

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ  
імені С. З. ГЖИЦЬКОГО**

**Факультет економіки та менеджменту**

**Кафедра публічного управління  
та адміністрування**

**Допускається до захисту**

»\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

проф. Парубчак І.О.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**Студента ДЕМЧУКА ДМИТРА ВАСИЛЬОВИЧА**

**на тему: «Система контролю та аналізу формування публічного управління  
штатним складом у приватних бізнес структурах»**

**на присвоєння кваліфікації – магістра публічного  
управління та адміністрування**

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

доц. Радух Н. Б.  
(вчене звання, прізвище та ініціали)

Консультант \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(вчене звання, прізвище та ініціали)

Консультант \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(вчене звання, прізвище та ініціали)

**Львів 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ШТАТНИМ СКЛАДОМ У ПРИВАТНИХ БІЗНЕС СТРУКТУРАХ .....	7
<b>1.1. Класичні і сучасні теорії управління штатним складом в контексті змін у приватних бізнес структурах .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Менеджмент персоналу, як важливий напрям сучасної теорії управління в системі приватного бізнесу .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. Концептуальні підходи до стратегічного управління штатним складом в умовах модернізації економіки приватних організацій.....</b>	<b>25</b>
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ І ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ШТАТНИМ СКЛАДОМ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	34
<b>2.1. Методичні підходи до оцінки штатного складу в сучасних умовах управління комерційними організаціями .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2. Обґрунтування моделі взаємодії ринку праці та освіти в контексті адміністрування персоналу .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3. Методичні підходи до формування і розвитку системи штатного складу на регіональному рівні .....</b>	<b>51</b>
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ШТАТНОГО СКЛАДУ В УКРАЇНІ .....	55
<b>3.1. Оцінка соціально-економічного стану в Україні у контексті впливу на ріст найманої сили у приватній комерції .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2. Методичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності серед працівників на основі використання інноваційних підходів та технологій .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3. Прогнозна оцінка рівня розвитку приватних комерційних організацій в умовах трансформації української економіки .....</b>	<b>71</b>
РОЗДІЛ 4. СОЦІАЛЬНА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.....	73
РОЗДІЛ 5. ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ.....	84
ВИСНОВКИ .....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

## ВСТУП

В сучасних умовах інноваційного розвитку і модернізації економіки можна говорити про те, що у вітчизняній і зарубіжній науці не склалася єдина концепція управління штатним складом в умовах медійних, соціально-економічних відносин і зміни форм і методів взаємодії між учасниками ринку праці, а різноманіття застосовуваних концептуальних підходів і методологічних положень значно ускладнює формування і розвиток систем управління штатним складом з урахуванням трансформації світових, національних і регіональних ринків економічних благ і факторів виробництва.

Об'єктивні складності збору і подальшої обробки актуальною інформації по впроваджуються технологій управління штатним складом і проблеми кількісної оцінки їх впливу на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності та морально - психологічний клімат в колективі в багатьох випадках не дозволяють об'єктивно оцінити ефективність управління штатним складом не тільки в рамках внутрішнього середовища окремих підприємницьких структур, але і на регіональному рівні.

Для Вінницької області однією з пріоритетних цілей, в контексті формування і розвитку ефективної системи управління штатним складом, залишається підвищення результативності використання людських ресурсів, побудова оптимальної системи підготовки та перепідготовки кадрів для територіального розвитку з використанням передових інноваційних технологій.

У проблемній зоні також залишається рішення задач з навчання фахівців різного профілю навичкам бізнес-проекування, оцінки ефективності інноваційних проектів, формування бізнес-команди і розробки управлінських заходів по реалізації регіональних проектів, що враховують специфічні особливості області.

В системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів стає актуальним створення сучасних освітніх центрів, орієнтованих на підготовку і апробацію спеціалізованих курсів, проведення міждисциплінарних наукових семінарів і сезонних (зимових і літніх) шкіл з різними термінами навчання для

слухачів не тільки з числа жителів області, а й з усіх регіонів нашої країни.

Таким чином, актуальність проведеного праці обумовлена теоретичної та практичної значимістю досліджуваної проблематики, пов'язаної з підвищенням соціально-економічної ефективності управління штатним складом на регіональному рівні в стратегічній перспективі.

За підсумками проведеного праці можна говорити про те, що в науковій літературі відчувається брак прикладних досліджень, спрямованих на обґрунтування організаційно-управлінських механізмів взаємодії ринку освітніх послуг з ринком праці в системі регіонального соціально-економічного комплексу в процесі розробки і впровадження сучасних стандартів підготовки висококваліфікованих кадрів управління.

Формування інноваційної системи оцінки рівня персоналу не лише в межах окремих підприємницьких структурах, а й на регіональному рівні з урахуванням необхідності впровадження сучасних систем ризик-менеджменту і зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на управлінський процес по формуванню і розвитку людських ресурсів, адаптивних до модернізації соціально-економічної системи і здатних до постійного підвищення рівня володіння професійними навичками та компетенціями. За допомогою додаткового професійного навчання та освоєння якісно нових вмінь в області медійної виробничо-господарських операцій з урахуванням кращих вітчизняних і зарубіжних практик організації трудової діяльності, вироблення методичних підходів до проектування багатофункціональної системи підготовки кадрів для забезпечення стійкого регіонального зростання.

Вищевикладене визначає актуальність обраної теми магістерського праці, визначає його мету і відповідні завдання. Мета магістерської праці полягає в розробці теоретичних положень, методологічних підходів і практичних рекомендацій по формуванню та розвитку системи управління штатним складом на регіональному рівні з урахуванням використання потенціалу інноваційних технологій та вироблення управлінських рішень щодо зниження

ризиком зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що надає вплив на процес модернізації української економіки у стратегічній перспективі.

Для досягнення мети праці були поставлені, і вирішені наступні завдання:

- Дослідити класичні та сучасні наукові підходи вітчизняних і зарубіжних авторів щодо специфіки управління штатним складом в контексті інноваційних змін соціально-економічної системи, уточнити понятійний апарат, який може бути використаний для характеристики концептуальних підходів до стратегічного управління штатним складом в умовах модернізації економіки та визначення особливостей управління штатним складом на рівні регіону;

- Виявити і охарактеризувати актуальні тенденції і проблеми розвитку методологічних підходів до оцінки рівня персоналу в сучасних умовах з точки зору необхідності підвищення інноваційної активності і соціальної відповідальності суб'єктів ринкових відносин до процесу підготовки висококваліфікованих кадрів в умовах інноваційної економіки;

- Розглянути і оцінити потенційні напрямки взаємодії ринку освітніх послуг і ринку праці в контексті формування персоналу з метою виявлення основних факторів підвищення ефективності трудової діяльності та її трансформації в економіці знань при обліку необхідності дотримання не тільки інтересів органів державної влади та підприємницьких структур;

- Сформувати і обґрунтувати методичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу на прикладі конкретного регіону (Вінницької області) з урахуванням використання переваг впровадження і розвитку сучасних інноваційних технологій і вдосконалення управління штатним складом;

- Запропонувати прогнозну оцінку рівня розвитку персоналу Вінницької області в умовах медійної української економіки на основі використання можливої моделі формування і розвитку персоналу в структурі регіонального соціально-економічного комплексу.

Об'єктом праці є органи державної влади та приватні бізнес-структури, які здійснюють діяльність з формування і розвитку інноваційно-орієнтованих

систем управління штатним складом в умовах модернізації економіки та необхідність підвищення рівня взаємодії між суб'єктами ринкових відносин з метою забезпечення безперервності відтворення людських ресурсів.

Предметом праці є організаційно-управлінські відносини, що складаються в процесі ефективного використання персоналу на регіональному рівні в умовах необхідності адаптації до постійно змінюваних умов довкілля і активізації розвитку інноваційного процесу у всіх сферах економічної діяльності. Теоретичною основою праці є концептуальні ідеї та методологічні положення з управління штатним складом, що визначають порядок і характер інновацій в організації трудової діяльності та управлінні штатним складом на рівні підприємств і регіонів, представлені в роботах сучасних вітчизняних і зарубіжних вчених і апробовані на різних науково-представницьких заходах офіційного характеру.

Методологічною основою праці послужили наукові діалектичні методи, сучасні підходи до аналізу зовнішньої та внутрішнього середовища соціально-економічних систем і процесів, основи системного та управлінського аналізу, імітаційне моделювання, евристичні методи праці процесу управління штатним складом і інші інструменти, і методи проведення комплексного соціально-економічного праці.

Інформаційною базою є наукові праці зарубіжних і українських авторів з тематики управління штатним складом в сучасній економічній системі, українські нормативно-правові акти федерального і регіонального рівня, які регламентують стратегічне розвиток національної економіки і визначають цільові орієнтири в розвитку людських ресурсів, офіційні дані інтернет-порталу Національної служби державної статистики, Міністерства праці та соціальної політики областей, верифіковані й актуальні матеріали, розміщені в мережі інтернет.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ШТАТНИМ СКЛАДОМ У ПРИВАТНИХ БІЗНЕС СТРУКТУРАХ

### **1.1. Класичні і сучасні теорії управління штатним складом в контексті змін у приватних бізнес структурах**

В умовах нестабільної економічної і політичної обстановки, і в зв'язку з завданнями, поставленим Президентом України В. Зеленським, по збільшенню ВВП країни до 2024 року до 6 відсотків, особливої актуальності набуває завдання вдосконалення управління штатним складом, оскільки ефективність їх використання багато в чому визначає конкурентоспроможність нашої країни на світовому ринку.

При рішенні Президентом України завдання особливої гостроти набувають питання кадрової політики. Проблема ефективного використання дорогих кадрових ресурсів на світовому ринку стає ключовим фактором успіху конкурентоспроможності підприємницьких структур, і набуває ключове значення для адаптації підприємств до умов, що змінюються економічних умов.

Якщо в кінці ХХ століття головним фактором розвитку підприємств був науково-технічний прогрес, який визначався рівнем концентрації виробничого і наукового потенціалу в світовому масштабі, то на початку ХХІ століття формується нова парадигма, спрямована на зміни форм і методів управління, вдосконалення організаційних структур підприємств в бік стимулювання розвитку різних форм власності та використання принципів кластеризації і поширенні мережі [17, ст. 105].

Однією з найважливіших проблем в реалізації стратегічних цілей сучасних підприємств є слабка забезпеченість кадровими ресурсами, здатним нетрадиційно на високому рівні вирішувати складні економічні завдання з використанням фактору людських ресурсів.

Ключовим завданням при цьому стає визначення адекватної ситуації застосування методів управління, вироблення ефективної системи мотивації праці та вдосконалення кадрової політики з урахуванням адаптації мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Нова парадигма висуває на перший план якість менеджерів, їх здатність визначати можливості і потреби підприємства, глибоко розуміти нові форми і методи сучасної кадрової політики, здійснювати облік особливостей і можливостей кожного працівника по рішенням цільових завдань в рамках реалізації стратегічних і операційних задач.

Від вибору оптимальних способів управління, трансформації виробничо-збутової діяльності з урахуванням змін зовнішнього середовища також залежить якість управління штатним складом.

Оскільки час перебування продукції на ринку значно скорочується, актуальною стає швидка реакція на зміни кон'юнктурного характеру, в частині визначення тенденцій розвитку ринку. В зв'язку з цим освоєння нових напрямків і інструментальне забезпечення бізнес-процесів отримує додатковий імпульс. В цих умовах менеджер не тільки керівник відділу по управлінню штатним складом, а й фінансист, підприємець і адміністратор, який відповідає за успіх реалізації бізнес-проектів [19, ст. 303].

У нових умовах, оскільки працівникам надається можливість реалізувати свої навички щодо підвищення ефективності виробничої діяльності, організаційна структура підприємства повинна бути адекватної до цих змін, а не надмірно жорсткою, яка не дозволяє реалізувати ініціативні пропозиції працівників щодо підвищення ефективності бізнес-процесів.

Управління штатним складом в контексті соціально-економічної категорії і важливого напрямку менеджменту розглядалося в працях дослідників наступних наукових шкіл:

1. Основоположником класичної (традиційної) або раціональної школи вважається Ф. Тейлор, який розробив прогресивну систему оплати праці для працівників підприємств. представниками класичної школи були відомі



зарубіжні вчені Х. Еммерсон, Г. Форд, Г. Гант, Е.Брант, Дж. Муні, М. Вебер та інші. Тейлор запропонував оплату праці працівника, а не того місця, яке він займає, що дозволило значно підвищити продуктивність праці і знизити вартість товару [55, ст. 88].

Основоположники класичної наукової школи менеджменту розглядали працівників як найважливіший елемент для виконання конкретних операцій виробничого циклу. Зокрема, Ф. Тейлор проводив аналіз виробничих процесів, хронометраж, на основі якого розробляв виробничі завдання з графіком роботи і послідовним виконанням виробничих операцій.

2. Засновником адміністративно-функціональної школи вважається Г. Файоль, який більше 30 років керував великої гірничодобувної компанією і вивів її на передові рубежі світового рівня. Соратниками Файоля і прихильниками адміністративно-функціональної школи менеджменту вважають Ч. Бернарда, Г. Кунтса, Л. Гьюлик, Р. Урвіка і ін., які розробляли процесний підхід до управління на підприємстві, запропонували основні функції управління і принципи менеджменту, а також розробили основні підходи до централізації і децентралізації управління підприємством [40, ст. 120]. Основні їх праці стосувалися поділу праці і контролю за результатом, стабілізації кадрів підприємства, їх відповідальності за результати і справедливую оплату праці. Недостатню увагу основоположники адміністративно-функціональної наукової школи менеджменту приділяли резервів використання людських ресурсів.

3. В процесі розвитку теорії менеджменту з'явилася школа «Людських відносин», основоположниками якої були Е. Майо, Г. Мюнстерберг, А. Райс, М. Фоллетт. Наступні періоди теорію управління «людських відносин» продовжили досліджувати Р. Ансоф, А. Маслоу, Г. Саймон, Р. Майкерт і інші відомі вчені, які вважали, що при сприятливому психологічному кліматі мотивами хорошого організаційної поведінки працівників служить не тільки заробітна плата. Працівники апріорі чуйні на турботу з боку керівництва підприємства, задоволеність своїм становищем впливає на показники їх

трудової діяльності. У сприятливих виробничо-збутових умовах на підприємстві вони автоматично будуть намагатися працювати більш продуктивно [9, ст. 133].

Ряд представників школи «людських відносин» виділилися в окремий напрямок - школу «поведінкових наук» (біхейвіористська школа), спрямовану на праці не міжособистісних відносин, а в цілому самої людини. Деякі з представників цієї школи, наприклад, Д. Мак-Грегор і його послідовники, в своїх працях детально аналізували значимість примусу до виконання трудових функцій, описували умови для самостійної ініціативи працівників, підкреслювали необхідність створення умов для самостійної роботи персоналу для досягнення стратегічних і операційних цілей організації.

4. Представниками школи соціальних систем стали Р. Бартоларті, Т. Патсан, Р. Мертон та інші дослідники, які під впливом результатів структурно-функціонального аналізу розробили теорію систем управління штатним складом [67, ст. 33].

5. Подальший розвиток теорії систем отримало в наукових працях Р. Дейваса, Л. Еплі, Е. Патерсена, П. Друкера та інших, які сформували і розвинули теорію емпіричної школи управління штатним складом.

6. Засновниками нової школи управління є Е. Арноф, М. Барталіонфі, В. Леонтьєв та інші, які спробували систематизувати всі напрямки досліджень теорії менеджменту з розбивкою на наступні групи: перша група присвячена дослідженню окремих робіт і завдань конкретного виконавця та адміністрування [48, ст. 22].

Друга група складається з синтетичних навчань, які досліджують різноспрямовані багатопланові комплексні системи такі як зовнішнє середовище і внутрішні фактори, класичним прикладом, якого може бути теорія У. Оучи, яка є альтернативою Мак-Грегоровській теорії концепціям Х і У.

У теорії і практиці до теперішнього часу вироблені чотири наукових підходу до управління штатним складом підприємницьких структур: традиційний, процесний, системний і ситуаційний.

Крім того, за ознакою досліджуваного об'єкта на практиці розрізняють менеджмент загальний і функціональний. Генеральний (загальний) менеджмент розглядає управління по підприємству в цілому або його структурним підрозділам (профінт-центрам).

Функціональний (спеціальний) менеджмент характеризується в управлінні конкретними сферами діяльності підприємств або його таких окремих структурних ланок як управління інноваціями, маркетингом, штатним складом, фінансами та іншими функціональними складовими.

У практичній діяльності змістовної складової виділяються стратегічний, нормативний і операційний менеджмент. Моделі менеджменту повинні бути адаптовані до економічних, культурним, політичним умовам територій.

Слід врахувати, що особливостями менеджменту на початку ХХІ століття є те, що в зв'язку посиленням конкуренції на світовому ринку виникають:

- Гостра необхідність підвищення ефективності виробничо – збутової діяльності;
- Зниження ролі адміністративних методів управління на підприємстві
- Економне витрачання дефіцитних сировинних ресурсів;
- Сучасний менеджмент спрямований на розвиток пріоритетних сфер світового ринку;
- Стабілізація цін на ринку стає найважливішим завданням, оскільки споживачі стали поінформованими, вимогливими і чутливими до ціни;
- Особливе значення для менеджменту набуває організація високотехнологічного виробництва та оптова торгівля технологіями.

Керівник сучасної підприємницької структури забезпечує стратегічний розвиток підприємства за рахунок спільного використання інтелектуальних та фізичних можливостей персоналу. Тому вибір методів взаємодії на персонал на практиці формує система менеджменту. Отримуючи, аналізуючи і обробляючи велику кількість інформації, керівник підприємства вибирає ефективні методи управління штатним складом [35, ст. 222].

В сучасних умовах менеджмент виступає як найважливіших виробничий

ресурс і самостійний вид діяльності, який об'єднує професіоналізм працівників із застосуванням високотехнологічного виробництва.

У цих умовах від рівня менеджменту багато в чому залежать результати виробничого процесу і кінцеві економічні показники. Це, в свою чергу, визначає необхідність підготовки висококваліфікованих фахівців.

Менеджмент в умовах високотехнологічного виробництва об'єднує багатьох фахівців, таких як інженери, економісти, психологи, юристи, бухгалтери тощо.

В умовах сформованого світового ринку головним завданням менеджменту стає розробка стратегії і визначення стратегічних цілей, на основі вивчення кон'юнктури ринку, прогнозування змін зовнішнього середовища і конкуренції, яка забезпечує планування та цільове управління. При цьому цільове управління являє собою процес, який складається з чотирьох основних етапів: визначення головної мети з розбивкою на дерево цілей для забезпечення контролю, розробку деталізованих планів і їх реалізацію, контроль за зміною якості і кінцевих результатів, а також коригувальні заходи в разі відхилень від стратегічних цілей [41, ст. 307].

Становлення трудової теорії і управління штатним складом відбувалося під впливом різних наук, а іноді і емпіричним шляхом, що знайшло своє відображення в відповідних нормативно-правових документах. Відомий вчений-теоретик Ф. Тейлор вважав, що в основі менеджменту лежать точні закони науки, принципи і правила, і сформулював закон управління, суть якого складається з чотирьох принципів:

- Праці окремого виду трудового процесу з визначенням норми виробітку за одиницю часу;
- Застосування прийомів і методів відбору персоналу на основі наукових критеріїв;
- Взаємовигідне співробітництво адміністрації з штатним складом підприємства;
- Регламентоване розподіл обов'язків між менеджментом і штатним

складом підприємства і відповідальність за кінцеві результати.

У процесі управління позитивні і негативні взаємодії на об'єкти і суб'єкти управління надають управлінські рішення, прийняті вищим керівництвом підприємства. Управлінські рішення по персоналу забезпечують наступні процеси:

- Формування інформаційної бази по персоналу і внесення змін за періодами і категоріям персоналу;
- Оцінка діяльності та оптимізація складу персоналу підприємства;
- Підвищення рівня внутрішньо - фірмового взаємодії і зниження бар'єрів щодо взаємодії між підрозділами;
- Формування та вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням усіх чинників впливу.

Ефективність взаємодії між функціональними службами і підрозділами багато в чому це відповідна реакція об'єкта, яка залежить від повноти, якості та точності прийнятого управлінського рішення. Від ефективності управлінських рішень залежить і конкурентоспроможність продукції і підприємницької структури на ринку.

Залежно від рівня розвитку менеджменту та ситуаційного аналізу на практиці виникає чотири рівні управлінських рішень:

- Прийняті за відпрацьованим механізмом, так звані рутинні;
- Селективні управлінські рішення, які приймаються за рахунок обмеженої свободи і ініціативи;
- Адаптивні управлінські рішення, які розраховані на непередбачені труднощі;
- Інноваційні управлінські рішення, пов'язані складними і непередбачуваними подіями і завданнями, пов'язаними з введенням нововведень технічного, технологічного, маркетингового та іншого характеру.

Раніше також проводилися праці з наукової організації праці на підприємствах. Біля витоків українського менеджменту стояв вчений дослідник А. К. Гаст [59, ст. 400].

На початку 20-х років ХХ століття він став засновником центрального інституту праці. Гаст А. К. і його помічники більше займалися науковою організацією праці, нормуванням, стандартизацією праці урахуванням координаційної та контролюючої діяльності в процесі організації виробництва.

У центральному інституті праці були в курсі останніх розробок західних вчених і могли запозичувати їх методичні підходи до наукової організації праці, систематизували і використовували всі новинки і методики. Створений в інституті праці під керівництвом Гаста А. журнал «Організація праці» друкував самих відомих вчених з Німеччини, Швейцарії, США.

В середині ХХ століття країні з'явилися соціологічні служби, які розуміли, відчували на власному досвіді втрати від низького рівня людського фактору. За аналізований період під впливом групи вітчизняних вчених, таких як Н. А. Бахрор, Н. Богданов, М. Журавльов, С. Коган та інших на великих підприємствах почали впроваджувати принципи поділу праці, визначення повноважень і відповідальності працівників підприємств, а також єдиноначальність, підпорядкованість та трудову дисципліну.

В цей же період навчилися ставити суспільні інтереси вище особистих, а на передових підприємствах країни з'явилася система винагороди персоналу. Послідовно на підприємствах стали більше обговорювати питання справедливості, розробляти заходи щодо стабілізації персоналу, стали розширювати і стимулювати ініціативу робітників і службовців, стала впроваджуватися організаційна культура. Чим сильніше зв'язку і контроль по вертикалі, тим краще фінансово-економічні результати підприємства.

Управління штатним складом сучасного високотехнологічного підприємства представляє цілеспрямований механізм управління штатним складом підприємства, інструментальне забезпечення управлінських рішень формування необхідної інформаційної бази оптимізація складу персоналу регламентація діяльності всередині самого підприємства [62, ст. 166].

Розробка і вдосконалення системи мотивації:

- Методи впливу на персонал;

- Методи розпорядчого впливу;
- Методи дисциплінарного впливу;
- Економічні методи;
- Правові методи.

Вплив на працівників підприємства в соціально-економічних системах з метою успішного вирішення операційних і стратегічних завдань підприємства. Найважливішою метою системи управління штатним складом сучасних підприємств є максимізація використання особистісного потенціалу здібностей працівників як суб'єкта і найважливішого ресурсу підприємницьких структур.

Заходи, спрямовані на ефективне використання особистісного потенціалу працівників в основному зосереджені за такими напрямками:

- Формування оптимальних умов для розвитку особистісного потенціалу працівників;
- Розробка заходів, що забезпечують мобілізацію особистісного потенціалу працівників на виконання головних цілей і стратегічних завдань підприємства;

Розвиток професійних якостей відповідно до науково-технологічними нововведеннями, що забезпечують якість продукції і ведуть до зростання конкурентоспроможності підприємства.

Основні принципи ефективного управління в організаціях визначаються кваліфікацією працівників, якісним рівнем розвитку персоналу, їх майстерністю і вмінням долати опір і вирішувати поточні проблеми. Людські ресурси виступають як найважливіший стратегічний ресурс організації в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в умовах посилення конкуренції на світовому ринку [44, ст. 15].

Система управління штатним складом сучасного підприємства представлені в сучасних умовах однією з найважливіших завдань керівника відділу управління штатним складом стає участь в розробці і коригування стратегічних планів за рахунок забезпечення їх кваліфікованими кадрами, здатними вирішувати будь-які завдання, особливо на стадії реалізації і

контролю за виконанням цільових показників стратегічного розвитку.

Можна говорити про те, що сучасний менеджмент нарівні з науково-технічної досягненнями і практичними навичками в чому представляє мистецтво управління штатним складом.

Управлінська команда представляє собою добре керований колектив висококваліфікованих працівників, готових швидко реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, ринку, конкурентів і інші критичні або негативні чинники відповідно до реалізованими завданнями підприємства.

При цьому людський фактор залишається головною детермінантою для формування та апробації різних моделей управління в сучасних умовах модернізації економіки.

## **1.2. Менеджмент персоналу, як важливий напрям сучасної теорії управління в системі приватного бізнесу**

На сучасному етапі ефективне функціонування підприємницьких структур в конкурентному середовищі багато в чому пов'язані з управлінням штатним складом.

Початком формування теорії управління штатним складом слід визнати появу в 1885 р. наукових праць дослідників в області наукового управління - Ф. Тейлора, Франкла і Вільямса Гілсбретов, наукові вишукування яких були присвячені ефективному використанню кадрових ресурсів і виконанні ними трудових функцій. У 1880-90-і роки Е. Мейо проводив практичні праці, які виявили вплив певних працівників на результативність підприємств, що призвело до тестування працівників підприємницьких структур і їх консультування [58, ст. 70].

Після 1930 року ухвалення окремих законів про працю призвело до появи колективного договору між керівниками підприємств та профспілками, в той же час підвищилася відповідальність керівників виробничих підрозділів, цехів за ефективну роботу визначених працівників і, в цілому, колективу.



Наступний період, в 1940-50-і роки, з введенням наукових обґрунтувань рівня заробітної плати та пенсійних відрахувань з'явилися кадрові служби, які займалися також корпоративним відпочинком. З появою посади заступника керівника підприємства по управлінню штатним складом стало можливим регулювання взаємовідносин між лінійними і функціональними підрозділами.

З підвищенням законодавчих вимог до використання кадрових ресурсів в 1960-1970 роки персоналу також доводилося підвищити власний професіоналізм, а в зв'язку з механізацією і автоматизацією виробничих процесів підвищилися вимоги до посадових інструкцій в сторону підвищення якості та продуктивності праці.

Структурна перебудова промислового і аграрного секторів світової економіки, переміщення працівників і їх перепідготовка в кінці 1980-х років стали складовою частиною кадрової служби. У зв'язку з комп'ютеризацією підприємницьких структур в 90-ті роки з'явилася можливість і необхідність підвищення кваліфікації всіх працівників кадрової служби. Кадрові служби стали займатися тестуванням на предмет вживання алкоголю і наркотиків, а також обмеженнями для кращих працівників.

На початку XXI століття, в зв'язку з світовою кризою змінилися вимоги до персоналу. Потрібна була велика гнучкість, пильги для особливо цінних працівників в т. ч. в умовах шкідливих для здоров'я персоналу. У структурі кадрової служби стали займатися стратегічним плануванням: підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації на перспективний період, а також загальної обов'язкової комп'ютерної грамотності персоналу [28, ст. 408].

Стратегічне планування в галузі управління штатним складом передбачає посилення функцій управління в сторону формування середовища, що сприяє зростанню людських цінностей, забезпечують ефективність використовуваних ресурсів і зростання цінності підприємства. При стратегічному плануванні кадрова служба проводить аналіз і дає оцінку управління штатним складом та на планований період, і на стратегічну перспективу, розробляє заходи, що забезпечують підвищення якості управління штатним складом.

Важливе значення при розробці заходів надається тим, що відбувається змін основних цінностей підприємницьких структур. З'явилися ціннісні орієнтири управління процесами, за які відповідають працівники служби управління штатним складом.

У ринковому середовищі в зв'язку з посилюється конкуренція виникла необхідність вирішення принципово нових завдань, пов'язаних з управлінням штатним складом: стимулювання працівників та індексації заробітної плати в умовах інфляції, збереження на підприємствах висококваліфікованих фахівців, створення конкурентоспроможних пакетів компенсацій, також виникли проблеми скорочення чисельності співробітників і підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

У нових умовах стало недостатньо займатися документообігом, прийомом і звільненням працівників, з'являється необхідність запропонувати керівникам підприємств ефективні рішення проблем, пов'язаних з управлінням штатним складом.

Від здатності персоналу вирішувати складні економічні завдання у в чому залежить кінцеві результати економічної діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємницьких структур. Тому найважливішим завданням підприємств стає інтегрування управління штатним складом в стратегію управління штатним складом, при розробці якого необхідно брати участь людський фактор, кваліфікація персоналу вирішувати будь-які проблеми; протистояти зовнішнім загрозам, долати слабкі сторони підприємства.

При цьому підприємством керує самонавчальна саморозвивається команда, відрізняється більш високою ефективністю виробництва, здатної прогнозувати потреби споживачів. У процесі формування системи управління штатним складом вдосконалюється система мотивації, з'являються кар'єрні перспективи, знижується плинність кадрів, прогулів і нещасних випадків на виробництві [56, ст. 99].

При формуванні системи управління штатним складом вище керівництво розробляє стратегію та організаційну управлінську структуру, і єдину політику

в галузі управління штатним складом за участю всіх лінійних керівників, яка вимагає вирішення стратегічних завдань на всьому етапі управління з розбивкою на операційні завдання.

З розвитком теорії управління штатним складом подальший розвиток отримала і теорія управління штатним складом: вивчення особистих якостей керівника і набір їх необхідних компетенцій, праці стилю керівництва і поведінки в різних ситуаціях.

У теорії і практиці за останні роки стали розробляти моделі ситуаційного стилю керівництва з урахуванням наступних факторів:

1. Стратегічне управління штатним складом проводиться в відповідно до стратегічних цілей і тактичними завданнями підприємства.
2. Забезпечення на стратегічну перспективу логічно послідовного підходу щодо підвищення ефективності роботи персоналу з поєднанням зайнятості населення та територіального маркетингу.
3. Забезпечення реалізації місії і цінностей підприємства.
4. Забезпечення конкурентних переваг на ринку за рахунок ефективного використання людських ресурсів.
5. Розробка програм, що реалізують інтереси роботодавців, навіть в тому випадку якщо вони не повністю відповідають власним інтересам працівників.
6. Оцінка та розробка заходів, що задовольняють потреби підприємницьких структур в персоналі.
7. Розвиток у співробітників здібностей ефективного використання потенціалу підприємства, навчаючи їх постійно розвиватися.
8. Розвиток системи преміальної оплати, що враховує кращі результати кінцевої діяльності.
9. Розробка програм по стажуванню, навчання керівного складу підприємств.

Система управління штатним складом покликана підвищувати мотиваційну складову таким чином, щоб працівники чітко розуміли, що їх цінують і винагороджують за результати їх діяльності, за кваліфікацію і

компетентність [25, ст. 69].

При цьому формуються і підтримуються комфортні і продуктивні відносини між керівниками і співробітниками на основі командного підходу, а самі працівники управління стають цінними і зацікавленими особами підприємства, забезпечують розвиток клімату взаємної довіри та ефективного співробітництва.

При такому підході зовнішні загрози стають стимулом для розвитку, а сама система управління зміцнює свої слабкі сторони. При цьому необхідно, враховуючи індивідуальні та групові відмінності між індивідуальними і колективними групами, застосовуючи етичний підхід до управління, забезпечуючи прозорість і справедливість, досягти високих темпів зростання продуктивності праці, а також виробництва і реалізації продукції.

Проблеми неефективності системи управління штатним складом пов'язані з:

1. Орієнтацією територіального розвитку.
2. Рішенням короткострокових завдань без прив'язки до стратегічного розвитку.
3. Недостатньою підтримкою з боку середньої ланки в системі управління.
4. Нерозвиненістю або відставанням у розвитку інфраструктури.
5. Недоліком матеріальних, людських, інформаційних, фінансових та інших ресурсів для виконання стратегічних завдань і операційних планів.
6. Опором до змін різних структур в системі управління.
7. Атмосферою, при якій працівник не довіряє керівникам.
8. Змінами зовнішнього середовища в сторону загроз за різними напрямками.
9. Проблемами зміни кон'юнктури і обсягу ринку в частині змін, прогнозів попиту, появи нових товарів - замінників.

Жорстка модель управління штатним складом передбачає планування піддаються кількісно до вимірювання стратегічних і операційних показників управління трудовими ресурсами. Жорстка модель управління штатним

складом орієнтована на розвиток організації та реалізацію стратегічних і операційних цілей, використовуючи при цьому персонал таким чином, щоб забезпечити конкурентні переваги підприємству [38, ст. 202].

При такому підході персонал при розумних інвестиціях забезпечує вихід на заплановані стратегічні показники: прибуток, рентабельність, акціонерний капітал і інші.

М'яка модель управління штатним складом будується на основі взаємин і робить акцент на лідерство і ефективне використання комунікації, які розглядаються як цінне джерело активів, що забезпечують конкурентні переваги. Приватні бізнес-структури з м'якою моделлю управління штатним складом надають важливого значення організаційної культурі, при якій намагаються залучити працівників в діяльність, розвиваючи високий рівень довіри і прихильності до організації. За м'якої моделі передбачається, що всі працівники повинні розділяти мети підприємства з застосуванням командного підходу. При цьому інтереси керівників і працівників, де акцент робиться на взаємності, збігаються повністю. При будь-якої моделі управління штатним складом можливо виконання таких функцій:

1. Жорсткий відбір необхідних кадрів відповідно до робочих місцями і штатами управлінського персоналу.
2. Управління показниками діяльності підприємства, проведення атестації робочих і управлінського персоналу.
3. Формування системи винагороди із застосуванням в залежності від результативних показників підприємства.
4. Забезпечення постійного розвитку професійних і управлінських навичок працівників.

При розробці і реалізації перспективних планів необхідно особливу увагу приділяти стратегічній перспективі управління штатним складом, розглядати їх як потенційний актив, ніж чим як статтю поточних витрат. При формуванні системи управління штатним складом за реалізацію стратегії конкурентоспроможної продукції в більшій мірі відповідають керівники

середньої ланки, а працівники формують правила, що забезпечують посилення конкуренції в організації, пов'язаної з діяльністю персоналу [63, ст. 43].

На зміну менеджерам з персоналу в підприємницьких структурах в системі управління штатним складом з'являються нові структури - менеджери з людських ресурсів.

Менеджери вищого управління штатним складом відрізняються своєю простотою, не думають занадто багато про методи і зміст управління штатним складом та виходять на будь-яке середовище, не нехтуючи ієрархією, вирішують ці проблеми і розробляють операційні та стратегічні заходи, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, мобілізують величезний потенціал для поліпшення показників роботи, включаючи в себе стратегічну складову, розробку деталізованих операційних дій, забезпечують прихильність цінностям організації і т.д.

Менеджери в системі управління штатним складом володіють високим рівнем компетентності та рішучості до стратегічних змін, сильною і ефективною службою, орієнтованою на бізнес. В процесі управління і при безпосередньому впровадженні систем управління штатним складом часто виникають складності і конфлікти з цільовими установками, поведінкою керівників різних рівнів і навіть з корпоративною культурою. На практиці реалізація системи управління штатним складом проходить дуже складно, де відсутні стратегічні плани, в тому числі з розбивкою по роках по управлінню штатним складом. Відмінності між управлінням штатним складом і управлінням штатним складом полягає в розстановці акцентів на стратегічну складову і результативність.

Система управління штатним складом спрямована на працівників, які не є управлінцями, а система управління штатним складом, перш за все, спрямована на керівних працівників. При розробці системи управління штатним складом важливе значення надається стратегічній інтеграції, сильної організаційної культури з адаптацією до різних змін ринкового характеру і зовнішнього середовища.

Управління штатним складом повністю поглинає управління, розширюючи його стратегічною орієнтацією, управлінням організаційної та підприємницькою культурою, забезпеченням конкурентоспроможності організації за рахунок якості товарів і прихильності персоналу до підприємства з одночасним інвестуванням в персонал, що доповнює модель управління штатним складом [31, ст. 90].

Успішна реалізація стратегії соціально-економічного розвитку підприємств багато в чому залежить від персоналу. У зазначених праць враховано, що, якщо акцент в словосполученні «персонал» робити на слово «капітал», то необхідно говорити про відносини, в результаті яких підприємство і індивід отримують дохід.

К. Маркс писав про те, що капітал - це не річ, а певне суспільне, належить історичної формації, ставлення, яке представлено в речі і надає цій речі специфічний суспільний характер, отже, і стан «персоналу» залежить від формації і розвитку продуктивних сил.

У контексті сучасних наукових теорій і положень концептуальну дефініцію «персонал» слід розглядати, як властивості властиві окремої особистості, що відображають і характеризують персонального індивіда або групу індивідів, об'єднаних певними цільовими установками, що, в свою чергу, відображає досягнутий рівень розвитку трудових ресурсів, коли її власник-працівник.

За допомогою виконання трудових функцій формує додаткову вартість, що перевищує загальну капіталізацію робочої сили і створює додаткові можливості для економічного зростання і забезпечення стабільного доходу підприємницького сектора. Персонал може бути представлений як синтез двох рівнозначних частин - інтелектуального і соціального капіталів [18, ст. 110].

В основу можливої взаємодії запропонованих складових може бути покладена система мотиваційного впливу, яка пропонує цілеспрямований вплив як на трудові ресурси, так і на пов'язані з ними інші контактні групи.

Крім того, необхідно враховувати, що розвиток персоналу визначає

динаміку економічного зростання як в країні, так і на рівні окремого регіону. У ряді джерел стверджується, що збільшення персоналу на один відсоток призводить до прискорення темпів зростання ВВП на душу населення на 1-3%.

Основними фондами персоналу є:

- Інтелектуальний капітал, що включає освітній фонд, фонд науки, інноваційний фонд;
- Фонд підготовки на виробництві;
- Фонд здоров'я;
- Фонд міграції, що забезпечує мобільність працівників;
- Фонд мотивації економічної діяльності;
- Інші активи, що розглядаються в розширеному трактуванні, які передбачає системне включення в область праці особисті якості окремого індивіда, придбані в процесі суспільного взаємодії, а також ряд соціальних, психологічних, культурних факторів діяльності людини, які формують певну систему «стабільності переваг».

Завдяки розвитку теорії персоналу науково обґрунтована гіпотеза, що припускає, що витрати на соціальну сферу не слід відносити до категорії споживчих витрат. Інвестиції в персонал забезпечують значний довготривалий соціально-економічний мультиплікаційний ефект для всіх учасників ринкових відносин.

У зв'язку з цим персонал займає особливе місце в структурному перетворенні інноваційної економіки знань, так як він визначає співвідношення інноваційних перетворень і відтворення трудових ресурсів в контексті переходу до наступного технологічного укладу.

Вплив персоналу на зростання соціально-економічних показників розвитку національної і регіональної економіки полягає в обґрунтуванні організаційно-методичного та нормативно-правового забезпечення взаємодії всіх учасників ринкових відносин в складі сукупного інтелектуального капіталу, сформованого на основі особистісних і професійних характеристик індивідів. У рамках персоналу враховуються: унікальність особистості,



фактори культури, охорони здоров'я, організації умов праці, процес і особливості забезпечення програм навчання персоналу, вдосконалення інфраструктури інформаційних систем забезпечення розвитку трудових ресурсів, інноваційні технології та ін.

У структурі персоналу до свого індивідуального людським ресурсом центральне місце займає працівник, колектив працівників, команда однодумців з інноваційними ідеями, творчим підходом до використання ресурсного потенціалу підприємницьких структур. Інтелектуальний, творчий, особистісний потенціал кожного працівника при командній системі стає рушійною силою проривних дій по реалізації новацій [60, ст. 101].

На регіональному рівні людський потенціал розглядається як система накопичених знань, творчих здібностей з людськими навичками і здібностями, перш за все в проривних напрямках. При цьому фізичний, духовний потенціал виступає як один з елементів персоналу.

Взаємодіючи в системі управління штатним складом всі елементи знаходяться в процесі розвитку і націлені на досягнення результативних показників. В системі підприємництва системний підхід розвитку персоналу характеризується дією його базових елементів.

Персонал розглядається як набір можливостей, навичок, досвіду та ресурсів задля людини в процесі виробничо-збутової діяльності за рахунок прямого впливу і синергетичного ефекту за рахунок посилення інших виробничих факторів забезпечує зростання вихідних економічних показників. Інтелектуальний капітал як базовий елемент системи персоналу являє собою набір людських навичок, які забезпечує пошук ефективних шляхів вирішення виниклих проблем в рішенні важких розумових завдань.

### **1.3. Концептуальні підходи до стратегічного управління штатним складом в умовах модернізації економіки приватних організацій**

Стратегічне управління штатним складом являє собою розробку стратегічної складової генеральної стратегії розвитку підприємницької

структури, практичне застосування якого проводиться за наступними напрямками:

1. Визначення проблеми та обґрунтування необхідності вирішення управління ресурсами.
2. Визначення цілей стратегічного управління штатним складом.
3. Розробка стратегічних розділів загальної стратегії розвитку підприємницької структури.
4. Визначення ресурсів необхідних для розвитку системи управління штатним складом.
5. Розбивка стратегічного плану управління штатним складом по операційним планам.
6. Реалізація стратегічної складової та операційних планів управління штатним складом.
7. Контроль за реалізацією стратегічної складової та операційних стратегій управління штатним складом.

У процесі стратегічного планування персонал розглядається, як зовнішній капітал успіху і всі стратегічні заходи спрямовані на досягнення запланованих показників конкурентних переваг розвитку підприємницької структури в довгостроковій перспективі.

Цілі при формуванні системи управління штатним складом повинні бути ув'язані з використанням персоналу для досягнення запланованих результативних показників і забезпечення конкурентних переваг підприємства. При цьому особливого значення приділяється стратегічній складовій підсистеми трудового найму, пошуку і відбору співробітників і їх навчання, розвитку та управління показниками діяльності, системі мотивації і трудових відносин. Результативність стратегічного управління штатним складом багато в чому визначається зацікавленістю всього персоналу в реалізації стратегії бізнесу, комплексністю та рівнем інтеграції заходів по вертикалі і щільністю взаємодії по горизонталі [47, ст. 328].

При такому підході стратегія управління штатним складом стає

складовою частиною загальної стратегії розвитку підприємницької структури, регулює відносини між управлінням штатним складом і стратегічним управлінням підприємством, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення своїх цілей і конкурентної переваги на ринку.

Стратегічне управління штатним складом, вирішуючи ряд питань, пов'язаних з ефективністю роботи організації за рахунок змін організаційної структури та культури використання ресурсів, керуючи знаннями і змінами з урахуванням потенційного попиту на ринку, з виявленням і розвитком ключових факторів успіху, забезпечує виконання запланованих показників виробничо-збутової діяльності та стратегічний розвиток підприємства, розглядаючи всі головні питання, пов'язані з штатним складом.

У процесі управління штатним складом особливу увагу приділяють питанням виявлення відмінних рис підприємницької структури від конкурентів, плануючи довгострокові цілі та засоби їх досягнення, таким чином, довгострокове розміщення ресурсів відповідає можливостям зовнішнього середовища на стратегічну перспективу.

Стратегія розглядається як сукупність основних напрямків розвитку підприємства на перспективний період з досягненням запланованих показників з використанням ключових факторів успіху та їх посиленням на довгострокову перспективу, в тому числі за рахунок персоналу.

Стратегічне управління штатним складом є частиною загальної стратегії розвитку організації і складається з наступних розділів:

1. Планування досягнення заявлених цілей, в тому числі використання персоналу як одного з найважливіших чинників забезпечення запланованих результатів і забезпечення конкурентних переваг на ринку.

2. Розробка філософії та місії існування підприємницької структури, що забезпечують ефективне використання персоналу.

3. Визначення залежності стратегічної складової персоналу від показників виробничо-збутової діяльності як одного з ключових чинників успіху підприємства.

4. Визначення ролі і місця працівників даного підприємства як стратегічного ресурсу.

При розробці стратегічної складової управління штатним складом основною метою є забезпечення стратегічних можливостей за рахунок висококваліфікованих мотивованих кадрів, здатних добре забезпечити конкурентні переваги в довгостроковій перспективі, за рахунок розробки і реалізації стратегічних і операційних програм [34, ст. 181].

При цьому персонал працює на випередження, передбачаючи майбутні зміни ринкового характеру і зовнішньої середовища, формуючи єдину самонавчальну і саморозвинену команду.

Розробляючи стратегічну складову, необхідно врахувати, що стратегічний успіх управління штатним складом багато в чому залежить від того наскільки враховані інтереси всіх зацікавлених груп впливу: власників, акціонерів, менеджерів, робітників та інших груп.

Застосовуючи «М'яку» модель управління штатним складом, більше уваги приділяється людським стосункам, довірі, повазі, постійному розвитку, комунікацій, а також якості трудового життя. При розробці м'якої моделі увага також приділяється етичних питань, підкреслюється важливе значення стабільності трудового колективу.

«Жорстка» форма управління штатним складом націлена на результати: прибуток, вартість акцій, вартість підприємства, дохід на інвестований капітал в людські ресурси в інтересах організації.

«Раціональна» модель управління штатним складом виходить з того, що всі організації планують досягнення стратегічних і операційних цілей з розбивкою за показниками за оперативними планами і стратегічним прогнозами, забезпечивши їх усіма необхідними ресурсами.

Ефективне використання ресурсів та стратегічних цілей при плануванні необхідно пов'язувати з людським фактором і командним стилем роботи, які застосовуються при м'якої моделі управління штатним складом, беручи до уваги інтереси і потреби всіх працівників підприємства.

Стратегічне управління штатним складом на плановий період забезпечує значні конкурентні переваги за рахунок узгодженої пошукової роботи, бази даних, нових підходів до управління людьми із застосуванням цифрових технологій та інноваційних підходів з прогнозної орієнтацією на майбутні зміни ринку і зовнішньої середовища [8, ст. 155].

Конкурентні стратегії, що забезпечують конкурентну перевагу, дозволяють оперативно діяти, використовувати будь-які додаткові можливості ринкового характеру і пом'якшити або протистояти небезпекам, очікуваних від зовнішнього середовища. При цьому тільки високо мотивований колектив може забезпечити високоефективні використання і економію всіх ресурсів, що є найважливішою складовою забезпечення конкурентної переваги.

При оптимальній моделі управління штатним складом конкурентну перевагу забезпечуються за рахунок розвитку людських ресурсів, які швидше навчаються, ефективніше використовують свої знання, унікальні таланти працівників, забезпечуючи перевершують показники: продуктивність, якість, інновації, високий рівень обслуговування - за рахунок більш високого рівня кадрів, ніж у конкурентів, унікального інтелектуального капіталу, а також культурою, яка заохочує організаційне навчання.

Теорія інтелектуального капіталу, також орієнтована на ефективне використання ресурсів, підкреслює, що капітальні вкладення в кадри збільшують їх цінність для підприємства. Управління штатним складом доповнює теорію управління інтелектуальним капіталом стратегічної складової, залучаючи або готуючи гнучких талановитих працівників, які забезпечують конкурентні переваги, займається придбанням, розвитком і збереженням капіталу. Оскільки зовнішнє середовище знаходиться в стані постійного зміни, ефективне використання ресурсів може пом'якшити або блокувати зовнішній вплив, забезпечити динамічну ефективність і стабільність.

Теорія управління персоналу визначає потреби інтелектуального капіталу в стратегічній перспективі, розглядає розвиток потенціалу ресурсів і забезпечує стратегічне відповідність між розвитком інтелектуального капіталу в

перспективі і операційними стратегіями конкретизованих і деталізованих для реалізації до конкретних працівників, займається питаннями найкращого відповідності і конфігурацією архітектури підприємства [23, ст. 143].

При цьому кадрові ресурси підприємства розглядаються як основне джерело, забезпечує конкурентні переваги підприємства за рахунок запасу інновацій на стратегічну перспективу.

При розробці стратегічних планів і операційних стратегій необхідно охопити основні сфери діяльності підприємства в позапланових періодах. Слід систематично проводити праці зовнішнього середовища по swot-аналізу, з метою розробки заходів щодо розвитку інтелектуального потенціалу.

На практиці сформувавши стратегію управління штатним складом в початковому періоді дуже складно, стратегія виникає у відповідь на розвиваючу ситуацію з часом. В ході розробки стратегії управління штатним складом виникає ряд складнощів, пов'язаних з внутрішнім узгодженням управлінського процесу:

1. Недостатня роз'яснювальна робота по новим стратегічним напрямками викликає опір і розбіжності між працівниками.
2. Вище керівництво бажає швидких, більш високих результатів, створюються конфліктні ситуації.
3. Інноваційна політика підприємства проводиться без серйозної підготовки кадрів, про що свідчить технічна і технологічна невідповідність кадрів до вирішення нових завдань.
4. Через фінансові обмеження в розвитку персоналу відбувається розрив між технологічним переоснащенням і рівнем підготовки кадрів.
5. Недостатня опрацьованість операційних дій і деталізації програм стратегічних напрямків і як результат погіршення позиції підприємства на ринку.
6. Недостатня зацікавленість і низький рівень підготовки менеджерів підрозділів, які можуть вирішувати складні стратегічні завдання.

Різні перешкоди, які можуть зустрітися при реалізації стратегії управління штатним складом пов'язані з нерозумінням стратегічних потреб

підприємства, і приватні ініціативи стикаються з опором, нерозумінням, часто здаються недоречним і навіть шкідливим, якщо організаційна культура не відповідає, відстає в своєму розвитку від намічених стратегічних цілей [12, ст. 97]. Приватні ініціативи в галузі управління штатним складом також повинні виходити з того, що їх реалізація вплине на операційні дії і деталізовані плани підприємства, узгоджені і затверджені на плановий рік.

Стримуючим фактором є також небажання керівників середньої ланки сприймати нові ініціативи, недооцінка їх в частині фінансування і людських ресурсів. авторів по даній проблематики показує, що для подолання перерахованих вище проблем і стримуючих факторів розвитку підприємства, доцільно використовувати такі практичні заходи:

1. Провести детальний позаплановий аналіз рівня стану розвитку організації, оцінити реальний стан персоналу.

2. Розробити стратегію і визначити дерево цілей, ресурси необхідні для реалізації і результативні показники.

3. Розробити операційні дії і деталізовані плани таким чином, щоб охопити всіх працівників підприємства.

4. Оцінити потенційні небезпеки і перешкоди, особливо в частині реалізації інновацій і приватних ініціатив. Особливе значення при цьому необхідно приділяти ресурсного забезпечення, в тому числі фінансування персоналу.

5. Провести організаційну роботу по етапах реалізації матричних програм, з призначенням конкретних виконавців і зазначенням конкретних термінів виконання;

6. Визначити інформаційно-консультаційний супровід з етапах реалізації стратегій.

7. Сформувані конкурентні показники і посилити контроль над реалізацією стратегій, операційних планів і конкретних програм.

Система управління штатним складом на відміну від управління штатним складом переорієнтовано з потреб працівників на потреби підприємства в

робочій силі, а результати кадрового менеджменту визначаються не наявним потенціалом кадрів, а проектною потребою в персоналі.

В системі управління штатним складом кадрова політика стає активною, відходить від пасивної реактивної політики, відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на результати діяльності, на індивідуальну роботу з штатним складом з прогностичною орієнтацією на перспективу [29, ст. 333]. Якщо система управління штатним складом була націлена на економію на витратах від відтворення робочої сили, то технології управління штатним складом спрямовані на підвищення ефективності інвестицій, на розвиток персоналу за рахунок професійного зростання працівників і поліпшення умов роботи .

Якщо по старій системі займалися виключно рядовими працівниками, то нова система робить акцент на компетентність, ефективність роботи стає ключовим елементом кадрового потенціалу підприємства. Значну роль при цьому приділяється формуванню сильної адаптивної організаційної культури і формування стимулюючої атмосфери взаємної відповідальності найманих працівників, а також роботодавців за рахунок впровадження нововведень організаційно-технічного характеру та відкритого обговорення різних проблем.

Для формування ефективної системи управління штатним складом необхідні певні умови:

1. Формування підсистеми управління штатним складом, здатної адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища і нестабільну політичну ситуацію
2. Планування індивідуальної кар'єри, підготовки і перепідготовки персоналу.
3. Своєчасна ротація кадрів і стимулювання професійного зростання.
4. Застосування гнучкої системи оплати праці, що забезпечує облік персонального внеску працівників і їх компетентності.
5. Оцінка професійних знань, умінь і реальних навичок, і рівня їх володіння по кожному працівнику.



6. Забезпечення високого рівня участі робочих груп і окремих працівників при розробці та реалізації повсякденних управлінських рішень.

7. Використання практики делегування прийняття управлінських рішень нижчестоящим підлеглим.

8. Формування розгалуженої системи комунікацій: вертикальні, горизонтальні і діагональні зв'язку всередині управління підприємством.

Підсумовуючи вищевикладене, можна говорити про наявність двох концептуальних підходів до стратегічного управління штатним складом, які відповідають сучасним аспектам модернізації економічної системи:

1. Раціональний підхід забезпечує високий рівень адаптації підприємства в конкурентному середовищі, гнучкість управління штатним складом і інтенсифікацію праці, а також передбачає участь працівників в розподілі прибутку.

В системі управління штатним складом раціональний підхід передбачає взаємну відповідальність керівництва і найманих працівників за досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку. При такому підході кадрова служба входить в управління підприємства, а сама робота націлена на задоволення потреб організації лояльною робочою силою, яка забезпечує реалізацію конкурентоспроможної стратегії [11, ст. 58].

2. При гуманному підході за забезпечення конкурентних переваг відповідають самі працівники, вони займаються підвищенням ефективності комунікацій за рахунок гнучкого керівництва і мотивації персоналу, а взаємна відповідальність сторін забезпечує ефективність діяльності та конкурентні переваги підприємства.

Позитивним є те, що при гуманістичному підході високу участь працівників при плануванні і проектуванні робочих місць, вдосконалення якісних умов роботи, вироблених товарів, доступ до інформації, визнання законним різних інтересів, створює нову ситуацію у відповідності до вимог модернізується ринок праці.

## РОЗДІЛ 2

# ФОРМУВАННЯ І ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ШТАТНИМ СКЛАДОМ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### **2.1. Методичні підходи до оцінки штатного складу в сучасних умовах управління комерційними організаціями**

На початку ХХІ століття з'явилися об'єктивні умови для модернізації української економіки, в тому числі за рахунок ефективного використання персоналу як найважливішого виробничого ресурсу.

Досягнення поставлених завдань щодо соціально-економічного розвитку України стали вирішуватися за рахунок застосування економіки знань, реформи освітньої системи, розвитку інтелектуальних здібностей персоналу, впровадження принципів інноваційної та когнітивної економіки з застосуванням інформаційних ресурсів для реалізації творчих можливостей кожного окремого індивіда.

Процес модернізації соціально-економічної системи з переходом в стан вищого рівня включає розвиток персоналу з потенціалом зростання обсягів капіталу різних матеріальних і інших виробничих ресурсів з оновленням всієї системи відтворювального процесу. У цих умовах досягнення параметрів стійкого розвитку економіки країни стає результатом розвитку персоналу. При цьому якісна характеристика рівня персоналу забезпечує прискорення темпів економічного розвитку [38, ст. 112].

Основним критерієм розвитку персоналу є в значною мірою економічне зростання країни і ефективність застосовуваних інноваційних технологій, а стійке зростання персоналу багато в чому залежить від рівня ефективності вкладень.

При оцінці стійкості персоналу найважливішим фактором вважається

економічний дохід і позитивні позаекономічні ефекти розвитку працівника, які в значній мірі залежать від вкладених коштів. Персонал на мікроекономічному рівні дає додатковий економічний дохід від кожного працівника, сприяє кар'єрного росту і забезпечує сталий розвиток в довгостроковій перспективі.

Визначальним фактором заробітної плати сучасного працівника і персоналу організацій в цілому є гранична продуктивність, рівень підвищення якої багато в чому залежить від граничного рівня накопичень персоналу.

Праці зарубіжних вчених показує, рівень накопичень персоналу виступає як найважливіший фактор диференціації оплати праці працівників. Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Мінцер, Дж. Хелман і інші вчені відзначають, що персонал як фактор виробництва є досить складним. Вчення І. Фішера, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи звертають особливу увагу на складність оцінки здатності працівника при участю в процесі виробництва, з урахуванням його сукупністю знань, навичок і умінь в процесі продуктивної праці [61, ст. 98].

Персонал як виробничий ресурс здатний приносити дохід формує здібності працівника приносити вигоду, з задатками і здібностями, виробленими в дитячо-юнацький період, отриманої освіти, придбанням компетенцій. Кожен працівник має індивідуальний комплекс здібностей, укладений в його рисах, які забезпечують його задатки або здатності в процесі його життєдіяльності. Придбані в процесі життєдіяльності нові якості особистості можуть бути умовою вкладення в персонал. Творчим вектором, що робить значний вплив на розвиток персоналу, є соціальний прогрес і науково-технічна революція в області інформаційних технологій, які виступають як елементи ринкової економіки.

В процесі розвитку теорії персоналу, яка доводить, що на рівень персоналу впливає політична стабільність і соціальна стійкість, що пов'язано з виховним процесом і навчанням, а також розвитком особистості в області створення персоналу з певними перспективами призначені.

Оскільки здібності, знання, таланти є складовою і невід'ємною частиною працівника, Г. Беккер ввів таке поняття як соціальний персонал, тим самим

визначаючи спеціальні навички, якими цікавиться конкретна організація по виду діяльності.

У цьому ж періоді Е. Тоффер ввів в теорію поняття символічного капіталу - знання, які доступні без обмежень більшості персоналу. Дослідник Г. Беккер спробував обґрунтувати ефективність капіталовкладень в персонал з максимізацією функції корисності.

У процесі використання персоналу встановлено вплив рівня ефективності різних ринків. Формою багатства персоналу виступає матеріалізовані в працівника спеціальні та загальні знання, що призводить до створення проривних інноваційних продуктів через продуктивну працю. Держава повинна вкладати в інвестиції, в економіці знань, в тому числі і в соціальній сфері, забезпечує виробництво конкурентоспроможної продукції, підвищення продуктивності праці, виходить на високі показники економічного розвитку економічної системи [57, ст. 147].

Для характеристики персоналу застосовуються такі основні показники: знання, здоров'я населення і його мобільність. Українські та зарубіжні вчені встановили, що існує прямий зв'язок між фізичним здоров'ям і рівнем освіти і кількістю років. Витрати на якість освіти, виробничий досвід і на заробітну плату вважаються як інвестиції в персонал, не як споживчі витрати, а як виробничі ресурси, оскільки вони через певний час стратегічного періоду компенсуються доходами.

У практичній діяльності людський потенціал в різних пропорціях представляють як важливий стратегічний ресурс фінансової, інформаційної, матеріальної та інших сфер виробництва. Прагнення до розширенню освітніх і соціальних програм направлено на зростання персоналу в перспективі. Також, як і фізичний, персонал виступає як прямий результат інвестиційної політики, оскільки ці витрати компенсуються зростанням доходами в стратегічній перспективі.

В системі підприємництва самими великими збитками від втрати особистого вкладу окремого робочого вважаються втрати від річного обсягу

реалізації і прибутку. Тому найважливішим фактором оцінки загальної вартості персоналу виступає фінансовий внесок окремого працівника в суму річної виручки і в сумарний прибуток. Загальний внесок всіх працівників відображає вартість персоналу для виробничої компанії.

Від вікового діапазону співробітників підприємницької структури також залежить сума накопиченого персоналу. Вікова структура працівників в граничній частині компанії виступає як фактор накопичення і оцінки персоналу. Практика показує, що з збільшенням стажу роботи працівників в компанії зростає вартість (цінність) працівника, що пов'язано з набутим досвідом і професійними навичками, а з наближенням до пенсійного досвіду вартість персоналу починає знижуватися і на останньому етапі прагне до нуля.

Від набутого досвіду багато в чому залежить кількість і якість персоналу. У підприємницьких структурах придбаний професійний досвід працівника можна оцінити, як результат процесу навчання і як найважливіший фактор збільшення вартості персоналу в контексті використання оціночних показників.

При звільненні працівника підприємницька структура втрачає витрачені на його навчання перенавчання та підвищення кваліфікації, фінансові ресурси. У зв'язку зі звільненням працівника у видатковій частині фінансового звіту крім перерахованих вище відображаються нові витрати на пошук нового працівника, яка включається в загальну суму персоналу. Витрачену суму на персонал за цією статтею оцінюють за фактичними витратами на заміну працівника з урахуванням вибірки і відбору персоналу [65, ст. 158].

В ході проведення дисертаційного праці автором були визначені ключові системні чинники, що формують ряд адміністративних і економічних бар'єрів у процесі працевлаштування молодих фахівців, які виходять на ринок праці в сучасних умовах:

- Визначення дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили на ринку праці в контексті переходу до нових професій;
- Відсутність на момент закінчення навчального закладу необхідного досвіду і професійних навичок практичної роботи;

- Нераціональний вибір випускників, орієнтованих на пошук робочого місця в невиробничій сфері і вимагають високий рівень первісної заробітної плати;

- Недостатнє розвиток системи соціальних гарантій в умовах середнього і малого бізнесу, які б сприяли зростанню персоналу;

- Низький рівень інформаційно-аналітичного забезпечення безробітних громадян та випускників навчальних закладів про сучасних тенденції і навичках економічної діяльності та раціонального поведінки на ринку праці.

В ході праці автором визначені наступні ключові проблеми оцінки персоналу, на основі яких із застосуванням комплексного підходу розроблені рекомендації щодо формування мотиваційного механізму персоналу:

1. У практичній діяльності обмежений підхід до оцінки персоналу підприємницьких структур створює проблеми при формуванні кінцевих результативних показників виробничо – збутової діяльності. Більшість компаній використовують або чисто управлінські оціночні моделі персоналу, або фінансові показники, причому для оцінки персоналу моделі застосовуються досить примітивно [13, ст. 62].

2. Серйозною проблемою в оцінці персоналу є відсутність методичної бази, оціночних показників і досвіду оцінки загальної суми і приросту персоналу компаній. У більшості підприємницьких структур в Україні просто відсутній досвід оціночної діяльності персоналу. Відсутність досвіду оцінки персоналу в значній мірі ускладнює застосування оціночної моделі персоналу.

В умовах модернізації економіки необхідно застосування наукового підходу до діяльності людини і оцінці його потенціалу, а також до обліку чинників формування персоналу і ефективних способів досягнення довгострокових і короткострокових цілей економічної діяльності.

3. Найважливішою складовою персоналу стає технічний прогрес і виробництво інноваційної продукції. Навіть якщо в компанії і застосовується оціночна система персоналу, то недостатньо враховуються кількісні критерії, що в цілому, ускладнює визначення величини персоналу окремого працівника

колективу.

По застосовуваних в підприємницьких структурах методикам технічний прогрес та інновації при оцінці персоналу, що не включаються в результативні показники, які виступають як ключові фактори довгострокового розвитку соціально-економічного комплексу і у наслідок не враховується підвищення кількості персоналу, як основного фактору росту економічних показників.

4. Персонал виступає як особливий актив, що забезпечує впровадження у виробництво і комерціалізацію різних проектів. Фактично в виробничо-збутової діяльності підприємницьких структур без участі персоналу не може здійснюватися інноваційна діяльність в умовах виробництва, в комерційній діяльності і в управлінській сфері, нехтування цінностями персоналу для компанії обходиться серйозними фінансовими втратами.

Оскільки інноваційну діяльність організаційно - економічного характеру ґрунтується на результатах використання персоналу, то персонал стає активом фундаментального значення, що забезпечує інноваційний розвиток підприємницьких структур. Сумарна оцінка персоналу, його якісний і кількісний приріст в компанії забезпечує розвиток проривних напрямків діяльності за рахунок випуску інноваційних товарів [45, ст. 117].

5. Проблеми недостатній мірі використання, наявного в розпорядженні підприємницьких структур персоналу, з залученням факторів технологічного, інноваційного, якісного ресурсного забезпечення управлінського характеру, також призводять до істотних втрат виручки і прибутку, створюють перешкоди в здійсненні інноваційного процесу незалежно від форми його використання.

Ключовий стратегічною метою використання персоналу виступає створення конкурентних переваг товарів послуг за кількома позиціях на ринку. У теорії менеджменту персонал розглядається як актив стратегічного призначення, оскільки проектування і впровадження інноваційних товарів і технологій в умовах модернізації економічного комплексу спирається переважно на людські ресурси. Тому кількісна та якісна оцінка персоналу стає необхідною умовою для підвищення ефективності всієї виробничо-збутової

діяльності. Показники ділової оцінки персоналу безпосередньо орієнтовані на кінцеві результати праці і ринкові показники, які багато в чому залежать від професійних, ділових та інших візуальних якостей конкретного працівника. Багато вітчизняні та зарубіжні вчені оцінюють вкладення в людські ресурси як інвестиції.

При оцінці персоналу найбільш перспективним вважається інноваційний підхід до формування системи управління штатним складом підприємства, а всі витрати на навчання, перенавчання, підготовку і ін. оцінюються, як і інвестиції в персонал. Вітчизняні вчені пропонують перевести витрати на персонал з постійних витрат в інвестиції і створити можливість оцінити ефективність персоналу.

При такому підході ефективність результатів роботи підприємства можна оцінити як доходи підприємства за певний період, мінус витрати і помножити на 100 [50, ст. 221].

При такому підході ефективність вкладень в персонал виступає як ефективність всієї системи управління штатним складом підприємства, а сама система управління штатним складом підприємства стає частиною фінансових ресурсів підприємства, підвищується статус служби в системі управління підприємством. Для оцінки персоналу та розробки стратегічних планів підвищення ефективності людських ресурсів необхідно розробити спеціальну програму обліку робочих місць і роботи персоналу. З урахуванням витрат заробітну плату, премії, різні компенсаційні та соціальні виплати поставити в залежність від ефективності діяльності підприємства.

## **2.2. Обґрунтування моделі взаємодії ринку праці та освіти в контексті адміністрування персоналу**

Необхідною умовою прискорення зростання економічного розвитку України є формування нової системи підготовки інноваційно орієнтованих кадрів, мотивація персоналу на ефективну підприємницьку діяльність з



генерацією нових ідей і нестандартних рішень, і складних економічних завдань, пов'язаних із застосуванням нових технологій, не тільки на високотехнологічних підприємствах, а й на підприємствах малого та середнього бізнесу. Найважливішим ресурсом з ключових чинників при формуванні нової української моделі економічного розвитку є ефективне використання персоналу з підвищенням вимог до персоналу і одночасним створенням сприятливих умов для застосування економіки знань, інноваційних та інформаційних технологій, когнітивної економіки та інших складових персоналу, створюючи нову сприятливого середовища для розвитку інтелектуального потенціалу.

Аналіз наукових досліджень вітчизняних учених показує, що в Україні назріла необхідність і є об'єктивні передумови для розробки і реалізації нової моделі розвитку персоналу з центральною ланкою економіки знань, завданням якого є розробка і реалізацію ціннісної системи з застосуванням розрізнених розробок «економіки знань», «інноваційної економіки», «когнітивної економіки», інформаційної та нової економіки та інших розробок, на пряму або побічно пов'язаних з використанням персоналу [51, ст. 316].

Рішення такого складного завдання вимагає об'єднання зусиль і наукового осмислення наявних розробок як теоретико-методологічного, так і практичного характеру. Західні дослідники також зазначають, що знання на практиці стають сучасної виробничої силою, а ідея персоналу стає рушійною силою розвитку суспільства. знання при формуванні персоналу розглядаються не тільки як накопичувальний капітал, але і як складова персоналу з необхідною інформацією, методами аналізу і обробки інформації, перетворення її в навички.

Знання є результатом діяльності людей, а накопичувальна складова виступає як найважливіший елемент персоналу, яка до теперішнього часу в теорії і на практиці не отримали достатньої уваги в науковому середовищі.

Формуванням системи мотивації персоналу підприємства практично займається служба управління штатним складом, яка постійно здійснює оцінку

персоналу підприємства та моніторинг кон'юнктури ринку праці, орієнтуючись на останні досягнення науки і техніки, передові підприємства галузі, конкурентів, а також на прогнози розвитку ринку і зовнішнього середовища.

При такому підході стратегія управління штатним складом стає частиною загальної стратегії розвитку підприємства з деталізованою розбивкою за періодами роботи з повним інвестиційним забезпеченням [6, ст. 44].

У процесі здійснення планування потреби в трудових ресурсах з урахуванням оцінки можливостей освітньої системи необхідно враховувати роль прогнозних оцінок, що включають в себе наступні укрупнені групи:

- Демографічний - прогноз демографічних процесів, динаміки чисельності та статево-вікової структури населення;

- Соціально-економічний - прогноз потреби відповідності рівня забезпеченості штатним складом і вимог до рівня макроекономічних показників;

- Соціальний - прогноз розвитку соціальних індикаторів розвитку суспільства на рівні окремої локації.

При цьому необхідно враховувати наступні додаткові фактори впливу:

- Формування організаційного механізму, що забезпечує взаємодія всіх служб в інформаційному забезпеченні за планом і фактом;

- Механізм адаптації до змін у внутрішній і зовнішній середовищі з коригуванням дій персоналу на досягнення намічених показників;

- Формування в системі управління механізму коригування дій і забезпечення досягнення поставлених цілей; формування механізму управління непередбаченими ситуаціями і проблемами, що виникають;

- Формування механізму вдосконалення системи управління та організаційної структури підприємства;

- Формування механізму контролю за ключовими компетенціями в процесі реалізації програм.

Результати наведених прогнозних оцінок дають можливість ще до моменту формування значень планового періоду вжити заходів щодо вдосконалення системи підготовки кадрів в заданій траєкторії. Для проведення

прогнозу розвитку персоналу відповідно до вимогами сучасного ринку праці необхідне проведення комплексного аналізу структури регіональної економіки.

Основними суб'єктами формування і розвитку персоналу на регіональному рівні, слід визнати трудові ресурси і органи державної влади. Ті, що навчаються на регіональному ринку праці формують гнучкий попит на певні освітні послуги і в подальшому, переходячи в категорію трудових ресурсів, визначають рівень пропозиції, стають сполучною ланкою між існуючими підсистемами ринку праці [22, ст. 77].

При цьому органи державної влади регіонального рівня виконують роль регулятора суб'єктів згаданих вище ринків, визначають траєкторії взаємодії суб'єктів освітнього ринку і ринку праці, формують попит, і пропозиція як окремий економічний суб'єкт.

Функціонування ринку праці та ринку освітніх послуг відбувається на основі ефективної дії комплексу ринкових механізмів, який надає збалансоване вплив на пропозицію і попит на трудові ресурси на рівні регіону.

У практичних умовах можна спостерігати певний дисбаланс між кількістю випускників і потребами галузевого регіонального комплексу, в зв'язку з відсутністю кореляційної зв'язку між потребами в персоналі з боку підприємницького сектора і обсягом попиту на освітні послуги. Все це чинить негативний вплив на формування персоналу на регіональному рівні. До числа ключових проблем взаємодії суб'єктів ринку формування і розвитку персоналу на регіональному рівні слід віднести:

- Представники підприємницького сектора не розраховують планову потребу в трудових ресурсах певного профілю, в зв'язку з відсутністю точних прогнозних оцінок щодо можливих змін зовнішнього середовища (економічної кон'юнктури, демографічної обстановки та інших факторів різного характеру на даний перспективний період);

- Освітні організації ВО і СПО не доводять до роботодавців інформацію про нові напрямки підготовки, про можливе інфраструктурному забезпеченні і наявності внутрішніх комунікацій і інформаційних мереж для підготовки і

перепідготовки кадрів на базі відповідних установ [18, ст. 119];

- Відсутність системної взаємодії між вищими навчальними закладами та організаціями щодо формування основних освітніх програм підготовки кадрів для інноваційної економіки.

До числа найважливіших проблем, що перешкоджають взаємодії і ефективному функціонуванню ринку освітніх послуг і праці, можна віднести наступні аспекти:

1. Проблеми не достатнього фінансового забезпечення системи освіти і ринку освітніх послуг.

2. Проблеми загострення нерівності по доступності освіти, через розшарування населення за трудовим доходах, зростання кількості громадян не здатних за рахунок особистих коштів фінансувати освіту дітей.

3. Проблеми орієнтації особистості на професійну діяльність і складності працевлаштування випускників.

4. Проблеми формування інформаційної системи, що відбиває тенденції розвитку ринку праці та ринку освітніх послуг.

5. Складнощі досягнення запланованих показників використання персоналу як один із факторів забезпечення виробничо - збутових результатів і конкурентних переваг підприємницьких структур;

6. Проблеми визначення стратегічної складової персоналу як найважливішого виробничого ресурсу і як ключового фактору успіху на ринку.

Праці показали, що в підприємницьких структурах доцільно застосовувати комплексний підхід до формування мотиваційного механізму, який включає наступні елементи:

- Організаційну культуру підприємницької структури, яка визначає систему загальних правил для персоналу;

- Систему ціннісних орієнтирів, нормативні документи підприємства зі стратегічною орієнтацією на перспективу;

- Нормативну документацію, яка регулює відносини між вищим менеджментом і підлеглими;

- Стиль роботи керівника та основні концептуальні підходи до управління підприємством;
- Залучення в особливо важливих стратегічних питаннях великої кількості персоналу до участі в прийнятті управлінських рішень;
- Визначення форм відповідальності персоналу за реалізацію управлінських рішень з виходом на кінцеві результати;
- Розробку кадрової політики і вибір організацій щодо підвищення кваліфікації персоналу;
- Забезпечення всередині фірми мобільності відповідно до реалізацією стратегічних цілей і потребою ефективного використання кадрового потенціалу;- Адаптацію і пристосування робочого часу до потреб працівників підприємства;
- Інформаційне забезпечення персоналу про хід реалізації стратегічних планів і операційних програм;
- Формування методики та системи багатокритеріальної оцінки персоналу по підприємству;
- Розробку спеціальної програми з формування іміджу підприємства і що випускається їм продукції.

У процесі формування персоналу найважливішу роль грають вища і професійна освіта. При цьому «економіка знань» в структурі персоналу розвивається під впливом науково-дослідницької середовища, яка є необхідною складовою в накопичувальному механізмі інноваційного потенціалу, з створенням інституціональних умов, що дозволяють комерціалізувати наукову продукцію [36, ст. 505].

У процесі накопичення персоналу «нова економіка» виступає як сумарний ефект «економіки знань», нових інформаційних технологій та бізнес-процесів, що забезпечують конкурентоспроможність і лідерство на світовому ринку провідних галузей української економіки.

Нова економіка ґрунтована на новій системі освіти з самого початку, що вимагає нового осмислення. В процесі реформування освітнього процесу і

наукової сфери постає серйозна проблема не тільки перебудови дошкільного та вищої освіти, а й створення необхідної мотивації в країні для отримання нових знань і прагнення накопичувати їх і застосовувати на практиці в процесі економічної діяльності.

У процесі праці міжнародної освітньої діяльності виявлено, що новими вимогами використання персоналу і для підвищення його потенціалу необхідно впроваджувати нову культуру навчання, концептуально новий підхід, що забезпечує взаємодія зі споживачами, що враховує кон'юнктурні зміни ринку праці і досягнутого рівня людських ресурсів, які відображаються в різних працях як рівень професіоналізму, ступінь або рівень компетентності.

Багато дослідників розглядають проблеми кадрового потенціалу з точки зору забезпеченості територій лікарями, вчителями та іншими кадрами, необхідними для регіонального розвитку, рівня середньої освіти і його значущості, а також соціальної орієнтованості молоді, молодіжної політики в освітньому середовищі.

Нові вимоги до людських ресурсів за рівнем освіти в результаті посилення конкуренції на світовому ринку, прискорений розвиток технологій, а також з причини глобальних проблем використання обмежених і не відновлюваних ресурсів все зростають.

Потенціал зростання персоналу вимагає розробки науково обґрунтованої концепції, яка має практичну спрямованість, посилення кооперації з використанням синергетичного ефекту, а також збільшення знань за участю багатьох вчених з різних країн. При цьому забезпечення зворотного зв'язку та інформаційний супровід процесів, підвищення ефективності комунікацій наукових шкіл, а також зв'язку з різними цільовими групами стає найважливішою умовою зростання персоналу [48, ст. 266].

Сучасні підходи до формування ефективних науково-дослідних центрів включають такі основні компоненти:

1. Формування творчих колективів, спільноти дослідників, виробляють наукову продукцію і здійснюють інноваційні проекти, в тому числі в системі

освіти.

2.Формування системи заходів, що забезпечують входження молодих фахівців і вчених в науково-дослідну середу: наукові конференції, симпозіуми, наукові форуми та інші.

3.Розвиток вищих навчальних закладів, що забезпечують інноваційний потенціал, що виступають як виробництво знань, науково-дослідних інститутів, що взаємодіють з вищими навчальними закладами, технопарками, лабораторіями та бізнес-інкубаторами.

4. Науковці, видатні вчені, відомі в країні викладачі займаються популяризацією наукових розробок, а також різні приватні бізнес-структури займаються супроводом інноваційної продукції спочатку до ринку, а в наступний період і до споживачів.

У структурі моделі формування персоналу ключове місце займає економіка знань, що забезпечує імперативну основу інноваційної трансформації всієї системи підготовки кадрів. При цьому найважливішим завданням стає розробка адресних рекомендацій і деталізованих планів по всіх учасниках інноваційного процесу: вищим навчальним закладам, роботодавцям, а також щодо державної служби, яка відповідає за розвиток науково-дослідницької діяльності в процесі територіального розвитку.

Українська модель економіки знань, як найважливіша складова персоналу, включає і міждисциплінарні, комплексні компетенції при формуванні нової системи підготовки професіоналів високого рівня, що забезпечують українську економіку нової інноваційною продукцією. Відмінною особливістю нової моделі економіки знань можна визнати те, що навчання персоналу передбачає участь всіх зацікавлених сторін в процесі всього життя, включаючи середні школи, вищі навчальні заклади, роботодавців і представників державної влади [52, ст. 78]. Постановка наукової проблеми з накопичення і підвищенню ефективності використання персоналу, в тому числі в економіці знань, визначає необхідність вирішення наступних найважливіших задач:

- Розробка і узгодження української моделі персоналу з включенням міждисциплінарних компетенцій з суміжних областей знання; людські особистісні особливості;
- Розробка нової моделі економіки знань, як найважливішого ресурсу територіального розвитку і як ключового елемента в структурі персоналу;
- Розробка нової системи фінансування науково-дослідної діяльності з включенням системи комерціалізації наукової продукції;
- Вдосконалення регіональної інституційного середовища формування і розвитку інноваційних кластерів та розробка системи переходу до нового технологічного укладу;
- Розробка і вдосконалення існуючих стратегічних планів інноваційного розвитку системи освіти, науки, а також оптимізація економічних і соціальних перетворень в країні.

У стратегічній перспективі на період до 2023 року необхідно провести праці щодо обґрунтування концепції української моделі розвитку персоналу, розробити інституційні основи нової економіки, що включає економіку знань, нових бізнес процесів, інформаційних технологій, а також розробити нові напрямки трансформації професійної освіти, що забезпечують інноваційний розвиток економіки України [70, ст. 114].

Розрізнені праці з перерахованих вище окремим елементам механізму персоналу доцільно поєднати в цілісну теорію з урахуванням комплексу змін в системі середньої спеціальної та вищої освіти, аспірантури та докторантури в ув'язці з формуванням нового організаційно - економічного механізму, що дозволяє вивести економіку України на новий науково-технічний рівень.

На новому рівні розвитку економіки країни, з метою підвищення активності молоді та залучення їх в інноваційну діяльність, необхідно також розробити модель взаємодії держави і бізнесу, підготувавши конкретні пропозиції щодо формування системи управління штатним складом, що забезпечує генерацію знань в системі підприємництва, особливо на наукомістких високотехнологічних галузях [60, ст. 412].



У структурі економіки знань як складової персоналу в модель включаються міждисциплінарні елементи, такі як державне регулювання, динаміка взаємин науки, соціальні, філософські, історичні, культурологічні аспекти, а також нормативи науково-технічного товариства та інші елементи.

Праці показали, що найважливішими напрямками української моделі «економіки знань», одним з найважливіших елементів формування персоналу є:

- Визначення інституційної складової української моделі економіки знань, що впливає на її розвиток;
- Інструментальне забезпечення управління знаннями на різних рівнях державного управління;
- Формування моделі і методики вимірювання рівня персоналу та інших креативних компетенцій в процесі інноваційного навчання фахівців;
- Розробка механізмів стимулювання та вибір інструментів, забезпечують творчу активність інноваційної діяльності;
- Формування системних заходів по накопиченню і ефективному використанню персоналу з урахуванням української економічної ситуації.

В умовах економічного зростання найважливішим фактором стає персонал, що включає накопичені знання, вміння і навички, а також творчі дослідницькі здібності персоналу.

На практиці при формуванні попиту і пропозиції існують ряд факторів, що стримують розвиток персоналу. Оскільки в нових умовах на перший план виходить не машинна праця, не індустриальне виробництво, а іноватор - творець, який переробляє інформацію і перетворює його в інноваційний ринковий продукт [34, ст. 51].

Стійке зростання і високий рівень персоналу, формування необхідних умов на виробництві багато в чому залежить від управлінських рішень вищого менеджменту, а на світовому рівні багато великих фірм сьогодні не готові створювати такі умови. Тому світовим лідерам все складніше і складніше втримати своїх талановитих фахівців, не дивлячись на їх фінансові можливості.

Якщо в кінці XIX і на початку XX століття в своїй виробничо-збутової

діяльності приватні бізнес-структури, в основному керувалися інтересами фірми, то на початку XXI століття пріоритетними стали стратегічні підходи, коли інтереси фірми і працівників збігаються. При цьому працівники мають можливість реалізувати свої цілі через власні підприємства [59, ст. 30].

Нова модель управління штатним складом передбачає перехід від моделі управління за інструкціями або по об'єктах до моделі управління по цілям. Низький технологічний рівень розвитку, недофінансування, незрозумілі управлінські рішення стратегічного і оперативного характеру знижують інвестиційну привабливість і інноваційну активність, а також сприяють витоку капіталу з країни. Знижують темпи зростання персоналу та кар'єрні запити випускників вишів школи, інтереси яких спрямовані на кар'єрне зростання в органах державної влади зі стабільною заробітною платою та іншими пільгами, в великі державні підприємства, що знаходяться в таких мегаполісах

Найважливішою проблемою розвитку персоналу до справжнього часу, хоча про це багато говорять, залишається те, що більшість працівників малого і середнього бізнесу відчують свою незахищеність. На практиці рівень ротації в великих підприємницьких структурах знижується з зростанням розмірів компаній, що також призводить до зниження рівня персоналу і стримування темпів зростання ВВП країни.

В деякій мірі пом'якшити ситуацію і вирішити проблеми, стримують економічний розвиток країни, могла б реалізація наступних заходів:

1. Прискорення темпів зростання персоналу може забезпечити створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу, а також збільшити число робочих місць в цілому по країні.

2. Для підвищення ефективності використання персоналу було б доцільно формування кластерної системи навколо великого підприємництва із застосуванням аутсорсингу, в тому числі малого і середнього бізнесу.

3. Реалізація системних заходів при переході до моделі управління за цінностями забезпечує високий потенціал персоналу та максимальну швидкість її зростання.

### **2.3. Методичні підходи до формування і розвитку системи штатного складу на регіональному рівні**

У процесі здійснення ринкових дій найважливішим ресурсом в виробничих процесах і ефективності результативних показників стає рівень розвитку персоналу. Персонал підприємницьких структур зі своїм творчим потенціалом і нагромадженням досвідом, знаннями з професійними навичками стає найважливішим стратегічним ресурсом.

В умовах економічного зростання стає актуальним управління штатним складом не тільки на рівні країни, а й на рівні регіонального економічного комплексу і окремих підприємницьких структур. Проблемною для регіонального розвитку залишається те, що до теперішнього часу недостатньо розроблена методологія формування персоналу, не визначені ключові фактори, що впливають на результативні показники розвитку, слабо відпрацьовані методики оцінки людського потенціалу і капіталу [10, ст. 49].

На регіональному рівні персонал являє собою найважливіший ресурс, що забезпечує розвиток тієї чи іншої території на новій технологічній основі. При цьому персонал виступає каталізатором для інших ресурсів таких як матеріальні, фінансові, інформаційні та інші, зі своїм синергетичним ефектом забезпечує посилення всіх інших виробничих факторів в процесі реалізації довгострокових і короткострокових цілей і операційних програм.

Персонал на рівні регіонального економічного комплексу протягом певного періоду часу може рости з наростаючим ефектом масштабів, залишатися незмінним або знижуватися, прагнучи до нульового рівня.

Фокусування персоналу відбувається, в першу чергу на високотехнологічних промислових підприємствах, а після поширюється і на традиційні підприємства регіонального рівня, а потім і на підприємства середнього і малого бізнесу з накопичувальним ефектом по всьому регіону.

В системі персоналу окремі автори розглядають життєвий капітал як відмінні риси індивідуальних здібностей працівника в ході реалізації програмних заходів і процесів. При цьому людські ресурси розглядаються як

сумарна оцінка трудової діяльності людини в структурі загальних результатів підприємств, а особистісний капітал виступає як показник інтелектуальної, духовної, творчої оцінки працівника [4, ст. 81].

Модель управління штатним складом на регіональному рівні є взаємодія елементів системи з координацією діяльності методами, правовими нормами за допомогою яких здійснюється накопичувальні процеси відтворення персоналу з якісними і кількісними змінами регіонального економічного комплексу.

У практичній діяльності виникають проблеми, як управляти людським капіталом на рівні регіону. На рівні країни і регіонів до теперішнього часу не сформовані концептуальні підходи до управління штатним складом і недостатньо досліджені основні складові можливої моделі.

Пропонована модель регіонального управління людським капіталом з отриманими вихідними економічними результатами доцільно використовувати по найважливіших напрямках регіонального розвитку таким як боротьба з бідністю населення і скороченням безробіття.

Оскільки соціально-економічний розвиток і відтворювальні процеси регіонального персоналу у чому взаємопов'язані, то по представленій моделі управління штатним складом передбачається поетапний підхід до формування персоналу.

На процес формування і накопичення регіонального персоналу впливає не тільки внутрішнє середовище регіону, але і в значній ступеня і зовнішнє середовище, що свідчить про необхідність ініціювання праці з вивчення зовнішніх елементів моделі. Формування регіональної моделі капіталу людини складається під впливом елементів сімейних цінностей і виховання, системи дошкільної освіти, середньої, вищої освіти, взаємодіючих з регіональними соціальною, економічною та іншими системами і комплексами.

Формування персоналу окремого працівника в накопичувальній системі підсумовується в єдину регіональну систему персоналу. Як приклад слід привести послідовні дані щодо поетапного формування персоналу на прикладі Вінницької області. В ході авторського праці, на основі врахування моделі

формування і розвитку персоналу в структурі регіонального соціально-економічного комплексу, запропонована формула для розрахунку величини рівня персоналу, яка в умовах динамічного розвитку дозволяє розрахувати приріст регіонального персоналу з оцінкою його структурних елементів.

Регіональний трудовий капітал або трудові ресурси розглядаються як загальна сума трудових навичок населення, проживає на території обраного регіону. Регіональний інтелектуальний капітал являє собою суму накопичених знань, навичок жителів з життєвими здібностями реалізовувати їх на практиці.

Регіональний науково-дослідний капітал розглядається як результат науково-дослідної продукції знань, наукових відкриттів, освітніх і дослідницьких центрів, які виступають як система елементів розвитку соціально-економічного комплексу [27, ст. 103].

Регіональний інноваційний капітал розглядається як здатність територіальних виробників виробляти нові товари, процеси, і передові технології. Як ілюстративний приклад вищесказаного автором наведені основні показники, що характеризують регіональний інноваційний капітал на прикладі Вінницької області.

Регіональний творчий капітал являє сумарне значення навичок, творчих здібностей винахідництва, які можна комерціалізувати на ринку праці. З метою забезпечення переходу до інтенсивного інноваційного типу економічного розвитку України з виробництвом конкурентоспроможної продукції і забезпеченням зростання добробуту більшості населення країни, як найважливіший елемент розвитку персоналу виступає механізм формування і розвитку персоналу.

Була представлена концептуальна схема формування і розвитку персоналу на регіональному рівні. Концепція розвитку персоналу із застосуванням економіки знань, нової і когнітивної економіки, інформаційних технологій з ресурсами і соціальними зв'язками, яка привела до формування механізму розвитку персоналу, також виступає як головний фактор забезпечення стійкості розвитку суспільства. Оскільки персонал невіддільний

від працівника, то він входить до складу нетрадиційних процесів відтворювального циклу з двоїстої структурою економічного і соціального характеру, має на практиці багатоаспектний характер.

Проблеми прискорення соціально економічного розвитку країни стають об'єктом інтенсивних теоретичних і емпіричних досліджень економіки знань, кваліфікаційного та освітнього потенціалу кадрового складу підприємницьких структур.

Оцінка і управління людським потенціалом підсилює конкурентні переваги країни на світовому ринку. Разом з тим, принципове розвиток управлінських підходів до формування та розвитку персоналу має відбуватися, перш за все, на регіональному рівні.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ШТАТНОГО СКЛАДУ В УКРАЇНІ

#### **3.1. Оцінка соціально-економічного стану в Україні у контексті впливу на ріст найманої сили у приватній комерції**

Управління штатним складом на регіональному рівні має відповідати державної соціально-економічної політики і враховувати не тільки поточні тенденції, а й прогностичні оцінки розвитку різних показників, безпосередньо або побічно характеризують трудові ресурси. Розглянемо більш докладно соціально-економічні умови розвитку персоналу на прикладі Вінницької області. У структурі валового регіонального продукту Вінницької області основними видами економічної діяльності є: освіта - 12,9 відсотки, охорону здоров'я - 12,7 відсотки, будівництво - 7,8 відсотки, промислове виробництво - 10 відсотків, оптова і роздрібна торгівля - 10,3 відсотки, сільське господарство, мисливство та лісове господарство - 8,2 відсотки, транспорт і зв'язок - 2,3 відсотки.

За 2018 рік обсяг інвестицій в основний капітал оцінюється в розмірі 9,5 млрд. грн., у тому числі 5,9 млрд грн. позабюджетних коштів. Зниження інвестицій в основний капітал за рахунок усіх джерел фінансування спостерігається з 2014 року [35, ст. 200].

В середньому на одного жителя області доводилося інвестиційних вкладень за 5 років 37,5 тис. грн., що становить в 3,7 рази нижче всеукраїнського рівня. Найбільший питома вага в структурі інвестицій займають інвестиції видобувних виробництв (38 відсотків), при цьому спостерігається зниження частки обробних виробництв з 3,7 до 1,2 відсотки, що говорить про посилення сировинної спеціалізації економіки області і зниженні частки продукції, що випускається з високою доданою вартістю.

Аналіз структури інвестицій і її динаміки за останні 5-6 років дозволяє зробити висновок, що освоєння інвестиційних вкладень за видами діяльності області не цілком відповідають завданням її перспективного розвитку. Для реалізації стратегічних цілей розвитку необхідно досягти значного зростання частки інвестицій в обробні виробництва, а також зростання питомої ваги сільського господарства, транспорту і зв'язку, будівництва, в тому числі житлового.

Обсяг валової продукції сільського господарства в господарствах всіх категорій збільшиться з 5714,8 млрд. грн. в 2017 році до 6,250 млрд. грн. в 2018 році і зросте в порівнянних цінах на 1,1 відсотки. поголів'я дрібної рогатої худоби в області, нарешті, 2018 року оцінюють у 1 мільйон 144 тис. голів. Сільське господарство області представляють 42 тис. Особистих підсобних господарств, на них припадає 76 відсотків поголів'я великої рогатої худоби, овець і кіз - 47,3 відсотки; 1650 юридичних осіб, в тому числі: 1133 глави селянських (фермерських) господарств та індивідуальних підприємців, 517 сільськогосподарських організацій [25, ст. 370].

В галузі рослинництва загальна посівна площа сільськогосподарських культур під урожай 2018 року по попередніми даними склала 38,3 тис. гектарів, що на 11,3 відсотки більше, ніж у 2017 році. Посіви зернових та зернобобових культур збільшилися в порівнянні з попереднім роком на 29,9 відсотки, овочів відкритого ґрунту - зменшилися на 17,2 відсотки, картоплі - зменшилися на 24,1 відсотки. Виробництво зерна очікується в обсязі 12,4 тис. тонн, валовий збір картоплі - 30,6 тис. тонн, овочів - 3,2 тис. тонн.

Структура роздрібного обороту торгівлі Вінницької області на 85,6 відсотки складається торгуються організацій і індивідуальних підприємців, а частка в структурі загальної торгівлі роздрібних ринків і ярмарків становить 14,4 відсотків. У прогностичний період в стратегічній перспективі змін товарообігу структурі торгівлі не очікується і найбільшу частку - 86 відсотків торгівлі збережеться за торгуючими організацій, що здійснюють діяльність поза ринком. В даний час на споживчому ринку області функціонує тисячу



вісімсот шістдесят сім торгових об'єктів, а в 2016 році їх було 1787 підприємств, збільшення за рік на 120 одиниць і 5 роздрібних ринків. Інфраструктурне забезпечення роздрібною торгівлю області за останні роки помітно покращилася багато в чому через введення сучасних торгових центрів в Сумщині та за рахунок залучення приватних інвестицій. Сформований торговий реєстр Вінницької області і інші заходи забезпечують збільшення розмірів торгових площ і нормативів на 1 тис. жителів населення.

Розроблений прогноз соціально-економічного розвитку області на період до 2024 року виходить з основних параметрів розвитку України на період до 2024 року та враховує сформовані тенденції розвитку Вінницької області за останні роки.

У зв'язку з реформою пенсійного законодавства і підвищенням пенсійного віку з 2024 року прогнозується зростання кількості працездатного населення віком, що пов'язано зі вступом в працездатний вік дітей, що народилися після 2007 року.

Щорічно на тлі зростання тривалості життя зростає і чисельність громадян старше працездатного віку. значне зростання чисельності населення Вінницької області в працездатному віці прогнозується з 2024 року, з урахуванням того, що діти, забезпечені виплатою материнського капіталу до 2024 року, будуть входити в працездатний вік, що потребують створення нових робочих місць з метою запобігання можливого подальшого зростання безробіття.

У Вінниці протягом 15 років зберігається природний приріст населення. За оцінкою в 2020 році він складе 2,8 тис. чол. Таким чином, на початок 2021 року чисельність населення складе 330,7 тис. осіб, що на 3,3 тис. осіб більше в порівнянні з 2019 р. До 2030 року повинні досягти показника - 358,2 тис. чол. За останні 2 роки відзначається позитивна динаміка по народжуваності [59, ст. 39]. З метою підвищення народжуваності Урядом Вінницької області розроблений план заходів по підтримки молодих сімей, заплановані програми перенавчання членів багатодітних сімей у зв'язку з втратою роботи,

запропоновані заходи по зниження абортів, а також організації соціальної підтримки жінок, опинилися в складній життєвій ситуації.

Загальна смертність з 2007 р. знижується: якщо в 2007 - 11,9 на 1000 населення або 3 687 осіб, то в 2019 році - 8,3 на 1000 населення або 2 704 людини. Число збережених життів склало 983 людини. У Вінниці і за п'ять місяців 2020 р. зафіксовано зниження загальної смертності на 12% по порівняно з аналогічним періодом минулого року. Статистика за півроку буде відома ближче до серпня, за попередніми даними в області смертність залишається на рівні минулого року. Є зниження на 16-19% позалікарняних пневмоній у порівнянні з середніми багаторічними значеннями.

Статистика показує, що У Вінниці летальність від коронавірусу (число померлих у відсотках від числа захворілих) одна з найнижчих в Україні. Вінниця з показником 0,6 разом з регіональними містами навколо себе, у якого показник дорівнює 0,1, входить в трійку лідерів за низькою смертності. Формування і розвиток персоналу багато в чому залежить від рівня розвитку системи освіти. Напрямки розвитку сфери освіти Вінницької області пов'язані з реалізацією національного проекту «Освіта», в рамках якого вирішуються ключові соціально-економічні завдання. Національний проект «Освіта» Вінницької області реалізується за допомогою участі в національних проектах «Цифрова освітнє середовище», «Вчитель майбутнього», «Сучасна школа», «Успіх обдарованої дитини», «Підтримка багатодітних сімей», «Молоді професіонали, а також програма підвищення конкурентоспроможності професійної освіти» та «Соціальна активність і нові можливості для кожного» [31, ст. 66].

На період прогнозування до 2024 року при реалізації національного проекту «Освіта» рішення основних завдань дозволить впровадити в системі освіти області просунуті методи навчання, сучасні освітні технології, що забезпечують мотивацію до навчання і накопиченню знань і залучення в освітню діяльність процес, що передбачає:

- Системне оновлення матеріально-технічної складової, вдосконалення нормативної і правової бази, оновлення стандартів, методик і технологій навчання з реалізацією програм розвитку навчальних організацій і підготовкою науково-педагогічних кадрів, а також з підвищенням кваліфікації та іншими заходами створює базу для подальшого прориву розвитку системи освіти;

- Формування умов для розвитку дітей у віковій категорії до трьох років з реалізацією програми психолого-педагогічної підготовки, консультативної допомоги батькам дітей дошкільного освіти;

- Впровадження в національній системі професійної освіти програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників з застосуванням з цифрових технологій; охоплює більше 50% вчителів і педагогічних працівників загальноосвітніх організацій забезпечить можливість прискорення зростання персоналу в області;

- Організація професійних конкурсів в системі освіти створює можливості професійного і кар'єрного зростання, а також додаткові умови для розвитку коучингу, наставництва та підтримки ініціатив працівників і участі в освітніх і наукових проектах, в тому числі і на добровільній основі.

При реалізації національних проектів, в стратегічній період планується продовжити розвиток наступних напрямків:

-Губернаторський проект «Не менш однієї дитини в сім'ї з вищим освітою» в рамках, якого окремо відстежується частка дітей з сімей, що вступили до вишів і які не мають вищої освіти;

- Участь у проекті «Доступна додаткова освіта», метою якого слід визнати підвищення якості освіти дітей, а також їх залучення на додаткові курси. В рамках проекту «Доступна додаткова освіта» в області організовані курси по гуманітарних і природничо-наукових напрямків, а також створені центри навчання для обдарованих дітей при Державному ліцеї та Обласному центрі додаткового дитячого освіти [8, ст. 67];

- Проект «Цифрова освітнє середовище» забезпечує освоєння дисциплін, спрямованих на активне впровадження і просування онлайн – курсів, а також

оснащення освітньої системи високошвидкісним інтернетом;

- В рамках проекту «Кадрове забезпечення для нових технологій» проходить підготовка висококваліфікованих робітничих кадрів і фахівців з урахуванням сучасних світових стандартів Вінницької області.

Проект спрямований на підвищення кадрового потенціалу і якості освіти конкурсів «World Skills Ukraine», а також забезпечує взаємодію з різними споживачами, передбачає індивідуальне навчання та суміщення практичних занять з виробничими умовами.

На період до 2020 року в системі освіти залишаються проблеми переповненості класів: в рамках програми «Сприяння створенню нових місць в загальноосвітніх організаціях» в 2019-2020 роках здійснено будівництво шкіл у м. Кизилі і в інших містах і селищах, де спостерігається ситуація з переповненням класів в школах.

Згідно з Указом президента України В. Ющенко від 7 травня 2012 р. N 599 розвиток дошкільної освіти Вінницької області стало пріоритетним напрямком в системі освіти, а цільові орієнтири його є обов'язковими для виконання. В рамках розвитку дошкільної освіти.

Сумської області триває реалізація планових заходів щодо впровадження варіативних форм дошкільної освіти, відкриваються нові консультаційні пункти при дитячих садах для батьків, триває робота по сприянню в отриманні ліцензії на ведення освітньої діяльності приватним дитячим садкам.

Якщо показник кількості безробітних громадян в середньому по Вінницькій області 2018 році оцінювалася в 23 тис. чоловік, то 2024 року цей показник планується знизить на 11 відсотків до 20,5 тис. чол. По області рівень безробіття склала 2018 році тобто 18,2 відсотки, а при реалізації державної програми «Праця і зайнятість» до 2024 року цей показник реально може знизиться до 15,9 відсотки. Для покращення ситуації на ринку праці з працевлаштування безробітних та по легалізації трудових відносин реалізуються заходи щодо додаткового відкриттю постійних і тимчасових робочих місць [9, ст. 411].

З урахуванням реалізованої програми «Праця і зайнятість» до 2024 року основними завданнями розвитку біржі праці по Вінницькій області, є:

- Працевлаштування на постійну роботу громадян, що будуються на обліку і звернулися в біржу праці області;
- Організація додаткових громадських робочих місць на території області;
- Пошук місць тимчасового працевлаштування для безробітних громадян, опинилися в складних умовах, що зазнають труднощі в пошуку роботи багатодітних сімей, сімей інвалідів та інших особливо потребуючих;
- Професійне навчання і перенавчання безробітних громадян з урахуванням молодіжної політики, яка реалізується в області;
- Планування та фінансове забезпечення організації ярмарків вакансій, а також робочих місць.

Зазначені заходи покликані усувати дисбаланс попиту і пропозиції на ринку праці за рахунок реалізації професійно - орієнтованих заходів серед різних груп молоді.

Створення нових робочих місць сприяє розвитку галузей добувної промисловості, залученню великих інвесторів в будівництво золотодобувних компаній, шахт по промисловому видобутку поліметалічних руд і освоєння нових родовищ. Будівництво об'єктів системи освіти і охорони здоров'я, а також спорту, культури разом з житловим будівництвом забезпечує залучення місцевих кадрів в будівельні компанії області.

В сільськогосподарському виробництві формування додаткових робочих місць в значній мірі залежить від створення насінницьких господарств і логістичної інфраструктури, центрів зберігання сільськогосподарської продукції, переробки сільськогосподарської продукції, створення сільськогосподарських споживчих кооперативів з розгалуженою системою приймальних пунктів.

Відповідно до заходів щодо підтримки окремих категорій громадян, від оподаткування звільняються, в тому числі, і самозайняті громадяни, які здійснюють реалізацію різних послуг населенню в рамках до Закону Вінницької

області від 27 червня 2017 р. N 292-ЗРМ «Про додаткові видах послуг для особистих, домашніх подібних потреб» [66, ст. 303].

Фактичний рівень життя населення регіону, хоча цей показник усереднений, багато в чому визначає середньомісячна заробітна плата працівників, рівень якої за області за 2020 р. склав 43923,9 грн. У порівнянні з 2019 роком показник зріс на 10,8%.

Найбільш високі темпи зростання показника відзначені в сферах охорони здоров'я та соціальних послуг (135,8%), обробних виробництв (123,8%), сільському, лісовому господарствах, полюванні, рибальстві і рибництві (117,3%), видобутку корисних копалин (113,3%), будівництві (110,8%), оптово-роздрібної торгівлі та ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (110,2%).

Для виправлення ситуації щодо покращення якості життя населення регіону в області реалізується проект «Кроки до благополуччя», в рамках якого здійснюються заходи щодо поліпшення динаміки показників, що характеризують рівень життя громадян за наступними напрямками:

- Відповідно реалізованим проектом в 2018 році в порівнянні з попередньому роком частка населення області за межею бідності зменшилася з 41,5 до 38 відсотків;

- У Вінницькій області в 2018 році легалізували трудову діяльність 5226 чоловік, а в 2017 році - 4792 осіб.

Зростанню доходів населення в області за 2018 року забезпечило індексація посадових окладів низькооплачуваних працівників на 4 відсотки, а також збільшення розміру оплати праці до нового стандарту, тобто до 6280 грн., збільшення ставок зарплати працівників бюджетних установ. У 2018 році відбулося зниження природного приросту населення на 9,1 відсотки з 13,2 у 2017 році, до 12,0 на 1000 чол., що пов'язано зі скороченням народжуваності населення області [30, ст. 255].

При цьому, за аналізований період коефіцієнт смертності населення в 2 рази нижче показника народжуваності в області, що дозволило їй зайняти лідируюче місце і увійти в трійку лідерів по природному приросту населення

України.

Величезне значення для забезпечення природного приросту населення має рівень розвитку системи охорони здоров'я. В системі охорони здоров'я області організована система надання медичної допомоги хворим з хворобами кровообігу спеціалізованим центром регіональної судинної хірургії, діє реабілітаційне відділення для хворих з гострим коронарним синдромом і інсультами, а також запроваджено етап ранньої медичної реабілітації на базі Обласної лікарні.

Проект «Рух проти раку» проводить діагностику і виявлення хвороб на ранніх стадіях розвитку злоякісних пухлин. У зв'язку з цим, тривалість життя при народженні, має стійку тенденцію до збільшення. У Вінниці тривалість життя з 2006 по 2019 роки збільшилася на 9,5 років. Якщо 14 років тому місцеві жителі жили в середньому 58,1 років, то в 2019-му - вже 67,6 років. В рамках національного проекту «Демографія» до 2030 року тривалість життя У Вінниці необхідно довести до загальнонаціонального рівня – 80 років.

Зріст тривалості життя в області забезпечується за рахунок планових заходів, спрямованих на забезпечення доступності якісної медичної допомоги, зниження рівня захворюваності та смертності, формування навичок здорового способу життя по всіх категоріях населення.

Частка населення за межею бідності в 2018 році склала 41,0 відсотки, цю величину в стратегічній перспективі планується знизити вдвічі і до 2024 року за базовим сценарієм довести до 20 відсотків. Триває реалізація адресних програм і конкретизують заходів з підтримки малозабезпечених і багатодітних сімей, сімей, опинилися у важкій життєвій ситуації і т.д., в тому числі в рамках губернаторських проектів «Соціальне вугілля», «Корова - годувальниця», «Соціальна картопля» [24, ст. 190].

Триває фінансова підтримка, в формі материнського капіталу регіонального рівня, сімей, що мають більше 4 дітей в сумі 50 тис. грн. на сім'ю. В рамках програми «Десятиліття дитинства», триває вдосконалення системи заходів підтримки сімей з дітьми, розвиток сімейних форм розміщення

дітей, які залишилися без піклування батьків, а також забезпечення житлом дітей-сиріт. До 2024 року цільовими орієнтирами досягнення основних параметрів прогнозу соціально-економічного розвитку Вінницької області в рамках реалізації державних програм і залучення приватних інвестицій в економіку області стають:

- Макроекономічна стабільність, що включає збереження бюджетної стійкості в довгостроковій перспективі, підвищення ефективності соціальних витрат, витрат інвестиційного характеру;

- Підвищення гнучкості ринку праці, створення умов самозайнятості;

- Зростання підприємницької ініціативи, що дозволяє наростити обсяг приватних інвестицій;

- Створення умов для стимулювання попиту на продукцію місцевого товаровиробника, що сприяють продовольчій безпеки області і поліпшення конкурентоспроможності виробничої бази місцевих товаровиробників.

З урахуванням забезпечення сталого функціонування ринку праці, а також комплексу заходів, спрямованих на зниження рівня бідності, структура за джерелами формування доходів в період до 2024 року буде відносно стабільною. Частка оплати праці та змішаних доходів буде перебувати в діапазоні 48,1-48,6 відсотків на дозвіл на тимчасове прожиття, частка валового прибутку в дозвіл на тимчасове прожиття становитиме 57-50 відсотків. Очікується збільшення частки валової прибутку економіки Вінницької області з 35 до 48 відсотків, за рахунок розвитку галузей промисловості, в тому числі обробного сектора, агропромислового комплексу і торгівлі [26, ст. 365].

Забезпечення сталого природного зростання чисельності населення буде забезпечуватися заходами, спрямованими на зниження рівня смертності і на зростання тривалості здорового життя. Одним із факторів, що впливають на рівень бідності, є висока частка багатодітних сімей.

Багатодітні сім'ї складають одну третину (31346 сімей або 32,9 відсотки) від загального числа сімей, які мають дітей віком до 18 років, тоді як в середньому по Україні трьох і більше дітей має одна сім'я з сімнадцяти (5,8



відсотки). В силу високої економічної навантаженія майже 98 відсотків багатодітних сімей потрапляють в категорію малозабезпечених [54, ст. 445].

### **3.2. Методичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності серед працівників на основі використання інноваційних підходів та технологій**

Формування і розвиток персоналу в області розглядається в контексті базових ідей і напрямів економіки знань, інноваційної економіки, інформаційної економіки, когнітивної економіки, цифрової економіки та інших найважливіших складових сучасної економічної теорії.

В рамках вищесказаного з 2012 року в області впроваджуються, в відповідність з указом Президента України від 7 травня 2012 року № 599, різні програми для зростання персоналу. З реалізацією цих програм кількість дітей від 3 до 7 років з дошкільним освітою збільшилася до 82 тисяч дітей, було створено близько 14 тисяч місць в дитячих садах, кількість учнів, що досягли мінімальний рівень з української мови та математики за ЗНО, склало 96,3 відсотків і т.д.

У різних школах області в 2018 році працювало 36% вчителів до 35 років, а педагогів старше 60 років - всього 7%. У школах працюють 48% вчителів зі стажем 20 років і більше. У області функціонує 7 наукових інститутів, в яких працює більше 400 вчених, в аспірантурі та докторантурі навчається понад 60 осіб. В 2018 року було здійснено проектів на суму 3,2 млн. грн. в тому числі з національного бюджету 2,3 млн. грн. і з обласного бюджету 245 тисяч грн., з числа молодих вчених 7 осіб отримали грантову підтримку в сумі 245 тис. грн. і т.д. [2, ст. 67].

Сумський національний університет, науково-дослідний інститут медико – соціальних проблем проводить широкий спектр досліджень фундаментального і прикладного характеру, пов'язаних з модернізацією економіки, розробкою інноваційних систем, цифровою економікою та іншими

напрямами, пов'язаними із забезпеченням конкурентоспроможності регіону.

Окрему увагу слід приділити регіональній програмі «Школа обдарованих дітей». Реалізація програми «Школа обдарованих дітей» забезпечує досягнення наступних результативних показників:

- До 2024 року планується забезпечити 100 відсоткову доступність дошкільної освіти дітей з віком від 3-х до 7-ми років;
- На території області забезпечується єдиний освітній простір з інституційної інфраструктурою і якісним освітнім процесом;
- Реалізація програми забезпечує модернізацію всієї системи додаткової освіти та професійної освіти з впровадженням професійних стандартів;
- Забезпечує ефективне функціонування всієї освітньої системи області і підготовку конкурентоспроможних, затребуваних на виробництві фахівців;
- Завершує формування єдиного науково – освітнього простору з раціональної інфраструктурою, що забезпечує високий рівень освіти;
- Завершує модернізацію всієї науково-освітньої системи підготовки науково-педагогічних кадрів з впровадженням професійних стандартів;
- Забезпечує зростання кількості винаходів і отримання прав і патентів на авторську продукцію і їх комерціалізацію.

Цільовими індикаторами програми «Школа обдарованих дітей» є наступні показники:

- Забезпечення сто відсотковою доступністю дошкільної освіти до 2021 році для дітей з віком до трьох років;
- Забезпечення сто відсоткового охоплення дітей з віком від трьох до семи років 2021 році;
- Забезпечення можливості отримання програм додаткової освіти для дітей з віком від п'яти до вісімнадцяти років і п'ятдесят відсотків з їх навчання на бюджетній основі і двадцять відсотків освіти за рахунок етнокультурного освіти;
- Забезпечення сто відсоткового охоплення безкоштовного навчання дітей, перебувають у важкій життєвій ситуації;
- Доведення до 2030 року числа випускників шкіл, які вступають в вищі

навчальні заклади до п'ятдесяти відсотків, а число випускників коледжів і технікумів довести до сорока відсотків;

- Кількість сімей, які мають вищу освіту довести до двадцяти відсотків;

- Забезпечення якісного зростання загальноосвітньої системи з розробкою нових моделей за програмами професійного навчання при це довести кількість навчальних до п'ятдесяти відсотків до 2030 року;

- Збільшити частку освітніх організацій з впровадженням нових технологій навчання.

Культурне середовище області також є найважливішою складовою зростання персоналу і також має багато невирішених питань. Крім двох професійних театрів є потреба побудувати стаціонарний цирк, кінотеатри, значно розширити обсяг культурних послуг населенню області [21, ст. 86].

В культурних установах області в 2018 році працювали 3672 працівників, з них 64 відсотки фахівців або 2365 осіб, а 1307 або 35 відсотків були технічними працівниками. Незважаючи на спроби змінити ситуацію, через низьку заробітну плату та низького рівня якості життя на селі спостерігається велика плинність кадрів, відтік населення з області, виникають складнощі з закріпленням молодих фахівців в сільській місцевості.

Проблеми закріплення молодих спеціалістів у сільській місцевості, також пов'язані відсутністю цільового механізму державної підтримки в придбанні житла. Хоча з бюджету області щорічно виділяється фінансування для установ культури і мистецтва практично по всій області спостерігається кадровий голод, особливо таких фахівців як режисери театралізованих вистав, музикантів, драматургів, гримерів, артистів балету, мистецтвознавців та інших працівників. Однією і найважливіших проблем обласної науки є низький рівень комерціалізації і впровадження наукової продукції. Низький рівень залучення інвестицій в інновації також є однією з гальмуючих дефектів розвитку території області.

Найважливішим завданням науки Вінницької області є розробка ефективної інноваційної системи забезпечення випереджаючих наукових

досліджень за допомогою формування умов інфраструктурних підсистем, що сприяють операційного розвитку і модернізації виробничої потужності, впровадження інформаційних технологій у виробництво конкурентоспроможної продукції, прискоренню зростання персоналу, в тому числі і за рахунок диверсифікації економіки області [47, ст. 55].

Найважливішим завданням зростання людського потенціалу області є залучення особливо обдарованої молоді за рахунок підвищення ефективності процесу підготовки наукових і педагогічних кадрів, створення раціональних умов для залучення талановитих абітурієнтів і студентів в сфері науки. На сучасному рівні недостатня фінансова підтримка в рамках реалізованих в області програм є стримуючим фактором зростання наукового потенціалу і персоналу регіону.

На низькому рівні залишається і матеріально - технічна база наукових установ системи вищої професійно-технічної освіти, що в значній мірі стримує розвиток персоналу. Низький рівень грантової підтримки молодих аспірантів і здобувачів вчених ступенів, а також недостатнє фінансування їх участі в олімпіадах, конференціях та інших найважливіших заходах виступає як гальмуючий фактор розвитку персоналу.

З точки зору автора, питання зниження відтоку кадрів в області і зростання рівня персоналу пов'язаний з цілим комплексом різномірних проблем, до числа яких можна віднести:

- В даний час більше 10 тисяч дітей стоять на чергах в дитячі сади;
- Високий рівень зносу основних фондів установ системи освіти, наукових інститутів не дозволяє забезпечити високий рівень персоналу на території області;
- Двозмінна робота, перевантажена навчання в школах, також не дозволяють приділяти достатньо часу для навчання особливо обдарованих дітей, а в міській місцевості велика ймовірність організації навчання і в третю зміну;
- Запит на фахівців технічних профілів не забезпечується високою заробітною платою на високотехнологічних підприємствах;

-Більшість вчителів обласних шкіл у віці понад 45 років, існують складності залучення в наукову і освітню сферу молодих вчених і педагогів;

- На рейтинг вищих вчених закладів та наукових установ позначається відсутність в області журналів переліку ВАК, Web of Scienic і Scopus і ряд інших. З метою підвищення рівня персоналу у Вінницькій області доцільно провести наступні заходи:

- Відповідно до указу Президента України В. Ющенка № 204 необхідно формувати в області конкурентоспроможну систему освіти і працездатні наукові інститути, які здатні випереджаючими темпами вирішувати стратегічні завдання [58, ст. 133];

- Удосконалювати систему професійної освіти, навчання, розраховану на те, щоб можна було підготувати кваліфікованих фахівців з перспективних напрямків і відповідно до поточних потребами виробництва, і в цілому економіки області;

- Провести технологічну модернізацію системи освіти, забезпечивши необхідної матеріально - технічною базою, технічними, інформаційними, фінансовими та іншими умовами за світовими стандартам;

- Реалізувати програму розвитку молодіжної науки в області із забезпеченням соціальної, фінансової та іншої підтримки молодим вченим до 35 років;

- Створити регіональний фонд підтримки і розвитку найважливіших стратегічних напрямків наукової діяльності.

Підсумовуючи вищевикладене, автор узагальнює і характеризує основні регіональні проекти стратегічного розвитку і інструментальне забезпечення підвищення рівня персоналу Вінницької області.

Подальший розвиток і підвищення конкурентоспроможності персоналу Вінницької області створюють умови для застосування інноваційних технологій, а також для впровадження дослідних проектних груп в секторі цифрових технологій. найважливішим завданням розробки інформаційних телекомунікаційних технологій є формування у населення високої культури

інформації, а у дітей з молоддю - компетенцій з цифрових технологій [69, ст. 222].

У Вінницькій області визначені терміни реалізації проекту цифрової економіки за такими етапами:

1. На першому етапі протягом 2019 року планується розробити пілотні проекти і дорожні карти з формуванням управлінських команд для їх реалізації. За період, що планується необхідно сформувати нормативно-правові бази для реалізації проекту цифрових технологій за сферами діяльності з пошуком партнерів і формуванням бюджету.

2. На другому етапі в 2020-2021 роки планується формування на території регіону спеціалізованої інфраструктури та початок реалізації пілотних проектів з високими фінансовими результатами.

3. На третьому етапі з 2022 по 2025 роки планується реалізувати пріоритетні проекти стратегії розвитку цифрової економіки.

4. На четвертому етапі за період з 2025 по 2030 роки планується завершити реалізацію проекту цифрової економіки за всіма муніципальним утворенням, актуалізацією і підбиттям підсумків по результативним показниками. Медійний уряд Вінницької області передбачає збільшення частки жителів із кількох служб державного та муніципального характеру в електронній системі до рівня 72%. Актуальним завданням стає збільшення цифрових послуг регіонального і муніципального характеру до 200 одиниць, а також впровадження автоматизованої системи контрольної та наглядової діяльності. Впровадження механізму державно-приватного партнерства з електронної ідентифікацією населення, реалізація пілотного проекту участі населення в бюджетуванні підвищить довіру до органів державної влади та в цілому імідж області.

У Вінницькій області число випускників ЗНО, в рамках реалізації описаної програми цифрової економіки, які володіють інформаційними технологіями нового покоління, досягне величини в 5000 чоловік, а професіоналів з числа випускників вищої школи - до 500 осіб.

### **3.3. Прогнозна оцінка рівня розвитку приватних комерційних організацій в умовах трансформації української економіки**

На початку XXI століття відбуваються значні політичні, економічні та соціальні зміни в світовому економічному просторі, з орієнтацією України на імпортозаміщення і нові геоekonomічні простору, а також процеси глобалізації обумовлюють необхідність вироблення нових методологічних і практичних підходів до прогнозної орієнтації перспективного розвитку персоналу в стратегічній перспективі в цифровому економічному просторі.

Соціально-економічний розвиток Вінницької області здійснюється в відповідно до стратегії, розрахованої на період до 2030 року, яка визначає стратегічний розвиток регіону на довгострокову перспективу. Розроблені і реалізовані в області заходи, затверджені розпорядженням Уряду України від 17.04. 2015 року за № 678. відображають специфіку вирішення проблем області і спрямовані на позиціонування території і забезпечення конкурентних переваг [40, ст. 35].

У документі визначені цільові орієнтири, пріоритетні напрямки територіального розвитку на стратегічний період розвитку в єдиній системі з цільовими установками. Рішення стратегічних завдань і тактичних програм направлено на реалізацію комфортних умов для розвитку всієї територіальної комплексу, в тому числі і за рахунок розвитку інфраструктури та підвищення рівня персоналу як найважливішого ресурсу територіального розвитку, що, в свою чергу, забезпечує зростання основних бюджетних надходжень до області.

Однією з найважливіших цільових установок стратегічного розвитку економіки Вінницької області є забезпечення самодостатності територіального розвитку, за рахунок динамічного розвитку, забезпечення високого рівня якості життя та зростання персоналу.

При цьому найважливішим принципом соціально-економічного розвитку області залишається створення сприятливого комфортного середовища жителів з ростом показників якісного рівня, зі значним зниженням рівня бідності населення і створенням умов для плідної творчої роботи з метою забезпечення

зростання персоналу.

В ході реалізації стратегічних цілей на період до 2030 року необхідно вирішити проблеми транспортного зв'язку області з українськими і міжнародними ринками. Найважливішим завданням залишається ліквідація дефіциту енергетичних ресурсів у виробничій та соціальній сферах, модернізація всієї економіки області з метою нарощування темпів виробництва високотехнологічної продукції на новій технологічній базі з прискоренням розвитку домагатися промисловості, переробних галузей, сільськогосподарського виробництва, а також лісопереробних підприємств, що забезпечують значні бюджетні надходження [52, ст.288].

З метою формування нової моделі розвитку економіки області з переходом від сировинного до індустріального на інноваційній основі необхідно інструментальне забезпечення випереджаючого розвитку освіти, наукової сфери, впровадження нових елементів економіки знань, інноваційної та когнітивної економіки, інформаційних технологій і інших елементів формування персоналу. Забезпечення зростання персоналу за рахунок вдосконалення системи освіти, установ охорони здоров'я, органів соціального захисту, установ мистецтва, також є актуальним завданням регіонального зростання і структурним елементом механізму підвищення рівня персоналу.

Покращення якості наданих комунальних, соціальних, транспортних та інших послуг, інфраструктурне забезпечення комерційного і соціального житлового будівництва виступають також як фактори, що роблять значний вплив на якість життєвого рівня населення області.

Чимале значення має і інтенсивний розвиток традиційних підприємств промисловості, сільського господарства, переробної галузі з повною їх модернізацією на новій технологічній основі. В територіальному розвитку області рівень розвитку інфраструктури, особливо транспортної, міжнародні шляхи сполучення виступають як найважливіший фактор проривного стратегічного розвитку регіональної економіки, що забезпечує інтеграційний розвиток області з використанням переваг і синергетичного ефекту в процесі



взаємодії в виробничо збутової сфері.

У стратегічній перспективі конкурентними перевагами Вінницької області є сприятливе територіальне розташування по транзитним перевезенням автотранспортом, авіацією і залізничними вагонами з доступом по всій Україні. Область має високий сировинної потенціал, має великі запаси вугілля, рідкоземельних металів, а також має поклади поліметалічних руд [64, ст. 145].

Значні запаси лісового фонду забезпечують можливості виходу лісопереробних підприємств регіону на світовий ринок. Великі територіальні резерви, величезний туристський потенціал, відсутність різних політичних, соціальних і релігійних конфліктів також створює умови для творчої роботи і розвитку персоналу.

Ситуаційний аналіз, проведений автором, показав, що область має і слабкі сторони, серед яких вважаються найважливішими наступні:

- Значна територіальна віддаленість від світового ринку при реалізації продукції;
- Недостатня транспортна і комунікабельна освоєність муніципальних районів;
- Невисокий рівень виробничих підприємств з глибокої переробкою продукції;
- Низький рівень розвитку високотехнологічних промислових інноваційних підприємств в області;
- Низька забезпеченість трудовими ресурсами і низький рівень персоналу в області.

У процесі реалізації стратегії прискорене зростання економічного розвитку і розширення експортних можливостей області забезпечують вирішення наступних завдань:

- Розробка і реалізація програм формування міжнародних транспортних коридорів та розширення логістичних потоків зі створенням транспортних вузлів на території області;
- Розробка програмних заходів по виробництву екологічно чистої

сільськогосподарської продукції з виходом на нові сегменти світового ринку;

- Розвиток нових програм в туристській сфері з формуванням попиту на екологічно чисті туристські маршрути;

- Розробка і реалізація маркетингових програм по формуванню нового попиту на багаті природні ресурси такі як чиста вода, мінеральні ресурси і лісові багатства;

- Розробка програм зі співробітництва на взаємовигідній основі в рамках кластерної системи північно-східного округу з метою збільшення рівня персоналу.

В рамках виділених стратегічних напрямків інноваційного розвитку Вінницької області особливо важливого значення набуває розвиток галузей економіки лісопромислового та агропромислового комплексів з поновлюваними ресурсами, застосування на виробництві енергозберігаючих технологій та пошук нових ефективних енергетичних ресурсів [59, ст. 28].

Розробка і реалізація спільних інфраструктурних проектів просторового і технологічного характеру забезпечують прискорення розвитку територіального господарського комплексу, підвищують рівень збутового взаємодії з регіонами. Стратегія модернізованого розвитку передбачає використання переваг Вінницької області з видобутку мінерально-сировинної ресурсів і використання наявності цих ресурсів як конкурентні переваги.

Одним з найважливіших інфраструктурних об'єктів області є будівництво залізниці, яка дозволяє сформувати коридор України по усій її території і створює умови для нарощування виробничого потенціалу традиційних виробництв, в тому числі і за рахунок приватних інвестицій і забезпечує поетапний підйом економіки області до рівня північно - східного округу.

Стратегія модернізації економіки докорінно змінює структуру ринку праці, забезпечує сприятливий інвестиційний клімат і рівень персоналу області, і передбачає зниження рівня безробіття до 7 відсотків до 2024 року. За прогнозною орієнтації за умови зростання цін на сировину на світовому ринку область може забезпечити багаторазове збільшення видобутку рідкоземельних

металів і корисних копалин, що забезпечує збільшення швидкості росту економіки диверсифікацією виробництва.

З реалізацією проекту по будівництву залізниці доходи бюджету за прогнозом зрівняються з витратами, а соціальна сфера за рахунок додаткових доходів буде динамічно розвиватися, за рахунок соціальних виплат та інших послуг зросте приріст населення області [15, ст. 304].

За підсумками вищесказаного, автором представлена прогнозна оцінка стратегічного розвитку людського потенціалу Вінницької області. Збільшення персоналу забезпечить приплив населення і кваліфікованих кадрів з інших регіонів країни за рахунок інфраструктурних змін, зростання виробництва і підвищення життєвого рівня, що також забезпечить новий імпульс інноваційному розвитку області.

Значною мірою людський потенціал зросте при реалізації стратегічних програм по інтенсифікації сільських поселень за рахунок організації системи заготівельних виробництв і переробних підприємств. З ростом якості послуг, що надаються сільському населенню і витрат на соціальні програми, з будівництвом соціальних об'єктів на селі планується змінити соціально-економічний клімат, а з ростом житлового будівництва зросте обсяг інвестицій в економіку регіону та знизиться дотичність області.

Триваючий в Україні пошук нових механізмів вдосконалення управління територіальним розвитком, інструментальне забезпечення реалізації соціально-економічних програм включає формуються в різних регіонах особливі економічні зони територіального розвитку або території випереджаючого розвитку.

Головною метою формування території випереджаючого розвитку є рішення стратегічних завдань територіального розвитку з застосуванням науково-технічних інструментів, зовнішньоторговельних зв'язків з проривним розвитком регіональних соціально-економічних комплексів.

Оскільки на територіях випереджаючого соціально-економічного розвитку особливий правовий порядок організації підприємницької діяльності

область потребує соціально-економічному підйомі рівня територіального розвитку, але, з іншого боку, область має конкурентні переваги в порівнянні з іншими територіями [20, ст. 510].

Важливе значення формування програми території випереджаючого соціально-економічного розвитку м. Вінниця має рішення гострих проблем продовольчої забезпеченості з виробництвом екологічно чистої продукції і забезпечення економічної безпеки з впровадженням новітніх досягнень науки і енергозберігаючих та безвідходних технологій в високотехнологічних промислових підприємствах, а також збереження територіального культурної спадщини, що дозволить забезпечити стійке відтворення персоналу Вінницької області.

## РОЗДІЛ 4

### СОЦІАЛЬНА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

В останні роки ми стали свідком сплеску популярності ідей соціальної відповідальності бізнесу, що виявилось у різкому збільшенні кількості програм та обсягів фінансування, що виділяються компаніями для реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. За півстоліття концепція соціально-корпоративної відповідальності пройшла шлях від разових заходів готельних компаній до невід'ємної складової сучасного менеджменту будь-якої солідної компанії. Як у західних, так і в вітчизняних компаніях принципи соціально-корпоративної відповідальності все більше інтегруються в систему управління, запроваджуються посади віце-президента компанії, відповідального за корпоративну-соціальну відповідальність, створюються спеціальні департаменти та відділи. Крім того, публікація соціальних звітів та впровадження етичних кодексів стало загальноприйнятою практикою.

Причиною такої підвищеної уваги стали дві зустрічні тенденції. З одного боку, бізнес шукав нові шляхи підвищення ефективності в мінливому світі. З іншого боку, повсюдно суспільство почало застосовувати все більший запит на соціальну відповідальність бізнесу. Глобальні економічні кризи останніх років лише підкріпили зазначені тенденції. В умовах нестачі бюджетних коштів на підтримку високих соціальних зобов'язань уряду багатьох країн активно сприяли залученню бізнесу до вирішення актуальних соціальних завдань. На основі конкретно-історичного та неінституційних підходів буде проаналізовано взаємодію бізнесу, суспільства та держави у справі розвитку суспільства через соціально-орієнтованих програм, а також сприйняття експертним співтовариством цієї взаємодії.

Як заведено у науковому світі, до початку аналізу необхідно внести ясність у термінологію. У сучасній літературі зустрічаються два близькі за змістом поняття: корпоративна соціальна відповідальність та соціальна відповідальність бізнесу. Як правило, термін соціально-корпоративної

відповідальності використовується при описі соціальної відповідальності окремо взятої компанії, тоді як «соціальна відповідальність бізнесу» співвідносять з відповідальністю всього бізнес-спільноти. Звісно ж, що у реальному житті ці два поняття є тотожними. Більш того, один із засновників практики соціально-корпоративної відповідальності в Україні С.В. Турчин зв'язує появу двох термінів не з науковою чи практичною доцільністю, а з двома різними перекладами терміну «бізнес» з англійської мови, де він позначає окрему компанію.

У цьому дослідженні спиратимемося на термін «корпоративна соціальна відповідальність», так як він не тільки є найбільш поширеною, а й узагальнюючою назвою так званої «зонтичної» теорії, увібрала в себе такі готельні напрямки як корпоративне громадянство, корпоративна стійкість, корпоративна соціальна діяльність, корпоративна соціальна сприйнятливість та багато інших. Проблема формулювання основних положень теорії соціально-корпоративної відповідальності обумовлена широтою сфери, що розглядається. Досить складно описати межі соціальної сфери, так як зрештою під цей опис може потрапити будь-який аспект людського життя. З іншого сторони, сам термін «відповідальність» також відкриває поле для дискусії. Ми можемо розглядати відповідальність як синонім надійності та чесності у вчинках, а можемо як синоніми словами «борг» і "обов'язок".

У першому випадку соціально-корпоративної відповідальності виступає як добровільна благородна діяльність, у другому – фірма ставить у підлегле, підзвітне становище перед суспільством, державою, акціонерами та усіма іншими сторонами, з ким вона взаємодіє. Звідси походить множинність підходів до визначення соціально-корпоративної відповідальності та наявності великого кількості різноманітних, іноді суперечать один одному шкіл усередині загальної зонтичної концепції соціально-корпоративної відповідальності. Перед тим як розпочати аналіз найвідоміших напрямків наукової думки у цій сфері розглянемо три основні підходи до соціально-корпоративної відповідальності:

теорія корпоративного егоїзму, теорія корпоративного альтруїзму та компромісні теорії.

Теорія «корпоративного егоїзму» асоціюється зі знаменитим висловлюванням Мільтона Фрідмана про те, що «єдина соціальна відповідальність бізнесу – це давати прибуток». В основі цієї точки зору лежить переконання, що головна турбота менеджменту компанії – забезпечити максимально можливі прибутки власникам капіталу, зокрема акціонерам компанії. Тому будь-яке відволікання коштів та ресурсів на сторонні цілі, включаючи соціальну відповідальність, є неприпустимим. Крім того, прихильники цієї теорії йдуть ще далі, доводячи, що соціально-корпоративної відповідальності веде до підриву фундаментальних засад зведеного ринку та навіть до соціалізму. За цією логікою головна загроза, яку несуть у собі всі ідеї соціально-корпоративної відповідальності полягає у підриві свободи підприємництва та конкуренції, а роль держави у всіх сферах суспільного життя значно зростає.

Теорія «корпоративного альтруїзму» виходить із абсолютно протилежних поглядів. Так, головні прихильники такого підходу Д. Девіс, Р. Фрімен та інші говорять про те, що сучасні компанії настільки великі та впливові, що у процесі своєї діяльності вони залучають до своєї орбіти максимально широкі групи так званих "співучасників". У процесі своєї діяльності, особливо у не багатих країнах велика компанія може стати більш потужною та впливовою ніж сама держава. Її діяльність прямо і опосередковано впливає на соціально-економічне становище в країні, відповідно, будучи причиною всіх цих змін компанія зобов'язана відповідати за наслідки.

Прихильники цього підходу наголошують на необхідності добровільного характеру програм соціально-корпоративної відповідальності. На їхню думку, компанія не може обмежитися. Біля витоків теорії стояли такі дослідники як Г. Боуен, Т. Левітт, М. Фрідман, Р. Фрімен, Дж. Гелбрейт, К. Девіс та інші. У своїх дослідженнях вони фокусувалися на внутрішніх джерелах соціально-корпоративної відповідальності. У їхньому поданні бізнесмен з однієї сторони

відбиває цінності, властиві суспільству, у якому функціонує його компанія, з іншого боку – він сам бере участь у формуванні цих цінностей. Взаємодіючи із суспільством, особливо з місцевими спільнотами, а також враховуючи інтереси всіх своїх партнерів бізнесмен сам визначає ті цінності, якими керуватиметься його компанія.

До 70-х років сформувалося уявлення про соціально-корпоративну відповідальність як відповідність економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням товариства від підприємства. Найбільш чітко цей підхід було сформульовано А.А. Кероллом, який побудував знамениту модель, названу згодом «пірамідою Керолла». Піраміда Керолла була і залишається однією з найпопулярніших теоретичних конструкцій для опису соціально-корпоративної відповідальності.

Однак до 80-х років усі частіше почала лунати критика, пов'язана з тим, що в даній піраміді різні види відповідальності існують як окремі категорії, не перетинаючи і взаємодіючи один з одним. В той же час, ідеї філантропічної відповідальності (або дискреційної, як вона називалася на початковому етапі), навпаки, набули розвитку. Спочатку під нею розумілася сфера, де суспільство ще чітко не сформулювало свій запит і менеджмент компанії керується своїми уявленнями про потреб суспільства, роблячи свій самостійний вибір.

В результаті з'явилася концепція корпоративної соціальної сприйнятливості. Найбільш відомі імена – Р.Акерман, Р. Бауер та ін., а також значний внесок у розвиток власної теорії зробив згаданий вище А. Керол. У рамках цієї концепції увага концентрується на здатності компанії оцінити та вгадати громадські очікування та відповідно реагувати ними. У рамках цієї логіки стратегії менеджменту були поділені на реактивні, оборонні, адаптивні та проактивні. Представляється, що теорія корпоративної сприйнятливості є швидше уточнюючою щодо більш широкої концепції соціально-корпоративної відповідальності, ніж окремим напрямом.

Приблизно в ці роки розвивалося ще одне напрям – корпоративна соціальна діяльність. Грунтуючись на піраміді Керолла, С Вартік, Ф. Кохран і



Д. Вуд створили нову тришарову модель, в якій об'єднали моральні принципи, зовнішні фактори, що впливають на компанію, а також рішення, що приймаються менеджментом компанії в пропонованих умовах. У свою чергу всі три блоки поділяються ще на три фактори, куди орієнтується менеджмент компанії. Концепція, що набула найбільшого поширення в наші дні, а саме концепція співучасників, сформувалася до 90-х років. Початок цієї теорії було закладено Р. Фрімен. В основі лежить уявлення, що фірма працює не у вакуумі, а в реальному оточенні і для найбільш ефективної взаємодії доведеться враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). До них можуть бути віднесені на внутрішньо-фірмовому рівні працівники компанії та акціонери, а на зовнішньому рівні – інвестори, постачальники, місцеві спільноти, ЗМІ, захисники навколишнього середовища, громадські організації. Можна говорити про те, що теорія співучасників стала «мостом» між теоретичними конструкціями та практичними рекомендаціями для менеджменту компанії. Саме цим пояснюється той факт, що на сьогодні вона є головною теорією у межах соціально-корпоративної відповідальності.

Аналіз поняття соціально-корпоративної відповідальності був би неповний без аналізу концепції "корпоративне громадянство". Під ним може розумітися як загальна ідентичність співробітників однієї фірми, так і уявлення про фірму як про цілісної структури. У першому випадку йдеться про те, що працівники компанії незалежно від її походження відчують себе її частиною аналогії зі своїми громадянством на національному рівні. У другому - компанія це суб'єкт, який, як і інші інститути, має свої права та обов'язки і цим формує суспільство.

Дана концепція була на піку популярності, коли стала очевидна криза мрії про загальне поняття добробуту. Вона була однаково прийнятна для менеджменту, суспільства та держави: компанія отримувала права, а не лише обов'язки обслуговувати громадські інтереси, держава – додаткові фінансові джерела, а суспільство – необхідні блага. У міру розвитку глобалізації теорія стала відходити на другий план, так як не змогла дати відповідь на питання які

цивільні права ставляться до транс-національних корпорацій, чи як визначити обсяг прав для компаній, які сильно відрізняються за розміром та фінансовою могутністю тощо.

Найбільш молодого та перспективного є теорія «корпоративної стійкості». Вона є продовженням та розвитком більш масштабної концепції – «сталий розвиток». Концепція сталого розвитку була сформульована 1987 р. у доповіді Брундтланда» і започаткувала нове розуміння цілей розвитку всього людства. Теорія корпоративної стійкості у певному сенсі є проекцією сталого розвитку на рівень однієї фірми. Серед найяскравіших послідовників цього напрямку варто назвати Дж. Елінгтона, Т. Діліка та багато інших. Так, саме Дж. Елінгтон вперше сформулював знамените сьогодні поняття потрійного результату (triple bottom line), тобто. відповідальність за трьома напрямками: економічним, соціальним та екологічним.

Важливо відзначити, що принцип потрійного підсумку лежить у основі сучасної системи нефінансової звітності, наприклад, міжнародних стандартів нефінансової звітності GRI (Global Reporting Initiative). Головна відмінність цього підходу від решти можна охарактеризувати як відхід від суто соціальних програм на користь більше широкого підходу, що включає всі три напрямки. З точки зору авторів концепції, досягнення будь-якої із заявлених цілей неможливе без досягнення успіху за іншими напрямками. Такий підхід призвів до того, що сьогодні концепція сталого розвитку, практично «поглинула» концепцію соціально-корпоративної відповідальності, зробивши її своєю частиною. Корпоративна соціальна відповідальність є зонтичною концепцією, що об'єднує під собою різні напрямки думки, які як доповнюють, і суперечать одна одній.

Найбільш популярними сьогодні у рамках концепції соціально-корпоративної відповідальності є концепції співучасників (стейкхолдерів), стійкого розвитку та корпоративної стійкості. Відбувається поглинання концепції соціально-корпоративної відповідальності більш масштабної концепції сталого розвитку. соціально-корпоративної відповідальності все

частіше розглядається не як окремий напрямок, а частина політики для досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз позицій противників та прихильників соціально-корпоративної відповідальності свідчить, що зрештою обидві концепції ведуть до вирішенню тих самих проблем: збільшення прибутку компанії та зростання суспільного добробуту.

Незважаючи на різницю в походах сьогодні всіма визнано необхідність участі бізнесу у вирішенні соціально значимих задач, при цьому в основі цієї переконаності можуть лежати як етичні мотиви, так і прагнення максимально збільшити прибуток підприємства. Ефективність реалізації стратегій соціально-корпоративної відповідальності багато в чому залежить від зацікавленості персоналу підприємств. Організаційна ідентичність є одним з різновидів соціальної ідентичності, про що у формі сталого становища працівника у створенні, асоціації себе з нею та планування свого майбутнього в ній, висловлювання лояльності та прихильності даної організації, інтеріоризації корпоративних цілей, цінностей, норм і правил, прийняття рішень відповідно до інтересів організації.

Щоб мати можливість якимось чином оцінити організаційну ідентичність у рамках даного дослідження, пропонується низка параметрів-характеристик ідентичності персоналу, які включають у собі: робочу мотивацію, включеність у роботу, плинність кадрів, задоволеність роботою, кваліфікацію, солідарність колективу, місію, ціль та цінності організації, а також такі характеристики організаційного середовища, як імідж та статус організації. Такий параметр як задоволеність роботою, також включає ряд показників: наскільки цікава робота, яку виконує співробітник, кар'єрні перспективи, розвиток та навчання персоналу (підвищення кваліфікації), можливість самореалізації, задоволеність заробітною платою, прийняття стилю управління, задоволеність відносинами з керівником та справедливість керівника у прийнятті різних кадрових рішень.

Організаційна ідентичність визначається особливостями внутрішньо-організаційної культури праці. З одного боку, певний тип організаційної культури може проводити сприйняття персоналом практик соціально-

корпоративної відповідальності в організації. З іншого боку, компанія, впроваджуючи практики соціальної відповідальності, може змінити чи навіть зруйнувати існуючу у ній культуру. Отже, природа соціально-корпоративної відповідальності має бути узгоджена з організаційною культурою, що сприятиме ефективній роботі підприємства. На практиці соціально-корпоративної відповідальності впливає велика кількість соціальних факторів: структура внутрішньо-організаційних комунікацій, трудові конфлікти та вміння менеджменту їх вирішувати, наявність системи зворотного зв'язку між менеджментом та персоналом.

Вплив на практику соціально-корпоративної відповідальності має і такий фактор, як колективізм та індивідуалізм. Індивідуалізм відноситься до товариств із вільними зв'язками для людей. Колективізм, з іншого боку, означає відокремлення людей із групами (командами). Команда надає «захист» та стійке становище окремих її членів в обмін на лояльність та дотримання встановлених правил та норм. Переважає конформність у більш індивідуалістичному середовищі проявляється лідерство та дотримання особистим інтересам. Організаційна культура в більшості випадків визначає середовище, в якій розробляється стратегія організації та впроваджуються практики соціально-корпоративної відповідальності. Якщо культура організації сприяє відносинам із зацікавленими сторонами, правовим і етичним нормам і моральної поведінки, вона також впливатиме на розвиток. Орієнтована на відповідальність організаційна культура може стимулювати готовність взяти участь у впровадженні та позитивно оцінити ініціативи соціально-корпоративної відповідальності у компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність як спосіб формування. Ідентифікація людини зі своїм місцем роботи є важливою аспектом для будь-якої компанії, особливо при врахуванні сучасних тенденцій, пов'язаних з цілями сталого розвитку ООН і які у зазначених стандартах соціально-корпоративної відповідальності. Компанія має бути впевнена у своїх співробітниках і тому, що персонал підтримає її перехід на нову модель корпоративної стійкості. В

України наявність позитивної організаційної ідентичності зараз дуже актуально, так як більшість компаній знаходяться на стадії переходу від моделі соціально-корпоративної відповідальності 1.0 до моделі соціально-корпоративної відповідальності 2.0, а найбільші українські компанії, які мають вихід на міжнародні ринки, що поступово рухаються до моделі соціально-корпоративної відповідальності 3.0.

Що стосується взаємовпливу корпоративної соціальної відповідальності та організаційної культури, то можна зробити висновок, що ефективність реалізації практик соціальної відповідальності залежить від того, чи є принцип етичності та відповідальності перед зацікавленими сторонами компанії переважаючий у конкретній організаційній культурі. Відповідно, прийняття співробітниками етичної культури, лояльність до соціально-відповідальної діяльності та розуміння необхідності реалізації такої діяльності в сучасних реаліях дозволяє сформувати сильну організаційну ідентичність працівників з компанією. Абсолютна полярність зазначених експертами тенденцій показує, що українські компанії сильно відстають від західноєвропейських компаній у сфері розробки і реалізації стратегій соціально-корпоративної відповідальності.

У той час, як міжнародні компанії вже на повну реалізують практики згідно концепції соціально-корпоративної відповідальності 2.0 і готують ґрунт до впровадження соціально-корпоративної відповідальності 3.0, багато українських компаній продовжують залишатися на першій стадії (орієнтація в основі на разові благодійні акції та соціальні проекти) і поки що не прагнуть виходити нові рівні. Що стосується швидшої трудової адаптації та соціалізації нових співробітників, то тут усі експерти погоджуються з тим, що слідування принципам корпоративної соціальної відповідальності та концепції сталого розвитку справді має належний ефект.

Це робиться для того, щоб персонал краще розумів, що корпоративна соціальна відповідальність як спосіб формування яку політику у сфері сталого розвитку проводить компанія. «Ми дуже багато говоримо про стійкий розвиток у професійному середовищі, виступаємо в університетах, а на практиці людина

часто не стикається з цим під час робочого процесу. Тому ми намагаємося адаптувати програму молодих лідерів так, щоби на кожному етапі ротації щось було, навіть якщо це безпосередньо не пов'язане з їхньою діяльністю» – стверджує, наприклад, експерт. В іншій, вже українській компанії для нових співробітників проводять різноманітні посвяти, наприклад, літні корпоративні заходи – день народження компанії.

Таким чином, програми розвитку персоналу дійсно мають ефект, і чим більша організація, тим більше значення цих програм адаптації. Тому що у невеликих організаціях існує пряма комунікація, вона породжується середовищем. А у великих компаніях найчастіше людина століття не завжди навіть може осмислити, чим він займається, і на якому рівні ієрархії, хто за що відповідає. Тому у філіях іноземних компаній і в багатьох українських корпораціях існують програми адаптації, включають менторство, корпоративні онлайн-курси, які покликані ввести людину у внутрішньо-фірмове соціальне середовище. Якщо організації існує сформована традиція соціальної відповідальності, то людина з перших днів починає розділяти ці цінності, інакше вона не зможе нормально працювати у цій організації. Він сприймає це як певну поведінкову матрицю. Використання різних практик включення нових співробітників у діяльність компанії є обов'язковою умовою для успішної організаційної адаптації.

Переходячи до питання, що ставлення співробітників до компанії, в якій вони працюють, може змінюватися під впливом реалізації в даний час компанії практикують соціально-корпоративної відповідальності, експерти, в основному, погоджуються з таким висновком. Дотримання компанії принципам соціальної відповідальності створює позитивну атмосферу у межах робочого процесу. Тобто у компанії має існувати певне середовище, де керівництво дотримується певної етики ведення бізнесу, створює певні умови. У цьому випадку співробітники включатимуться у реалізацію спільної стратегії соціально-корпоративної відповідальності компанії.

У результаті, на реальних прикладах, можна побачити якийсь сильний розрив у розвитку корпоративної соціальної відповідальності спостерігається в українських та іноземних компаніях. Корпоративна культура постає як меж реалізації відповідальних практик, а на ідентичність персоналу впливають разові заходи з метою заохочення за виконання роботи та різні тренінги, що проводяться HR-відділом, які носять, в основному формальний характер.

Тут практикується та діяльність, яка дає позитивні ефекти як у напрямку позитивного впливу на зовнішнє середовище (на стейкхолдерів компанії), і у напрямі позитивного впливу на внутрішнє середовище (на співробітників).

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як моральна цінність і стає невід'ємною частиною корпоративної культури компанії, яка відображається в місії, цілі та у повсякденній поведінці персоналу. Дослідження показало, що українські компанії все ще відстають від іноземних, але, проте, вони вже активно включені у розвиток корпоративної соціальної відповідальності: створюються спеціальні організації, такі як Асоціація етики бізнесу та соціально-корпоративної відповідальності та Національна Рада з корпоративного волонтерства проводяться різноманітні конкурси кращих соціальних та екологічних проектів.

В Україні також активно розвивається міжгалузєва кооперація компаній з метою реалізації масштабних соціально-відповідальних проектів, а ця діяльність, згідно з моделями корпоративної стійкості знаходиться вже в парадигмі реалізації моделі соціально-корпоративної відповідальності -1.0, коли компанії об'єднують свої зусилля та ресурси у вирішенні соціальних та екологічних проблем. А це означає, що за деякими напрямками, український бізнес йде все ж таки нарівні з міжнародними компаніями.

## РОЗДІЛ 5

### ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ

У даному розділі роботи розглянуто основні заходи і засоби захисту населення і територій в надзвичайних ситуаціях.

Для підвищення рівня громадського здоров'я органи державної влади повинні реалізувати ефективні механізми державної соціально-економічної політики, приймати програми громадської безпеки. Влада має нести відповідальність за управління людськими і матеріальними ресурсами, за визначення пріоритетів у їх розподілі, координації завдань з організації навчань, інформуванні громадян про ймовірність виникнення епідеміологічних загроз. В умовах глобальної соціально-економічної кризи необхідно відновлювати капітал довіри до влади і робити це можна єдиним способом, - надаючи достовірну, а головне доступну інформацію населенню.

Епідеміологічні загрози характеризуються невизначеністю, значними соціально-економічними наслідками, що створюють потенційну загрозу для суспільства, безпечної життєдіяльності громадян, нормального функціонування органів державної влади. Непередбачуваний перебіг епідемій, доволі висока смертність, відсутність ефективних препаратів і початкові заперечення існування епідемії як такої, не сприяють консолідованим діям, існуюча кількість інфікованих викликає соціальне занепокоєння, а інформаційні повідомлення посилюють почуття тривоги за здоров'я та життя громадян.

У близькому майбутньому слід очікувати подальшого розширення сервісів електронної держави, починаючи від доступу до публічних послуг і закінчуючи розвитком електронної демократії. Поширення отримують онлайн-сервіси, що дозволяють знизити число можливих контактів клієнтів один з одним та з співробітниками органів державної влади. Прогнозовано будуть домінувати механізми соціальної регуляції та соціального забезпечення мінімального рівня життя в обмін на обмеження громадянських прав, що є



глобальним трендом, який веде до перегляду принципів демократії на користь високого ступеня дисциплінарної регуляції суспільного життя.

Соціально-економічна криза змінює структуру зайнятості в секторі малого та середнього бізнесу і створює можливості для її зростання в окремих галузях, у тому числі цифровій галузі, логістиці, онлайн-торгівлі. Частка цих галузей росла і в докризовий період, отож значний вплив на зміну структури зайнятості повинні мати процеси цифровізації економіки, які прискорилися в умовах кризи у період епідеміологічних загроз. Як песимістичний сценарій можна очікувати відхід, або остаточне переміщення в тіньову економіку до половини суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Криза пандемії COVID-19 спричинилася до базової суспільної трансформації, яка детермінована сучасним соціально-економічним станом в Україні. Пандемія спровокувала в Україні термінові заходи з пом'якшення наслідків довготривалого характеру для фінансово-економічних систем і національної безпеки в цілому. Посилює вплив пандемія COVID-19 й на існуючі соціально-економічні кризові явища і спалах хвороб, що лягають додатковим навантаженням на систему охорони здоров'я в нашій державі та провокують відсутність стабільності в суспільстві.

Трансформація державної соціально-економічної політики неможлива без інституційних перетворень, спрямованих на подальший розвиток базових соціальних, політичних й економічних інститутів суспільства, а будь-які фактори оптимізації в механізмах реалізації державної політики соціально-економічною сферою мають різне спрямування. Організаційно координуючи функціонування органів державної влади та інститутів громадянського суспільства слід зазначити, що низка значущих і необхідних кроків, що належать до сфери державної соціально-економічної політики, до цього часу ще не сформовані у боротьбі з епідеміологічними загрозами.

Як тільки соціально-економічна криза, яка викликана епідеміологічними впливами буде остаточно взята під контроль, необхідно буде вжити заходів для вирішення проблеми зростання темпів продуктивності економіки протягом

найближчого часу, і зосередити увагу на структурних реформах, необхідних для покращення довгострокових перспектив соціально-економічного зростання. Непередбачуваний перебіг епідеміологічних впливів, доволі висока смертність, відсутність ефективних препаратів є завданням органів державної влади для діяльності з протидії розповсюдження епідемій.

Органи державної влади повинні розширювати спектр медико-соціальних послуг з урахуванням адресності, соціально-демографічних характеристик споживачів даних послуг та їхніх потреб. Розуміючи логіку зазначених аргументів можна стверджувати, що суспільно-владна взаємодія у даній сфері має базуватися на показниках, за якими можна усвідомити рівень соціального капіталу, так як окремі частини суспільства по-різному реагують на пандемію, усвідомлюють реальність цієї загрози та готові виконувати жорсткі вимоги соціальної ізоляції. Невиконання необхідних функцій охорони здоров'я і соціального захисту населення спричинятиме негативні суспільні наслідки збільшуючи навантаження на соціум в майбутньому.

З метою захисту населення, зменшення втрат та шкоди економіці в разі виникнення надзвичайних ситуацій проводиться спеціальний комплекс заходів. Він передбачає проведення наступних дій:

Оповіщення та інформування.

1) Оповіщення про загрозу і постійне інформування населення досягається завчасним створенням і підтримкою в постійній готовності загальнодержавної, територіальних та локальних автоматизованих систем оповіщення населення в зонах можливого катастрофічного затоплення, районах розміщення радіаційно і хімічно небезпечних підприємств, інших потенційно небезпечних об'єктів.

2) Спостереження і контроль.

Спостереження і контроль за довкіллям, продуктами харчування та водою забезпечується: створенням і підтримкою в постійній готовності загальнодержавної і територіальних систем спостереження і контролю з включенням до них існуючих сил та засобів контролю незалежно від

підпорядкованості; організацією збору, опрацювання і передачі інформації про стан довкілля, забруднення продуктів харчування, харчової сировини, фуражу, води радіоактивними, хімічними речовинами і патогенними мікроорганізмам; надання населенню можливості придбати найпростіші засоби захисту і контролю для особистого користування.

### 3) Укриття в захисних спорудах.

Укриттю в захисних спорудах підлягає все населення відповідно до його належності до груп (працююча зміна, населення, яке проживає в небезпечних зонах тощо). Створення фонду захисних споруд досягається шляхом: комплексного освоєння підземного простору, міст і населених пунктів; масового будівництва в період загрози найпростіших сховищ та укриттів; завчасного будівництва за рішення Кабінету Міністрів України окремих сховищ та протирадіаційних укриттів.

### 4) Інженерний захист.

Заходи інженерного захисту території можуть істотно вплинути на ефективність цивільного захисту, так як передбачають проведення комплексу будівельних та інших заходів щодо запобігання виникнення надзвичайних ситуацій.

5) Евакуаційні заходи. В умовах неповного забезпечення захисними спорудами в містах та інших населених пунктах, які мають об'єкти підвищеної небезпеки, а також у воєнний час основним способом захисту населення є евакуація і розміщення його у приміській зоні.

Евакуації підлягає населення, яке проживає в населених пунктах, що знаходяться у зонах можливого катастрофічного затоплення, небезпечного радіоактивного забруднення, хімічного ураження, в районах прогнозованого виникнення локальних збройних конфліктів у 50-кілометровій прикордонній смузі, в районах виникнення стихійного лиха, великих аварій і катастроф (якщо виникає безпосередня загроза життю та заподіяння шкоди здоров'ю людини).

Залежно від обстановки, яка склалася на час надзвичайної ситуації, може бути проведено загальну або часткову евакуацію населення тимчасового або безповоротного характеру.

У мирний час евакуація населення планується на випадок:

- загальної аварії на атомній електростанції;
- усіх видів аварій з викидом сильнодіючих отруйних речовин;
- загрози катастрофічного затоплення місцевості;
- великих лісових та торф'яних пожеж, землетрусів, зсувів, інших геофізичних і гідрометеорологічних явищ з тяжкими наслідками, що загрожують населеним пунктам.

Евакуаційні заходи здійснюються за рішенням місцевих органів виконавчої влади, виконавчих органів рад, уповноважених органів з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення відповідного рівня.

Евакуація населення здійснюється комбінованим способом, який передбачає у мирний час вивезення основної частини населення з міст і небезпечних районів усіма видами наявного транспорту у поєднанні з виведенням найбільш витривалої частини населення пішки.

#### б) Медичний захист

Заходами запобігання або зменшення ступеня ураження людей, своєчасного надання допомоги постраждалим та їх лікування, забезпечення епідемічного благополуччя в районах надзвичайних ситуацій є:

- планування і використання існуючих сил і засобів органів охорони здоров'я незалежно від їх відомчої належності;
- розгортання в надзвичайних умовах необхідної кількості лікувальних закладів;
- своєчасне застосування профілактичних медичних препаратів;
- контроль за продуктами харчування, питною водою і джерелами водопостачання;
- завчасне створення і підготовка спеціальних медичних формувань;

- накопичення медичних засобів захисту, медичного та спеціального майна і техніки;
- підготовка медичного персоналу та загальне медико-санітарне навчання населення.

#### 7) Біологічний захист

Захист від біологічних засобів ураження включає своєчасне виявлення чинників біологічного зараження, їх виду і масштабів, проведення комплексу адміністративно-господарських, режимно-обмежувальних і спеціальних протиепідемічних та медичних заходів.

Захист від біологічних засобів вимагає:

- своєчасного використання колективних та індивідуальних засобів захисту;
- введення режимів карантину та обсервації;
- знезаражування осередку ураження;
- проведення екстреної та специфічної профілактики;
- додержання протиепідемічного режиму об'єктами господарювання, лікувальними закладами і населенням.

#### 8) Радіаційний і хімічний захист.

Цей захист включає заходи з виявлення й оцінки радіаційної та хімічної обстановки, організацію і здійснення дозиметричного і хімічного контролю, розроблення типових режимів радіаційного захисту, забезпечення засобами індивідуального захисту, організацію і проведення спеціальної обробки.

Виконання вимог даного виду захисту досягається: завчасним накопиченням і підтримкою в готовності засобів індивідуального захисту і приладів радіаційної і хімічної розвідки та контролю, обсяги і місця зберігання яких визначаються диференційовано відповідно до встановлених зон небезпеки; забезпеченням зазначеними засобами перш за все особового складу формувань, який бере участь у проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт в осередках ураження, а також персоналу радіаційно і хімічно небезпечних об'єктів економіки та населення, яке мешкає в зонах небезпечного

зараження навколо них; своєчасним впровадженням засобів, способів і методів виявлення й оцінки масштабів і наслідків застосування агресором зброї масового ураження й аварій (руйнувань) на радіаційно та хімічно небезпечних об'єктах господарювання, у тому числі літаків (вертольотів) цивільної авіації, для ведення повітряної радіаційної розвідки місцевості; створенням уніфікованих засобів захисту, приладів і комплектів радіаційної, хімічної розвідки та дозиметричного контролю як для воєнного, так і для мирного часу.

У сфері захисту населення і територій НС :

- ✓ планують і здійснюють необхідні заходи для захисту своїх працівників, об'єктів господарювання та довкілля від НС ;
- ✓ розробляють плани локалізації і ліквідації аварій (катастроф) з подальшим погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади, до компетенції якого віднесено питання захисту населення і території від НС ;
- ✓ підтримують у готовності до застосування сили і засоби із запобігання виникненню та ліквідації наслідків НС ;
- ✓ створюють та підтримують матеріальні резерви для попередження та ліквідації НС ;
- ✓ забезпечують своєчасне оповіщення своїх працівників про загрозу виникнення або про виникнення НС .

У сфері захисту населення і територій від НС зобов'язане:

- ✓ дотримуватися заходів безпеки, не допускати порушень виробничої дисципліни, вимог екологічної безпеки;
- ✓ вивчати основні способи захисту населення і територій від наслідків НС техногенного та природного характеру, надання першої медичної допомоги потерпілим, правила користування засобами захисту;
- ✓ дотримуватися відповідних вимог у разі виникнення НС.

Системна діяльність органів державної влади у формуванні та реалізації соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз, виробленні політичних та управлінських рішень, посилення уваги вчених різних сфер знань

до цієї проблематики не є випадковими. Адже питання державної соціально-економічної політики, громадського здоров'я, соціального забезпечення стосуються широких верств суспільства. Світ швидко змінюється і це потребує відповідного реагування, адже зростання кількості населення, глобальні зміни клімату, стрімкий розвиток цифрової економіки, а також масштабні епідеміологічні загрози створюють як виклики, так і нові можливості.

Україна має суттєві стратегічні переваги завдяки природним ресурсам, географічному розташуванню та якості людського капіталу, що загалом може стати основою для економічного зростання держави. Натомість низка перепон стоять на заваді реалізації власного потенціалу, тому необхідно посилити свої позиції на світовій арені, що сприятиме підвищенню рівня добробуту населення, як основної мети державної соціально-економічної політики. Тому, Постановою Кабінету Міністрів України була затверджена Національна економічна стратегія на період до 2030 року, оскільки важливо мати узгоджене бачення щодо стратегічного курсу соціально-економічної політики, що враховуватиме глобальні тренди та внутрішні можливості держави.

Підставою для прийняття рішень щодо довгострокового розвитку держави та першим кроком у розробленні Національної економічної стратегії стало визначення рівня соціально-економічного розвитку України сьогодні та можливості для зростання в майбутньому. Враховуючи те, що останнім часом проблеми поширення епідеміологічних захворювань є властивою для будь-якої країни світу незалежно від її соціально-економічного рівня розвитку, в тому числі й для України, постає питання, як зменшити епідеміологічні впливи, економічне навантаження на бюджет держави, а також матеріальний тиск на українське суспільство.

Економічно розвинуті країни, де громадянин і реалізація його прав мають найвищу цінність удосконалюється формування державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз. Епідемії стали несподіваним і важливим каталізатором для позначення соціально-економічних контурів нових моделей громадянського суспільства у різних країнах світу.

Держава як регулятор суспільно-владних відносин зобов'язана створити умови для запобігання масового поширення епідемій, що ставить нові завдання перед службами соціального захисту населення на всіх рівнях, а відповідно й органами державної влади на місцях.

Дана передумова стає основою для пошуку ефективних механізмів реалізації державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз та вимагає наукового обґрунтування пропозицій в цьому напрямі. Спалахи епідеміологічних захворювань перевіряють на міцність національні системи охорони здоров'я, потенціал протидії, ступінь готовності та швидкість реагування на кризові явища епідеміологічного характеру. Для того, щоб забезпечити необхідний захист від епідеміологічних загроз, першочергова увага у тому числі повинна приділятися створенню безпечних умов праці громадян. Ключове значення має відводитися своєчасності подання інформації про поширення епідемій, засобам індивідуального захисту і навчання їх правильного використання.

Державна соціально-економічна політика має уособлювати нову систему механізмів державного управління, реалізовувати які необхідно у сукупності з застосуванням новітніх управлінських підходів на всіх структурно-функціональних рівнях. Стратегії соціально-економічного розвитку визначають ключові проблеми, потенційні напрями і шляхи їх розв'язання для формування нової державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз, обґрунтовуючи нормативно-організаційні трансформації та реалізацію нових економічних механізмів. Також, потребує удосконалення чинна нормативно-правова база у контексті регулювання суспільно-владних відносин, що виникають у зв'язку з поширенням епідемій.



## ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних досліджень зарубіжних і вітчизняних авторів показує, що персонал слід розглядати, як властивості притаманні окремої особистості, що відображають і характеризують персонального індивіда або групу індивідів, об'єднаних певними цільовими установками, що, в свою чергу, відображає досягнутий рівень розвитку трудових ресурсів, коли її власник-працівник за допомогою виконання трудових функцій формує додаткову вартість, що перевищує загальну капіталізацію робочої сили і створює додаткові можливості для економічного зростання і забезпечення стабільного доходу підприємницького сектора.

Персонал може бути представлений як синтез двох рівнозначних частин - інтелектуального і соціального капіталів. В основу можливої взаємодії запропонованих складових може бути покладена система мотиваційного впливу, яка пропонує цілеспрямований вплив як на трудові ресурси, так і на пов'язані з ними інші контактні групи.

Система управління штатним складом на відміну від управління штатним складом переорієнтовано з потреб працівників на потреби підприємства в робочій силі, а результати кадрового менеджменту визначаються не наявним потенціалом кадрів, а проектною потребою в персоналі.

В системі управління штатним складом кадрова політика ставати активної, доповнюючи її стратегічної складової, відходячи від пасивної реактивної політики, в результаті чого відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на результати діяльності, індивідуальну роботу з штатним складом з прогностичною орієнтацією на перспективу. Якщо система управління штатним складом була націлена на економію на витратах відтворення робочої сили, то технології управління штатним складом спрямовані на підвищення ефективності інвестицій, на розвиток персоналу за рахунок професійного зростання працівників і покращення умов праці.

Праця показала, що проблеми неефективності системи управління штатним складом обумовлені:

- В тому числі рішенням короткострокових завдань без прив'язки до стратегічного розвитку;
- Недостатньою підтримкою з боку середньої ланки в системі управління;
- Нерозвиненістю або відставанням у розвитку інфраструктури;
- Недоліком матеріальних, людських, інформаційних, фінансових та інших ресурсів для виконання стратегічних завдань і операційних планів;
- Опорою до організаційних змін в системі управління;
- Атмосферою, при якій працівник не довіряє керівникам;
- Змінами зовнішнього середовища в сторону загроз за різними напрямками;
- Проблемами трансформації кон'юнктури і обсягу ринку через негативних прогнозів зниження обсягів сукупного попиту, появи нових товарів заміників і т.д.

В ході розробки стратегії управління штатним складом виникають такі складнощі, пов'язані з внутрішнім узгодженням:

- Недостатня роз'яснювальна робота по новим стратегічним напрямками викликає опір і розбіжність між працівниками;
- Вища керівництво бажає швидких, більш високих результатів;
- Інноваційна політика підприємства проводиться без серйозної підготовки кадрів, наявність технічної і технологічної невідповідності кадрів до вирішення нових завдань;
- Через фінансових обмежень в розвиток персоналу відбувається розрив між технологічним переоснащенням і рівнем підготовки кадрів;
- Недостатня опрацьованість операційних стратегій і деталізація програм стратегічних напрямків і як результат погіршення позицій на ринку;
- Недостатня зацікавленість і низький рівень підготовки менеджерів підрозділів, які можуть вирішувати складні стратегічні завдання.

На рівні підприємства стратегічне управління є частиною загальної стратегії розвитку організації, в тому числі і штатним складом, і являє собою розробку в стратегії розділу управління штатним складом, з розбивкою на

операційні програми, практичне застосування, яких повинно проводитись за наступними напрямками:

- Визначення перспективних напрямків розвитку, проблем, що стримують розвиток та обґрунтування необхідності управління штатним складом;
- Визначення стратегічних цілей управління штатним складом з виходом на результативні показники;
- Розробка загальної стратегії і її окремих розділів з використанням персоналу за цільовим призначенням;
- Визначення необхідних ресурсів для розвитку системи управління штатним складом;
- Розробка операційних стратегій і деталізованих програм підприємства з управління штатним складом;
- Реалізація стратегічних планів і операційних матричних програм управління штатним складом;
- Контроль за реалізацією стратегічної складової та операційних програм підприємницьких структур.

Найважливіший завданням зростання людського потенціалу області є залучення особливо обдарованої молоді за рахунок підвищення ефективності процесу підготовки наукових і педагогічних кадрів, створення раціональних умов для залучення талановитих абітурієнтів і студентів в сфері науки. На сучасному рівні недостатня фінансова підтримка в рамках реалізованих в області програм є стримуючим фактором зростання наукового потенціалу і персоналу регіонів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аксьонова В. І. Регулятивні можливості соціальної комунікації: соціально-філософський аналіз / В.І.Аксьонова // Гілея: науковий вісник: зб. наук. пр. – К.: Вид-во УАН ТОВ «НВП» «ВІР», 2013. – Вип. № 71 (4). – С.398 - 403.
2. Аляєв Г. Є. Філософсько-логічні засади теорії інформації / Г.Є.Аляєв // Проблеми інформаційного суспільства: соціально-правовий аналіз / Наукові статті та тези наукових повідомлень за матеріалами Круглого столу, 28 лютого 2013 р. – Полтава: ТОВ Фірма «Техносервіс», 2013. – 178 с.
3. Архипова Є. О. Синергетичний вектор експлікації безпеки та небезпеки в інформаційному суспільстві» / Є. О. Архипова // Мультиверсум: Філософський альманах / Гол. ред. Лях В. В. - Вип 4 (102). – К.: Інститут філософії імені Г. С. Сковороди НАН України, 2011. – 240 с.
4. Базалук О. Формування образу людини майбутнього як стратегічна мета філософії освіти / О. Базалук // Освіта і управління – 2010. - Т. 13. № 2/3 - С.49-55.
5. Бех Ю. В., Калініченко Б. М. Влада ЗМІ в системі соціального управління: [монографія] / За наук.ред. В.П.Беха, В.П.Бех (голова), Ю. В. Бех, Б. М. Калініченко. – Черкаси: Видавець ФОП Гордієнко, 2014. – 336 с.
6. Білогур В. Є. Формування концепції цілісної особистості: теоретико - методологічні виміри / Білогур В. Є. // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.] – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2014.- № 59. - С.192-203.
7. Вашкевич В. М. Складові сучасної наукової картини світу / В. М. Вашкевич // Гілея: науковий вісник: зб. наук. праць. – К.: Вид-во УАН ТОВ «НВП» «ВІР», 2016. – Вип. № 112.

8. Воловик В. І. Соціальна філософія: Монографія / В. І. Воловик, М. А. Лепський, Т. І. Бутченко, О. В. Краснокутський. – Запоріжжя: Просвіта, 2011. – 376 с.
9. Гавриленко І. Сетевое общество как понятие, образ и историческая перспектива / И. Гавриленко // Социология: теория, методы, маркетинг. - 2012.- № 1. - С. 62 - 81.
10. Герасимова Е. М. Технологічна реальність масових комунікацій як ресурсна можливість розвитку освіти постмодерну / Е. М. Герасимова // Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Філософія. Культурологія. - К.: НАУ, 2015. - №1 (21). - С.13.
11. Гриценко О. А., Павловська Л. М. Вплив інформаційних комунікацій на економічні цінності суспільства / О. А. Гриценко, Л. М. Павловська // Проблеми інформаційного суспільства: соціально-правовий аналіз/ Наукові статті та тези наукових повідомлень за матеріалами Круглого столу, 28 лютого 2013 р. – Полтава: ТОВ Фірма «Техносервіс», 2013. – 178 с.
12. Дзьобань О. П., Соснін О. В. Інформаційна безпека: нові виміри загроз, пов'язаних із інформаційно-комунікаційною діяльністю / О. П. Дзьобань, О. В. Соснін // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»: Збірник наукових праць / Під ред. В. Г. Воронкової.- Випуск 61. - Запоріжжя, РВВ ЗДІА, 2015. – С. 24-34.
13. Дзьобань О. Інформаційне суспільство як мережево-комунікативний простір управління / О. Дзьобань, О. Соснін // Віче. - 2015. - № 10. - С. 7-13.
14. Донникова И. А. Культурогенная сущность социальной самоорганизации: [Монография] / Ирина Анатольевна Донникова. – Одесса: Печатный дом, 2011. – 280 с.
15. Дубов Д. В. Широкополосний доступ до мережі Інтернет як важлива передумова інноваційного розвитку України: аналіт. Доп. / Д. В. Дубова, М. А. Ожеван. - К.: НІСМД, 2013. – 108 с.

16. Емельянович И. Технологические уклады в мировой экономике / И. Емельянович // Наука и инновации. - 2007. - № 2. - С.64 - 68.
17. Заренин М. В. Информация: свойства, ресурсы, информационные технологии. – Гомель: Полеспечать, 2012. – 224 с.
18. Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості: аналіт. доп. / Д. В. Дубов, О. А. Ожеван, С. Л. Гнатюк. – К.: НІСД, 2010. – 64 с.
19. Інформаційні технології як фактор суспільних перетворень в Україні: зб. аналіт. доп. / М. А. Ожеван, С. Л. Гнатюк, Т. О. Ісакова; за заг. ред. Д. В. Дубова. – К.: НІСД, 2011. – 96 с. Електронна версія: <http://www.niss.gov.ua>. - Дата доступу: сер. 2016.
20. Калініна Л. М. Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання [Текст ] / Л. М. Калініна // Стратегічні пріоритети. - 2009. - №4 (13) - С.71 - 76.
21. Князева Е. Н. Основания синергетики. Синергетическое мировидение / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов / 3-е издание, дополненное. – М.: Книжный дом: «ЛИБРОКОМ», 2010. – 256 с.
22. Козловець М. А. Феномен національної ідентичності: виклики глобалізації: [Монографія] / М. А. Козловець. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. – 558 с.
23. Конт О. Общий обзор позитивизма / О. Конт: пер. с франц. И. А. Шапиро. – М.: ЛИБРОКОМ, 2011. – 296 с.
24. Кремень В. Г. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму: монографія. / В. Г. Кремень, В. В. Ільїн . – К.: Педагогічна думка, 2012. – 368 с.
25. Лазаревич А. А. Становление информационного общества: коммуникационно-эпистемологические и культурно-цивилизационные основания / А. А. Лазаревич; науч. ред. И. Я. Левяш. - Минск: Беларуская навука, 2015. - 537 с.

26. Максименюк Марина. Організація як об'єкт інноваційного управління в контексті системного аналізу і системного підходу / Марина Ю.Максименюк // *Economiczno-spoleczne uwarunkowanie rozwoju gospodarczego – zaradzania informacja i nowymi technologiami / pod redakcja prof. Dr.hab. Marina Duczmal.*- *Wiszzej szkoly zaradzania i administracji w Opole*, 2015. - P. 477 - 485.
27. Марков В. И. Глобальный кризис человечества и кризис культуры: методологические заметки / В. И. Марков // *ВЕСТНИК КемГУКИ*. - 2014. – № 29. – С.18 - 28.
28. Мельник В. В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку / В. В. Мельник // *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.]* – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2012. - Вип. 49. – С. 122 – 134.
29. Мороз О. С. Міжнародні економічні відносини. Навчально– методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 0306 – «Менеджмент і адміністрування». – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2016.- 125 с.
30. Нікітенко В. О. Сучасна геокультура як геокультурний феномен / В. О. Нікітенко // *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.]*. – Запоріжжя: Вид - во ЗДІА, 2013. - № 53. - С. 261 - 270.
31. Нікітенко В. О. Загальнолюдські цінності як геоцінності планетарного масштабу: антропологічний вимір / В. О. Нікітенко // *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.]*. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2013, № 55. - С. 139 - 146.
32. Образ человека будущего: Кого и Как воспитывать в подрастающих поколениях: коллективная монография / Под ред. О. А. Базалука.- К.: Издательский дом «Скиф», 2012. - Т.2.- 408 с.
33. Олексенко Р. І. Філософія ринкових відносин. Становлення та розвиток в Україні в період глобалізації та інформаційної революції: соц.- філос. аналіз / Р. І. Олексенко. – К.: Знання України, 2013. – 367 с.

34. Осипенко Л. О. Управління інформаційно-комунікативним процесом в умовах глобалізації: теоретико-методологічні засади / Л. О. Осипенко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб. наук. пр. – Запоріжжя: Вид - во ЗДІА, 2013. – № 53. – С. 251 - 260.
35. Палагута В. Самоідентифікація соціального суб'єкта в дискурсивних пространствах / В. Палагута. – Днепропетровск: Інновація, 2010. – 440 с.
36. Петрович М. Новые тренды современных организаций / М. Петрович // Беларус. думка, 2013.- № 7. - С.48 - 54.
37. Попов С. М. Зворотний зв'язок у системі соціального менеджменту: монографія / Сергій Попов. – Запоріжжя: Просвіта, 2010. – 444 с.
38. Постол О. Посткласичні ідеологічні трансформації: монографія / Олена Постол. – К.: ВЦ «Академія», 2015. – 288 с.
39. Проблеми інформаційного суспільства: соціально-правовий аналіз / Наукові статті та тези наукових повідомлень за матеріалами Круглого столу, 28 лютого 2013 р. – Полтава: ТОВ Фірма «Техносервіс», 2013.- 178 с.
40. Пунченко О. П. Фреймы для репрезентации современного этапа цивилизационного развития / О. П. Пунченко // Философия и социальные науки: Научный журнал. – Минск: Белорусский государственный университет. – 2014. – №2. – С.26 - 30.
41. Регіональний розвиток та державна регіональна політика в Україні: Стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів політики. Аналітичний звіт. – К.: Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», 2014. – 452 с.
42. Рижко Л. В. Науковий простір: проблеми формування та трансформації (філософсько-праксеологічний аспект): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософ. Наук: спец. 09.00.09 «Філософія науки» / Л. В.Рижко. – К., 2009. – 39 с.
43. Савченко С. В. Взаємодія культури і освіти в умовах інформаційного суспільства та культурної глобалізації: соціальнофілософський вимір / С.



- В. Савченко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.]. – Запоріжжя: Вид - во ЗДІА, – 2014. – Вип. 59. – С.117-126.
44. Савченко С. В. Теоретико-исторические основания становления информационного общества как нового типа «общества знаний» / С. В. Савченко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.]. – Запоріжжя: Вид - во ЗДІА, – 2014. – Вип. 57. – С. 38 - 50.
45. Саморегуляція соціального організму країни: монографія / [за наук. ред. В. П. Беха; В. П. Бех (голова), Н. В. Крохмаль, Г. О. Нестеренко]. – К.: Вид - во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – 652 с.
46. Семенюк І. В. Особливості історичної традиції південнокорейського суспільства / І. В. Семенюк // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.]. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, – 2013. – Вип. 55. – С.45-55.
47. Теория информации: монография / Гордиенко М. Г. и др. - М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2013. - 240 с.
48. Трубіна М. А. Теоретико-методологічні засади аналізу інноваційної сфери регіону в умовах глобалізації та євроінтеграції / М. А. Трубіна // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.] – Запоріжжя: Вид - во ЗДІА, 2013. – № 54. – С. 91-105.
49. Утюж І. Г. Парадигмальні засади освітнього простору: монографія / І. Г. Утюж. – Запоріжжя: «Просвіта», 2012. – 352 с.
50. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти (версія для обговорення) / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий

- центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. – Київ: НТУУ «КПІ», 2015. – 36 с.
51. Хоружий С. Проблема постчеловека, или трансформативная антропология глазами синергической антропологии / С. Хоружий // Философские науки. - 2008. - № 2. - С.109-131.
52. Шавкун І. Г. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту / І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб.наук.пр. – Запоріжжя: Вид - во ЗДІА, 2014. - № 58. - С. 53 - 63.
53. Шпекторенко І. В. К проблеме компетентностной сущности профессионального опыта кадров / И. В. Шпекторенко // Государственное и муниципальное управление: Ученые записки СКАГС: [ научно-теоретический журнал]: Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации Южно-Российский институт-филиал. – Ростов – на - Дону, 2012. - №3. - С.31 - 38.
54. Ягодзінський С. М. Глобальні інформаційні мережі у соціокультурній перспективі: монографія / С. М. Ягодзінський. - К.: Аграр Медіа Груп, 2015. - 276 с.
55. Яковец Ю. В., Колин К. К. Стратегия научно-технологического прорыва / Ю. В. Яковец, К. К. Колин // Аналитические материалы. Вып. 7. – М.: Изд-во «Стратегические приоритеты», 2015. – 40 с.
56. Aandriukaitiene Regina. Connections of social responsibility, ethics and sustainability principles in the context of enhancing the organization's reputation // Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy: [GS Sciences etc.] – Zaporizhzhya: publishing ZDIA, 2016. - issue 64. - 157-167.
57. Analoui F., Karami, A. (2002) CEOs and development of the meaningful mission statement / Corporate Governance. The International Journal of Effective Board Performance, 2(3), 13-21.

58. Barroso-Castro C., Villegas-Periñan M. del M., Dominquez M. 2017. Board members contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics* 23: 82–89.
59. Bazaluk O., Blazhevich T. *Cosmic Education: Formation of a Planetary and Cosmic Personality / Philosophy and Cosmology*, Vol. 12. – Kiev: ISPC, 2013. – P.147–160.
60. Featherstone M., Venn C. *Problematizing global Knowledge: Critical commentaries: Introduction // Theory, culture & society*. - L., 2007.-Vol.24 , N 7-8. - P. 261-263.
61. Flecker J., Papouschek U., Gavroglou S. *New forms of work organization and flexibility in the knowledge-based society // The transformation of work in a global economy: Towards a conceptual framework / Ed. by U. Huws*. – Leuven: HIVA-K.U. Leuven, 2013.
62. Hafez K., Alghatas F. *Knowledge Management in a Virtual Community of Practice using Discourse Analysis // Journal of Knowledge Management*. 2007. Vol. 5. № 1. P. 29-42.
63. Inkster I. *Mental capital: Transfers of knowledge and technique in 18 century Europe // J. of European economic history*.- Rome, Vol 19, N4.
64. Kofranek M. *Knowledge Engineering – Wissensarbeit an der Schnittstelle Business- IT // KM-Journal*.-Wien 2007.- N 1. – P.8-9.
65. Lash S., Lury C. *Global culture industrie: The mediation of things*. - Cambridge Polity. - 2014. – P.23.
66. Porat V. *The information economy: Definition and measurement / US dept. of commerce*. - Wash.: 2016 US GPO, 1977. – P. 98.
67. Rule J.B., Besen Y. *The once and future information society // Theory & society*. – Dordrecht, 2008. – Vol. 37, N 4.
68. Sycheva I.N. (2019) *Human capital as a base for regional development: a case study / O. V. Chernyshova, T. A. Panteleeva, O. A. Moiseeva, S.A*

Chernyavskaya., S. YU. Khut // International journal of economics and business administration. – Vol. 7 - № S1 – P. 595-606.

69. Tapscott D. Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. – McGraw Hill Professional, 2008. – 288 p.

70. Thiel F. Stichwort: Umgang mit Wissen // Ztschr. für Erziehungswissenschaft. – Wiesbaden, 2007.-Jg.10, H 2.- S.153-169.