



**Scientific journal
«ECONOMICS AND FINANCE»**



**CARICOM
BARBADOS**

Economic and law human resources management issues

Collective monograph

The monograph is included in scientometric database RSCI



**CARICOM
BARBADOS**

2016

CARICOM, BARBADOS

Economic and law human resources management issues

Science editor:

Drobyazko S.I.

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Professor of RANH

Reviewers:

Carmine Bianchi

Full Professor in Business & Public Management University of Palermo (Italy)

Jill (Solomon) Atkins,

*Professor of Accounting & Financial Management, Henley Business School
(Reading, United Kingdom)*

Economic and law human resources management issues: Collective monograph. - CARICOM, BARBADOS, 2016.- 112 p.

ISBN 978-617-7214-19-8

Collective monograph is published as part of crosscutting theme of the research, «Employment and labor relations in the economy» (number of state registration 0114U006190).

Theoretical and applied principles for the mechanism of sustainable development and management of economic systems formation, based on domestic and foreign specifics have been considered in the collective monograph. Specific character of mechanism of sustainable development of economic systems at the state level, sector, industry and enterprise formation has also been investigated. Mechanism of social and economic enterprises' development has been analyzed.

Collective monograph is intended for politicians, scientists, entrepreneurs, teachers, postgraduate students, students and anyone interested in the issues of formation the mechanism of effective regulation of enterprise economic activity.

ISBN 978-617-7214-19-8

© 2016 Copyright by CARICOM, BARBADOS ®

© 2016 Authors of the articles

© 2016 Drobyazko S.I.

CONTENT

ОРГАНІЗАЦІЙНА ОСНОВА КООПЕРАЦІЙ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ. Антохов А.А.	4
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОМ ПРЕДПРИЯТИЯ. Балабанова Л.В., Сардак Е.В.	15
EMPLOYMENT OF THE INFORMAL SECTOR OF ECONOMY: FACTORS OF FORMATION. I. Hnydiuk, Y. Romanovska	30
ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РАБОТЫ КАДРОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В СФЕРЕ ОФОРМЛЕНИЯ И ВЕДЕНИЯ ЛИЧНЫХ ДЕЛ НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ. Маюров Н. П.	40
ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ НОВИХ ФОРМ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН. Никифоренко В.Г., Кравченко В.О.	60
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ТА АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗНАННЯМ. Штока Є.Т.	75
ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ПРИБУТКОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА. Блага В.В., Шевердіна А.В., Кіпоренко О.В.	97

ОРГАНІЗАЦІЙНА ОСНОВА КООПЕРАЦІЙ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ

Антохов А.А.

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Однією з перспективних системних моделей інноваційного розвитку економіки є технологічно-сингулярна. Вона передбачає формування технологічно-сингулярних економічних систем, орієнтованих на продукування передових технологій, повсюдне використання роботизованих механізмів та ціленаправлена на винайдення штучного інтелекту.

Для регіонів України стимулювання формування технологічно-сингулярних економічних систем вкрай важливе з погляду колосальних втрат інтелектуально-трудового потенціалу населення. Фактично, індивідуальні прояви інноваційної активності, інтелектуальної праці, що трансформуються в реальний інноваційний продукт, «витягують» Україну з прірви відстаючих економік. Щоб не втратити той потенціал, яким наша держава поки ще володіє, особливо в умовах наростаючого рівня просторової мобільності населення, слід стимулювати різні організаційні форми кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці.

Дослідження організаційних форм кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці попадають у фокус вітчизняних вчених вибірково. Традиційні форми кооперацій в сфері інноваційного бізнесу знаходимо в працях А. Мазур, С. Пустовойта Д. Стеценка С. Тульчинської, Л. Федулової, Р. Чорного та ін. Враховуючи динамічність виникнення нових форм співпраці в інноваційних сферах економіки, зокрема ІТ, дуже мало вивченими є нові організаційні форми типу коворкінг, стартап, краудфандинг та ін.

Метою даного дослідження постає вивчення новітніх форм кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці як організаційної основи формування технологічно-сингулярних економічних систем. Цілями дослідження є наступні:

- систематизувати організаційні форми кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці;

- визначити організаційні форми, пріоритетні в розвитку для формування технолого-сингулярної економічної системи Карпатського регіону на локальному рівні;

- обґрунтувати значимість коворкінг-центрів для розвитку організаційної основи кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці.

Організаційні форми кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці відіграють значну роль для мобілізації інтелектуального потенціалу, спрямованого на реалізацію в знаннємістких сферах економіки. Ефективність діяльності таких форм залежить від дотримання принципів організації – індивідуальної та групової, результативності, з забезпеченням нададитивного ефекту, можливості виходу на вищі рівні співпраці. Важливою умовою інтелектуальної співпраці має бути дотримання принципів вікіноміки – відкритості, пірингу, вільного доступу і глобального характеру діяльності [4, с. 4]. Цінність кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці має проявлятися не лише в прикладному сенсі, забезпечуючи генерування ідей і продукування інновацій, але й у світоглядному, сприяючи реалізації істинного покликання розуму людини, яке полягає в тому, щоб породити волю не як засіб для досягнення іншої мети, а добру волю саму по собі – як вище благо для людини як розумної істоти [1, с. 15].

Розглянемо основні організаційні форми кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці, систематизуючи їх у визначені групи, що надалі дозволить обґрунтувати найбільш прийнятні з них для впровадження в Україні:

1) *комерційні*: ІТ-компанії; інноваційні підприємства; консалтингові агентства (моніторинг стану ринків, прогноз), в тому числі ІТ-консалтингові агентства, центри трансферу технологій (створюються, як правило, при ВНЗ, інших установах з метою впровадження наукових розробок у виробництво); фінансово-кредитні установи, венчурні компанії, венчурні фонди (створені, як правило, великими промисловими компаніями), стратегічні альянси;

2) *коопераційні*: інноваційні центри (кооперація, як правило, малих форм суб'єктів бізнесу); коворкінг-центри; аутсорсингові компанії; бізнес-інкубатори, індустріальні парки, технопарки, інноваційні кластери;

3) *віртуальні*: фріланс-біржі; IT-інкубатори; краудфаундингові, стартап-, краудсорсингові онлайн-платформи; форуми, індивідуальні веб-ресурси, ресурси доступу до відкритого програмного забезпечення; телековоркінгові системи; веб-ресурси для інформальної освіти у сфері інновацій; веб-ресурси спільноти програмістів (типу DOU.ua, який містить базу всіх IT-компаній в Україні);

4) *некомерційні*: управлінські структури, що володіють повноваженнями стимулювання інноваційної діяльності; наукові установи, науково-інноваційні центри (в тому числі національні наукові центри), громадські наукові організації, міжнародні наукові організації (міжнародні дослідні інститути, науково-технічні альянси); освітні установи, що готують фахівців для відповідних сфер у рамках формальної і неформальної освіти, а також займаються науково-дослідною діяльністю; інститути громадянської науки (проведення наукових досліджень особами на самодіяльній основі, як правило, в рамках вторинної зайнятості, з використанням можливостей краудсорсингу і краудфандингу); неприбуткові організації, метою діяльності яких є збільшення кількості творчих матеріалів – типу «Creative Commons» (некомерційний інкубатор, який допомагає перетворити тонни відкритих державних даних на реальні стартапи, що надають сервіси українським громадянам, підприємствам та державним органам [7]); мережі «IT-House» – некомерційні проекти, покликані забезпечити якісним та доступним житлом працівників IT-сфери.

Визначені структури можна розподіляти за іншими ознаками, зокрема залежно від участі у генеруванні ідей, втілення їх у життя, організації і стимулюванні відповідних процесів (рис. 1). Як правило, комерційні структури є суб'єктами ринку, що ресурсно спроможні втілити в життя інноваційні ідеї, генеровані зазвичай на рівні окремих суб'єктів та некомерційних структур. Водночас більшість інститутів, визначених нами як коопераційні, є важливими

з позиції консолідації зусиль у провадженні інноваційних ідей та рішень, а також більшої можливості впливу на управлінські структури.

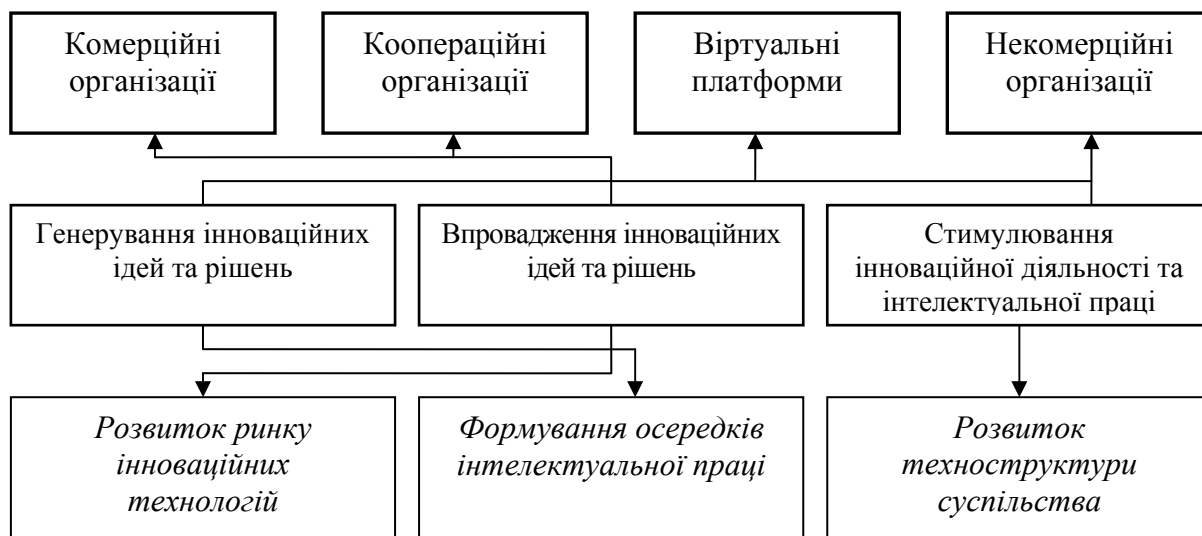


Рис. 1. Організаційні форми кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці в контексті їх функціональності*

* Розроблено автором

Існують інші специфічні організаційні форми, які сприяють кооперації у сфері інновацій та інтелектуальної праці. У своїй більшості вони орієнтовані на так звані творчі (богемні) суспільні групи. Для прикладу, все поширенішими стають заклади типу антикафе, принципи діяльності яких схожі на практику коворкінгу, однак вони не завжди орієнтовані на працівників ІТ-сфери. Якщо в коворкінг-центрах основною метою перебування осіб, котрі працюють на засадах фрілансерства, є власне праця (щоденна трудова діяльність), то в антикафе – проведення вільного часу в оточенні осіб зі схожими інтересами.

Діяльність таких структур насправді є дуже важливою, адже засвідчує, що в суспільстві є критична маса людей-креаторів, які потребують додаткових комунікацій та розвитку специфічної інфраструктури.

Перелік організаційних форм кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці надалі буде постійно оновлюватись. Це зумовлено динамічністю розвитку сфери інформаційних технологій, впровадженням технологічних інновацій, що суттєво змінюють існуючі підходи до організації

економічних процесів, суспільного життя загалом та відкривають нові горизонти для подальших відкриттів.

З наведеного переліку зупинимось більш детально на тих організаційних формах, які слід розвивати у межах технолого-сингулярної економічної системи Карпатського регіону на локальному рівні. У групі некомерційних організацій управлінського типу слід посилювати діяльність структур, що володіють повноваженнями стимулювання інноваційної діяльності. Нині в Україні – це в першу чергу Державне агентство з питань електронного урядування України, реорганізоване з Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації, до напрямів діяльності якого входить [2]:

- стимулювання розвитку електронної економічної діяльності та видів економічної діяльності за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій;

- оцінка «електронної готовності»;

- розвиток ринку програмного забезпечення;

- формування індустрії програмної продукції;

- моніторинг рівня розвитку інформаційного суспільства, зокрема щодо стану інформатизації та ін.

Державне агентство з питань електронного урядування України – це новостворений орган, що ускладнює поточну результативність його діяльності. Щоб усталити управлінські підходи розвитку сфери інформаційних технологій, інтелектуальної праці в Україні, слід зберегти функціональність даної структури, розвиваючи мережу її територіальних представництв з ефективною реалізацією контролюючої, консультативної, промоційної та стимулюючої функцій.

У табл. 1 визначимо основні організаційні форми кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці в Карпатському регіоні, підкреслюючи їх базовість відносно інших. Основою такої організаційної системи має бути профільна управлінська структура – як координатор реалізації державно-владних повноважень у сфері інноваційної діяльності та інтелектуальної праці.

У співробітництва з іншими владними структурами профільне управління з питань електронного урядування має забезпечувати цілісний розвиток економіки на засадах інноваційності з орієнтацією на продукування передових технологій та формування результатуючих осередків інтелектуальної праці. Такими державними органами співпраці в областях, у першу чергу, мають бути управління: економічного розвитку, торгівлі та промисловості (підтримка інноваційного бізнесу); фінансів (фіскальне регулювання інноваційного бізнесу та інтелектуальної праці); освіти і науки (підтримка результативної науково-дослідної діяльності, її престижності в економічному та соціальному аспектах); інвестиційної діяльності (стимулювання інвестицій у знаннємісткі сфери); інформаційних технологій та господарського обслуговування (сприяння інформатизації суспільства й економіки, а також розвитку електронного урядування); інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю (розвиток інформаційного простору регіону).

Для областей Карпатського регіону, особливо Львівської та Івано-Франківської, притаманне стрімке зростання кількості ІТ-компаній. Однак їх функціонування має бути підкріплене діяльністю інших організаційних форм інновацій та інтелектуальної праці, адже формування технолого-сингулярної регіональної економічної системи – це не лише розвиток ІТ-сфери. Це складна економічна система, що синергує інтелектуальну працю в різних знаннємістких сферах – енергетиці, медицині, біотехнологіях, електротехніці, радіотехніці, електроніці, оптоволоконній техніці, робототехніці, а також інформаційних технологіях, в чому області Карпатського регіону декларують свій потенціал. Якщо сфера ІТ надалі буде розвиватись самотужки і нерегульовано, то в майбутньому це може спричинити деформації регіонального ринку праці з праценадлишковістю в даній сфері зайнятості та надмірними міграційними втратами населення, особливо молоді. Так само посилюється ризик моноспеціалізації регіональної економіки, що ставить її в надмірну залежність від сфер ІТ, які динамічно розвиваються в сучасному світі. Тому розвиток

знаннємістких сфер має здійснюватись балансовано, не лише з орієнтацією на ІТ-сферу.

Таблиця 1

Система базових організаційних форм кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці в Карпатському регіоні*

№ з/п	Рівень	Організаційні форми	Значення
1	Управлінський	Територіальні представництва Державного агентства з питань електронного урядування України	Стимулювання інноваційної діяльності та інтелектуальної праці Формування іміджу регіону зі сприятливими умовами інноваційності
2	Комерційний	ІТ-компанії Інноваційні підприємства	Формування ринку ІТ-послуг, створення попиту на працю в знаннємістких сферах
3	Коопераційний	Коворкінг-центри Індустріальні парки Технопарки Інноваційні кластери	Створення реальних комунікаційних мереж осіб з відповідними потенційними характеристиками Мобілізація ресурсів для впровадження інноваційних ідей і рішень
4	Віртуально-коопераційний	ІТ-інкубатори Краудфаундингові, стартап-, краудсорсингові онлайн-платформи	Підтримка реальних комунікаційних мереж Створення передумов для залучення інших осіб та інститутів, реалізації їх потенціалу
5	Громадський	Наукові установи, науково-інноваційні центри Освітні установи	Мобілізація наукового потенціалу з результативністю в знаннємістких сферах Задоволення попиту в фахівцях відповідної кваліфікації
6	Соціальний	Мережі «ІТ-House» Мережі антикафе	Формування соціальних мереж фахівців, можливості вторинної креативної діяльності

* Розроблено автором

Так чи інакше все більше осіб працюють на засадах фрілансерства. Як правило, це молодь, яка характеризується високим рівнем просторової і соціальної мобільності, готова навчатись та використовувати свій потенціал.

Специфіка фрілансерства ускладнює самоорганізацію і дисципліну. Тому все більш популярними стають *коворкінг-центри*, де збираються фрілансери. Високий рівень інституціалізації феномену коворкінгу соціологи пояснюють стійкою соціальною потребою у спілкуванні [3, с. 79]. Подібна модель роботи характеризується тим, що учасники залишаються незалежними і вільними, не обмежені певним родом занять, використовуючи при цьому загальний простір для своєї навчальної, трудової або творчої діяльності; коворкінг дуже популярний серед Інтернет-працівників і підприємців-початківців, які ще не встигли обзавестися своїм власним офісом; таким чином коворкінг займає проміжне місце між роботою на дому і використанням окремого офісу [6, с. 15].

Виділяють різні види закладів типу коворкінгу – квартирні коворкінги, коворкінг-кафе (тайм-кафе, тайм-клуб, антикафе), коворкінги, суміщені з міні-хостелом, коворкінг-інкубатори (свого роду освітній майданчик або культурно-подієвий центр та ін.) [5, с. 108].



Рис. 2. Розвиток організаційних форм кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці на базі коворкінг-центрів*

** Розроблено автором*

Мережа коворкінг-центрів нині почала активно розвиватись у місті Львів. Подібні ініціативи проявляються в Івано-Франківську, Чернівцях, Ужгороді

(перший коворкінг-центр відкритий у 2015 році). Їх значимість насправді може бути значно вищою. Це не лише форма прибуткового бізнесу для ініціативних осіб, які використовують економічну активність в ІТ-сфері та недоліки зайнятості на засадах фрілансерства. Коворкінг-центри мають формувати цілісну мережу з координованими взаємодіями з іншими організаційними формами у сфері інновацій та інтелектуальної праці (рис. 2).

Діяльність коворкінг-центрів – важлива умова стимулювання процесів розвитку економіки регіону в знаннємістких сферах, зокрема ІТ, на основі інтелектуально-трудоного потенціалу молоді. Комунікації, які підтримують коворкінг-центри, можуть вилитись у реалізацію спільних проєктів, у тому числі з їх розміщенням на онлайн-платформах типу стартап. Таким чином, забезпечиться вихід вітчизняного ІТ-бізнесу на міжнародний рівень та позиціонування потенціалу вітчизняних фахівців у знаннємістких сферах зайнятості.

Значимість мережі коворкінг-центрів для формування технолого-сингулярної економічної системи Карпатського регіону буде ще більшою, якщо забезпечить співпрацю з науковими, освітніми та консалтинговими структурами. Використовуючи досвід комерційних консалтингових агентств, які проводять дослідження ринку на високооплачуваній основі, наукові й освітні організації зможуть, таким чином, комерціалізувати свою діяльність, диференціюючи джерела фінансування.

Так само на базі мережі коворкінг-центрів можуть реалізовуватись інші форми кооперації, зокрема у соціальній сфері та сфері бізнесу. Для прикладу, в місті Львів за ініціативи ІТ-кластера вже сьогодні реалізується проєкт «ІТ-House» [8]. Він позиціонується як проєкт некомерційного характеру, покликаний забезпечити якісним та доступним житлом працівників сфери ІТ. Особливістю «ІТ-житла» є не лише надання квартир ІТ-працівникам, але й розташування на першому поверсі конференц-залу, який може слугувати місцем постійних комунікацій та проведення спеціальних заходів.

Отже, розвиток технолого-сингулярних регіональних економічних систем базується на локалізації інноваційних процесів та створенні осередків інтелектуальної праці. Залежно від специфіки економіки і структури зайнятості, для різних регіонів слід визначати специфічні організаційні форми кооперації у сфері інновацій та інтелектуальної праці. Для регіонів, де активно розвивається ІТ-сфера та масовою є зайнятість на засадах фрілансерства, актуальною формою розвитку локальних технолого-сингулярних систем є коворкінг-центрів. Їх мережа є оптимальною основою посилення технолого-сингулярних процесів в економіці через організовану взаємодію з іншими інститутами.

Література:

1. Артёмова Т. Чиста моральна наука: про самовиправдання «фундаментального» наукового знання в епоху глобальної модернізації / Тетяна Артёмова // Економічна теорія. – 2014. – № 2. – С. 5-20.
2. Діяльність : Державне агентство з питань електронного урядування України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://e.gov.ua/diyalnisty>
3. Люта Л. П. Коворкінги в структурі комунікативного простору сучасного міста / Л. П. Люта // «Сучасні проблеми екологічної психології : місто та мегаполіс як середовище життєдіяльності» : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Київ, 2015. – С. 78-81.
4. Осійчук М. С. Глокалізація як чинник модернізації державного управління / М. С. Осійчук // Філософія, методологія, теорія та історія державного управління : Національна академія державного управління при Президентіві України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10omsmdu.pdf>
5. Полтавская М. Б. Институционализация новых форм социального взаимодействия : пространство коворкинга / М. Б. Полтавская // Вестник Волгогр. гос. ун-та. Сер. 7ю Филос. – 2014. – № 3 (23). – С. 107-115.

6. Хусяинов Т. М. Коворкинг-центр в пространстве современного города / Т. М. Хусяинов // Урбанистика. – 2015. – № 4. – С. 14-21.
7. Creative Commons Ukraine. 1991 Open Data Incubator [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://1991.vc/about/>
8. IT House : Lviv IT Cluster [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://itcluster.lviv.ua/projects/it-house/>

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Балабанова Л.В.

д-р экон. наук, профессор

Сардак Е.В.

д-р экон. наук, доцент

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»*

В современных условиях персонал-маркетинг является подходом, позволяющим предприятию усилить свои конкурентные позиции на рынке в стратегической перспективе за счет привлечения и сохранения тех работников, которые могут создавать, развивать и поддерживать его ключевые компетенции в сфере бизнеса на должном уровне. В связи с этим персонал-маркетинг занимает одно из основных мест в управлении персоналом; при этом его можно рассматривать как систему, отражающую структурную статику, и как процесс, характеризующий его динамику.

В эволюции персонал-маркетинга можно выделить четыре этапа:

Первый этап (70-80-е гг. XX в.): персонал-маркетинг рассматривается как функция, равнозначная другим функциям управления персоналом; содержание персонал-маркетинга состоит лишь в удовлетворении потребностей предприятия в персонале; он охватывает аналитические функции и направлен на покрытие потребности предприятия в персонале. На этом этапе происходит его профессионализация (появляются рекрутинговые агентства, центры оценки персонала и т.п.).

Второй этап (80-90-е гг. XX в.): персонал-маркетинг рассматривается как более важная функция среди других функций управления персоналом. Основное внимание уделяется обеспечению предприятия человеческими ресурсами, стимулированию индивидуального профессионального развития работников для повышения конкурентоспособности предприятия. Повышается значение профессионального обучения персонала.

Третий этап (кон. XX в.): персонал-маркетинг становится центральной,

наиболее важной функцией; основной акцент смещается на удовлетворение потребностей работников, которые рассматриваются как „клиенты”. Получают развитие элементы, способствующие созданию условий для привлечения и сохранения работников, повышения привлекательности предприятия - работодателя. На данном этапе персонал-маркетинг отличается личностной ориентацией на работников предприятия.

Четвертый этап (нач. XXI в.): персонал-маркетинг становится интегрированной функцией, объединяющей удовлетворение потребностей работника с удовлетворением потребностей предприятия в квалифицированном персонале, способном наилучшим образом достигать цели предприятия. Все элементы персонал-маркетинга используются в комплексе, он отличается инновационной и предпринимательской ориентацией.

Первые два из рассмотренных этапов отвечают концепции „управления человеческими ресурсами”: все усилия предприятия направляются на удовлетворение своих собственных потребностей в персонале, который в наибольшей степени отвечает требованиям предприятия и бизнеса.

На третьем и четвертом этапах центр внимания перемещается на удовлетворение потребностей работников, которые начинают рассматриваться в качестве „потребителей рабочих мест”, что обеспечивает интеграцию и согласование потребностей предприятия и работников.

Персонал-маркетинг целесообразно исследовать во взаимосвязи и взаимозависимости с другими функциями управления персоналом, поскольку его доминанты полностью интегрируются в процесс управления персоналом, каждая из стадий которого (планирование работы с персоналом, организация работы с персоналом, мотивация труда, контроль, координация) включает элементы, составляющие содержание персонал-маркетинга.

Использование маркетинга в качестве базовой концепции управления способно обеспечить предприятию эффективное достижение поставленных целей, получение долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке, усиление бизнес-позиции на рынке. Выступая базовой управленческой

концепцией, маркетинг полностью интегрируется в управление всеми бизнес-процессами предприятия, что делает невозможным рассмотрение понятия „управление” отдельно от категории „маркетинг”.

Конвергенция маркетинга и менеджмента формирует крепкий базис для перехода предприятия на новый уровень управления. При этом он может существовать в двух формах: маркетинговый менеджмент как маркетинговое управление деятельностью предприятия (всеми функциями) и управление маркетингом как практическим видом деятельности (одной из функций).

Концепция маркетингового менеджмента предусматривает ориентацию всей деятельности предприятия на потребности рынка, стратегический подход и направленность менеджмента на долгосрочный коммерческий успех, ситуационное управление, своевременную адаптацию к внешней среде, завоевание ведущих позиций на рынке и создание конкурентных преимуществ, стратегию активного влияния на покупателей, комплексный и системный подходы к осуществлению всей управленческой деятельностью [1, с.10].

В соответствии с изменениями в общей концепции управления предприятием трансформации требует и управление персоналом, в котором маркетинговый подход может реализовываться на двух уровнях: маркетинговое управление персоналом и управление персонал-маркетингом. В современной научной литературе отмеченные дефиниции четко не определены, что обуславливает необходимость их обоснования и формализации.

Существует точка зрения, что маркетинговое управление персоналом представляет собой часть стратегии управления человеческими ресурсами, целью которой является оптимальное использование человеческих ресурсов путем создания максимально благоприятных условий, обеспечивающих повышение эффективности труда, развитие в каждом сотруднике лояльного отношения к предприятию. При этом управление персонал-маркетингом предусматривает осуществление управленческой деятельности по определению и покрытию потребности предприятия в персонале на основе имеющейся информации о состоянии персонала предприятия и рынка труда [2]. Однако,

такой подход ограничивает понимание управления персонал-маркетингом.

Категория „маркетинговое управление персоналом” имеет более широкое содержание по сравнению с понятием „управление персонал-маркетингом”, поскольку предусматривает применение маркетингового подхода к управлению персоналом предприятия в целом (т.е. ко всем его функциям и этапам), при этом управление персонал-маркетингом акцентирует внимание на целенаправленном осуществлении мероприятий по удовлетворению и согласованию потребностей предприятия и работников.

Маркетинговое управление персоналом предприятия базируется на современной маркетинговой концепции, формировании нового образа мышления и нового образа действий, развитии коммуникаций предприятия с рынком труда. Переход на маркетинговое управление персоналом представляет собой качественно новое состояние, когда в своей деятельности персонал предприятия не только опирается на свои внутренние возможности, но и учитывает состояние и динамику внешних условий маркетинговой среды. Таким образом реализуется концепция управления предприятием как “открытой системой”. Механизмом маркетингового управления персоналом предприятия становится развитие коммуникационных связей предприятия (прямых и обратных) с рынком труда и собственными работниками.

Таким образом, маркетинговое управление персоналом предприятия представляет собой комплексное маркетинговое влияние на персонал предприятия с учетом требований рынка, потребностей предприятия и его работников.

А понятие «управление персонал-маркетингом» целесообразно трактовать как процесс разработки и практической реализации комплекса мероприятий по целенаправленному влиянию на HR-потенциал, маркетинговое организационное поведение персонала и HR-бренд предприятия на основе согласования интересов предприятия и работников.

Управление персонал-маркетингом занимает в системе маркетингового менеджмента предприятия ключевое место, поскольку не только позволяет

удовлетворить потребности предприятия в персонале, но и максимизировать результат деловой активности, повысить долгосрочную эффективность деятельности на рынке за счет привлечения и сохранения специалистов, обладающих необходимыми ключевыми компетенциями. Эффективное управление персонал-маркетингом как специфическим видом деятельности позволяет предприятиям не только сформировать привлекательный имидж на внешнем и внутреннем рынках труда, но и достичь на этой основе устойчивых конкурентных преимуществ; способствует более полному достижению целей бизнеса за счет эффективного использования HR-потенциала и создания, в свою очередь, условий для его развития и совершенствования. При этом управление персонал-маркетингом, наряду с прикладным значением, приобретает и философские черты, которые могут стать частью общей управленческой философии предприятия.

Обзор существующих научных подходов показал, что относительно управления персоналом наиболее распространенным является толкование его концепции как системы теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма его реализации в конкретных условиях функционирования предприятия [3, с.90; 4, с.44; 5, с.70].

Под концепцией управления персоналом также понимают:

- систему взглядов на роль человека в организации, правовых основ деятельности по управлению его профессиональными возможностями, а также разного рода условий, обеспечивающих развитие и востребованность его способностей в организации [6, с.95];
- концентрированное выражение методологии менеджмента в той части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку [7, с.157];
- научные теории менеджмента, которые применяются в социально-экономической системе организации для работы с людьми [8, с.35].

Следовательно, концепция предусматривает научно-обоснованное согласование таких ее компонентов, как: идея, цели, задачи, критерии, принципы, методы, механизм их реализации.

В данном контексте концепция управления персонал-маркетингом – это концентрированное выражение научно-обоснованного замысла предприятия относительно управления: HR-потенциалом (его формированием, использованием, развитием и активизацией), маркетинговым организационным поведением и HR-брендом предприятия с целью обеспечения удовлетворения требований, потребностей предприятия и работников более эффективными, чем у конкурентов, средствами.

Содержательно концепция управления персонал-маркетингом базируется на основных положениях концепции управления персоналом и концепции персонал-маркетинга.

Основу концепции управления персоналом предприятия в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии со стратегией, целями и задачами предприятия.

К этому добавляются также: подход к человеческим ресурсам как к капиталу предприятия, с одной стороны, и его критическому ресурсу, - с другой; преимущественно долгосрочные связи работников с местом работы („фирма – родной дом, семья”); комплексное, всестороннее и постоянное влияние на персонал; ориентация на коллективные цели и виды деятельности; широкое участие работников в управлении; формирование и рациональное использование профессионально подготовленного персонала, отвечающего потребностям национальной экономики; постоянное обучение и воспитание работников [7, с.245-246].

Отмечается также, что концепция управления персоналом должна предусматривать: ориентацию на общефирменные цели и ценности; соответствие конкретной политике фирмы; учет интересов отдельных групп персонала; ориентацию на мотивацию персонала; интегрированное и

координированное его использование, а также определяться положениями концепции человеческих ресурсов, особенность которой состоит в фокусировании внимания на экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, ее непрерывным обучением, поддержанием в работоспособном состоянии, созданием условий для более полного проявления возможностей и способностей, заложенных в личности, с последующим их развитием [9, с.47].

Ряд ученых обращают особое внимание на то, что эффективной будет такая концепция управления персоналом, в которой все ее составляющие будут подобраны в соответствии с мотивами труда персонала предприятия. Методы, формы, технологии управления персоналом, применяемые в предприятии, должны стимулировать формирование конкурентоспособных субъектов управления, которые будут отвечать потребностям предприятия и потребностям рынка [10, с.37].

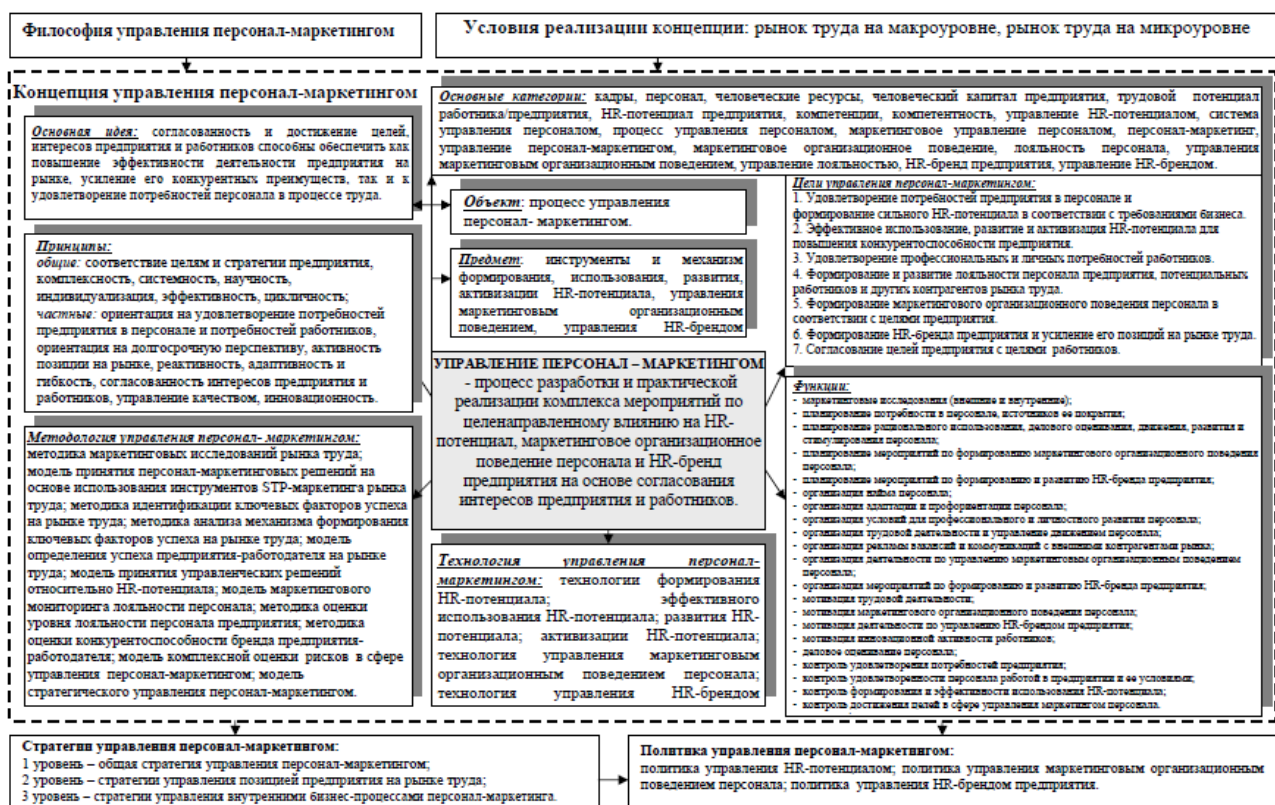


Рис. 1. Концептуальная схема управления персонал-маркетингом

В свою очередь, концепция персонал-маркетинга – это система взаимосвязанных и взаимообусловленных взглядов, идей, положений

маркетинговой деятельности, которая исходит из необходимости достижения целей организации путем следующих действий: исследование рынка труда, соответствия тенденций его изменения парадигме развития организации, общества; изучение потребностей рабочей силы, наиболее полное и эффективное их удовлетворение; экспертиза кадров [11, с.430].

Содержательно концепция управления персонал-маркетингом – это система взаимосвязанных теоретико-методологических взглядов на понимание: идеи, объекта, предмета, категорий, целей и задач, принципов, функций, методологии и технологии, определяющих стратегию и политику предприятия в сфере управления персонал-маркетингом и базирующихся на философии предприятия относительно управления им.

Концептуальная схема управления персонал-маркетингом включает: основную его идею, категории концепции, объект, предмет, цели и задачи, принципы, функции, методологию и технологии (рис. 1).

Она отражает логически построенную взаимосвязь в цепочке „философия - концепция - стратегия - политика”. Если первые два из указанных понятий формируют философские и теоретико-методологические принципы управления персонал-маркетингом, то две последние категории отражают прикладной аспект применения концепции в деятельности предприятий путем практического использования определенных методов, технологий, инструментов.

Концепция управления персонал-маркетингом исходит из принятой в предприятии философии управления персонал-маркетингом, которая, в свою очередь, определяется философией управления персоналом предприятия.

Философия управления персонал-маркетингом базируется на необходимости поиска компромисса между требованиями и потребностями предприятия и его работников: предприятие должно иметь возможность удовлетворить потребность в персонале, обладающем необходимыми способностями, возможностями и компетенциями и способном обеспечить максимально полное достижение целей предприятия, а также удовлетворить

требования в усилении позиции на рынке труда и формировании необходимого поведения работников; работники, в свою очередь, должны иметь возможность удовлетворить свои профессиональные и личные потребности, иметь возможность работать в надлежащих, безопасных и благоприятных условиях труда, привлекаться к принятию управленческих решений, получать признание своей трудовой деятельности.

В основе концепции управления персонал-маркетингом лежат также базовые аксиомы управления людьми (принцип или фундаментальное предположение в формате теоретической системы, из которой выводятся другие положения более частного характера) [12, с.4-5; 4, с.50-51]:

- любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами;
- работник и работодатель – равные партнеры, имеющие свои цели;
- понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия;
- эффективное управление персоналом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится предприятие и на каком этапе карьеры и жизни находится работник;
- менеджеры по персоналу – это линейные менеджеры;
- специалисты служб управления персоналом – это эксперты в сфере управления людьми;
- любая проблема управления человеческими ресурсами – это общая проблема для линейных и HR-менеджеров.

Условия реализации концепции определяются факторами, которые формируют внешний и внутренний рынок труда, и имеют наиболее существенное влияние на деятельность предприятия в сфере формирования, использования, развития, активизации HR-потенциала, управления маркетинговым организационным поведением персонала и HR-брендом предприятия.

Ведущей идеей концепции управления персонал-маркетингом является

то, что только взаимная согласованность и достижение целей, интересов предприятия и работников способны привести как к росту эффективности деятельности предприятия на рынке, усилению его конкурентных преимуществ, так и к удовлетворению потребностей персонала в процессе трудовой деятельности.

Объектом концепции является процесс управления персонал-маркетингом, который представляет собой последовательную реализацию его функций и позволяет оценить его в динамике.

Усиленное внимание при этом уделяется аналитическому аспекту (проведению маркетинговых исследований по разнообразным направлениям, разработке комплекса маркетинга), а роль управленческой деятельности (целеполагание, контроль) в определенной мере недооценивается. Зачастую осуществление персонал-маркетинговой деятельности рассматривается как односторонний процесс, преимущественно все ее этапы концентрируются вокруг удовлетворения потребностей предприятия в персонале.

Процесс управления персонал-маркетингом представляет собой последовательное выполнение функций: маркетинговые исследования, планирование, организация, мотивация и контроль, которые охватывают ряд управленческих и маркетинговых процедур относительно формирования, использования, развития и активизации HR-потенциала предприятия, формирования и поддержания необходимого маркетингового организационного поведения персонала, формирования и развития HR-бренда предприятия.

Предмет концепции управления персонал-маркетингом – инструменты и механизм формирования, использования, развития, активизации HR-потенциала, управления маркетинговым организационным поведением, управления HR-брендом предприятия.

Цели и задачи управления персонал-маркетингом определяют его целевые ориентиры и представляют собой соответствующее желаемое состояние отдельных бизнес-процессов в сфере персонал-маркетинговой деятельности в определенный период времени и мероприятий, позволяющих

достичь этого состояния. Цели и задачи управления персонал-маркетингом должны разрабатываться с учетом целей и задач управления персоналом предприятия.

На формирование системы целей управления персонал-маркетингом влияют также цели и задачи самого персонал-маркетинга.

В качестве основных задач персонал-маркетинга рассматриваются: владение ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации [13, с.224]; определение, с одной стороны, требований к персоналу (как потенциальному, так и действующему), предъявляемых работодателем, и, с другой стороны, выявление тех требований к работодателю, которые предъявляются со стороны потенциальных и штатных сотрудников; определение количественной и качественной потребности организации в персонале, изучение внутренних резервов удовлетворения этой потребности, исследование рынка труда для установления условий привлечения дополнительной рабочей силы, работа с потенциальными претендентами с целью формирования и адаптации их характеристик к требованиям организации, поиск и отбор персонала, отвечающего стратегическим потребностям организации [14, с.241].

Принципы управления персонал-маркетингом – это руководящие правила, основные положения и нормы, которые используются при осуществлении персонал-маркетинговой деятельности в предприятии.

В качестве основных принципов управления персонал-маркетингом целесообразно рассматривать общие принципы (целевая направленность, соответствие стратегии целям предприятия, комплексность, системность, цикличность, научность, индивидуализация) и частные принципы (ориентация на удовлетворение потребностей предприятия в персонале и потребностей работников, ориентация на долгосрочную перспективу, социальная направленность, активность позиции на рынке (влияние на потребителя), реактивность, адаптивность и гибкость, согласованность интересов предприятия и работников, управление качеством, инновационность,

синергизм).

Функции управления персонал-маркетингом являются результатом интеграции общих функций менеджмента, маркетинга и управления персоналом.

Методология управления персонал-маркетингом охватывает аналитические и практические методы, методики и модели относительно эффективного управления HR-потенциалом, маркетинговым организационным поведением персонала и HR-брендом предприятия.

Технология управления персонал-маркетингом представляет собой совокупность приемов, средств, форм и методов влияния на персонал предприятия в цикле управления HR-потенциалом, маркетинговым организационным поведением работников и HR-брендом предприятия с целью получения наилучших конечных результатов.

Критерии оценки эффективности управления персонал-маркетингом представляют собой определенные результаты, по которым можно сделать вывод об эффективности его осуществления.

Среди критериев эффективного управления персонал-маркетингом целесообразно выделить следующие: полное удовлетворение потребностей предприятия и работников; сильный, стабильный HR-потенциал, который саморазвивается и обеспечивает полное достижение целей предприятия на рынке; благоприятный имидж предприятия на рынке труда; позитивная репутация персонала предприятия на рынке труда; высокая конкурентоспособность HR-бренда предприятия; благоприятный морально-психологический климат; сильная корпоративная культура; высокий уровень лояльности персонала.

Совокупность всех рассмотренных элементов (идея, категории, объект, предмет, цели и задачи, принципы, функции, методология и технология управления персонал-маркетингом) позволяет сформировать комплексное представление о его концепции. В свою очередь, концепция управления персонал-маркетингом является основой его стратегии и политики.

Так, стратегия управления персонал-маркетингом представляет собой обобщающую модель стратегического поведения предприятия, которое определяет план и направление управленческих действий в сфере персонал-маркетинговой деятельности, направленных на перевод предприятия к желаемой позиции на рынке труда и достижение его стратегических целей.

Разработанная стратегия управления персонал-маркетингом выступает основой для формирования его политики, являющейся составной частью общей политики управления персоналом предприятия.

Политика управления персонал-маркетингом – это механизм разработки тактических действий и управленческих решений в сфере управления HR-потенциалом, маркетинговым организационным поведением персонала и HR-брендом предприятия, сформированный в соответствии с принятой стратегией управления персонал-маркетингом и условиями рынка труда.

В условиях рынка к политике управления персонал-маркетингом должны предъявляться следующие требования:

- согласованность с целями предприятия и управления персоналом;
- согласованность с общей стратегией предприятия и стратегией управления персонал-маркетингом;
- соответствие общей политике управления персоналом предприятия;
- гибкость и своевременное реагирование на изменения, происходящие на рынке труда;
- социальная направленность;
- индивидуальный подход к имеющимся и потенциальным работникам.

Целесообразно выделить шесть элементов политики управления персонал-маркетингом: политика формирования HR-потенциала предприятия, политика использования HR-потенциала, политика развития HR-потенциала, политика активизации HR-потенциала, политика управления маркетинговым организационным поведением, политика управления HR-брендом.

Таким образом, использование предложенной концепции управления персонал-маркетингом позволит не только определить стратегические

ориентиры предприятий в сфере управления HR-потенциалом, маркетинговым организационным поведением, HR-брендом предприятия, но и разработать конкретные мероприятия по их реализации, определить принципы, технологию и методологию, которые можно использовать для достижения целей предприятия в сфере персонал-маркетинговой деятельности.

Литература:

1. Маркетинговый менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., допов. і перероб. – К. : Знання, 2004. – 354 с.
2. Галузинская Н. А. Маркетинг персонала: стратегия кадровой политики [Электронный ресурс] / Н. А. Галузинская. – Режим доступа: <http://hr-performance.ru/index.php/Biznes/marketing-of-personnal.html>.
3. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).
4. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / під ред. В. Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
5. Храмов В. О. Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2001. – 112 с.
6. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А. И. Турчинова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Рос. акад. гос. службы, 2008. – 608 с. – (Учебники Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации).
7. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М. : Альфа-пресс, 2006. – 560 с.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 6-е изд., перераб. и доп. – Н.Новгород: НИМБ, 2007.–1100 с.
9. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова [и др.] ; под общ. ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 570 с.

10. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенок. – З. : Вид-во Запоріж. держ. інженер. акад., 2008. – 234 с.
11. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Межрегион. акад. упр. персоналом , 2005. – 752 с.
12. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами / С. К. Мордовин // Управление развитием организации : 17-я модул. прогр. для менеджеров. – М. : ИНФРА-М, 2000. – Модуль 16. – 288 с.
13. Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально-развитых стран : учеб. пособие / П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. – М. : Экзамен, 2002. – 448 с.
14. Сорокина М. В. Менеджмент торгового предприятия / М. В. Сорокина. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

EMPLOYMENT OF THE INFORMAL SECTOR OF ECONOMY: FACTORS OF FORMATION

Inna Hnydiuk

Ph.D. of Economics, Associate Professor of Finance Department

Yuliia Romanovska

Ph.D. of Economics, Associate Professor of Finance Department

Vinnitsa Institute of Trade and Economics

Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine

The problem of the existence of shadow processes in the economy in terms of globalization remains relevant both for the world economy in whole and for the national, in particular for regional development of any country. International economic system shows threatening tendency: the accelerated growth of the informal sector in comparison with the formal economy.

Such a peculiarity of the state development is typical for Ukraine. Reformative innovations in 2014-2015 did not contribute to significant socioeconomic recovery of Ukraine that is the reflection of lack of national economy stability, problems of employment, legislation ambiguity, and corruption manifestation. Practical experience of reforms in the social sphere, that is raising the retirement age, currently, has led to increased disparities on the labor market.

Therefore there is need in research and eliminating the causes that contribute to the expansion of the informal economy sector and as a result increasing of informally employed people.

The issues of general characteristics and main components of the informal economy, as well as the research of approaches reducing its negative impact are given in scientific papers written by N. Gural [1], S. Barsukova [2], Y. Kiselova [3]. Y. Mushchynska [4], L. Tkachenko [5], M. Tkachev [6].

Theoretical approaches to the formation and development of this economy sector, developed by these scientists, form the fundamental basis of approaches reducing the share of informal economy in the formal sector, that should be implemented in practice.

A significant contribution to the development and improvement of the theoretical and practical aspects of employment level regulation was made by such scientists as L. Leonova, N. Shushunina [7], I. Angelko [8] V. Faifura [9].

But despite the substantial part of the issue researches, there is no definite approach to the determination of the main reasons forming the informal employment.

Only by examining the factors that encourage the formation of the informal economy sector, we can not only manage such processes as reducing its impact on the development of formal economy, but also prevent the development of informal employment.

The paper's objective is a complex research of the factors' subject matter, that directly form stable informal employment in the state.

Employment is a sign of the people's welfare, and occupational level is the major macroeconomic indicator. But employment is not only an economic phenomenon, it depends on the demographic processes, stands as a part of social policy, has the demographic and social content.

As an economic category employment is a set of relations on people's participation in labor activity; it expresses a measure of its inclusion in the work, the degree of social needs satisfaction for workers and personal needs and interests in paid employment, in generating income. From this perspective, employment is an important characteristic of the socio-economic development of the state.

One of the negative phenomena of modern Ukraine is the movement of the employed population from the formal sector to the informal one.

The existence of employment in the officially unregistered economy sector provides the concealment of operations results out of accounting and taxation. This negative phenomenon objectively depends on the possibility to get more income than in the formal sector, which is the main source of income for certain categories of population.

Informal (nonofficial) economy sector of Ukraine exceeds the official one (organized and unorganized) and is the largest among the CIS countries and former

socialist camp. Austrian experts, who study the world's informal economy more than 30 years, said that Ukraine's share equals to 56%.

The informal economy is a specific field of activities of juridical and natural persons within the national economy whose activities are aimed at generating income from legal or illegal business activities in cash or in physical terms, that are not registered.

Depending on the specific manifestations and stages of economic development of the state, the informal economy can be neutral, positive or negative in relation to the society.

The structure of the informal economy is quite dissimilar and includes shadow and criminal economic activities, self-sufficiency domestic work of families and barter exchanges between households on a non-market basis. The implication is that even if the shadow part will significantly decrease, the informal economy keeps its position at the expense of the other segments and activities, but changes the effects of socio-economic development of the country as a whole. Therefore, a strategic condition for the state development is the creation of preconditions for self-destruction of informal employment, and as a consequence, the evening-out of the informal economy influence in the society.

Thus, informal employment can be defined as any kind of labor relations based on a verbal agreement, since the absence of a written agreement of employment or contract maximizes the violation of labor and social rights and guarantees. Also, informal employment is unregistered employment in the formal and informal economy sectors [7, p. 133].

Among the factors that contributed to the formation and strengthening of the informal economy in Ukraine, we must carry out the following [10, p. 122]:

the absence of a full-fledged market environment. Slow implementation of economic reforms, incompleteness of the market mechanisms introduction, which led to the situation of inconsistency of state economic policy with the interests of a significant number of businesses. The participants of economic relations are forced to develop mechanisms for mutual cooperation. New rules for business transactions

appear spontaneously, where the regulating and controlling role of the state gives place the requirements of informal agreements;

insufficiently controlled border. Smuggling activity is a major factor in destabilization of the economic system in Ukraine. The importation of smuggled goods into the territory of our state contributes to uncontrolled saturation of the domestic market with the products of foreign production and replacement of Ukrainian goods. As a result, domestic enterprises absorb significant losses, primarily consumer goods and processing industries, whose products become noncompetitive, and smugglers derive significant amounts of money into the shadow circulation, that were intended for customs duties payment;

system shortcomings of the tax system. At the beginning of its existence, the Ukrainian tax system was actually focused on maximum revenue attracting, excluding the possible negative effects of excessive fiscal pressure on businesses and citizens. Excessive tax pressure has led to the fact that the government striving to legalize shadow capitals and bring them into the real economy turned out to be ineffective;

economy structural imbalances. The structure of Ukrainian economy was characterized by such imbalances: the loss of progressive social orientation, the disparity towards human needs; the violation of optimal reproductive proportions, primarily to suppress the development of production means (group "A") in relation to the production of consumer goods (group "B"); the large differentiation of production technical level in various industries, as well as at the enterprises of the same industry, resulting from disparities in the investment field, material resources distribution, pricing, that prevailed in the administrative-command system; resource and primarily consumable nature of production, which significantly reduces the competitiveness of Ukrainian goods on the world market; low "vendibility" of final production, raw materials and semi-finished export orientation.

The amount of the Ukrainian shadow economy is at least 350 billions hryvnias per year. Due to the fiscal authorities estimates, this amount is allocated as follows: 170 billions hryvnias are the envelopes wages, 100 billions are the income of assets

owners, extraction of non-cash assets into the cash or foreign currency accounts in foreign banks, 35 billions are unofficial payments, 45 billions hryvnias are fixed assets, material resources and services of the informal sector [11, p. 320]. These informal sector estimates may be significantly understated.

According to recent World Bank estimates, the forecasts were even less optimistic: the informal economy share in Ukraine is about 50%, while the number of employed people is up to 40% [6, p. 90].

At the same time, there are significant regional differences in the informal economy among the economic entities. In 13 out of 27 administrative-territorial units of Ukraine, the majority of which are located in the north, center and east of Ukraine, the level of informal economy is below the average value of the country index, while the other 14 regions have a higher rate. Chernivtsi region, which is located in the agrarian region of Ukraine, has the highest rate (75.3%), and Luhansk region, which is in the industrialized eastern region, has the lowest one (19.4%) [6, p. 91].

The development of the informal economy is associated with the motivational factors effect.

It is meaningful to explore the group of social, economic and political factors-motivators, on the basis of which we can determine the size of the economy informal sector within the formal sector (Fig. 1).

Social factors make it possible to identify the scope of the informal economy and have a strong influence on its increase (Fig. 1).

Thus, the standard of living of certain population segments, the social tension growth, the ethnic conflicts aggravation are the heavy burden for the economy, because the army of unemployed people in social production requires certain costs of its contents, fuels the shadow economy and criminal world thereby represents a danger to society. The current information on the unemployment extent, provided by the State Statistics Committee, decreases the real unemployment rate fivefold, thereby increases anxiety in Ukrainian fragile economy [11, p. 17].

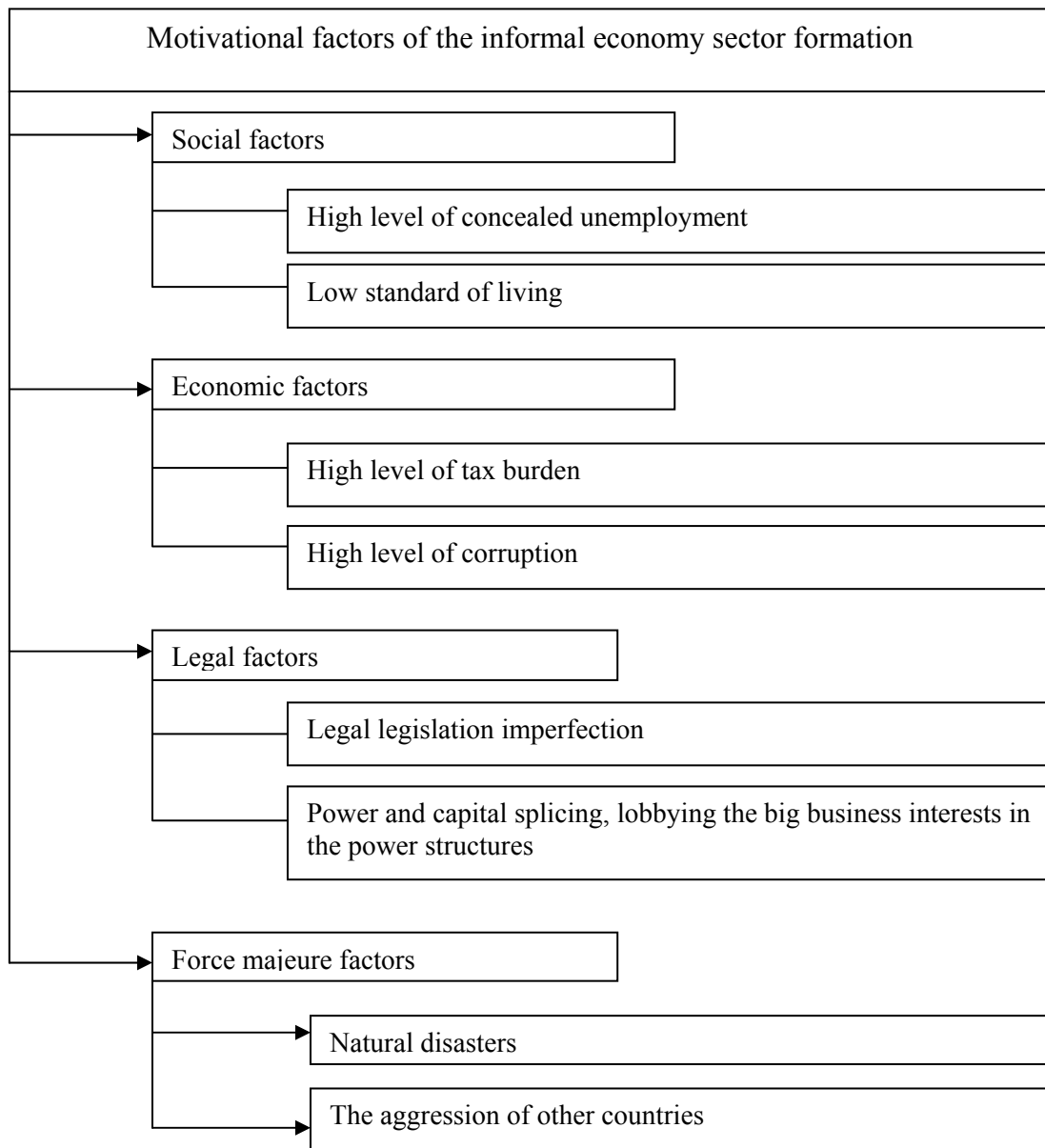


Fig. 1. Factors-motivators shaping the economy informal sector in Ukraine

Source: authors created.

It should be noted that the expansion of the informal economy and the share of employed people in it is primarily caused by the following factors:

- unfavorable conditions for conducting legal business;
- lack of existing and new jobs in the formal economy sector;
- high unemployment rate, tendency to its growth.

The negative consequences of informal employment appear not only in economy but also in the social sphere, as the informal sector employees have no real social guarantees and control over working conditions. Against this unfavorable

backdrop, there is a decrease of population in Ukraine. In 2015, in relation to 2014 the number of population in Ukraine has decreased by 5,497%.

In general, in comparison with 1991 (the formation of Ukraine as an independent state) on 01.01.2016, the number of residents decreased by 17%, indicating a catastrophic demographic situation [11, p. 119].

The outflow of qualified and advanced employees systematically comes from the formal economy sector, which negatively affects the indicators of their work, reduces the efficiency of the population labor potential.

It is worth noting that nowadays the informal economy sector is not able to ensure the effective use of existing labor potential, because workers are completely excluded out of the state social insurance system and labor laws.

The negative effects of economic problems are the catalyst for the informal economy development. In Ukraine, according to many scientists, there is unequal tax burden, which does not ensure the creation of equal conditions for business and violates basic principles of the tax system functioning. The level of tax burden in regions does not depend on their production and economic potential. Despite the significant reduction of the tax burden in 2016, it should be noted that all regions have a high level of tax burden. This index varies between 25 and 30% in Dnipropetrovsk, Zaporizhzhia, Luhansk, Lviv, Cherkasy regions; and exceeded the rate of 30% in Kharkiv, Chernihiv regions and in Kyiv [1, p. 50].

The absence of the tax burden apportionment is observed not only in the regions, but also between economic entities, where is no uniformity of taxes and fees. Corruption in Ukraine has become one of the national security threats.

The impact of corruption on the Ukrainian state and society is complex and has a systemic nature, particularly in regard to social, economic, political and international aspects of its influence. Corruption in Ukraine has such a feature, as the crisis type phenomenon. So this is the corruption that: a) is generated by the crisis of the modern Ukrainian society (and not only of the criminal justice imperfection), b) has the ability to deepen the Ukrainian society crisis, while having property to negate any political, economic, legal, moral reforms in Ukraine. Such an understanding of

the Ukrainian corruption characteristics as a crisis-type phenomenon, which affects not only the state, but also civil society, the Ukrainian nation, determines that there should be developed the counter technology, that is precisely adequate to this type of corruption (not corruption in general).

The legal legislation imperfection is a fundamental basis of the Ukrainian informal economy sector increase. The current Ukrainian legislation is contradictory, unstable, and therefore imperfect. For a long time, the activities of state integration into the European legal space and fulfillment the commitments, made in the framework of the Partnership and Cooperation Agreement, are being implemented in Ukraine. The inconsistency and contradictions of regulatory acts are the urgent problems that negatively affect the process of rights realization and responsibilities of all the parties of public relations, slow down the development of Ukraine as a legal state.

That is why one of the most "painful" issues of national development at the present stage is the problem of the national legislation system improving. After all, the laws entrench the rights and freedoms of the individual; they reflect the policies and trends in the development of society, which in turn lead to huge public interest in the legislation system as a whole.

Business and government splicing, which is now clearly traced in Ukraine, has led to an unprecedented redistribution of property, that is associated with the change of elites, capital transfusion from owners to the other. Receiving rental income in political activities has the non-peripheral, incidental, transitional character, like businesses, and is a common and stable trend.

The assigning process of political rent is a negative phenomenon, common to all countries of the world, regardless of political and economic democracy and social development.

In the transformation context of political and economic processes, lobbying is an important channel of interests and goals expression of different groups and organizations.

And since the process is inherently linked, first and foremost, with the property relations in the conditions of increasing struggle for the redistribution of its lobbying role is increasing, as it makes it possible to achieve economic interests, using political and legal means.

Force majeure factors consider natural disasters. For example, during floods and other calamities of natural origin in the regions we can observe the effects of officials' corruption actions.

Consequently, these factors of impact on the informal economy sector entail an increase in the share of the corresponding economy in the formal sector. Therefore, the implementation of leveling measures or reducing the impact of investigated factors will involve the share reduction of the employed people in the informal economy sector in each individual region and in Ukraine in general.

The effect of the reduction and legalization of the informal sector should be evaluated primarily, not from the standpoint of tax collection, but from the wider economic, institutional and, first and foremost, social position, that is the reduction of informal employment.

The effect will manifest itself in overcoming the negative effects of the informal sector functioning, namely the loss of the entire segment of the sphere of labor market legal regulation, the loss of qualification and professional skills, the preservation of strains in the labor market, the lack of goods and services quality control, forming in the atmosphere of the community acceptability of tax, labor and other legislation violation, the creation of a favorable environment for criminal activities.

Further authors' prospective studies will be dedicated to the grounding and development of organizational and economic mechanism preventing the formation of the informal sector in Ukraine as a whole, and particularly in the regions.

References:

1. Hural N. R. Trudovyi potentsial Ukrainy v konteksti rozvytku neformalnoho sektoru torhivli / N. R. Hural // Ekonomichnyi chasopys, № 1-2, 2012 r. – S. 49-52.

2. Barsukova S. Iu. Neformalnaia ekonomyka: struktura y funktsyonalnaia spetsyfyka sehmentov / S. Iu. Barsukova. Avtoreferat dyss... uch. st. doktora sotsyolohycheskykh nauk po spetsyalnosti 22.00.03 – ekonomycheskaia sotsyolohyia y demohrafiya. - M.: Hosudarstvennyi unyversytet – Vysshaia shkola ekonomyky, 2004.- 35s.
3. Kyseleva T. Neformalnaia ekonomyka y neformalnaia zaniatost / T. Kyseleva // Menedzher po personalu. – 2009. – № 3. – S. 14–22.
4. Mushchynska N. Iu. Deiaki teoretychni aspekty problemy tinizatsii ekonomiky / N. Iu. Mushchynska // Kommunalnoe khoziaistvo horodov: nauch.-tekhn. sb. – Vyp. 61. – Kharkov: Tekhnyka, 2005. – S. 258–262.
5. Tkachenko L. O neformalnoi zaniatosty / L. Tkachenko // Trud y zarplata. – 2009. – № 44. – S. 4–5.
6. Tkachov M. M. Rynok kontrafaktnoi produktsii v systemi neformalnoi ekonomiky / M. M. Tkachov// Tkachov M. M. Rynok kontrafaktnoi produktsii v systemi neformalnoi ekonomiky / M. M. Tkachov// Visnyk NTU «KhPI», 2013. – № 22(995). – S. 89-95.
7. Leonova L. A. Neformalnaia zaniatost v Rossyy: problemy poiavlenyia y yzuchenyia / L. A. Leonova, N. A. Shushunyna // Molodoi uchenyi. – 2011. – №11. T.1. – S. 132-135.
8. Anhelko I.V. Neformalna zainiatist naselennia Ukrainy v suchasnykh umovakh / I.V. Anhelko // Ukrainskyi sotsium. – 2010. – №3. – S.124-132.
9. Faifura V. Problemy zainiatosti u neformalnomu sektori ekonomiky Ternopilskoi oblasti / V. Faifura // Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie: zb. nauk. prats. – Ternopil, 2011. – Vyp.16. – S.286-291.
10. Romanovskaia Iu. Motyvatsyonnye faktory formirovaniia neformalnoho sektora ekonomyky v Luhanskom rehyone / Iu. Romanovskaia //DYLEMATY Nr. – 1(4)2015. – S. 121-135.
11. Ekonomichna aktyvnist naselennia Ukrainy: Statystychnyi zbirnyk / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. – K.: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2015. – 197 s.

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РАБОТЫ КАДРОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В СФЕРЕ ОФОРМЛЕНИЯ И ВЕДЕНИЯ ЛИЧНЫХ ДЕЛ НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ

Маюров Николай Петрович

доктор юридических наук, профессор, заслуженный юрист Российской Федерации, Почетный сотрудник МВД России, заведующий кафедрой государственного и административного права

*Межрегиональный институт экономики и права при МПА ЕвразЭС
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация*

Важную роль в кадровом обеспечении любого территориального органа МВД России сегодня играет система централизованного учета персональных данных сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, важным элементом, которого являются личные дела и реестр сотрудников органов внутренних дел, так как в них фиксируются сведения, необходимые для прохождения сотрудниками службы в федеральном органе исполнительной власти в сфере внутренних дел. Помимо всего прочего названные элементы помогают регулировать отношения между сторонами служебных правоотношений, помогая определить их полномочия, права и обязанности. Поэтому изучение правового регулирования работы с личными делами и реестром сотрудников как элементов системы централизованного учета персональных данных сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, всегда будет актуально в современных условиях. В этой связи, считаем вполне разумным сначала немного более подробно остановиться на основных параметрах системы централизованного учета персональных данных сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации.

Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» не содержит юридического определения понятия «персональные данные»[1,2]. Вместе с тем, в статье 85 Трудового кодекса такое определение дается. Итак, согласно ст. 85 ТК РФ персональные данные работника – это информация, необходимая работодателю

в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника. Информация о гражданах (персональные данные) - это сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность[3,4]. Персональные данные относятся к конфиденциальной информации, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством Российской Федерации [5,6,7]. Доступ к персональным данным сотрудников органов внутренних дел регулируется Федеральным законом от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».

Итак, сегодня под персональными данными гражданина и сотрудника понимается любая информация, относящаяся прямо или косвенно к определенному или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных). Их взаимосвязь с личными делами заключается в том, персональные данные сотрудника подлежат включению в его личное дело. Но не только этим определяется система параметров развивающегося централизованного учета персональных данных сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации.

Во-первых, МВД России в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных», является оператором, организующим и осуществляющим обработку персональных данных гражданина и сотрудников, а также определяющим цели обработки персональных данных, состав персональных данных, подлежащих обработке, действия (операции), совершаемые с персональными данными.

Во-вторых, в должностные регламенты (должностные инструкции) сотрудников кадровых подразделений органов внутренних дел, осуществляющих обработку персональных данных сотрудников, как правило, включается положение об ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации за нарушение установленных требований по защите персональных данных.

В-третьих, при обработке персональных данных кадровые подразделения центрального аппарата МВД России, территориальных органов МВД России, образовательных учреждений, научно-исследовательских, медико-санитарных и санаторно-курортных организаций системы МВД России, окружных управлений материально-технического снабжения системы МВД России, а также иных организаций и подразделений, созданных для выполнения задач и осуществления полномочий, возложенных на органы внутренних дел Российской Федерации, обязаны соблюдать требования, установленные Федеральным законом от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных», частью 2 статьи 39 Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и приказом МВД России от 6 июля 2012 г. № 678 «Об утверждении Инструкции по организации защиты персональных данных, содержащихся в информационных системах органов внутренних дел Российской Федерации».

В-четвертых, персональные данные получают лично у гражданина или сотрудника[8].

В-пятых, практика обработки персональных данных в информационных системах персональных данных делают кадровые подразделения субъектами, обязанными обеспечивать безопасность персональных данных в соответствии с Требованиями к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2012 г. № 1119.

В-шестых, основными целями централизованного учета персональных данных сотрудника являются:

- 1) документальное отражение прохождения службы сотрудником;
- 2) обеспечение руководителей (начальников) органов, организаций и подразделений МВД России сведениями о гражданах и сотрудниках,

необходимыми для принятия управленческих решений, а также решений, связанных с прохождением службы конкретным сотрудником;

3) ведение справочной работы по вопросам прохождения службы сотрудника;

4) содействие сотруднику в прохождении службы в органах внутренних дел, в обучении и продвижении по службе.

Несомненно, заслуживают внимание в современных условиях и предъявляемые к учету персональные данных основные требования:

учет персональных данных ведется постоянно по каждому сотруднику;

учет персональных данных должен своевременно, полно и достоверно отражать кадровый состав органа, организации и подразделения МВД России, а также происходящие количественные и качественные изменения по каждому подразделению органа внутренних дел и персонально по каждому сотруднику.

Наконец, самого большого внимания заслуживают сложившиеся к настоящему времени формы учета персональных данных:

1) личное дело сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации;

2) алфавитная карточка;

3) служебная карточка;

4) штатно-должностная книга;

5) карточка пономерного учета.

6) карточка сотрудника органа, организации и подразделения МВД России, имеющего специальное звание высшего начальствующего состава;

7) карточка сотрудника органа, организации и подразделения МВД России, награжденного государственными наградами Российской Федерации.

Итак, как уже отмечалось одним из ключевых элементов существующей системы централизованного учета персональных данных сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации являются личные дела и реестр сотрудников органов внутренних дел.

Сегодня в науке сложилось, более-менее, единое представление о понятии личного дела, как о совокупности документов, содержащих наиболее полные сведения о работнике (сотруднике) и его трудовой деятельности (служебной деятельности)[9].

Несмотря на единство в понимании сущности личного дела, такого же единства не наблюдается в сложившейся системе правового регулирования работы с личными делами работников, государственных гражданских служащих и сотрудников органов внутренних дел. Здесь мы лишь остановимся на основных штрихах соответствующих видах законодательства с целью выявления наиболее оптимальной модели правового регулирования правоотношений с сфере организации работы с личными делами.

Отсутствие правовой базы по ведению личных дел привело к тому, что руководство негосударственных и бюджетных организаций самостоятельно решает, необходимо ли вести личные дела, а также на работников каких категорий их заводить. Необходимость ведения дел может быть зафиксирована или в правилах внутреннего трудового распорядка, или в инструкции по кадровому делопроизводству, или в приказе руководителя организации. Такая правовая неопределенность иногда приводит к различным служебным спорам[10,11,12,13].

Совсем по-иному дело обстоит с такой социальной группой, как государственные гражданские служащие. Иными словами, если для коммерческих организаций существует выбор, в какой форме они будут систематизировать данные о работниках, то для гражданских служащих форма четко регламентирована. Статья 42 Федерального закона от 27 июля 2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»[14] определяет, в каком виде должны быть представлены персональные данные служащего – личное дело.

Итак, действующее законодательство Российской Федерации предписывает вести личные дела на лиц, замещающих должности государственной службы. При этом сам порядок ведения личных дел

государственных служащих регламентируется Указом Президента РФ от 1 июня 1998 г. №640 «О порядке ведения личных дел лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации в порядке назначения и государственные должности федеральной государственной службы».

Вместе с тем, следует отметить, что в рассматриваемом аспекте от государственной гражданской службы, в части обязательности ведения личных дел сотрудников, не отстает и законодательство в сфере правоохранительной службы: Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. №403-ФЗ «О Следственном комитете Российской Федерации» (ст. 23); Федеральный закон от 17 января 1992 года № 2202-1 «О прокуратуре Российской Федерации» (ст. 41.2); Указ Президента РФ от 5 июня 2003 №613 «О правоохранительной службе в органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ» (пп. 82-84); Приказ Минюста РФ от 19 мая 2008 г. № 109 «Об утверждении Инструкции по учету кадров уголовно-исполнительной системы и Табеля отчетности по кадрам уголовно-исполнительной системы» и др.

В контексте рассматриваемой проблематики уже нельзя считать неразвитой и систему правового регулирования работы с личными делами в органах внутренних дел Российской Федерации. В пользу сказанного свидетельствует целый перечень нормативных правовых актов, принятых за последнее время в связи с реформированием федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел: Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»; Указ Президента РФ от 1 марта 2011 года № 248 «Вопросы Министерства внутренних дел Российской Федерации» и др.

Так, например, в соответствии с пунктом 21 Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации, утв. указом Президента РФ от 1 марта 2011 года № 248 Министр внутренних дел определяет порядок ведения личных дел сотрудников органов внутренних дел, военнослужащих внутренних войск, федеральных государственных гражданских служащих и работников системы

МВД России; а также порядок централизованного учета персональных данных сотрудников органов внутренних дел и граждан Российской Федерации, поступающих на службу в органы внутренних дел[15,16]. Вместе с тем, обязательность ведения личных дел сотрудников органов внутренних дел предусматривается частью 2 статьи 39 Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Несмотря на то, что сложившаяся к настоящему времени система законодательства о службе в органах внутренних дел, по сути, требует разработки и издания нового нормативного правового акта федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел, которым были бы урегулированы по-новому вопросы организации работы с личными делами сотрудников, к сожалению, до сих пор, такой документ не подготовлен [17,18,19,20]. А существующая практика работы с личными делами сотрудников органов внутренних дел базируется на уже устаревшем по «духу» и «букве» нормативном правовом документе 1996 года издания[21].

Вопросы обязательности ведения личных дел являются не единственным вопросом, определяющим ключевые различия рассматриваемых сфер правового регулирования работы с личными делами[22]. Следующим важным аспектом является порядок формирования личного дела и состав личного дела.

Итак, на трудящихся граждан, личное дело, как правило, оформляется после издания приказа о приеме на работу. При этом, личное дело на каждого работника формируется в отдельной папке-скоросшивателе. Оформление ее обложки включает:

- наименование организации;
- номер дела;
- фамилию, имя, отчество сотрудника;
- дату приема на работу (дата, проставленная в приказе о приеме на работу);
- дату окончания личного дела (дата увольнения);

количество листов (проставляется при обработке дела для сдачи в архив);

срок хранения дела.

Формирование личного дела производится с целью упорядоченной группировки документированной информации о сотруднике, переданной им работодателю при приеме (переводе) на соответствующую должность. Формирование (последующее ведение и оформление) личных дел работников возлагается на кадровый орган или специально уполномоченное должностное лицо, несущее персональную ответственность за обеспечение надлежащего обращения с этими документами.

Состав личного дела определяется локальным нормативным актами организации. Традиционно к документам, которые включаются в состав личного дела, относятся:

внутренняя опись документов дела;

заявление о приеме на работу (о переводе на соответствующую должность);

анкета или личный листок по учету кадров;

дополнение к личному листку по учету кадров;

автобиография (резюме);

копия документа об образовании;

копия трудового договора (второй экземпляр);

копия приказа о приеме на работу;

копии приказов о переводе;

документы, подтверждающие изменения анкетно-биографических данных;

аттестационные документы;

представления к переводам;

личные заявления работника;

справки о состоянии здоровья;

фотографии;

договор о материальной ответственности (для материально ответственных сотрудников);

копии приказов о поощрениях и налагаемых на работника взысканиях;

характеристики (рекомендательные письма);

другие характеризующие работника документы, нахождение которых в личном деле будет признано целесообразным (ксерокопии паспорта, карточки ПФР, ИНН, документа об образовании, военного билета, свидетельств о заключении брака и (или) рождения ребенка).

Наряду с этими документами в личное дело включаются некоторые специфические виды документов:

список научных трудов и изобретений;

выписка из протокола заседания Ученого совета образовательного учреждения (для научных сотрудников и преподавателей вузов, участвующих в конкурсном замещении вакантных должностей);

выписка из протокола собрания трудового коллектива (для руководителей, которые избираются на должность трудовым коллективом) и др.

В дальнейшем в личное дело приобщаются документы:

подтверждающие изменение анкетно-биографических данных работника (копия свидетельства о браке);

характеризующие деловые, политические и личные качества работника: характеристика, отзывы, аттестационные листы, копии актов ревизий и др.

Специалист кадровой службы, ответственный за ведение личных дел, обязан своевременно вносить копии документов об изменении в служебном положении или биографических данных работника. Основанием внесения изменений и дополнений в личное дело служат:

приказы руководителя организации - о служебном положении;

документы учебных заведений (дипломы, удостоверения, свидетельства, аттестаты) - об образовании;

документы органов ЗАГС – об изменении фамилии, имени, отчества, даты рождения.

Корректировать со слов работника записи в документах, помещенных в личное дело, нельзя.

Последний документ, помещаемый в личное дело, - копия приказа о прекращении трудового договора (увольнении).

Все поступающие в личное дело документы должны располагаться в хронологическом порядке.

Схожий алгоритм работы с личными делами можно обнаружить и в законодательстве о государственной гражданской службе, за исключением ряда особых признаков, которые отличают данный тип государственного делопроизводства.

Во-первых, личное дело государственного служащего – это также основной документ учета государственных служащих, содержащий информацию обо всей его трудовой деятельности. **Во-вторых**, законом установлены правила ведения личных дел для этой категории работников:

1. Личные дела ведутся на всех государственных гражданских служащих.

2. На государственного служащего заводится одно личное дело, которое передается в другую организацию в случае перевода служащего.

3. Установлены состав документов и порядок их размещения в личном деле:

заявление о согласии на замещение государственной должности Российской Федерации или о поступлении на федеральную государственную службу;

документы о прохождении конкурса на замещение вакантной государственной должности федеральной государственной службы (если гражданин принят на государственную службу по результатам конкурса) либо испытания, если таковое устанавливалось;

копия трудовой книжки или документа, подтверждающего прохождение военной или иной службы;

копии документов, подтверждающих профессиональное образование, повышение квалификации, наличие ученой степени или ученого звания, если таковые имеются;

копии решений о присвоении государственных наград Российской Федерации, награждении Почетной грамотой Президента РФ, об объявлении благодарности Президента РФ, присуждении почетных и специальных званий, государственных премий, если таковые имеются;

медицинское заключение установленной формы;

сведения, сообщенные гражданином о себе при назначении на государственную должность Российской Федерации или поступлении на федеральную государственную службу, по форме, установленной Президентом Российской Федерации;

копии решений о назначении лица на государственную должность Российской Федерации или государственную должность федеральной государственной службы, об освобождении лица от замещаемой должности, а также о переводе лица на другую должность;

сведения о доходах лица, замещающего государственную должность Российской Федерации, и об имуществе, принадлежащем ему на праве собственности;

справки о соблюдении гражданином ограничений, связанных с замещением государственной должности Российской Федерации или государственной должности федеральной государственной службы;

информация о начале проверки достоверности и полноты сведений, представленных гражданином при назначении на государственную должность Российской Федерации или поступлении на федеральную государственную службу, а также проверки сведений о соблюдении лицом, замещающим государственную должность Российской Федерации или государственную должность федеральной государственной службы, установленных законодательством Российской Федерации ограничений, сообщенная ему под расписку;

□ первичные документы и справка подразделения федерального государственного органа, организующего проверку, о результатах проверки достоверности и полноты сведений, представленных гражданином при назначении на государственную должность Российской Федерации или поступлении на федеральную государственную службу, а также сведений о соблюдении лицом, замещающим государственную должность Российской Федерации или государственную должность федеральной государственной службы, установленных законодательством Российской Федерации ограничений;

□ документы, связанные с оформлением допуска к сведениям, составляющим государственную или иную охраняемую законом тайну, если исполнение обязанностей по государственной должности Российской Федерации или государственной должности федеральной государственной службы связано с использованием таких сведений;

□ информация о предоставлении сведений о доходах лица, замещающего государственную должность Российской Федерации, и имуществе, принадлежащем ему на праве собственности, общероссийским средствам массовой информации по их обращениям;

□ данные об ознакомлении лица, замещающего государственную должность Российской Федерации или государственную должность федеральной государственной службы, с документами его личного дела;

□ аттестационный лист федерального государственного служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв на него;

□ копии решений о присвоении лицу квалификационного разряда (классного чина, дипломатического ранга), воинского или специального звания;

□ копии решений о поощрении федерального государственного служащего, а также копии решений о наложении на него дисциплинарного взыскания до его снятия или отмены.

В-третьих, ведение нескольких личных дел на одного государственного служащего не допускается.

В-четвертых, государственным служащим предписано не реже одного раза в год знакомиться с документами их личных дел. Если после ознакомления с документами своего личного дела государственный служащий хочет дать пояснение, он дает его в письменном виде, которое помещается в личное дело.

В-пятых, личные дела лиц, освобожденных от замещения государственных должностей федеральной государственной службы в связи с прекращением ими федеральной государственной службы, хранятся кадровыми службами соответствующих федеральных государственных органов в течение 10 лет со дня освобождения от должности, после чего передаются в архив.

Закон «О государственной гражданской службе» устанавливает правила обращения с персональными данными гражданских служащих, определяет требования, обязательные для соблюдения кадровой службой государственного органа при их обработке, хранении и передаче. Однако в нем не содержится определения понятия «персональные данные гражданского служащего», а также разъяснения, что включается в это понятие. В этой связи хотелось бы обратить внимание на то, что в ст. 85 ТК РФ персональные данные определяются как информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями. Государственная служба трактует его как сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданского служащего, позволяющие идентифицировать его личность и содержащееся в личном деле гражданского служащего либо подлежащее включению в него [23].

Наконец, еще одной отличительной чертой правового регулирования работы с личными делами государственных гражданских служащих и сотрудников органов внутренних дел является хорошо разработанный механизм защиты персональных данных указанных лиц.

В целях обеспечения защиты персональных данных граждан или сотрудники имеют право:

1) получать полную информацию о своих персональных данных и обработке этих данных (в том числе автоматизированной), за исключением

персональных данных, полученных в результате оперативно-разыскной деятельности;

2) требовать исключения или исправления неверных или неполных персональных данных. Персональные данные оценочного характера граждан или сотрудник имеет право дополнить заявлением, выражающим его собственную точку зрения;

3) требовать от руководителя (начальника) органа, организации и подразделения МВД России уведомления всех лиц, которым ранее были сообщены неверные или неполные персональные данные гражданина или сотрудника, обо всех произведенных в них изменениях или исключениях из них;

4) обжаловать в суд любые неправомерные действия или бездействие должностных лиц органов внутренних дел при обработке и защите своих персональных данных.

При работе с персональными данными государственных гражданских служащих кадровая служба государственного органа обязана соблюдать следующие требования:

1. Персональные данные следует получать лично у гражданского служащего, а при необходимости у третьей стороны, но при этом кадровику нужно известить об этом гражданского служащего заранее, заручившись его письменным согласием и сообщить ему о целях, предполагаемых источниках и способах получения информации (п. 2 ч. 1 ст. 42 Закона N 79-ФЗ).

2. Представитель нанимателя не вправе получать, обрабатывать и приобщать к личному делу гражданского служащего не установленные федеральными законами персональные данные о его политических, религиозных и иных убеждениях, частной жизни, членстве в общественных объединениях, в том числе в профессиональных союзах (п. 3 ч. 1 ст. 42 Закона N 79-ФЗ).

3. При принятии решений, затрагивающих интересы гражданского служащего, наниматель не вправе основываться на персональных данных этого

служащего, полученных исключительно в результате их автоматизированной обработки или с использованием электронных носителей.

4. Передача персональных данных гражданского служащего третьей стороне не допускается без письменного его согласия, за исключением случаев, установленных федеральным законом (п. 6 ч. 1 ст. 42 Закона N 79-ФЗ).

5. Защита персональных данных гражданского служащего от неправомерного их использования или утраты обеспечивается за счет средств государственного органа в порядке, установленном федеральными законами.

Но специалистам кадровых служб государственного органа следует знать, что гражданский служащий имеет право:

получать информацию о своих персональных данных и об их обработке;

на свободный бесплатный доступ к своим данным, получать копии любой записи, содержащейся в этих данных, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом (п. 5 ст. 14 Федерального закона от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных" устанавливает ограничения на их получение, если это затрагивает интересы безопасности и правосудия или конституционных прав и свобод других лиц). Например, доступ к данным о себе в органах, осуществляющих оперативно-розыскную деятельность, возможен в объеме, обеспечивающем защиту охраняемых законом интересов, в частности строго оберегаются сведения об источниках оперативной информации, если ими являются лица, добровольно сотрудничающие с правоохранительными органами;

требовать исключения или исправления неверных или неполных персональных данных, а также данных, обработанных с нарушением федерального закона. При отказе от этого гражданский служащий имеет право обратиться в письменной форме к представителю нанимателя о своем несогласии. Персональные данные оценочного характера он имеет право дополнить заявлением, выражающим его собственную точку зрения;

□ требовать от представителя нанимателя или уполномоченного им лица уведомления всех лиц, которым ранее были сообщены неверные или неполные его персональные данные, о произведенных в них изменениях или исключениях из них;

□ обжаловать в суде неправомерные действия или бездействие представителя нанимателя или уполномоченного им лица при обработке и защите его персональных данных.

Таким образом, из вышеизложенного следует, что своевременное обновление правовой и технической базы по работе кадровых подразделений с личными делами на государственных служащих приведет к сокращению штатной численности инспекторского состава служб подразделений по работе с личным составом, что сегодня в условиях реформирования государственной службы является актуальным, это первое. Второе, обновленные правовая и техническая базы приведут к повышению эффективности работы кадровых подразделений. Третье, в условиях нынешней инфляции высвобожденные финансовые средства от сокращения численности вышеуказанных должностных лиц можно было бы распределить среди личного состава в рамках повышения заработной платы.

Литература:

1. **См.: Маюров Н.П.,** Потапов Ю.А., Баринов В.А. и др. Права человека и их Обеспечение органами внутренних дел: Сборник нормативно-правовых актов./ Под общей редакцией доктора юрид. наук., профессора Н.П. Маюрова. СПб.: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2013;
2. **Маюров Н.П.,** Бантюков И.Б., Ороева О.Д. Институт отбора и приема граждан на службу в органы внутренних дел Российской Федерации: теоретико-правовой аспект.// Пробелы в Российском законодательстве: Юридический журнал, 2015. № 4. С.318-319;

3. **См.: Маюров Н.П.,** Константинов Г.Л. Законодательство о службе в органах внутренних дел Российской Федерации: Теория и практика // Пробелы в российском законодательстве. 2013. №2. С.202-203.;
4. **Маюров Н.П.** Институт государственной службы в органах внутренних дел Российской Федерации: теоретико-правовое исследование // В сборнике: Органы государственной власти в системе правозащитной деятельности на современном этапе. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербургский университет управления и экономики. СПб, 2015. С. 242-258.;
5. **См.: Маюров Н.П.** Правомерное ограничение прав человека в Российской Федерации: Теоретико-правовой аспект // В сборнике: Правозащитная деятельность в современной России: проблемы и их решение. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербургский университет управления и экономики. СПб., 2015. С. 205-216;
6. **Маюров Н.П.,** Бялт В.С. К вопросу о конституционном праве граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной службе. В сборнике: Евразийские исследования в гуманитарных науках: успехи, проблемы, перспективы: Материалы научно–практической конференции 28–29 ноября 2013 г. В рамках Евразийского научного форума / Под ред. М.Ю. Спириной, А.А. Торопыгиной. Часть II. — СПб.: МИЭП при МПА ЕврАзЭС, 2014. С.48-56;
7. **Маюров Н.П.,** Маюров П.Н. Конституционные права человека в России и их обеспечение правоохранительными органами: теоретико-правовой аспект. Съвременни проблеми на регионалното развитие: Събрани статии. Т. 2. - Академично издателство на Аграрния университет Пловдив, България, 2014. С.229-236;
8. **См.: Маюров Н.П.,** Бантюков И.Б., Ороева О.Д. Институт отбора и приема граждан на службу в органы внутренних дел Российской

- Федерации: теоретико-правовой аспект. // Пробелы в Российском законодательстве: Юридический журнал, 2015. № 4.С.321-322;
9. **См.: Маюров, Н. П.,** Константинов, Г. Л. Законодательство о службе в органах внутренних дел Российской Федерации : теория и практика//Пробелы в российском законодательстве. -2013. - № 2. - С. 203 – 205;
 10. **См.: Маюров Н.П.,** Потапов Ю.А., Константинов Г.Л.Организация работы с личным составом органов внутренних дел Российской Федерации в современных условиях. Учебное наглядное пособие // Под общей редакцией доктора юрид.наук.,профессора Н.П. Маюрова. СПб,,: Изд-во ун -та МВД России,2010.;
 11. **Маюров Н.П., Бялт В.С.** Урегулирование конфликта интересов и разрешение служебных споров в органах внутренних дел: административно-правовое исследование. // Пробелы в Российском законодательстве: Юридический журнал, 2013. № 6.С.258-262;
 12. **Маюров Н.П.,** Ороева О.Д. Теоретико-правовой аспект служебного спора по законодательству о службе в органах внутренних дел Российской Федерации. Пробелы в Российском законодательстве: Юридический журнал, 2016. № 1. С.145-147;
 13. **Маюров Н.П.** Институт Государственной службы в органах внутренних дел Российской Федерации: теоретико-правовое исследование. В сборнике: Органы Государственной власти в системе правозащитной деятельности на современном этапе.// Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. СПб у-т управления и экономики . СПб, 2015.С.242-244;.;
 14. Далее – Закон «О государственной гражданской службе».
 15. **См.: Маюров Н.П.,** Константинов Г.Л. и др. Новое в законодательстве о прохождении службы в органах внутренних дел Российской Федерации. Научно-практическое пособие./ Под общей редакцией

доктора юрид.наук.,профессора Н.П. Маюрова. СПб.: СПб ун-т МВД России, 2013.;

16. **Маюров Н.П.**, Потапов Ю.А. и др. Система работы с личным составом органов внутренних дел: Курс лекций. М.: ДГСК МВД России, 2012;
17. **См.: Маюров Н.П.** Институт государственной службы в органах внутренних дел Российской Федерации: теоретико-правовое исследование // В сборнике: Органы государственной власти в системе правозащитной деятельности на современном этапе. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербургский университет управления и экономики. СПб, 2015. С. 245-258.;
18. **Маюров Н.П.** Новое в законодательстве о прохождении государственной службы в Российской Федерации. Национальная ассоциация ученых (НАУ) Ежемесячный научный журнал № 3 / 2014.Часть 1.С.121-124;
19. **Маюров Н.П.** Актуальные вопросы кадровой работы в сфере государственной службы Российской Федерации //Актуальные проблемы современных социальных и гуманитарных наук: материалы четвертой международ. науч.-практической конф.(20 июня 2014 года): в 2 т. – Т.2. История и музейное дело; политология, теория и история государства и права / науч.ред. К.В. Патырбаева; Перм.гос.нац.исслед.ун-т. – Пермь,2014. С.30-38.;
20. **Маюров Н.П.**, Бантюков И.Б., Ороева О.Д. Институт отбора и приема граждан на службу в органы внутренних дел Российской Федерации: теоретико-правовой аспект.// Пробелы в Российском законодательстве: Юридический журнал, 2015. № 4. С.318-322.
21. **См.: Маюров, Н. П.**, Константинов, Г. Л. Законодательство о службе в органах внутренних дел Российской Федерации теория и практика//Пробелы в российском законодательстве. -2013. - № 2. - С. 202 – 209;

22. **См.: Маюров Н.П.** К вопросу о кадровом обеспечении труда гражданского персонала государственных служащих Российской Федерации. В сборнике: «Политика. Государство. Право»: сборник научных работ участников международного правового научного симпозиума (29 апреля 2014 года) / Научная организация Академическая ассоциация юристов и правоведов стран СНГ, К.:отд.ред. ОО «Академическая ассоциация юристов и правоведов стран СНГ», 2014. С.125-138;
23. П. 2 Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела, утв. Указом Президента РФ от 30.05.2005 № 609.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ НОВИХ ФОРМ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Никифоренко В.Г.

д.е.н., професор

Кравченко В.О.

к.е.н., професор

Одеський національний економічний університет

Багатьма вітчизняними ученими констатується, що з кінця ХХ ст. в українській економіці почала відслідковуватися наявність одночасно третього, четвертого й п'ятого технологічних устроїв з наголосом на третій й четвертий. У той же час невизначеність інвестиційної політики й структурної перебудови держави призвели до того, що технологічні зрушення в українській економіці набули явно регресивного характеру і виразилися у швидкій деградації її технологічної структури. Водночас депресія охопила найсучасніші виробництва й відобразилася у відкаті України на 10-25 років. Більшість виробництв готової продукції, що замикають відтворювальний контур п'ятого технологічного укладу, було практично згорнуте. Скорочення їх виробництва набагато перевищувало спад виробництва інших видів готової продукції, відбулося практично повне їхнє витиснення із внутрішнього ринку імпортними аналогами. Частка сучасного технологічного устрою в структурі виробництва машинобудівної продукції скоротилася з 33% у 1992 р. до 19% у 2013 р. Стрімке руйнування сучасного технологічного устрою означало руйнування технологічної основи сталого економічного зростання, наростання технологічного відставання української економіки.

Як відомо, економічна криза долається впровадженням нових технологій, що створюють нові виробничі можливості, освоєння яких забезпечує прорив у підвищенні ефективності економіки й перехід до нового етапу її зростання. При нормальній течії кризи скорочення економічної активності не стосується прогресивних виробництв нового технологічного устрою, що мають потенціал зростання й здатні стати локомотивами майбутнього економічного розвитку

країни. Навпаки, у цей час на тлі загального спаду спостерігаються зростання виробництва принципово нових товарів, підйом інвестиційної й інноваційної активності в перспективних напрямках. Відбувається «творче руйнування» чинної технологічної структури, її модернізація на основі розширення нового технологічного устрою, що створює нові можливості для економічного зростання. При цьому відбувається перетікання капіталу із застарілих виробництв у нові, тому що продовження інвестицій у діючих напрямках виявляється більш ризикованим, ніж інвестиції в нововведення [1].

Ученими опубліковано досить велику кількість матеріалів, у яких робляться спроби сформулювати головні особливості впливу Інтернет технологій, зокрема, на економіку. У цих публікаціях сучасний або незабаром очікуваний стан економіки позначається такими термінами: «нова економіка» («New Economy»); «наступна економіка» («Next Economy»); «високотехнологічна економіка» («Hi-Tech Cift Economy»); «економіка уваги» («Attention Economy»); «цифрова економіка» («Digital Economy»); «е-економіка» («E-conomy»); «мережева економіка» («Network Economy» або «Networked Economy»).

Ми віддаємо перевагу останньому терміну – мережева економіка, тому що він є найпоширенішим у науковій літературі й найбільш точно, на нашу думку, характеризує аналізовані соціально-економічні й організаційні явища. Однак зазначимо, що цей термін не зовсім точний: будь-яка економіка є мережевою, тому що ґрунтується на мережах зв'язків між її учасниками. Очевидно, згодом буде знайдений новий більш вдалий термін, який замінить словосполучення «мережева економіка». У доповіді Європейської Комісії надано таке визначення глобальної мережної економіки: «Середовище, у якому будь-яка компанія або індивід, що перебувають у будь-якій точці економічної системи, можуть контактувати легко й з мінімальними витратами з будь-якою іншою компанією або індивідом із приводу спільної роботи, для торгівлі, для обміну ідеями й ноу-хау або просто для задоволення» [2, с.22]. Терміном «мережева економіка» прийнято називати стан економіки, який виникає, коли

інфраструктура, що обслуговує функціонування економіки деякої країни або групи країн, ґрунтується на використанні Інтернет технологій. При цьому змінює свої властивості як економічна система в цілому, так і її окремі елементи (виникають мережеві форми організації й механізм координації, відбуваються зміни в ринкових інститутах й ін.).

Із соціальної й організаційної точок зору найбільш фундаментальні зміни, внесені в наше життя глобальним розширенням мережі Інтернет і розвитком Інтернет технологій, стосуються змін в інформаційних і організаційних взаємодій між людьми.

Ці зміни стосуються, насамперед, соціально-економічної надбудови: сфери управління й економічної інфраструктури. Зміни в процесах матеріального виробництва вторинні й поки не настільки радикальні.

Теоретичні основи щодо використання людських ресурсів в умовах формування інформаційного суспільства окреслили у свої працях М. Кастельс, Е. Малон, У. Девідоу та інші. Конкретні питання особливостей організації та координації дистанційної трудової діяльності висвітлюють у своїх працях українські та російські вчені: О. Гулевич, О. Зозульов, А. Колот, Р. Колосова, Ю. Куліков, В. Лозенко, М. Меркулов, Д. Морозов, О. Моторна, О. Новікова, А. Нуритдинова, М. Луданик, С. Паринов, В.А.Сердюк.

У той же час, фрагментарний характер опублікованих результатів досліджень викликають необхідність у проведенні аналітичного дослідження особливостей організації праці в умовах дистанційної діяльності задля визначення відповідних кроків у розбудові нових трудових відносин.

Отже, метою нашого дослідження є визначення особливостей організації праці персоналу мережевих структур, що використовують дистанційну форму зайнятості персоналу та необхідних дій щодо поширення сфери їх діяльності.

Одними з найважливіших процесів, що формують мережеву економіку й адекватні форми працевикористання, є такі:

1) масове перенесення людьми їхньої інформаційної активності й взаємодій в «онлайн», і, як наслідок, формування «онлайнових» співтовариств.

Перенесення інформаційної активності в «онлайн» означає переважне використання людьми Інтернет технологій для цілей комунікацій, обміну інформацією й взаємодій;

2) виникнення або перенесення різних організаційних утворень усередину «онлайнових» співтовариств і поширення в такий спосіб практики створення мережевих організацій для управління спільною діяльністю груп людей;

3) створення у віртуальному просторі мережі Інтернет необхідних умов для взаємодії мережевих організацій і членів «онлайнових» співтовариств, включаючи адекватні новим умовам інституційні структури (правила гри) відповідну мережеву інфраструктуру і мережевий механізм координації.

Умови для виникнення мережевої економіки формуються, коли в загальноекономічному середовищі починають домінувати мережеві організації. Мережева організація виникає, коли група осіб, об'єднана якимись організаційними рамками, здійснює свої взаємодії на основі Інтернет-технологій. Такий технічний базис дозволяє групі осіб, що ведуть спільну діяльність, створити більш гнучку й ефективну організаційну структуру порівняно із традиційними формами організації [2].

Мережеві утворення, що не входять у структуру підприємства, мають можливість формувати власні ефективні господарські організаційні структури. Відтак, організаційні мережі потребують нових фірмових структур, що формуватимуть анонімні ринкові зв'язки.

Виникнення «нових підприємств» означає, що принцип вертикальної інтеграції компаній замінюється новими формами й моделями організації бізнесу. Провідною стає мережева розподілена структура. Нові компанії спеціалізуються на високопрофесійному виконанні одного ділового процесу й мають найбільший інтелектуальний капітал у своїй ніші. З появою нової ідеї виникає «організація-ядро», навколо якої негайно кристалізується співтовариство, мережа спеціалізованих організацій, що поєднуються навколо процесу створення й доставки до конкретного споживача послуги або продукту. Така структура споконвічно буде транснаціональною й глобальною: взаємодія між компаніями

мережі, що відбувається в електронному середовищі, не знає межі. Перерозподіл форм ділової активності й ринкових ніш призводить до парадоксальних результатів. Провідні організації «старої» економіки здобувають нові бізнеси, прагнучи до універсалізму функцій і сервісів. Представники «нової» економіки виходять на традиційні ринки. Усе це веде до появи конгломератів, що поєднують у собі всі можливі сектори й функції. Компанія Microsoft зайнялася продажем нерухомості. Нафтові компанії інвестують в Інтернет-портали, а консультаційні фірми купують акції розроблювачів програмного забезпечення. Але паралельно почалися процеси розподілу: багато компаній заявили про створення на місці однієї компанії двох фірм, що спеціалізуються в різних галузях. Усі ці приклади свідчать про початок драматичних процесів перерозподілу й запеклої конкурентній боротьби за місце під сонцем у новій економіці. Підсумком же стане поява спеціалізованих фірм, які будуть прагнути до монополії у своєму секторі. Економіка, заснована на знаннях, настійно зажадає такої спеціалізації.

Усе більшого поширення буде здобувати аутсорсинг – передача сторонній фірмі неосновних ділових процесів компанії. Виграш – у поліпшенні керованості й зниженні витратків. Уже зараз на цей шлях стають навіть відомі промислові гіганти: General Motors, Ford і Daimlerchrysler створили загальну електронну систему закупівель комплектуючих.

На думку О.М.Лизунової [3] економічною основою цього процесу стане прагнення до зниження витрат і необхідність концентрації в організації тільки профільних даних, інформації й знань. Скоротити витрати дозволяє виключення зі штату непрофільних працівників: знижується фонд зарплати й, відповідно, податки; зменшуються витрати на утримання робочих місць, адміністративні витрати, мінімізуються незабезпечені ризики, пов'язані з низькою кваліфікацією непрофільних працівників. Зосередження в організації тільки профільної інформації також знижує витрати – як прямі, так і непрямі: полегшує пошук, скорочуються витрати на розподіл доступу й підвищену безпеку зони бухгалтерського обліку тощо. Аутсорсинг дає можливість доручити виконання окремих ділових процесів професіоналам, чий корпоративні знання сфокусовані

саме на цьому секторі бізнес-послуг, а самій компанії – цілеспрямовано збільшувати свій інтелектуальний капітал у ключовій сфері діяльності. Аутсорсинг дозволяє підсилити спеціалізацію компанії. Будь-яка фірма, організація, підприємство, орган державного управління одержує можливість зосередитися на своєму основному діловому процесі: виробництві високотехнологічних продуктів за індивідуальними запитами споживачів, виробництві знань, нових ідей. Багато фірм в Україні користуються послугами аутсорсингу. Його основні сфери – бухгалтерський облік, обслуговування корпоративної інформаційної системи, маркетингові дослідження, обробка й систематизація вхідної інформації. На черзі – стратегічне планування, PR, збут, юридичний супровід усієї діяльності фірми [4].

Розмивання меж між підприємствами викликає необхідність скасування розмежування між внутрішнім й зовнішнім середовищем організацій, ресурсами, великими й дрібними організаціями. Створення мережевих структур являє собою мегатренд на широкому фронті, що охоплює всі галузі й функціональні сфери, починаючи з наукових досліджень і мережі субпостачальників у сфері виробництва й закінчуючи франчайзинговою мережею у сфері збуту [5].

Привабливість мережевих структур пояснюється високими виробничими показниками, які у свою чергу багато в чому обумовлені двома факторами – компетентністю й ефективністю організаційної мережі за рахунок розподіленості ресурсів, у тому числі й людських.

Висока компетентність досягається тим, що до вирішення тих або інших завдань залучаються кращі виконавці; створюються кращі умови підвищення компетентності членів організації.

Принципи формування компетенції, властиві мережевій організації, виключають використання другосортних виконавців. Освоєння нових навичок або знань проходить краще, ніж в ієрархічній організації, тому що мережева форма пропонує кращу різноманітність процедур пошуку, ніж ієрархія, та забезпечує учасників більш багатою й комплексною інформацією, ніж ринок.

Це досягається двома шляхами. Перший – стимулювання навчання за рахунок

забезпечення швидкого поширення корисної інформації. Другий – стимулювання синтезу нових знань і інформації на основі наявної у членів організації.

Ефективність розглянутих організацій пов'язана з низьким рівнем зайнятості, але з ефективним використанням залучених людських ресурсів і раціональною структурою витрат. У роботі Т.В.Дзядук [5] ці питання надані таким чином. Розподіленість ресурсів мережі виключає дублювання компетентної робочої сили й потужностей на різних ділянках. Тим самим вдається уникати високих сукупних витрат на виробництво кінцевої продукції або на внутрішньоорганізаційний обмін послугами. Передумовами мережевої конфігурації без використання надлишкової робочої сили є, зокрема, глибока сегментація всіх членів мережевої організації. Мережа в цілому, проте, має резервний потенціал, насамперед завдяки створенню нових конфігурацій або залученню додаткових партнерів.

Аналіз життєвого циклу витрат показує, що мінімізації легко піддаються видатки на підготовчо-заклучні роботи. Використання комунікаційної й інформаційної технологій позитивно відображається на співвідношенні між виробничими витратами й непродуктивними трансакційними витратами. Зниження подібних витрат досягається тим, що мережеві структури менш обтяжені так званими політичними організаційними одиницями, а орієнтовані на мету й значно меншою мірою на вирішення політичних питань.

Політичні фрагменти в організаційній структурі виникають у результаті законодавчих і специфічних фірмових приписів, що впливають зі статуту організації. Вони регулюють внутрішні взаємини груп інтересів, наприклад, із приводу структур управління, що перебувають у розпорядженні акціонерів.

Організаційні структури традиційних організацій більшою або меншою мірою містять підрозділи: цільовий (господарсько-функціональні, центральні органи, проектні групи і тощо) і політичний (наглядова рада, виробнича рада, уповноважені з охорони навколишнього середовища, групи, що об'єдналися, й т.п.). Мережеві ж організації обмежуються мінімумом накладних видатків, пов'язаних із політикою. Координаційна надбудова відповідає в першу чергу за

цільове узгодження зусиль. Номінальної потреби в заходах щодо поділу владних повноважень не існує. Особливо сприятливе в рамках мереж співвідношення між орієнтацією на зовнішні й внутрішні чинники.

Однак головною економічною перевагою мережевої організації є не вартісні, а якісні зміни. Наприклад, більш висока якість продукції – це наслідок більш високої компетенції, кращих комунікацій між покупцем і постачальником з питань, що мають відношення до якості, підвищення адаптивності мережевої організації до непередбачених змін у навколишньому середовищі тощо.

Із формуванням мережевих організацій повинні змінюватися принципи організаційного розвитку й використовуватися нові форми організації діяльності підприємства та управління ним, у т.ч. його персоналом.

Оскільки в Україні, по-перше, співіснують кілька технологічних устроїв, по-друге, навіть на підприємствах у рамках 3-го й 4-го устроїв активно впроваджуються Інтернет технології, принципи менеджменту п'ятого покоління теж повинні поступово, відповідно інформатизації діяльності, проникати у практику управління організаціями. Цей процес, у свою чергу, дозволить прискорити й полегшити перехід вітчизняної економіки на сучасний рівень, що відповідає п'ятому технологічному устрою, забезпечити певну конкурентоспроможність організаціям, що використовують у менеджменті своєрідну інноваційну тактику випереджального розвитку.

Сучасні принципи організаційного розвитку й менеджменту в цілому формуються під впливом тих змін у виробничому й трудовому процесі, про які йшлося вище, і які породжують нові за формою – мережеві організаційні відносини. Останні одержали назву мережевої форми організації. При цьому найбільш кардинальні зміни, пов'язані із впровадженням і розширенням мережі Інтернет і розвитком Інтернет технологій, відбуваються в організаційно-процесингових відносинах.

Головною відмінністю мережевих форм організації є: а) дистанційність і тривалість зв'язків між членами організації; б) регламентованість цими ж особами без участі вищої влади; в) пряма й рівноправна участь усіх учасників спільної

діяльності у процесі узгодження цієї діяльності; г) посилення залежності членів мережі один від одного, тому що кожний учасник спільної діяльності вносить лише невеликий внесок у роботу всієї організації в результаті нової мережевої форми поділу праці й спеціалізації працівників.

Глибокий розподіл праці, спеціалізація працівників на досить вузьких, ключових для них, компетенціях формують, з одного боку, гідність, що забезпечує зростання компетентності робочої сили, а з іншого – одне зі специфічних слабких місць мережевих форм організації й мережевих організацій у цілому, які повинні до певної межі долатися за допомогою відповідних управлінських дій. Слабкість даного елемента організаційної системи пов'язана з тим, що його наявність призводить до обмеження самостійності мережевих структур – має місце надмірна залежність, зокрема, від кадрового складу, різнорідності членів мережевої організації, можливостей залучення «зовнішніх» (чужих) працівників тощо, що не може слугувати міцною базою для підприємництва. Підприємництво, як відомо, щонайкраще реалізується завдяки організаційній інтеграції функцій і на базі самодостатності організації.

Посилення взаємозалежності членів мережевої організації, так само як і розширення масштабів взаємозв'язків працівників (усі пов'язані з усіма, залучення послуг працівників ззовні) і збільшення дистанційності (телекооперація), тривалості цих взаємозв'язків – це не що інше, як характеристики нової мережевої кооперації праці. В умовах мережевої економіки, мережевих організацій втрачається один з випробуваних і надійних принципів кооперації – взаємність, яка у традиційних організаціях виявляється важливим інструментом досягнень рівноваги в рамках двосторонніх коопераційних зв'язків. Достатність зв'язків у складних мережевих конструкціях, відкритість мереж і неясність зі членством (хто ще член, а хто вже не член організації, достатність тимчасових учасників діяльності) підривають цей принцип і зміщують акцент значущості на такий принцип взаємин, як довіра.

Однак формування довірчих відносин або культури довіри – це складний і тривалий процес, який повинен сполучатися зі створенням нових систем

контролю й стимулювання. Останнє повинне враховувати не тільки принципові зміни в праці і її ролі, що відбуваються в сучасному суспільстві, але й специфічні мережеві зміни в мотиваційній сфері. Так, працівники в мережевій структурі внутрішньо мотивуються багато в чому тим, що надихаються місією мережі. Соціальна ж підтримка не знаходить належного місця в мотиваційній діяльності цієї організаційної форми. Тут виявляється ще низка проблем. Так, мережеві організації значною мірою відмовляються від приватної власності на засоби виробництва як підприємницького мотиваційного чинника й задовольняються колективним використанням усіх можливих ресурсів усіма членами мережевої структури [5].

Договірні відносини переносяться на власників часток капіталу, власників устаткування й окремих співробітників. Подібне розв'язання ресурсів виражається насамперед у вигляді лізингових договорів (розподіл прав володіння й користування) і заміні традиційних відносин у сфері зайнятості робочої сили. Останні перетворюються на трудові відносини з високою часткою компенсацій, що залежить від успіху виконуваних робіт, і можуть устанавлюватися на основі строкових трудових договорів, часткової зайнятості, договорів про взаємне надання персоналу підприємствами, договорів із фахівцями вільних професій і субпідприємцями.

Це у свою чергу приводить до того, що члени мережевої організації повинні відмовитися й від мотиваційної ролі образу ворога у конкурентній боротьбі (наприклад, від рекламних гасел типу «Honda проти Yamaha», розповсюджених у 80-х роках ХХ ст.), тому що сьогоденній супротивник завтра може виявитися партнером по мережі. Слабкий зв'язок члена мережевої організації з будь-якою специфічною мережею породжує щось схоже на мотивацію найманців, що має мало спільного зі справжньою підприємницькою зацікавленістю. Очевидно, що мережеві структури відкидають деякі випробувані організаційно-управлінські принципи. Щоб у результаті не виник організаційний вакуум, необхідні специфічні мережеві субститути, головним з яких є принципи мережевої культури.

Дуже важливий організаційний аспект – це дистанційність взаємин або телекооперація, які виникають при роботі з використанням телекомунікаційної техніки. Така робота може бути повністю виконана вдома або поперемінно в домашніх умовах і в організації. Причому навіть співробітники, що працюють у головному офісі організації, усе більший обсяг роботи виконують із власного будинку, зв'язуючись із офісом через електронну пошту, корпоративні мережі й Інтернет. Відсутність втрат часу на поїздки в офіс і пов'язаного із цим стресу, більша інтегрованість робітника й особистого простору призводять до підвищення якості й продуктивності праці. Дистанційність пов'язана для працівника з можливістю самостійно визначати режим (режим праці й відпочинку), умови праці, робоче навантаження, організацію робочого місця, прийоми й методи праці. Усе це призводить до позитивної динаміки самоорганізації, зростанню її масштабів і значення, а отже, також вимагає застосування нових підходів до організаційно-управлінської діяльності.

Особливості мережових форм організаційних відносин багато в чому обумовлені й специфікою персоналу мережових структур (рис.1).



Рис. 1. Особливості персоналу мережових структур

Значну частину персоналу сучасних корпорацій представляють інтелектуальні працівники (knowledge-workers). Західні дослідники відносять до цієї категорії не менш 30 відсотків усієї робочої сили, що використовується в народному господарстві розвинених країн.

Сьогодні, коли інформаційна революція породжує нові продукти швидше, ніж у суспільстві встигає виникнути усвідомлена потреба в них, запорукою успіху в конкурентній боротьбі стає не проходження попиту, а його формування.

Це означає, що мобілізація творчого потенціалу інтелектуальних працівників організації виявляється основним засобом, що забезпечує її виживання й розвиток, тому що найменша зупинка на шляху вишукування нових технологічних і організаційних рішень здатна викликати відставання від конкурентів і неминучий крах організації.

Усереднений портрет членів цієї соціальної групи має певні особливості. Їм властива значна соціальна мобільність; вони не обмежені виконанням будь-якого одного виду діяльності; багато хто з них визначає свої найбільш принципові інтереси не в термінах максимізації особистого багатства, а в категоріях власного інтелектуального зростання й розвитку. Усі ці обставини з очевидністю обумовлюють той факт, що управляти такими працівниками, використовуючи лише традиційні принципи менеджменту, практично неможливо.

Тим часом, як свідчить практика останніх десятиліть, висококваліфіковані фахівці в більшості випадків виявляють настільки високу здатність до високоякісної самоорганізації, що їх автономність і самостійність не наносять компанії збитку. Більше того, у міру зростання чисельності таких працівників різко знижується потреба в менеджерах як представниках спеціальної категорії зайнятих, що володіють своїми особливими функціями.

Останнє, зрозуміло, не означає, що постіндустріальна організація являє собою якийсь абсолютно самоврядний колектив. Ефективне управління співтовариством інтелектуальних працівників вимагає від менеджерів зовсім інших якостей порівняно з організацією індустріального типу.

Бездоганне виконання управлінських рішень у структурах, що припускають високий ступінь автономності своїх підрозділів, не меншою мірою залежить від морального авторитету керівника в очах працівника, ніж від його кваліфікації. Наймані робітники індустріальної організації в основному спонуковані економічними мотивами, і в цих умовах одного того факту, що менеджер представляє волю власника організації, цілком достатньо для виконання його рішень. Координація діяльності інтелектуальних працівників вимагає від керівника не стільки безпосереднього тиску на них заради якісного виконання функцій, заданих технологією виробничого процесу, скільки створення умов, у яких працівник здатний ставити нові завдання й знаходити шляхи їх вирішення. Особливе значення, як відзначає П. Друкер, сьогодні має підтримка оптимального співвідношення між активізацією творчого потенціалу працівників і збереженням за керівниками організації або її підрозділів прав і можливостей ухвалювати рішення, що стосуються принципових шляхів і напрямків розвитку організації [6, с.271].

Визначення впливу нетрадиційних форм зайнятості на трансформацію механізму регулювання соціально-трудових відносин зайнятості працездатного населення надає підстави щодо таких узагальнюючих висновків [7, с.148]:

1. Для регулювання соціально-трудових відносин зайнятості в Україні у зв'язку з появою нових форм зайнятості, трудове законодавство має бути більш мобільним, оскільки воно регулює та створює правові умови існування соціально-трудової сфери в цілому і для нових нестандартних форм зайнятості у тому числі. Вважаємо за доцільне продовжити роботу щодо удосконалення законодавства, яке регламентує порядок та умови застосування нетрадиційних форм зайнятості.

2. Забезпечення захисту працівників вимагає розробки і реалізації результативних контрстратегій профспілок з метою перешкоджання неконтрольованого поширення нестандартної зайнятості через координацію спільних дій, створення нових профспілкових організацій, договірного регулювання умов використання нестандартних форм зайнятості, боротьби

проти дискримінації працівників при укладанні колективних договорів та угод, поширення кола учасників соціального діалогу в сфері нестандартної зайнятості. Вважаємо доцільним розробку нового «макету» колективного договору з розгорнутими пропозиціями щодо посилення розділу «зайнятість» у частині заходів, які регламентують використання непостійних, нестійких форм зайнятості. Крім того, профспілки зобов'язані контролювати процес найму, не допускати на підприємствах заміни постійних робочих місць – місцями «нестійкими».

Перспективи подальших досліджень, на нашу думку, мають полягати у напрацюванні відповідної законодавчої бази, яка надасть можливість привести у відповідність зі світовою практикою ефективно використання нестандартних форм зайнятості та удосконалити інфраструктуру ринку праці в Україні.

Література:

1. Дрига С.Г. Формування ефективного механізму державного регулювання малого підприємництва в Україні. Дис. ...докт. екон. наук. – Київ, 2010.
2. Паринов С.И. К теории сетевой экономики / С.И. Паринов. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002. – 168 с.
3. Лизунова Е.Н. Эффективные механизмы аутсорсинга металлургического предприятия. Дисс. ...канд. экон. наук. – Донецк, 2010.
4. IT-аутсорсинг в Украине: перспективы и надежды - [Електрон. ресурс]. – Спосіб доступу: URL-<http://ubr.ua/business-practice/own-business>
5. Дзядук Т.В. Формування та розвиток мережевої економіки. Дис. ...канд. екон. наук. – Київ, 2011.
6. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособ. / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 416 с.

7. Никифоренко В.Г. Організація праці та вимоги до персоналу мережевих структур. Вісник Східноукраїнського національного університету. 2013. – № 7(196). Ч.2. – С.144-149.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ТА АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗНАННЯМ

Штока Є.Т.

здобувач кафедри обліку та оподаткування в галузях економіки
Одеський національний економічний університет

Сучасні світові тенденції, які характеризуються такими явищами, як глобалізація бізнесу, нові інформаційні технології, постійна зміна різноманітності потреб, скорочення життєвого циклу продуктів, зростання вимог працівників підприємств до умов праці та стандартів якості життя, змушують підприємства не тільки постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й вміти використовувати можливості, що з'являються швидше, ніж у конкурентів, але при цьому найбільш повно задіяти свої власні внутрішні ресурси.

Сучасні організації – це динамічні системи, які постійно прагнуть вийти зі стану рівноваги і вимагають постійної адаптації до умов, що змінюються. Тому найбільш успішними є ті компанії, які швидко адаптуються до мінливих умов зовнішнього середовища та володіють унікальним набором знань, що виділяє їх від конкурентів. Для того щоб адаптуватися до змін навколишнього середовища, організація повинна постійно вчитися, трансформуватися та вміти грамотно і чітко управляти отриманими знаннями: ставити нові цілі, перебудовувати структуру, процес роботи, змінювати сферу діяльності, навіть якщо існуючий стан справ здається оптимальним. Саме це й обумовлює актуальність управління організаційним знанням.

Навчання персоналу для більшості організацій в даний час набуває особливого значення. Це пов'язано з тим, що робота в умовах ринку висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників, оскільки знання, навички, установки, які допомагали персоналу успішно працювати ще вчора, сьогодні вже втрачають свою дієвість. Досягнення довгострокових і короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності та проведення організаційних змін вимагають опори

на добре сплановану і чітко організовану роботу з навчання персоналу організації (підприємства).

Одним з найважливіших завдань процесу управління знаннями є формування або підвищення рівня інтелектуального потенціалу підприємства.

Інтелектуальний потенціал – це здатність об'єкта ставити нове завдання і знаходити його вирішення. Ефективність управління та, відповідно, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежать від інтелекту і рівня знань співробітників організації (підприємства). Отже, знання персоналу – це інтелектуальний базис будь-якого підприємства. Важливість цього висновку полягає в тому, що система управління підприємством на основі використання технологій знань не може існувати і розвиватися без спеціально організованої структури професійного навчання співробітників [1].

Управління знаннями піднімає проблему навчання персоналу на якісно новий рівень, коли інформаційні технології, організаційна структура та бізнес-процеси, організаційна культура об'єднуються для створення умов, за якими знання (досвід, уміння, інформація та дані, які мають значення для бізнесу) виявляються, збираються, поширюються й використовуються. У зв'язку з цим організація, що самонавчається, розглядається як основне джерело конкурентних переваг, оскільки саме вона дає приріст організаційних знань.

Творцем теорії організації, що самонавчається, вважається П. Сенге, який виклав положення такої теорії в роботі «П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається» [2]. Відзначимо, однак, що дана ідея зародилася ще наприкінці 1970-х років, коли Т. Пітерс і Р. Уотерман сформулювали тезу щодо того, що кращі компанії – це компанії, які навчаються [3, с. 6]. Соціально-економічними передумовами виникнення організації, що навчається (або самонавчається) було те, що виробництво інформації та знань стало превалювати над власне матеріальним виробництвом, а головною продуктивною силою та основним ресурсом став кваліфікований працівник, який володіє необхідною інформацією і, що особливо важливо, який створює нові знання. На думку П. Сенге, самонавчальною організацією можна назвати

таку структуру, в якій люди постійно розширюють свою здатність породжувати результати, яких вони дійсно бажають; де виховують нові, ємні моделі мислення; і де люди постійно вчаться навчатися разом [4, с. 101].

При цьому самонавчальною організацією може бути названа тільки така структура, яка постійно прагне до створення умов для навчання та розвитку всіх своїх співробітників, та при цьому сама перебуває в постійному процесі самовдосконалення.

Під самонавчальною організацією розуміється штучно створена організаційна система, що володіє високою адаптивністю до зовнішнього середовища, яка побудована на основі групових форм організації праці, націлена на збільшення організаційних знань за рахунок розвитку комунікацій в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень [5, с. 77]. Принципи такої організації вже успішно застосовуються в багатьох зарубіжних компаніях, в тому числі в IBM, Shell, Johnson & Johnson, Xerox Corporation, Hewlett-Packard Company, General Electric. Проте, використання даних принципів для багатьох вітчизняних компаній утруднене.

Формування організацій (підприємств), що самонавчаються, є досить складним, але необхідним для їх перетворення в ефективні і успішні компанії, які б могли швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовуючи всі можливі комбінації наявних ресурсів організації. Основа успіху сучасних організацій містиця в інтелектуальній енергії співробітників. Керувати організацією, щоб вона ефективно використовувала знання своїх співробітників, дуже складно. В першу чергу, необхідно озброїти лідерів таких організацій базовими принципами управління динамічними системами в умовах нелінійності; навчити їх інструментам методу самоорганізації як засобам забезпечення балансу інтересів усіх груп впливу, що існують всередині або поза компанією і які треба враховувати при здійсненні діяльності; створити і підтримувати сильну організаційну культуру; перетворити «творчу напруженість» персоналу в інноваційну діяльність підприємства і безперервний

процес отримання та розвитку знань, зміни мислення всіх працівників підприємств [6, с. 72].

Підкреслимо, що організації, які самонавчаються, спираються на п'ять головних принципів: постійне підвищення майстерності, розробка інтелектуальних моделей, створення колективного світогляду, системне мислення і колективне навчання. Всі вони, крім принципу системного мислення, відносяться і до індивідуального, і до групового навчання. У зв'язку з цим важливе значення має концепція поділу знань, що належать конкретним співробітникам, і знань, якими володіють групи працівників (організація в цілому). Ця концепція безпосередньо пов'язана з теоретичними підходами до знання І. Нонака, Х. Такеучі [7] та М. Полані [8] і вказує на те, що індивідуальне навчання призводить до формування індивідуального, персонального знання, а організаційне навчання – до колективного (цілісного знання організації). При цьому в протилежність особистому навчанню в результаті процесу організаційного навчання здійснюється формування не тільки колективного, організаційного знання, а й особистого знання кожного учасника.

Основна позиція самонавчальних організацій – здатність навчатися, отримувати практичні, а не абстрактні знання, вміння, навички; при цьому процес навчання має бути інтегрованим в контекст повсякденної роботи. Відповідний функціональний підрозділ організації (управління кадрів, центр розвитку співробітників, відділ підвищення кваліфікації тощо) повинен здійснювати роботу з навчання кадрів, організовуючи спільно з співробітниками компанії, тренерами-фахівцями та проводити тренінги, семінари виключно для персоналу даної організації. Можливе залучення найбільш досвідчених викладачів, менеджерів з інших установ, консалтингових організацій, але найбільш оптимальним варіантом є баланс використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Для більшості керівників підприємств і організацій важливою й актуальною є проблема формування та впровадження системи внутрішньофірмового навчання персоналу, яка б ефективно

функціонувала в специфічних вітчизняних умовах. Треба зазначити, що акцент в питаннях підвищення кваліфікації співробітників в сучасних умовах переноситься з загальнодержавного на внутрішньоінституційний. Підвищення кваліфікації – це довгостроковий та систематичний процес, де головну роль грає вміння ініціювати процеси навчання і керувати ними на рівні організації. Співробітник повинен бути вільним у виборі змісту навчання, але, поряд з цим, він зобов'язаний передбачати і планувати результат своєї діяльності, виходячи з моделі конкурентоспроможного фахівця та підходів до підвищення якості освіти. Відповідно до цього важливими в організації стають питання внутрішньої методичної роботи, самоорганізації діяльності персоналу, створення ефективної системи підвищення кваліфікації [9].

Треба зазначити, що служба персоналу відіграє важливу роль при формуванні та розвитку організації, що самонавчається. Ця функція повинна знаходитися під контролем менеджера, відповідального за збільшення знань, умінь і навичок, менеджера з управління знаннями, вміннями і навичками або менеджера з управління організацією, що самонавчається. Такий менеджер стає відповідальним за формування в компанії дисциплін, характерних для таких організацій; за розвиток соціальних мереж і кар'єрне переміщення персоналу, що сприяє поліпшенню використання знань. У подібних випадках розробляються програми управління знаннями, за допомогою яких з'являються нові можливості для підвищення ефективності виробництва і для задоволення динамічно мінливих потреб попиту. Використання знань персоналу в якості економічного ресурсу організації обумовлює формування нового типу особистості співробітника, орієнтованого на постійне самовдосконалення та безперервного підвищення своєї кваліфікації, здатного до швидкого реагування на зміни. Доступна у величезних обсягах інформація сама по собі не є чинником прогресу – лише осмислена, систематизована, використана для вирішення конкретних проблем інформація веде до розвитку соціально-економічних систем. Саме тому необхідна розробка стратегії застосування

знань для створення продукції та послуг, яка допоможе організації утриматися на світовому ринку у майбутньому.

Підкреслимо, що для успішного впровадження концепції «економіки, що заснована на знаннях», можливе застосування принципу актуалізації компетентності персоналу і формування актуальної компетентності у співробітників організації.

Під актуальною компетентністю розуміється здатність і готовність актуально до поточної ситуації використовувати знання та сформовані вміння і навички в професійній сфері діяльності. Принцип актуалізації компетентності персоналу через управління знаннями базується на соціально-економічній закономірності, згідно з якою будь-яка виробнича система є соціальною, і як частина соціальної системи ефективність її функціонування орієнтована на розвиток персоналу і особистості та реалізується через сукупність наступних правил [5; 10]:

- планування навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- взаємозв'язок навчання і розвитку персоналу з практичною діяльністю;
- перехід навчання в самоосвіту і саморозвиток особистості та колективу;
- періодична мобілізація особистості і колективу в різних видах, яку організує в розвиваючих цілях діяльності;
- новизна і достатня різноманітність, яку організує в розвиваючих цілях діяльності;
- здійснення пошуку, передачі, перетворення, розподілу, зберігання, дослідження інформації при її функціонуванні як всередині, так і при її передачі організації ззовні;
- показ особистої та ділової значущості придбання нових знань і компетенцій;
- здійснення оцінки та самооцінки, розвитку найбільш значущих для діяльності організації компетенцій персоналу;
- мотивація і стимулювання управління знаннями та управління компетентністю персоналу;

- оптимальне поєднання теорії та практики в освітній діяльності колективу з урахуванням вікових та індивідуальних можливостей співробітників;

- застосування методу консультування та тренінгу, який не надає порад і жорстких рекомендацій, а пропонує шукати вирішення спільно, і прагнення перетворити організацію в таку, що самоначається.

Сучасним організаціям потрібні інновації та співробітники, які не просто пристосовуються до змін, але й використовують ці зміни для досягнення успіху. Для цього їм потрібно володіти такими якостями, як здатність до швидкого навчання та творче мислення (креативність). Нажаль, сьогодні існують серйозні перешкоди для формування актуальної компетентності як в ході практичної діяльності, так і в творчості. Одна з основних перешкод – брак часу. Це вимагає того, що в організаціях повинна бути налагоджена система вдосконалення і змін як творчий процес навчання, заснований на стратегічному баченні, нових цінностях і нормах. Допомогти побудувати таку систему вдосконалення допоможе концепція управління розвитком і змінами TPS (Total Performance Scorecard – Універсальна система показників діяльності), яка була запропонована Хьюбертом К. Райперсадом. TPS спрямована на максимальний розвиток особистості всіх співробітників і оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників. Основа TPS – особисте бачення співробітниками власного майбутнього і їх загальна мрія про майбутнє організації. Відмінність TPS від інших теорій менеджменту полягає в тому, що базисом вважаються цілі особистості [10, с. 84].

Таким чином, актуальна компетентність є значущою для ефективної роботи будь-якої організації, але її формування вимагає ретельно розробленої концепції управління розвитком і змінами організації через особистісний розвиток персоналу.

Також зазначимо, що провідна роль в навчанні співробітників організації належить керівництву. Підтримка з боку керівництва організації має велике значення (табл. 1).

Залученість персоналу до процесу безперервної освіти*

Категорія працівників	Діяльність щодо професійного розвитку
Керівники вищого рівня	<ul style="list-style-type: none"> - формування корпоративної стратегії безперервного навчання; - керівництво процесом навчання; - створення структури, що сприяє впровадженню навчання (виділення бізнес-процесу навчання); - досягнення цілей за допомогою реалізації стратегії, залучення фахівців в області комунікацій, а також для проведення навчання, самооцінки тощо; - забезпечення процесу необхідними ресурсами
Керівники середньої ланки управління, головні фахівці	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація цілей і стратегії вищого керівництва; - активне застосування навчання у власній діяльності; - підтримка і вдосконалення джерел формалізованих знань (методичне забезпечення, інструкції); - реалізація програми навчання, освоєння інструментарію вирішення проблем. - заохочення системи індивідуальних пропозицій.
Керівники нижньої ланки управління, рядові співробітники	<ul style="list-style-type: none"> - вдосконалення методів і прийомів роботи, накопичення неявних знань і перетворення їх в явні, подання пропозицій; - вдосконалення навичок і показників роботи за допомогою взаємної освіти

**Розроблено автором на підставі [1; 6; 9]*

Залученість керівництва в процес безперервного навчання означає практичну реалізацію концепції «організації, що навчається», для чого керівництву необхідно вирішити наступні ключові проблеми:

- створити механізми отримання нових знань, тобто, реалізувати когнітивну функцію економіки знань;
- забезпечити обмін і ефективне застосування знань у всіх структурах організації, тобто, реалізувати комунікативну функцію економіки знань;
- сформувати і забезпечити функціонування бази знань;
- мотивувати персонал до добровільного співробітництва при обміні знаннями.

Важливим стає також формування, підтримка та розвиток андрагогічної компетентності керівника. Для керівників використання принципів андрагогіки лежить в площині спрямованості своїх колег і співробітників до усвідомлення власного потенціалу, прагнення до самореалізації та саморозвитку. Саме тому оволодіння принципами андрагогіки як сфери соціальної практики для керівника є необхідним. Разом зі зростанням вимог до професійної компетентності фахівців зростає також значення формування і оптимального використання потенціалу кожного працівника. Керівник повинен виступати як андролог по відношенню до працівників, стимулювати навчання трудового колективу, транслювати еталонні моделі професійної поведінки. Ця позиція найбільш чітко проявляється в концепції організації, що самонавчається. Л. Стаут, розмірковуючи над ефективністю і конкурентоспроможністю сучасної організації, зазначає, що вона повинна створювати умови, при яких всі співробітники безперервно навчаються. Для цього повинні створюватися організаційні структури, які б сприяли розвитку кожного співробітника навченості. Відповідно під організацією, що самонавчається, слід розуміти організаційну структуру, яка сприяє навчанню всіх своїх співробітників, безперервно адаптується, змінюється, розвивається і трансформується [11, с. 438]. Діяльність керівника цієї організації ґрунтується на таких концепціях: навчання засноване на взаєминах; навчання розглядається як безперервний процес; навчання необхідне; воно індивідуальне; воно вимагає певних зусиль; його успадковують; воно тісно пов'язане з практикою.

Розуміння керівником природного прагнення людини до саморозвитку та самовдосконалення надає йому можливість втілювати ідеї, які сприяють навчанню на всіх рівнях організації, що самонавчається, а саме: на рівні стратегії, участі в розробці політики організації, в забезпеченні доступності інформації, в контролі діяльності організаційних структур, в навчанні та можливості саморозвитку для всіх співробітників тощо.

Досвід в контексті міжнародного співробітництва свідчить, що освіта дорослих:

- створює можливості для постійного самовдосконалення та адаптації людей до соціальних змін;
- формує готовність жити і працювати в постійно мінливому світі;
- має практичну цінність й орієнтована на сучасні ринкові умови;
- підвищує рівень конкурентоспроможності країни на світовому ринку;
- пом'якшує соціальну напругу в суспільстві та сприяє вирішенню соціально-економічних проблем [12, с. 6-13].

Навчання дорослого враховує такі особливості:

- усвідомленням дорослими власної самостійності та самокерованості;
- накопиченням життєвого (професійного, соціального, побутового) досвіду, який є джерелом навчання;
- мотивацією навчальної діяльності, яка обумовлена необхідністю вирішити життєво важливі проблеми і досягти конкретної мети;
- прагненням до невідкладної реалізації отриманих знань, умінь, навичок, якостей;
- обумовленістю навчальної діяльності тимчасовими, просторовими, побутовими, професійними, соціальними факторами [13, с. 10].

Мета застосування андрагогічних принципів полягає в залученні дорослого в організацію процесу власного навчання для того, щоб підвищити його мотивацію та зацікавленість в результатах навчання. Відповідно завдання андролога полягає в тому, щоб надавати дорослому, який навчається, науково-методичну підтримку в реалізації тих переваг, якими володіє доросла людина, і в нейтралізації визначених негативних явищ, які супроводжують процес дорослішання людини. Принципи андрагогіки стають основними для андрагогічної компетентності. На думку Л. Гаєвської, андрагогічна компетентність передбачає знання та розуміння принципів і особливостей навчання дорослих, володіння технологіями мотивації до навчання і розвитку, зміни професії та роду діяльності. Н. Савченко андрагогічну компетентність визначає як інтегративну якість особистості, що припускає здатність допомогти

дорослій людині опанувати певними вміннями і навичками, розвивати творчі здібності дорослої людини [14, с. 7, 10-11, 18-19, 42].

Андрагогіка розглядає процес навчання дорослого як процес розвитку та передбачає не просте повторення соціального досвіду, а його збагачення, привнесення нових цінностей, розширення нових структур діяльності. Однією з ключових цінностей керівника є прагнення до професійного розвитку, що є основою його саморозвитку, забезпеченням цілісності ціннісно-сміслової сфери діяльності фахівця і соціальної стійкості в умовах змін.

Відповідно, головне завдання керівника в організації, що самонавчається, з нашої точки зору, полягає в забезпеченні умов для самоактуалізації і професійного розвитку працівників. Реалізація даного завдання лежить в площині забезпечення фасилітації та підтримки.

Слід зазначити, що важливою складовою організаційного навчання і в цілому діяльності організації, що самонавчається, є те, яким саме чином здобуваються знання для реалізації цілей компанії. Зазвичай нові знання можуть бути отримані наступними способами: перш за все, це власне генерування нового знання (тобто всередині організації відбувається створення нових знань); придбання знань у сторонніх суб'єктів шляхом їх прийому на роботу (тобто придбання та подальше використання); можливий спосіб оренди знань, коли частина роботи передатися сторонній організації, яка й вирішує поставлену задачу. Кожен з виділених способів має свої особливості.

Перший спосіб – генерування знань. Даний спосіб передбачає, що нове знання створюється безпосередньо співробітниками компанії, для чого керівництвом компанії здійснюються наступні заходи: співробітники спрямовуються на навчання або стажування; проводиться навчання співробітників на робочому місці силами запрошених консультантів або в рамках корпоративних університетів; проводяться заходи щодо підвищення доступності необхідних знань серед працівників. Даний спосіб доцільно використовувати в тому випадку, коли важливо зберегти персонал і лояльність

персоналу до організації, що може бути забезпечено постійним підвищенням його компетентності.

Другий спосіб – придбання знань у сторонніх суб'єктів. В рамках цього способу використовуються такі методи, як прийом на роботу співробітників, що володіють необхідною кваліфікацією і знаннями, входження в професійні асоціації тощо. Такий спосіб використовується в тому випадку, якщо потрібно швидко вирішити якесь завдання, коли важливо отримати переваги, запросивши унікального фахівця, що зможе підтягти до свого рівня персонал самої організації.

Третій спосіб – оренда знань. Даний спосіб якраз і є базою для розвитку консалтингового бізнесу в умовах сучасної економіки. Тут найчастіше використовується метод аутсорсингу, коли для реалізації досить вузького (але важливого) завдання залучаються сторонні фахівці (консультанти). Як правило, подібні угоди мають тимчасові обмеження і реалізуються в проектному варіанті. Привабливість аутсорсингу (оренди знань) обумовлена тим, що після завершення консалтингового проекту отримані знання залишаються в організації та використовуються в роботі, а витратити додаткові ресурси на оплату послуг консультантів вже не потрібно. В даний час багато контрактів з консультантами передбачають формальний механізм передачі знань, а не тільки отримання заключного звіту.

Найбільш ефективна робота консультантів у разі оренди знань тоді, коли відбувається формування організації, що навчається, в ході роботи залученої команди. В цьому випадку відбувається не тільки використання орендованих знань, а й формується стійка тенденція до постійного внутрішнього навчання і збільшення знань самою організацією. Це обумовлено декількома факторами.

По-перше, консультант з управління та організаційного розвитку – це не тільки експерт щодо здійснення змін в організації, але і, найголовніше, носій досвіду змін і приклад фахівця, хто навчається.

По-друге, консультант володіє специфічними методами, в тому числі методами формування організації, що навчається.

По-третє, для того щоб побачити обмеження, що перешкоджають розвитку здатності організації до навчання, потрібен погляд з боку, який дозволяє виявити сфери, що вимагають змін.

Аутсорсинг управління знаннями (Knowledge processing outsourcing, КРО) передбачає управління процесами, що передбачають глибоке вивчення або серйозну аналітичну обробку даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися, в тому числі і для підтримки прийняття рішень. Найбільш суттєвою умовою прийняття рішення щодо КРО стає збереження організацією її ключових компетенцій, які ґрунтуються, перш за все, на знаннях та навичках, як на корпоративних, так і на індивідуальних. Для становлення й зміцнення компетенцій необхідно докладати організаційно-адміністративні зусилля – створювати умови для їх формування та зростання. Іншими словами, для того, щоб максимізувати свій прибуток, фірма повинна постійно інвестувати в розвиток ключових знань і навичок, а також підвищувати їх якість. Одним із способів підвищення ефективності організації в області управління знаннями є застосування саме аутсорсингу інформаційних технологій і навчання.

При прийнятті рішення про аутсорсинг інформаційних технологій і навчання необхідно чітко формулювати цілі, яких компанія прагне досягти в кінцевому результаті. Якщо мова йде про придбання найбільш загальних знань, вмінь і навичок, то, швидше за все, такий аутсорсинг не змінить цілісності ключових компетенцій компанії. Проте, певні навички, необхідні для успішної подальшої діяльності організації, є настільки специфічними, так тісно пов'язані з ключовими компетенціями компанії, що для їх придбання або розвитку необхідна усвідомлена ідентифікація їх носіїв всередині компанії та організація спеціальних процедур наставництва. Такі процедури повинні стати самостійним об'єктом уваги з боку керівників компанії, оскільки вони можуть дозволити компанії зберігати цілісність ключових компетенцій протягом тривалого часу. При прийнятті рішення щодо навчання персоналу в області

ключових компетенцій слід враховувати, наскільки організація сильна в цих навичках у порівнянні з конкурентами.

Кінцева мета полягає в підвищенні інтелектуального потенціалу організації, або корпоративного коефіцієнта інтелекту (IQ). Щоб забезпечити успішну діяльність на сьогоднішніх динамічних ринках, коефіцієнт інтелекту повинен бути дуже високим. Корпоративний IQ – це міра того, наскільки вільно в компанії поширюється інформація і наскільки успішно співробітники можуть користуватися ідеями один одного. Поняття корпоративного IQ починається з обміну накопиченими та поточними знаннями. Свій внесок в його підвищення вносить як індивідуальне навчання співробітників, так і їх обмін ідеями один одного.

У компанії, що володіє високим корпоративним IQ, співпраця працівників організовано ефективно, оскільки всі ключові учасники будь-якого проекту виявляються добре поінформованими і можуть діяти енергійно. Кінцева мета полягає в тому, щоб група співробітників організації могла спільно виробляти ідеї та втілювати їх в життя настільки ж ефективно і цілеспрямовано, як це спроможна робити одна людина, яка направила всі сили на вирішення проблеми.

В сучасних умовах в освітньому середовищі широко розвивається концепція Smart education, що дозволяє здобувати знання і навички відповідно до компетентністній моделі. Компетентністний підхід до навчання персоналу дає дуже великі можливості для ефективного освітнього процесу. Наявність в організації моделі ключових компетенцій і профілів компетенцій для окремих посад і категорій співробітників дозволяє зробити ці інструменти основою, на якій буде будуватися вся робота системи корпоративного навчання. Формування та розвиток компетенцій передбачає комплексне різнобічне і продумане навчання. Оволодіти необхідними компетенціями – означає стати здатними виконувати свою роботу на високому рівні ефективності і відповідно до встановлених в організації стандартів. Для навчання компетенцій і їх розвитку в організації повинна функціонувати цілісна система корпоративного

навчання, в основі якої лежить модель ключових компетенцій. Робота такої системи завжди має на увазі глибокий аналіз потреб в навчанні, виявлення актуального рівня розвиненості необхідних компетенцій, планування подальшого навчання в залежності від того, наскільки і як цей рівень відрізняється від еталонного. Важливе значення в навчанні компетенцій відіграють індивідуальні навчальні плани співробітників. Відповідно до результатів оцінки працівника на відповідність профілю компетенцій, який розроблений для його посади, напрямку діяльності та особливостей цієї діяльності, виявляється, які саме компетенції необхідно розвивати.

Сьогодні аутсорсинг в освіті, що застосовується компаніями поряд з власними системами освіти, є одним з найбільш ефективних підходів до формування та управління організаційним знанням, який реалізується через безперервну систему навчання працівників компанії. Зазвичай для цих цілей фірмою залучається певний авторитетний навчальний заклад, що має досвід проведення загальноуправлінських і спеціалізованих корпоративних навчальних програм. Форми взаємодії компаній і бізнес-шкіл можуть варіюватися, але навіть великі компанії, що створюють власні корпоративні університети і системи освіти, як правило, передають зовнішнім бізнес-школам частину власних функцій з навчання. Це дозволяє максимально поєднати вимоги та особливості конкретної компанії і високий рівень викладання, що властивий професійній освітній установі та заснований на останніх наукових досягненнях.

Важливу роль в організації корпоративного навчання за допомогою спеціалізованих навчальних центрів або шкіл відіграє вибір партнерів. Головний принцип – зовнішня організація, що залучається, повинна працювати з замовником в межах загальної концепції в якості однієї команди. В цьому випадку вдається поєднати знання специфіки компанії з вільним володінням науковими принципами забезпечення її ефективного функціонування.

Взаємодія компанії з бізнес-школою може проходити різні стадії розвитку. На першому етапі це може бути індивідуальне навчання власника або

його найближчих співробітників (коучинг). Наступний етап співпраці – підготовка фахівцями бізнес-шкіл команд різного рівня управління. При цьому процес взаємодії компанії та навчального закладу організується на середньому рівні управління компанією. Його особливістю є те, що в компанії готуються мультиплікатори зростання організаційного знання, здатні в результаті взаємодії з фронтальними підрозділами фірми збагачувати теоретичні знання специфікою реальної взаємодії із зовнішнім середовищем. Таким чином, взаємодія компанії з бізнес-школою переходить на стадію інтерналізації, що створює передумови до реалізації в повному обсязі схеми управління знаннями.

При цьому цикл створення та управління організаційними знаннями має певну логіку. Взаємодія колективу фірми і бізнес-школи, що складається в передачі формалізованих знань керівникам компанії і представляє собою інтерналізацію знань, дозволяє їм виявити навички, достатні для узагальнення наявних в компанії неявних знань, тобто досягнути їх соціалізації. На наступному етапі працівники фірми і навчального закладу спільно проводять екстерналізацію отриманих неформалізованих знань, тобто переведення їх у формалізовані. Завершує процес інтеграція отриманих знань в систему раніше накопичених знань та їх взаємне збагачення, комбінування, здійснюване бізнес-школою, співробітники якої володіють достатнім для цього рівнем наукової підготовки. Цей цикл і створює мультиплікацію організаційного знання та спосіб управління ним, адекватний сучасним вітчизняним умовам.

Взаємний інтерес бізнес-школи та компанії до тривалої співпраці в області корпоративного навчання полягає в наступному. Компанія-замовник отримує вигоду від освоєння співробітниками професійних знань і навичок, оволодіння новими методами ведення бізнесу. Моніторинг результатів навчання дозволяє систематично знаходити резерви для подальшого підвищення результату навчального процесу. Кожен співробітник на своєму місці починає перевершувати колег з інших компаній, а колектив в цілому примножує свої можливості. Це призводить до виникнення додаткових конкурентних переваг. Бізнес-школу цікавлять постійний замовник,

довгострокові зв'язки, глибоке вивчення проблем, зниження постійних витрат і, що найважливіше, розвиток знань і можливостей свого колективу. В результаті обидві сторони виграють в плані розвитку власного організаційного знання.

На наступній стадії розвитку корпоративної освіти компанія створює для навчання працівників власний корпоративний університет і більшу частину функцій по забезпеченню освітнього процесу починає реалізовувати власними силами. Проте, й при такій організації процесу в більшості випадків вона не припиняє взаємодію з бізнес-школою, і в цьому випадку компанія передає бізнес-школі частину функцій в цьому процесі. Такий підхід до корпоративного навчання є обґрунтованим, оскільки в цьому випадку забезпечується високий рівень виявлення не тільки неформалізованого знання і його соціалізації, а й інших стадій процесу управління знаннями (екстерналізації, інтерналізації та комбінування), що вимагають достатньо високої наукової підготовки, яка може бути забезпечена аутсорсером. У цьому випадку здійснюється перерозподіл частини функцій щодо забезпечення стадій процесу управління знаннями від бізнес-школи до фірми, а взаємодія компанії з обраним навчальним закладом набуває вигляду, який можна порівняти з сервісної діяльністю щодо постійного обслуговування фірми бізнес-школою, що забезпечує певний рівень процесів інтерналізації, екстерналізації і комбінування.

Передбачається, що на перших етапах взаємодії колектив компанії проходить підготовку, достатню для того, щоб мати можливість кваліфіковано забезпечити процес соціалізації і брати участь в процесах екстерналізації та інтерналізації. У цій схемі бізнес-школа несе відповідальність за аутсорсинг в області корпоративного навчання. Кожен викладач (і консультант) програми повинен ідентифікувати себе як частину загальної команди, що реалізує корпоративне навчання. Пріоритетами для бізнес-школи повинні стати турбота і увага до потреб замовника та гарантія якості навчання. При цьому роль фронтальних команд грають ті, хто навчаються; на верхньому рівні знаходяться теоретичні знання – з одного боку, і керівництво фірми, що ставить цілі управління знаннями, – з іншого; викладачі займають середню частину,

організовуючи процес перетворення теоретичних знань в практичні (інтерналізація), обмін досвідом з учнями (соціалізація), наукове узагальнення їх досвіду (екстерналізація) для примноження теоретичних знань (комбінування).

Компанія-замовник при виборі бізнес-школи повинна звернути увагу на її репутацію, досвід і рівень навчання за сучасними програмами, кадровий склад викладачів, рівень консультаційної діяльності. У ряді випадків можна організувати пілотний проект проведення окремої програми для накопичення досвіду співпраці, щоб мати можливість, оцінивши рівень підготовки один одного, перейти до довгострокових партнерських відносин. На початковому етапі співпраці можуть бути оголошені тендери для аналізу та вибору бізнес-школи, що відповідає стратегічним інтересам компанії. В цьому випадку необхідно по-новому визначати якість освітнього процесу: не з точки зору його проведення, як це прийнято в педагогіці і андрагогіці, а з точки зору результату, який повинен виражатися в примноженні інтелектуального капіталу фірми і ефективності його використання.

Після того, як співробітники компанії отримали достатню підготовку і процес управління знаннями почав функціонувати, забезпечуючи проходження всіх стадій, взаємини фірми з аутсорсером можуть перейти на новий рівень – на рівень консультування. Але ефективності консультування може досягти лише фірма, співробітники якої пройшли достатнє попереднє навчання, щоб адекватно реалізовувати пропозиції аутсорсера. Таким шляхом сьогодні пішли багато західних компаній.

Логіка аутсорсингу у навчанні і консультуванні така: спочатку здійснюється індивідуальне консультування власника або іншої першої особи, потім відбувається широке впровадження освітніх програм на різних рівнях управління компанією (в деяких випадках це завершується створенням корпоративного університету, що тісно співпрацює з бізнес-школою), і реалізація консультування керівництвом фірми. В результаті аутсорсингу в освіті і консультуванні взаємодія компанії і бізнес-школи піднімається на новий

якісний рівень управління організаційними знаннями. Тепер така взаємодія фактично охоплює всі чотири етапи перетворення знань. Фірма та бізнес-школа (консультант) починають взаємодіяти на всіх чотирьох етапах управління організаційним знанням: соціалізації (консультування), екстерналізації (навчання і консультування), інтерналізації (навчання) і комбінування (консультування). При подібних відносинах фірми і навчального закладу на більш високий рівень піднімаються не тільки їх відносини, а й управління організаційним знанням компанії.

Сьогодні в Україні попит на якісну освіту в галузі управління високий як ніколи раніше і продовжує зростати. Фаза первісного нагромадження капіталу, коли вирішальну роль грала приватизація активів, а ефективність управління ними залишалася другорядною, поступово закінчується. На зміну їй приходить фаза ефективного управління власністю, в тому числі і інтелектуальної, роль якої в міру просування до формування економіки знань зростає. І якщо на у розвинутих країнах система бізнес-освіти успішно розвивається вже багато десятиліть, то в Україні таку систему ще належить створити. Чим успішніше буде вирішена ця задача, тим більше у вітчизняних менеджерів з'явиться можливостей стати по-справжньому успішними і ефективними.

В цілому для компанії важливо сформувати власну компетентну управлінську команду, члени якої чітко уявляють перспективи розвитку і роль в цьому процесі управління знаннями. Злагоджену команду, працездатний колектив, на відміну від окремого фахівця, практично неможливо переманити в іншу організацію. Формування сучасної команди дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність компанії за рахунок сукупності знань і навичок кожного її члена та синергетичного ефекту від їх роботи.

Отже, корпоративне навчання і консультування дозволяють оптимізувати використання ресурсів, в тому числі й людських, направити їх на ефективний розвиток бізнесу, а також дають можливість співробітникам компанії:

- по-новому поглянути на власні можливості та ресурси;
- оцінити альтернативи використання цих ресурсів для розвитку бізнесу;

- зрозуміти, яка організаційна форма, які методи управління найбільше підходять для використання ресурсів, що забезпечують сталий розвиток компанії.

Одним з найбільш привабливих умов розвитку співпраці для зовнішніх партнерів є стан менеджменту, освіченість (в широкому та вузькому сенсі) керівників і фахівців компанії. Поліпшення економічних показників діяльності компанії неможливо без змін в менеджменті, відносинах і комунікаціях між людьми як в рамках компанії, так і поза нею.

Нова роль освітніх систем і консультування в забезпеченні в українських умовах процесу створення і управління організаційним знанням висуває ряд нових вимог до програм, в тому числі й вимогу підвищення рівня знань працівників підприємств щодо принципів ефективного функціонування економічних систем. Безперервна освіта, що заснована на аутсорсингу, тривалій взаємодії компаній і бізнес-шкіл, доповнений консультуванням, відкриває нові можливості для освітнього процесу та досягнення його відповідності вимогам, що висуваються суспільством в умовах переходу до економіки знань. Для сучасних організацій та підприємств воно відкриває перспективні шляхи нарощування інтелектуального капіталу.

Підкреслимо, що якщо здатності організації в області ключових компетенцій краще, ніж у конкурентів, а інформаційні технології дозволяють підтримувати і розвивати ці здібності, то якій організації варто віддати перевагу виконанню цієї функції всередині компанії. Якщо ж роль інформаційних технологій в підтримці та розвитку ключових компетенцій незначна, якщо немає необхідності кодифікувати знання і зберігати їх в інформаційних системах, то швидше за все варто доручити рішення питань, пов'язаних з інформаційними технологіями в області управління та обміну знаннями, зовнішнім виконавцям, забезпечивши при цьому необхідний рівень захищеності інформації. Саме для цих цілей і необхідно підтримувати розвиток аутсорсингу управління знаннями в українських корпораціях.

В сучасних умовах важко говорити про особливості застосування аутсорсингу управління знаннями у практичній діяльності вітчизняних підприємств, оскільки даний вид аутсорсингу в нашій країні перебуває тільки на початковому етапі свого розвитку. Але незабаром і в нашій країні з'явиться певна кількість висококваліфікованих фахівців, які більш глобально будуть просувати ідею аутсорсингу управління знаннями.

Підводячи підсумки, відзначимо, що сучасна стадія розвитку вітчизняної економіки потребує формування власних систем управління організаційним знанням, що будуть відповідати вітчизняній специфіці, а також забезпечення цього процесу з боку нових освітніх систем, що широко використовують аутсорсинг в освітньому процесі. Це визначає і нові вимоги до систем бізнес-освіти, що покликані не тільки забезпечувати ефективну безперервну освіту працівників, а й створювати і управляти як системою організаційних знань компаній, так і інноваційним процесом в суспільстві в цілому.

Література:

1. Самообучающаяся организация (СОО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bitobe.ru/hr-consulting/learning-organization>.
2. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / [П. Сенге; пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.
3. Питерс З.Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / [З.Т.Питерс, Р. Уотерман; пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с.
4. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / [Дж. Стюарт; пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2001. – 256с.
5. Дудяшова В.П. Технология организации работы службы управления персоналом по формированию и развитию самообучающейся организации [Электронный ресурс] / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, А.В. Денисова // Известия высших учебных заведений (Серия «Экономика,

- финансы и управление производством»). – 2010. – №2. – С. 76-83. –
Режим доступа: <http://elibrary.ru/download/96102273.pdf>.
6. Акмаева Р.И. Формирование и развитие методов и инструментов эффективного менеджмента на российских промышленных предприятиях: монография / [Р.И. Акмаева; под ред. Е.А. Неретиной]. – Астрахань : АГТУ, 2006. – 416 с.
 7. Нонака Икуджиро. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / [Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи; пер. с англ. А. Трактинского]. – М. : Олимп-Бизнес, 2011. – 384 с.
 8. Полани М. Личностное знание: На пути к посткритической философии/ [М. Полани; пер. с англ. М.Б. Гнедовского]. – М. : Прогресс, 1985. – 344 с.
 9. Сыротюк С.Д. Самообучающаяся организация как перспективная форма управления компетентностью персонала / С.Д. Сыротюк // Вектор науки ТГУ (Серия «Экономика и управление»). – 2012. – №2(9). – С. 72-77.
 10. Гудкова С.А. Универсальная система показателей деятельности для формирования актуальной компетентности персонала / С.А. Гудкова // Вестник Волжского университета им. В.Н.Татищева. – 2012. – № 1(25). – С. 80-91.
 11. Стаут Л.У. Управление персоналом: Настольная книга менеджера / [Л.У. Стаут; пер. с англ.]. – М. : Добрая книга, 2009. – 536 с.
 12. Сігаєва Л. Міжнародне співробітництво у сфері освіти дорослих/ Л. Сігаєва // Порівняльна професійна педагогіка. – 2012. – № 1(3). – С. 14-23.
 13. Шестак Н. Технология обучения в системе непрерывного профессионального образования / Н. Шестак // Высшее образование в России. – 2012. – №6. – С. 98-103.
 14. Андрагогічні підходи у професійному навчанні безробітних: матеріали наук.-методол. семінару (15 травня 2013 р., м. Київ) / [Уклад.: Л.М. Капченко, Л.Й. Літвінчук, Н.В. Савченко та ін. – К. : ІПК ДСЗУ, 2013. – 168 с.

ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ПРИБУТКОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Блага В.В.,

к.е.н., доц.,

Шевердіна А.В., Кіпоренко О.В.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Керівнику автотранспортного підприємства на практиці потрібно приймати безліч різноманітних управлінських рішень. Кожне прийняте рішення позначається на фінансових результатах підприємства, тому розробка методики прогнозування розміру прибутку підприємства є одним з найбільш актуальних теоретичних і практичних завдань для фахівців в галузі економіки і фінансів. У цьому зв'язку зростає роль економічного аналізу, що є функцією керування. Такий аналіз дозволяє одержати нові характеристики об'єкта дослідження, прогнозувати розмір прибутку підприємства, що є важливим засобом проведення аналітичного дослідження.

Метою роботи є розгляд теоретичних, методичних та практичних питань використання економічного аналізу в управлінні прибутком підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- розкрити теоретичні аспекти використання економічного аналізу в управлінні прибутком автотранспортного підприємства;
- виявити резерви збільшення прибутку автотранспортного підприємства;
- виробити практичні рекомендації щодо моделювання основної тенденції розвитку прибутку автотранспортного підприємства.

У нових умовах формування ринкових відносин, функціонування підприємств із різними формами власності необхідно шукати нові шляхи підвищення ефективності суспільного виробництва, а також уміло використовувати економічні методи керування підприємством.

У цьому зв'язку зростає роль економічного аналізу, що є функцією керування. Такий аналіз дозволяє одержати нові характеристики

досліджуваного об'єкта дослідження і застосувати обґрунтоване управлінське рішення, що веде до досягнення мети об'єкта.

Метою економічного аналізу є вивчення результатів діяльності всіх підприємств і господарських організацій, визначення впливу факторів на показники їх роботи для виявлення в подальшому недоліків і резервів, а також розробка заходів, спрямованих на відновлення і збільшення обсягів виробництва та реалізації, підвищення ефективності їх діяльності.

Володіння прийомами і методами економічного аналізу створює підґрунтя для розвитку їх економічного мислення, набуття здатності сприймати економічні процеси, що відбуваються на підприємствах у всій їх багатогранності і взаємозумовленості.

Моделювання є важливим засобом розв'язання багатьох економічних завдань і, зокрема, проведення аналітичного дослідження. Модель – це умовний об'єкт дослідження, тобто матеріальне чи образне відображення реального об'єкта, процесу його функціонування в конкретному середовищі. При цьому слід враховувати той факт, що вихідні результати моделі до певної міри спрощено відображають сутність глибинних процесів економічного розвитку внаслідок застосування специфічних принципів, притаманних характеру моделювання.

Для економіки, де неможливе будь-яке експериментування, особливого значення набуває математичне моделювання. Завдяки застосуванню потужного математичного апарату воно є найефективнішим і найдосконалішим методом. У свою чергу, математичні методи не можуть застосовуватися безпосередньо щодо дійсності, а лише щодо математичних моделей того чи іншого кола явищ[1]. Прикладами економічних моделей є моделі споживчого вибору, моделі фірми, моделі економічного зростання, моделі рівноваги на товарних, факторних і фінансових ринках тощо.

Математична модель, аби бути ефективним інструментом вивчення економічних процесів, насамперед має відповідати таким вимогам:

- будуватися на основі економічної теорії й відбивати об'єктивні закономірності процесів;

- правильно відтворювати функцію та (чи) структуру реальної економічної системи;

- відповідати певним математичним умовам (мати розв'язок, узгоджені розмірності тощо).

Природно, результати досліджень будь-якої моделі можуть мати практичну цінність, якщо модель адекватна явищу, що вивчається, тобто досить добре відтворює реальну ситуацію.

Загальна модель реалізації функціональної підсистеми економічного аналізу полягає в перетворенні економічної інформації в аналітичну, яка має бути використана для прийняття відповідних науково обґрунтованих управлінських рішень. Процес такого роду перетворення передбачає розв'язання комплексу стандартних аналітичних завдань за певними аспектами економічної діяльності: характер використання виробничих ресурсів, собівартість товарної продукції, фінансовий стан підприємства.

Ці завдання розв'язують для визначення напрямків підвищення ефективності виробництва на підприємстві, підготовки проектів відповідних управлінських рішень. Розв'язання конкретного завдання аналітичного дослідження передбачає використання відповідної економіко-математичної моделі. Загальний порядок (послідовність) розробки імітаційної моделі включає виконання таких робіт:

- 1) визначення змісту господарського завдання;
- 2) збирання і систематизація необхідної інформації;
- 3) побудова імітаційної моделі;
- 4) перевірка функціонування моделі;
- 5) уточнення моделі;
- 6) використання моделі для розв'язання завдання.

У процесі розробки моделі можливі певні зміни відповідно до конкретних обставин, сезонних і циклічних коливань тощо. Характер досліджень, що виконуються за допомогою моделювання, є суто ймовірнісним.

Ефективний автоматизований процес розв'язання аналітичних завдань передбачає оптимальний варіант поєднання трьох найважливіших його елементів:

- 1) економічної інформації;
- 2) формалізованої постановки завдання;
- 3) математичної моделі розв'язання завдання [2].

Узагальнена економічна модель розв'язання завдання є логічним поєднанням певних локальних математичних моделей в єдиному цілісному алгоритмі з метою одержання очікуваного результату, тобто кількісних характеристик зміни продуктивності праці одного працівника промислово-виробничого персоналу внаслідок дії як першого, так і другого факторів. Логічним сполученням необхідних локальних математичних моделей у комплексному алгоритмі можна розв'язати проблему розробки аналітичної інформації для обґрунтування управлінських рішень щодо досягнення певних результатів господарської діяльності цілісних об'єктів і їхніх структурних підрозділів.

Усе це дає підстави вважати, що застосування певних економіко-математичних моделей, які висвітлюють конкретні аспекти господарської діяльності підприємств, правомірно порівнювати за значенням із впровадженням системи міжнародних стандартів [3].

Моделювання розвитку прибутку підприємства є важливим засобом проведення аналітичного дослідження. Прибуток являє собою кінцевий фінансовий результат господарської діяльності підприємства.

Керівнику будь-якого підприємства на практиці приходиться приймати безліч різноманітних управлінських рішень. Кожне прийняте рішення, що стосуються ціни, витрат підприємства, обсягу і структури реалізації продукції, в остаточному підсумку позначається на фінансових результатах підприємства,

тому розробка методології управління прибутком на підприємстві на сьогодні є одним з найбільш гострих теоретичних і практичних завдань для фахівців в галузі економіки і фінансів.

Прибуток як економічна категорія відбиває чистий дохід, створений у сфері виробництва та послуг в процесі підприємницької діяльності. Результатом з'єднання факторів виробництва (праці, капіталу, природних ресурсів) і корисної продуктивної діяльності господарюючих суб'єктів, є готова продукція, що стає товаром за умови її реалізації споживачу. На стадії продажу виявляється вартість товару, що включає вартість минулої упредметненої, праці і живої праці. Вартість живої праці відбиває знову створену вартість і розпадається на дві частини.

Перша являє собою заробітну плату працівників, що беруть участь у виробництві продукції. Її величина визначається рядом факторів, обумовлених необхідністю відтворення робочої сили. У цьому змісті для підприємця вона представляє частину витрат по виробництву продукції.

Друга частина знову створеної вартості відбиває чистий дохід, що реалізується тільки в результаті продажу продукції, яке означає суспільне визнання її корисності [4].

В умовах ринкової економіки значення прибутку величезне. Прагнення до його одержання орієнтує товаровиробників на збільшення обсягу виробництва продукції, потрібної споживачу, зниження витрат на виробництво. При розвинутій конкуренції цим досягається не тільки мета підприємництва, але і задоволення суспільних потреб. Для підприємця прибуток є сигналом, що вказує, де можна домогтися найбільшого приросту вартості, створює стимул для інвестування в цю сферу. Своєю роль відіграють і збитки. Вони висвітлюють помилки і прорахунки в напрямку засобів, організації виробництва і збуту продукції.

Економічний прибуток - найважливіша стадія роботи, що передуює плануванню і прогнозуванню фінансових ресурсів підприємства, ефективного їхнього використання. Результати аналізу є основою для прийняття

управлінських рішень на рівні керівництва підприємством і є вихідним матеріалом дня роботи фінансових менеджерів.

У задачі аналізу фінансових результатів входять [5-7]:

- оцінка динаміки показників прибутку;
- вивчення складених елементів формування прибутку;
- виявлення і вимір впливу факторів, що впливають на прибуток;
- аналіз показників рентабельності.

Прибуток від реалізації продукції, робіт, послуг займає найбільшу питому вагу в структурі балансового прибутку підприємства. Її величина формується під впливом трьох основних факторів: собівартості продукції, обсягу реалізації і рівня діючих цін на реалізовану продукцію. Найважливішим з них є собівартість. Кількісно в структурі ціни вона займає значну питому вагу, тому зниження собівартості дуже помітно позначається на зростанні прибутку за інших рівних умов.

На багатьох підприємствах існують підрозділи економічних служб, що займаються простим аналізом собівартості, вишукують шляхи її зниження. Але значною мірою ця робота знецінюється інфляцією і ростом цін на вихідну сировину і паливно-енергетичні ресурси [8].

На величину прибутку від реалізації продукції впливає склад і розмір нереалізованих залишків на початок і кінець звітного періоду. Значна величина залишків приводить до неповного надходження виручки і недоодержанню очікуваного прибутку.

Прибуток може бути отриманий від реалізації нематеріальних активів, що мають попит на ринку. Їхня продажна ціна визначається здатністю приносити дохід. Для обчислення прибутку з продажною ціною виключаються витрати, пов'язані зі створенням чи купівлею нематеріальних активів з урахуванням витрат по їхньому доведенню до стану, у якому вони здатні приносити дохід.

У складі позареалізаційних операцій найбільш дохідними можуть бути фінансові вкладення. Важливо, щоб вони здійснювалися не на шкоду основної діяльності підприємства. Конкретні напрямки і структура фінансових вкладень

повинні бути результатом продуманої політики підприємства на основі достовірної оцінки їхньої ефективності. Непрофесійний підхід до цього питання може привести до втрати засобів, вкладених у статутний капітал інших підприємств чи спільну діяльність, у неліквідні цінні папери.

Відносно надійним способом фінансових вкладень зараз можна вважати збереження грошей на депозитному рахунку чи придбання депозитних сертифікатів. У цьому випадку повинні враховуватися щонайменше дві обставини: темпи інфляції, якщо мова йде про придбання сертифікатів, і процентна ставка податку з отриманих доходів.

Найважливішим питанням управління процесом формування прибутку є планування прибутку й інших фінансових результатів з урахуванням висновків економічного аналізу. Головною метою при плануванні є максимізація доходів, що дозволяє забезпечувати фінансування більшого обсягу потреб підприємства в його розвитку. При цьому важливо виходити з величини чистого прибутку. Задача максимізації чистого прибутку підприємства тісно пов'язана з оптимізацією величини податків, що сплачуються, у рамках діючого законодавства, запобіганням непродуктивних виплат.

Щоб постійно забезпечувати зростання прибутку, треба шукати невикористані можливості його збільшення, тобто резерви зростання. Резерв – це кількісна величина. Резерви виявляються на стадіях планування та безпосереднього виробництва продукції і її реалізації.

Резерви збільшення прибутку є можливими:

- за рахунок збільшення обсягу випуску продукції (робіт, послуг);
- за рахунок зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- за рахунок економії і раціонального використання коштів на оплату праці робітників та службовців;
- за рахунок запровадження досягнень науково-технічного прогресу, в результаті чого зростає продуктивність праці.

Кінцева рейтингова оцінка ураховує всі найважливіші параметри (показники) фінансово-господарської і виробничої діяльності підприємства,

тобто господарської активності вцілому. При її будуванні використовують дані про виробничий потенціал підприємства, рентабельність його продукції, ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів, стан і розміщення засобів, їх джерел і другі показники.

Побудовані в систему за трьома групами, показники дають можливість оцінювати і проконтролювати зміни у фінансовому стані підприємства всім учасникам економічного процесу.

До першої групи відносять показники прибутковості господарської діяльності, до другої – ефективності управління, до третьої – ділової активності.

Для визначення рейтингу також використовують систему п'яти показників, найбільш часто використовуваних і найбільш повно характеризуючих фінансовий стан.

Одним із найважливіших показників роботи підприємства є прибуток. Прибуток не тільки синтезує всі сторони діяльності підприємства, а й наочно відображає ефективність його діяльності: зміну доходів, величину витрат, рівень використання ресурсів у процесі виробничої діяльності.

Аналізуючи рівень прибутку, необхідно особливу увагу приділяти його динаміці. Оскільки динаміка характеризує розвиток явища в часі, аналіз динаміки уможлиблює прогнозування майбутнього рівня прибутку на цій основі – визначення перспективних напрямків розвитку підприємства.

Одним із головних завдань аналізу динаміки є встановлення закономірностей зміни рівнів явища, що вивчається.

Крім постійної дії систематичних і випадкових факторів, рівень ряду динаміки перебуває також під впливом обставин, зумовлених періодичністю коливань.

У рядах динаміки можна виділити протягом року три найголовніші періодичні складові: тренд, сезонна компонента, випадкова компонента [9 - 11].

Тренд. Під час аналітичного вирівнювання ряду динаміки закономірна зміна рівня показника, що вивчається, оцінюється як функція часу. Вибір

форми кривої значною мірою визначає результати екстраполяції тренду (прогнозування). Базою для вибору форми кривої має бути аналіз сутності розвитку явища. Можна спиратися також на результати попередніх досліджень у цій галузі. У нашому випадку найбільш адекватною формою кривої є пряма. У нашому випадку відповідні коефіцієнти дорівнюватимуть:

$$a_0 = \frac{1161,7}{30} = 38,72 \text{ тис. грн.}$$

$$b_1 = \frac{3057,3}{15540} = 0,20 \text{ тис. грн.}$$

Це означає, що в середньому щомісячно рівень прибутку збільшується на 0,20 тис. грн, за середнього його рівня за останні три роки в 38,72 тис.грн.

Сезонність. У широкому розумінні до сезонних відносять усі явища, яким притаманна закономірність більш-менш постійного коливання рівнів протягом року. Найпоширенішим методом урахування сезонності певних явищ є побудова відповідних індексів сезонності.

Отримані результати свідчать про те, що динаміці прибутку притаманні сезонні коливання. Так із січня по березень прибуток спадає, потім до червня прибуток зростає і займає найвищу позицію у червні, потім спадає ще два місяці, а у вересні значно зростає. Після цього знов падіння, навіть у листопаді і у грудні з'являється збиток.

Для узагальнюючої характеристики сили сезонних коливань розраховується середнє квадратичне відхилення індексів сезонності y (%) від 100%, тобто в нашому випадку дорівнюватиме

$$\delta_{сез} = \sqrt{\frac{108331,30}{12}} = 95,01\% .$$

Це свідчить про досить відчутну сезонність, притаманну динаміці прибутку підприємства. Інакше кажучи, сезонність зумовлює відхилення реального прибутку від його теоретичних значень на 95,01%

Випадкова компонента. Урахування випадкової компоненти необхідне для прогнозування майбутніх рівнів явища. Якщо знехтувати впливом випадкових факторів, ми отримаємо точковий прогноз, який, у свою чергу, є майже неймовірним. Для адекватного прогнозування необхідно будувати інтервальний прогноз, що врахував би відхилення від теоретичного рівня, які обумовлені випадковими факторами.

Для нашого випадку середнє квадратичне відхилення від тренду дорівнюватиме.

$$S_y = \sqrt{\frac{995,69}{36-2}} = 5,3 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозуючи в такий спосіб рівень прибутку підприємства, наприклад на лютий наступного (2016 року), ми отримаємо інтервальний прогноз:

$$\hat{y}_{2.2016} = 38,72 + 0,20 * 39 = 46,52 \text{ тис. грн.}$$

$$\hat{y}_{01.02.2016.скориг} = \hat{y}_{2.2015} * I_{2 \text{ сез}} = 46,52 * 0,7 = 32,56 \text{ тис. грн.}$$

$$32,56 - 2,101 * (5,3 / 6) \leq \hat{y}_{2.2016} \leq 32,56 + 2,101 * (5,3 / 6) \quad \implies$$

$$30,71 \leq \hat{y}_{2.2016} \leq 34,42$$

тобто з імовірністю 95% ($t_{0,05} = 2,101$) можна стверджувати, що в лютому 2016 року прибуток підприємства становитиме не менше 30,71 тис. грн., але не більше 34,42 тис. грн. Усі розрахунки були виконані на базі автотранспортного підприємства у місті Харків «АТП-Темп» у 2015 році, надані розрахунки зійшлися з дійсними фінансовими надходженнями.

Продемонстрована методика дає змогу прогнозувати динаміку прибутку підприємства з урахуванням відповідних особливостей його діяльності. Відомо, що багато підприємств мають сезонний попит на продукцію, що, у свою чергу, призводить до сезонних коливань інших показників господарської діяльності, а особливо впливає на рівень реалізації продукції, обсяги виробництва, а отже і на рівень прибутку підприємства. Тому аналіз динаміки з урахуванням сезонності уможливорює оцінювання цієї компоненти коливань протягом року й отриманням адекватних прогнозів розвитку явища у майбутньому.

Література:

1. Баканов М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов. – М., 1996. – 360 с.
2. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу / В.М. Івахненко. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
3. Шеремет А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятий / А.Д. Шеремет. – М.: Экономика, 2000. – 210с.
4. Белобтецький І.А. Прибуток підприємства// Фінанси України. – 2009. - №3 – С. 40-47.
5. Пошуків В. Фінансові проблеми стабілізації української економіки / В. Пошуків // Економіка України. – 2007. - №1. с.7-10.
6. Резников Л. Фінансовий стан і фінансова політика виробничих підприємств / Л. Резников // Економіка України. – 2007. - №7. - С. 11-14.
7. Сотникова Л.В. О формировании финансовых результатов / Л.В. Сотникова // Бух. учет в Украине. – 2007. - №1. – С. 15-17.
8. Цыгичко А.Н. Новый механизм формирования эффективности / А.Н. Цыгичко. – М. : Экономика, 2004. – 191с.
9. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении / С.А. Жданов. – М. : Дело и сервис, 1998. – 256 с.
10. Шелобаев С.И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе / С.И. Шелобаев. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 367 с.
11. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу / Т.І. Макаренко. – Київ : «Центр навчальної літератури», 2005. – 160 с.

Научный журнал «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (Украина)
приглашают принять участие в Международных научно-практических конференциях:

«Экономика, управление, право: вызовы и перспективы»
которая состоится в New Delhi, India
27 мая 2016 года

Контрольные даты конференции:

Дата проведения конференции	27 мая 2016 г.
Последний срок представления материалов	26 мая 2016 г. (включительно)
Срок выхода из печати эл.версии сборника	15 июня 2016 г.

Материалы конференции будут опубликованы в форме **сборника научных статей** и разосланы авторам, а так же доступны в электронном виде на сайте <http://conf.at.ua>
Сборнику будет присвоен ISBN с выходными данными издательства Индии

«Перспективы развития науки и образования»
которая состоится в Пловдив, Болгария
27 июня 2016 года

Контрольные даты конференции:

Дата проведения конференции	27 июня 2016 г.
Последний срок представления материалов	26 июня 2016 г. (включительно)
Срок выхода из печати эл.версии сборника	15 июля 2016 г.

Материалы конференции будут опубликованы в форме **сборника научных статей** и разосланы авторам, а так же доступны в электронном виде на сайте <http://conf.at.ua>
Сборнику будет присвоен ISBN с выходными данными издательства Болгарии.

«Проблемы развития современной науки: теория и практика»
которая состоится в Мадрид, Испания
29 июля 2016 года

Контрольные даты конференции:

Дата проведения конференции	29 июля 2016 г.
Последний срок представления материалов	28 июля 2016 г. (включительно)
Срок выхода из печати эл.версии сборника	15 августа 2016 г.

Материалы конференции будут опубликованы в форме **сборника научных статей** и разосланы авторам, а так же доступны в электронном виде на сайте <http://conf.at.ua>
Сборнику будет присвоен ISBN с выходными данными издательства Испании.

«Актуальные проблемы глобализации»
которая состоится в Салоники, Греция
29 августа 2016 года

Контрольные даты конференции:

Дата проведения конференции	29 августа 2016 г.
Последний срок представления материалов	28 августа 2016 г. (включительно)
Срок выхода из печати эл.версии сборника	15 сентября 2016 г.

Материалы конференции будут опубликованы в форме **сборника научных статей** и разосланы авторам, а так же доступны в электронном виде на сайте <http://conf.at.ua>
Сборнику будет присвоен ISBN с выходными данными издательства Греции.

Тематические направления конференций:

- Секция 1.* Экономика и управление национальным хозяйством.
- Секция 2.* Международная экономика.
- Секция 3.* Экономика и управление предприятием.
- Секция 4.* Развитие производительных сил и региональная экономика.
- Секция 5.* Деньги, финансы и кредит.
- Секция 6.* Бухгалтерский учет, анализ и аудит.
- Секция 7.* Налогообложение и бюджетная система.
- Секция 8.* Экономическая безопасность субъектов хозяйственной деятельности.
- Секция 9.* Математические методы в экономике.
- Секция 10.* Государственное управление, самоуправление и государственная служба.
- Секция 11.* Право.
- Секция 12.* Экономика туризма.
- Секция 13.* Менеджмент.
- Секция 14.* Маркетинг.
- Секция 15.* Психология, педагогика и образование.

Форма участия в конференции – заочная (дистанционная).

Рабочие языки конференции: английский, русский, немецкий, французский, украинский и другие.

Сборники будут размещены в международные базы цитирования: **РИНЦ** и переданы на рецензирование для включения в Conference Proceedings Citation Index - Social Sciences & Humanities (CPCI-SSH)

Детальная информация на сайте: <http://conf.at.ua>

Координатор конференции:

кандидат экон. наук, доцент Дробязко Светлана Игоревна
моб. тел. +38 (068) 851-75-52
Skype: svetlana16471

E-mail: conf.at.ua@gmail.com

Сайт конференції: <http://conf.at.ua>

График публикации коллективных научных монографий на 2016 год

<i>Название конференции, исходные данные издательства</i>	<i>Срок предоставления материалов</i>	<i>Срок выхода эл. версии</i>
Экономическая безопасность: теория, методология, практика. Pegasus Publishing, Lisbon, Portugal	Январь 2016	Февраль 2016
Стратегический учет, анализ и аудит: теория, методология, практика. GPG Publishing Group, Pretoria, South Africa	Январь 2016	Февраль 2016
Управление экономической деятельностью: проблемы и перспективы развития. Aspekt Publishing of Budget Printing Center, Taunton, MA 02780, United States of America	Февраль 2016	Март 2016
Экономико-правовые проблемы управления человеческими ресурсами. CARICOM, BARBADOS	Февраль 2016	Март 2016
Учет, анализ и аудит деятельности предприятий: проблемы, тенденции, перспективы. SAUL Publishing Ltd, Dublin, Ireland	Март 2016	Апрель 2016
Социально-экономические проблемы развития территорий. Academic Publishing House of the Agricultural University Plovdiv, Bulgaria	Март 2016	Апрель 2016
Проблемы социально-экономического развития предпринимательства: отечественный и зарубежный опыт. Editorial Arane, S.A. de C.V., Mexico City, Mexico	Апрель 2016	Май 2016
Экономическая безопасность и защита информации: теория, методология, практика. Edizioni Magi, Roma, Italia	Апрель 2016	Май 2016
Управление экономическими системами в условиях нестабильности. C.E.I.M., Valencia, Venezuela	Май 2016	Июнь 2016
Маркетинг в управлении организацией: отраслевой аспект. Henan Science and Technology Press, Zhengzhou, China	Май 2016	Июнь 2016
Эффективность управления предприятиями: инвестиции и инновации. AMEET Sp. z o.o., Lodz, Poland	Июнь 2016	Июль 2016
Актуальные проблемы развития учета и налогообложения. Pegasus Publishing, Lisbon, Portugal	Июнь 2016	Июль 2016
Социально-экономические проблемы менеджмента: теория и практика. Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland	Июль 2016	Август 2016
Управление затратами: учетно-аналитический аспект. Discovery Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi, India	Июль 2016	Август 2016
Экономические, социальные и правовые аспекты регулирования трудовых отношений. Thorpe Bowker. Melbourne. Australia	Август 2016	Сентябрь 2016
Экономический анализ: отраслевой аспект. Editorial Arane, S.A. de C.V., Mexico City, Mexico	Август 2016	Сентябрь 2016
Интеллектуальная экономика: инвестиционный аспект Anchor Press Ltd, Nelson, New Zealand	Август 2016	Сентябрь 2016

<i>Название конференции, исходные данные издательства</i>	<i>Срок предоставления материалов</i>	<i>Срок выхода эл. версии</i>
Стратегические проблемы экономики природопользования. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom	Сентябрь 2016	Октябрь 2016
Туристическая индустрия: состояние и перспективы развития. Al-Ghurair Printing & Publishing LLC, Dubai, UAE	Сентябрь 2016	Октябрь 2016
Анализ финансового состояния предприятий: отечественный и зарубежный подходы. Les Editions L'Originale, Paris, France	Сентябрь 2016	Октябрь 2016
Экономика знания: вопросы теории и практики. Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada	Октябрь 2016	Ноябрь 2016
Современные технологии менеджмента. EDEX, Madrid, España	Октябрь 2016	Ноябрь 2016
Стратегии социально-экономического развития регионов. Academic Publishing House of the Agricultural University Plovdiv, Bulgaria	Октябрь 2016	Ноябрь 2016
Социально-экономические системы: реалии и векторы развития. «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education. Vienna	Ноябрь 2016	Декабрь 2016
Конкурентоспособность: экономика, маркетинг, менеджмент. C.E.I.M., Valencia, Venezuela	Ноябрь 2016	Декабрь 2016
Экономика предпринимательства в условиях глобализации. FIDELITE EDITIONS, Namur, Belgique	Декабрь 2016	Январь 2017
Аудит и контроль: организация, методика, практика. Aspekt Publishing of Budget Printing Center, Taunton, MA 02780, United States of America	Декабрь 2016	Январь 2017



**Scientific journal
«ECONOMICS AND FINANCE»**



**CARICOM
BARBADOS**

Economic and law human resources management issues

Collective monograph

Copyright © 2016 by the authors
All rights reserved.

WARNING

Without limitation, no part of this publication may be reproduced, stored, or introduced in any manner into any system either by mechanical, electronic, handwritten, or other means, without the prior permission of the authors
Edited by the authors.

ISBN 978-617-7214-19-8

Printed by CARICOM, BARBADOS ®
Mall International Haggett Hall, St. Michael
BARBADOS