей [1].

Психофізіологічним факторам впливу на персонал (охорона здоров'я та праці, моральний клімат у колективі, пільги, конфліктогенність колективу) на рівні підприємства належить роль амортизатора, націленого на зменшення потреб соціальної тривоги, забезпечення цілісності колективу та реалізації трудового потенціалу.

Нажаль, існуюча система оплати праці на сучасних вітчизняних підприємствах, не відповідає вимогам, які належать до компетенції матеріального стимулювання - елемента цілісної системи мотивації, орієнтованої на досягнення найоптимальніших результатів від впровадження господарської діяльності. Необхідно згадати і про спроби певного реформування системи оплати праці працівників на рівні окремих підприємств в минулому, які не привели до очікуваних результатів. Основна причина - суперечність між кількістю витраченої праці та очікуваною винагородою та отриманою платнею [9].

Слід відмітити, що й сьогодні найпоширенішим і найдієвішим методом підвищення ефективності праці можна вважати виплату грошових винагород у вигляді премій. Винагороди зазвичай визначаються під час досягнення високої якості вихідного продукту під час одночасному зростанні прибутку або застосуванні різноманітних пільг, орієнтований на потребу працівників. Це говорить не лише про можливість зацікавлення останніх в ефективній праці, а й закріпленні в конкретному колективі співробітників, в яких є висока потреба.

Також, слід сказати, що вітчизняним підприємствам характерне стимулювання праці за наступними показниками [43]:

- зростання: індивідуальної продуктивності праці; обсягу завдань, які виконуються, професійних якостей, ініціативності виконавця. При цьому максимальний розмір доплат – до 60% від посадового окладу;
- підвищення якості продукту та технології торгівлі. При цьому доплата може бути в таких інтервалах як – до 3% від погодинної тарифної ставки працівника або 20% від його посадового окладу;
- висока індивідуальна продуктивність праці за умови збереження якісних показників. Доплата фіксується диференційовано залежно від стажу роботи в організації;
- зростання прибутковості за результатами діяльності підприємства.

Для обрахунку ступеня ефективності діючої на рівні підприємства системи матеріального стимулювання, слід

проаналізувати всі складові, обрахувати значення кожної з них, а приймати управлінські рішення в цій сфері слід як на підставі власного досвіду із застосуванням практичної діяльності інших юридичних осіб [9]. Найголовнішим критерієм ефективності дії системи матеріального заохочення є порівняння реально одержаного ефекту від застосування окремого методу стимулювання і витрат на його реалізацію. Так, ефективною можемо називати ту систему матеріального стимулювання, що формує додатковий ефект (отримання переважання за розмірами преміальних виплат). Критерій ефективності системи матеріального стимулювання формується під дією вибору показників, умов і нормативів преміювання на основі здійснення детального економічного обґрунтування (планове досягнення при обраних нормативах заохочення). В даному випадку важливою є диференціація оцінки систем матеріального заохочення як за якісними так і кількісними показниками. На нашу думку, слід наголосити про недоцільність прирівнення ефективності методів матеріального заохочення лише до факту отримання додаткового прибутку. Слід також брати до уваги ступінь пристосування спонукальних дій до умов до галузі економіки й до психологічного клімату, що панує на підприємстві [11].

Нерозв'язаним питанням виступає узгодження фінансових можливостей суб'єктів господарювання в ході вирішення питань матеріального стимулювання праці співробітників із соціальними потребами окремо взятого працівника підприємства. Якщо ми говоримо про посадові оклади працівників, то необхідно відмітити про їхню недоцільність під час у зв'язку з відсутністю можливості заохочення за підвищення продуктивності праці. Наразі ми можемо говорити про неузгодженість інтересів сфери економіки, до прикладу торгівлі, і працівника. При цьому темпи зростання заробітної плати є вищими за темпи підвищення продуктивності праці, що неприпустимо в умовах ринку. Основною причиною вжиття подібних заходів є спроба керівників наперед визначити певний обсяг фонду оплати праці на без урахування результатів виробничої діяльності. З іншої сторони, необґрунтоване заниження

основної заробітної плати призведе до нестачі підприємством привабливості під час оновлення кадрового складу [55, с. 61].

В частині моральних стимулів слід відмітити врахуванням засобів приєднання осіб до праці, які базуються на ставленні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових здобутків як головних. Моральні стимули не мають стуватися тільки до заохочень і нагород, використання їх передбачає формування такої атмосфери, суспільної думки та морально-психологічного клімату. В таких умовах у трудовому колективі добре розуміють, хто і як працює, і подібне ставлення до роботи відповідно оцінюється. Така точка зору вимагає забезпечення впевненості в тому, що сумлінна праця й зразкове ставлення завжди отримують визнання й позитивну оцінку, дарують повагу й подяку.

Враховуючи вищенаведене, можемо навести складові, які у науковій праці [9] характеризують ефективність системи мотивації праці персоналу підприємства:

1) система оплати праці (основна, додаткова зарплата, компенсаційні та заохочувальні розрахунки) повинна бути залежною від внеску співробітника, його підрозділу і від підсумкового результату діяльності підприємства;

2) соціальні гарантії (погашення листків непрацездатності; гарантування зайнятості; програми страхування; фінансові консультації);

3) надання пільг (придбання житла, безвідсоткова фінансова допомога, путівки до баз відпочинку, грошові допомоги, дотації на транспорт);

4) участь співробітників у власності підприємства (надання акцій за пільговими цінами – опціон);

5) участь співробітників в управлінні підприємством (право голосу при розв'язанні низки проблем, делегування повноважень, консультування з співробітниками);

6) участь працівників у розподілі прибутку суб'єкта господарювання;

7) ротація персоналу шляхом просування співробітника по службі, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змістом праці;

- 8) покращення умов праці;
- 9) особисте та публічне визнання;
- 10) розробка і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі.

На рис. 1 наведена удосконалена система мотивації праці для господарських суб'єктів.

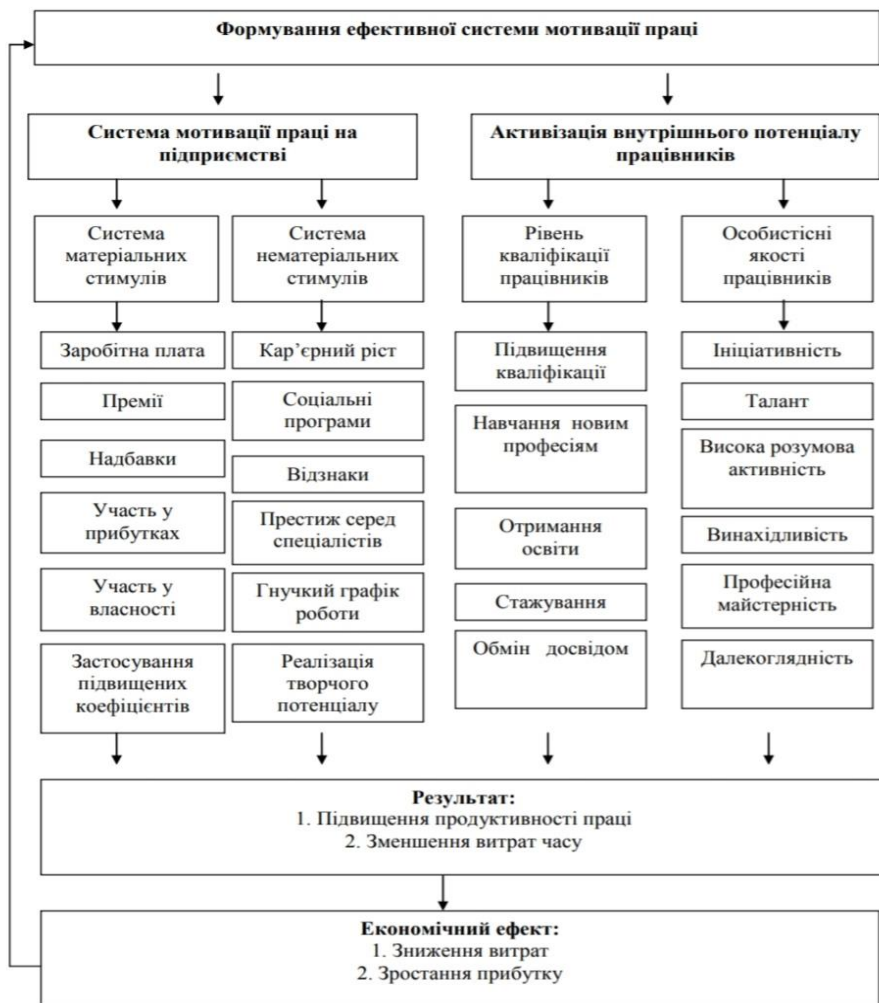


Рис. 1. Удосконалена система мотивації праці для господарських суб'єктів

Система мотивації праці повинна охоплювати та максимально враховувати весь спектр елементів преміювання, зокрема: джерело фінансування, показники, умови, терміни преміювання, розмір виплат за кожним показником преміювання, перелік категорій співробітників, що підлягають преміюванню, перелік недоліків, за якими відбувається позбавлення премій (депріміювання), порядок введення преміального положення у межах системи матеріального стимулювання.

Можна зробити висновок, що усі елементи системи мотивації, коротко- або довгострокові, повинні бути взаємопов'язаними. При цьому, коректна система матеріального стимулювання обов'язково повинна враховувати економічне обґрунтування преміальних виплат, а також чітке регламентування усіх мотиваційних елементів.

Список використаних джерел та літератури:

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. 2010. № 5. С. 53–58.
2. Веретенко Д. Менеджер по персоналу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.hrliga.com/.
3. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. 2010. № 3. С. 21–23.
4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник / Колот А. М. К., 1998. – 224 с.
5. Мотивація і стимулювання трудової діяльності : підручник для студ. вищ. навч. закладів, які навчаються за спец. «Менеджмент організації», «Управління персоналом» / А.Я. Кибанов [та ін.]; за ред. А.Я. Кибанова. Л.: Инфра-Л, 2012. 523 с.

В.В. Стрихарчук
Магістрантка
(м.Хмельницький)

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Кадрова політика на підприємстві базуються на наступних принципах: результат діяльності підприємства визначається ступенем єдності колективу; максимальне делегування функцій управління робітникам; справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, дотримання трудового законодавства. Кадрова політика підприємства направлена на формування такої системи роботи з персоналом, яка б орієнтувалась на отриманні не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Для покращення ефективності роботи з персоналом необхідно проробити ряд операцій, які включають забезпечення потрібної кваліфікації кадрів, прогнозування і планування потреб у них, формування резерву на підготовку, розстановку і використання кадрів, періодичну переатестацію працівників, що вимагає встановити більш чітку відповідальність за добір, використання ефективних методів вивчення й підбору кадрів, оцінки праці, особистих і ділових якостей, увести в дію комп'ютеризовану інформаційну систему кадрового забезпечення, ріст і просування кадрів.

Ротація кадрів дуже важлива та ефективна операція, яка дозволить організувати людей, потреби в позитивній оцінці, задовольняти певні їхні інтереси та мотивації досягнень, потреби самореалізації, заставляючи працівника прагнути на новому місці бути кращим та обов'язково нічим не гіршим за іншого працівника.

Індивідуальні бесіди, на тему кар'єрних планів, зі співробітниками дозволить безболісно та швидко провести дані задачі.

Для попередження дублювання виробничих та управлінських функцій, а також на встановлення контролю за роботою кожного підрозділу необхідне впровадження чіткої системи підпорядкування. Окрім того, це дозволить поступово знівелювати досить негативні прояви такі як обхід безпосереднього керівника при вирішенні проблем, що виникають в ході роботи та перекидання відповідальності одним працівником на іншого.

Невід'ємною складовою системи управління виробництвом на підприємстві є система управління охороною праці. Данна система базується на взаємозв'язаних науково-технічних, організаційно-правових заходів, спрямованих на забезпечення безпеки, збереження здоров'я і працездатності працюючих в процесі їх праці, соціально-економічних. Отже, розроблені таким чином заходи по покращенню ефективності кадрової політики на підприємстві дадуть результат, що дозволить йому досягти поставленої мети.

Сучасні стратегії подальшого розвитку підприємств базуються на інноваційних технологіях. Застосування та подальший розвиток інновацій впроваджуються на підставі знань та забезпечується їх впровадження через систему безперервного навчання працівників. Разом з тим під час здійснення господарської діяльності і формування стратегії у господарського суб'єкта виникають різного характеру проблеми. Більшість із них виникає із-за недостатньої кваліфікації кадрового складу, який не спроможний терміново й оперативно формувати оптимальні рішення для підприємства при виникненні спірних питань або перешкод зі сторони зовнішнього і внутрішнього середовищ та впроваджувати вибрану стратегію в орієнтованому напрямку. Саме тому в даний період часу основну увагу концентрують на концепції підприємств щодо навчання, коли предметом навчання стають не тільки окремі фахівці і навіть підрозділи, а весь колектив підприємства в цілому.

В існуючих підприємствах існують окремі невирішені питання з кваліфікаційною підготовкою кадрового складу, тому, ми рекомендуємо, запровадити у структурі господарського суб'єкта фаховий центр з підготовки кадрового складу. Персонал

підприємства на безоплатній основі буде мати можливість слухати семінари, на яких їх будуть навчати прогресивним формам роботи під час застосування обраної стратегії господарського суб'єкта. Обов'язковою умовою проведення таких семінарів має бути їх безоплатність, оскільки не кожен працюючий матиме можливість платно навчатись. Також такі семінари мають відбуватися у вільний час від роботи працівника, тобто відвідування навчання не повинно проходити під час роботи, оскільки це зможе вплинути до зменшення показника ефективності праці на підприємстві.

Як альтернативний шлях підвищення кваліфікації працюючих, ми рекомендуємо залучити на підприємства бізнес – тренера зі сторони. Перш ніж розпочати процес навчання слід, щоб потенційний тренер продіагностував зовнішні та внутрішні недоліки діяльності підприємства, а також заздалегідь протестував кадровий склад для дослідження фактичного стану його підготовки. Надалі тренер буде здійснювати навчальний процес у вигляді тренінгів. Після завершення навчання кадрового складу, знову здійснюється тестування на рівень їх знань після навчання. Такий метод навчання працівників буде ефективним для термінової підготовки, хоча має окремі недоліки:

– у зв'язку з тим, що основна форма навчання кадрового складу – це тренінг, то навчання команди понад 10 – 15 осіб одночасно неефективне. Так у випадку якщо, штат компанії з понад 250 осіб за такої форми навчання поділяється на 20-25 груп. Здійснення тридцяти денного тренінгу на підприємстві обійдеться йому дуже дорого.

– запрошений сторонній бізнес – тренер на короткий час (1 – 2 тижні до проведення навчання) не має можливості вникнути в проблеми, які виникають у підприємства. Тому дуже часто такий вид навчання всередині підприємства має поверхневий характер і не завжди приносить заплановані результати як для кадрового складу, так і для керівництва підприємства.

Тому можна як альтернативу запровадити навчання без відриву від виробничого процесу. Таке навчання має мету надати бізнес-освіту: відвідування працівниками короткотермінових курсів, семінарів, тренінгів з підвищення кваліфікації.

На семінарах повинні навчати також додатковим суміжним спеціальностям, для розширення кругозору та для розвитку міркування, розширення уяви про систему ринкових відносин.

Знання є невичерпним, прогресивно зростаючим в міру його використання ресурсом. Саме тому головними стратегіями діяльності будь якого суб'єкта мають стати управління працівниками та постійне динамічне навчання персоналу. Правильність застосування цих стратегій дозволить компанії отримати високі результати його діяльності, підвищити конкурентоспроможність та динамічний розвиток.

Існують різні форми навчання і підвищення кваліфікації працівників. Так, підвищення кваліфікації працівників це не тільки курси на господарських суб'єктах, але й інститути підвищення кваліфікації. Можна застосовувати також нові методи навчання персоналу - тренінги, кейси, мозкові штурми, ділові ігри.

Основними завдання підвищення кваліфікації на підприємстві має бути навчання працівників:

- самостійно мислити (у тому числі й економічно);
- вирішувати комплексні проблеми, які відбуваються у процесі реалізації стратегії підприємства;
- здійснювати підприємницький підхід в процесі реалізації стратегії;
- працювати в команді;
- гнучкості управління і здатності до реалізації стратегії;
- більш швидкому й ефективному виконанню поставлених завдань;
- розвиватись до отримання вищого розряду або підвищення в посаді.

Тобто, кожний окремий працівник господарського суб'єкта повинен розуміти цілі та завдання, які прогнозує підприємство і намагатись допомогти управлінській ланці у розв'язанні таких задач. Практично кожний працівник буде прагнути проявити себе і намагатиметься дати своє бачення управлінцям у вирішенні таких питань. Для формування працівниками своєї власної думки створюються спеціальні незалежні наради, у яких кожний працюючий підприємства має право щось запропонувати.

У кожного підприємства має бути сформована планова стратегія – кадрова політика. Така стратегія має містити таку планову стратегію: як раціональніше використовувати кадровий склад, як утримати існуючий кадровий склад, якої саме кваліфікації спеціалістів слід запросити на роботу. Дослідження такої стратегії є досить суттєвим для існування підприємства, оскільки така стратегія дозволить проаналізувати, які саме спеціалісти відповідають вимогам підприємства, яких слід ще запросити, щоб підприємство більш раціонально досягло поставлених перед ним завдань.

Формування системи динамічного навчання працівників (СБНП) - на нашу думку для працівників господарського суб'єкта буде більш перспективним напрямком навчання і одним із шляхів підвищення показника ефективності процесу впровадження стратегії підприємства. Формування системи динамічного навчання працівників є однією з підсистем фінансово – економічного механізму управління процесом впровадження стратегії підприємства, яка базується в межах створення інформаційних ресурсів для дослідження стратегії підприємства.

Основна ціль розробки та впровадження системи СБНП на підприємстві є досягнення високого рейтингу компетентності кадрового складу на всіх стадіях управління; створення конкурентоспроможної команди, яка на постійній основі збільшує свої можливості в формуванні фінансових і не фінансових кінцевих результатів господарської діяльності підприємства та спроможності до впровадження стратегії підприємства.

Головними завданнями системи є:

- комплексне навчання кадрового складу під час впровадження стратегії без відриву від виробничого процесу;
- здійснення обміном інформацією і досвідом роботи між підрозділами господарського суб'єкта;
- підвищення теорії і практики підготовки кадрового складу з метою якісного й оперативного розв'язання термінових завдань;
- створення та удосконалення знань в роботі кожного окремого працівника в процесі впровадження стратегії;

- розкриття і розвиток вищого потенціалу, креативності та творчості кожного окремого працівника під час впровадження стратегії;
- укріплення команди за рахунок підвищення управлінського рівня окремого працівника;
- удосконалення культури праці на підприємстві з метою функціонування нових, більш розвинутих особисто відносин між людьми, які прогнозують надання допомоги та підтримки в процесі господарської діяльності підприємства;
- створення навчального освітнього закладу, тобто закладу, який спроможний швидко та динамічно адаптуватися до коригування зовнішніх умов, а також переформувати свою внутрішню структуру і господарські процеси, спрямовані на впровадження обраної стратегії підприємства.

Для раціонального функціонування системи безперервного навчання кадрового складу на підприємствах можна застосувати такі принципи:

- принцип першості керівника. Найбільш раціональне функціонування системи здійснюється в тому випадку, коли першість керівника наполегливо сприяє запровадженню системи СБНП на підприємстві за допомогою лідерських його якостей;
- принцип повноти охоплення навчанням персоналу. Для більш раціонального функціонування системи СБНП у навчальний процес задіюється весь кадровий склад підприємства;
- принцип безперервності. Досягнення високого професіоналізму кадрового складу з урахуванням темпів зростання інноваційного розвитку підприємницької діяльності за рахунок систематичності здійснення занять;
- принцип взаємо інформованості. Продовження навчання кадрового складу відбувається разом з тренерами і керівниками відділів підприємства, що супроводжує на постійній основі обмін і удосконалення знань, а також піднімає ступінь інформованості між працівниками підрозділів підприємства;
- принцип креативності. Під час навчального процесу вирішуються практичні і складні ситуації, які трапляються в процесі роботи підприємства;

– принцип атестації знань. З метою оволодіння отриманими знаннями і формування здатності працівників втілити отримані знання під час реалізації стратегії системи СБНП, що передбачає динамічну атестацію працюючих підприємства.

Таким чином кадрова політика компанії реалізуються механізмом, який представляє з себе систему норм і нормативів, планів, соціальних, адміністративних, організаційних, економічних та інших заходів, які більшою мірою спрямованих на розрішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Список використаних джерел та літератури:

1. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2012. – 192 с.
2. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2009. – 435с.
3. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 321 с.
4. Крилов А.А. Керівництво співробітниками фірми. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 186 с.
5. Рудий В.І. Стратегія вдосконалення кадрової технології товариства // Економіка України. – 2010. – № 6. – С. 46-49.

Т.М. Фасолько

*Кандидат економічних наук, доцент,
(м.Хмельницький)*

МІЖНАРОДНЕ ПРАВО У СИСТЕМІ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

Міжнародне право, з огляду на сучасний стан, перспективи і тенденції розвитку відносин між країнами та регіонами, посідає вагомe місце у процесах організації, координації, регулювання, контролю і модернізації теперішнього світоустрою та усіх його

компонент. Таким чином, справедливо буде стверджувати, що міжнародне право стає ключовим регулятором суспільних відносин на світовому рівні, загалом, та в окремих регіонах і країнах, зокрема. Рух і розвиток трудових ресурсів не знаходяться осторонь міжнародного права. Порушення міжнародного права як у сфері трудових ресурсів, так і в інших галузях світового співробітництва й господарювання, призводить до виникнення різноманітних загроз руйнації міжнародного правопорядку, порушення миру, екологічної і продовольчої безпеки тощо, які інколи можуть бути непоправними. Міжнародне право у сфері трудовіграційних процесів, трудового законодавства й розвитку трудових ресурсів виникло та змінювалося разом із державотворенням.

Його поява впливає з гострої необхідності регулювання міжнародних трудових відносин. Варто зазначити, що міжнародне право у сфері трудовіграційних процесів, трудового законодавства й розвитку трудових ресурсів подолало тривалий шлях розвитку, який дуже тісно пов'язаний з історією зародження, формування й розвитку світового співтовариства як цілісного організму. Сучасне міжнародне право у сфері трудовіграційних процесів, трудового законодавства й розвитку трудових ресурсів ґрунтується на концепції узгодження волі незалежних країн і є динамічним за своєю природою; воно постійно розвивається, охоплює нові сфери міжнародного співробітництва, гнучке до різноманітних змін і глобальних викликів; забезпечує вирішення вимушених проблем у галузі трудових ресурсів та необхідний обмін досвідом.

Усе сказане робить міжнародне право у сфері трудовіграційних процесів, трудового законодавства й розвитку трудових ресурсів особливо значущим. Звернімо увагу на те, що за його відсутності чи свідомого регулярного або несвідомого послідовного порушення – система міжнародних трудових відносин буде неспроможною належним чином виконувати свої обов'язки і функціонувати. Різноманітні збої та порушення міжнародного права у сфері трудовіграційних процесів, трудового законодавства й розвитку трудових ресурсів (як спеціально-свідомого, так і випадкового характеру) обов'язково спричинять ланцюгову реакцію міжнародного, регіонального,

континентального або глобального масштабу. Саме тому науково-практичні дослідження міжнародного права у сфері трудовіміграційних процесів, трудового законодавства й розвитку трудових ресурсів набуває особливо актуальної значимості як у підготовці юристів, так і в освітній підготовці фахівців економічних спеціальностей.

Міжнародне право у сфері трудовіміграційних процесів, трудового законодавства й розвитку трудових ресурсів якісно збагачує майбутніх фахівців юриспруденції, економіки праці й управління персоналом знаннями, необхідними компетентностями, навичками, що виливаються у цінні програмні результати майбутньої трудової практичної діяльності. Все це що дозволить орієнтуватися у процесах міграції та розвитку трудових ресурсів, які відбуваються на міждержавному, регіональному, континентальному і глобальному рівнях та впливають на розвиток біосфери, світової економіки, зовнішньої торгівлі й міжнародних відносин.

Знавець у сфері правознавства А.Войціховський зазначає: «міжнародне право як правова система перебуває у певному зв'язку із системами внутрішньодержавного права. Цей зв'язок повинен бути взаємоузгодженим і спрямованим на забезпечення виконання положень міжнародного права за допомогою національного права. Відсутність такої узгодженості може призвести до порушення державою своїх міжнародних зобов'язань і неможливості реалізувати свої міжнародні права. Міжнародне право, закріплюючи свободу вибору держави щодо регулювання тих чи інших питань внутрішнього життя, водночас установлює певні межі цієї свободи в умовах зростаючої взаємозалежності. У практиці переважної більшості країн міжнародне право має перевагу перед національним правом на всій території держави. Міждержавна основа міжнародного права зумовлює його юридичну природу, що випливає з необхідності регулювати взаємовідносини між носіями суверенної влади, які за загальною домовленістю створюють, а в подальшому виконують сформульовані у відповідних нормах правила належної поведінки» [1, с.13].

О.Волохов у своїх дослідженнях переходить на наступний щабель науковості: «міжнародно-правове регулювання праці можна визначити як застосування положень міжнародних документів у сфері праці до трудових і пов'язаних з ними відносин, які виникають у межах окремої держави та під час діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК)... Слід широко розглядати процес міжнародного регулювання праці, розділяючи його на дві галузі: міжнародне публічне трудове право та міжнародне приватне трудове право. Якщо міжнародне публічне трудове право регулює міждержавні відносини між суб'єктами міжнародного права і може застосовуватися в процесі регулювання трудових і пов'язаних з ними відносин лише тією мірою, у якій це допускає сама держава з урахуванням пріоритету державного суверенітету, то міжнародне приватне трудове право містить колізійні норми, що регулюють питання трудової міграції та інші відносини з іноземним елементом, учасниками яких виступають не лише держави, але й юридичні та фізичні особи... Флагманом серед суб'єктів міжнародного регулювання праці виступає Міжнародна Організація Праці (МОП) як найдосвідченіша та найвпливовіша міжнародна організація у цій сфері. За 93 роки свого існування діяльність МОП набула не лише теоретичного, але й практичного значення у вирішенні соціально-трудова питань, за що цій організації навіть була присуджена Нобелівська премія миру. Основними перевагами впливу МОП на трудові відносини є: охоплення її актами всіх сфер трудових відносин; дотримання принципу трипартизму (врахування інтересів органів державної влади, роботодавців та працівників); гнучкість прийнятих норм, що сприяє ратифікації конвенцій у різних країнах; глибоке теоретичне та практичне обґрунтування розроблених актів (протягом тривалого часу більшість конвенцій не анулюються, а лише доповнюються)» [2, с.347-349].

Детальніше вивчаючи праці О.Назимко, можемо побачити таке твердження вченої: «іншим типом джерел сучасного міжнародного трудового права, які також відтворюють переважно імперативну юридичну дію, є численні договори між двома суверенними державами щодо взаємного, а саме взаємовигідного

двостороннього регулювання того чи іншого важливого проблемно-предметного аспекту трудових відносин, які в такому світлі набувають транскордонного, транснаціонального характеру. Таким надзвичайно важливим аспектом у відносинах між двома суверенними державами може бути, наприклад, проблематика односторонньої або ж двосторонньої транскордонної міграції робочої сили» [7, с.117].

Продовжуючи дослідження міжнародного права у контексті міжнародної трудової міграції, варто звернути увагу на думку, яку висловлює О.Лошенюк: «міжнародна трудова міграція є необхідною і об'єктивною умовою економічного розвитку країни, але при цьому є лише фактором, який доповнює, а не заміщує елементи кадрового забезпечення. Систематизація основних теоретичних і методологічних підходів до дослідження міграційних процесів у контексті їх впливу на економіку певної країни виступає необхідною умовою юридично-правового дослідження й аналізу процесів міжнародної трудової міграції з метою розроблення і вдосконалення міжнародного нормативно-правового регулювання міграційної політики. А дослідження тенденцій і закономірностей у розвитку міграційних процесів дає змогу не тільки визначати та фіксувати показники поточного стану міжнародної трудової міграції, але й виробляти ефективні національні й наднаціональні управлінсько-правові рішення щодо їх регулювання згідно з конкретними потребами та умовами розвитку певної країни» [6, с.29]. Це, у свою чергу, слугуватиме базовою основою подальшого розвитку міжнародного права у сфері трудовіміграційних процесів, трудового законодавства й розвитку трудових ресурсів.

Окрім міжнародного права у сфері трудовіміграційних процесів, трудового законодавства й розвитку трудових ресурсів є національне, що всебічно регламентує усі аспекти функціонування даної галузі. Саме на цьому акцентує свою увагу О.Дегтяр: «державна система управління трудовими ресурсами включає сукупність органів державної законодавчої, виконавчої і судової влади й управління, які централізовано регулюють основні соціально-трудові відносини, а також методи управління і механізм

їх використання. Трудовий кодекс регламентує трудову поведінку в різних ситуаціях (прийом на роботу, звільнення, охорона праці, компенсації працівникам, відпустки тощо) представників адміністрації, найманих працівників, профспілок. Закон про банкрутство підприємств в окремих статтях регулює відносини між трудовим колективом та адміністрацією у разі санації (банкрутства) підприємства, охоплюючи більш вузьке коло питань (виплата заробітної плати і порядок звільнення). У законодавстві закріплені права й обов'язки сторін в таких питаннях, як захист від дискримінації, застосування дитячої праці, безпека, гігієна праці тощо» [3, с.12].

В.Залунін, М.Бородін і В.Кравченко у своїх працях надали вагомої ролі дослідженню розвитку трудових ресурсів, які на думку вчених «мають специфічний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня забезпеченість підприємств трудовими ресурсами відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання, залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і в результаті обсягу самого виробництва продукції. Відмінність трудових ресурсів від інших видів ресурсів підприємства полягає в тім, що кожен найманий робітник може відмовитися від запропонованих йому умов і зажадати зміни умов праці й модифікації неприйнятних, з його погляду, робіт, перенавчання іншим професіям і спеціальностям, може звільнитися за власним бажанням. Персонал є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоздатності, а також обсяги прибутку» [4, с.74].

Аналізуючи чинники впливу на стан ситуації з трудовими ресурсами в Україні, Н.Заярна та О.Каралюс зазначають, що «деформація структури трудових ресурсів поглиблювалася внаслідок тривалого спаду в економіці та посилення кризових явищ

у соціально-економічній сфері» [5, с.175]. На думку вчених, для врегулювання непростой ситуації, що склалася в Україні з трудовими ресурсами, передусім необхідно вжити таких нормативно-правових, економічних й освітньо-рекомендаційних заходів: «у демографічній сфері провести експертизу існуючих проєктів, програм соціально-демографічного розвитку держави, що орієнтовані на забезпечення повного відтворення населення, поліпшення стану здоров'я та збільшення тривалості життя. Розширити види та збільшити кредитування на демографічні цілі, зокрема надання пільгових кредитів молодим сім'ям з дітьми. Розширити діапазон працездатного віку шляхом створення умов для добровільного збільшення пенсійного віку; у професійно-кваліфікаційній та освітній сферах розробити механізм прогнозування професійних потреб економіки з метою формування висококваліфікованих трудових ресурсів. Запровадити жорсткий зворотній зв'язок між існуючими реальними потребами ринку праці та програмами навчальних закладів, що готують спеціалістів. Забезпечити гарантії працевлаштування за фахом випускникам після здобуття ними освіти у спосіб укладання договорів між випускниками та підприємствами» [5, с.175].

З усього сказаного випливає, що міжнародне право у сфері трудовіміграційних процесів, трудового законодавства й розвитку трудових ресурсів в однаковій мірі набуває теоретичної значущості і практичної важливості у підготовці висококваліфікованих спеціалістів юриспруденції, економіки праці й управління персоналом, у науково-дослідному процесі, в розвитку трудових ресурсів.

Список використаних джерел та література:

1. Войціховський А.В. Міжнародне право: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2020. 544 с.
2. Волохов О.С. Міжнародно-правове регулювання праці: поняття та принципи. Держава і право. 2018. Вип. 56. С. 346-351.
3. Дегтяр О.А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління трудовими ресурсами» (для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків: ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 2017. 45 с.

4. Залунін В.Ф., Бородін М.О., Кравченко В.В. Проблеми та перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. Young Scientist. 2016. № 4 (31). С. 73-76.

5. Заярна Н.М., Каралюс О.М. Проблеми і перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.3. С. 172-176.

6. Лошенко О.В. Особливості розвитку міжнародної трудової міграції. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2017. № 15. С. 26-30.

7. Назимко О. Система міжнародних трудових норм і їх класифікація. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 3. С. 116-121.

8. Чижмарь Ю.В. Сутність і зміст міжнародного трудового права. Науковий вісник публічного та приватного права. 2018. Вип. 5. Т. 1. С. 152-155.

О.С. Федорчук

*Кандидат педагогічних наук, доцент,
(м.Хмельницький)*

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАВООХОРОННОЇ СФЕРИ

Інформаційні системи та інформаційні технології за умов інформаційного суспільства, знаннєвої економіки та сучасної хвилі науково-технічного прогресу набувають усе більшої ваги і значимости в процесі управління господарюючим суб'єктом та веденні правоохоронної діяльності. Виробнича організація та правоохоронна структура розглядають інформаційне забезпечення з єдиної позиції – усебічне використання їхніх можливостей з метою підвищення ефективності праці персоналу, який зайнятий в інформаційній сфері виробництва. Також не менш важливою є підтримка прийняття рішень на підприємстві, в організації й установі з використанням інформаційного забезпечення.

Інформаційна система, за своєю сутністю, є взаємопов'язаною сукупністю програмно-технічних засобів, методів, способів, прийомів і персоналу, що забезпечує збір, зберігання, обробку, пошук і видачу необхідної для ефективного функціонування господарюючого суб'єкта інформації.

В науковому обігу побутує таке трактування: «інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність єдиної системи класифікації та кодування техніко-економічної інформації, уніфікованих систем документації і масивів інформації, що використовуються в системі управління персоналом. Є всією сукупністю реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення і форм організації інформації, що циркулює в системі при її функціонуванні. Інформаційне забезпечення комплексної системи управління персоналом (ІС) – це сукупність управлінських рішень за обсягом, розміщення і формами організації інформації, що циркулює у відповідній системі управління» [2].

Н.Мінчак та Г.Ожубко у своїх дослідженнях оперують таким поняттям: «інформаційне забезпечення професійного навчання персоналу на виробництві – це сукупність даних, що використовують суб'єкти професійного навчання для вирішення таких завдань, як: планування професійно-кваліфікаційної структури працівників підприємства, визначення додаткової потреби в робітниках і фахівцях, планування й організація самого процесу навчання персоналу, його мотивування тощо» [6, с.40]. Разом із тим учені широко описують і розкривають структуру інформаційного забезпечення управління персоналом правоохоронної діяльності: «1) трудове законодавство; 2) інструктивні та методичні матеріали міністерств і відомств; 3) нормативні акти державного і регіонального призначення; 4) сукупність документів нормативно-довідникового характеру, зокрема класифікатори загального значення (наприклад, рангу посадовців, спеціальностей за освітою, занять, професій робітників, посад службовців, спеціальностей вищої наукової кваліфікації, початкової професійної освіти, інформації про населення); 5) документи загальнодержавного і локального рівнів, які використовують для вирішення функціональних завдань (вхідні

документи) і документи, які одержані внаслідок їхньої реалізації (вихідні документи); 6) інформаційна база у формі електронного еквіваленту; 7) інформаційна база про ринок праці; 8) інформаційно-довідникові та аналітичні матеріали мережі Інтернет із питань управління кадрами, управління персоналом, ринку праці, зайнятості й інших суміжних питань» [6, с.41].

Н.Іовхімчук, акцентуючи увагу на даній проблемі, зазначає: «очевидно, що організація інформаційної діяльності у правоохоронних органах та інформаційного забезпечення управління персоналом правоохоронної сфери є самостійним видом діяльності, а інформаційні підрозділи даних установ, будучи функціонально включеними до відповідних організаційних структур, виконують специфічні функції управління інформаційною діяльністю, системного аналізу інформаційних потоків і застосування методів інформаційної логістики до руху цих потоків як усередині організації, так і стосовно зовнішнього середовища. Ефективність будь-якої інформаційної системи правоохоронної структури значною мірою залежить від якості інформації, яка до неї вводиться. Необхідний рівень якості забезпечується шляхом фільтрації вхідного потоку інформації. У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, своєю чергою, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну тощо» [3, с.71].

О.Дяків та В.Островецьов у процесі своїх численних наукових досліджень надають чільне місце інформаційному забезпеченню у структурі ресурсного забезпечення управління персоналом правоохоронної сфери, а саме: «1. Нормативно-правова база управління персоналом. 2. Науково-методичне забезпечення управління персоналом. 3. Документи внутрішнього використання, що регламентують виконання функцій з управління персоналом. 4. Кадрове забезпечення системи управління персоналом. Кількісний і якісний склад працівників кадрової служби. 5. Інформаційне та комунікаційне забезпечення системи управління персоналом організації. 6. Матеріально-технічне забезпечення

системи управління персоналом організації. 7. Фінансове забезпечення управління персоналом» [1, с.47].

Варто зазначити, що істотний вплив на інформаційне забезпечення управління персоналу правоохоронної сфери здійснює адміністративно-правове регулювання кадрового забезпечення правоохоронних органів. Дослідник у сфері кадрової політики державної служби, загалом, та правоохоронної діяльності, зокрема, М.Прокоф'єв зазначає: «під адміністративно-правовим регулюванням кадрового забезпечення правоохоронних органів пропонується розуміти комплексний механізм прийняття та реалізації адміністративно-правових норм, які закріплюють організаційно-правові основи кадрового забезпечення органів виконавчої влади, котрі здійснюють правоохоронні функції. Адміністративно-правове регулювання кадрового забезпечення правоохоронних органів спрямоване на формування необхідних організаційно-правових основ для ефективної реалізації кадрової політики в системі державної служби, формування кадрового складу, розвиток кадрового потенціалу, підвищення професійного рівня державних службовців, удосконалення системи підготовки, професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів» [7, с.166].

Інформаційне забезпечення управління персоналу правоохоронної сфери, у свою чергу, здійснює вплив на кадрову політику правоохоронних органів. З цього приводу М.Маланчій та О.Ставицький зазначають: «у дослідженні питання щодо функціональної структури кадрового забезпечення спостерігається співвіднесення в якості її елементів таких понять, як функції, напрямки діяльності, елементи роботи тощо. Це пояснюється тим, що функціональна структура кадрового забезпечення розкриває його саме крізь призму категорії «діяльність», яка й охоплює всі наведені вище поняття. Щодо функціональної структури кадрового забезпечення, то перелік тих функцій (напрямків діяльності), які воно виконує, у сфері правоохоронної діяльності, слід віднести такі як: планування, залучення; добір; соціалізація професійного розвитку; оцінювання показників діяльності; оплата праці; мотивація; підтримання стосунків з максимальним використанням

потенціалу людських ресурсів, де основним елементом кадрового забезпечення, є питання укомплектування відповідних структур; організаційно-штатна робота; підбір кадрів; розстановка кадрів; підготовка кадрів; присвоєння спеціальних звань; оцінка кадрів; забезпечення службового просування кадрів; виховання кадрів; соціальне забезпечення кадрів; стимулювання службової активності кадрів; зміцнення законності і службової дисципліни в діяльності кадрів; звільнення кадрів; робота з ветеранами, робота з резервом, виховання кадрів; професійна підготовка тощо» [5, с.24].

Отже, інформаційне забезпечення системи управління персоналом правоохоронної сфери посідає чільне місце у системі підготовки найму та підготовки висококваліфікованих кадрів нового покоління.

Список використаних джерела та літератури:

1. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
2. Інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом. URL: https://stud.com.ua/59083/menedzhment/informatsiynе_tehnichne_zabezpechennya_sistemi_upravlinnya_personalom (дата звернення: 9.06.2021)
3. Іовхімчук Н. Інформаційне забезпечення в управлінні персоналом. Наукові записки. Серія “Культура і соціальні комунікації”. 2010. Вип. 2. С. 66-74.
4. Кравченко І.С. Основи управління в Національній поліції: навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла, 2020. 212 с.
5. Маланчій М., Ставицький О. Засади кадрового забезпечення в правоохоронній сфері. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2017. Вип. 1. С. 20-30.
6. Мінчак Н.Д., Ожубко Г.В. Інформаційно-методичне забезпечення управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. т. 28, № 9. С. 40-43.

7. Прокоф'єв М. Роль кадрового забезпечення у системі державної служби в умовах реформування правоохоронної сфери. Прикарпатський юридичний вісник. 2019. Вип. 1(26). С. 166-171.

8. Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

О.Є. Царик
Магістрантка
(м.Хмельницький)

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ЗАВДАННЯ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Управління людськими ресурсами в довгостроковому періоді великою мірою визначається рівнем вмотивованості, задоволеності його потреб і зростання якості та інноваційності особистого споживання, якісно нової наповненості спожитих ним благ і послуг, а також рівнем духовного розвитку суспільства. Рівень умотивованості зайнятих людських ресурсів характеризують такі три найважливіші показники, як: схильність до праці, матеріальна винагорода за результати праці та вільний час.

Проблема дослідження сутності й управління людськими ресурсами своїми коріннями сягає ще у добу Класичної політичної економії. Фундатори і представники різних економічних шкіл і течій присвятили даному питанню низку своїх досліджень. Серед найяскравіших представників можна назвати таких як: В. Петті, Ф. Кене, А. Сміт, А. Маршалл, І. Фішер, М. Бунге та інші. Також питання сутності і стратегії управління людськими ресурсами є доволі актуальним і на даному етапі. Серед сучасних науковців і практиків, як: О. Грішнова, Г. Щокін, О. Бородіна, Л. Федорович, С. Злупко та інші.

Метою даної статті є теоретичний аналіз наукових підходів до сутності й значимості людських ресурсів, методів управління

людськими ресурсами, а також окреслення завдань і напрямків удосконалення способів управління людськими ресурсами у тривалій преспективі.

Спробуймо здійснити теоретичний екскурс поглядів учених-науковців на предмет сутності управління людськими ресурсами і виокремити завдання та напрямки вдосконалення даної проблеми. Почнімо з досліджень класиків економічної теорії.

Так, В. Петті заклав основні ідеї та підходи до оцінки властивостей людей, їхніх живих діючих сил. Учений першим виразив корисні властивості людини у грошовій оцінці. Згідно його переконань «вбачається розумним, аби те, що ми називаємо багатством, майном або запасом країни і що є результатом колишньої або минулої праці, не вважалося чимось відмінним від живих діючих сил, а оцінювалося б однаково...» [1, с. 58]. У своїх працях В. Петті зазначає, що «людський рід має таку вартість, як і земля...» [1, с. 82]. Досягається така відповідність завдяки природним здібностям людини та підвищенню професійної майстерности, а саме: «одна людина спритніша або сильніша і ретельніша до праці, ніж інша; людина за допомогою штучних пристосувань може виконати такий самий обсяг роботи, який виконує багато людей без них» [1, с. 157]. Таким чином учений доводить, що країна з нечисленним населенням за своїм багатством може бути еквівалентною численній.

Ф.Кене здійснив спробу внести ясність у причини міграційних процесів. Згідно його наукових напрацювань, це явище «уряд пояснює лінівістю народу... Але людина завжди прагне добробуту й багатства і ніколи не лінується, якщо може їх досягти. Її лінь відображає тільки її безсилля, яке є результатом дії уряду. Безсилля створює занепад духу і збуджує бажання покидати рідні місця: села втрачають населення, землі залишаються необробленими, міста переповнюються людьми, які живуть за останні ресурси уряду, а населення загалом скорочується до такої кількості, яка тільки можлива в стані повного занепаду» [2, с. 189].

Разом із тим Ф.Кене розглядав зайнятість населення через призму ринкових відносин попиту і пропозиції на працю. Відтак учений наголошував на тому, що держава «мусить зменшувати

чисельність зайнятих на тих роботах, виконати які можна з меншою чисельністю працівників і з меншими витратами. Це дасть змогу долучати людей до виконання корисних для держави функцій» [2, с. 206]. За уявленнями науковця, збільшення чисельності населення, зростання національного багатства країни залежить від рівня добробуту. Вчений зазначав, що «всі розуміють як потрібно збільшити сільське населення, але ніхто не хоче розуміти, що зростання населення передовсім залежить від приросту багатств, що варто збільшувати не населення, а багатства, тому що люди стануть справді корисними тільки тоді, коли буде забезпечений успіх їхньої праці» [2, с. 190].

До беззаперечних досягнень Ф.Кене у сфері дослідження управління людськими ресурсами слід вважати його тезу: «могутність держави творять люди..., а від способу використання людей і від зростання населення залежить збереження і збільшення багатства нації» [2, с. 145]. На думку вченого, «заможність зумовлює працездатність, оскільки люди послуговуються добробутом, який вони забезпечують, звикають до вигод життя: до доброї їжі, гарного одягу, і бояться бідності. Вони виховують у своїх дітей звички до праці й добробуту, і діти продовжують їхні старання» [2, с. 175].

А.Сміт представляє на широкий загаль перші систематизовані елементи майбутньої теорії управління людськими ресурсами, що віддзеркалює вагомі економічні аспекти формування здібностей персоналу до якісної праці. Вчений вводить у науковий кругообіг поняття «економічна людини» і розглядає її особливості й сутність. А. Сміт акцентує увагу на тому, що фундаментальним мотивом діяльності людини є особистий економічний інтерес, бажання та прагнення до щонайбільшої економічної вигоди, «природне бажання людини підвищувати свій життєвий рівень» [3, с. 89].

А.Маршал синтезував численні попередні науково-практичні ідеї щодо місця людини в економіці. Учений здійснив вдалу спробу пов'язати нагромадження багатства з розвитком людських ресурсів та ефективного управління ними. Учений писав: «Виробництво багатства – це лише засіб підтримки життя людини,

задоволення її потреб і розвитку сил фізичних і розумових, але саме людина – головний засіб виробництва цього багатства, і саме вона слугує кінцевою метою цього багатства...» [4, с. 246]. Учений вводив до складу нематеріального багатства сили, здібності і навички, які у своїй сукупності позитивно сприяють зростанню продуктивності праці людських ресурсів, що є важливішим за будь-який інший вид інвестування. А.Маршал відзначив, що спонукальні мотиви здатні нагромаджувати людський потенціал у формі вкладень в освіту. Це, у свою чергу, є надзвичайно вагомим інструментом управління людськими ресурсами.

А.Маршал також розглядав потреби в державних витратах на освіту. Сучасні науковці трактують такий підхід як національні інвестиції в освіту. Сам А.Маршал з цього приводу доволі вдало і переконливо зазначає: «Гарна освіта приносить великі непрямі вигоди навіть простому працівнику. Вона стимулює його розумову діяльність, вона закріплює в ньому звичку до розсудливої допитливості, вона посилює його розумові здібності, його підготовленість і надійність в його звичайній роботі, вона підвищує його життєвий тонус як у робочий, так і у позаробочий час, вона, таким чином, служить важливим засобом збільшення виробництва матеріального багатства... Доцільність витрат державних і приватних коштів на освіту не слід вимірювати лише її безпосередніми практичними результатами. Таке розміщення засобів приносить свої плоди вже тим, що відкриває перед загалом людей набагато більші можливості, ніж вони самі звичайно можуть собі забезпечити» [4, с. 247].

І.Фішер, якого вважають автором відомої концепції «всеосяжного капіталу», відкидає теорію трьох факторів виробництва. На думку вченого, капітал представляє усі вкладення, які впродовж певного часу спроможні приносити певний дохід. Будучи прихильником теорії корисності, І.Фішер вводить людські ресурси до складу капіталу на тих самих засадах, як і решту матеріальних об'єктів. Згідно тверджень ученого, «капіталом є будь-який запас благ, що може нагромаджуватися, продуктивно використовуватися не одноразово, а протягом тривалого часу, і давати прибуток. Зокрема, до цього поняття відносяться не лише

знання та вміння людей, а й здатність до праці, психологічні особливості, суспільні, культурні якості людини» [5, с. 5].

М.Бунге зазначав, що людина належить до природи, а «умовами для її розвитку є потреби, які виникають в нашого фізичного організму і властивих останньому духовних засад. У міру задоволення повсякденних потреб пробуджуються в людині потреби розумові, моральні й естетичні, які, своєю чергою, стають настільки ж необхідними, як і потреби фізичної природи», а разом з тим «людина призначена для того, щоб жити в суспільстві, а в суспільстві не тільки потреби людей більшою або меншою мірою однорідні, але й задоволення багатьох з них стає можливим лише за умови спільної сукупної діяльності. Іншими словами, поряд з потребами особистими є суспільні, поряд з особистою метою є мета суспільна – піклування як про матеріальне й духовне існування, так і про розвиток цілого суспільства» [6, с. 132].

О.Бородіна, за результатами власних досліджень, вважає, що «людина за своєю природою є, з одного боку, фізичною істотою, а з іншого – суспільною (соціальною)». З огляду на це, вона є носієм і природних індивідуальних здібностей і талантів, якими володіє від народження, і тих, що їх набуває у процесі суспільної життєдіяльності, витрачаючи для цього фізичні, матеріальні та фінансові ресурси. Природні здібності людини і набуті суспільні риси за своєю економічною роллю є подібними до природних ресурсів і фізичного капіталу. Це виявляється в тому, що у первісному стані людина подібна до природних ресурсів і не приносить ніякого економічного результату. Але після здійснення певних витрат і підготовки формуються людські ресурси, які потенційно можуть приносити дохід, подібно до фізичного капіталу [7, с. 49].

Л.Федорович у своїх дослідженнях стверджує, що «людина за своєю природою перебуває у постійній залежності від зовнішнього й оточуючого середовища, а також від інших людей, які спільно з нею знаходяться» [8, с. 251].

Г.Щокін ґрунтовно досліджував сутність та управління людськими ресурсами, вважаючи їх базовим суб'єктом відтворення виробництва. Учений запропонував науковій спільноті поняття

«людські ресурси» як термін, що «характеризує з якісно-змістової сторони кадровий склад або весь персонал організації, робочу силу, або трудові ресурси галузі, регіону, країни загалом. Поряд із традиційними ознаками, які властиві елементам визначеної сукупності – кадрам, персоналу, робочій силі, трудовим ресурсам, термін «людські ресурси» охоплює здатність до творчого всебічного розвитку працівників, загальну культуру і морально-психологічні якості, певний вплив кооперації та самоорганізації (корпоративність, «дух команди», колективні форми організації праці тощо)» [5, с. 14].

О.Грішнова вважає, що «особливістю даного поняття є підхід до людини як до пасивного об'єкта зовнішнього управління, оскільки термін виник і використовується за умов централізованого управління людськими ресурсами. Погляд на працівників як на трудові ресурси позбавляє їх власної мети, потреб та інтересів» [9, с. 27]. Також учена, дослідивши різні підходи до визначення категорії «людський капітал», дає характеристику, яка найповніше відповідає нашому уявленню: «Людський капітал – це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу» [10, с. 16].

Таким чином, основними компонентами стратегії управління людськими ресурсами є: формування кадрової політики на основі стратегічного планування та визначення цілей організації, кадрове планування із визначенням якісної та кількісної потреби в персоналі, комплектування штатів й адаптація нових працівників, а також навчання і розвиток працівників.

Список використаних джерел та літератури:

1. Петти В. Экономические и статистические работы / Петти В. – М.: Соцэкгиздат, 1940. – 320 с.
2. Кенэ Ф. Избранные экономические произведения / Кенэ Ф. [пер. с фр.] – М.: Соцэкгиздат, 1960. – 551 с.

3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Смит А. – М.: Соцэкгиздат, 1962. – 684 с.
4. Маршалл А. Принципы экономической науки / Маршалл А. [пер. с англ.] – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. – 416 с.
5. Щёкин Г. Роль фактора человеческих ресурсов и пути достижения его максимальной эффективности в процессе развития / Щёкин Г. // Персонал. – 2001. - №2. – С. 8-14.
6. Бунге М. Сучасний дискурс / Бунге М. ; за ред. д.е.н., проф. В.Д.Базилевича – К.: Знання, 2005. – 698 с.
7. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / Бородіна О. // Економіка України. – 2003. - №7. – С. 48-53.
8. Злупко С. М. Українська економічна думка : [Хрестоматія] / Злупко С. М. – К.: Знання, 2007. – 694 с.
9. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / Грішнова О.А. – К.: Т-во «Знання», 2001. – 254 с.
10. Грішнова О.А. Людський капітал в системі освіти і професійної підготовки / О.А.Грішнова – К.: «Знання» – 2001. – 243с.

Ю.В. Царук
Магістрантка
(м. Хмельницький)

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ У КОНТЕКСТІ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, за сучасних умов стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, фінансових результатів та інших

техніко-економічних параметрів підприємства. На сучасному етапі суспільного розвитку відбуваються значні трансформації, пов'язані зі змінами пріоритетів у стратегії розвитку української економіки. Економічна та соціальна політика України спрямована на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, однією з найважливіших ознак якої є максимальне використання суспільного потенціалу, зокрема людського. На підставі сучасного розуміння взаємозв'язку економічного та людського розвитку ефективна мотивація праці персоналу займає провідне місце у переліку проблем розвитку економіки та управління, зокрема забезпечення гідного рівня якості життя. Вирішення завдань, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал господарюючих суб'єктів до більш ефективної діяльності.

Теоретична та практична характеристика рівня мотивації праці персоналу господарюючих суб'єктів знаходять своє відображення у наукових працях вчених-економістів. Серед них варто відзначити таких як: М.А.Коваленко, І.І.Грузнов, Л.Є.Сухомлин, Н.В.Міцкевич, С.П.Хухаркін, С.В.Лазарєв, Н.С.Лазарєв, Т.О.Галайда, А.І.Рябуха та інші.

Метою даної статті є вивчення та аналіз мотивації праці персоналу українських господарюючих суб'єктів, а також використання резервів для її дієвого покращення. Мотивація праці персоналу повинна ставити за мету реалізацію стратегічних цілей підприємства, установи чи організації. Керівництво повинно пристосовувати систему мотивації праці до зовнішніх умов, виявляти і прогнозувати її недоліки й готуватися до їхнього усунення. Загальна корпоративна стратегія визначає загальну спрямованість системи мотивації праці персоналу на забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних працівників, які необхідні для виконання місії та інших цілей підприємства, установи чи організації. Крім того, стратегії мотивації праці повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності та переконання, виникати з ділових стратегій і цілей, які повинні пов'язані з ефективністю господарської діяльності.

Стратегія мотивації праці персоналу має на меті досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг підприємства за рахунок розвитку і підтримки високих кількісних та якісних результатів діяльності працівників, заснованих на їхній особистій зацікавленості і творчій ініціативі.

Основними завданнями мотивації праці є формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішнього спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Ефективне управління мотивації праці передбачає виконання як загальних функцій управління: планування, організації, стимулювання, координації, обліку і контролю, так і специфічних функцій управління, таких як аналіз існуючої системи мотивації трудової діяльності персоналу, формування стратегії, цілей і принципів політики організації у площині мотивації і стимулювання персоналу, планування змісту і структури системи мотивації праці, розвитку форм мотивації і стимулювання праці, управління матеріальною і нематеріальною винагородою, документальне, інформаційне та кадрове забезпечення системи мотивації та стимулювання персоналу, підтримання та моніторинг системи мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу.

Мотивація праці – це система чинників, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Таким чином у вигіршній ситуації опиняються дві сторони – і роботодавець, і найманий працівник. Крім того, на підприємстві створюється сприятливий психологічний клімат, що додає бажання працювати сумлінніше, старанніше, наполегливіше й продуктивніше. Відповідно мотивований працівник зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки. За сприятливих умов виробництва використання різних важелів стимулювання сприяє зростанню потреб, а останні, в свою чергу,

стимулюють розвиток виробництва і підвищення дисциплінованості працівників.

До методів або способів мотивації праці вчені відносять такі:

а) нормативна мотивація – спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного «зараження» тощо;

б) примусова мотивація, яка ґрунтується на використанні влади і погрозах погіршити задоволення потреб працівника у випадку невиконання ним поставлених вимог;

в) стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки [1, с. 147].

Інший підхід до методів мотивації праці персоналу поділяє їх на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. До організаційно-адміністративних методів відносять застосування трудового законодавства, накази, розпорядження та інші нормативні документи; дотримання правил внутрішнього розпорядку, розробку посадових інструкцій. Важливе місце відводиться атестації персоналу. Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання колективу чи окремих працівників і включають в себе преміювання, участь в прибутку, бонуси, надбавки, одноразові виплати та додаткові пільги. Соціально-психологічні методи забезпечують мотивацію шляхом морального стимулювання працівників, участі в управлінні підприємством, через особистий приклад керівника, формальне та неформальне спілкування, професійне і кар'єрне зростання, справедливість оцінки керівником результатів праці підлеглого, соціальний розвиток колективу та формування корпоративної культури, збагачення змістовності праці та можливість новаторства, а також покращення естетичних умов праці і формування творчої атмосфери в колективі [2, с. 78-79].

Філософія компанії, де влада належить її співробітникам, які самостійно обирають собі керівників, визначають тривалість свого робочого дня і навіть розмір заробітної плати така: «Дайте

людям можливість робити те, що їм хочеться, і в довгостроковій перспективі їхні успіхи перевершать їхні невдачі» [3, с. 50]. Тобто працівники мають повну свободу у своїх діях і в той же час зацікавлені у результатах своєї діяльності задля одержання прибутку і кар'єрного росту. Ще одним фактором мотивування є стимуляція робітників часткою прибутку, отриманої за рахунок росту продуктивності праці й досягнення економії витрат. Перехід на вільний графік роботи сприяв взаємозамінності співробітників. Тобто у них з'явився реальний стимул переймати досвід один в одного, щоб мати можливість час від часу відлучатися у своїх справах, знаючи, що справа від цього не постраждає. Значна увага на підприємстві повинна приділятися санітарно-гігієнічним умовам праці.

Більша частина офісних площ повинна припадати на просторі, повні світла зали з мінімум стін, перегородок і максимум вікон і вільного простору [4, с. 66]. Така система одночасно гарантує свободу від диктату зі сторони колективу і дає можливість кваліфікованим працівникам заробляти стільки, скільки вони можуть.

Ще одним сучасним способом удосконалення мотивації є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом.

В Україні рівень мотивації персоналу відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому слід зауважити, що керівництву господарюючого суб'єкта необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні методи мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Серед матеріальних методів слід використовувати: диференціацію заробітної плати й запровадження різного роду доплат і премій за: за колективну роботу, підвищену продуктивність праці, економію витрат, стаж роботи, загальні показники роботи, оригінальні творчо-наукові ідеї та винаходи, знання іноземної мови тощо. Серед нематеріальних методів варто запровадити: тренінги, навчання, просування по кар'єрі, вільний графік роботи, винагорода вільним часом, соціальні пакети (оплата

проїзду, харчування, путівки на відпочинок), участь в управлінні та прийнятті рішень, привітання та подарунки на свята.

Особливої актуальності для управління мотивації праці персоналу набуває вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому, визначення та розв'язання виникаючих протиріч між цілями та потребами працівників і підприємства. А це, в свою чергу, вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, відповідальності, рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу. Також важливо наголосити, що для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно постійно проводити моніторинг реалізації заходів щодо мотивації праці.

Суб'єктами управління мотивацією трудової діяльності працівників виступають: організація в цілому як цілеспрямовано діюча система; вище керівництво, лінійні і функціональні керівники, фахівці служби управління персоналом; первинні колективи організації, в тому числі неформальні групи; самі працівники; суб'єкти управління зовнішнього оточення підприємства державного, галузевого та регіонального рівнів.

Об'єктом управління мотивації праці виступає весь персонал, починаючи з вищих керівників і закінчуючи рядовими співробітниками. Взаємодію суб'єкта та об'єкта управління мотивації праці забезпечує механізм мотивації, який структурує та упорядковує цю взаємодію, стабілізує і регулює її. В межах механізму мотивації здійснюється перехід від потреби до реальної трудової поведінки працівників. Під механізмом мотивації персоналу розуміється система взаємопов'язаних форм і методів, що забезпечують зацікавленість персоналу в потрібній цілеспрямованій діяльності через спонукання його до дії, забезпечення залежності винагороди, кваліфікації, фактичних результатів роботи людини тощо. Механізм мотивації праці функціонує на основі організаційно-економічних закономірностей та принципів, а елементами його структури є методи, важелі, інструменти впливу тощо. До основних принципів формування механізму мотивації праці можна віднести такі: використання

комплексу стимулів, що впливають на людину в процесі праці; відповідність використаних стимулів особливостям мотиваційної структури працівників підприємств; стійкість як мотивів, так і стимулів; здатність мотивів і стимулів до змін; здатність гнучко і оперативно знімати протиріччя, що накопичуються, між мотивами, а також між мотивами і стимулами; взаємоузгодженість цілей підприємства і цілей працівників.

Механізм управління мотивацією праці тісно пов'язаний із зовнішнім середовищем і тому реагує на зміни, які в ньому відбуваються, пристосовуючись до них. Отже, результативність механізму управління мотивації праці, на відміну від інших, які входять до загального механізму управління підприємством, досягається на основі узгодження потреб, цілей та інтересів як підприємства, так і його працівників. Основою його формування і розвитку, на нашу думку, повинен стати принцип гармонізації, тобто узгодження та взаємозалежності цілей підприємства та працівників, найбільш сприятливе їхнє поєднання.

Список використаних джерел та літератури:

1. Коваленко М.А., Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А.Коваленко, І.І.Грузнов, Л.Є.Сухомлин. – Херсон: Олді-плюс, 2006. – 288 с.
2. Міцкевич Н. В. Актуальні проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві / Н.В.Міцкевич, С.П.Хухаркін // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія: Економіка. – 2014. – Т. 247, Вип. 235. – С. 76-81.
3. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу / С.В.Лазарев, Н.С.Лазарев // Мотивація і оплата праці. – 2013. – № 1. – С. 48-53.
4. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т.О.Галайда, А.І.Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 16(1). – С. 65-68.

Р.Л. Цебень

Кандидат економічних наук, доцент

(м.Хмельницький)

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. Перехід до ринкової економіки, зміна форм власності та стратегії діяльності енергопостачальних компаній викликали зрушення у сфері комплектації кадрів. Розвиток ринкової економіки пов'язаний з процесом формування нових економічних відносин змусив по новому звернути увагу на деякі теоретичні та практичні аспекти кадрового менеджменту, критично переосмислити проблеми, що виникли, виробити адекватні сучасним умовам розвитку економіки підходи до вирішення цього питання.

Протягом багатьох років людському чиннику в бізнесі надавалась другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням підприємства. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній теорії та практиці немає єдиної думки щодо визначення змісту кадрового менеджменту, однак прослідковується тенденція до виділення ролі кадрового менеджменту в системі управління діяльністю підприємства. Найбільш близькими до проблеми, що досліджується, можна назвати публікації провідних економістів у галузі кадрового менеджменту, зокрема Г.В. Щокіна Й.С. Завадського, Т.І. Балановської, В.В. Юрчишина, П. Друкера, К.І. Якуби. Також теоретичні і методичні основи управління персоналом, формування механізму ефективності менеджменту персоналу та інші питання розглянуто в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, а саме, М. Армстронга, Д. Богині, В. Весніна, Н. Гавкалової, Дж. Грехема, Г. Десслера, О. Єгоршина, А. Кібанова, Н. Маркової, А. Чухна та ін. Незважаючи на значну

кількість публікацій вітчизняних та зарубжних вчених з тематики дослідження недостатньо розглянуто аспекти кадрового менеджменту в енергопостачальних компаніях України.

Метою статті є аналіз особливостей кадрового менеджменту енергопостачальних компаній України та визначення шляхів його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «кадровий менеджмент» виник в 60-70 рр. XX ст. В даній управлінській моделі людські ресурси розглядаються як джерело невикористаних резервів і найважливіша можливість налагодити більш раціональне планування, організацію та реалізацію рішень у загальній структурі підприємства [1, с. 5].

Він визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого рівня ієрархії, здатного підвищувати її ефективність.

Кадровий менеджмент забезпечує ефективне планування потреби в персоналі, відображає результати й досягнення оцінки персоналу, забезпечує планування кар'єрного зростання, ефективного навчання, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей робітників, результативного контролю й оптимального вирішення завдань, які визначаються вимогами ринку.

Він складає частину процесу управління, зобов'язаний готувати персонал до оновлення організацій, складає основу їх існування і розвитку, а система кадрового менеджменту складається з трьох підсистем: стратегічної, тактичної і оперативної [2, с. 10-12].

Нова система кадрового менеджменту передбачає сильну і адаптивну корпоративну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого робітника і працедавця, прагнення всіх працівників підприємства зробити її кращою за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем.

Стратегія – це детальний всесторонній комплексний план, який призначений, для того, щоб забезпечити здійснення місії

організації та досягнення її цілей. На основі стратегії розробляються стратегічні рішення, на основі яких здійснюється стратегічний контроль.

Тактична підсистема управління – конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, тобто короткострокове управління, за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами.

Оперативна підсистема управління покликана вирішувати поточні проблеми або ті, що виникають у результаті небажаних відхилень, виробничі проблеми. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири і використовується ситуаційний підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій, виходячи зі сформованих умов.

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи менеджменту, а їх інтегрування є стрижнем науки про управління працівниками. Вони забезпечують ефективність організації та комплектації кадровим складом підприємств всіх форм власності та діяльності підприємства в цілому.

Основними законами кадрового менеджменту є [3, с.40]:

1. Закон спеціалізації управління – передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

2. Закон інтеграції управління, спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

3. Закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління, покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

4. Закон демократизації управління – акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні

двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

5. Закон економії часу в управлінні, спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

6. Закон пропорційного розвитку систем управління – передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Основними закономірностями кадрового менеджменту є:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства – відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки праці.

2. Диверсифікація виробництва та управління – виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси.

3. Співвідношення керуючої і керованої систем – полягає вона в досягненні пропорції між усіма елементами керованих і керуючих систем під час їх формування і в процесі функціонування.

Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей і повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

Принципи визначаються на основі характеристик суспільства, рівня розвитку його виробничих сил, культури.

Принципи кадрового менеджменту – це основні правила, ідеї, норми поведінки людей, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці. [4, с. 123].

Виділяють основні принципи кадрового менеджменту: об'єктивності, гласності, системності, демократизму, активізації, результативності, економічності та єдиновладдя.

1) Об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду.

2) Гласності – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження.

3) Системності – необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами та виконавцями.

4) Демократизму – оптимальне поєднання єдиновладдя, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики менеджменту, прийнятті оперативних рішень.

5) Активізації – спонукання організації до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій.

6) Результативності – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки.

7) Економічність – формує засади функціонування організації з позиції збалансованості витрат та надходжень, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

8) Єдиновладдя – необхідність чіткого розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі та по горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника лише одному керівнику.

Проаналізовані принципи необхідні для підприємства, тому що вони відображають відносини між керівником та підлеглими, ознайомлення наказів та розпоряджень керівництва та доведення їх до виконавців, надання достовірної та необхідної інформації, а також згідно даних принципів має створюватись, функціонувати та розвиватись система управління і саме підприємство в цілому.

Висновки. Кадровий менеджмент є однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатного багаторазово підвищити її ефективність, а система кадрового менеджменту забезпечить безупинне вдосконалення методів роботи з кадрами. Використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і

найкращого практичного досвіду на підприємствах інших галузей може бути напрямом подальших досліджень.

Список використаних джерел та літератури:

1. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента, учебник 3-е издание перераб. и дополн.-К.: МАУП, 2009. - 225 с.
2. Мироненко Ю.Д. Роль управления компанией в ее организационном развитии. - К.: Либідь, 2004. - 356 с.
3. Гавкалова Н.М. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків. Вид. ХНЕУ, 2007.- 400 с.
4. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу: Навчально-методичний посібник. Ірпінь: Академія ДПС України 2002. - 252с.

Г.С. Цимбалюк

*Кандидат економічних наук
(м. Хмельницький)*

**ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Якщо взяти до уваги наукову літературу з менеджменту та управлінську практику, прослідковується досить широке використання кількості термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, колектив, команда, соціальний розвиток, людські відносини та інші, що в тій чи іншій мірі відносяться до трудової діяльності людини. Але всі вони в якості основного об'єкта виділяють людину, вони розкривають різноманітні проблеми управління персоналом і підходи до її вирішення.

Відтак, керівникам сучасного підприємства доводиться постійно адаптуватися до змін бізнес-середовища та приймати рішення, враховуючи велику кількість елементів, їхню складність,

багаторівневість та постійну зміну зв'язків між ними. Таким чином, складність рішень, що приймаються керівниками, а також рівень відповідальності за рішення, що приймаються, постійно зростають, що зумовлює необхідність постійного підвищення їх професійної компетентності як необхідної та невід'ємної умови їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Тому сьогодні, у своїй доповіді, я б хотіла звернути вашу увагу на питання лідерства як фактора реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

До слів «керівник», «керівництво» часто відносять такі поняття і явища, як лідер та лідерство. Іноді ці слова є синонімами, але це не зовсім так. Спробуємо розібратися у природі виникнення лідерства та дати більш чітке визначення цього поняття.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її власне з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те ж. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків із ними передусім використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж як специфічний тип стосунків управління базується більше на процесі соціального діяння, а точніше взаємодії в організації. Цей процес є складним і потребує високого рівня взаємозалежності її учасників. На відміну від управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно, відносини «начальник – підлеглий», притаманні традиційному погляду на управління, замінюються відносинами «лідер – послідовник».

Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству значною мірою притаманна неформальна основа. Можна займати головну посаду, але не бути в ній лідером. Можна сказати, що нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які користуються у колективі неформальним авторитетом. Ефективність керівництва визначається «індивідуальним підходом», тобто можливістю успішно вирішувати основні проблеми людських стосунків: уміння реагувати на непередбачувану поведінку підлеглих, подолання

інформаційного “голоду” у колективі, чітке формулювання вимог до співробітників, встановлення з ними надійного зворотного зв’язку, здатність побачити та відрізнити хороше від поганого, правду від неправди, оскільки люди далеко не завжди правильно інтерпретують події і не завжди говорять те, що думають. Такі керівники ставлять перед собою завдання дати людям можливість достатньо заробляти, отримувати задоволення від своєї праці, брати участь в управлінні організацією, створювати умови для самостійного вирішення проблем.

Говорячи про українське лідерство, більшою мірою приділяється увага вітчизняним бізнесменам-підприємцям, які самі створили свій бізнес. Ця категорія ділових людей є нечисленною частиною українського суспільства і розглядається з погляду становлення нашої ділової культури і співтовариства. Українському лідеру сьогодні властиво багато недоліків порівняно із зарубіжними лідерами. Основною причиною цього є відголоски адміністративно-командної економіки, яка панувала на території СРСР. Серед цих недоліків можна виділити авторитаризм, жорстку ієрархію, централізацію. Всі рішення, ініціативи, ідеї належать тільки лідеру, тоді як поняття командної роботи – тільки формальність; неадекватне відношення до перших осіб, коли всі успіхи компанії приписуються лише лідеру; невміння цінувати чужі досягнення, успіхи тощо.

За кордоном основою прийняття на роботу є наявні знання, досвід, а в Україні підбір команди нерідко відбувається на основі родинних зв’язків чи кумівства, що спостерігається навіть у політиці; і, звичайно ж, ще одним суттєвим недоліком є нестача досвіду та знань. Однак варто зазначити, що разом із недоліками існує низка переваг, притаманних українському лідеру. Всім відомо, що сьогодні в Україні спостерігаються політична та економічна нестабільність, відсутність ефективної податкової системи, велика корупція, однак українські лідери здатні виживати в нестабільних умовах, завжди готові йти на ризик і сміливо приймають конкретні рішення в умовах невизначеності. Українські лідери молоді й освічені, для них характерні простота, прямота і відсутність стереотипів. Вони здатні навчатися на практиці, на

власному досвіді, мають розвинуту підприємницьку інтуїцію. Однак багато з них уже усвідомили необхідність та цінність управлінських знань, про що свідчить велике зростання кількості бізнес-шкіл та курсів, особливо розповсюджених на теренах соціальних мереж.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно спричиняє вплив на інших, з іншого – лідерство – це процес несилового впливу в напрямі досягнення організацією своїх цілей.

Підсумовуючи, хочу зазначити, що є багато лідерських рис та якостей людини, але науковці і практики виділяють 7 рис ефективного лідера, які здаються більш важливими за інші. І крім того, їх особливість полягає в тому, що кожній із цих рис можна навчитися і засвоїти її шляхом практики та повторення

1. Далекоглядність – найголовніша ознака лідера. У них є чітке і захоплююче уявлення про шлях, яким вони збираються рухатися, і мету, якої вони збираються досягнути.

2. Мужність: друга якість, притаманна лідерам. «Сміливість по праву вважається головною з чеснот, бо від неї залежать всі інші» (Вінстон Черчилль).

Така риса, як сміливість – це готовність узяти на себе ризики на шляху до досягнення власних цілей, не маючи жодних гарантій успіху. Тому що ні в житті, ні в бізнесі немає жодної стабільності, тож будь-яке ваше зобов'язання, будь-яка вчинена дія передбачає і певний ризик. Тому сміливість – зовнішній ідентифікатор рис справжнього лідера.

3. Чесність – риса видатних людей та лідерів, яка викликає найбільшу повагу й захоплення. Чесність вимагає, щоб ви завжди говорили правду, всім людям, у будь-якій ситуації. Правдивість – це фундамент довіри, необхідний для успіху будь-якого бізнесу.

4. Скромність: лідери почуваються безпечно і достатньо впевнено, тому визнають заслуги інших. Скромність не означає, що ви слабкі або невпевнені в собі. Це означає, що ви достатньо свідомі та тверді в переконаннях для того, щоб бачити заслуги

інших, не відчуваючи загрози для себе. Це означає, що ви готові прийняти думку, що могли помилятися, визнати, що не можете мати відповідей на всі питання.

5. **Передбачливість:** лідери мають здатність дивитися в майбутнє і передбачати, що може статися. Лідери мають здатність прозирати тенденції задовго до своїх конкурентів. Вони постійно запитують: «Куди рухається ринок, судячи з того, що відбувається вже сьогодні? Що, найімовірніше за все, буде за три місяці, півроку, рік або два роки?»).

6. **Зосередженість:** здатність спрямовувати особисті та корпоративні сили й ресурси у найбільш важливу ділянку. Лідери завжди орієнтовані на потреби компанії та поточну ситуацію. Вони зосереджуються на результатах, тобто на цілях, яких повинні досягнути сам лідер, його підлеглі та компанія в цілому. Лідери концентрують увагу на власних сильних сторонах та перевагах своєї команди. Вони фокусуються на «плюсах» організації, на тому, що компанія робить найкраще, задовольняючи вимоги клієнтів на конкурентному ринку.

7. **Співпраця:** уміння працювати з іншими має важливе значення для ефективного лідерства. Здатність змусити всіх працювати і ладнати один з одним має важливе значення для успіху.

Україна володіє значним лідерським потенціалом. Відмітними характеристиками вітчизняних підприємців є бажання досягти високих результатів, готовність до неординарних рішень, ініціативність та експериментальність. Тому, щоб стати лідером у процесі управління людськими ресурсами, все що потрібно це досягти відповідного рівня культури, освіти, життєвого досвіду й професіоналізму.

Список використаних джерел та літератури:

1. Ведерніков М. Д. Лідерство як фактор реалізації стратегії управління людськими ресурсами: зарубіжний досвід / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, О. С. Мантур-Чубата // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 30(2). - С. 24-28.

2. Никифорова В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. – Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. – 176 с. 207

Т.М. Черномаз
Старший викладач
(м.Хмельницький)

РИНОК ПРАЦІ ЯК ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Якщо брати до уваги загальноекономічний ринковий механізм то невід’ємною складовою його частиною є ринок праці. Який можна охарактеризувати як одне із найскладніших соціально-економічних явищ суспільства, де відбуваються різні сторони його життєдіяльності, а разом із тим проявляється різноманітність інтересів ринку праці та його протиріч в цілому.

Мабуть саме тому можна зазначити, що процес функціонування ринку праці знаходиться постійно у колі зору держави. Причиною є відтворення робочої сили, що включає відокремлене відображення трудових ресурсів та продуктивних сил суспільства в цілому.

Ринок праці — це передусім система суспільних відносин, пов’язаних із купівлею і продажем товару “робоча сила”. Крім того, ринок праці є сферою працевлаштування, а також формування попиту й пропозиції на робочу силу. Його можна трактувати і як механізм, що забезпечує узгодження ціни та умов праці між роботодавцями і найманими працівниками.

Особливість ринку праці полягає в тому, що він охоплює не тільки сферу обігу товару, а й сферу виробництва, де найманий працівник повинен працювати. Відносини, що виникають, зачіпають важливі соціально-економічні проблеми, а тому потребують особливої уваги з боку держави.

Аналізуючи різні джерела, та враховуючі думки та пояснення різних авторів щодо обговорення поняття та визначення ринку праці хотілося б зупинитися на деяких думках.

За поясненнями Буланова В.С. «... ринок праці – це товарно-грошові відносини, що пов'язані з попитом у суспільстві на робочу силу, попитом на продукт або будь-який товар, це з одного боку, або з використанням професійних здібностей та їх винагородою чи мотивацією, з іншого боку. А ще можна пов'язати з часом використання робочої сили.» В таких випадках об'єктами обміну є функціональна здатність до праці.

Це визначення ринку праці можна віднести до умов, що забезпечують підвищення продуктивності праці за рахунок об'єднання двох понять, таких як «ринок робочої сили» та «ринок праці», в свою ж чергу вплине на підвищення оплати праці зайнятих у виробництві, на професійне зростання, а також підвищення життєвого рівня населення та належного рівня відпочинку у вільний від роботи час.

Наприклад, Тихомирова Т. описує ринок праці, як ринок зобов'язань, які відображені у договорі найму. В даному випадку працівник повинен використовуючи свою робочу силу виконувати передбачену угодою, або договором роботу і всі результати праці повинен передавати своєму працедавцю. Але використання такого типу договорів обмежує ринок праці і на цьому етапі можуть припинитися ринкові відносини. На її думку реалізація такого договору має здійснюватися на самому підприємстві та у сфері виробництва.

Якщо брати до уваги роботи інших авторів, як Б.Г. Збишко, В.В. Ішина, то в їхньому розумінні населення охоплено стабільною зайнятістю не представленою на ринку праці. Тобто їх праця оплачена та реалізується у самому процесі виробництва. Найголовнішим їхнім аргументом є відокремлення сфери виробництва від сфери обігу.

Ринок – це сукупність соціально-економічних відносин у сфері обміну за допомогою яких здійснюються купівля-продаж товарів та визнання їхньої суспільної цінності.

Робоча сила - сукупність фізичних та розумових здібностей людини, які використовуються нею з метою створення благ і послуг, як товар ринку робочої сили.

Ринок праці — це система суспільних відносин, які пов'язані із купівлею і продажем товару "робоча сила". А також, ринок праці є сферою працевлаштування, формування попиту й пропозиції на робочу силу. Його можна трактувати і як механізм, що забезпечує узгодження ціни та умов праці між роботодавцями і найманими працівниками. Це складна система відносин щодо обміну індивідуальних здібностей до праці на фонд життєвих засобів, необхідних для відтворення робочої сили і розміщення у системі суспільного поділу праці за законами товарного виробництва працівників. [2, с. 121].

Враховуючі різноманітність двох понять, таких як «риннок праці» та «риннок робочої сили» можна визначити єдність і протиріччя.

Єдність полягає в інфраструктурі ринків. Це біржі праці та зайнятості, система регіонального та загальнодержавного обліку пропозицій та попиту, служби організації громадських робіт, сегментація та гнучкість ринків. У співвідношенні між якістю виконання обов'язків і оплати праці. У забезпеченні конкуренції між підприємцями, мотивації до праці, покращенні умов та рівня оплати праці, встановлення рівня збалансованості попиту та пропозицій. У забезпеченні конкуренції між найманими працівниками, мотивації їх праці.

Стосовно протиріччя, то ринок праці включає зайнятих працівників сфери матеріального та нематеріального виробництва, але не безробітні. Також конкретні об'єкти ринку праці, які зафіксовані в трудових договорах, співвідношення кількості зареєстрованих громадян незайнятих трудовою діяльністю до потреби підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць.

Що стосується ринку робочої сили, то до нього можна віднести, як зайнятих працівників сфери матеріального і нематеріального виробництва, так і безробітних. У структурну класифікацію вартості робочої сили включені конкретні об'єкти

ринку праці зафіксовані в трудових договорах, оплата щорічних відпусток за вислугу років, профспілкову діяльність, соціальне забезпечення. Співвідношення між трудовими ресурсами та робочими місцями.

Виходячи з єдності та протиріччя, об'єкт ринку праці – праця, об'єкт ринку робочої сили – робоча сила наділена позитивними якостями працівника та професійними характеристиками, які допомагають у злагодженій роботі підприємства чи будь-якого виробництва. А саме, професіоналізм, порядність, чесність, комунікабельність.

Ринок праці, якщо розглядати його в широкому розумінні, уявляє собою систему суспільних відносин, соціальних норм, що забезпечують на основі дотримання загальноприйнятих прав і свобод людини формування, обмін за ціною, яка визначається співвідношенням попиту та пропозиції і використання робочої сили [5, с. 18].

П.Г. Єрмішин, наприклад, заперечує єдність ринку праці. А поділяє його в свою чергу за професіями, галузями, територіями. Такий підхід не дасть можливості здійснювати регулювання ринку праці в цілому, в масштабах країни звівши його до органів виконавчої влади суб'єктів господарювання України.

Не можна зазначити, що обґрунтування поняття кожного з авторів вірно чи не вірно. Всі вислови можуть бути корисні залежно від контексту, тобто від того які процеси вивчаються, які завдання, рекомендації чи висновки потрібно розробити.

Стосовно економіки різних країн, то кожна країна формує свій ринок праці з урахуванням національної специфіки, стану і напрямів розвитку економіки держави. Кожний з яких притаманні свої особливості формування ринку праці, які зумовлені ресурсними, географічними, економічними, політичними причинами.

Моделі національного ринку формують системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників. Заповнення вакантних робочих місць та засобів регулювання трудових відносин. У зв'язку з цим розрізняють найбільш відомі моделі ринку праці.

Патерналістська модель, яка реалізована в Японії. Система трудових відносин у цій країні базується на принципах «довічного найму» та «довічної зайнятості». Вони передбачають гарантії зайнятості працівника на весь період трудової діяльності, тобто підприємець надає працівнику можливість довічної роботи за умов дотримання норм поведінки до настання граничного віку. Цій системі відповідає особлива система заробітної плати, в якій розмір грошової винагороди залежить від стажу роботи на даному підприємстві, від якості виконання робіт, від віку працівника. Така модель забезпечує найбільш високу стабільність кадрів в Японії порівняно з іншими країнами.

Передбачає підготовку кадрів у самій організації, зацікавленість працівника не змінювати місце роботи тим самим зменшити плинність кадрів на підприємстві. Процедура скорочення не є вирішенням проблем підприємства, а керівництво намагається зберегти свої кадри за рахунок скорочення робочого часу або переводу працівників за їх згодою на дочірні фірми.

Така модель трудових відносин обумовлена національними культурно-психологічними особливостями японців, а саме: сумлінність, працьовитість, готовність жертвувати власними інтересами. У результаті формується творче ставлення до праці та якість виконання роботи.

Ліберальна модель, яка притаманна для США, Канади, Австралії та характеризується вираженою децентралізацією, пов'язаною з федеральним устроєм країни та існуванням у кожному штаті власного законодавства щодо зайнятості і безробіття. Основу цієї моделі становить субсидіарний тип соціально-трудових відносин, у якому все спрямовано на збереження у людини таких якостей, як відповідальності і самореалізації. Професійна кар'єра пов'язана зі зміною місця роботи, а при скороченні потреб у робочій силі роботодавці вдаються до звільнень працівників.

Соціально – демократична модель спирається на проведення активної політики на ринку праці, характерна для ринку праці Швеції, Німеччини, Франції, Австрії.

Держава завдяки цій моделі проводить активну політику у сфері зайнятості, спрямовану на зниження безробіття. Характерною особливістю цієї політики є запобігання безробіттю, а не боротьба з її наслідками. Особлива увага приділяється розробці різноманітних заходів, які спрямовані на забезпечення професійної підготовки й перенавчання осіб, що стали безробітними, і створення нових робочих місць, в основному в державному секторі економіки; координує міграцію населення і робочої сили шляхом надання субсидій і кредитів на переїзд сімей із районів та місць з надлишком робочої сили в райони де є вакантні місця.

Повна зайнятість можлива також за рахунок проведення відповідної фінансової політики, які спрямовані на підтримання менш прибуткових підприємств і обмеження прибутку високодохідних підприємств, проведення політики стосовно заробітної плати, а саме для досягнення однакової плати за однакову працю. Відбувається підтримування зайнятості у тих сферах економіки, які мали низькі показники діяльності, але забезпечували вирішення соціального завдань.

Проблема працевлаштування актуальна і на Україні. Це зумовлене великою кількістю переселенців із сходу України. Крім того, велика кількість підприємств частково чи повністю припиняють свою діяльність, це призводить до звільнень персоналу та збільшення відсотка безробітних. Ситуація на ринку праці України не є стабільною.

Повертаючись до теми із впевненністю можна зазначити, що ринок праці є невід'ємною частиною економічної системи, тому що саме на ринку праці відбувається формування, розподіл та відтворення робочої сили. Коли одним з вирішальних факторів розвитку будь-якої економіки стає людський капітал, питання ефективного функціонування ринку праці набувають дедалі більшої актуальності.

Модель сучасного ринку праці може і повинна будуватись з урахуванням закордонного досвіду. Який показує, що ще жодній країні не вдалося цілком розв'язати всі наявні проблеми сфери ринку праці лише одним методом.

Тому при формуванні сучасної моделі ринку потрібно враховувати особливості, що існують у світовій практиці, соціально-трудові традиції та психологічні національні особливості вітчизняних працівників, початкові соціально-економічні умови формування ринку праці.

Список використаних джерел та літератури:

1. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз: монографія/ за ред. Е.М. Лібанової, - К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007 – 367 с.
2. Чернявська О.В. Ринок праці: навч. посіб./ О.В. Чернявська – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 522 с.
3. Васильченко В.С. Державне регулювання зайнятості: навч. посіб. / В.С. Васильченко – К. : КНЕУ 2003. – 200 с.

Н.О. Шикерук
Магістрант
(*м.Хмельницький*)

СУТЬ ТА МІСЦЕ ВИТРАТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В Україні у сучасних умовах перебування постає необхідність до впровадження нетрадиційних систем одержання інформації про витрати підприємства, застосовування нових підходів до калькулювання собівартості, підрахунку фінансових результатів, методів аналізу витрат і прийняття на цій основі раціональних управлінських рішень. На цьому шляху діяльність підприємств досі здійснюється в умовах нестабільного як зовнішнього середовища, так мінливості внутрішнього правового поля. У такій ситуації для забезпечення умов беззбиткової діяльності та підвищення рентабельності від підприємства вимагається перегляд існуючої системи управління.

Витрати виробництва є важливою не тільки економічною, але й обліково-аналітичною категорією, яка

істотно впливає на обсяги та динаміку прибутку з метою його максимізації. Всі інші цілі підпорядковані цьому основному завданню, так як прибуток є основою для подальшого росту інших показників. Витрати виступають основним фактором, який зменшує прибуток підприємства і одночасно вони є визначальним фактором, що впливає на обсяг реалізації та формування ціни. Прийняття управлінських рішень неможливе без аналізу вже понесених підприємством витрат і планування їх величини на перспективу. Таким чином, витрати виступають об'єктом управління підприємства.

Основним регулюючим нормативним документом по формуванню витрат є П(С)БО 16 "Витрати", в якому визначаються методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати підприємства та її розкриття в фінансовій звітності. Однак, П(С)БО 16 визначає лише виробничу собівартість і тому не може служити методичною основою визначення повної собівартості для цілей управлінського обліку. [1]

Управління витратами – це частина єдиного процесу управління підприємством. Щоб управляти витратами необхідно контролювати процес їх формування, розподілу та використання в результаті здійснення фінансово-господарської діяльності.

Метою управління витратами є підвищення ефективності його роботи на основі застосування заходів, спрямованих на економію всіх видів ресурсів та максимізацію віддачі від них, при умові підвищення якості продукції.

Однак на сьогодні існують проблеми в управлінні витратами будь – якого підприємства, які є одні з найважливіших та найбільш складних. Від рівня і динаміки витрат залежать фінансові результати підприємства та його структурних підрозділів.

Ринкові умови господарювання вимагають постійного пошуку і запровадження сучасних ефективних методів зниження витрат, до яких слід віднести нормативний метод обліку затрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції або ж аналогічний зарубіжний метод «стандарт-кост»; систему своєчасного виробництва, відому під назвою «канбан»;

оперативний аналіз собівартості продукції з виявленням відхилень, їх причин, винуватців і розробкою конкретних заходів з їх ліквідації тощо [2, с. 111].

Пошук шляхів зниження витрат виробництва в сучасних умовах слід розглядати як фактор підвищення прибутковості й ефективності роботи підприємств та забезпечення їх стабільності в ринковому середовищі.

Величина витрат у багатьох випадках визначається як головний критерій у виборі варіантів розвитку підприємств. Загроза зменшення прибутку і банкрутства підприємств в умовах конкурентної боротьби вимагає переглянути принципи управління собівартістю з метою скорочення часу виробничого процесу, покращення якості продукції і зниження невикористаних витрат.

Отже, система управління витратами є складовою системи управління діяльністю підприємства і звичайно ж тісно взаємодіє з іншими підсистемами діяльності, до яких слід віднести управління матеріально-технічним забезпеченням, виробництвом, збутом, прибутком тощо. Управління витратами повинно здійснюватися з використанням системного підходу, тобто розглядатись як певна складова єдиної системи (управління підприємством в цілому) і бути у взаємозв'язку з іншими складовими з метою підвищення ефективності загального управління.

Управління витратами не є самоціллю, але воно необхідне для досягнення підприємством максимального фінансового результату його діяльності. Функції управління витратами повинні бути первинними, а лише після їх впровадження повинен іти процес виробництва, а отже потрібно понести витрати.

Тому ціль управління витратами полягає в досягненні намічених результатів діяльності підприємства найбільш економічним способом.

Однак, як показує практика, управління витратами на підприємстві є малоефективними.

Кожне підприємство має на меті привести витрати до такого рівня, який би забезпечив високу якість продукції та максимально можливий прибуток.

Однією з головних проблем в управлінні витратами є те, що мінімізація витрат в одному структурному підрозділі підприємства веде до їх збільшення в другому.

Це наводить на думку, що потрібно розробити механізм узгодження інтересів усіх підрозділів підприємства, орієнтуючись на виготовлення якісної продукції.

Особливої уваги набуває питання управління непрямыми (накладними) витратами. Якщо прямі витрати можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний вид продукції, то непрямі потребують спеціальних методів розподілу.

Такі методи розроблені у багатьох наукових працях зарубіжних вчених, що подетально вивчали цю проблему. Зокрема, це методи однорідних секцій, нормативного розподілу витрат, система «директ-костинг», розвинутий «директ-костинг».

У джерелі [3, с.85] запропонована модель побудови ABC-методу ((Activity based costing) метод обліку витрат за видами діяльності), яка дозволить здійснювати оперативний контроль за накладними витратами.

Зростання питомої ваги непрямих витрат у їх загальній величині зумовлене, по-перше, підвищенням складності і якості продукції, що виготовляється, розширенням і ускладненням процесів виробництва, обслуговування та управління, по-друге, розвитком ринкових відносин, що призводить до постійного коригування обсягів виробництва та завантаженості виробничих потужностей, а значить і зміни частки непрямих витрат на одиницю продукції.

Реальними проблемами щодо організації управління витрат залишаються: відсутність служби, яка б відповідала за управління витратами; неукомплектованість бухгалтерії висококваліфікованими спеціалістами; відсутність системи морального та матеріального заохочення працівників до скорочення витрат; недостатнє правове забезпечення підприємства щодо регламентування прийняття рішень управління витратами;

відсутність відповідальних за реалізацію рішення на певній стадії; управління витратами орієнтоване на короткостроковий період.

Для вирішення зазначених проблем можна визначити наступні заходи організаційного характеру для удосконалення системи управління витратами: розробка комплексної довгострокової політики організації управління витратами; визначення та застосування відповідних методів обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції; створення оптимальної організаційної структури підприємства з відповідними службами для прийняття та реалізації управлінських рішень.

На основі досліджуваної практики можна стверджувати, що рівень управління витратами вітчизняних підприємств недостатній, а методики, які використовуються, часто не враховують мінливих умов господарювання. Це спонукає до побудови ефективної системи управління витратами з відповідним набором методів, засобів та функцій управління, яка забезпечуватиме формування і реалізацію такого напряму розвитку, який дозволить отримати найкращі кінцеві результати та забезпечить досягнення поставленої цілі.

Важливу увагу слід приділити вибору належного методу розподілу непрямих витрат у формуванні собівартості, оскільки, в результаті впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу частка прямих витрат у собівартості продукції постійно знижується.

В організаційній структурі підприємства не виділяється служба, яка повинна відповідати за систему управління витратами. Управління витратами орієнтоване на короткостроковий період, що підриває переконання про ефективність функціонування системи управління витратами підприємства в майбутньому.

Список використаних джерел та літератури:

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999р. №87 (зі змінами та доповненнями).

2. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної

літератури, 2018. - 120

3. Костякова А.А. Управлінські аспекти обліку накладних витрат // Наука й економіка. – 2009. – №2. – С. 80 – 85.

4. Юрченко К. Внутрішньогосподарський (управлінський) облік витрат і звітність // Вісник податкової служби України – 2016. №20. – с. 38-39.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Авсієвич Алла Валеріївна – доктор філософії в галузі права, доцент кафедри права та правоохоронної діяльності Хмельницького інституту МАУП.

Білий Леонід Григорович – кандидат педагогічних наук, доцент, директор Хмельницького інституту МАУП.

Боденчук Сергій Васильович – викладач кафедри суспільно-наукових дисциплін Придунайської філії ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Боденчук Лілія Борисівна – кандидат економічних наук, в.о. доцента кафедри економіки та менеджменту Придунайської філії ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Булат Галина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзьковва.

Гуменюк Антоніна Федорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, управління та туризму Хмельницького інституту МАУП

Жвалюк Наталія Валентинівна – магістрантка Хмельницького інституту МАУП

Зайка Ольга Олександрівна – магістрантка Хмельницького інституту МАУП

Іваненко Катерина Василівна – здобувач вищої освіти Придунайської філії ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Ковальчук Василь Григорович - кандидат економічних наук, доцент; доцент кафедри економіки, управління та туризму Хмельницького інституту МАУП

Костьолко Анатолій Анатолійович - магістрант ПрАТ «ВНЗ» МАУП»

Коцюк Володимир Дмитрович – кандидат історичних наук, декан гуманітарно-економічного факультету Хмельницького інституту МАУП

Коцюк Наталія Володимирівна – старший викладач циклової комісії з туристичного обслуговування Хмельницького економіко-правового фахового коледжу МАУП

Круглова Олеся Вікторівна – магістрантка Хмельницького інституту МАУП

Лаврова Ірина Анатоліївна - магістрантка Придунайської філії ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Николук Ірина Олександрівна – магістрантка Хмельницького інституту МАУП

Нікольчук Юлія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту

Огнева Алла Миколаївна – кандидат технічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Хмельницького національного університету

Оліх Галина Іванівна – голова циклової комісії фінансових та облікових дисциплін Хмельницького економіко-правового коледжу МАУП

Оліх Ростислав Леонідович – магістрант Хмельницького інституту МАУП

Осадчук Людмила Андріївна – старший викладач, викладач-методист кафедри економіки, управління та туризму Хмельницького інституту МАУП

Панькова Ірина Миколаївна – магістрантка Хмельницького інституту МАУП

Пилипчук Руслан Миколайович – магістрант ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Підопригора Олена Олександрівна – магістрантка ПрАТ «ВНЗ» МАУП»

Піхняк Тетяна Андріївна – кандидат економічних наук, викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування Хмельницького торговельно-економічного коледжу Київського національного торговельно-економічного університету

Пономарьова Наталія Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Хмельницького національного університету

Приходько Оксана Юріївна – викладач кафедри економіки та менеджменту Придунайської філії ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Рудюк Галина Костянтинівна – старший викладач, викладач-методист кафедри економіки, управління та туризму Хмельницького інституту МАУП

Рижа Тетяна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, управління та туризму Хмельницького інституту МАУП

Сем'янчук Петро Михайлович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, управління та туризму Хмельницького інституту МАУП

Стрихарчук Вікторія Вікторівна – магістрантка ПрАТ «ВНЗ» МАУП»

Стрихарчук Іван Вікторович – магістрант Хмельницького інституту МАУП

Татарова Марія Георгіївна – здобувач вищої освіти Придунайської філії ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Усачова Катерина Русланівна – здобувач вищої освіти Придунайської філії ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Фасолько Тетяна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики, статистики та інформаційних технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Федорчук Ольга Степанівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри математики, статистики та інформаційних технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Царик Оксана Євгенівна – магістрантка Хмельницького інституту МАУП

Царук Юлія Володимирівна – магістрантка
Хмельницького інституту МАУП

Цебень Руслан Людвинович – кандидат економічних
наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Хмельницького національного університету

Цимбалюк Ганна Сергіївна – кандидат економічних наук,
завідувач кафедри економіки, управління та туризму
Хмельницького інституту МАУП

Чорномаз Тетяна Миколаївна – старший викладач
кафедри економіки, управління та туризму Хмельницького
інституту МАУП

Шикерук Назар Олександрович – магістрант ПрАТ
«ВНЗ» МАУП»

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Економіка XXI століття : проблеми та перспективи : зб. наук. пр.
/ гол. ред. Л. Г. Білий. – Хмельницький : Вид-во Хмельниц. ін-ту
МАУП, 2020. Вип. 3. 230 с.

*За достовірність фактів, назв, посилань на літературні джерела
відповідальність несуть автори. Редколегія не завжди поділяє їхні
погляди.*

Зображення на обкладинці взято з мережі Internet

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК №3262 від 26.08.2008 р.



Хмельницький інститут
імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України
29015, м. Хмельницький, проспект Миру 101-А
Тел.: (0382) 63-03-05, 067-357-09-68
Ел. адреса: himaup@ukr.net
www.maup.km.ua

Здано в набір 30 червня 2021 р. Підписано до друку 30 червня 2021 р.
Формат 60x84 1/16. Гарн. Times. Ум. друк. арк. 2,4.
Друк офсетний. Папір офсетний. Тираж 300 прим.



Хмельницький інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
e-mail: himaup@ukr.net, офіційний сайт: www.maup.km.ua