

ВСТУП

На сучасному етапі імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що вступила в дію з 1 вересня 2017 року, особливого значення набуває забезпечення соціального захисту населення як на рівні держави, так і на рівні виробничих економічних систем. Довготривалі структурні проблеми України, що є країною з доходами нижче середнього рівня, такі як слабе економічне зростання і низькі темпи створення робочих місць, заборгованість із заробітної плати, велика частка неформальної зайнятості, слабе регулювання ринку праці, ускладнилися новими викликами, що постали перед Україною після докорінних політичних змін, анексії Криму та дестабілізації ситуації у Донецькій та Луганській областях.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС за рівнем своєї амбітності виходить далеко за рамки подібних угод, укладених Євросоюзом свого часу з країнами Центральної та Східної Європи, та закладає нову філософію відносин між Україною та ЄС – перехід від принципів партнерства та співробітництва на якісно новий рівень – до політичної асоціації та економічної інтеграції. За сучасних умов євроінтеграції Угода про асоціацію слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні з метою подальшого наближення до стандартів ЄС.

Передусім, даний нормативно-правовий акт вимагає від України досягнення таких цілей як посилення рівня соціального захисту та модернізація систем соціального захисту щодо якості, доступності та фінансової стабільності. Проте, через жорсткий тиск унаслідок економічної кризи та триваючого конфлікту у східних областях Україна вимушена скорочувати видатки на виплату допомоги із соціального забезпечення. Тому значна частина заходів із соціального забезпечення працівників лягає і на виробничі економічні системи у напрямках формування трудових відносин, розвитку трудового потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності персоналу, управління людським капіталом, підвищення економічної безпеки, ресурсно-фінансового та корпоративного забезпечення, прибутковості та контролінгу результативної діяльності, підвищення інноваційного потенціалу корпоративних виробничих об'єднань.

За таких умов, наукового обґрунтування потребують питання системи оцінки ступеня відповідності системи регулювання ринку праці України Копенгагенським критеріям членства в ЄС. Відповідно до стандартів Європейського Союзу, сприятливе соціальне середовище є ключем до розвитку сталих підприємств. Створення такого середовища залежить від чітко визначеного і належним чином сформульованого пакету правил, які охоплюють такі сфери, як освіта, фінанси, праця, ринки, юридичні та майнові права, технології та інфраструктура тощо. Недоліки у соціальному середовищі призводять до недостатнього доступу до послуг із розвитку підприємництва та бізнесу, обмеженого доступу до процесів створення більшої додаткової вартості та неоптимальних практичних методів виробництва. Це, у свою чергу, стримує підвищення продуктивності, веде до високих рівнів безробіття, неформальності, бідності. Тому особливим розділом Угоди про асоціацію між Україною та ЄС є співпраця у сфері зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей. У рамках цього напрямку сторони зобов'язуються посилити діалог та поглибити співпрацю щодо забезпечення гідної праці, політики зайнятості, безпечних та здорових умов праці, соціального діалогу, соціального захисту, соціального залучення, гендерної рівності та недискримінації.

Метою відповідних заходів, що здійснюватимуться спільно Україною та ЄС має бути покращання якості людського життя; протистояння спільним викликам, таким як глобалізація та демографічні зміни; збільшення кількості та покращення якості робочих місць з гідними умовами праці; сприяння розвитку соціальної і правової справедливості у контексті реформуванні ринку праці; сприяння створенню на ринку праці таких умов, які б поєднували гнучкість та захищеність працівників; сприяння впровадженню активних заходів на ринку праці й підвищення ефективності служб зайнятості з метою задоволення потреб цього ринку; стимулювання розвитку ринків праці, що сприяють залученню людей з обмеженими можливостями; зменшення обсягів тіньової економіки шляхом зменшення незадекларованої праці та зарплат «у конвертах»; покращання рівня охорони здоров'я та безпечних умов праці, у т.ч. шляхом проведення навчання та тренінгів з питань охорони здоров'я та безпеки праці; посилення рівня соціального захисту та модернізації системи соціального захисту, зокрема, щодо її якості, доступності та фінансової стабільності; скорочення бідності та посилення соціальної єдності; боротьба з дискримінацією в усіх її формах та проявах; посилення можливостей соціальних партнерів та сприяння соціальному діалогу.

Україна зобов'язалась забезпечити поступове наближення до стандартів та практики ЄС у сфері зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей, у т. ч. шляхом належної та ефективної імплементації понад 30 актів законодавства ЄС. Тому розробка теоретико-методологічного підґрунтя впровадження таких пріоритетів, як: підвищення рівня зайнятості та мобільності працівників, підвищення якості робочих місць та умов праці, інформування та консультування працівників, боротьба з бідністю та соціальною виключеністю, модернізація системи соціального захисту є актуальним науковим завданням. Практична імплементація науково-теоретичних розробок, висвітлених в монографії забезпечить ефективність процесу приєднання України до відповідного простору ЄС, створеного політикою зайнятості, соціальною політикою та політикою рівних можливостей, що призведе, у свою чергу, до підвищення стандартів життя людей з ціллю досягнення сталого розвитку та більшої соціальної згуртованості в Україні.

Серед наукових праць, в яких досліджуються значення соціального захисту та забезпечення населення в контексті людського розвитку слід виділити праці таких видатних зарубіжних вчених: Г. Беккера, Л. Герша, Дж. Грейсона, Дж. Кейнса, Дж. Коулмана, В. Костакова, А. Маршала, Дж. Мілля, В. Петті, А. Сена, А. Сміта, І. Фішера Т. Шульца, та ін. Питання активної участі у соціальному захисті працівників виробничих економічних систем розглядаються у працях низки вітчизняних вчених: О. Амоші, В. Антонюк, Л. Безтелесної, В. Близнюк, Д. Богині, В. Брича, С. Вовканича, М. Войнаренка, Н. Гавкалової, В. Геєця, О. Грішної, М. Долішнього, С. Калініної, А. Кальянова, Т. Кір'ян, В. Куценко, Е. Лібанової, О. Макарової, О. Новікової, В. Нижника, В. Онікієнка, С. Пирожкова, О. Пищуліної, М. Романюка, М. Семикіної, Л. Семів, О. Стефанишин, О. Стрижак, А. Тельнова, С. Трубич, Л. Шаульської, В. Шконди та ін. Проте внаслідок високого рівня специфічності необхідних наукових досліджень, а також високої швидкості зміни спрямованості соціальних запитів українського суспільства, сьогодні поза межами уваги зарубіжних та вітчизняних вчених залишаються питання наукового обґрунтування системи оцінки ступеня забезпечення соціального захисту населення України в ефективній імплементації положень Угоди про асоціацію та подальшому поглибленні євроінтеграційних процесів.

Таким чином, недостатня теоретична розробленість та висока практична значущість проблеми забезпечення соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів зумовлюють проведення висвітленого в монографії дослідження.

Головною метою монографії є обґрунтування концептуально-теоретичних положень і методологічних основ забезпечення соціального захисту населення на макро- та мікрорівнях у прискоренні євроінтеграційних процесів в Україні та ефективності здійснення реформ.

Реалізація визначеної мети зумовила відповідну структуру монографії, що висвітлює залучення інструментів регуляторного впливу на соціально-економічні механізми соціального захисту населення у вісімнадцяти розділах.

У першому розділі розглядаються соціальні аспекти підвищення людського потенціалу в умовах євроінтеграції із акцентом на розвитку соціального капіталу, формування стратегій соціального розвитку територій та соціальної політики в Україні. Авторами розроблено показники оцінювання соціально-економічного розвитку територій та запропоновано етапи стратегічного планування соціального розвитку регіону. В результаті дослідження виявлено, що при створенні стабільних інституціональних систем, зміцненні правових норм та відпрацьованій стимулюючій системі регулювання всіх параметрів соціально-економічного потенціалу суспільно значущі економічні ефекти соціального капіталу будуть істотно збільшуватися та сприяти підвищенню рівня і якості життя населення. Встановлено, що важливими елементами визначення соціальної політики є цілі, суб'єкти, об'єкти соціальної політики, механізми взаємодії між суб'єктами та об'єктами та ефективність цієї взаємодії.

Другий розділ присвячено дослідженню стану та перспектив соціальної регіональної політики у напрямі реформування комунальної власності територіальних громад. Адже, головною причиною виникнення та основною метою функціонування комунальної власності є забезпечення матеріальної і фінансової основи здійснення соціальної і економічної політики територіальних громад, тобто її існування заради забезпечення потреб і сприяння розвитку потенціалу людини як члена територіальної громади.

Важливою складовою механізму західноєвропейської інтеграції є спільне проведення регіональної (у тому числі соціальної) політики, зокрема, у сфері формування комунальної власності з метою розвитку та ефективного регулювання соціальних відносин на відсталих територіальних утвореннях. Сьогодні в Україні існує проблема нерівних можливостей регіонів у реалізації соціальної регіональної політики, що значною мірою пов'язано з низьким рівнем ефективності функціонування її матеріальної і фінансової основи – комунальної власності, оскільки лише ринкові механізми не завжди спроможні подолати серйозні територіальні відмінності у рівнях життя населення. У розділі розглядається один із шляхів розв'язання цих питань, а саме – опанування досвіду розвинених європейських країн щодо формування комунальної власності. За результатами дослідження авторами встановлена необхідність одночасного збалансованого впровадження регулюючих заходів щодо різних аспектів соціальної регіональної політики з боку суб'єктів різних рівнів; запровадження новітніх функцій суб'єктів соціальної регіональної політики як носіїв права комунальної власності з використанням закордонного досвіду прибуткової інноваційної комерційної діяльності на базі комунальної власності як матеріальної основи політики.

У третьому розділі монографії досліджуються гарантії забезпечення соціального захисту, а саме критерії, методи та альтернативи фінансування. Соціальний захист населення розглядається як засіб збереження людського потенціалу в активізації процесу входження України до ЄС. В цьому напрямі проаналізовано зарубіжний досвід реалізації соціально спрямованої політики, здійснена оцінка рівня життя населення, визначено соціальні гарантії у дотриманні європейських стандартів охорони здоров'я.

Авторами встановлено, що процеси соціалізації економіки та ринку праці нерозривно пов'язані зі створенням умов, які б забезпечували доступність матеріальних і духовних благ відповідно до здібностей, трудової та підприємницької активності кожного члена суспільства, дотримання принципів соціальної справедливості в розподілі створеного продукту і суспільних благ. Соціальна справедливість в ринкових умовах має визначатися сукупністю основоположних принципів: встановлення та державне забезпечення мінімально граничних нормативів базових соціальних гарантій населенню; створення правових і економічних умов для запобігання надмірному розшаруванню в суспільстві; підвищення мінімальних базових соціальних гарантій по мірі економічного зростання з метою забезпечення максимальної соціально-економічної рівноправності всіх громадян суспільства [71]. Лише в такому випадку буде створено необхідний базис розвитку і зростання конкурентоспроможності людського потенціалу.

Процес вибору методів соціальної політики має підтримуватися своєчасною оцінкою рівня життя населення та факторів, які впливають на нього. Такий підхід дозволяє правильно

сформулювати цілі та завдання соціальної політики, провести аналіз результативності попередньо проведених заходів, і на основі цього правильно вибрати методи, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей соціальної політики. Водночас, крім результатів оцінки важливим при формуванні цілей соціальної політики є вивчення досвіду та досягнень країн ЄС.

У четвертому розділі видання розглядається соціальна політика у формуванні трудових відносин через призму розвитку національного ринку праці та порівняльної характеристики соціального розвитку України та європейських країн. За результатами проведеного аналізу встановлено, що протягом останніх кількох років значно погіршився цілий ряд показників соціально-економічного розвитку України, що викликає особливе занепокоєння особливо в контексті євроінтеграційного курсу нашої держави та намагання її зайняти своє місце на світовому ринку і, особливо, на ринку країн ЄС. Відповідно, цілі розвитку інфраструктури ринків праці в регіонах України значно змінилися з метою посилення координації у просторі секторальних політик та забезпеченні єдності усієї державної території, вирівнювання диспропорцій у регіональному розвитку задля забезпечення можливостей отримання якості життя людини незалежно від місця її проживання. У цьому напрямі авторами встановлено ряд принципів, згідно з якими побудова належного інституційного забезпечення національного ринку праці в стратегічній перспективі дозволить Україні покращити позиції в світових рейтингах, зміцнити внутрішні аспекти соціально-економічного розвитку, посилити конкурентоспроможність робочої сили, підвищити рівень добробуту населення.

П'ятий розділ монографії присвячено оцінці трудового потенціалу виробничих економічних систем у підвищенні рівня людського капіталу, активізації євроінтеграції та соціального розвитку. Здійснено аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємств, встановлено фактори впливу на трудовий потенціал промислових підприємств та формування його інноваційних переваг. У розділі проведений аналіз факторів, що впливають на трудовий потенціал підприємства, який дозволив здійснити структурну класифікацію факторів з виділенням різних рівнів управління (міжнародний, держава, регіон, галузь, підприємство), виокремити базові ознаки та критерії класифікації факторів впливу на формування, використання, розвиток та відтворення трудового потенціалу підприємства.

Прагнучи стати повноправним членом Європейського співтовариства, Україна має не лише досягнути певного рівня соціально-економічного розвитку на загальнодержавному рівні, а й насамперед, вжити кардинальних заходів для суттєвого підвищення конкурентоспроможності. Для досягнення країною гідного конкурентного становища серед інших країн важливо визначити, як саме слід реалізувати трудовий потенціал підприємств, щоб отримати оптимальний ефект від його використання. Врахування взаємозв'язку управління трудовим потенціалом персоналу та конкурентоспроможність підприємств дозволить останнім формувати нові конкурентні переваги, підвищувати ефективність використання трудового, стратегічного потенціалу та зміцнювати свою конкурентну позицію на ринку.

У шостому розділі монографії розглядається інтеграційно-економічна складова соціального забезпечення населення України, що включає аналіз стану та проблем інтеграційного розвитку у посиленні експортно-імпоротної діяльності. На основі аналізу структури, елементів та особливостей стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства зі сторони ринкових трансформацій та інтеграції, автори зупиняються на соціально-економічних аспектах зростання добробуту населення країни на основі активізації даних процесів. У розділі встановлено, що з метою досягнення належного соціально-економічного розвитку та ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства у напрямі його забезпечення, необхідна така стратегія, яка базується не тільки на створенні експортно-орієнтованого виробництва, а і на результативному формуванні імпортозамінного виробництва, що в майбутньому зможе набрати експортного значення. Відповідно у структурі такої стратегії повинні бути сформовані як експортно-орієнтовані, так і імпортоорієнтовані стратегічні цілі розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в рамках членства України в Світовій організації торгівлі та Поглибленій зоні вільної торгівлі з ЄС. Виходячи з цього, соціальний ефект та його ефек-

тивність зможуть бути більш результативними тільки тоді, коли буде досягнута ефективність від ЗЕД підприємств, що полягає в їх спроможності використати результати експортної діяльності для формування імпортозамінної. Це не тільки сприятиме загальному добробуту населення, а дозволить забезпечити його економічне зростання шляхом стимулювання національного товаровиробника та збалансування попиту і пропозиції на внутрішньому ринку.

Вирішення проблем встановлення пріоритетності стратегічних цілей функціонування вітчизняних підприємств в СОТ, ПЗВТ та підвищення їх зовнішньоекономічної діяльності в умовах активізації інтеграційних процесів мають комплексний характер, оскільки дозволяють не тільки відобразити підхід до отримання кращих фінансових результатів від здійснення зовнішньої торгівлі, а і сприяти підвищенню рівня соціально-економічного розвитку країни.

У сьомому розділі досліджується формування ефективної оцінки у стимулюванні конкурентоспроможності персоналу підприємств на основі аналізу методів та методик оцінки затрат і результатів діяльності персоналу, факторно-критеріальної системи його оцінки, мотивації та стимулювання із використанням бенчмаркінгу. Як показує досвід країн ЄС, на промислових підприємствах значну увагу приділяють визначенню факторів та дослідженню їх місця й ролі у поведінці працівника, активізації його трудової діяльності, про що свідчать численні дослідження та публікації. В Україні досить тривалий період можна було спостерігати ігнорування потреб працівника, в результаті чого принципи добросовісної та кваліфікованої праці відійшли на задній план, що і спричинило кризові явища в економіці, пов'язані із знеціненням праці та зниженням зацікавленості персоналу у результативній діяльності підприємства. Проведене у розділі дослідження дає підстави стверджувати, що вибір методів та методик оцінювання трудової діяльності персоналу не є досконалим та до кінця розкритим, необхідним залишається пошук та детальний аналіз найбільш поширених методів та методик оцінювання результатів діяльності персоналу; дослідження та групування показників для аналізу результатів діяльності персоналу; формування системи показників комплексного оцінювання результатів його діяльності; пошук взаємозв'язку методики оцінювання результатів діяльності персоналу із завданнями мотивації та стимулювання працівників. Результати аналізу полягають у визначенні факторів та критеріїв оцінювання мотивації та стимулювання персоналу, а також застосування під час оцінювання результатів діяльності персоналу бенчмаркінгу, що використовується в якості еталонного оцінювання працівників, охоплювати сукупний процес управління персоналом на промисловому підприємстві та формувати відповідні заходи з метою їх перетворення у результати.

Восьмий розділ присвячено розгляду соціально-економічного механізму управління розвитком людського капіталу в умовах формування економіки знань. На основі оцінки методів управління розвитком людського капіталу проаналізовано його формування та використання у Подільському регіоні. Визначені науково-методичні підходи щодо розвитку людського капіталу в умовах економіки знань. Інтегральна оцінка розвитку людського капіталу на основі компонентного підходу дозволяє виявити можливості розвитку компонент, поступовості, гармонійності та збалансованості розвитку людського капіталу у визначеному просторі і часі. Розвиток людського капіталу в умовах економіки знань оцінюється за показниками індексу людського капіталу, людського регіонального розвитку, інноваційного та соціально-економічного розвитку території (країни, регіону) та економічних об'єктів, демографічними показниками. Встановлено, що для реалізації моніторингу та управління змінами розвитку людського капіталу доцільно використовувати концепцію системи збалансованих показників, адаптовану до розвитку регіону з використанням ментальних карт та візуального контролю завдань для досягнення поставлених цілей.

У дев'ятому розділі досліджується рівень доступності освіти як складової соціального розвитку суспільства. В цьому напрямі розглянута необхідність реформування вищої освіти в контексті соціального розвитку країни, а також проаналізовано стан фінансування соціально-економічного розвитку вищих навчальних закладів в Україні. Функціонування сучасного вищого навчального закладу в умовах ринкової економіки потребує постійних систематичних

динамічних перетворень, трансформацій його підсистем в межах встановлених вищим навчальним закладом стратегічних цілей для забезпечення сталого інноваційного розвитку. Тому нагальною метою вдосконалення системи управління ВНЗ є формування умов для здійснення стабільного інноваційного розвитку шляхом раціоналізації та інтеграції всіх процесів в системі управління та розробки дієвого механізму інноваційного розвитку.

Десятий розділ присвячено зовнішньоекономічним особливостям активізації і формування соціальної політики. Як вагомий чинник підвищення соціального статусу населення розглядається адаптація зовнішньоекономічної діяльності виробничих систем. В цьому аспекті досліджено перспективи зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств за умов прискорення адаптаційних процесів. Адже, повноцінний процес адаптації зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств (особливо машинобудівних) неможливий без врахування особливостей розвитку трудового потенціалу. В свою чергу, впровадження адаптаційної моделі соціальної відповідальності підприємств у гармонійному поєднанні внутрішньої та зовнішньої соціально орієнтованої політики є запорукою підвищення соціального статусу населення країни.

В одинадцятому розділі монографії розглядаються організаційно-економічні важелі підвищення соціального статусу населення. Досліджено моделі і методи формування фінансових ресурсів як основи вирішення соціальних проблем. Особливу увагу присвячено розробці механізмів та важелів фінансової підтримки виробничих систем.

Аналіз та оцінка підходів щодо формування фінансових ресурсів, як основи вирішення соціальних проблем, дає можливість стверджувати, що на сьогодні не існує єдиного підходу до їх визначення, адже в процесі функціонування відбуваються постійні соціально-економічні зміни. Запропоновані у розділі моделі і методи формування та використання фінансових ресурсів, можуть стати поштовхом для вирішення соціальних проблем населення, а також підставою для підвищення соціального статусу кожного громадянина через механізм впровадження концепції сталого розвитку.

У дванадцятому розділі досліджуються соціальні аспекти підвищення економічної безпеки виробничих систем. Авторами здійснено діагностику соціально-економічного стану підприємств у забезпеченні економічної безпеки. В процесі дослідження визначено та систематизовано фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на планування соціально-економічного розвитку підприємства. Встановлено, що саме соціально-економічний розвиток підприємств в умовах ринку зможе забезпечити ефективне управління та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

В сучасних умовах ринкових відносин ефективне функціонування діяльності підприємства прямо пов'язане з удосконаленням і розвитком його соціальної політики. Соціальна політика формує сприятливі умови діяльності працівників на підприємстві, виступає необхідним чинником реалізації персоналом своїх здібностей і можливостей. Без відповідних соціальних умов складно досягти стратегічних цілей підприємства.

У тринадцятому розділі розглядається формування ресурсно-фінансового потенціалу у забезпеченні якості життя персоналу. Нинішні умови ведення фінансово-господарської діяльності змушують промислові підприємства активно реагувати на зміни із пристосуванням до них, швидким вирішенням проблематичних завдань та збереженням темпів виробництва. Зокрема, до проблемних аспектів господарювання відноситься потреба зростання обсягів виготовлення продукції, доцільного застосування матеріально-технічних, трудових ресурсів, раціонального навантаження технологічного устаткування. Одним із сукупності проблемних питань є перспектива застосування наявного фінансово-ресурсного потенціалу з метою протидії несприятливим чинникам та відповідного забезпечення соціальними благами населення.

Зростання ефективності діяльності більшості вітчизняних підприємств, забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності, якість та рівень розвитку потенціалу виробничих систем залежить від рівня раціональності використання усіх наявних видів ресурсів. На сьогодні діючий організаційно-економічний механізм управління та розвитку економічного потен-

ціалу не в повній мірі задовольняє потребу в підвищенні результативності діяльності, оптимізації використання ресурсів, зростання продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності продукції. Загострення соціальних, економічних проблем, відсутність необхідної державної підтримки, недосконалість нормативно-законодавчої бази потребують від підприємств створення такого організаційно-економічного механізму, впровадження якого дозволило б ефективно використовувати власні ресурси, нарощувати потенційно можливі фінансові ресурси, швидко адаптуватися до впливу змін факторів зовнішнього середовища для досягнення поставлених цілей.

Авторами встановлено, що вітчизняним підприємствам машинобудівної промисловості для формування відповідного ресурсно-фінансового забезпечення якості та рівня розвитку потенціалу їх виробничих систем, варто віднайти важелі адаптації до швидкоплинних умов зовнішнього середовища, ретельніше підходити до групування інформації про господарчі процеси й приймання управлінських рішень, що сприятимуть зростанню показників ефективності фінансово-господарської діяльності. Виокремлення кожним суб'єктом господарювання власних конкурентних переваг, їх оцінювання сприятиме раціоналізації ресурсів, визначеності шляхів формування потенціалу (його структурних особливостей) як на нинішньому етапі функціонування, так і в перспективі.

Чотирнадцятий розділ монографії присвячено фінансовим аспектам формування соціальної політики промислових підприємств. У розділі визначені методи оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання для забезпечення їх соціального розвитку. Встановлено напрями фінансування соціального розвитку виробничих економічних систем.

Реалії української економіки пріоритетним чинником ефективного господарювання визначають взаємодію господарюючого суб'єкта з його соціальним середовищем. В умовах загострення соціально-економічних відносин в суспільстві суб'єкти господарювання посилюють відповідальність перед суспільством, оскільки порушення економічного та екологічного балансу у всьому світі створює реальні загрози для бізнесу і ставить під питання його існування разом із самим суспільством. Беззаперечною умовою забезпечення ефективної соціальної політики та соціального розвитку підприємства є успішне здійснення фінансово-господарської діяльності та якісне і своєчасне оцінювання фінансового стану підприємства, як передумови прийняття управлінських рішень як щодо розвитку окремих напрямів господарювання, так і функціонування підприємства в цілому.

У ході фінансового аналізу підприємства можуть використовуватися найрізноманітніші прийоми, методи та моделі, їхня кількість та широта застосування залежать від конкретних цілей аналізу та визначаються його завданнями в кожному конкретному випадку. А розробка детального алгоритму їх застосування сприятиме, по-перше, об'єктивному визначенню статичної і потенційної можливості розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств та їх забезпеченню фінансовими ресурсами; по-друге, підвищенню якості прийняття управлінських рішень, що, в підсумку, забезпечуватиме збільшення фінансових результатів та досягнення тактичних і стратегічних цілей функціонування підприємств різних галузей економіки.

Побудова в Україні соціально-орієнтованої економіки зумовлює зростання ролі соціальних чинників у діяльності вітчизняних підприємств. Для досягнення цілей успішного функціонування сучасного підприємства важлива не тільки раціональна система управління та фінансування діяльності суб'єкта господарювання, а й ефективна модель соціального розвитку, що є одним із інструментів забезпечення підприємства кваліфікованим, компетентним персоналом. В сучасних умовах стратегія соціального розвитку може розглядатися як загальний напрям дій щодо розвитку компетенцій, лояльності й ефективності роботи персоналу, необхідний підприємству для досягнення стратегічних цілей діяльності у поєднанні із задоволенням потреб і очікувань інших, зацікавлених у діяльності підприємства груп: власників, споживачів, бізнес-партнерів, громадськості.

Управління соціальним розвитком сучасного підприємства є невід'ємною частиною системи управління підприємства в цілому та взаємопов'язане як з технічним, кадровим так і фінансовим розвитком. А, отже, управління соціальним розвитком неможливе без побудови

ефективної системи фінансування діяльності підприємства. Сформувавши структуру фінансових ресурсів та вибравши джерела їх фінансування підприємство має змогу фінансувати заходи націлені на соціальний розвиток як трудового колективу в цілому так і на окремого працівника. Для цього реалізуються обов'язкові та добровільні соціальні програми. Соціальні дії підприємства повинні задовольняти потреби працівників, такі як потреба в їжі, житлі, спілкуванні, відпочинку, самовираженні, самореалізації тощо. Основними напрямками реалізації соціальних програм є: матеріальна та нематеріальна винагорода за виконану роботу, виплата грошової допомоги, надання негрошових соціальних послуг, які необхідні для відновлення життєдіяльності особистості, створення необхідних умов для відпочинку, культурного розвитку. Дії, спрямовані на колектив повинні забезпечувати соціальну згуртованість працівників у колективі, формувати систему організаційних та культурних цінностей, підвищувати соціальний статус колективу тощо.

У рамках соціального розвитку колективу необхідно: проводити медичне обстеження всіх працівників за рахунок підприємств; щорічно розширяти обсяги страхового покриття; реалізувати санаторно-курортні путівки працівникам за пільговою вартістю; проводити навчання у рамках підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовки кадрів, проводити конкурси, ділові ігри для професійного зростання молоді, науково-технічні конференції молодих фахівців тощо.

П'ятнадцятий розділ монографії присвячено дослідженню прибутковості виробничих систем у забезпеченні їх соціального розвитку. Розглянуто основні методи оцінки прибутковості промислових підприємств. Особливу увагу приділено фінансуванню соціального розвитку підприємств в умовах інтеграційності процесів виробництва.

На сьогодні, сучасні тенденції розвитку господарської діяльності вітчизняних підприємств свідчать про те, що умови формування та підвищення їх прибутковості вітчизняних переважно пов'язані з впливом тих вимог, які ставляться зовнішнім середовищем. Ринкові відносини та система відкритої економіки в цілому є важливою сферою координування та визначення майбутньої поведінки вітчизняних підприємств, а особливо коли йдеться про їх прибутковість. Це пояснюється тим, що в теперішніх умовах, вітчизняні промислові підприємства є надзвичайно чутливими до змін, що відбуваються в економічній системі, в якій вони функціонують. Якщо підприємство не буде отримувати позитивних фінансових результатів, воно не буде в змозі мати можливостей для розвитку та існування в подальших періодах. Через те, важливими вимогами отримання прибутку та формування прибутковості підприємства в сучасних ринкових умовах є становлення таких підходів і механізмів управління діяльністю підприємства, які б дали змогу підвищити рівень його прибутковості. В даному випадку, сучасні підходи управління прибутковістю повинні базуватись на врахуванні значної кількості різних елементів економічної системи функціонування підприємства, конкурентних особливостей цільового ринку та специфіки виробничого процесу, який запускається для отримання додатного фінансового результату.

Проведене у розділі дослідження вказує на те, що в сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства потребують значно ширшого вивчення та розуміння особливостей управління їх діяльністю у сфері формування та підвищення прибутковості. Водночас, слід зазначити, що в основі кожного з обґрунтованих підходів лежить сукупність загальноприйнятих положень та принципів, які історично склались з розвитком виробництва та утворенням ринкових відносин. Центральною проблематикою управління прибутковістю підприємства є формування та підвищення його прибутку.

Проте, розвиток сучасних ринкових відносин та ринкової економіки, перш за все керується жорсткою конкуренцією, закони якої повинні і приймати до уваги вітчизняні промислові підприємства. Співробітництво з СОТ та інтеграція до ЄС ставить нові можливості і вимоги до економічного зростання. Виходячи з цього, кожен керівник розуміє, що основою успішного розвитку підприємства є підвищення його прибутковості і головним в даному завданні є посилені інтеграція підприємства до європейських структур, що саме собою неможливо без експортної спрямованості підприємства.

В подальшому, окреслені позиції дозволяють сформулювати наступний етап дослідження проблематики підвищення та управління прибутковістю підприємства, який буде стосуватися експортної орієнтованості та виступати важливим структуроутворюючим базисом фінансування його соціального розвитку.

Сучасні умови господарювання та трансформаційні процеси економічних систем формують нові пріоритети розвитку вітчизняних промислових підприємств, які за умов відкритого ринку здебільшого орієнтуються на співпрацю з закордонними партнерами та направлені на фінансування його соціального зростання. На сьогодні, змінюються не тільки тенденції, а і ключові підходи до досягнення тих чи інших довгострокових цілей. Ринкова економіка свідчить про те, що питання підвищення прибутковості підприємства вже не може стосуватися тільки реалізації потрібних змін його внутрішнього середовища, а і разом з тим використовувати можливості зовнішнього. Через те, головним пріоритетним напрямом розвитку сучасного промислового підприємства є його інтегрованість до структур закордонних ринків та використання можливостей функціонування в СОТ для фінансування його соціального добробуту. З цих позицій, підвищення прибутковості вже не може розглядатися зі сторони окремих та різнобічних заходів, а потребує розробки цілого ряду взаємоузгоджених управлінських рішень, які повинні мати більш стратегічний характер.

У розділі встановлено, що для вітчизняних підприємств, саме інноваційна складова експортної стратегії розвитку є водночас слабкою, але перспективною стороною господарської діяльності, яка повинна визначити їх експортну орієнтованість та в кінцевому рахунку сприяти фінансуванню соціального розвитку. Якщо підприємство володітиме інноваціями, воно обов'язково матиме можливості створити конкурентні переваги, які забезпечать зростання попиту на його продукцію. В свою чергу, це зумовить збільшення обсягів виробництва, підписання нових зовнішньоекономічних контрактів, отримання більших прибутків, підвищення рівня прибутковості та ефективного його спрямування на фінансування нових внутрішньовиробничих соціальних проектів.

У шістнадцятому розділі монографії розглядається корпоративне забезпечення соціального захисту населення в сучасних євроінтеграційних процесах. Особливу увагу приділено ролі соціального захисту у підвищенні якості життя населення. Підвищення якості життя є ключовим питанням державної політики. Забезпечення належного рівня доходів громадян є концентрованим виразом спроможності суспільства захищати право людини на гідне якісне життя.

Сучасна система соціального захисту в Україні – як ідеологічно, так і практично – повністю не враховує суспільні реалії. Вона становить сукупність часткових, тимчасових, малодійових заходів, орієнтованих переважно на уразливі верстви населення. Перебуваючи у стані перманентної кризи, ця система виявляється нездатною створити й умови, за яких прийнятний рівень добробуту і достатній обсяг соціальної захищеності забезпечувала б населенню економічна активність. Від початку здійснення ринкових реформ трудова діяльність все ще не стала запорукою індивідуального достатку та соціальної безпеки.

У цьому зв'язку достатньо вивченими є недоліки й обмеження держави та її інститутів. Водночас посилення суспільної уваги до концепту корпоративної соціальної відповідальності, запозиченого із зарубіжної бізнес-практики, сьогодні дає підстави розраховувати, що соціальна участь роботодавців на якісно новій ціннісній платформі може стати тим важелем, який посилить дієвість функціонування соціальної сфери, зокрема, ефективність превентивних, активних елементів соціального захисту, зорієнтованих на основний чинник економічного зростання – людину праці. Соціальні бізнес-ініціативи такого напрямку в Україні потребують розробки наукової основи для їх реалізації та врахування у комплексі заходів державної політики у сфері соціального захисту.

Соціальна політика підприємства має як внутрішню, так і зовнішню середовище. При цьому, якщо у внутрішньому середовищі (структурі) на перший план виступає соціальна організація трудової діяльності людей і їх груп на підприємствах, то у зовнішньому середовищі – це, в першу чергу, задоволення суспільних потреб у певних товарах і послугах, а так само

взаємодія з місцевими та регіональними спільнотами в розвитку соціальної інфраструктури, участь в реалізації територіальних соціальних програм. При цьому виявляється протиріччя між підприємством і територіальними (місцевими) органами: чим більше підприємство вкладає в соціальну політику території, тим менше у нього коштів для внутрішнього соціального розвитку. В рамках цієї проблеми особливо проявляються питання соціальної відповідальності підприємств. До останнього часу основна увага приділялася переважно питанням соціальної політики держави, націленої на подолання бідності і захист малозабезпечених верств населення. Між тим соціальній політиці підприємства не приділялося належної уваги: сфера соціальної політики підприємства обмежувалася проблемами поліпшення професійної підготовки і охорони праці; соціальна політика підприємства реалізовувалась переважно через розвиток його соціальної інфраструктури. Схиляючись до більш прагматичного підходу щодо розв'язання соціальних проблем найманих працівників необхідно більш повною мірою розробити теоретичні та практичні питання формування оптимальної соціальної політики підприємства.

У країнах Європейського Союзу соціальна політика та участь соціальних партнерів у її формуванні зазнали не тільки значної трансформації, а й виник принципово новий наднаціональний і наддержавний курс соціального захисту і добробуту громадян. Істотні зміни у соціальній політиці багатьох країн світу наприкінці ХХ століття не дуже змінили соціальних очікувань населення розвинених країн світу щодо ролі держави у забезпеченні добробуту громадян. Але поступово починається процес передачі відповідальності за соціальні проблеми з держави на суб'єкти підприємництва. Юридично держава залишається безумовним гарантом соціального добробуту, проте роль бізнесу у досягненні високого рівня благополуччя суспільства поступово і неухильно зростає. Такий зсув соціальної парадигми мав не лише практичне значення, але й привернув увагу наукового світу, внаслідок чого на основі численних досліджень було сформульовано різні концепції, які пізніше лягли в основу теорії корпоративної соціальної відповідальності. Основною ідеєю цієї теорії стало переконання, що підприємства повинні розділити з державою відповідальність за екологічні і соціальні проблеми суспільства. Утвердження теорії соціально-відповідального бізнесу як важливої засади державної політики означало, по-перше, що очікування суспільства щодо бізнесу істотно зросло; по-друге, що підприємці визнали справедливість цих очікувань і необхідність відповідати їм у своїй господарській діяльності; по-третє, що держава погодилася на такий розподіл відповідальності у соціальній сфері; і, нарешті, що обсяги і вектори очікувань з боку суспільства, бізнесу і держави збіглися.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що події останніх років сприяли активізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) українських компаній, що викликано започаткуванням радикальних соціально-економічних реформ та воєнними діями на Сході України. Беручи до уваги, що постсоціалістичні країни в цілому мають багато спільного на шляху розвитку КСВ, реалізація такої діяльності в національних економіках потребує врахування специфіки їхнього господарського розвитку, історичних та культурних особливостей окремих країн. У цьому контексті ефективний розвиток КСВ в Україні потребує інституційного впорядкування практики КСВ, сприяння «відкритості» дій приватного бізнесу та держави з метою зниження рівня недовіри в суспільстві; заохочення приватного бізнесу до реалізації пріоритетних цілей політики КСВ шляхом надання певних податкових пільг та переваг; інформаційне забезпечення та сприяння підвищенню іміджу компаній, що притримуються принципів КСВ; позиціонування КСВ як глобальної конкурентної переваги вітчизняного бізнесу; підвищення рівня економічної грамотності населення, поширення ідей КСВ серед працівників, споживачів, населення в цілому.

Сімнадцятий розділ монографії присвячено контролінгу результативної діяльності виробничих систем як складової рівня їх соціального розвитку. У розділі розглянуто ефективність реалізації механізму контролінгу результативної діяльності виробничих систем. За сучасних умов, особливістю України залишається включення в глобальні зміни світової економічної системи та одночасно неповне завершення реформування економічної системи, що пред-

ставляє собою залишки командно-адміністративної системи господарювання. Подібного роду накладання транзитивних тенденцій призводить до розвитку механізмів перехідного періоду, за яких зміни ключових чинників організації регіональної економічної системи виступають причиною неефективності існуючого механізму та необхідності структурних реформ та пошуку нових джерел для реалізації соціальних проектів. Традиційні підходи неспроможні підвищити ефективність реалізації механізму соціального розвитку, сам механізм носить номінальний характер, а соціальний розвиток виступає похідною від піднесення національної економіки в цілому. Одним із шляхів покращення економічного стану України є реформування та удосконалення підходів управлінської складової у функціонуванні виробничих систем з метою підвищення результативності їх діяльності.

На сьогодні, суб'єктам господарювання в Україні надається право самостійно розробляти власні виробничі програми, плани виробничого і соціального розвитку, визначати стратегії цінової політики. Це зумовлює суттєве зростання відповідальності керівників за прийняті ними управлінські рішення, для формування яких необхідна достовірна інформація про фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання. Основна мета інформаційного забезпечення механізму контролінгу полягає в тому, щоб отримати інформаційну можливість щодо управління, контролю та комплексного планування переміщення матеріального потоку суб'єкта господарювання з метою підвищення результативності його діяльності. Використання контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання сприятиме своєчасному реагуванню на зміни ринку, визначенню перспектив розвитку шляхом ефективного планування та, як результат, досягненню високих фінансових результатів діяльності. Впровадження механізму контролінгу дозволить мінімізувати матеріальні витрати, збільшити грошові надходження, оптимізувати систему постачання та збуту продукції за рахунок підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання, створення високотехнологічної продукції і збільшення ринків збуту. Таким чином, ефективна управлінська діяльність за рахунок використання контролінгу в загальному механізмі управління виробничими системами надасть змогу підвищити їх результативність, а як результат і їх прибутковість. Такий економічний ефект можна вважати базовим елементом загального економічного зростання України як складової рівня соціального розвитку країни в цілому.

У вісімнадцятому розділі монографії розглядаються проблеми підвищення інноваційного потенціалу корпоративних виробничих об'єднань. Головним чинником ефективної діяльності підприємств й забезпечення належного місця на вітчизняних та світових товарних ринках є запровадження у виробничий процес інновацій, які відіграють ключову роль у вирішенні цілої низки завдань економічного, екологічного, соціального та культурного спрямування. Саме тому особливої уваги набуває розгляд ряду питань щодо функціонування промислових підприємств в інноваційному середовищі, а конкретно, дослідження інноваційного потенціалу, який вказує на готовність підприємства до здійснення інноваційної діяльності. Сьогодні при формуванні шляхів підвищення інноваційного потенціалу промислового підприємства варто оцінювати не лише можливості інноваційної сфери, але й аналізувати наскільки підприємство забезпечене технологіями, що є придатними для створення інновацій. У випадку, якщо підприємство не в змозі самостійно забезпечувати себе необхідними ресурсами, мова йтиме про формування різних видів кооперації між підприємствами, тобто про інноваційну спрямованість корпоративних об'єднань.

Формування різних видів співпраці між підприємствами сприяє зменшенню часу на розроблення інноваційних продуктів, поліпшенню виробничого стану підприємства, виробництву нових видів продукції та модифікації продукції, оновленню техніко-технологічної бази виробництва, розподілу ризиків інноваційної діяльності, розповсюдженню і популяризації отриманих технологій з метою посилення власного іміджу; досягненню цільових ефектів для всіх учасників взаємодії.

На сьогодні, діючи в Україні нормативно-правові акти, які регулюють інноваційну діяльність та трансфер технологій, і дотепер носять епізодичний характер, що унеможливує впро-

вадження інновацій у виробництво. Нестача коштів на фінансування науково-дослідних установ та організацій уповільнює виробництво інноваційної продукції та удосконалення їх матеріально-технічної бази, при цьому занижуючи самооцінку вчених та продукції, що вони виготовляють. З огляду на це, державі необхідно удосконалити нормативно-правове поле в цій галузі, збільшити обсяг витрат на фінансування досліджень та впровадження у виробництво інновацій, які здатні створити конкурентоспроможність вітчизняної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках та зумовити зростання національної економіки.

Висвітлені у монографії наукові положення обґрунтовані висновками, теоретико-методологічними та практичними розробками і рекомендаціями на макро- та мікрорівнях щодо забезпечення соціального захисту населення за умов прискорення процесів інтеграції України до ЄС.

За інформаційну базу в монографії використані статистичні матеріали Державної служби статистики України, Статистичної служби Європейського Союзу (Євростат), бази даних Світового банку, звіти ПРООН про людський розвиток, статистичні та аналітичні дані промислових підприємств, офіційну електронну базу даних «Законодавство України», монографії, збірники наукових праць, матеріали періодичних та Інтернет-видань.

Дослідження з цієї проблеми були здійснені у межах виконання науково-дослідної теми 6Б-2015 «Механізми підвищення якості та конкурентоспроможності людського потенціалу в системі забезпечення соціально-економічних ефектів інтеграції України до ЄС» (держ. реєстрація № 0115U000223), яка виконувалася Хмельницьким національним університетом. Результати дослідження викладені у цьому виданні, у якому брали участь: Нижник В. М., д-р екон. наук, проф. (вступ, розд. 1); Бабій І. В., канд. екон. наук, доц. (розд. 6); Климчук А. О., канд. екон. наук, мол. наук. співроб. (розд. 7); Кудлаєнко С. В., канд. екон. наук, мол. наук. співроб. (розд. 4); Башинський Т. В., канд. екон. наук, мол. наук. співроб. (розд. 1, 3); Кошонько О. В., канд. екон. наук, доц. (розд. 1); Піщик О. В., мол. наук. співроб. (розд. 1); Федоришин В. С., канд. екон. наук, мол. наук. співроб. (розд. 2); Нижник Т. Т., наук. спів. (розд. 2); Курій Л. О., канд. екон. наук, наук. співроб. (розд. 2, 3); Мартинова Л. Б., канд. екон. наук, доц. (розд. 3); Башинський Т. В., канд. екон. наук, мол. наук. співроб. (розд. 3); Чорна Н. Ю., мол. наук. співроб. (розд. 3); Говорко О. В., мол. наук. співроб. (розд. 3); Юрчик І. Б., канд. екон. наук, мол. наук. співроб. (розд. 4); Зуб М. Я., канд. екон. наук, мол. наук. співроб. (розд. 4); Оксенюк Т. М., наук. співроб. (розд. 4); Харун О. А., канд. екон. наук, доц. (розд. 5); Зачоса О. Д., канд. екон. наук (розд. 8); Нижник І. В., канд. екон. наук, доц. (розд. 8); Пірус В. О., мол. наук. співроб. (розд. 9); Семенюк І. Ю., мол. наук. співроб. (розд. 10); Громова А. Є., мол. наук. співроб. (розд. 11); Коваленко В. В., мол. наук. співроб. (розд. 12); Нижник О. В., мол. наук. співроб. (розд. 12); Маршук Л. М., мол. наук. співроб. (розд. 13); Матвійчук Л. О., канд. екон. наук, доц. (розд. 14); Савіцький А. В., канд. екон. наук, мол. наук. співроб. (розд. 15); Поплавська О. В., мол. наук. співроб. (розд. 16); Матвієць О. В., канд. екон. наук, мол. наук. співроб. (розд. 17); Родіонова І. В., канд. екон. наук, наук. співроб. (розд. 18).

Авторський колектив висловлює щирі вдячність рецензентам д-рам екон. наук: декану економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету М.В. Місюку та зав. кафедри економіки Луцького національного технічного університету О.М. Шубалому, поради, критичні зауваження та пропозиції яких допомогли висвітлити окремі проблеми і положення, що розглядаються у цій роботі, а конструктивні побажання сприяли вдосконаленню наукових ідей та їх реалізації.

Розділ 7

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОЦІНКИ У СТИМУЛЮВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

7.1. Аналіз методів та методик оцінки затрат і результатів діяльності персоналу підприємств

Будучи головним ресурсом будь-якого підприємства, саме від професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь персоналу залежить ефективність подальшого функціонування даного підприємства. Водночас визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм лише за документами про освіту досить складно. Саме тому використання достовірних методик оцінки персоналу на кожному окремому етапі (набір персоналу, адаптація, навчання та розвиток, щоденне виконання роботи, навіть звільнення) дають змогу визначити економічну зацікавленість керівників підприємств у продуктивній та якісній праці їх підлеглих, а також сформувати дієві механізми стимулювання та підвищення їх вмотивованості до праці. Незважаючи на те, що вітчизняні підприємства досить успішно використовують зарубіжні методики оцінки персоналу, на сьогодні залишаються не до кінця опрацьовані стандартні підходи щодо вибору та застосування цих методик в залежності від видів економічної діяльності підприємств та їх галузевого спрямування, що вимагає проведення більш поглиблених наукових досліджень в цьому напрямі.

Слово «метод» (грец. *μεθοδος*) дослівно перекладається як спосіб досягнення якої-небудь мети [31]. На думку А. Спіркіна, метод є способом досягнення і побудови знання, результатом якого є теорія [55, с. 235]. Через те, перш ніж здійснювати аналіз існуючих методів та методик оцінки результатів діяльності персоналу на підприємстві, варто розібратись, що ж собою являє сам процес оцінювання.

Так, зокрема, на думку Гарі Десслера [19], оцінка результатів діяльності персоналу є встановленням відповідності ділових та особистих характеристик працівника потребам посади або робочого місця. Водночас за переконаннями О. Г. Гаврилової оцінка результатів діяльності персоналу є компонентом управління і складною системою атестації працівників, що використовується в організації або на підприємстві [13]. Ми вважаємо, що дане поняття є набагато ширшим та змістовнішим, не визначається як атестація, котра є лише її структурним компонентом серед інших, а є складовою системи управління підприємством.

Як стверджують багато авторів, оцінка результатів діяльності персоналу спрямована на порівняння якостей працівника як професійно-кваліфікаційний рівень, ділові характеристики, результативність роботи з відповідними параметрами (вимогами, еталонами). На нашу думку, метою такої оцінки є не лише встановлення відповідності працівника визначеним потребам, але й розкриття його потенціалу і можливостей, а також дієвих стимулів для заохочення.

Так, під оцінкою результатів діяльності персоналу загалом потрібно розуміти процес порівняння якостей працівника із визначеним еталонам, на підставі чого можливо встановити його відповідність (невідповідність) посаді, яку він обіймає, а також його здатність (нездатність) вирішувати поставлені перед ним завдання. В якості еталона може виступати або праця найстараннішого працівника, або сума найкращих результатів окремих компонентів трудової діяльності різних працівників.

При цьому, оцінювання результатів діяльності працівників у поєднанні із системою преміювання здійснює безпосередній вплив на мотивацію працівників, їх ставлення до вирішення поставлених завдань і поведінку у перспективі. Для багатьох працівників процес оцінювання їхньої діяльності є об'єктивним визнанням досягнутих ними результатів, а тому важливим є впровадження справедливої системи оплати праці, що створює підстави до формування мотивів, спрямованих на досягнення позитивних результатів в їх діяльності.

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

На думку групи авторів [33, с. 117–119], з теоретичної та практичної точки зору, важливо розрізнити два види оцінки результатів діяльності персоналу: самооцінку (систему уявлень, еталонів, образів: ідеальний образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали) та зовнішню оцінку (об'єктивна оцінка самого себе з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці). Водночас науковці стверджують, що відсутність одного із видів оцінки може сприяти розвитку навіть негативних явищ.

На думку авторів [59, с. 249–250], за формою вираження кінцевого результату виділяють описові (оцінка подається в текстовій формі), кількісні та комбіновані методи (використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт на підприємстві). За інструментами оцінювання розрізняють прогностичні методи оцінки, інформаційною базою яких є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичні методи, що спираються на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційні методи, що полягають в оцінці працівника за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації.

Водночас Л.І. Федулова притримується підходу, що методи оцінки діяльності персоналу необхідно класифікувати за методами індивідуальної та групової оцінки [38, с. 202].

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

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

В якості ефективного методу оцінювання роботи працівників на промислових підприємствах В.М. Данюк та О.О. Чернушкіна [17] пропонують використовувати систему грейдингу, що є ефективним механізмом стимулювання, призначеним для формування диференційованої системи винагород персоналу за трудові внески і ґрунтується на оцінюванні складності праці для різних посад. Грейдінг є процедурою ранжування посад з метою розподілення за групами відповідно до їх значущості для підприємства, а й регулювання меж грейдів та тарифів відповідно до ринкового рівня оплати праці. Так, у своїх дослідженнях автори пропонують використовувати схему посадових окладів керівників із вертикальною і горизонтальною диференціацією, що дозволяє враховувати виконувані керівниками функції.

Цієї ж думки притримуються Іванова М.І. та Єгорова Н.О. [24], де на прикладі промислових підприємств рекомендують впровадити систему грейдів. Завдяки цій системі керівнику підприємства представляється можливість заохочувати цінних фахівців, не сплачуючи стимули у грошовій формі тим, хто ще цього не заслуговує. Грейдінг посад невіддільний від ранжування працівників. Технологія грейдінгу полягає у послідовному дотриманні таких етапів: розподіл посад за значимістю для підприємства; визначення грейдів; вивчення ринкового рівня оплати праці; встановлення діапазонів оплати праці. Технологія грейдінгу спрямована на досягнення прямої залежності між розміром трудового внеску працівника у підвищенні продуктивності виробництва та розміром його винагороди. Мета методу полягає у виявленні значущих характеристик у роботі та вимог до виконавців, необхідних для її виконання.

Ефективним методом оцінювання діяльності персоналу на промислових підприємствах Р. Муха [42] вважає застосування методу «360 градусів», що дозволяє у повній мірі оцінити як особисті, так і професійні компетенції працівника. Відповідно до даного методу працівника оцінюють за допомогою широкого кола експертів – керівника та колег. До оцінювання варто залучати і самого працівника, якого оцінюють, та котрий здійснює самооцінювання. Зазвичай, застосування цього методу є найбільш ефективним для визначення потреби працівників у навчанні, їх рівня кваліфікації з цілої низки критеріїв, при формуванні кадрового резерву, переміщенні працівників всередині підприємства, що, в свою чергу, сприяє визначенню шляхів підвищення продуктивності праці на підприємстві. Головним є те, що цей метод застосовується з метою визначення методів стимулювання мотивації на підприємстві, що надає можливість отримати більш повну та об'єктивну інформацію, яка полегшує прийняття рішень з приводу застосування того чи іншого методу стимулювання та мотивації, а також доцільності їх запровадження.

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

Крім того, існує ряд психодіагностичних методів, які доцільно використовувати в процесі оцінювання результатів діяльності персоналу [50]. Проте їх аналіз дає можливість стверджувати, що всі вони спрямовані на визначення лише психологічної складової працівників та взаємин у колективі. За нашими переконаннями, варто використовувати ті методи, що спрямовані на визначення результативності та ефективності прийняття управлінських рішень щодо персоналу. Крім того, після проведення оцінки діяльності персоналу необхідним є вироблення

певних конструктивних рекомендацій, які в залежності від обставин потребуватимуть проведення певних процедур організаційного та кадрового спрямування.

Таким чином, можна стверджувати, що методи оцінки персоналу є найголовнішою її складовою та, на жаль, єдиної класифікації існуючих методів оцінки не існує. Виходячи із розглянутих підходів авторів та практичного досвіду їх використання у провідних компаніях та організаціях, приходимо до висновку, що існуючі методи та методика оцінки результатів діяльності персоналу характеризуються своєю різноманітністю та неоднозначністю. Систематизація проведених досліджень, в свою чергу, дозволяє запропонувати наступні методи оцінки результатів діяльності персоналу (описові, кількісні, комбіновані, прогностичні, практичні, імітаційні та психодіагностичні), що представлені у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Характеристика методів оцінки результатів діяльності персоналу на підприємстві

Назва методу	Характеристика методу оцінки діяльності персоналу
Описові (в текстовій формі)	
Анкетне опитування	Дають можливість отримати інформацію про великі групи потенційних працівників шляхом опитування певної їх частини, після чого складається репрезентативна вибірка
Управління за цілями	Застосовується на всіх рівнях управління і обов'язково містить такі елементи: визначення спільних цілей керівника та підлеглого; сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах очікуваних результатів; установлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінювання внеску підлеглого
Метод комітетів	Робота працівника обговорюється в групі, складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з урахуванням «ціни» досягнень
Щоденник	Працівникам пропонується вести щоденник (журнал респондента) чи складати список завдань, що виконуються ними протягом дня
Метод «ЕССЕ»	Письмові характеристики підлеглих, де керівник висловлює свою думку про конкурентні переваги працівника
Кількісні (шкала оцінювання, що дає змогу кількісно виміряти переваги та результати діяльності)	
Графічна шкала оцінок	Критеріям оцінювання конкурентних переваг працівника надаються числові значення, які наносяться на числову вісь
Позиційний опитувальний лист для аналізу посади	Використання структурованого опитувального листа для аналізу роботи, що дозволяє одержати кількісну оцінку чи виявити профіль будь-якої роботи в балах, по основних позиціях
Процедура департаменту праці	Стандартна методика, за допомогою якої різні види робіт можна кількісно оцінити, розбити на групи і порівняти між собою
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмій, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань і карти програмного контролю
Алфавітно-числова шкала	Оцінюють фактори, що впливають на результати праці персоналу, основу цієї оцінки складає шкала, за якою зіставляються трудові досягнення і особисті якості працівника
Функціональний аналіз роботи	Встановлює рейтинг роботи. Призначена для того, щоб створити стандартизовану процедуру для порівняння і класифікації видів робіт, відповідно до цієї методики інформація накопичується на «бланку аналізу роботи»
Комбіновані (в описовій формі і в шкалі оцінювання)	
Бальна оцінка	Кількісне вираження за допомогою балів найсуттєвіших характеристик як працівника, так і роботи, яку він виконує
Оцінка «360 градусів»	Співробітника додатково оцінюють колеги по роботі, підлегли, клієнти, завдяки чому досягається більший об'єктивізм
Атестація	Спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників, рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності. При проведенні атестації застосовуються різні методики оцінки, залучається весь колектив
Тестування	Визначення професійних знань і навичок, здібностей, психології особистості із застосуванням шкали оцінки
Експертна оцінка	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей, розробка портрета реального та ідеального співробітника, розробка моделі робочого місця

Назва методу	Характеристика методу оцінки діяльності персоналу
Практичні	
Оцінка практичної діяльності	Продуктивність та результативність праці шляхом економічних розрахунків
Аналіз біографічних даних	Аналіз кадрових даних, листа з обліку кадрів, особистих заяв, автобіографії, документів про освіту, характеристик
Метод оцінки	Оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі
Прогностичні (оцінка в результаті обстеження)	
Спостереження	Безпосереднє спостереження корисне в тих видах робіт, що включають переважно фізичні рухи, при них також застосовують ділові ігри, тренінгові завдання, стажування працівників, виконання завдання
Бесіди	Отримання усної інформації від працівника
Опитувальні листи	Опитування працівників шляхом заповнення типової форми з відкритих питань задля отримання інформації
Метод незалежних суддів	Оцінка працівника іншими працівниками, які з нею незнайомі на основі перехресного допиту щодо результатів її праці
Опитування	Отримання інформації про працівника від інших осіб
Інтерв'ю	Претенденту на посаду дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Методика орієнтована на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників
Метод колективного обговорення	Методику застосовують при порівнянні конкурентних переваг кандидата на певну посаду з реальним працівником, якого прийнято за еталон шляхом колективного обговорення
Співбесіда	Бесіда зі співробітником в режимі «питання–відповідь», надає можливість отримати додаткові відомості про співробітника
Імітаційні (оцінка за умов створення певної ситуації)	
Метод вирішальної ситуації	Використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної поведінки у певній ситуації»
Метод моделювання ситуації	Створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових партнерів, розробка проектів документів, інтерв'ю), критеріями оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість і стиль роботи, стійкість до стресів
Метод ситуаційного інтерв'ю	Претендентам на певну посаду пропонується опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення
Психодіагностичні	
Особистісні риси та риси характеру	
Опитувальник Міні-мулт (скорочений варіант ММРІ)	Являє собою скорочений варіант ММРІ, до складу якого входить 71 питання, 11 шкал, з яких 3 – оцінні. Перші 3 шкали для оцінювання вимірюють щирість працівника, котрого оцінюють, а також міру достовірності результатів тестування. Останні вісім шкал є базисними і оцінюють властивості особистості
Вісбаденський опитувальник	Спрямований на оцінювання рис характеру працівника, а також сфер його між-особистісних стосунків
16-факторний опитувальник Кеттелла	Основною метою є виявлення відносно незалежних 16 факторів (первинних рис та шкал) працівника
Інтелектуальні здібності	
Оцінювання інтелектуальних якостей керівника	Дозволяє оцінити три основних компонента важливих якостей керівника з професійної точки зору: інтелектуальний, особистісний та динамічний
Оцінювання гнучкості мислення	Спрямований на визначення варіативності підходів, позицій, гіпотез, вихідних даних, операцій, які залучають у процес розумової діяльності
Оцінювання індивідуальних властивостей вирішення завдань	Досліджує індивідуальність підходів у вирішенні завдань (пруджість мислення, інтелектуальна активність)

Назва методу	Характеристика методу оцінки діяльності персоналу
Тест ефективного інтелекту	Досліджує рівень розвитку «ефективного інтелекту», що є загальною здібністю вирішення практичних завдань
Творчі здібності	
Модифікований тест Гілфорда	Передбачає аналіз креативності та творчого мислення
Психічні стани працівника	
Метод САН (Самопочуття–Активність–Настрій)	Спрямований на оцінювання таких важливих складових психічного стану людини, як настрої самопочуття та активність
Шкала реактивної тривожності Спілберга–Ханіна	Здійснює оцінювання реактивної тривожності або тривожності як складової психічного стану особистості
Наявність комунікативних навиків	
Тест КОС (комунікативні і організагорські схильності)	Визначає рівень комунікативних та організагорських можливостей працівника
Упевненість в собі	
Тест асертивності	Спрямований на оцінювання впевненості в собі, здатності діяти, поважати думки інших людей
Мотивація діяльності	
Метод дослідження факторів привабливості	Спрямований на визначення основних факторів, які мотивують діяльність працівника у професії
Опитувальник для оцінювання потреб досягнення успіхів	Здійснює диференційоване оцінювання двох пов'язаних, але протилежних тенденцій мотивації: прагнення до успіху і страх невдачі, які у поєднанні формують певний тип особистості та визначають різну поведінку
Ціннісна структура працівника	
«Тест ціннісної орієнтації» Рокіча	Спрямований на визначення основи світогляду та мотивації життєдіяльності, життєвої концепції і «філософії життя», змістовної сторони спрямованості працівника та основи його ставлення до себе, інших людей та навколишнього середовища
Морфологічне тестування життєвих цінностей	Дає змогу оцінити проблеми мотивації, пріоритетність різних життєвих сфер діяльності
Міжособистісні взаємини у колективі	
Методика оцінювання міжособистісних взаємин Т. Лірі	Дозволяє оцінити ставлення до людей завдяки самооцінці та взаємооцінці; спрямована на дослідження уявлень працівника про себе та ідеальне «Я», а також стосунків в малих групах
Карта-схема Л.М. Лутошкіна	Дає змогу визначити психологічну атмосферу та взаємини у колективі, вміння ділової співпраці, відношення до важливих явищ життя.
Соціометрія Я. Морено	Спрямований на аналіз міжособистісних стосунків у колективі, характеру емоційних взаємин, структури групових відносин.

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

Враховуючи те, що методика оцінювання результатів діяльності персоналу має бути адаптованою до конкретної галузі промисловості, в рамках нашого дослідження запропоновано алгоритм методичного підходу до оцінювання результатів діяльності персоналу машинобудівного підприємства (див. рис. 7.1). Методичний підхід до оцінювання результатів діяль-

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

Відповідно до першого етапу реалізації методичного підходу формування структурних компонентів оцінювання результатів діяльності персоналу має містити наступні складові: вибір принципів, функцій, критеріїв та ресурсного забезпечення, на яких має ґрунтуватися методика (табл. 7.2). Базовим завданням методики оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства є показники-індикатори. Розрахунок їх значень залежить від сукупності критеріїв, які варто розуміти в якості мірил, що є підставою для виявлення та діагностики оптимальності показників для оцінювання. Щоб досягнути вказаної мети, методика оцінювання результатів діяльності персоналу слід будувати на основі визначених принципів, де структурні компоненти методики у своїй взаємодії покликані забезпечити результативне виконання функцій. Водночас для ефективності проведення методики оцінювання результатів діяльності персоналу, як і будь-якого процесу на підприємстві, потрібним є ресурсне забезпечення. Крім того, важливою умовою є дотримання процедури оцінювання, що включає порядок, місце проведення, терміни та періодичність оцінювання, технічні та організаційні прийоми, що використовуються при оцінюванні персоналу.

Таблиця 7.2

Структурні компоненти методики оцінювання результатів діяльності персоналу на підприємстві

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

Назва структурного компонента	Характеристика
Організація	Створення організаційної структури, яка забезпечуватиме оптимальні умови взаємодії керівників та виконавців у досягненні поставлених цілей та завдань в оцінюванні діяльності працівників
Спрямування	Формування заходів, що ґрунтуються на отриманих результатах діагностики та їх спрямування на удосконалення методики оцінювання результатів діяльності працівників
Координація	Забезпечення узгодженості усіх структурних компонентів методики оцінювання результатів діяльності працівників за допомогою встановлення раціональних зв'язків між показниками
Консультація	Передбачає альтернативність та багатоваріантність заходів у формуванні методики оцінювання діяльності персоналу та їх спрямування на цільове розв'язання проблем, які виникають при виборі та розрахунку показників
Оцінка і контроль	Забезпечує вимірювання показників, за якими відбувається оцінювання результатів діяльності працівників та перевірку відповідності їх фактичних значень плановим завданням менеджменту
Регулювання	Ліквідація виявлених недоліків за розв'язання існуючих проблем в оцінюванні результатів діяльності працівників з метою ефективного управління підприємством
Попередження	В процесі управління персоналом підприємства передбачає формування переліку заходів, спрямованих на уникнення, запобігання та боротьбу з виявленими недоліками і проблемами в оцінюванні результатів діяльності працівників
Критерії оцінювання	
Кількісні показники	Продуктивність праці, обсяг продажів у штуках, гривнях, кількість опрацьованих документів, кількість укладених контрактів, кількість відгуків на рекламу
Якість роботи	Кількість допущених помилок (при друкуванні паперів, заповненні відомостей, бланків й інших документів), рівень браку продукції, кількість прийнятих скарг або претензій з боку клієнтів, вартість неякісного виконання або неприйнятої роботи
Втрати часу	Терміни виконання замовлень, кількість прогулів і невиходів на роботу, кількість запізнь на роботу, кількість і частота несанкціонованих перерв
Плинність кадрів	Кількість працівників, яких звільнили з ініціативи адміністрації, кількість звільнених за власним бажанням, стаж роботи для різних груп працівників, що звільнюються
Професійні знання і навички	Рівень професійної кваліфікації, вміння визначати темперамент та характер клієнтів, знання іноземних мов, професійні знання та навички, компетентність в прийнятті рішень, уміння висловлювати свої думки, витримка, здатність мотивувати і переконувати, уміння викликати прихильність до себе
Виробничий досвід	Професійний стаж, навички у вирішенні типових завдань, вміння прогнозувати наслідки прийнятих рішень, здатність врегулювання претензій від клієнтів або колег, досвід автономної та командної роботи, наявність зв'язків і контактів, стабільність роботи, стійкість до стресових ситуацій
Персональні характеристики та готовність працювати	Харизматичність, впевненість у собі, зовнішній вигляд, ерудиція, комунікабельність та товарицькість, коректність у поведінці, рішучість та наполегливість, охайність, самокритика, здоров'я, почуття гумору, ініціативність, цілеспрямованість, ефективність виконаних завдань, любов до своєї діяльності, вміння не зупинятися на досягнутому, готовність до понаднормової роботи, заповзятливість, ризиковість, ентузіазм до роботи, старанність
Ресурсне забезпечення	
Технічне	Комп'ютерна техніка, спеціалізовані вимірювальні прилади тощо
Програмне	Спеціалізовані аналітичні програми
Інформаційне	Цілеспрямований збір інформації залежно від поставленої мети для оцінювання
Кадрове	Необхідний рівень знань, досвіду та кваліфікації працівників, котрі здійснюють на підприємстві діагностичні процедури
Матеріальне	Оперування необхідними для проведення діагностики матеріалами тощо

Другий етап характеризується здійсненням відбору окремих підприємств машинобудування із загальної сукупності підприємств з метою проведення аналізу їх розвитку та оцінювання ефективності роботи персоналу, що дає змогу одержати обґрунтовані висновки про здатність реалізації стратегічних цілей підприємства та в майбутньому сформувавши дієвий механізм оцінки, мотивації та стимулювання персоналу.

На третьому етапі проводять визначення, шкалування та оцінювання інтегральних показників оцінювання результатів діяльності персоналу підприємств машинобудування. Четвертий етап характеризується виявленням недоліків, основних проблем в оцінюванні результатів діяльності персоналу та створенням пропозицій щодо усунення зазначених недоліків. Заключний, п'ятий етап, характеризується розробкою управлінських рішень та формуванням висновків про підвищення мотивації персоналу машинобудівних підприємств.

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

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

Незважаючи на те, що наші дослідження спрямовуються на оцінювання результатів діяльності персоналу, на отримання кінцевих показників неабиякий вплив справляє оцінювання на етапах відбору та прийняття на роботу працівника, так як роботодавцю необхідно порівняти співробітника, який займає ту чи іншу посаду, із фахівцем, який ідеально відповідає для цієї позиції. У цьому випадку оцінювання персоналу доцільно здійснювати за двома етапами: вибору критеріїв побудови ефективної системи, що полягає в оцінці чисельності персоналу, його структури, обсягу та технології виробництва продукції; започаткування засад кадрової політики та формування на основі використання різних видів та методів оцінки конкурентних переваг персоналу.

Отже, оцінку персоналу на етапах відбору та затвердження на посаду пропонується розподілити на декілька складових частин (див. рис. 7.1). Відповідно до приведеної нижче схеми, перша частина оцінки персоналу полягає у формуванні посади, де пропонується здійснювати планування чисельності та складу персоналу, визначення стилю управління, розробку засад корпоративної культури, встановлення групових командних характеристик і вимог, та на цій основі формування конкурентних переваг.

В другій частині – створення посади – пропонується проведення конкурсу на посаду. Даний процес відбувається на підставі затвердження одноосібно керівником переважно за рекомендаціями. Зазначений факт є негативним чинником при подальшому оцінюванні роботи персоналу, оскільки він унеможливує реальну оцінку конкурентних переваг претендента.

У третій частині оцінки персоналу на промислових підприємствах – реалізація посади – пропонується безпосереднє прийняття на посаду працівника та підписання контракту. Наявність контракту між працедавцем та працівником позитивно регламентує чинники, як зовнішні, так і внутрішні, обумовлені специфічною діяльністю підприємства, які неузгоджені законодавством. Окрім цього, трудовий контракт має термін дії, після закінчення якого працедавець може зробити висновок щодо ефективності роботи працівника та проведення нового конкурсу.

Ще однією важливою складовою, за якою можна здійснити оцінювання діяльності персоналу, є рівень розвитку компетенцій персоналу, що визначаються ступенем кваліфікації працівника, а також дає змогу більш успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним.

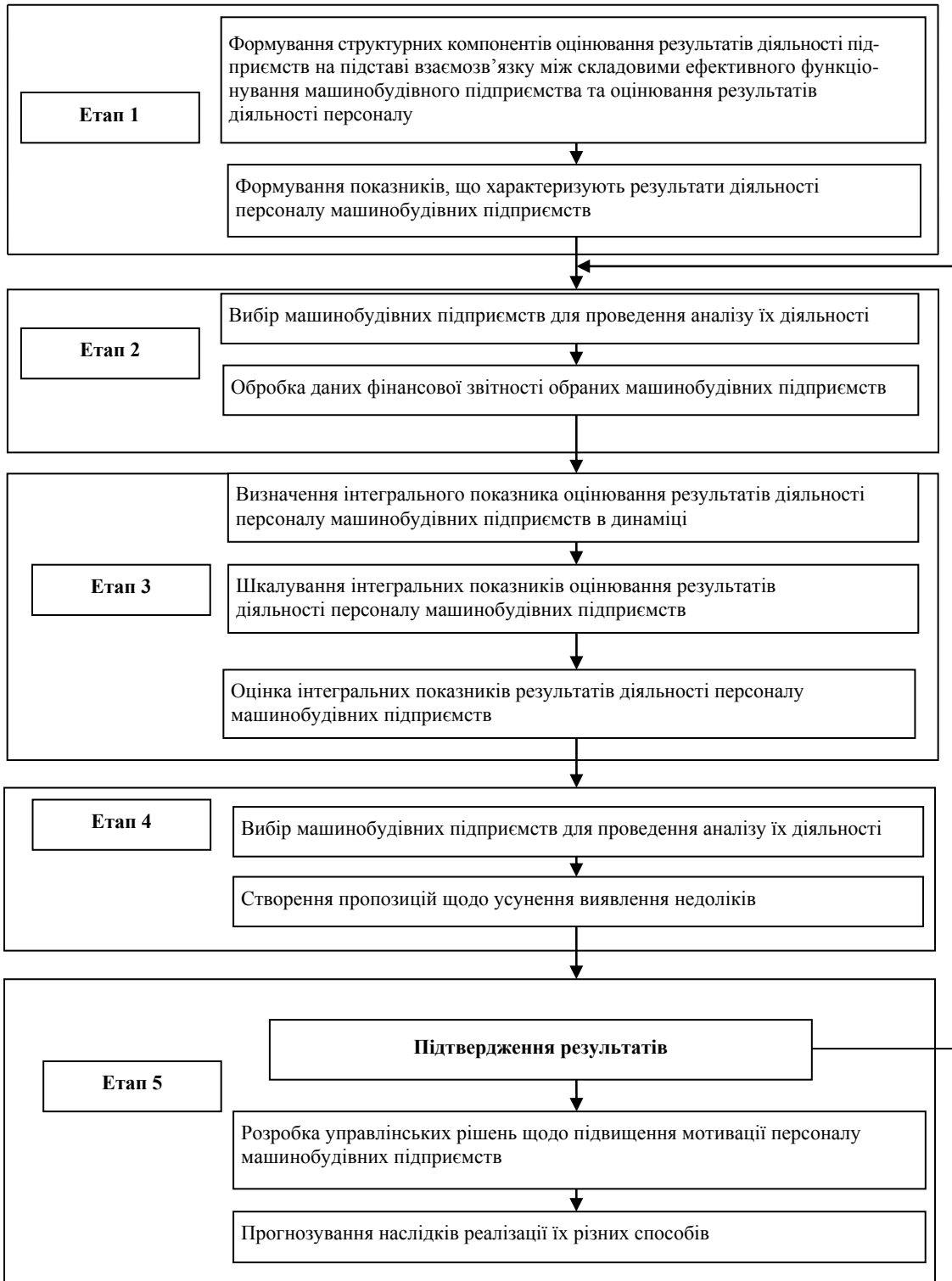


Рис. 7.1. Алгоритм методичного підходу до оцінки складових використання персоналу машинобудівних підприємств

При цьому існують загальні компетенції, які відносяться до особистісних якостей кожного працівника: творчість, ініціативність, критичне мислення, відданість справі, вміння працювати в команді, прагнення до змін, відмінне виконання своїх обов'язків та повноважень. До професійних компетенцій доцільно відносити ті, що входять до предметної спеціалізації – аналітичні, дослідницькі, діагностичні, нормативно-правові, предметні, управлінські, психологічні тощо. Під професійними компетенціями прийнято розуміти спеціальні знання, навички та вміння, що є необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків.

Разом з тим, за результатами проведених досліджень, в процесі оцінювання результатів діяльності працівників та їх стимулювання до вмотивованої праці, неабияке значення має підвищення кваліфікації персоналу, яке відіграє досить важливу роль як для підприємства, котре ставить за мету досягнення максимальних результатів своєї діяльності, у тому числі збільшення прибутків, так і для самих працівників, котрі беруть участь у досягненні поставлених цілей (рис. 7.2). Тобто підвищення кваліфікації є однією із складових стимулювання працівників та оцінювання результатів їх діяльності, сутність якої розкривається через оновлення теоретичних і практичних навичок та вмінь, знань відповідно до вимог, котрі постійно змінюються.

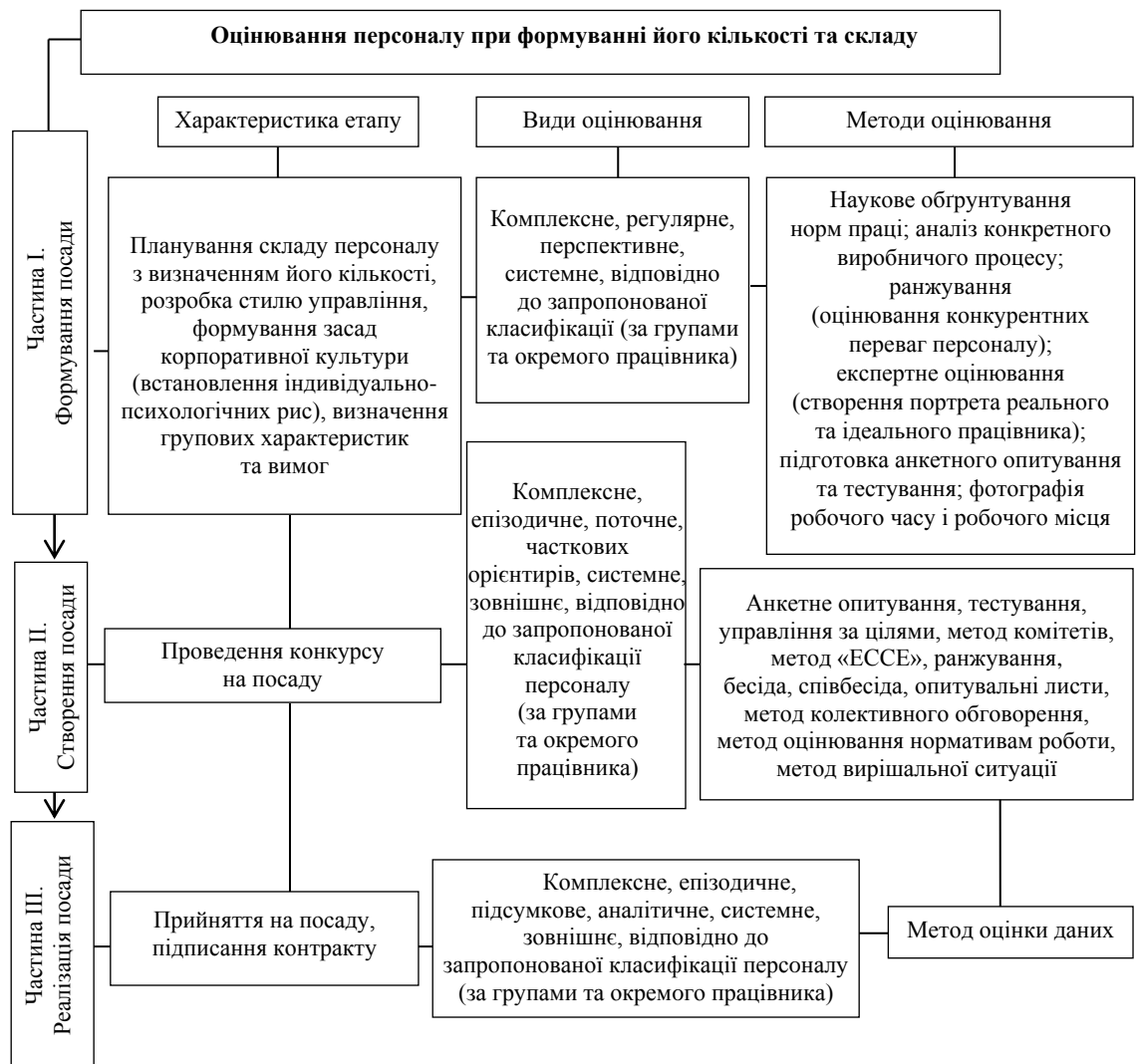


Рис. 7.2. Оцінювання персоналу на етапах відбору та затвердження на посаду в системі управління промисловим підприємством

Ще однією важливою складовою, за якою можна здійснити оцінювання діяльності персоналу, є рівень розвитку компетенцій персоналу, що визначаються ступенем кваліфікації працівника, а також дає змогу більш успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним. При цьому існують загальні компетенції, які відносяться до особистісних якостей кожного працівника: творчість, ініціативність, критичне мислення, відданість справі, вміння працювати в команді, прагнення до змін, відмінне виконання своїх обов'язків та повноважень. До професійних компетенцій доцільно відносити ті, що входять до предметної спеціалізації – аналітичні, дослідницькі, діагностичні, нормативно-правові, предметні, управлінські, психологічні тощо. Під професійними компетенціями прийнято розуміти спеціальні знання, навички та вміння, що є необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків.

Разом з тим, за результатами проведених досліджень, в процесі оцінювання результатів діяльності працівників та їх стимулювання до вмотивованої праці, неабияке значення має підвищення кваліфікації персоналу, яке відіграє досить важливу роль як для підприємства, котре ставить за мету досягнення максимальних результатів своєї діяльності, у тому числі збільшення прибутків, так і для самих працівників, котрі беруть участь у досягненні поставлених цілей (табл. 7.3). Тобто підвищення кваліфікації є однією із складових стимулювання працівників та оцінювання результатів їх діяльності, сутність якої розкривається через оновлення теоретичних і практичних навичок та вмінь, знань відповідно до вимог, котрі постійно змінюються.

Таблиця 7.3

Цілі і значення підвищення кваліфікації для підприємства та працівників при оцінюванні результатів та стимулюванні їх діяльності

Цілі підвищення кваліфікації	Значення підвищення кваліфікації	
	для підприємства	для персоналу
Основні цілі полягають у передачі професійних знань, загальноосвітніх знань та методики освоєння професійного навчання	Адаптивність персоналу	Підвищення заробітної плати
	Скорочення плинності кадрів	Розширення можливостей до кар'єрного зростання
	Залучення спеціалістів вищого рівня кваліфікації	Впевненість у собі, підвищення самооцінки
	Можливість використання прогресивних технологій	Задоволеність своєю працею
Додаткові цілі – навчання налагодженню та збереженню контактів, проведенню переговорів, освоєнню нових знань, взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем, вирішенню стратегічних завдань, розвитку здібностей і культури відпочинку, збереженню гарної фізичної форми	Підвищення якості продукції	Впевненість у майбутньому
	Можливість освоєння нових напрямів діяльності	Розширення кола спілкування
	Відданість персоналу підприємству і його цілям	Сприяння загальному інтелектуальному розвитку

Отже, відповідно до поставленої мети нашого дослідження пропонуємо використовувати методику оцінювання результатів діяльності персоналу відповідно до його класифікації, застосування методу оцінювання у відповідності до його компетенцій та критеріїв оцінювання. При цьому саме оцінювання результатів діяльності кожного окремого працівника, групи та загалом персоналу підприємства дають змогу в більш розширеному аспекті провести дослідження та здійснити аналіз їх мотивів та стимулів. З метою обґрунтування видів оцінювання результатів діяльності персоналу пропонуємо використовувати професійно-функціональну структуру, тобто класифікації персоналу, оскільки результати діяльності різних груп персоналу необхідно оцінювати по-різному.

Що стосується оцінювання результатів роботи персоналу за цілями проведення, то в залежності від встановленої мети, що полягає в оперативному управлінні діяльністю працівника або встановленні відповідності працівника обійманій посаді має місце проведення атестації персоналу або ж оцінювання поточних результатів його роботи. Аналогічним є оціню-

вання за об'єктом. Якщо необхідно оцінити індивідуальні результати роботи окремого працівника, то мова йтиме про індивідуальне оцінювання. У випадку дослідження механізмів формування, функціонування і розвитку командної роботи та інших аспектів групової динаміки, коли оцінити окремого працівника за певним показником неможливо, доречним буде проведення групового оцінювання.

Оцінювання результатів діяльності керівників вищого рівня необхідно проводити за наступними видами: за змістом – комплексне оцінювання; за регулярністю – періодичне та епізодичне; за періодом – підсумкове та перспективне; за критеріями оцінювання – аналітичне; за цілями проведення – поточне та атестація персоналу; за об'єктом оцінювання – індивідуальне. Для оцінювання результатів діяльності керівників вищого рівня пропонуємо комплексне оцінювання їх діяльності, оскільки недоцільним є його регулярне застосування, адже результатом роботи керівництва вищих рівнів є результат функціонування підприємства загалом, оцінювання ефективності якого можливо визначити лише на встановлену дату чи період. Через те, оцінювання здатності керівника досягати поставленої мети, його вміння керувати та управляти як персоналом, так і діяльністю підприємства загалом, доцільно здійснювати за допомогою періодичного та епізодичного оцінювання. Так, періодичне оцінювання дозволяє лише на певний період здійснити оцінку результатів діяльності керівників вищого рівня, в той час як епізодичне – їх роботу. Підсумкове та перспективне оцінювання необхідно проводити у відповідності до періоду проведення оцінювання. За заданими критеріями пропонуємо використовувати аналітичне оцінювання, що дозволяє узагальнити всі види оцінювання і результати діяльності керівника. При оцінюванні результатів діяльності керівників вищого, середнього та первинного рівнів слід застосовувати зовнішній вид оцінювання, а саме, оцінювання суб'єктами зовнішньої взаємодії, спеціальною комісією та експертами, що дозволить максимально об'єктивно визначити його конкурентні переваги.

Оцінювання результатів роботи керівників середнього рівня є важливим, з точки зору, визначення результатів діяльності за рахунок виконання структурним підрозділом чи відділом поставлених завдань за певний проміжок часу. Оцінювання результатів діяльності керівників середнього рівня має ґрунтуватись на наступних видах оцінювання: за змістом – комплексне; за регулярністю – періодичне та епізодичне; за періодом – підсумкове та перспективне; за критеріями оцінювання – якісне, оцінювання часових орієнтирів та аналітичне; за цілями проведення – поточне та атестація персоналу; за об'єктом оцінювання – індивідуальне.

Різниця між видами оцінювання керівників вищого та середнього рівня полягає лише у критеріях оцінювання. Відповідності до критеріїв оцінювання пропонується використовувати якісне оцінювання, оцінювання за часовими орієнтирами та аналітичне оцінювання. Запропоновані види оцінювання дозволяють забезпечити ефективність та раціональність процесу оцінювання результатів діяльності керівників середнього рівня.

При оцінюванні результатів діяльності керівників первинного рівня досить важливо застосовувати наступні види оцінювання: за змістом – комплексне; за регулярністю – регулярне, періодичне; за періодом – поточне, підсумкове та перспективне; за критеріями оцінювання – кількісне, якісне та аналітичне, за системністю – системне; за цілями проведення – поточне та атестація персоналу; за об'єктом оцінювання – індивідуальне. Відмінність в оцінюванні результатів діяльності керівників первинного рівня та інших видів керівників полягає у їх обов'язках. Так, якщо обов'язки керівників вищого та середнього рівнів полягають переважним чином у вирішенні організаційних та управлінських завдань, то на керівників первинного рівня покладені обов'язки з реалізації виконання планових завдань відділу чи цеху, тобто чіткий результат праці. Отже, згідно із регулярністю проведення пропонуємо застосовувати регулярне та періодичне оцінювання. Водночас доцільно проводити постійний контроль та оцінювання результатів діяльності керівників первинного рівня, а також узагальнене періодичне оцінювання з метою оцінювання результатів діяльності за певний проміжок часу. Так, у відповідності до періоду оцінювання пропонуємо здійснювати поточне, підсумкове та перспективне оцінювання, що дає змогу оцінити результати роботи на кожен день та за певний період, а також у перспективі. Згідно із критеріями оцінювання пропонуємо проводити кіль-

кісне, якісне та аналітичне оцінювання, так як за цих обставин має місце конкретний результат праці. За суб'єктом, за нашими переконаннями, доречно проводити зовнішнє оцінювання: оцінювання вищим керівництвом, суб'єктами зовнішньої взаємодії, спеціальною комісією та експертами.

Оцінювання діяльності фахівців та службовців, а також спеціалістів доцільно проводити за наступними видами: за змістом – комплексне оцінювання; за регулярністю проведення – постійне, періодичне та епізодичне; залежно від періоду оцінювання – поточне, підсумкове та перспективне; за заданими критеріями – аналітичне оцінювання; за системністю проведення – системне оцінювання; за суб'єктом – зовнішнє (оцінювання керівником, суб'єктами зовнішньої взаємодії, спеціальною комісією та експертами); за цілями проведення – поточне та атестація персоналу; за об'єктом оцінювання – групове та індивідуальне. Оцінювання результатів діяльності персоналу зазначеної професійно-функціональної категорії забезпечує ефективність вирішення ними як поточних, так і підсумкових завдань та обов'язків. До складу цієї категорії працівників входять бухгалтери, спеціалісти, фахівці тощо. Через те, в процесі оцінювання результатів їх діяльності доцільно використовувати відповідні методи оцінювання, які забезпечать ефективність її проведення.

Відповідно до наступної професійно-функціональної категорії персоналу, оцінювання результатів діяльності робітників є досить важливим процесом, оскільки саме від результатів їх праці, що визначається якістю та кількістю виготовленої продукції, проведених робіт та наданих послуг, забезпечується сукупний результат діяльності підприємства.

При оцінюванні результатів діяльності робітників доцільно використовувати наступні види оцінювання: за змістом – комплексне оцінювання; за регулярністю проведення – постійне та епізодичне; залежно від періоду оцінювання – поточне, підсумкове та перспективне; за заданими критеріями – кількісне та якісне оцінювання; за системністю проведення – системне оцінювання; за суб'єктом – зовнішнє (оцінювання керівником та колегами); за цілями проведення – поточне та атестація персоналу; за об'єктом оцінювання – групове та індивідуальне.

Таким чином, за підсумками проведених досліджень можна дійти висновку, що оцінка результатів діяльності персоналу буде достовірною та об'єктивною за умов її комплексності. Через те, оцінювання має здійснюватись за принципом визначення, систематизації та широкого використання певної кількості показників, що визначають якість та результативність управління персоналом.

При використанні методики оцінювання результатів діяльності персоналу та визначенні показників її ефективності слід брати до уваги те, що показник може визначатися як проміжний, що здійснює вплив на кількісні зміни певного чинника, або кінцевий, що здійснює безпосередній вплив даного показника на результативність виробничої діяльності. В якості проміжного результату можливо розглядати підвищення кваліфікації працівників. Кінцевий результат зазвичай полягає у підвищенні обсягу виробництва продукції або виручки від реалізації високоякісної продукції. Визначення загального кінцевого показника результативності роботи персоналу може відбуватися декількома способами: або шляхом розрахунку загального значення всіх результатів роботи, або як сумою часткових результатів від реалізації конкретних заходів персоналу, або шляхом використання системного підходу до оцінки діяльності персоналу. Розрахунок інтегрального узагальнюючого показника результатів діяльності персоналу переважним чином носить умовний характер у зв'язку з різноспрямованою дією показників на загальний результат. В якості вагомих показників оцінки результатів діяльності персоналу у науковій літературі розглядають середню заробітну плату, плинність кадрів, рівень трудової дисципліни, втрати робочих годин [22, с. 320–324]; продуктивність праці, втрати на робочу силу, структуру та динаміку персоналу; порівняння показників як із зовнішнім середовищем, так і з їх динамікою на підприємстві [67с. 320–334].

З метою отримання об'єктивності у визначенні показників, котрі характеризують якість трудової діяльності працівників, і водночас встановлення ступеня впливу цих показників на результативність функціонування системи управління підприємством пропонуємо систему показників комплексного оцінювання результатів діяльності персоналу, яку варто розглядати як концептуальну для проведення об'єктивного оцінювання (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Система показників комплексного оцінювання результатів діяльності персоналу на підприємстві

Загальне оцінювання результатів діяльності персоналу рекомендуємо здійснювати за допомогою визначення показників, що характеризують кількісні та якісні аспекти діяльності персоналу: якість праці персоналу; витрати на персонал; результативність праці персоналу.

Показники, що характеризують витрати на персонал, обумовлені необхідністю досягнення економічної ефективності при управлінні підприємством. Із цього приводу доцільним є визначення Є.В. Маслова, який стверджує, що «управління підприємством, котре провадить свою діяльність в умовах самофінансування, ставить за мету конкретизацію, облік та аналіз всіх витрат на робочу силу, пов'язаних з її функціонуванням» [36, с. 275].

Використання різноманітних методів та методик оцінки результатів діяльності персоналу повинне спрямовуватися на раціональність матеріалів і фінансових витрат в ефективному управлінні підприємством. Отже, при дослідженні проблем управління підприємством, варто з'ясувати, що власне представляють собою витрати на персонал і що варто розуміти під економічним ефектом. При оцінюванні трудової діяльності працівників крім витрат на персонал використовують показники, що характеризують якість роботи працівників на підприємстві. Виходячи з цього, сукупність показників повинна містити такі складові, як кількість раціоналізаторських пропозицій, а також винаходів на одного працівника та ступінь участі в гуртках якості.

Показники, що характеризують результативність роботи персоналу визначають ефективність системи управління персоналом, що входить у підсистему управління підприємством, а також відображають стан соціально-трудових відносин на підприємстві.

Разом з тим, найбільш дієвим на сьогодні визнане комплексне оцінювання діяльності персоналу, що представляє собою кількісне вираження за допомогою балів найважливіших якостей працівника, а також функцій, які на нього покладені. Дана методика була розроблена Науково-дослідним інститутом праці в м. Москва у 1989 р. та згодом удосконалена Київським національно-економічним університетом. Переваги зазначеної методики полягають в тому, що вона зарекомендувала ефективність свого застосування як для комплексного оцінювання окремого працівника будь-якої із категорій персоналу, так і, зокрема, для різних за професійно-кваліфікаційним та функціональним рівнем груп персоналу [29, с. 295].

Сутність методики полягає в оцінюванні взаємозв'язку узгоджених показників складових, котрі входять до комплексного оцінювання персоналу:

$$K_{f\bar{r}} = 0,5\hat{E}_{\bar{r}} \cdot \check{A}_{\bar{r}} + \check{N}_{\bar{d}} \cdot \check{D}_{\bar{d}}, \quad (7.1)$$

де $K_{оп}$ – комплексне оцінювання працівника; $K_{п}$ – професійно-кваліфікаційний рівень працівника; $D_{п}$ – ділові характеристики працівника; $C_{ф}$ – складність функцій (роботи), яку він виконує; P_p – результати роботи.

При оцінюванні професійно-кваліфікаційного рівня працівників використовують сукупність складових, до складу яких входять освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність в підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня. Усіх працівників доцільно поділити за освітою на декілька груп (загальна середня освіта, ПТУ, середня спеціальна, вища й інші), кожній з яких надається бальна оцінка. Залежно від тривалості стажу кожен рік роботи оцінюється певною кількістю балів (до 15 років – 0,01 бал за рік, за 15 і більше – 0,15 бала за рік). Зважаючи на форму підготовки і підвищення кваліфікації працівнику також виставляють бальну оцінку. Через те, коефіцієнт професійно-ділового рівня $K_{п}$ визначають за формулою:

$$K_{\bar{r}} = \frac{\bar{I} + \bar{N} + \bar{A}}{0,85}, \quad (7.2)$$

де $O + C + A$ – відповідно, оцінка освіти O , стажу роботи за спеціальністю C , активності в підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня A ;

0,5 – емпіричний коефіцієнт, визначений Науково-дослідним інститутом праці, який посилює значущість оцінювання складності та результатів праці;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Кожну характеристику ділових характеристик працівника D_{II} оцінюють в балах, виділяючи чотири рівні прояву: низький – 0,5; середній – 1; вище середнього – 2; високий – 3.

Характеристики, котрі здійснюють вплив на складність роботи працівників і вимагають більшого досвіду та прикладених зусиль, є основою для оцінювання складності функцій (роботи) C_{ϕ} працівника. Зазначений коефіцієнт визначається відношенням суми оцінок за кожним параметром із врахуванням їхньої питомої ваги до постійної величини 8,3 (максимальна бальна оцінка за всіма параметрами складності функцій працівника), що забезпечує порівняність в оцінюванні складності праці від працівника до директора. Оцінка результатів роботи P_p визначається підсумовуванням оцінок рівнів параметрів, які визначають результати праці робітників, враховуючи їхню питому вагу із охопленням кількісних і якісних параметрів робіт, що виконуються. Водночас ефективність мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу має забезпечуватись завдяки оцінюванню прогресивності системи управління персоналом, рівня технічної оснащеності працівників та їхньої кваліфікації.

Кінцевим завданням при оцінюванні результатів діяльності персоналу є вибір найбільш вдалих методів мотивації та стимулювання персоналу, здатних забезпечити результативність самого процесу управління підприємством. Врахування вказаних аспектів дає змогу отримати результати роботи персоналу, які перебувають у тісному взаємозв'язку як з інтересами працівників, так і стимулами, які надходять від підприємства. Однак, різні підприємства мають різний ступінь свободи у виборі методів управління персоналом і можливостей реалізації альтернативних варіантів.

Реалізація кожного з етапів оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства має бути спрямована на вивчення перспектив трудової активності працівників в контексті формування завдань, спрямованих на стимулювання та мотивацію персоналу. Дана взаємозалежність більш детально відображена на рис. 7.4. Сутність комплексної оцінки персоналу полягає в тому, що оцінка будь-якого із параметрів стану персоналу не буде ефективною, якщо вона не передбачає формування мотивів та стимулів діяльності працівника. У цьому твердженні розкривається зміст основного принципу функціонування комплексної методики оцінювання результатів діяльності персоналу.

На етапах формування цілей підприємства та засобів досягнення поставленої мети, визначення потреб в працівниках, а також оцінювання ступеня задоволення їх потреб, формується сукупність факторів стимулювання, що визначає майбутній характер та зміст мотиваційних прагнень працівника на підприємстві.

Аналогічною є робота на етапі збору та аналізу інформації, а також виборі системи показників оцінювання трудової діяльності персоналу. Сутність даної роботи полягає у переході від прогнозування до обрання стимулюючих дій, що є необхідними для забезпечення мотивації діяльності конкретних працівників. На основі значень розрахованих показників оцінювання трудової діяльності персоналу визначається перелік проблем, що виникають в управлінні персоналом, а також розробляються заходи щодо подолання цих проблем. Відповідно до результатів діяльності персоналу відбувається розподіл винагород, спрямованих на підвищення трудової активності персоналу на підприємстві.

На етапі контролю за результатами діяльності працівників здійснюється коригування завдань стимулювання та затверджується система мотивації та стимулювання персоналу. Правильно підібрана методика комплексного оцінювання діяльності персоналу допомагає сформувати мотиваційні очікування працівника, що пов'язані з безперервним процесом інтелектуального та емоційного вдосконалення його особистості.

Виходячи із проведених досліджень можна стверджувати, що практичний досвід промислових підприємств свідчить про необхідність залучення до вирішення завдань з правильного застосування методики оцінювання роботи персоналу фахівців, що мають відповідні знання та досвід не лише у сфері нормування та оплати праці, але і різних аспектів в системі управління промисловим підприємством.

рис. 7.4

Разом з тим, ефективність досягнення високих результатів в оцінюванні діяльності персоналу визначається двома важливими компонентами: зовнішніми (стимули, що формують результативність діяльності підприємства) та внутрішніми (мотиви, котрі формують задоволення потреб працівника), котрі формують два рівні впливу: зовнішній і внутрішній. Тобто, для того, щоб отримати високі результати при оцінюванні діяльності персоналу, а також впливати на мотивацію праці із використанням ефективних інструментів її стимулювання, керівнику необхідно створити належні умови роботи підприємства за всіма критеріями: виробничо-технологічними, організаційно-корпоративними, фінансово-економічними, соціально-трудовами і економіко-екологічними (рис. 7.5).



Рис. 7.5. Вплив систем мотивації та стимулювання на досягнення високих результатів в оцінюванні діяльності персоналу

Отже, на досягнення високих результатів діяльності персоналу підприємства мають вплив запропоновані інструменти: зовнішнього впливу: «Система активізації трудової діяльності персоналу» через стимулювання критеріїв виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціально-трудового, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного характеру підвищення продуктивної діяльності персоналу та внутрішнього впливу: «Оцінювання результатів роботи керівників, фахівців, спеціалістів та технічних службовців в системі підвищення якості і результативності роботи» через оцінку кількості виконаних робіт та «Оцінювання результатів роботи основних, допоміжних і обслуговуючих робітників в системі підвищення якості і результативності роботи» через оцінку якісно та своєчасно виконаних робіт. Інструментами підвищення мотивації продуктивної праці персоналу є система активізації його трудової діяльності.

Таким чином, з метою підвищення ефективності сучасної методики оцінювання діяльності персоналу вважаємо доцільним здійснювати врахування наступних чинників:

- надання зворотного зв'язку учасникам процесу оцінювання (надання інформації працівникам щодо мети, процедури та критеріїв оцінювання);
- забезпечення дієвості оцінювання персоналу;

- сприяння гнучкості процедури оцінювання (завдяки гнучкості фахівець може стати на позиції різних точок зору і об'єктивно розглядати різні ситуації);
- забезпечення можливості прогнозування оцінки (з метою подальшого планування управлінських рішень).

Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що вибір методів та методик оцінювання трудової діяльності персоналу не є досконалим та до кінця розкритим, що і зумовило більш поглиблене вивчення нами даної проблематики, завдання якої полягали у пошуку та детальному аналізі найбільш поширених методів та методик оцінювання результатів діяльності персоналу; дослідженні та групуванні показників для аналізу результатів діяльності персоналу; формуванні системи показників комплексного оцінювання результатів його діяльності; пошуку взаємозв'язку методики оцінювання результатів діяльності персоналу із завданнями мотивації та стимулювання працівників. Подальші дослідження полягають у визначенні факторів та критеріїв оцінювання мотивації та стимулювання персоналу, а також застосування під час оцінювання результатів діяльності персоналу бенчмаркінгу, що використовується в якості еталонного оцінювання працівників та може використовуватись на різних рівнях та охоплювати сукупний процес управління персоналом на промисловому підприємстві та формувати відповідні заходи з метою їх перетворення у результати.

Отже, на досягнення високих результатів діяльності персоналу підприємства мають вплив запропоновані інструменти: зовнішнього впливу: «Система активізації трудової діяльності персоналу» через стимулювання критеріїв виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціально-трудоного, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного характеру підвищення продуктивної діяльності персоналу та внутрішнього впливу: «Оцінювання результатів роботи керівників, фахівців, спеціалістів та технічних службовців в системі підвищення якості і результативності роботи» через оцінку кількості виконаних робіт та «Оцінювання результатів роботи основних, допоміжних і обслуговуючих робітників в системі підвищення якості і результативності роботи» через оцінку якісно та своєчасно виконаних робіт. Інструментами підвищення мотивації продуктивної праці персоналу є система активізації його трудової діяльності.

Таким чином, з метою підвищення ефективності сучасної методики оцінювання діяльності персоналу вважаємо доцільним здійснювати врахування наступних чинників:

- надання зворотного зв'язку учасникам процесу оцінювання (надання інформації працівникам щодо мети, процедури та критеріїв оцінювання);
- забезпечення дієвості оцінювання персоналу;
- сприяння гнучкості процедури оцінювання (завдяки гнучкості фахівець може стати на позиції різних точок зору і об'єктивно розглядати різні ситуації);
- забезпечення можливості прогнозування оцінки (з метою подальшого планування управлінських рішень).

Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що вибір методів та методик оцінювання трудової діяльності персоналу не є досконалим та до кінця розкритим, що і зумовило більш поглиблене вивчення нами даної проблематики, завдання якої полягали у пошуку та детальному аналізі найбільш поширених методів та методик оцінювання результатів діяльності персоналу; дослідженні та групуванні показників для аналізу результатів діяльності персоналу; формуванні системи показників комплексного оцінювання результатів його діяльності; пошуку взаємозв'язку методики оцінювання результатів діяльності персоналу із завданнями мотивації та стимулювання працівників. Подальші дослідження полягають у визначенні факторів та критеріїв оцінювання мотивації та стимулювання персоналу, а також застосування під час оцінювання результатів діяльності персоналу бенчмаркінгу, що використовується в якості еталонного оцінювання працівників та може використовуватись на різних рівнях та охоплювати сукупний процес управління персоналом на промисловому підприємстві та формувати відповідні заходи з метою їх перетворення у результати.

7.2. Факторно-критеріальна система оцінки, мотивації та стимулювання в менеджменті персоналу

Як показує досвід високорозвинених країн, на промислових підприємствах значну увагу приділяють визначенню факторів та дослідженню їх місця й ролі у поведінці працівника, активізації його трудової діяльності, про що свідчать численні дослідження та публікації [2, 10, 15, 20, 23, 30, 33, 64]. В Україні досить тривалий період можна було спостерігати ігнорування потреб працівника, в результаті чого принципи добросовісної та кваліфікованої праці відійшли на задній план, що і спричинило кризові явища в економіці, пов'язані із знеціненням праці та зниженням зацікавленості персоналу у результативній діяльності підприємства. Через те, основним завданням нашої роботи є дослідження та аналіз найбільш відомих факторів та критеріїв мотивації та стимулювання, а також формування факторно-критеріальної системи оцінки, мотивації та стимулювання в управлінні персоналом. Адже розробка дієвого механізму оцінки мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві залежить від врахування різних факторів та критеріїв, здатних визначати як позитивні, так і негативні мотиви поведінки працівників. Так, економічний словник визначає фактор як причину, рушійну силу якогонебудь процесу, явища, яка визначає його характер або окремі його риси [9].

У зарубіжних теоріях мотивації фактори мотивації працівників визначаються суб'єктивним характером, котрі залежать від його індивідуальних особливостей. Аналіз наведених нижче підходів таких вчених, як Ф. Тейлор, Д. Гілберт, А. Маслоу, У. Ньюс, Л. Лоулер та Д. Надлер [57, с. 54; 37, с. 127; 39, с. 98] дає підстави стверджувати, що у них відсутніми є розмежування між факторами мотивації діяльності працівників як функції менеджменту та факторами мотивації як процесу формування мотиваційної спрямованості.

При розгляді мотиваційних процесів за Е.А. Уткіним [61, с. 207] досить складно визначати генеруючі фактори для окремого працівника із врахуванням конкретних умов. На нашу думку, фактори, що впливають на ефективність роботи персоналу доцільно розглядати у нерозривному взаємозв'язку зі специфікою економічної ситуації, яка складається на даний момент. Аналіз наукової проблематики 1970–1980-х років дає підстави стверджувати, що найбільший інтерес у дослідженні факторів впливу на мотивацію та стимулювання персоналу представляють праці В. Г. Антосенкова та З. В. Купріянової, в яких першочергова увага надається професійній кваліфікації, організації, умовам роботи, особистим мотивам, рівню життя та статусам в колективі [1].

Серед досліджень в галузі мотивації та стимулювання 1980–1990-х рр. особлива увага приділяється науковим доробкам Р. Штольберга, К. Замфіра, В. І. Верховіна. У працях вчених можна простежити негативну сторону факторів, що впливають на мотивацію та стимулювання персоналу [9, с. 74]. На думку Л.А. Полонської мотиваційні фактори слід поділяти за тривалістю дії на довго- та короткострокові, які здійснюють вплив як на колектив, так і на окремого працівника [46, с. 111]. У працях [48, с. 39–40; 28, с. 12; 31, с. 46] вчені поділяють фактори мотивації діяльності працівників на внутрішні і зовнішні.

А. М. Колот [28, с. 12], виділяючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на поведінку працівника у процесі трудової активності, зазначає, що діяльність працівника спонукають декілька факторів, з яких один відноситься до основних, а інші є додатковими.

Таким чином, маємо підстави для висновків, що мотивацію формують чинники економічного, психологічного та ціннісного спрямування трудової діяльності та доповнюють елементами примусу.

У доповнення до глобальних та локальних факторів [31, с. 108–109] або тих, що діють на мега-, макро- та мікрорівнях, здійснюючи вплив на мотивацію праці персоналу підприємства [50, с. 47], останнім часом помітний вплив на високопродуктивну працю персоналу справляють фактори глобалізаційного та міграційного спрямування. Через те, у своїй праці [20, с. 46] автори, окрім факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також факторів індиві-

дуального характеру, виділяють інтегруючий фактор – культуру, що виступає об'єднуючою ланкою вказаної системи факторів. Разом з тим, В.П. Нестерчук [237, с. 61] серед факторів мотивації, в першу чергу, виділяє систему матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці. Проте ми вважаємо, що на сьогодні вагомий вплив мають організаційні фактори мотивації працівників, тобто забезпечення порядку, дисципліни та відповідальності в роботі, чіткість ритму робочого часу, а також ергономічність, гігієнічність і екологічність трудових процесів. При цьому з метою активізації людського фактора трудову активність необхідно здійснювати з повним врахуванням не лише організаційно-технічних, але й соціально-психологічних факторів, які обумовлюють розвиток суспільних форм життя, біологічні особливості розвитку людини, етапи її життєвого циклу [42, с. 61].

На нашу думку, заслуговують на увагу дослідження англійських фахівців з персоналу Ш. Річі і П. Мартін, які поряд із дослідженими факторами додають нові мотиватори на основі розробленого унікального мотиваційного тесту. За результатами проведеного анкетування та обробки 1335 анкет менеджерів [22, с. 61], вчені виділили 12 мотиваторів. Із вказаного переліку факторів можна виділити ті, котрі носять як позитивне, так і негативне та нейтральне спрямування. Так, зокрема, розглянемо фактор влади: чим більше влади, тим більшою є задоволеність, що є позитивним фактором, і навпаки, чим менше влади, тим більше зростає незадоволеність; відсутність влади є негативним фактором. У свою чергу, до нейтральних можна віднести фактори соціальних контактів та взаємин. Таким чином, позитивні, негативні та нейтральні фактори є важливими складовими системи мотивації персоналу, оскільки використовують як методи заохочення, так і покарання.

Разом з тим, проведений В.М. Данюком факторний аналіз показав [17, с. 40], що за оцінкою впливу факторів на високопродуктивну працю персоналу існує наступний розподіл респондентів: 96,2 % респондентів віддали перевагу підвищенню заробітної плати; 75 % – залежності результатів від затрат праці, 36,8 % – персональній відповідальності за отримані результати; 29,5 % – підвищенню професійної підготовки та кваліфікації персоналу, 13,1 % – створенню сприятливих умов, 4,4 % – залученню працівників до реалізації управлінських рішень, 3,0 % – застосуванню морального стимулювання. За результатами оцінювання негативних факторів у мотивації трудової діяльності персоналу на звільнення з роботи вагомий вплив справляє відсутність справедливої оцінки (65 % респондентів); неухага або формальне відношення зі сторони керівництва (52 % респондентів); наявність конфліктів у колективі (30%); відсутність або невисокий імідж керівника (57 %); неоптимальна завантаженість в роботі (21 %), авторитарний стиль керівництва (14 %); низький рівень згуртованості колективу (40 %).

Ще одні результати дослідження [62, с. 124–125] показали певне ранжування факторів, що впливають на мотивацію трудової діяльності працівників промислового підприємства. Таким чином, респондентами в балах було визначено за значимістю у порядку її зниження наступні фактори: заробітна плата – 10,5; участь у прибутках підприємства – 9,7; визначеність у майбутній кар'єрі та службових переміщеннях – 8,3; достовірність оцінки ефективності роботи – 7,2; проведення навчання і підвищення кваліфікації – 6,5; забезпеченість охорони здоров'я – 6,3; можливість ширшого спілкування – 6,2; участь в управлінні – 6; адаптація до трудової діяльності – 5,4; безпечні умови праці – 4,4; житлово-побутові умови – 4,4; організація харчування на роботі – 2,3 бали. Систематизація існуючих класифікацій факторів оцінки мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах згрупована у таблиці 7.4.

Комплексна структуризація факторів оцінки мотивації дає підстави для виділення таких компонентів сфери мотивації працівника, як мотиви та стимули, так і фрустратори, що є нездоланим об'єктивним чи суб'єктивним бар'єром, який спрямований на досягнення мети, тобто внутрішні та зовнішні мотиватори та антимотиватори у своєму поєднанні та врахуванні взаємного впливу забезпечують формування найбільш стійких й тривало діючих мотивів щодо ефективної роботи працівників.

Таким чином, нами згруповано фактори оцінки мотивації трудової діяльності працівників на промислових підприємствах, де серед внутрішніх визначено такі основні: матеріального, морального, організаційного, соціально-психологічного та технічного змісту (табл. 7.5).

Систематизація існуючих класифікацій факторів оцінки мотивації та стимулювання персоналу промислового підприємства

Автор	Характеристика факторів
Ф. Тейлор, Д. Гілберт [56, с. 54]	Гроші є основним мотиватором, що задовольняє особисті економічні цілі працівників
А. Маслоу [36, с. 127]	Людську поведінку визначають потреби, які входять до основних п'яти рівнів піраміди, тобто до безпосередніх факторів мотивації працівників належать лише їх потреби без врахування, зокрема, вольових зусиль, відповідальності, цілей, відчуттів
Л. Лоулер Та Д. Надлер [38, с. 98]	У своїй теорії очікування факторами мотивації трудової діяльності персоналу визначають здатність вирішувати певні завдання; винагороду за виконану роботу; відповідність винагороди виконаній роботі, затраченим зусиллям
У. Ньюс [38, с. 98]	Сформував мотиваційну теорію очікувань, в якій виділено дев'ять мотиваційних факторів: спроможність виконувати роботу, впевненість працівників у своїх силах, складність в роботі, критерій оцінки роботи, відповідність роботи винагороді, втрати працівника від роботи, компенсація за роботу, довіра менеджера, взаємодія працівника з менеджером
Р. Штольберг, К. Замфір [4, с. 74]	Виділяють негативні фактори, що впливають на оцінку мотивації та стимулювання персоналу, серед яких виділяють незадоволеність професією, невідповідність роботи чи спеціальності здобутій кваліфікації, порушення ритмічності в роботі, часті понаднормові роботи, незадовільні умови роботи, незадовільний стан здоров'я працівника, незадоволеність розміром матеріальної винагороди, відсутність надання житла, погані стосунки з колективом і адміністрацією
А.А. Ручка, Н.А. Сакада [48, с. 39–40]	До факторів, що визначають трудову активність персоналу, відносять внутрішні фактори (забезпечення підвищення самоорганізації персоналу, освоєння прогресивних методів і прийомів роботи працівників, удосконалення робочих місць), реалізація котрих у повній мірі залежить від волі, здібностей та кваліфікаційного рівня самого працівника. Прояв зовнішніх факторів залежить від зовнішніх умов: впровадження інноваційних технологій, заміни застарілого обладнання, вдосконалення форм матеріальних та моральних стимулів, поліпшення організації роботи; покращання вимог з боку фахівців та керівників
Е.А. Уткін [60, с. 207]	Найважливішим фактором визначає постійну трансформацію мотиваційного процесу, яку супроводжують непередбачувані зміни в діяльності працівників та неочікувана реакція на мотивуючий вплив
В.І. Верховін [9, с. 74]	Здійснив періодичне дослідження структури мотиваційних факторів: відповідно до першого періоду (1960-ті рр.) головними факторами є умови праці; другий (1970-ті рр.) – соціальні аспекти, третій (1980-ті рр.) – соціально-демографічні фактори. Крім того, автором виділено три рівні трудової мотивації, що створює додаткові можливості для формування тривірневої системи факторів: перший рівень – фактори пояснення та обґрунтування вибору працівником сфери професійної та трудової спеціалізації; другий – забезпечення виконання працівником запропонованих соціальних норм і цінностей; третій – відбір та обґрунтування альтернатив, а також оптимізації життєвого циклу працівника в системі різноманітних виробничих і невиробничих факторів, умов і ситуацій
Д.І. Тарасенко [55, с. 7]	Здійснює поділ факторів за суб'єктивними (особистісними) та об'єктивними характеристиками. Суб'єктивні фактори доцільно класифікувати у відповідності до рівня кваліфікації працівника; інтенсивності роботи, що виконується; взаємовідносин працівників у колективі, їх участі в управлінні підприємством тощо. Серед об'єктивних факторів виділяють: соціально-економічні та культурно-побутові умови життя населення в даній країні; рівень суспільного виробництва і науково-технічного прогресу; рівень розвитку продуктивних сил та виробничих відносин; природно-кліматичні умови; статеві-віковий склад населення, чисельність родин, їхній склад тощо

Автор	Характеристика факторів
А.М. Колот [28, с. 46]	Комплекс факторів, що впливають на поведінку працівника у процесі трудової діяльності, доцільно поділяти на зовнішні, що формуються на рівні держави, регіону, галузі чи підприємства та внутрішні, які відносяться до складових структури безпосередньої особистості працівника: потреби, інтереси, цінності, пов'язані із соціокультурним розвитком трудової ментальності тощо. Як відмічає автор, трудову діяльність працівника спонукають декілька факторів, з яких один відноситься до основних, а інші здійснюють роль додаткових. Поведінку персоналу формують під дією таких факторів, як структура цінностей, яким працівник віддає перевагу; досягнутий рівень якості життя; норми трудової моралі; ідеологічні установки; ряд інших індивідуальних особливостей працівника
Г.Т. Куліков [31, с. 108–109]	Фактори, котрі існують поза працівником об'єктивно і, вступаючи у взаємодію з внутрішніми факторами або підсилюють, або послаблюють трудову мотивацію, науковець класифікує за: типом економічної системи; ступенем ринкових відносин; формою власності; рівнем техніки і технології; економічною політикою держави (фінансовою, кредитною, податковою, ціновою тощо); політикою у сфері зайнятості, заробітної плати та доходів; станом нормативно-правової бази держави тощо. На мікрорівні значний вплив на мотивацію трудової активності здійснюють техніко-технологічні, організаційні та психологічні фактори, заробітна плата, організація, характер, зміст та умови праці, нормування, система внутрішніх пільг, нематеріальні пільги
М.С. Дороніна, Є.Г. Наумік, О.В. Соловйов [19, с. 46]	Крім факторів внутрішнього, зовнішнього середовища, а також індивідуального рівня, виділяють інтегруючий фактор – культуру, що діє як інтегруюча сила, здатна одночасно об'єднувати як фактори одного, так і різних рівнів, дозволяючи відобразити розвиток чинників та умов формування мотиваційної спрямованості
В.П. Нестерчук [42, с. 61]	До факторів мотивації, в першу чергу, слід віднести систему матеріального та морального стимулювання до трудової діяльності: визначення розмірів грошової винагороди, рівня тарифних ставок, премій, доплат, підвищення професійного розряду, доручення складних та відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства тощо
С. Сардак [50, с. 47]	На стан мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємства впливають фактори на мега-, макро- та мікрорівнях. На мегарівні впливає рівень життя та оплати за кордоном, кваліфікаційні вимоги до професії, конкуренція на світовому ринку, стан трудової міграції між країнами. На макрорівні: стан економіки, рівень зайнятості, рівень оплати, співвідношення мінімальної та середньої заробітної плати. На мезорівні має вплив: рентабельність галузі, співвідношення міжгалузевих рівнів оплати, рівень науково-технічного розвитку регіону (галузі). Мікрорівень має вплив на мотивацію через такі фактори як: регулятивність, взаємозалежність, особисті якості працівника, організаційна культура, самоповага, наполегливість, стан здоров'я тощо
О.В. Павловська [45, с. 39–44]	При дослідженні впливу факторів на стимулювання діяльності персоналу автор стверджує, що до основних мотивів слід віднести престиж професії, кваліфікація, можливість перепідготовки, можливість економно витратити час, задоволеність виплаченою заробітною платою, поінформованість, піклування керівництва про матеріальне, моральне стимулювання і добробут
Л.М. Потьомкін [47, с. 24]	Висловлює думку про те, що головними чинниками є рівень кваліфікації, ступінь відповідальності, рівень фізичного навантаження, необхідна ступінь рівня використання населення в трудовому процесі (зайнятість), ступінь відхилення фактичних умов праці від нормативних, рівень професійної майстерності, рівень ініціативності, рівень розумових здібностей, ступінь відповідальності, рівень керівництва, рівень ділових контактів, рівень матеріальної відповідальності

Автор	Характеристика факторів
А. Сардаян, Т. Комарова, В. Хожемпо [51, с. 58]	За результатами експертного опитування важливими для мотивації персоналу на підприємстві факторами, представленими у міру зменшення їх значимості є: безоплатні обіди, безкоштовний проїзд, зручний час роботи, достатній розмір заробітної плати, преміювання за вислугу років, надання премії від прибутку, сприятлива атмосфера між співробітниками, можливість медстрахування, існування знижок на продукцію підприємства, організація робочого місця, отримання абонементу у спортклуби, можливість кар'єрного зростання, підвищення рівня кваліфікації, оплата послуг мобільного зв'язку, проведення корпоративних заходів, безоплатні путівки в санаторії, наявність кімнати відпочинку, можливість отримання кредиту
Л.А. Полонська [46, с. 111]	Здійснює поділ факторів мотивації за тривалістю дії на довго- та короткострокові, які здійснюють вплив як на колектив, так і на окремого працівника. Довгострокові фактори розраховані не лише на період трудової діяльності працівника, але і на «все трудове життя людини», при цьому формуючи постійний інтерес до якісної та ефективної роботи протягом тривалого часу. Водночас автор визначає фактори, що визначають задоволеність роботою та мотивацію персоналу різних рівнів та посад. Сюди відносять вимоги до рівня майстерності; ясність у виконанні роботи; значення роботи працівника для підприємства (цінність, статус); зворотний зв'язок (позитивне чи негативне підкріплення, отримане від керівника, колег після роботи або підлеглих про ефективність діяльності); самостійність (можливість працювати самостійно, збалансованість керованості і відповідальності). В залежності від стадії перебування на певній посаді відбувається відповідна факторна мотивація. В перший рік роботи до основних факторів належать значення роботи та зворотного зв'язку, в другий – п'ятий роки – самостійністю в усіх сферах роботи. Після п'яти років роботи на одній посаді вказані фактори не завжди відіграють ключову роль в отриманні задоволення від роботи, а тому слід погодитись, що важливим є систематичне порівняння діяльності працівника на одній посаді та здійснення горизонтального переміщення; збагачення змісту роботи та розширення її межі; здійснення активного структурного планування підприємства із використанням гнучких організаційних форм; розвиток організаційної діяльності, підвищення кваліфікації; впровадження новітніх форм взаємодії керівників та підлеглих
Ш. Річі, П. Мартін [22]	Розробили мотиваційне тестування, на основі якого сформулювали мотиватори, що є значущими для кожного працівника: висока заробітна плата, комфортні умови праці, структуризація роботи, соціальні зв'язки, статус, взаємини, визнання, досягнення, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, саморозвиток, зацікавленість і корисність роботи
Л.П. Червінська [63, с.165]	Виділяє три групи факторів: матеріальні, що є факторами зовнішнього змісту; нематеріальні – особового та організаційного спрямування, котрі пов'язані з умовами праці; психологічні – тісно переплітаються з психічними процесами, які супроводжують трудову діяльність працівника. Крім того, автори зазначають, що нематеріальні фактори можна задовільнити, враховуючи індивідуальні вподобання працівників, їх прагнення, здібності, освіти, кваліфікацію тощо

Серед факторів зовнішнього середовища, які здійснюють безпосередній вплив на оцінювання мотивації діяльності персоналу віднесемо наступні: економічні, соціальні, демографічні, законодавчі, етично-культурні, а також фактори середовища розвитку регіону, області.

Застосування приведеної нижче систематизації факторів, що впливають на оцінювання мотивації діяльності персоналу на підприємстві, носить поступальний характер, що передбачає переміщення від односкладових систем, відповідно до яких оплату праці здійснюють згідно із встановленими нормами діяльності працівника, до більш комплексних, котрі спрямовані на використання різних форм та методів мотивації та стимулювання працівників до досягнення результативної трудової діяльності.

Вибір факторів, що впливають на оцінювання мотивації діяльності персоналу

Класифікація факторів
Внутрішні фактори
Матеріальні
Підвищення заробітної плати
Премії:
– з урахуванням колективних творчих справ (КТС);
– до ювілеїв тощо;
– до пам'ятних подій;
– за перевиконання плану;
– за результати роботи (квартал, півріччя, рік)
Доплати за:
– важкі та шкідливі умови праці;
– ненормований робочий час;
– розширення зони обслуговування;
– виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
Надбавки:
– за безперервність роботи;
– за вислугу років;
– за творчу активність;
– за звання, ступені тощо
Матеріальні допомоги:
– на оздоровлення (працівника та членів родини);
– на лікування;
– на поховання близьких родичів;
– відшкодування витрат на поховання померлого працівника;
– пенсіонерам підприємства на соціальні потреби
Цінні подарунки, грошові бонуси за результативні ідеї, авторський гонорар за впроваджені у діяльність підприємства ідеї
Пільгове кредитування, надання житла
Медичне страхування
Моральні
Публічне визнання здобутків:
– грамоти;
– дипломи;
– листи подяки;
– дошка пошани
Підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця
Участь в управлінні підприємством
Кар'єрне зростання, просування по службі
Організаційні
Збільшення часу відпочинку (додаткові дні до щорічної відпустки)
Комфортні умови роботи
Безпека на підприємстві
Розвиток прогресивних форм організації виробництва та управління
Організація внутрішнього трудового порядку, формування посадових інструкцій, підписання контрактів з працівниками
Організація прогресивних систем стимулювання, оплати праці
Організація культурно-масових заходів для працівників
Планування і прогнозування робіт, нормування праці
Управлінські
Раціональна структура управління
Ротація керівних кадрів підприємства
Рівень централізації управлінських функцій
Рівень розвитку групової взаємодії

Класифікація факторів
Стиль керівництва підлеглими та норма керованості
Технології управління
Система управління конфліктними ситуаціями на підприємстві
Система оцінки досягнень працівників підприємства
Соціально-психологічні
Психологічна підтримка працівника (наявність психолога у штаті, тощо)
Соціальна підтримка (дитсадок, санаторій, тощо)
Сприятливий психологічний клімат у колективі
Творчість та самостійність у роботі
Самореалізація власних здібностей
Престиж підприємства
Узгодженість та відповідність із цілями підприємства
Соціальні гарантії та блага
Взаємовідносини з колегами
Підвищення ділових та професійних якостей
Стимулювання відповідальністю
Самотивація та самовдосконалення
Консультації, семінари, тренінги
Технічні
Впровадження нових технологій, машин, обладнання, техніки і матеріалів
Підвищення конкурентоспроможності продукції
Використання новітніх наукових розробок
Реконструкція виробництва
Використання оргтехніки
Охорона і поліпшення навколишнього середовища
Культура виробництва
Безпека трудової діяльності
Впровадження інформаційно-комп'ютерного забезпечення
Розробка системи технічного забезпечення
<i>Зовнішні фактори</i>
Економічні
Характер та темпи інфляції
Рівень зайнятості в країні, регіоні, на локальному ринку
Загальний стан промисловості (спад промислового виробництва, скорочення виробництва споживчих товарів за рахунок розширення виробництва промислової продукції)
Стан державного бюджету (загрозливий дефіцит державного бюджету України)
Податкова система (ставки податку, податкова політика для великих, середніх та малих підприємств; політика санкцій та штрафів)
Стан платіжного балансу країни
Інституційні та структурні перетворення в економіці
Структура економіки в галузевому розрізі, характеристика товарних ринків
Економічна культура та стереотипи економічної поведінки населення та професійних груп
Розмір та структура ВВП, дохід на душу населення
Рівень доходів населення
Стан розвитку інфраструктури
Пільги для населення, соціальне, медичне, пенсійне забезпечення
Соціальні
Соціальна структура населення країни, регіону, області
Соціальне становище різних категорій працівників
Ставлення населення до професій, посад
Прийнятні для суспільства ролі та статуси

Класифікація факторів
Мобільність населення
Рівень злочинності, бідності
Роль жінок і національних меншин у суспільстві
Структура домогосподарства (родина), життєвий цикл родини; референтні групи, соціальне середовище
Соціальні цінності (дистанція влади, співвідношення індивідуалізму та колективізму), зміни способу життя (зміни у складі сімей, ставленні до роботи і вільного часу)
Зміна смаків та переваг споживачів, рівень освіти, рівень підвищення кваліфікації
Рівень письменності та освіченості населення; соціально-звичні матеріальні об'єкти
Демографічні
Демографічна структура населення
Гендерна та професійна структура зайнятості у промисловості
Гендерне рівноправ'я, зміни демографічної ситуації в країні, регіоні (старіння нації в цілому, загальний стан здоров'я населення, в тому числі працездатного віку)
Відтік професійних кадрів за кордон
Державне регулювання ринку праці
Особливості регулювання ринку праці України та національне трудове законодавство
Закони і обмеження; характер та частота змін трудового законодавства
Сприяння самозайнятості й поліпшенню системи надання грошової допомоги безробітним
Легалізація тіньової зайнятості
Упровадження нестандартних режимів робочого часу як тимчасового заходу для призупинення зростання безробіття
Формування ефективної структурної та регіональної політики зайнятості
Стимулювання державних і приватних роботодавців до створення нових робочих місць із мінімальними витратами
Підтримка створення нових робочих місць і продуктивної зайнятості
Диференційований підхід до скорочення обсягів виробництва та забезпечення допомоги звільненим працівникам
Етично-культурні
Національні, історично сформовані традиції, прийняті в межах конкретної території
Національно-етнічна структура населення
Культура як сукупність знань, переконань, цінностей
Комунікаційні засоби мови (офіційна, письмова, розмовна), діалекти, мовний плюралізм
Мова невербального спілкування (міміка, жести)
Релігійні переконання, система моральних принципів, основні вірування, норми, табу
Умови та стиль життя населення (працівників)
Народні ремесла, мистецтво, культурне життя
Середовище регіону, області
Категорія регіону, стан економічного розвитку регіону, тип населеного пункту, де розташоване підприємство
Реальна та потенційна купівельна спроможність населення країни чи регіону
Стан ринку праці в країні та регіоні
Рівень оплати праці, умови праці
Рівень безробіття, географічні та топографічні особливості території проживання трудових ресурсів та розташування підприємства
Наявність та доступність до природних ресурсів
Екологічна ситуація, можливість виникнення небезпечних ситуацій кліматичного характеру

Систематизація зовнішніх та внутрішніх факторів, які у своїй взаємодії або автономно здійснюють вплив на оцінювання мотивації діяльності персоналу підприємства дає підстави стверджувати, що кожен із внутрішніх факторів в тій чи іншій мірі характеризується з погляду

впливів зовнішнього середовища. Це пояснюється тим, що важливість кожного із факторів, що впливають на оцінювання мотивації працівника прямо або частково залежить від зовнішніх факторів. Запропонована класифікація факторів є також досить зручною при проведенні дослідження взаємозв'язку ефективності управління персоналом і факторів, що визначають оцінку мотивації працівників.

Таким чином, із перерахованих факторів оцінки мотивації трудової діяльності персоналу одні є цінними для працівників та вимагають першочергового задоволення, а інші можуть приносити задоволення з часом, а тому їм приділяється мало уваги. Саме тому, для ефективної роботи персоналу необхідно з'ясувати, яке місце в системі мотивації та стимулювання працівників належить домінуючим факторам, та виходячи із цього, стимулювання здійснювати за двома напрямками: створення умов, які за допомогою інструментарію економічної мотивації гарантують забезпечення задоволення потреб первинних рівнів; розробка інноваційних систем мотивації та стимулювання, які будуть ґрунтуватися на економічних факторах та дозволять промисловим підприємствам вести свою діяльність, враховуючи умови постійно діючої конкуренції. У цьому напрямі мотивація та стимулювання персоналу дозволяє досягати очікуваних результатів в ефективному управлінні промисловим підприємством [61]. Через те, за ступенем керованості поділ наведених вище факторів доцільно здійснювати за такими, що є нерегульованими, слабкорегульованими, а також регульованими. До нерегульованих зовнішніх факторів, котрі не залежать суто від управлінських функцій, належать ті, що характеризують місце розташування підприємства, наявність конкурентів тощо.

До слабкорегульованих найчастіше відносять ті фактори, що є досить інертними, і зміна котрих за певний проміжок часу досить несуттєво залежить від управлінських рішень. Під регульованими зазвичай розуміють ті фактори, котрі визначають якість управління персоналом, рівень організації виробництва і трудової діяльності, ступінь використання ресурсів тощо.

На нашу думку, серед домінуючих факторів, що впливають на оцінку мотивації персоналу, в першу чергу, слід віднести внутрішні фактори, а саме, матеріальні та моральні. Так, винагорода або компенсація працівникам є беззаперечно важливим фактором, що впливає на мотивацію працівників, а також визначає ефективність управління персоналом.

В ході подальших досліджень нами було виявлено, що не дивлячись на широке різноманіття існуючих методик оцінки та визначення впливу факторів на рівень мотивації діяльності персоналу, наразі не існує загальноприйнятої системи, яка б була простою у розрахунках, доступною для опанування, а також забезпечувала ефективність формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. Через те, нами пропонується сформована нижче система оцінки, сутність якої полягає у формуванні кількісних методів, що є простими та доступними для сприйняття та надають можливість оцінити стан факторів і визначити вплив кожного із них на мотивацію персоналу (див. рис. 7.6).

Відповідно до наведених даних, сформована система оцінки впливу факторів на формування на мотивації персоналу складається із шести структурних компонентів, котрі містять комплекс етапів, які надають можливість не лише здійснити оцінку стану того чи іншого фактора, але й визначити ступінь взаємозв'язку між ними, а також рівень впливу кожного із них.

Узагальнення проведених досліджень дає змогу прийти висновку, що на мотивацію персоналу може впливати велика кількість різноманітних факторів на всіх рівнях ведення господарської діяльності. Разом з тим, варто зазначити, що головним фактором мотивації економічної поведінки працівників в нашій країні в умовах кризи все ж залишаються заробітна плата, а також усі види доплат, премій, надбавок та матеріальних чинників. При цьому існує певна незацікавленість персоналу щодо якості і результативності їх роботи, що може призвести до відчуження працівників від виробничої діяльності.

Зовнішні фактори залежать від рівня організації виробництва на підприємстві. Вступаючи у взаємодію з внутрішніми факторами, зовнішні можуть підсилювати мотивацію працівників на досягнення кінцевих результатів, яку рекомендовано здійснювати за допомогою цілеспрямованого впливу на певні аспекти життєдіяльності колективу, підрозділу, підприємства.

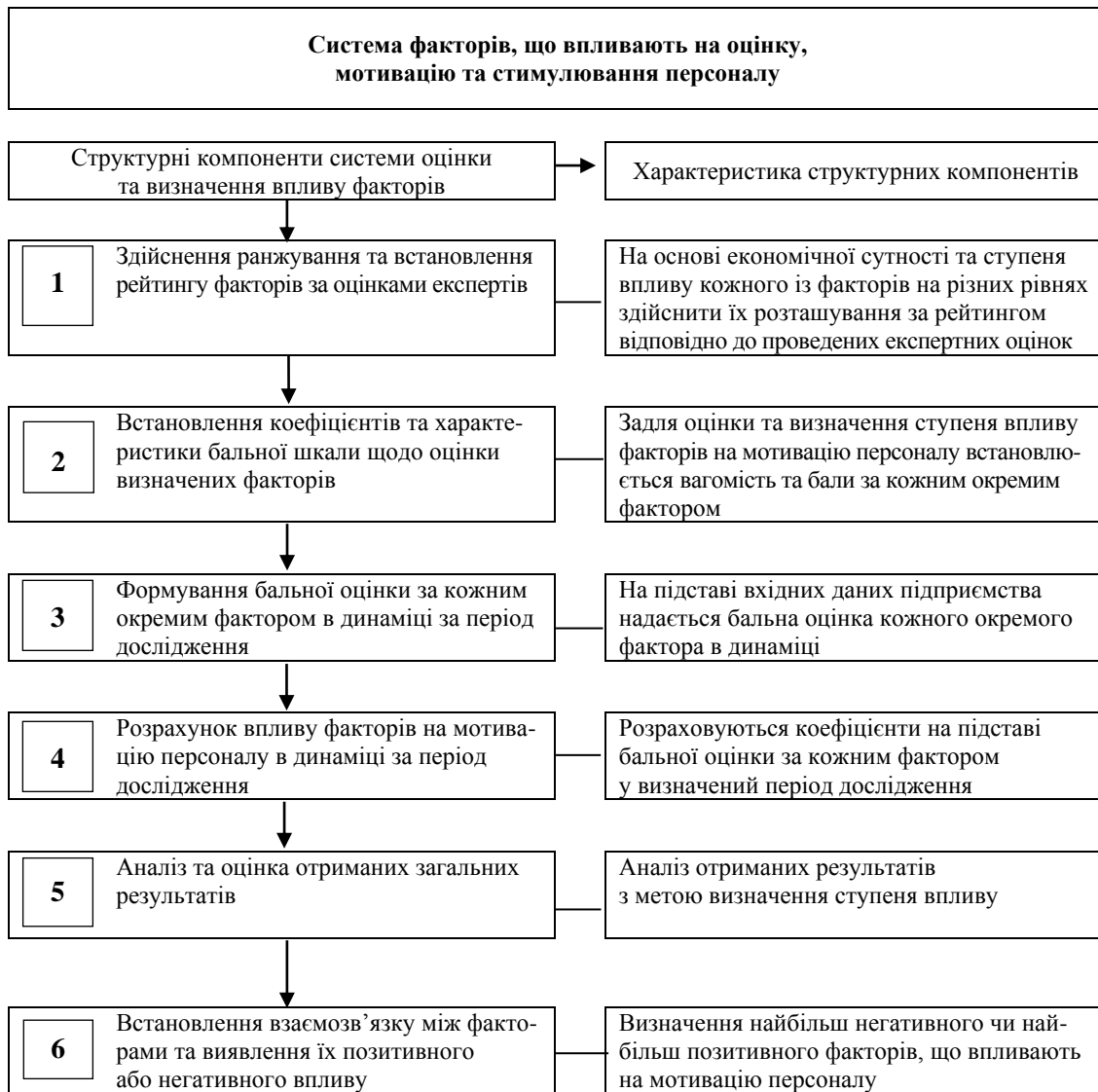


Рис. 7.6. Система факторів, що впливають на оцінку, процеси мотивацію та стимулювання персоналу

Таким чином, необхідною є побудова факторно-критеріальної системи мотивації персоналу, що спроможна змінити зміст та структуру соціально-психологічного клімату в бажаному напрямі, а також стимулювати підвищення продуктивності праці. Вона має відбивати об'єктивний характер соціально-економічного розвитку колективу, а також підвищення рівня конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства. Кількісно оцінюючи функції мотивації та стимулювання персоналу, підприємство має змогу більш досконало проаналізувати соціально-економічні та психологічні характеристики окремого працівника. При цьому створюються можливості до найбільш продуктивного використання здатності до трудової діяльності кожного працівника, що здійснює безпосередній вплив на ефективність управління та діяльності підприємства в цілому. Фактори та критерії оцінки мотивації трудової діяльності персоналу дозволяють поглиблено зрозуміти сутність стимулювання персоналу, визначити минулі та майбутні зміни його рівня та змісту, а також є необхідними і для реалізації прак-

тичних цілей: формування науково-обґрунтованих критеріїв суспільного оцінювання мотивації трудової діяльності певної соціальної групи, колективу, окремого працівника; визначення інструментів впливу на рівень стимулювання та мотивації; запровадження у практику економічних та соціальних методів планування і прогнозування [6]. Вони мають на меті співставлення певних характеристик працівників, серед яких, ми вважаємо, можна виокремити: професійно-кваліфікаційний рівень працівників, ділові характеристики, результати роботи, з відповідними параметрами та потребами. При цьому зауважимо, що без оцінювання вказаних параметрів діяльності персоналу неможливо забезпечити ефективність управління та, зокрема, функціонування підприємства.

З метою ефективного управління промисловим підприємством необхідним є формування дієвої факторно-критеріальної системи оцінки мотивації трудової діяльності працівників, для якої обов'язковим є використання наступних напрямів: ефективної системи заробітної плати, нарахування якої залежить від складності та професійно-кваліфікаційного рівня працівників; належних умов виробничої діяльності; стимулювання згідно із виконаними нормованими завданнями; стимулювання відповідно до внесків і результатів. Таким чином, за результатами проведених досліджень нами виявлено низку критеріїв впливу на оцінку мотивації діяльності персоналу. Найбільш значущі критерії нами більш детально досліджено і згруповано у п'ять груп: виробничо-технологічного, соціально-трудоного, фінансово-економічного, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного спрямування (табл. 7.6).

Загальний критеріальний показник оцінки мотивації діяльності персоналу промислових підприємств доцільно визначати за наступною формулою:

$$\uparrow P_{mot} = \uparrow P_{от} + \uparrow P_{се} + \uparrow P_{ок} + \uparrow P_{фе} + \uparrow P_{ее}, \quad (7.3)$$

де $\uparrow P_{от}$ – показник виробничо-технологічних критеріїв ефективності трудової діяльності працівників;

$\uparrow P_{се}$ – показник соціально-економічних критеріїв ефективності трудової діяльності працівників;

$\uparrow P_{ок}$ – показник організаційно-корпоративних критеріїв ефективності трудової діяльності працівників;

$\uparrow P_{фе}$ – показник фінансово-економічних критеріїв ефективності трудової діяльності працівників;

$\uparrow P_{ее}$ – показник еколого-економічних критеріїв ефективності трудової діяльності працівників.

До складу кожного із зазначених показників окремих критеріїв оцінки мотивації діяльності працівників повинні входити від чотирьох до десяти компонентів, рівні яких можливо оцінити за формулами, наведеними на рис. 7.7.

Визначення кожного показника оцінки мотивації за окремими критеріями доцільно проводити за наступною формулою:

$$\uparrow \dot{I}_s = \sum_{i=1}^r K_i, \quad (7.4)$$

де $\sum_{i=1}^n K_i$ – сума i -х коефіцієнтів K_i за кожним критерієм; K_i – коефіцієнт (складові елементи за кожним критерієм).

На основі внутрішніх чинників слід формувати інтегральну оцінку якості і результативності роботи. На підставі зовнішніх факторів формується система критеріїв активізації роботи персоналу.

Структурні компоненти критеріальних показників

Коефіцієнт	Формула	Умовне позначення
Виробничо-технологічні критерії		
Зростання проектної виробничої потужності технологічного обладнання K_{en}	$K_{en} = \frac{\Pi_{факт}}{\Pi_{норм}}$	$\Pi_{факт}$ – фактична потужність, шт./рік; $\Pi_{норм}$ – нормативна потужність, шт./рік
Зменшення простоїв виробничого обладнання у зв'язку з техобслуговуванням K_{ny}	$K_{ny} = \frac{BЧ_{ny}}{\Phi PЧ}$	$BЧ_{ny}$ – втрати часу у зв'язку з техобслуговуванням, год; $\hat{O}D \times$ – фонд робочого часу, год
Збільшення кількості виробничого обладнання K_{po}	$K_{po} = \frac{RN_{факт}}{RN_{норм}}$	$RN_{факт}$ – фактична кількість виробничого обладнання, шт.; $RN_{норм}$ – нормативна кількість виробничого обладнання шт.
Впровадження прогресивної техніки, нових технологій $K_{n.tex}$	$K_{n.tex} = \frac{K_{нов}}{K_{техн}}$	$K_{нов}$ – кількість нової техніки, шт.; $K_{техн}$ – кількість новітніх технологій, од.
Соціально-трудові критерії		
Недовикористання працездатності персоналу K_{np}	$\hat{E}_{i\delta} = \frac{\dot{I} \delta \ddot{\alpha} \ddot{\delta} \ddot{\alpha} \ddot{\delta}}{\dot{I} \delta \ddot{\alpha} \ddot{\delta} \ddot{\alpha} \ddot{\delta}}$ $\dot{I} \delta \ddot{\alpha} \ddot{\delta} = 100 - B\delta \dot{i} i$	$Прац^{факт}$ – працездатність фактична, %; $Прац^{норм}$ – працездатність нормативна, %; $Втом$ – втомлюваність працівників, %
Покращення рівня умов праці $K_{y.np}$	$K_{y.np} = \frac{Ч_{м}^{факт}}{Ч_{м}^{норм}}$	$Ч_{м}^{факт}$ – фактична кількість робочих місць, од.; $Ч_{м}^{норм}$ – кількість робочих місць з нормальними умовами праці, од.
Зменшення травматичних випадків на виробництві $K_{тm}$	$\hat{E}_{\ddot{\alpha}\delta} = \frac{\hat{O}D \times - \hat{A}D \times \ddot{\alpha} \ddot{\delta}}{\hat{O}D \times}$	$BPЧ_{тp}$ – втрати робочого часу у зв'язку з виробничим травматизмом, год; $\Phi PЧ$ – фонд робочого часу, год
Зменшення втрат робочого часу плінністю кадрів $K_{лm}$	$\hat{E}_{\ddot{\alpha}\delta} = \frac{\hat{O}D \times - \hat{A}D \times \dot{i} \ddot{\alpha} \ddot{\delta}}{\hat{O}D \times}$	$BPЧ_{плн}$ – втрати робочого часу у зв'язку з плінністю кадрів, год
Зменшення втрат у зв'язку із прогулами K_{np}	$K_{np} = \frac{\Phi PЧ - BPЧ_{np}}{\Phi PЧ}$	$BPЧ_{np}$ – втрати робочого часу у зв'язку з прогулами, год
Зменшення втрат через порушення трудової дисципліни $\hat{E}_{\ddot{\alpha}}$	$K_{\delta} = \frac{\Phi PЧ - BPЧ_{дисц}}{\Phi PЧ}$	$BPЧ_{дисц}$ – втрати робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, год
Фінансово-економічні критерії		
Усунення відхилень фактичного преміального фонду від нормативного $K_{пф}$	$K_{пф} = \frac{\Phi П^{факт}}{\Phi П^{норм}}$	$\Phi П^{факт}$ – фактичний преміальний фонд, грн; $\Phi П^{норм}$ – нормативний преміальний фонд, грн
Удосконалення рівня охоплення робіт нормами та нормативами K_{op}	$K_{op} = \frac{N^{факт}}{N^{норм}}$	$N^{факт}$ – фактична кількість робіт охоплена нормуванням, шт.; $N^{норм}$ – нормативна кількість робіт, яка могла бути охоплена нормуванням, шт.
Усунення відхилень фактичної чисельності працюючих осіб від нормативної $K_{чп}$	$K_{чп} = \frac{Ч_{np}^{факт}}{Ч_{np}^{норм}}$	$Ч_{np}^{факт}$ – фактична чисельність працівників, осіб; $\times \dot{i} \ddot{\alpha} \ddot{\delta}$ – нормативна чисельність працівників, осіб

Коефіцієнт	Формула	Умовне позначення
Організаційно-корпоративні критерії		
Покращення соціально-психологічної атмосфери в колективі $K_{спв}$	$K_{спв} = \frac{B_{конф}}{\Phi PЧ}$	$B_{конф}$ – втрати робочого часу у зв'язку з конфліктами, гуд
Ліквідація об'єктів з нераціональною структурою $K_{нс}$	$K_{нс} = \frac{N_o^{норм}}{\sum N_{факт}}$	$N_o^{норм}$ – нормативна кількість об'єктів з нераціональною структурою, шт.; $N_{факт}$ – фактична кількість об'єктів з нераціональною структурою, шт.
Закриття місць з нераціонально встановленим обладнанням $K_{нво}$	$K_{нво} = \frac{BPЧ_n}{\Phi PЧ}$	$BPЧ_n$ – втрати робочого часу у зв'язку з нераціонально встановленим обладнанням, год
Підвищення рівня суміщення професій $K_{сп}$	$K_{сп} = \frac{\chi_{сп}}{\sum \chi_{пр}}$	$\chi_{сп}$ – чисельність працівників, які працюють за суміщенням професій, осіб; $\sum \chi_{пр}$ – загальна чисельність працівників, осіб
Підвищення рівня багатостатного обслуговування $K_{бо}$	$K_{бо} = \frac{N_{бо}^{рм}}{N^{рм}}$	$N_{бо}^{рм}$ – кількість робочих місць з багатостатним обслуговуванням, шт. $N^{рм}$ – загальна кількість робочих місць верстатників, шт.
Підвищення якості обслуговування робочих місць $K_{об}$	$K_{об} = \frac{BPЧ_{ню}}{\Phi PЧ}$	$BPЧ_{ню}$ – втрати робочого часу у зв'язку з нераціональним обслуговуванням, осіб
Економіко-екологічні критерії		
Підвищення рівня екологічної відповідності стандартам $K_{ев}$	$K_{ев} = \frac{Q^{станд}}{Q^{заг}}$	$Q^{станд}$ – обсяги продукції, яка відповідає стандартам, грн; $Q^{заг}$ – загальний обсяг продукції, грн
Дотримання нормативів екологемкості продукції $K_{еє}$	$\hat{E}_{еє} = \frac{N_{еє}^{дїт. і дїдїт.}}{N_{еє}^{факт. екол. небезп.}}$	$N_{еє}^{дїт. і дїдїт.}$ – кількість екологічно небезпечної продукції, шт.; $N_{еє}^{факт. екол. небезп.}$ – кількість фактично екологічно небезпечної продукції, шт.
Ліквідація місць з екологічно-небезпечними умовами $K_{ен}$	$\hat{E}_{ен} = \frac{N_{ен}^{дїт.}}{\sum N_{ен}}$	$N_{ен}^{дїт.}$ – кількість екологічно небезпечних робочих місць, од.; $\sum N_{ен}$ – загальна кількість робочих місць, од.

*розроблено за [31, с. 213–226; 63, с. 144–159]

7.3. Бенчмаркінг як основа стимулювання персоналу в умовах мотивації конкурентних переваг

Одним із важливих напрямів стимулювання персоналу та мотивації його конкурентних переваг, а також вирішальним фактором досягнення високого рівня конкурентоспроможності на світовому, національному та регіональному ринках для вітчизняних підприємств є застосування технологій бенчмаркінгу. Так, стрімке зростання обсягів знань, якими повинно володіти та управляти кожне підприємство в умовах адаптації до змін зовнішнього середовища зумовлює формування та впровадження сучасних підходів до формування ефективної

системи стимулів та мотивів у діяльності персоналу. Через те, вивчення, аналіз, адаптація до власних вимог та впровадження найбільш ефективних результатів у сферу управління персоналом, зокрема за рахунок технологій бенчмаркінгу, є актуальним напрямом діяльності будь-якого підприємства, метою якого є підвищення конкурентоспроможності як основа управління ним.

Назва методу походить від англійських слів «bench» (рівень, висота) та «mark» (відмітка) і визначається як «опорна відмітка», «відмітка висоти», «еталонне порівняння» тощо. Закінчення «-ing» передбачає постійне застосування процесу порівняння. Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося у 1972 р. під час проведення оцінювання ефективності діяльності консалтингової групи «PIMS», що здійснювалося Інститутом стратегічного планування Кембриджу [27], а вже у 1989 р. Р. Кемпом було здійснене концептуальне оформлення підходу [34]. В Японії термін «бенчмаркінг» порівнюють із словосполученням «da ntot su», що перекладається як зусилля кращого (лідера) бути ще кращим (лідером)».

Метод еталонного оцінювання досить вдало охарактеризований Г. Ватсоном, котрий визначав його як процес систематичного, безперервного вимірювання, оцінювання та порівняння із лідерами з метою удосконалення власної діяльності [39, с. 104].

За результатами консалтингової компанії Bain&Co бенчмаркінг відносять до трійки найбільш поширених методів управління бізнесом у великих міжнародних компаніях. Серед головних причин подібної популярності є те, що даний напрям дає змогу відносно швидко і з найменшими витратами здійснювати удосконалення бізнес-процесів, запозичуючи досвід ефективного управління персоналом у провідних компаніях, що дає змогу досягти або того ж рівня, або можливо, й вищих результатів.

Отже, під бенчмаркінгом доцільно розуміти інструмент виявлення, вивчення, удосконалення та використання методів такої діяльності, котру на інших підприємствах чи організаціях виконують більш ефективно, що спрямовується на забезпечення високих результатів діяльності підприємства. Зважаючи на те, що більшість організацій застосовують бенчмаркінг в рамках конкурентного аналізу, для вітчизняних підприємств доцільно використовувати даний інструмент з метою адаптації і застосування кращих практичних розробок, встановлення об'рунтованих завдань для підприємства, впровадження отриманого досвіду.

В Україні практика застосування першого спеціалізованого зовнішнього бенчмаркінгу бере початок із 2009 року із наданням результатів аналізу в 2010 році. Дослідження проходило в Росії в рамках IV щорічного дослідження корпоративних систем навчання Trainings INDEX'10.

В зв'язку із кризовим становищем в Україні за результатами дослідження програми навчання і розвитку в країні не зникли, а лише відбувся їхній перехід на новий виток розвитку. Сучасні тенденції розвитку бенчмаркінгу в нашій країні визначаються тим, що на сьогодні велика відповідальність за результати праці персоналу на підприємствах лежить на плечах фахівців, відповідальних за навчання та розвиток персоналу. Зокрема, за період кризових явищ 2013–2015 років більшість підприємств найскладнішим процесом визначили не зниження бюджетів, а перенавантаження співробітників у відділі навчання і розвитку персоналу. Головними компонентами системи навчання персоналу серед респондентів із провідних підприємств визначені креативність, ефективність та оптимізація.

Відповідно до проведених результатів дослідження в якості стимулювання персоналу в умовах мотивації конкурентних переваг на основі застосування бенчмаркінгу в Україні 80 % організацій та підприємств-учасників використовують заходи із навчання внутрішніх експертів, проводять корпоративні конференції та навчання дією. Як інструмент стимулювання працівників у стількох же є власний план розвитку. До цього часу найпопулярнішим методом навчання та розвитку для всіх груп персоналу визнані тренінги та семінари [2].

Досліджуючи питання бенчмаркінгу у стимулюванні та мотивації персоналу в ефективному управлінні промисловими підприємствами, особливої значущості набуває виокремлення видів бенчмаркінгу. Так, практика бенчмаркінгу засвідчує можливість використання безлічі його різновидів, тому для одних науковців достатньо перерахувати види і / або дати їх вузьку класифікацію [24; 57; 44; 52; 53]; при цьому для інших значущим є їх групування, приймаючи

якісь види бенчмаркінгу за базові [26]; третім важливо виробити угруповання на підставі окремих класифікаційних ознак [33]. За нашими переконаваннями, досить зручним інструментом для подальшого аналізу даного поняття може служити таблиця, побудована на основі систематизації різних поглядів та підходів (табл. 7.7).

Таблиця 7.7

Види бенчмаркінгу персоналу в ефективному управлінні підприємством

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

Зауважимо, що приведені нижче перелік ознак не можна вважати вичерпаним у зв'язку з тим, що використання бенчмаркінгу на інноваційних засадах все більше розвивається, при цьому з'являються нові його різновиди. До такого різновиду доцільно віднести бенчмаркінг персоналу, котрий в рамках нашого дослідження визначається як порівняльний аналіз ефективності трудової діяльності персоналу, заснований на об'єктивних HR-показниках (HR – в перекладі з англ. – human resources – людські ресурси) і метриках, таких як витрати на оплату праці, навчання і розвиток компетенції працівника, плинність персоналу, ефективність кадрового резерву, відсоток працівників, які змінили посаду на основі проведеної оцінки, терміни і витратність заповнення вакансій, чисельність HR-служби і її відділів та ін. [33]. Для всіх показників встановлюється мінімум, максимум, середнє значення і медіана. Така процедура є досить інформативною як для HR-менеджера, який може здійснити наочне порівняння своїх показників із показниками провідних підприємств, так і для фінансових директорів, котрі отримують інформацію про фінансові HR-показники.

Так, в рамках нашого дослідження можливим є розгляд внутрішнього бенчмаркінгу, використання якого відбувається усередині підприємства, що характеризується зіставленням характеристик та оцінюванням ефективності роботи окремих працівників з одного або різних підрозділів підприємства з метою визначення потенціалу компетенцій та пошуку внутрішніх резервів мотивації їх праці, а також зовнішнього бенчмаркінгу (порівняння необхідних характеристик працівників, котрі працюють на інших підприємствах. За умов, коли такими підприємствами є конкуренти, мова йтиме про конкурентний бенчмаркінг, пов'язаний з визначенням рівня конкурентоспроможності персоналу на зовнішньому ринку праці стосовно аналогічних видів трудової діяльності в аспектів формування політики стимулювання та мотивації конкурентних переваг. У випадку проведення зовнішнього бенчмаркінгу підприємствами, котрі перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі, доцільно говорити про асоціативний бенчмаркінг. В разі обрання для порівняння різних підприємств, можливо, з різних галузей з метою виявлення та застосування кращої практики, мова йдеться про диференційний бенчмаркінг.

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

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

Водночас сутність загального бенчмаркінгу персоналу полягає у вивченні кращих практик на будь-яких підприємствах в аспекті обліку компетентності персоналу, його конкурентних переваг, рівня вмотивованості, встановлення міжпосадових відмінностей, їх впливу на рівень мотивації та стимулювання, що впливають на персональні і ключові компетенції підприємства та фінансові результати його діяльності. Для професійних об'єднань роботодавців досить ефективним способом є проведення спільного бенчмаркінгу персоналу, порівнюючи системи стимулювання за окремими параметрами.

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

Бенчмаркінг персоналу стає невід'ємним підґрунтям для оцінювання та обґрунтування планів вдосконалення і підвищення конкурентоспроможності персоналу на багатьох успішних підприємствах, кожне з яких прагне досягнути більшого успіху порівняно з іншими учасниками ринку з тих чи інших показників чи за їх сукупністю зберегти отримані переваги протягом максимально тривалого періоду. Водночас сучасним підприємствам доводиться постійно інвестувати в людський потенціал, що пояснюється невпевненістю у високому конкурентному трудовому потенціалі. Через те, саме бенчмаркінг персоналу дозволяє не обирати стандартну схему, а спрямовувати свою діяльність на виявлення унікальних можливостей для формування підприємством конкурентних HR-переваг.

Передумовою формування підходів до організації процедури бенчмаркінгу персоналу є чітка деталізація цілей та завдань, принципів, встановлених етапів, що визначають досягнення запланованих результатів в управлінні підприємством (табл. 7.8).

Таблиця 7.8

Характеристика бенчмаркінгу персоналу у стимулюванні діяльності та мотивації конкурентних переваг

Цілі	Спрямованість підприємства на непередбачувані умови зовнішнього середовища, орієнтовані на виявлення нових можливостей та уникнення потенційних загроз
	Прогнозування та передбачення тенденцій розвитку окремої галузі та національної економіки в цілому
	Стратегічне планування управління персоналом за рахунок оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність праці та мотивацію працівників
	Визначення трудового потенціалу підприємства, дослідження та удосконалення його ключових елементів
	Раціональне розподілення трудових ресурсів, їх зосередження на вирішенні основних завдань ефективного розвитку підприємства
	Стимулювання персоналу до удосконалення якості трудової діяльності

Принципи	Взаємності – бенчмаркінг персоналу характеризується діяльністю, що ґрунтується на взаємному обміні даними між підприємствами, що ставить за мету компенсацію партнерських відносин
	Ефективності – визначається адекватністю розміру інвестованих коштів на розвиток персоналу до отриманих результатів та їх дієвості при адаптації та функціонуванні підприємства, що ініціює бенчмаркінг персоналу
	Достовірності – процедура бенчмаркінгу персоналу втрачає сенс у випадку обміну недостовірною інформацією
	Безперервності – бенчмаркінг персоналу повинен орієнтуватись на виявлення та вивчення передових здобутків успішних підприємств з метою адаптації досвіду з ефективного управління персоналом
	Концентрації на всебічній якості – полягає у постійному вдосконаленні якості за всіма аспектами та функціями як процесу управління персоналом, так і управління підприємством в цілому
	Аналогії – формування процесів і встановлення критеріїв у виборі партнерів за бенчмаркінгом персоналу мають бути схожими
	Виміру – бенчмаркінг персоналу полягає у порівнянні характеристик діяльності працівників, які вимірюються на декількох підприємствах, а також встановленні розбіжностей в характеристиках і формуванні шляхів досягнення їх найкращого значення
	Вірогідності – бенчмаркінг персоналу доцільно проводити на основі фактичних даних, детального аналізу та вивченні процесу
Завдання	Виявлення наявних проблем та сфер діяльності, на які мають спрямовуватись процеси удосконалення без залучення стороннього досвіду; визначення сильних і слабких сторін підприємства
	Ідентифікація та адаптація інноваційного розвитку підприємства
	Пошук і впровадження найкращих методів управління персоналом
	Вивчення і встановлення допустимих рівнів ефективності процесів управління персоналом
	Оптимізація основних сфер діяльності підприємства
	Аналіз конкурентних переваг персоналу підприємства
	Підвищення кваліфікації персоналу
	Усунення синдрому несприйняття запозиченого досвіду
	Створення підґрунтя для проведення зовнішнього бенчмаркінгу
	Розроблення рекомендацій із запозичення передового досвіду в аспекті безперервного удосконалення
	Розвиток внутрішніх комунікацій на підприємстві
	Посилення впливу факторів, котрі визначають ефективність праці персоналу
Формування спільних поглядів і переваг у працівників	
Встановлення довгострокових цільових показників якості праці, що суттєво перевищують поточні	
Переорієнтація корпоративної культури	
Етапи	1. Вибір певного виду діяльності персоналу чи процесу для порівняння
	2. Вибір іншого підприємства або структурного підрозділу для порівняння діяльності персоналу всередині підприємства
	3. Визначення основних критеріїв оцінювання
	4. Визначення методики збору даних, збір даних
	5. Визначення розбіжностей, що є важливими з погляду забезпечення конкурентних переваг персоналу
	6. Планування та аналіз показників ефективності, а також визначення можливостей застосування отриманих даних
	7. Повідомлення результатів
	8. Визначення функціональних цілей
	9. Розробка плану дій
	10. Вивчення та аналіз кращих практичних розробок, їх моніторинг, встановлення обґрунтованих завдань для підприємства, адаптація отриманого досвіду
	11. Повторна перевірка контрольних складових бенчмаркінгу персоналу
Результати	Усвідомлення становища підприємства у порівнянні з конкурентами, аналіз результатів роботи
	Виявлення недоліків у функціонуванні
	Ліквідація слабких сторін
	Збільшення рівня організаційного знання про підприємство
	Формування мотивації у працівників до постійного удосконалення їх праці
	Придбання стратегічної переваги
Підвищення ефективності діяльності підприємства	

Що стосується етапів проведення бенчмаркінгу, то варто зауважити, що більшість авторів використовують 5–8 кроків у виконанні даної процедури, в багатьох випадках завершують процес «впровадженням», при цьому не здійснюючи відстеження результатів. Разом з тим, не для всіх теоретиків і практиків прийнятним є цикл Демінга PDCA (Plan – Do – Check – Act: Плануй – Роби – Перевіряй – Корегуй), що полягає у визначенні бенчмаркінгу персоналу не як разового або періодичного заходу, а як процедури, що характеризується своєю циклічністю у прийнятті рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності персоналу, в тому числі за рахунок мотивації та стимулювання персоналу.

Наступним кроком дослідження є ідентифікація підприємств-конкурентів, які доцільно включити до складу групи бенчмаркінгу (табл. 7.9). Серед кандидатів доцільно обирати тих, котрі є найкращими у галузі. В окремих випадках можливим є обрання групи підприємств-конкурентів без застосування спеціальних методів. В рамках нашого дослідження для підприємств машинобудування досить дієвим є використання послуг організацій, які допоможуть знайти базу порівняння для бенчмаркінгу наступним чином: шляхом вивчення інформації про можливих кандидатів, обравши п'ять найбільших підприємств-конкурентів, котрі займаються виготовленням тієї ж або схожої продукції.

Таблиця 7.9

Види конкурентів по бенчмаркінгу

Вид конкурента для порівняння	Переваги	Недоліки
Внутрішній: працівники з власного підприємства, будь-якого його підрозділу, дочірнього підприємства тощо	Наявність спільних систем зв'язку і можливість доступу до даних. Проведення експериментальних досліджень. Відносно швидкий зворотний зв'язок	Не сприяє зовнішній спрямованості підприємства. Низька ймовірність досягнення якісно нового рівня підвищення прибутковості діяльності підприємства
Зовнішній: персонал з інших провідних підприємств у відповідній галузі	Схожа структура і завдання. Зовнішня спрямованість підприємства	Поступові зміни практично не здійснені. Стереотипи галузі можуть уповільнювати творчий розвиток
Найкраща практика: персонал підприємств, обраних як найкращі у ключових галузях	Висока ймовірність швидкого вдосконалення. Потенційно високі доходи. Зовнішня спрямованість підприємства	Безперервне або довгострокове інвестування. Потенційно складний для реалізації проект

Отже, бенчмаркінг персоналу передбачає порівняння конкурентних переваг підприємства із провідними підприємствами за низкою показників. Його результати спрямовуються на прийняття конкретних рішень у сфері управління персоналом підприємства. Варто зауважити, що в країнах зарубіжжя вибір показників порівняння та застосування їх покладено на виконання HR-службами, діяльність котрих здійснює непрямий вплив на результати роботи інших підрозділів підприємства, тому їх важливість та значущість не завжди є очевидною. Варто сказати, що в Україні термін HR-служба або HR- адміністрація ще не набув широкого вжитку на промислових підприємствах, оскільки переважна більшість керівників вважають, що HR – це невіправдані витрати. Разом з тим, якісне проведення оцінки конкурентних переваг персоналу HR-службами дає можливість на прикладі конкретних показників продемонструвати результативність праці персоналу, а також вказати на проблеми, які потребують вирішення.

Зарубіжна практика оцінювання конкурентних переваг персоналу одержала поширення у застосуванні специфічних методів та методик. Так, з метою оцінювання ефективності конкурентних переваг персоналу спеціалісти використовують HR-метрики (Human Resource, що в перекладі з англ. означає «людські ресурси»), зміст яких розкривається через сукупність показників, які дають змогу оцінювати та визначати головні HR-процеси на підприємстві. Основне завдання, яке виконують HR-метрики полягає у зіставленні показників, отриманих із встановленими еталонами – бенчмарками при аналізі підприємств, які належать одній галузі [7, с. 52; 33, с. 62]. В ролі бенчмарків автори пропонують використовувати показники, які роз-

$$\dot{O}_i = \frac{\dot{O}_{i \Delta I} \cdot \dot{O}_{\Delta O}}{Q}, \text{ ёр äëí î -ãí äëí.} \quad (7.5)$$

Таблиця 7.10

Система показників бенчмаркінгу персоналу

Показник	Формула
Пошук і добір персоналу	
Коефіцієнт обороту з прийняття кадрів K_n	$K_n = \frac{Ч_n}{Ч_{сер}}$, де $Ч_n$ – чисельність прийнятих працівників на підприємство за певний період; $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період
Коефіцієнт плинності кадрів $K_{нк}$	$K_{нк} = \frac{Ч_з - Ч_{н.з}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_з$ – чисельність працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду; $Ч_{н.з}$ – кількість неминуче звільнених
Коефіцієнт стабільності кадрів $K_{ск}$	$K_{ск} = \frac{Ч_1}{Ч_{сер}}$, де $Ч_1$ – чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період)
Коефіцієнт постійності кадрового складу $K_{п.к.с}$	$K_{п.к.с} = \frac{Ч_з}{Ч_{сер}}$, де $Ч_з$ – чисельність працівників, які були в списках підприємства протягом всього періоду (не менше 3 років)
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників $K_{с.п.з}$	$K_{с.п.з} = \frac{Ч_n}{Ч_з}$, де $Ч_n$ – кількість прийнятих працівників за певний період; $Ч_з$ – кількість звільнених працівників за відповідний період
Частка звільнених з ініціативи роботодавця $K_{зр}$	$K_{зр} = \frac{Ч_{зр}}{Ч_з}$, $Ч_{зр}$ – чисельність працівників, котрі звільнилися з підприємства з ініціативи роботодавця до загальної чисельності звільнених.
Коефіцієнт дотримання трудової дисципліни K_o	$K_o = \frac{K_n}{Ч_{л-г}}$, де K_n – кількість невиходів на роботу; $Ч_{л-г}$ – загальна чисельність людино-годин за відповідний період
Коефіцієнт загальної трудової мобільності $K_{з.т.м}$	$K_{з.т.м} = \frac{Ч_{в.з} + Ч_{ст.} + Ч_{в.п}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{в.з}$, $Ч_{ст.}$, $Ч_{в.п}$ – відповідно, чисельність всіх звільнених, чисельність незмінної частини персоналу та чисельність всіх прийнятих за певний період
Коефіцієнт внутрішньої мобільності $K_{в.м}$	$K_{в.м} = \frac{Ч_{з.р.м}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{з.р.м}$ – чисельність працівників, які змінили робочі місця всередині підприємства
Мотивації і стимулювання персоналу	
Середній річний виробіток на одного працівника B	$B = \frac{ВП}{Ч_{сер.ПВП}}$, де $ВП$ – обсяг виробленої продукції; $Ч_{сер.ПВП}$ – середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу
Середньоденний виробіток на одного працівника B_o	$B_o = \frac{ВП}{T_{л-д}}$, де $T_{л-д}$ – кількість відпрацьованих людино-днів
Середньогодинний виробіток на одного працівника B_z	$B_z = \frac{ВП}{T_{л-г}}$, де $T_{л-г}$ – кількість відпрацьованих людино-годин
Середньорічна заробітна плата $ЗП_{сер}$	$ЗП_{сер} = \frac{\Phi ЗП}{Ч_{сер.ПВП}}$, де $\Phi ЗП$ – сумарний фонд заробітної плати, тис. грн

Показник	Формула
Середньомісячна заробітна плата $ЗП_{см}$	$\check{C}_{\bar{m}} = \check{C}_{\bar{m}0} / 12$
Частка працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до результату (від загальної чисельності співробітників) $K_{пн\text{результ}}$	$K_{пн\text{результ}} = \frac{Ч_{пн}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{пн}$ – чисельність працівників, які отримують премії (бонуси)
Частка працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до виконання $KПЕ$ (ключовий показник ефективності) підрозділу / відділу (від загальної чисельності працівників) $K_{ПКПЕ}$	$K_{ПКПЕ} = \frac{Ч_{пн}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{ПКПЕ}$ – чисельність працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до виконання $KПЕ$
Частка працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до виконання індивідуальних $KПЕ$ (від загальної чисельності працівників) $K_{ПКПЕ\text{інд.}}$	$K_{ПКПЕ\text{інд.}} = \frac{K_{ПКПЕ\text{інд.}}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{ПКПЕ\text{інд.}}$ – чисельність працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до виконання індивідуальних $KПЕ$
Частка звільнених з ініціативи працівників (в т.ч. ключових працівників від загальної чисельності звільнених) $K_{зн}$	$K_{зн} = \frac{Ч_{зн}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{зн}$ – кількість працівників, котрі звільнилися з підприємства з власної ініціативи
Професійно-кваліфікаційного рівня персоналу	
Частка працівників, котрі пройшли навчання протягом року (від загальної чисельності працівників) $K_{пн1}$	$K_{пн1} = \frac{Ч}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{пн1}$ – чисельність працівників, котрі пройшли навчання протягом року
Середня вартість однієї години навчання, грн, $B_{н1г}$	$\hat{A}_{1\bar{a}} = \frac{\hat{A}_{i\bar{c}\bar{a}\bar{a}}}{\hat{O}_{i\bar{a}}}$, де $B_{наз}$ – загальні витрати на навчання працівників, $T_{на}$ – кількість годин, витрачених на навчання працівників
Частка працівників, охоплених системою наставництва/коучингу (від загальної чисельності працівників), $K_{пн}$	$K_{пн} = \frac{Ч_{пн}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{пн}$ – чисельність працівників, охоплених системою наставництва/коучингу
Ефективності оцінки персоналу	
Частка працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї роботи: оцінка за результатами, атестація, формалізована бесіда з безпосереднім керівником, та ін. від загального числа працівників $K_{по}$	$K_{по} = \frac{Ч_{по}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{по}$ – чисельність працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї роботи
Частка працівників у відношенні яких була змінена система мотивації: оклад, премії і т.д. від загального числа тих, котрі пройшли оцінку) $K_{пзм}$	$K_{пзм} = \frac{Ч_{пзм}}{Ч_{по}}$, де $Ч_{пзм}$ – чисельність працівників у відношенні яких була змінена система мотивації
Частка працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї компетентності: атестація, опитування 360, психодіагностичні методики, формалізована бесіда з керівником за компетенціями (від загального числа працівників) $K_{пко}$	$K_{пко} = \frac{Ч_{пко}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{пко}$ – чисельність працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї компетентності
Частка працівників, що змінили свою посаду за результатами оцінки від загального числа тих працівників, що пройшли оцінку) $K_{пзо}$	$K_{пзо} = \frac{Ч_{пзо}}{Ч_{по}}$, де $Ч_{пзо}$ – чисельність працівників, що змінили свою посаду за результатами оцінки
Частка працівників, що проходять незалежну оцінку: проходження асесмент-центру, 360, індивідуального асесменту (від загального числа співробітників) $K_{пю}$	$K_{пю} = \frac{Ч_{пю}}{Ч_{сер}}$, де $K_{пю}$ – чисельність працівників, що проходять незалежну оцінку

рис. 7.7

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

Оцінити ефективність функційної діяльності працівника, його професійно-кваліфікаційний рівень, виконання ним поставлених обов'язків є можливим саме завдяки отриманим результатам господарської діяльності підприємства, тобто залежно від того, наскільки використання знань персоналу спроможне забезпечити отримання позитивного результату для свого підприємства. Тому при дослідженні впливу бенчмаркінгу на стимулювання персоналу в умовах мотивації конкурентних переваг виникає необхідність зосередження уваги на досягнутому рівні знань персоналу, тобто впливі інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства (див. рис. 7.7). В зв'язку із тим, що обмін досвідом практичного використання знань відбувається за рахунок використання внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу, стає можливим формування інтелектуального потенціалу на підприємстві, тобто використання тих можливостей, котрі були сформовані інтелектуальними ресурсами різних рівнів стосовно реалізації поставлених цілей підприємства. Ефективне використання моделі формування знань є можливим за умов його інтеграції з системою управління діяльністю підприємства із використанням його внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу. Так, зокрема, вивчення та застосування практики професійної підготовки та підвищення кваліфікаційного рівня працівників на підприємстві потребує розгляду стратегії, якої дотримується підприємство на етапі відбору персоналу (чи то здебільшого орієнтація та пошук кваліфікованих фахівців на зовнішньому ринку праці, чи надання переваги постійній професійній підготовці кадрів для власних потреб підприємства на внутрішньому ринку праці).

Таким чином, бенчмаркінг покликаний здійснювати не лише порівняльний аналіз персоналу на інших підприємствах або підрозділах всередині підприємства, а й забезпечувати ефективність використання даних результатів, будучи дієвим інструментом управління підприємством.

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

За підсумками проведених досліджень можна стверджувати, що бенчмаркінг персоналу в Україні має великі перспективи, тому що на сучасному етапі розвитку світової економіки він є одним з найбільш ефективних інструментів, який сприяє подоланню відставання від конкурентів на основі порівняння і аналізу діяльності персоналу з діяльністю найбільш успішних підприємств. Активне залучення досвіду інших підприємств дозволяє удосконалити економічну діяльність на підприємстві, скоротити витрати, підвищити прибуток, оптимізувати управлінську структуру і вибрати стратегію діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Антосенков В. Г. Тенденции в текучести рабочих кадров / В. Г. Антосенков, З. В. Куприянова – Новосибирск : Наука, 1982. – 254 с.
2. Алена Лысак. Бенчмаркинг как инструмент оценки корпоративных систем обучения [Электронный ресурс] / Алена Лысак // Trainings.ua. – Режим доступа: <http://www.trainings.ua/article/1729.html>.

3. Амоша О. І. Соціально-економічні чинники інноваційного розвитку України / О. І. Амоша // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку : тези доп. наук.-практ. конференції : в 2 т. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2008. – Т. 2. – С. 19–25.
4. Бажан І. І. Сутність категорії «трудова потенція» та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1(20). – С. 69–73.
5. Бажанова В. Ю. Вплив розвитку HR-консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві / В. Ю. Бажанова, М. І. Русінко // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – С. 35–40.
6. Бакуліна О. С. Методи оцінки мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств: [Електронний ресурс] / О. С. Бакуліна. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09bosuge.pdf.
7. Бойченко А. HR-метрики – інструмент удосконалення системи управління персоналом / А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 52–67.
8. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азраиляна]. – М. : Ин-т новой экономики, 1998. – 864 с.
9. Верховін В. І. Соціальна регуляція трудової поведінки і виробничої адаптації / В. І. Верховін. – Київ : Знання-Прес, 2000. – 368 с.
10. Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие: очерки по социологии научной организации труда и управления / Н. А. Витке. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : изд-во НКРКИ СССР, 1925. – 250 с.
11. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов [та ін.] ; ред. В. Г. Воронкова. – Київ : Професіонал, 2006. – 567 с.
12. Гаврилова О. Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации / О. Г. Гаврилова // Финансовая газета Экспо. – 2009. – № 2. – Март–апрель. – С. 55–59.
13. Глушков В. М. Беседы об управлении. Серия: Проблемы науки и научно-технического прогресса / В. М. Глушков, Г. М. Добров, В. И. Терещенко. – М. : Наука, 1974. – 224 с.
14. Гойко А. Ф. Заохочувальні виплати як засіб ефективного стимулювання ІТП / А. Ф. Гойко // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 78–80.
15. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.
16. Данюк В. М. Грейдинг у системі управління персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4. – Т. 3. – С. 70–73.
17. Данюк В. М. Формування мотиваційної політики на підприємствах машинобудування / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 3. – С. 36–40.
18. Десслер Гари. Управление персоналом / Гари Десслер ; пер. с англ. В. И. Самокина. – М. : БИНОМ, 1997. – 432 с.
19. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков : изд-во ХНЭУ, 2006. – 240 с.
20. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко ; за наук. ред. А. М. Колота ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2009. – 711 с.
21. Егоршин А. П. Методология управления трудовыми ресурсами : монография / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Нижний Новгород : НИМБ, 2008. – 352 с.
22. Иванов Ю. В. Соционика и мотивация труда / Ю. В. Иванов // Управление персоналом. – 2005. – № 18. – С. 44–47.
23. Иванова М. І. Використання сучасних методів управління персоналом на виробничих підприємствах / М. І. Иванова, Н. О. Єгорова // Економічний вісник НГУ. – 2011. – № 3. – С. 82–91.
24. Исаев Р. А. Применение бенчмаркинга для повышения качества и эффективности работы банка [Электронный ресурс] / Р. А. Исаев // Управление в кредитной организации – 2009. – № 6. – Режим доступа: <http://bankir.ru/technology/risk/analysis/3315149>.

25. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учеб. для студ. вузов / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 446 с.
26. Клейменова Г. В. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом / Г. В. Клейменова, З. Г. Сипливая // Финансы и кредит. – 2006. – № 33 (237). – С. 68–74.
27. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] / Н. Козак // Управление компанией. – 2000. – № 1–2. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
28. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2006. – 340 с.
29. Кошелупов І. Ф. Оцінка ефективності мотивації праці управлінського персоналу / І. Ф. Кошелупов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 3. – Т. 1. – С. 158–162.
30. Краткий словарь современных понятий и терминов / под общ. ред. В. А. Макаренко. – М. : Республика, 1995. – 510 с.
31. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монография / Г. Т. Куликов. – Киев : Институт экономики НАН Украины, 2002. – 339 с.
32. Лазарев А. Система мотивации, выгодная для всех / А. Лазарев // Управление персоналом. – 2007. – № 17 (171). – С. 59–62.
33. Лутянчикова М. HR-benchmarking : все познается в сравнении / М. Лутянчикова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 3. – С. 20–27.
34. Маслов Д. Укращення енергії функціонального менеджмента [Електронний ресурс] / Д. Маслов // Das Management. – 2010. – № 2. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm132.html>.
35. Маслов Е. В. Управление персоналом : учеб. пособие / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
36. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2003. – 352 с.
37. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник [та ін.]. – Київ : Либідь, 2004. – 448 с.
38. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / І. І. Грузнов, М. А. Коваленко, В. Я. Проценко [та ін.]. – Нова Каховка : НКМД, 2005. – 288 с.
39. Мирошниченко П. В. Бенчмаркінг как элемент стратегического менеджмента организации / П. В. Мирошниченко // Вісник МНТУ. Серія Економіка. – 2012. – № 3 (7). – С. 102–113.
40. Момот А. И. Экономический механизм управления качеством / А. И. Момот. – Донецк : Норд-Пресс, 2005. – 383 с.
41. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р. Муха // Галицький економічний вісник. – Тернопіль : ТНТУ, 2015. – Т. 48. – № 1. – С. 82–92.
42. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці / В. П. Нестерчук. – Київ : вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 1999. – 88 с.
43. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособ. для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2002. – 256 с.
44. Островская В. Н. Концептуальная модель организации процесса бенчмаркинга на предприятиях розничной торговли / В. Н. Островская // Финансы и кредит. – 2008. – Т. 2. – № 5 (62). – С. 139–150.
45. Павловська О. В. Оцінка ефективності стимулювання праці за результатами соціологічного обстеження / О. В. Павловська // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 1. – С. 39–44.
46. Полонская Л. А. Управление персоналом / Л. А. Полонская. – Донецк : ДИТБ, 2001. – 173 с.
47. Потьомкін Л. М. Сучасні системи мотивації найманого персоналу: ефективна цікавість / Л. М. Потьомкін // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 9 (148). – С. 153–157.
48. Ручка А. А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии / А. А. Ручка, Н. А. Сакада. – Київ : Наукова думка, 1988. – 224 с.
49. Савченко-Сватко О. Кадрова політика в органах публічної влади: проблеми оцінювання / О. Савченко-Сватко // Вісник державної служби України. – 2009. – № 2. – С. 32–36.
50. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45–51.

51. Сардаян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? / А. Сардаян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. – 2008. – № 8 (186). – С. 57–61.

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

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

54. Спиркин А. Г. Основы философии / А. Г. Спиркин. – М. : Политиздат, 1988. – 592 с.

55. Стимули високопродуктивної праці / кер. авт. кол. Д. І. Тарасенко. – Київ : Політвидав України, 1987. – 99 с.

56. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1991. – 184 с.

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

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

59. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 447 с.

60. Уткин Э. А. Основы менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2000. – 352 с.

61. Харун О. А. Мотиваційні фактори в управлінні персоналом машинобудівного підприємства / О. А. Харун // Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне планування, маркетинг, проблеми теорії та практики : матеріали II міжвуз. наук.-практ. конф. студ., молодих вчених та спеціалістів, 22 травня 2008 р. – Кривий Ріг : Видавничий дім, 2008. – С. 49–50.

62. Харченко М. Показники оцінки результатів діяльності працівників підприємств та деякі підходи до організації матеріального стимулювання їх праці / М. Харченко, С. Шкорінов // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 4. – С. 34–40.

63. Червінська Л. П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері : монографія / Л. П. Червінська. – Київ : ПАРАПАН, 2003. – 322 с.

64. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз : навч. посібник / М. А. Болух, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін. ; за ред. М. Г. Чумаченка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2003. – 556 с.

65. Шевцова Г. З. Принципи організації синергетичного менеджменту підприємств / Г. З. Шевцова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика. – Ч. II. – Київ : КНЕУ, 2008. – С. 681–690.

66. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа, «Интел-Синез», 2002. – 336 с.

ЗМІСТ

Вступ	3
1. Соціальні аспекти підвищення людського потенціалу в умовах євроінтеграції	
1.1. Теоретичні основи формування стратегії соціального розвитку територій	15
1.2. Соціальний капітал як основа якості життя населення країни	27
1.3. Аналіз наукових підходів щодо сутності та формування соціальної політики в Україні	49
2. Соціальна регіональна політика: стан та перспективи	
2.1. Шляхи реформування комунальної власності територіальних громад у системі соціальної регіональної політики	65
2.2. Зарубіжний досвід утримання комунальної власності як матеріальної основи реалізації соціальної регіональної політики	76
2.3. Соціальні особливості реформування комунальної власності територіальних громад Вінницької області	84
3. Гарантії забезпечення соціального захисту: критерії, методи, альтернативи фінансування	
3.1. Соціальний захист населення як засіб збереження людського потенціалу в активізації процесу входження України до ЄС	97
3.2. Аналіз зарубіжного досвіду реалізації соціально-спрямованої політики	113
3.3. Методи та критерії оцінки рівня життя населення	127
3.4. Соціальні гарантії у дотриманні європейських стандартів охорони здоров'я	135
4. Соціальна політика у формуванні трудових відносин	
4.1. Інституційне забезпечення пріоритетів національного ринку праці	155
4.2. Формування європейських соціально-трудова відносин як основи соціального захисту населення України	171
4.3. Показники соціально-економічного розвитку України на етапі євроінтеграції	177
4.4. Соціальний розвиток європейських країн та України: порівняльна характеристика	189
5. Трудовий потенціал підприємств у підвищенні рівня людського капіталу, інноваційного та соціального розвитку	
5.1. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємств	203
5.2. Фактори впливу на формування трудового потенціалу промислових підприємств	210
5.3. Формування інноваційних переваг трудового потенціалу промислових підприємств	220
6. Інтеграційно-економічна складова соціального забезпечення населення України	
6.1. Експортно-імпортна діяльність в Україні: стан та проблеми інтеграційного розвитку	235
6.2. Забезпечення соціального захисту населення в умовах розвитку євроінтеграційних процесів	242
7. Формування ефективної оцінки у стимулюванні конкурентоспроможності персоналу підприємств	
7.1. Аналіз методів та методик оцінки затрат і результатів діяльності персоналу підприємств	259
7.2. Факторно-критеріальна система оцінки, мотивації та стимулювання в менеджменті персоналу	279

7.3. Бенчмаркінг як основа стимулювання персоналу в умовах мотивації конкурентних переваг	291
8. Соціально-економічний механізм управління розвитком людського капіталу в умовах формування економіки знань	
8.1. Оцінка методів управління розвитком людського капіталу в умовах становлення економіки знань	305
8.2. Формування, використання та розвиток людського капіталу Подільського регіону	312
8.3. Науково-методичні підходи щодо розвитку людського капіталу в умовах економіки знань.....	317
9. Рівень доступності освіти як складової соціального розвитку суспільства	
9.1. Необхідність реформування вищої освіти в контексті соціального розвитку країни.....	325
9.2. Стан фінансування соціально-економічного розвитку вищих навчальних закладів в Україні.....	335
10. Зовнішньоекономічні особливості активізації і формування соціальної політики	
10.1. Адаптація зовнішньоекономічної діяльності виробничих систем як основа підвищення соціального статусу населення.....	343
10.2. Перспективи ЗЕД промислових підприємств у прискоренні адаптаційних процесів	353
11. Організаційно-економічні важелі підвищення соціального статусу населення	
11.1. Моделі і методи формування фінансових ресурсів як основи вирішення соціальних проблем	365
11.2. Розробка механізмів і важелів фінансової підтримки виробничих систем	375
12. Соціальні аспекти підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності виробничих систем	
12.1. Економічна безпека в системі соціально-економічного розвитку підприємств.....	389
12.2. Діагностика соціально-економічного стану та конкурентних переваг підприємств у забезпеченні економічної безпеки.....	400
13. Ресурсно-фінансове забезпечення якості та рівня розвитку потенціалу виробничих систем	
13.1. Вибір показників ресурсно-фінансового забезпечення якості життя персоналу підприємства.....	413
13.2. Формування ресурсно-фінансового потенціалу у забезпеченні населення соціальними благами	424
13.3. Ресурсно-фінансове забезпечення якості та рівня розвитку потенціалу виробничих систем.....	436
14. Фінансові аспекти формування соціальної політики промислових підприємств	
14.1. Методи оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання для забезпечення їх соціального розвитку.....	451
14.2. Напрями фінансування соціального розвитку виробничих систем.....	461
15. Прибутковість виробничих систем у забезпеченні їх соціального розвитку	
15.1. Аналіз наукових підходів в управлінні прибутковістю промислових підприємств	471
15.2. Фінансування соціального розвитку підприємств в умовах інтеграційних процесів виробництва	483
16. Корпоративне забезпечення соціального захисту населення за євроінтеграційних процесів	
16.1. Роль соціального захисту у підвищенні якості життя населення	495
16.2. Досвід країн ЄС у формуванні корпоративної відповідальності за соціальний захист населення.....	502
16.3. Напрями корпоративної відповідальності у соціальному захисті населення.....	508
17. Контролінг результативної діяльності виробничих систем як фактор їх соціального розвитку	
17.1. Механізм контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства.....	519
17.2. Ефективність реалізації механізму контролінгу результативності виробничих систем	532
18. Підвищення інноваційного потенціалу корпоративних виробничих об'єднань	
18.1. Наукові підходи у формуванні інноваційного потенціалу корпорацій.....	545
18.2. Організація інноваційної спрямованості корпоративних утворень	555
18.3. Проблеми підвищення інноваційного потенціалу корпоративних утворень та перспективи розвитку на основі обміну технологіями.....	561

Додатки	571
---------------	-----

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ
В КОНТЕКСТІ АКТИВІЗАЦІЇ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**



УДК: 364:339.92
ББК: 60.8:63.3(4)63-61
3-12

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету
протокол № 6 від 29.11.2017*

Рецензенти:

- Місюк М. В.** – д-р екон. наук, проф., заслужений економіст України,
декан економічного факультету
Подільського державного аграрно-технічного університету;
- Шубалий О. М.** – д-р екон. наук, зав. кафедри економіки
Луцького національного технічного університету

*За науковою редакцією д-ра екон. наук, проф.,
заслуженого діяча науки і техніки України В. М. Нижника*

Робота надрукована в авторській редакції

3-12 **Забезпечення** соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 578 с.
ISBN 978-966-330-307-9

Розкрито соціальні аспекти впливу людського потенціалу в умовах євроінтеграції, стан та перспективи соціальної регіональної політики в Україні, гарантії забезпечення соціального захисту та політику формування трудових відносин, підвищення рівня людського капіталу в процесі активізації євроінтеграції та соціального розвитку, розглянуто соціальні аспекти підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності виробничих систем.

Для наукових працівників, спеціалістів у сфері економіки праці, соціальної економіки, політики, аспірантів та студентів економічних спеціальностей ВНЗ.

УДК: 364:339.92
ББК: 60.8:63.3(4)63-61

ISBN 978-966-330-307-9

© Авт. кол., 2017
© ХНУ, оригінал-макет, 2017

Наукове видання

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

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ
В КОНТЕКСТІ АКТИВІЗАЦІЇ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Відповідальний за випуск: *В.С. Яремчук*

Художнє оформлення обкладинки: *О. В. Станіславова*

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

Підписано до друку 12.12.2017.

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman.

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 49,30. Обл.-вид. арк. – 53,67.

Тираж 100. Зам. № 227/17

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ.
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр,
серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р