

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

розвитку економіки на етапі євроінтеграції



Колективна монографія

Кропивницький - 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ НА ЕТАПІ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Кропивницький 2022

УДК 331.101.
ББК 65.291.

Автори: Семикіна М.В., д.е.н., проф. (передмова, п.1.1, 1.2, 1.3; 6.1; 6.2); Маклаков С.М., к.е.н. (п.1.1, 1.2, 1.3); Лучик С.Д., д.е.н., проф. (п.2.1, 2.2); Запірченко Л.Д., к.е.н., доц. (п. 3.1, 3.2, 3.3); Фрунза С.А., к.е.н., доц. (п. 4.1, 4.2); Сторожук О.В., к.е.н., доц. (п. 5.1, 5.2); Орлова А.А., к.е.н., доц. (п. 6.3, 6.4); Заярнюк О.В., к.е.н., доц. (п. 7.1, 7.2, 7.3); Семикіна А.В., к.е.н. (п. 8.1-8.3); Іщенко Н.А., к.е.н., доц. (п. 9.1, 9.2); Коваль Л.А., к.е.н., доц. (п.9.3, 9.4).

Науковий редактор – д.е.н., проф. Семикіна М.В.

Рецензенти:

ПЕТРОВА І.Л., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (м. Київ)

КОСТИШИНА Т.А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (м. Полтава);

ЛІСОГОР Л.С., доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник сектору регіональних стратегій центру регіональних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень (м. Київ).

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.

Монографія присвячена проблемам вдосконалення мотиваційних механізмів розвитку економіки на різних економічних рівнях на етапі євроінтеграції. Книга відображає результати теоретико-прикладних досліджень у сфері соціально-економічної мотивації персоналу, розкриває актуальні проблеми взаємовпливу мотиваційних чинників і цифровізації економіки, явища трансформації мотиваційного менеджменту в умовах зміни вимог до професійної компетентності працівників, специфіку мотиваційних механізмів у сфері праці науково-педагогічного персоналу, інклюзивного ринку праці тощо. З урахуванням досвіду ЄС розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів трудової та інноваційної активності, професійного розвитку, забезпечення підвищення конкурентоспроможності людського капіталу.

Книга призначена для студентів та аспірантів економічних спеціальностей, менеджерів підприємств, фахівців підрозділів з управління персоналом, профспілкових лідерів, яких цікавлять сучасні проблеми мотивації і пошук шляхів їх розв'язання з урахуванням досвіду ЄС на етапі руху України до інноваційної економіки.

Рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол №7 від 31.03.2022 р.

**УДК 331.101.
ББК 65.291.**

Розповсюдження і тиражування без дозволу авторів заборонено

© Семикіна М.В., Лучик С.Д., Запірченко Л.Д. та інші. 2022
© ЦНТУ, оригінал-макет, 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Концептуальні основи вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації персоналу в умовах євроінтеграції та інноваційних змін.....	8
1.2. Соціальні ліфти як мотиваційний інструмент створення умов для креативної діяльності.....	22
1.3. Напрями удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу на засадах детінізації зайнятості	34
II. МОТИВАЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	47
2.1. Цифровізація економіки як рушійна сила змін у мотиваційних механізмах підприємств та організацій	47
2.2. Переваги та недоліки мотивації працівників до роботи в умовах дистанційної зайнятості.....	55
III. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	63
3.1. Мотиваційні механізми підтримки інноваційної активності працівників: досвід ЄС	63
3.2. Системний підхід до побудови гнучкого мотиваційного механізму підвищення інноваційної активності персоналу	66
3.3. Запровадження соціально-економічних стимуляторів інноваційної активності працівників на державному та регіональному рівнях.....	74
IV. ТРАНСФОРМАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІНИ ВИМОГ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	82
4.1. Формування професійної компетентності персоналу як цільовий орієнтир мотиваційного менеджменту	82
4.2. Мотиваційні важелі активізації працівників у сфері професійного розвитку	101
V. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ У СФЕРІ ПРАЦІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ	114
5.1. Мотивація науково-педагогічної праці та її сучасні особливості.....	114
5.2. Фінансово-економічні аспекти стимулювання праці викладачів	120
5.3. Удосконалення мотиваційного механізму у сфері праці науково-педагогічного персоналу	124

VI. ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	130
6.1. Європейський досвід забезпечення високої мотивації персоналу до безперервного професійного розвитку	130
6.2. Мотиваційний механізм у сфері професійного розвитку персоналу: формування та адаптація до умов євроінтеграції	138
6.3. Взаємодія соціальних партнерів як мотиваційний регулятор у сфері професійного розвитку	145
6.4. Механізм мотиваційного регулювання взаємодії соціальних партнерів у сфері підготовки кваліфікованих робітничих кадрів.....	152
VII. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	161
7.1. Сутність інклюзії та інклюзивного ринку праці	161
7.2. Успішні європейські практики побудови мотиваційного механізму інклюзивного ринку праці та досвід України	168
7.3. Напрями удосконалення мотиваційного механізму розвитку інклюзивного ринку праці в Україні в умовах євроінтеграції.....	176
VIII. СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	186
8.1. Сутність соціальних інновацій як інструменту мотиваційного впливу.....	186
8.2. Пріоритети інноваційного соціального розвитку як цільовий орієнтир трансформацій мотиваційних механізмів	198
8.3. Мотиваційний механізм підвищення конкурентоспроможності людського капіталу України на основі соціальних інновацій.....	203
IX. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ У ВДОСКОНАЛЕННІ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В ЕКОНОМІЦІ.....	216
9.1. Пріоритети мотивування на користь трудоактивної моделі поведінки інноваційного типу	216
9.2. Вибір стратегії мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості	226
9.3. Інноваційні пріоритети у реформуванні мотиваційних механізмів в системі маркетингового менеджменту.....	247
9.4. Формування адаптованості персоналу маркетингових служб до інноваційних змін та розвитку в умовах євроінтеграції	261
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	272

ПЕРЕДМОВА

Європейський досвід засвідчує, що конкурентних успіхів в економічному, соціальному та інноваційному розвитку досягають передусім країни, які здатні за допомогою гнучких механізмів мотивації впливати на трудову поведінку людини, забезпечувати ефективну трудову діяльність населення, активне використання його інтелектуального потенціалу, прискорене опанування цифровими технологіями.

Європейські досягнення ілюструють зростаючу роль людської праці, інтелекту, інновацій, що зміщує акценти у взаємодії ресурсів до потенціалу людини, об'єктивно привертає увагу до глибинних основ, важелів, резервів, механізмів активізації людського чинника.

Для України, яка обрала шлях вступу до Євросоюзу, проблема вдосконалення мотиваційних механізмів розвитку економіки набуває особливої актуальності. У той час, як провідні європейські держави поширюють новітні практики мотивації інноваційної діяльності у високотехнологічних секторах економіки, в Україні залишаються невирішеними численні проблеми ефективності праці, породжені внутрішнім середовищем.

Низька ефективність мотиваційних механізмів в економіці України зумовлена як економічними чинниками, так і наслідками криз демографічного та соціального розвитку, які призвели до небезпечних, непоправних результатів – погіршення якості людського капіталу, зниження продуктивності праці, слабкої інноваційної активності, тінізації трудових відносин, бідності, які об'єктивно погіршують перспективи формування та використання конкурентоспроможного трудового потенціалу в найближчому майбутньому.

Ринок праці України програє в конкуренції з європейськими державами, що спричиняє міграційні втрати. Наявний мотиваційний механізм у сфері праці України залишається недосконалим, він гальмує інноваційні зрушення, сталий економічний розвиток, протидіє зміцненню конкурентних позицій країни. В цих умовах виникла нагальна потреба у науковому пошуку можливостей оновлення мотиваційних механізмів з урахуванням європейського вектору розвитку України.

Теоретико-методологічне підґрунтя сучасних уявлень про мотиваційні механізми розвитку економіки створено завдяки науковим пошукам зарубіжних та вітчизняних дослідників різних часів. Вагому роль у розвитку наукової думки у цьому напрямі належить працям Г. Емерсона, Е. Мейо, А. Сміта, Ф. Тейлора, М. Фоллет. Відомими авторами сучасних мотиваційних теорій на Заході стали

В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Л. Портер та ін.

Серед українських дослідників істотний внесок у вивчення цих проблем належить Д. Богині, Г. Дмитренку, М. Карліну, А. Колоту, Г. Кулікову, Т. Костишиній, Е. Лібановій, Л. Лісогор, В. Мортікову, В. Нижнику, В. Новікову, В. Онікієнку, І. Петровій, В. Стадник, С. Цимбалюк та ін.

Однак, незважаючи на широке коло досліджень проблем мотивації та аспектів мотиваційного забезпечення використання людського потенціалу, до цього часу в Україні залишається відсутнім цілісне системне дослідження теоретико-методологічних засад формування та вдосконалення мотиваційних механізмів на етапі євроінтеграції. Водночас дотепер не розроблено дієвих важелів та регуляторів таких механізмів, які б сприяли формуванню стійких мотивів до ефективної зайнятості у легальному секторі економіки, безперервному професійному розвитку персоналу підприємств та організацій, підвищенню конкурентоспроможності людського капіталу.

Написання колективної монографії ставило за мету розробити науково-практичні рекомендації щодо формування ефективних мотиваційних механізмів розвитку економіки на етапі євроінтеграції України.

Структура книги включає передмову, дев'ять розділів з підрозділами, список використаних джерел.

Книга містить нові результати досліджень авторів, зокрема: викладено нове бачення чинників та механізму формування соціально-економічної мотивації персоналу в умовах євроінтеграції та інноваційних змін, напрямів трансформацій мотиваційного менеджменту в умовах цифровізації економіки та зміни вимог до професійної компетентності персоналу; висвітлено рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів підвищення інноваційної активності та професійного розвитку персоналу; розкрито особливості мотиваційних механізмів підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на основі соціальних інновацій, проблемні аспекти формування таких механізмів на прикладі праці науково-педагогічного персоналу, інклюзивного ринку праці, особливості вибору стратегічних пріоритетів у вдосконаленні мотиваційних механізмів в контексті завдань євроінтеграції.

Авторами обґрунтовано, що рух України у напрямі євроінтеграції вимагає створення адекватних мотиваційних механізмів, здатних економічно й соціально впливати на трудову поведінку працівників для забезпечення ефективності праці, підвищення інноваційної активності, досягнення конкурентних переваг у

професійному розвитку, а на цій основі – кращого задоволення актуальних потреб.

З позицій побудови інноваційної економіки обґрунтовано зміст і структуру мотиваційних механізмів на етапі євроінтеграції, визначено можливі сценарії їх вдосконалення. Обґрунтовано, що не лише інноваційні зміни економіки впливають на практику мотивації в підприємницькому середовищі, але й його суб'єкти через мотивацію стають основним рушієм інноваційних змін. Дієві механізми мотивації впливають на інноваційні зміни через: по-перше, становлення середнього класу, здатного впливати на владні рішення, формувати конкурентне середовище та стимулювати інноваційну діяльність; по-друге, через ефективне використання і розвиток інтелектуально-трудоного потенціалу персоналу з формуванням інноваційної поведінки.

Пропонована монографія є результатом спільної творчої праці вчених, не байдужих до майбутнього України, які цією роботою довели, що умовою досягнення економічних та інноваційних зрушень мають стати могутні мотиваційні механізми, які дозволять в процесі руху до ЄС забезпечити активізацію розвитку та використання найціннішого ресурсу – людського.

Авторський колектив: Семикіна М.В., д.е.н., проф. (передмова, п.1.1, 1.2, 1.3; 6.1; 6.2); Маклаков С.М., к.е.н. (п.1.1, 1.2, 1.3); Лучик С.Д., д.е.н., проф. (п.2.1, 2.2); Запирченко Л.Д., к.е.н., доц. (п. 3.1, 3.2, 3.3); Фрунза С.А., к.е.н., доц. (п. 4.1, 4.2); Сторожук О.В., к.е.н., доц. (п. 5.1, 5.2); Орлова А.А., к.е.н., доц. (п. 6.3, 6.4); Заярнюк О.В., к.е.н., доц. (п. 7.1, 7.2, 7.3); Семикіна А.В., к.е.н. (п. 8.1-8.3); Іщенко Н.А., к.е.н., доц. (п. 9.1, 9.2); Коваль Л.А., к.е.н., доц. (п.9.3, 9.4).

Сподіваємось, що книга стане у нагоді багатьом читачам, яких цікавлять сучасні проблеми мотивації і пошук шляхів їх розв'язання на етапі євроінтеграції та руху України до інноваційної економіки. Монографія буде корисною для студентів та аспірантів економічних спеціальностей, менеджерів підприємств, фахівців з управління персоналом, профспілкових лідерів.

I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Концептуальні основи вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації персоналу в умовах євроінтеграції та інноваційних змін

Сучасний досвід успішних підприємців та менеджерів в країнах ЄС засвідчує, що вони знаходяться у постійних пошуках можливостей вдосконалення мотиваційних систем в залежності від вимог часу, інноваційних змін. Відомі мотиваційні теорії вже не можуть відповісти на всі виклики і поточні запитання, пов'язані з інноваціями, цифровізацією, віртуальною зайнятістю. Динамізм економічного та інноваційного розвитку породжує нові напрями мотиваційних досліджень.

Аспекти мотивації діяльності людини в умовах розвитку суспільства знань та переходу в еру інформаційних технологій залишаються актуальними на різних інституційних рівнях. В Україні вони набувають особливо проблемних ознак і залишається невирішеним уже третє десятиліття. У той час, коли розвинені країни йдуть шляхом нарощування ефективності використання інтелектуально-трудового потенціалу населення та створюють сприятливі умови для його залучення з інших суспільних систем, Україна залишається на периферії змін між прогресуючою Європою та конфліктуючим Сходом.

Становлення ринкової економіки в Україні все одно зберігає застарілі і деформовані підходи в організації системи різних відносин, зокрема соціально-трудових. Це породжує численні недоліки для розвитку бізнесу, що в умовах недобросовісної конкуренції не здатен та невмотивований сприяти розвитку персоналу. Фактично більшість суб'єктів господарювання орієнтовані на «екстенсивний» тип використання інтелектуально-трудового потенціалу населення, втрачаючи конкурентні позиції при зростаючій глобальній мобільності. Надалі така ситуація буде ще далі відкидати Україну та її ринок праці з числа конкурентоспроможних. У противагу такій ситуації має формуватись середовище дієвої мотивації персоналу підприємств з орієнтиром на ефективну працю та інноваційні результати. Щоб це реалізувати на практиці, необхідно розвинути наукові обґрунтування новітньої мотиваційної стратегії бізнесу в Україні.

Соціально-економічна мотивація персоналу – це складний та багатоаспектний процес, який вимагає постійного моніторингу в інтересах гнучкого та динамічного впливу на мотиви трудової діяльності персоналу, пошуку дієвих важелів стимулювання персоналу. Нинішній етап розвитку

людства є дуже динамічним. Швидкі інноваційні зміни зумовлює глобальна конкуренція. За таких умов суб'єкти бізнесу, які орієнтовані на довгострокову стратегію розвитку, змушені орієнтуватись на інноваційну складову діяльності. Відповідність мотиваційної політики підприємства стратегічним концепціям розвитку є основою для формування ефективних і раціональних заходів стимулювання працівників до продуктивної діяльності з орієнтацією на досягнення корпоративних цілей¹. В іншому випадку вони ризикують втратити позиції в жорстких умовах конкурентної боротьби за ресурси, ринки збуту, кваліфіковані кадри. Тому дієва (ефективна і результативна) соціально-економічна мотивація персоналу обов'язково має враховувати *інноваційні зміни в економіці*. Для українських підприємств їх слід виділяти за двома рівнями: 1) інноваційний характер змін на рівні економіки країни; 2) інноваційний характер змін на рівні глобальної економіки.

Оскільки наша держава відстає від провідних країн за багатьма позиціями, окремі інноваційні тренди можуть видаватись для внутрішнього середовища новими, хоча й давно поширеними в інших державах. У той же час, інноваційний прорив чи поступальний інноваційний розвиток потребує почергового впровадження новітніх технологій, які стосуються різних сфер суспільного й економічного життя. Інноваційні зміни, у свою чергу, детермінують ті чи інші особливості соціально-економічної мотивації персоналу для кожного підприємства (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1.

Інноваційні зміни в економіці як детермінанти особливостей соціально-економічної мотивації персоналу

Інноваційні зміни в глобальній економіці	Інноваційні зміни в економіці України
<i>Структурні</i>	
Домінування 4-6-го та перехід на 7й технологічний уклад; висока частка інноваційних підприємств (від 60 %)	Впровадження 4-го технологічного укладу; зростання частки інноваційних підприємств, які реально продукують інновації
<i>Просторові</i>	
Стрімкий розвиток інноваційного підприємництва на територіях з специфічним режимом (типу силіконових долин, технополісів, технопарків і т. д.)	Стимулювання інноваційного підприємництва шляхом розбудови мережі індустріальних парків, дерегулювання діяльності стартапів
<i>Виробничі</i>	
Ефективна взаємодія людини, її знань та інтелекту з роботизованими механізмами	Взаємодія людини, її знань та інтелекту з автоматизованими механізмами, можливість продукувати роботизовані технології

¹ Чернушкіна О. О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 3, Т. 1(236). С. 50-54.

Продовження таблиці 1.1.

<i>Послуг</i>	
Пропозиція видів послуг, орієнтованих на формування нових потреб людини	Пропозиція видів послуг, орієнтованих на повне задоволення потреб людини
<i>Конкурентні</i>	
Продуктування радикальних (піонерних) і маркетингових інновацій в якості нових форм конкурентної боротьби та завоювання ринку	Здатність впроваджувати ординарні і поліпшуючі інновації, маркетингові інновації на засадах добросовісної конкуренції
<i>Трудопотенційні</i>	
Провідна цінність інтелекту людини, її організованості і стресостійкості	Провідна цінність інтелекту людини, її здатності працювати в колективі і взаємодіяти з керівництвом
<i>Управлінські</i>	
Корпоративно-індивідуалізований підхід у всебічній мотивації персоналу	Корпоративний підхід у всебічній мотивації персоналу
<i>Організаційні</i>	
Провідна роль інститутів громадянського суспільства з контролем дотримання прав суб'єктів господарювання і працівників	Формування дієвих інститутів громадянського суспільства з контролем дотримання прав суб'єктів господарювання і працівників
<i>Поведінкові</i>	
Високий рівень економічної свободи, поширена практика самозайнятості і підприємництва	Зростаючий рівень економічної свободи, стимулювання самозайнятості і підприємництва
<i>Правові</i>	
Високий рівень правової культури та захищеності персоналу	Зростання рівня правової культури та активної захисної діяльності профспілкових і громадських організацій
<i>Діалектичні</i>	
Забезпечення розвитку за принципами інклюзивного зростання	Поступовий перехід від екстенсивних до інтенсивних принципів економічного зростання
<i>Концептуальні</i>	
Довгострокова стратегія розвитку, орієнтована на інновації з інтегральним ефектом	Довгострокова стратегія розвитку, орієнтована на екологічні та соціальні інновації

Джерело: авторська розробка.

Визначені у таблиці 1.1. інноваційні зміни глобального і національного характеру відображають розриви економіки України з глобальними трендами, впроваджуваними передовими країнами. Разом з тим, сучасний світ є дуже строкатим у плані соціально-економічного розвитку. Економіка України перебуває у затяжних трансформаційних умовах, вихід з яких дають надію революційні події, що поки не дозволили громадянському суспільству чинити достатній тиск на владні структури.

За таких умов особливої ваги набуває бізнес-середовище як осередок формування середнього класу, креативних та ініціативних людей, здатних:

а) протистояти практиці недобросовісної конкуренції та корумпованим взаємодіям з владними суб'єктами;

б) реалізовувати різні ініціативи інтелектуальних комунікацій, створення середовища, сприятливого для ефективного використання і розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу населення;

в) впроваджувати і продукувати різного роду інновації, формуючи таким способом культуру інноваційної діяльності в Україні².

Таким чином, якщо розглядати питання мотивації персоналу через призму інноваційних змін в економіці України, на дане завдання слід дивитись зі зворотнім зв'язком: *не лише інноваційні зміни економіки чинять вплив на практику мотивації в підприємницькому середовищі, але й його суб'єкти через мотивацію стають основним рушієм інноваційних змін національної економіки.* Особливо це стосується соціально-економічної мотивації, економічне значення якої проявляється у забезпеченні ефективної праці з ознаками інноваційності.

На рис. 1.1. відобразимо цей взаємозв'язок, щоб підкреслити значимість досліджуваних процесів для якісних трансформаційних змін в економіці України з відображенням на показниках якості життя населення.

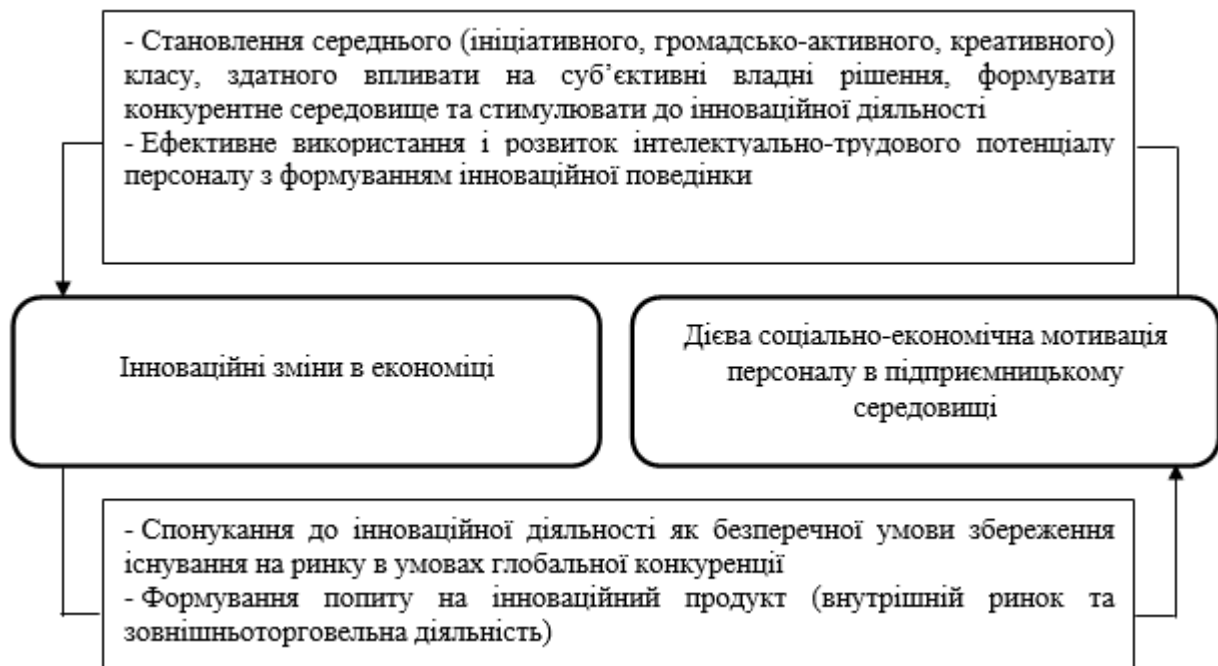


Рис. 1.1. Взаємовплив інноваційних змін в економіці та дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах

Джерело: авторська розробка.

² Маклаков С. М. Механізм соціально-економічної мотивації як регулятор трудової та інноваційної активності персоналу. Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті: Матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. (22 листопада 2018 р., Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький), Кропивницький: ЦНТУ, 2018. – С. 22-226.

Для цілісного розуміння взаємозв'язку мотивації персоналу та інноваційних змін в економіці, розглянемо якими мають бути пріоритети вдосконалення мотиваційних впливів. Це можна зробити шляхом визначення механізму мотивації.

Сам термін «механізм» у галузі знань економіки застосовується, як правило, з метою дослідження різних управлінських аспектів. *Механізм соціально-економічної мотивації* – це в першу чергу управлінська категорія з конкретним практичним змістом. Сама по собі мотивація є процесом проявів внутрішніх та зовнішніх мотивів і стимулів на результатах діяльності людини. Механізм соціально-економічної мотивації відображає *спосіб мотиваційного впливу суб'єкта на об'єкт*.

У вітчизняній науковій літературі дослідники часто вдаються до вивчення механізму мотивації. При цьому вони вкладають різний зміст у його поняття.

В. Нижник та О. Харун підкреслюють діяльнісну змістовність механізму мотивації, що поєднується з нашим його баченням. Автори зазначають, що механізм мотивації праці персоналу має гармонійно поєднувати всі види методів та заходів у сфері активізації трудової діяльності і представляти єдину стимулюючу структуру; методи мотивації, що пропонуються до застосування у механізмі, мають бути спрямовані на формування внутрішньої мотивації працівника, однак головною її характеристикою має залишатись її постійне зростання³. Це дуже важливий момент, який відображає зворотній зв'язок у механізмі мотиваційного впливу суб'єкта на об'єкт. Мотиви працівника не є статичними. Вони мають зростати. Це свідчитиме про задоволення потреб нижчого порядку та поступовий перехід до потреб самореалізації і розвитку, що в більшості випадків супроводжується практикою інноваційної діяльності.

Зростання мотивації працівника є важливим психологічним аспектом. Як стверджують соціологи, у людини одночасно присутні всі види потреб, які вона постійно пропускає через ціннісні фільтри й оцінює; зважаючи на те, що будь-яка діяльність вимагає від людини виходу із зони комфорту в зону ризику та невизначеності, реалізовуватися можуть не тільки первинні чи раціональні потреби, а й ті, що створюють найбільший психологічний дискомфорт, тобто сприймаються як дуже важливі⁴. Такі думки посилюють значення дієвої соціально-економічної мотивації працівника з стимулюванням інноваційної

³ Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

⁴ Маркозова О. О. Механізм мотивації досягнення життєвого успіху людини / О. О. Маркозова // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Сер. : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. – 2014. – № 2. – С. 214-221.

діяльності. Така діяльність – це завжди ризик, коли ймовірність отримання очікуваного результату в співставленні до здійснених витрат (фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних, часових, часто навіть фізичних) є невисокою. Тому мотивація до інноваційної діяльності з боку керівництва має посилювати впевненість працівників у лояльному відношенні при незадовільному результаті.

Таким чином, можна виділити перший підхід до розуміння механізму мотивації – діяльнісний. Однак огляд інших праць засвідчить існування багатьох інших підходів. Так, знані фахівці у галузі економіки праці А. Колот і С. Цимбалюк розвивають підхід до розгляду механізму мотивації з акцентом на відносини, які при цьому виникають. Учені пишуть, що механізм мотивації персоналу є містком, який поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності – творчою, інноваційною, успішною працею⁵.

У праці Ю. Нікітіна та В. Рукас-Пасічнюк механізм мотивації персоналу розглядається через призму відповідності досягнення працівником цілей підприємства, за що він отримує відповідну винагороду матеріальними, нематеріальними і соціально-психологічними методами мотивування; при цьому враховуються потреби працівника⁶. Даний підхід є доволі конкретним та розкриває критерії оцінювання ефективності праці персоналу – з точки зору досягнення конкретних цілей діяльності підприємства. Такий підхід є актуальним для підприємств з чітким планувальним менеджментом. Фактично, він ідеальний при директивному плануванні. Однак багато сучасних підприємств розвиваються більш гнучко. Великий вплив на це має нестабільне макроекономічне середовище. Тому оцінити відповідність результатів праці персоналу згідно цілей діяльності підприємства не завжди можна через значні впливи зовнішнього середовища.

Схожим до цільового підходу розгляду змісту механізму мотивації є розуміння цієї категорії О. Темченко та О. Лісніченко. Автори зазначають, що механізм мотивації спирається на визначення потреб, інтересів, особистих цілей співробітників і можливостей їхньої інтеграції з цілями підприємства⁷. На наш погляд, це дуже вдалий підхід. Дуже важливо, щоб при підборі персоналу враховувався аспект відповідності особистих цілей працівника та цілей розвитку підприємства. Інтеграція таких цілей апріорі мотивуватиме працівника до більш

⁵ Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.

⁶ Нікітін Ю. О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю. О. Нікітін, В. Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 238-246.

⁷ Темченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О. Темченко, О. Лісніченко // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 350-353.

результативної та ефективної праці, а також додасть йому розуміння пріоритетних напрямів діяльності.

У публікаціях О. Гуцан визначений пріоритет розгляду механізму мотивації за компетентнісним підходом. Автор розуміє механізм мотивації через призму відповідності потреб підприємства у певних компетенціях працівника з їх наявністю. О. Гуцан компетенції розглядає як сукупність існуючого набору ключових якостей, знань, умінь і досвіду працівника, які використовуються підприємством у рамках встановленої моделі робочої поведінки на основі забезпечення максимально ефективної діяльності й взаємної мотиваційної вигідності⁸. Механізм мотивації функціонує на принципі зіставлення, коли здійснюється порівняння необхідних для підприємства й існуючих у працівника набору компетенцій: у випадку збігу компетенцій підприємство включає відповідні мотиваційні механізми стимулювання працівників; якщо компетенції необхідні й існуючі не збігаються, то в такому випадку підприємство не буде здійснювати мотиваційних впливів на свого працівника⁹.

Даний підхід є актуальним для підприємств, результати діяльності яких дуже сильно залежать від людського чинника. Для керівників, які очікують інноваційних результатів діяльності й застосовують інструменти соціально-економічної мотивації, компетентнісний підхід до розуміння механізму мотивації є прийнятним. Разом з тим, він ігнорує інші потреби працівника, зосереджуючи свою увагу на самореалізації.

Ще один цікавий підхід, який доцільно виокремити окремо, полягає у співставленні мотивації до оцінки персоналу, в чому й формується механізм. Такий підхід можна назвати оціночно-результативним. Автори зазначають, що механізми мотивації та оцінки праці є безперервним процесом визначення взаємозв'язків соціально-психологічного стану персоналу та економічних показників його трудової діяльності на предмет відповідності виконаного обсягу послуг завданням¹⁰.

Опис різних авторських бачень механізму мотивації можна розширювати. У таблиці 1.2. узагальнимо підходи різних авторів щодо змісту механізму мотивації персоналу підприємства, що дозволить вийти на авторське розуміння

⁸ Гуцан О. М. Механізм мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу/ О. М. Гуцан // Международная научная конференция MicroCAD : Секція №16 – Сучасні технології в економіці та менеджменті. – НТУ «ХПІ», 2013. – С. 148.

⁹ Гуцан О. М. Механізм мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу/ О. М. Гуцан // Международная научная конференция MicroCAD : Секція №16 – Сучасні технології в економіці та менеджменті. – НТУ «ХПІ», 2013. – С. 148.

¹⁰ Борецька Н. П. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств / Н. П. Борецька, Г. О. Крапівіна, Д. Г. Багдасарова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 311-318.

механізму соціально-економічної мотивації. Він буде мати свою специфіку з огляду на зміст соціальної й економічної наслідковості.

Таблиця 1.2.

Узагальнення наукової думки щодо механізму мотивації персоналу

№ п/п	Автор, джерело	Сутність підходу
1	В. Нижник, О. Харун, В. Віннікова ^{11, 12}	<i>Діяльнісний</i> – механізм визначає виникнення, спрямованість та способи здійснення конкретних форм управлінської діяльності (прийоми, методи, системи стимулювання); це система економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів і методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних та колективних цілей працівників й організації, зростання її конкурентоспроможності
2	А. Колот, С. Цимбалюк, ¹³	<i>Відносин</i> – механізм формується складовими потреб, інтересів, стимулів та економічних, організаційних й соціально-психологічних відносин, які при цьому формуються
3	Ю. Нікітіна, В. Рукас-Пасічнюк ¹⁴	<i>Цільовий</i> – механізм відображає підстави отримання працівником винагороди за умов відповідності результатів праці цілям діяльності підприємства
4	О. Темченко, О. Лісніченко ¹⁵	<i>Цілеінтеграційний</i> – механізм визначає можливості інтеграції потреб, інтересів, особистих цілей працівників з цілями діяльності підприємства
5	О. Гуцан ¹⁶	<i>Компетентнісний</i> – механізм відображає застосування інструментів мотивації у випадку відповідності потреб підприємства в компетенціях працівника наявним у нього
6	Н. Борецька, Г. Крапівіна ¹⁷	<i>Оціночно-результативний</i> – механізм відображає взаємозв'язок мотивації з оцінкою праці персоналу

Описані підходи до розуміння механізму мотивації персоналу підприємств є важливими, оскільки дають змогу визначати пріоритетні напрями, важелі, інструменти мотивації. Також вони дозволяють виявити *практичний алгоритм мотивації*, взаємозв'язок одних управлінських дій відносно інших процесів.

Поєднуючи діяльнісний, цілеінтеграційний, оціночно-результативний підходи, представимо модель механізму соціально-економічної мотивації.

¹¹ Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

¹² Віннікова В. А. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери торгівлі / В. А. Віннікова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – Х. : ХДУХТ. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 178-183.

¹³ Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.

¹⁴ Нікітін Ю. О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю. О. Нікітін, В. Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 238-246.

¹⁵ Темченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О. Темченко, О. Лісніченко // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 350-353.

¹⁶ Гуцан О. М. Механізм мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу / О. М. Гуцан // Международная научная конференция MicroCAD : Секція №16 – Сучасні технології в економіці та менеджменті. – НТУ «ХПИ», 2013. – С. 148.

¹⁷ Борецька Н. П. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств / Н. П. Борецька, Г. О. Крапівіна, Д. Г. Багдасарова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 311-318.

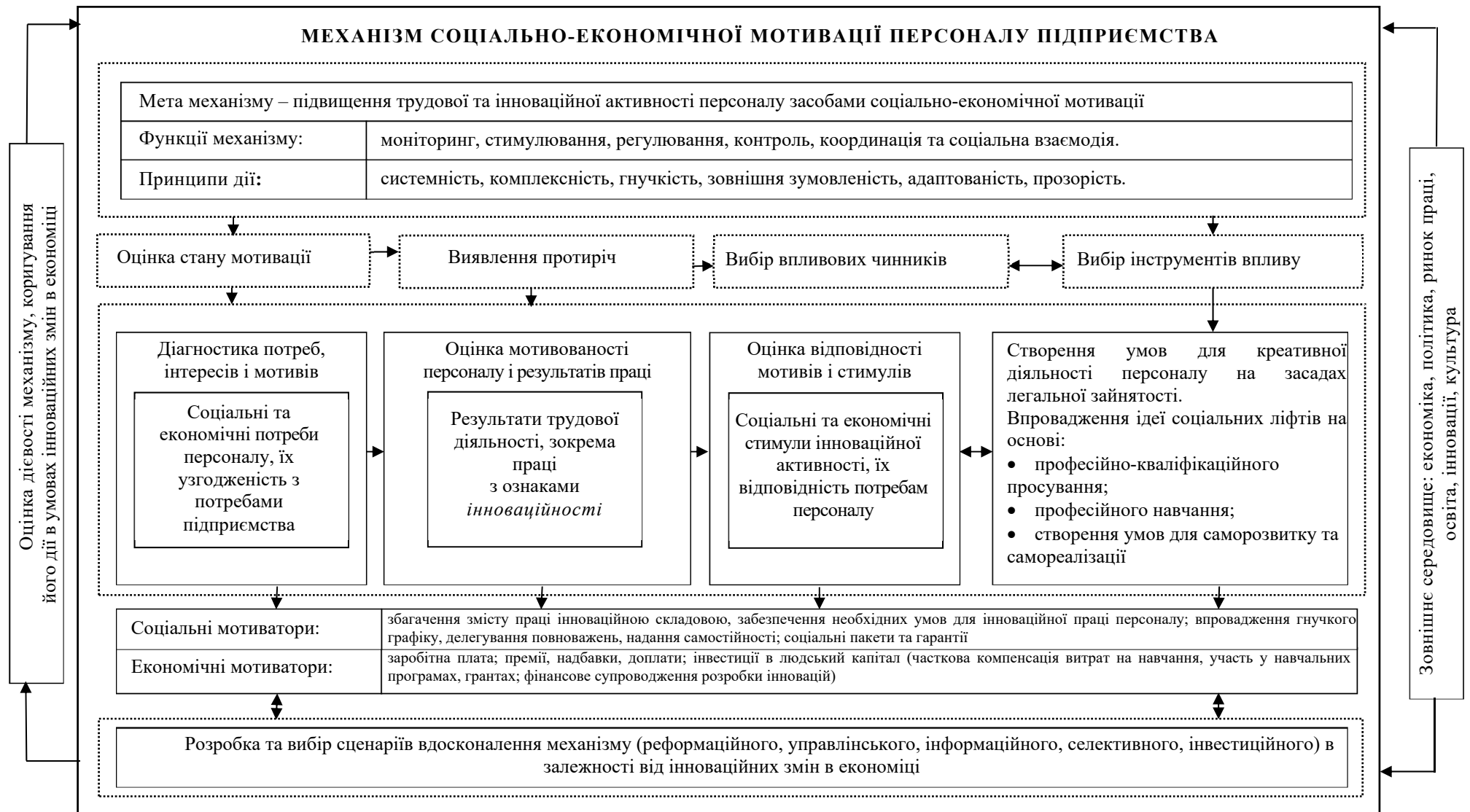


Рис. 1.2. Модель механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці

Джерело: побудовано авторами

З огляду рис. 1.2. можемо сформулювати дефініцію *механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства* – як системи соціальних та економічних чинників, методів, важелів та інструментів мотиваційного впливу, спрямованих на формування таких мотивів у працівників, які б трансформувались у результати праці з ознаками інноваційності.

З дефініції випливає, що метою реалізації такого механізму є підвищення трудової та інноваційної активності персоналу засобами соціально-економічної мотивації. Модель механізму уявляє собою систему взаємопов'язаних соціальних та економічних чинників, методів, важелів, інструментів впливу, спрямованих на формування таких мотивів діяльності працівників, які б трансформувались у результати праці з ознаками інноваційності.

Розглянемо далі основні концептуальні положення і пропозиції, покладені у розробку моделі механізму та сценарії його вдосконалення.

Виходимо з того, що чинники та важелі впливу механізму соціально-економічної мотивації працівника залежать від його трудової поведінки і завдань підприємства. Формування трудової поведінки відбувається в межах певної моделі мотивації, яка інтегрує в собі та віддзеркалює прояв суперечливості внутрішніх спонукань і зовнішніх чинників¹⁸. Результати праці – це вже оціночний критерій. Процес, який тривав до отримання таких результатів, часто є тривалим і дуже складним. Він відображає поведінку працівника або трудову поведінку. Про актуальність врахування даного фактору пише у своїх працях М. Дороніна. Зокрема вона зазначає, що саме поведінка персоналу повинна перетворитися на предмет посиленої уваги менеджменту, оскільки її регулювання створює надійну основу упередження та подолання невизначеностей і кризових ситуацій у діяльності організації; ефективність впровадження нової технології менеджменту залежить від знання тих чинників, які впливають на поведінку персоналу, а також вміння знаходити резерви введення їх в дію¹⁹.

Оскільки важливим наслідковим аспектом соціально-економічної мотивації персоналу є ефективна праця з ознаками інноваційності, у механізм важливо закласти розуміння таких результатів. Для кожного керівника інноваційні результати праці персоналу є археважливою ціллю. Це надає підприємству низку переваг: зростання прибутку; зростання конкурентоспроможності підприємства; ефективне використання ресурсів; зниження витрат; зростання продуктивності;

¹⁸ Чернушкіна О. О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва / О. О. Чернушкіна // Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету. – 2016. – № 3. – С. 351-355.

¹⁹ Дороніна М. С. Основні фактори, що формують поведінку персоналу / М. С. Дороніна, В. І. Ковальова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2007. – № 78. – С. 348-354.

задоволення соціальних потреб колективу²⁰. У той же час на макрорівні інноваційна активність персоналу забезпечує: подолання економічного відставання країни; підвищення конкурентоспроможності країни на світовому рівні; підвищення соціального добробуту населення; вирішення соціальних проблем; підвищення рівня зайнятості; енергоефективність та екологічність виробництва²¹. Такий кумулятивний різнорівневий ефект бере свій початок з дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах.

Розуміння механізму соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах як управлінської діяльності, що здійснюється за певним алгоритмом, потребує обґрунтування, як цей механізм має співвідноситись з інноваційними змінами в економіці. Тут можливі такі основні *наслідки взаємодій*:

- мотиваційні впливи гальмують інноваційний розвиток підприємства та економіки;
- практика мотивації персоналу на підприємстві адаптується до тих інноваційних змін, які відбуваються в економіці;
- мотиваційні впливи стимулюють інноваційний розвиток підприємства та економіки.

Залежно від характеру взаємодій механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємств та інноваційних змін в економіці можуть вирізнятись різні *сценарії вдосконалення такого механізму*.

Поточна ситуація в Україні щодо інноваційного розвитку є складною. Показник менше 16 % інноваційно активних промислових підприємств є занадто низьким. Більше того, він може бути завищеним у зв'язку з задовільною системою об'єктивного моніторингу ситуації у вітчизняній сфері бізнесу. Складність ситуації підтвердили результати аналізу інноваційних передумов дієвої соціально-економічної мотивації персоналу, які розкривають практику інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу. Вони вказують на важливість через мотиваційні механізми одночасно покращувати ефективність розвитку трудового потенціалу населення та реанімувати інноваційний потенціал економіки України.

Оскільки майже три десятиліття незалежності України підтвердили низьку ефективність державної політики, поточні тенденції розвитку громадянського суспільства та дія ринкових механізмів стають більш реалістичним шансом

²⁰ Вечера С. В. Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств / С. В. Вечера // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 252. – С. 16-20.

²¹ Вечера С. В. Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств / С. В. Вечера // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 252. – С. 16-20.

виходу з затяжних кризових трансформацій. Бізнес-середовище в цьому має відігравати важливу роль: з погляду формування середнього класу, ядром якого є креативні й ініціативні підприємці, особливо представники малого і середнього бізнесу; з погляду створення сприятливих умов праці для персоналу з можливістю продукувати й використовувати інновації, розвиваючи інноваційну культуру. Виходячи з таких міркувань, необхідно популяризувати переваги застосування механізму соціально-економічної мотивації персоналу та визначати пріоритети його вдосконалення. Якщо орієнтуватись на гіпотезу, що мотиваційні впливи мають стимулювати інноваційний розвиток підприємств та економіки, то можна визначити такі основні *сценарії вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації на вітчизняних підприємствах*:

- реформаційний – кардинальний перехід на нову концепцію розвитку і мотивації персоналу, базовану на принципах інклюзивного зростання;
- управлінський – формування мотиваційної культури управлінської ланки персоналу;
- інформаційний – впровадження системи моніторингу потреб, інтересів, цілей персоналу;
- селективний – цільова мотивація працівників, що відзначаються схильностями та ініціативою інноваційної діяльності;
- інвестиційний – базове підвищення ресурсних (у першу чергу фінансових) витрат на мотивацію всього персоналу.

Реформаційний сценарій з переходом на принципи інклюзивного зростання адаптує дані ідеї до практики менеджменту та економіки праці. У публікації А. Базилюка та О. Жулина можна знайти виокремлення типів соціально-економічного розвитку²²:

1. Сегрегація (лат. segregatio – відділення) – будується на поділі людей у суспільстві на категорії за ознакою відмінності соціальних статусів, що призводить до обмеження сфери життєдіяльності і взаємодії;
2. Інтеграція (лат. integratio – поповнення, відновлення) – передбачає пристосування членів суспільства до єдиної соціально-економічної системи;
3. Екстракція (лат. extractum – витяжка) – поділ суспільства на складові частини за допомогою створених умов, у яких вони розподіляються неоднаково;
4. Інклюзія (англ. inclusion – включення) – це процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі через доступ до можливостей і справедливий розподіл результатів праці.

²² Базилюк А. В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку / А. В. Базилюк, О. В. Жулин // Економіка та управління на транспорті. – 2015. – № 1. – С. 19-29.

Кожен тип може бути адаптованим до середовища підприємницької діяльності, менеджменту та мотивації персоналу. Надзвичайно важливими при соціально-економічній мотивації персоналу є принципи інклюзії.

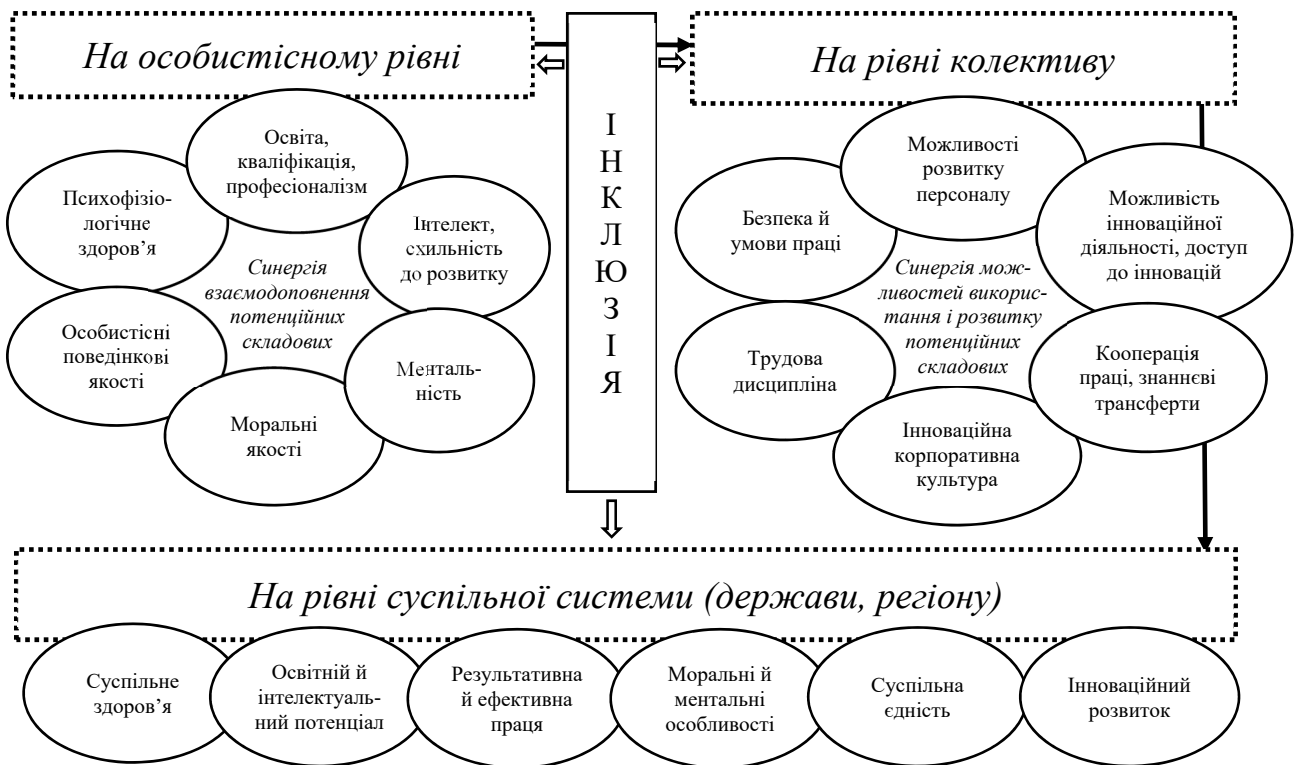


Рис. 1.3. Особливості використання принципу інклюзії в процесі соціально-економічній мотивації персоналу

Джерело: авторська розробка

Мова йде про кардинальний перехід до залучення усіх працівників та їх особистісних характеристик в процес трудової діяльності. Інклюзія посилює синергію взаємодій – на рівні колективу в плані міжособистісних контактів, а на рівні особистості в плані посилення реалізації різних складових інтелектуально-трудового потенціалу.

Управлінський сценарій удосконалення механізму соціально-економічній мотивації скеровує до серйозної проблеми вітчизняних підприємств. Незважаючи на часті дискусії щодо несправедливої системи оплати праці працівників-виконавців та управлінського персоналу, останній часто залишається сам невмотивований впроваджувати нові методи мотивації. Тому керівництво деяких підприємств у прагненні забезпечити інноваційні результати діяльності в першу чергу має мотивувати своїх управлінців, виходячи з їх інтересів і потреб.

З цим дуже тісно корелює наступний сценарій – *інформаційний*. Зауважимо, що в цьому сенсі ми передбачаємо використання методик оцінювання дієвості

соціально-економічної мотивації персоналу до ефективної праці вимагає поширення. Їх застосування дає керівництву низку переваг. У першу чергу вдається з'ясувати потреби, інтереси, цілі персоналу, його очікування. Як правило, менеджмент часто ігнорує інформаційний інструментарій управління персоналом, позбавляючи себе можливості більш об'єктивного володіння інформацією щодо поточного стану мотивації підлеглих працівників.

Моніторинг потреб, інтересів, цілей персоналу насправді не є витратним процесом. Більше того, саме по собі його проведення вже може давати мотиваційний ефект для працівників, які будуть розуміти, що через такі опитування (анонімні) керівництво прагне дізнатись основні недоліки щодо умов праці та ймовірно усунути їх.

В умовах обмеження ресурсів та браку управлінського досвіду на початкових етапах допускається застосування *селективного підходу* в питаннях удосконалення механізму соціально-економічної мотивації персоналу. Але знову ж таки такий підхід має базуватись на попередньому моніторингу потреб, інтересів і цілей персоналу. Важливою є якісна кваліфікаційна діагностика з визначенням тих працівників, які володіють навиками інноваційної діяльності, креативним типом мислення, можуть слугувати прикладом для решти персоналу й надалі поширювати здобуті знання та досвід в плані продукування інновацій.

Останній виділений підхід до вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації персоналу – *інвестиційний*. Він передбачає різке підвищення витрат на заходи мотивації персоналу, зокрема з акцентом на різнострокові інвестиції в людський і соціальний капітал працівників. Такі заходи теж певним чином набувають реформаційних ознак. Вони можуть супроводжуватись зміною персоналу й переходом на новітні методи соціально-економічної мотивації з цілеорієнтацією на інноваційні результати.

Отже, механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємств є діяльнісним алгоритмом мотиваційного впливу на працівників, що, разом з тим, потребує достатньої мотивації управлінських кадрів. В умовах нестабільності, браку вільних фінансових ресурсів та розуміння переваг (наслідків) соціально-економічної мотивації персоналу, більшість вітчизняних підприємств ігнорують дану практику. Результати цього відчуває все бізнес-середовище (конкурентні умови) та економіка в цілому (рівень інноваційного розвитку). Для поступового покращення ситуації слід популяризувати ідеї функціонування механізму соціально-економічної мотивації персоналу, базованого на з'ясуванні потреб, інтересів і цілей працівників, рівня мотивації самих управлінців та співставленні витрат на заходи мотивації до результатів праці. У нашому випадку – це має бути ефективна праця з ознаками інноваційності.

Орієнтація на потреби персоналу вищого порядку, що проявляються в саморозвитку й можливостях інноваційної діяльності, потребує використання специфічних методів соціально-економічної мотивації. Особливого значення набуває інструментарій соціального блоку щодо сприятливих умов розвитку і кар'єрного зростання. Це актуалізує дослідження соціальних ліфтів у системі методів соціально-економічної мотивації.

1.2. Соціальні ліфти як мотиваційний інструмент створення умов для креативної діяльності

В основі механізму соціально-економічної мотивації підприємств лежать потреби персоналу. В їх ієрархії вищий рівень формують потреби реалізації і розвитку. Наявність таких потреб у працівника є важливою умовою його ефективної соціально-економічної мотивації. З іншого боку, мотиваційні впливи теж мають бути спрямованими на посилення значущості потреб вищого рівня, які спонукають до неперервного навчання, розвитку та, як результат, схильності до інноваційної діяльності (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Цілі соціально-економічної мотивації в контексті задоволення потреб персоналу

Джерело: побудовано автором за даними^{23,24}

²³ Maslow A. A Theory of Human Motivation [Electronic resource]. / Abraham Maslow // Psychological Review. – 1943. – V. 50, No. 4. – P. 370-396. – Mode of access : <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

²⁴ Дем'янчук О. П. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі / О. П. Дем'янчук // Електронний архів Національного університету «Кієво-Могилянська академія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2105/Demianchuk_Piramida_Maslou.pdf

У системі методів соціально-економічної мотивації (соціальної групі) провідне місце займає *створення сприятливих умов розвитку і кар'єрного зростання*. Застосування даного методу забезпечує соціальну наслідковість мотивації – розвиток персоналу та покращення його соціального статусу.

Розвиток і кар'єрне зростання, базуючись на потребі самовираження, формують відповідні інтереси й очікування працівника. Вони можуть проявлятися як на етапі прийняття на роботу, так і посилюватися у ході трудової діяльності. Як правило, для більшості працівників інтерес розвитку і кар'єрного зростання є домінуючим. Дуже сильно це залежить від рівня добробуту конкретної особи, що детермінує ціннісне сприйняття різних потреб в ієрархії. У випадку походження з бідної родини для працівника може виявлятися деформоване ціннісне прийняття оплати праці з нівелюванням значущості чинника кар'єрного росту. Однак в умовах поступового зростання рівня добробуту суспільства (в Україні цей процес має приховані, зумовлені тіньовою зайнятістю ознаки з частим невідображенням реальних доходів населення) для більшості економічно активного населення чинник кар'єрного просування є вагомим. Як підтвердження, згідно результатів загальнонаціонального опитування «Українське покоління Z: цінності та орієнтири», для 82 % молоді важливими при виборі роботи є кар'єрні можливості; серед топових чинників фігурують також дохід (96 %), стабільність (94%), можливість досягти певних цілей (84%); серед останніх місць – можливість зробити щось цінне для суспільства (72 % вважають), що наразі обмежує орієнтир на інноваційну діяльність з соціальною метою²⁵. Цінність кар'єрних можливостей збільшує рівень «еластичності» мотивації, тобто міри чутливості працівника до впливу факторів мотивації, запропонованих підприємством, яка проявляється у зміні ефективності його діяльності та характеризує збільшення (зменшення) функціональної віддачі при зміні витрат підприємства на мотиваційні фактори²⁶. Кар'єрне зростання є фактом використання працівником можливостей професійно-кваліфікаційного просування на підприємстві. Це залежить від його потреб і мотивів, які можуть проявлятися як вимушено згідно інтересів працівника (цінність розвитку і кар'єрного зростання), так і орієнтуватися на формування таких інтересів²⁷. Підприємства мають пропонувати конкретні

²⁵ Українське покоління Z: цінності та орієнтири : Загальнонаціональне опитування Центру «Нова Європа» / Ред. К. Зарембо. – Фонд ім. Фрідріха Еберта, 2017. – 136 с.

²⁶ Гуцан О. М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. М. Гуцан. – Харків, 2015. – 22 с.

²⁷ Маклаков С. М. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу / Н. В. Гончарова, С. М. Маклаков, С. В. Дудко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон: ХНТУ. – 2017. – № 26(15). – С. 55-62.

схеми професійно-кваліфікаційного просування для різних категорій персоналу, вказуючи в них вимоги відповідності новій посаді рівня кваліфікації працівника, яка повинна постійно підвищуватись. Наслідком професійно-кваліфікаційного просування має також бути підвищення особистісного соціального статусу працівника.

У поточних умовах одним з показових трендів розвитку сфери зайнятості є гнучкість її форм, орієнтація на креативність та інноваційні результати діяльності. Інформаційна економіка трансформує можливості використання і розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу населення та вимагає впровадження новітніх технологій прикладання праці. У результаті сучасна людина, як правило, не обмежує себе одним напрямком діяльності, а поєднує різні сфери. Поширеною є практика вторинної зайнятості, поєднання трудової діяльності з діяльністю в сферах політики, розвитку громади, самозайнятості і т. д. За таких умов розгляд розвитку і кар'єрного зростання у межах підприємства звужує бачення можливостей сучасної людини у задоволенні потреб вищого порядку. Однією з актуальних категорій, яка відображає цілеорієнтованість соціально-економічної мотивації щодо розвитку і кар'єрного зростання, є *«соціальний ліфт»*. Він розширює зміст мотиваційного впливу з врахуванням не лише можливостей розвитку в межах організації, але й у суспільстві в цілому.

Американський учений П. Сорокін виділяв вісім «ліфтів», за якими професійні особистості рухаються вгору за соціальними стратами – освіту, армію, церкву, політику, мистецтво, засоби масової інформації, бізнес і сім'ю²⁸. Таким чином, бізнес та середовище реалізації інтелектуально-трудоного потенціалу, яке він формує, є важливим суб'єктом, що забезпечує рух соціальним ліфтом. Окрім того, суб'єкти бізнесу мають взаємодіяти з іншими інститутами задля формування цілісної об'єктивно-організованої системи розвитку суспільства. Це важливе завдання на різних управлінських рівнях. Як стверджують українські соціологи, в економічному житті «зламаний» соціальний ліфт викликає стагнацію продуктивності праці, відсутність інновацій, низьку активність малого і середнього бізнесу²⁹. Такі деструктивні наслідки слід максимально нівелювати.

²⁸ Сорокін П. Соціальна і культурна динаміка: дослідження змін у великих системах мистецтва, істини, етики, права і суспільних відносин / Питирим Сорокін ; Пер. з англ., СПбРХГИ, 2000. – 1056 с. – С. 747-748.

²⁹ Коваліско Н. Соціальний ліфт як чинник структурування сучасного українського суспільства / Наталія Коваліско // Український соціологічний журнал. – 2014. – № 1-2. – С. 59-64.

Соціальний ліфт опонує явищам «золотих комірців» і так званої «макджоб» («McJob»), що передбачає працю без перспективи кар'єрного зростання з низькими вимогами до рівня кваліфікації³⁰.

Рух соціальним ліфтом розкриває вертикальну соціальну мобільність персоналу. За своїм змістом вона відображає переміщення індивіда чи соціальної групи в системі соціальної стратифікації³¹. Це результуюча дія забезпечення професійного і міжпрофесійного просування на підприємстві. Фактично інституціалізація соціальних ліфтів у системі мотивації персоналу підприємства є наступним кроком у забезпеченні професійного і міжпрофесійного просування та врешті соціальної мобільності. Соціальна мобільність відображає дієвість соціально-економічної мотивації з погляду інституційних ефектів, що орієнтовані на покращення характеристик штату персоналу. Якщо підприємство обрало довгострокову стратегію розвитку, то в будь-якому разі воно змушене докладати зусиль для розвитку свого персоналу, сприяючи кар'єрному зростанню та соціальній мобільності (рис. 1.5.).

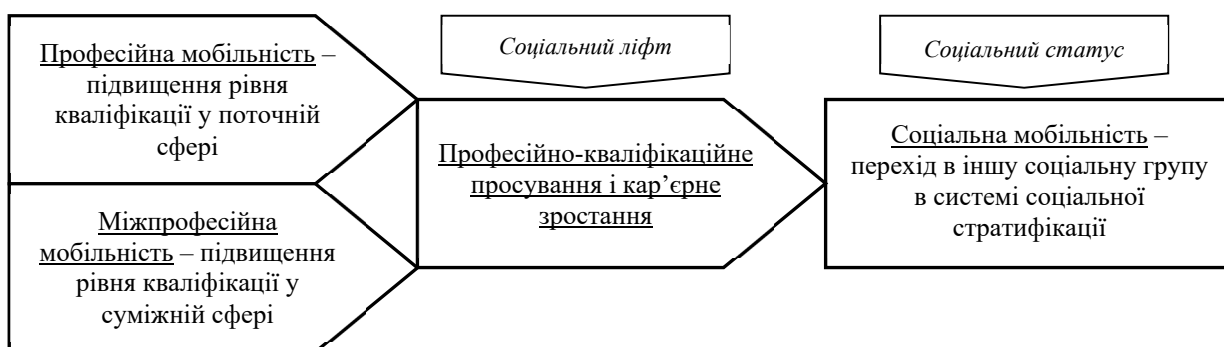


Рис. 1.5. Соціальний ліфт в алгоритмі формування соціальної мобільності населення

Джерело: побудовано автором

Розглянемо далі більш детально, яким чином підприємство може створювати соціальні ліфти для своїх працівників. Це відображають відповідні *технології*. Сам по собі соціальний ліфт виникає в умовах вертикальної мобільності, яка присутня у тій чи іншій мірі в будь-якому суспільстві, адже між прошарками повинні існувати певні «мембрани», «отвори», «сходи», «шляхи», по яких дозволено індивідам рухатися вгору чи вниз із одного прошарку в інший (канали соціальної циркуляції)³².

³⁰ McJob : Wikipedia [Electronic resource]. – Mode of access : <https://en.wikipedia.org/wiki/McJob>

³¹ Городяненко В. Г. Соціальна енциклопедія / редкол. : В. Г. Городяненко (уклад); В. І. Термко (кер. видавн. проекту) та ін. – К. : Академвидав, 2008. – 456 с.

³² Половець В. М. Питирим Сорокін: концепція соціальної мобільності / В. М. Половець // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Психологічні науки. – 2014. – Вип. 121(2). – С. 110-113.

Суб'єкти бізнесу є важливими інститутами у продукуванні технологій впровадження соціальних ліфтів. Технології відображають: яким чином працівник (реальний чи потенційний) може змінювати свій соціальний статус на підприємстві; на основі яких критеріїв працівник може змінювати свій соціальний статус на підприємстві; які часові, посадові, статусні і мотиваційні межі професійно-кваліфікаційного просування працівника (рис. 1.6.). Соціальний ліфт через інститут бізнесу формує схема професійно-кваліфікаційного просування. При цьому роль «сита» («фільтру») виконує факт кар'єрного зростання, тобто наскільки той чи інший працівник використовує можливості професійно-кваліфікаційного просування на конкретному підприємстві. Такий взаємовплив залежить від багатьох чинників. Вміння адаптуватись до них є ознакою успішності працівника у використанні можливостей забезпечення своєї вертикальної соціальної мобільності за прогресивним напрямком.

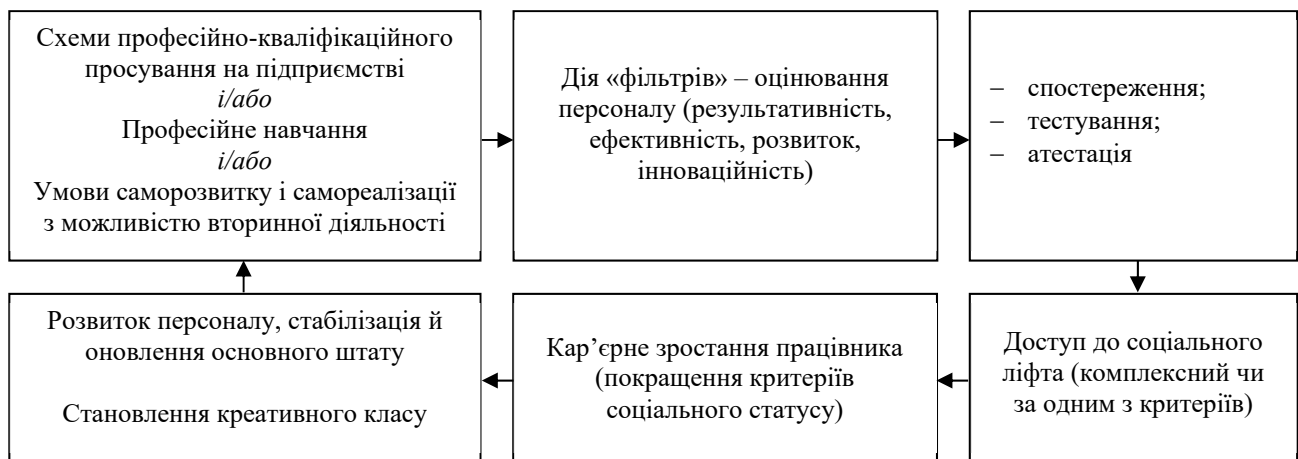


Рис. 1.6. Технологія впровадження соціальних ліфтів суб'єктами бізнесу відносно персоналу

Джерело: авторська розробка

Важливим елементом технології впровадження соціальних ліфтів суб'єктами бізнесу є визначення схем професійно-кваліфікаційного просування та критеріїв зміни соціального статусу.

Схеми професійно-кваліфікаційного просування – це усталені можливості зміни посади та обов'язків для різних професійних груп працівників, що мають часову вимірність та освітньо-кваліфікаційні вимоги. Такі схеми можуть бути типові для окремих професійних груп і посад та індивідуальні – розроблені конкретно під кожного працівника. Також потрібно диференціювати часові рамки можливостей професійно-кваліфікаційного просування, пропонуючи «швидкісні» варіанти для окремих працівників. Однак таку практику слід

проводити дуже обережно, щоб не викликати негативного ставлення решти персоналу щодо особливого відношення з боку керівництва до окремих працівників.

Інший спосіб впровадження соціальних ліфтів суб'єктами бізнесу – це організація і проведення, а також підтримка *професійного навчання персоналу*. Право на професійне навчання належать до складового елемента права на захист від безробіття та поєднує в собі дві групи норм, які: 1) спрямовані на працевлаштування і захист від безробіття; 2) забезпечують просування по роботі, враховуючи кваліфікацію³³. Підприємство через професійне навчання бере на себе обов'язок інвестицій в інтелектуально-трудоий потенціал своїх працівників, несучи прями (оплата навчання та її організація) та опосередковані (часові з відображенням на результатах праці) втрати³⁴.

Міра важливості професійного навчання персоналу дуже сильно залежить від сфери, в якій здійснює свою діяльність підприємство. Більшість сфер сучасної економіки слідує інноваційній моделі розвитку, тому потребують постійного підвищення рівня кваліфікації фахівців і робітників. Специфіка завдання професійного навчання переводить його у правову площину. Особливо це стосується виробничої сфери. У зв'язку з цим у чинному законодавстві України діє Положення про професійне навчання працівників на виробництві, яке регламентує правові аспекти формального навчання через курси цільового призначення, стажування та ін.³⁵. Чинним є Порядок підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями³⁶. Також дуже важливим нормативом є Закон України «Про професійний розвиток працівників», який визначає професійне навчання працівників як процес цілеспрямованого формування у них спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва³⁷.

³³ Іванова Ю. С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз / Ю. С. Іванова // Право та інновації. – 2014. – № 4. – С. 148-155.

³⁴ Маклаков С. М. Інвестування у безперервний освітньо-професійний розвиток населення як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки / С. М. Маклаков, С. В. Дудко, А. В. Сало // Фінансовий простір. Міжнародний науково-практичний журнал. – 2016. – № 4 – С. 78-87.

³⁵ Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 року № 127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>

³⁶ Про затвердження Порядку підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями : Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 року № 340 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/340-2013-%D0%BF#n9>

³⁷ Про професійний розвиток працівників : Закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

Національний стандарт ДСТУ ISO 10015:2008 «Настанови щодо навчання персоналу» визначає низку процедурних питань даного процесу, в основі якого – компетентність, що відображає використання у діяльності знань, навичок й особистих здібностей³⁸. Власне, професійне навчання має бути орієнтованим на підвищення компетентності працівників³⁹.

Таким чином, в Україні розроблена правова основа професійного навчання персоналу, який нами розглядається з позиції впровадження суб'єктами бізнесу соціальних ліфтів. Менеджмент підприємства може організовувати різні навчальні заходи, або оплачувати повністю чи компенсувати частково витрати на навчання в інших структурах. Таке навчання може бути як формальним (з отриманням в кінці документу про підтвердження здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня), так і неформальним (без офіційного документу, але з наданням нових навичок та знань). Також професійне навчання може бути з відривом або без відриву від виробництва (трудового процесу).

Основними *способами професійного навчання персоналу* можуть бути:

- формально-навчальні – професійно-технічна, вища, післядипломна освіта (у тому числі, аспірантура/докторантура);
- неформально-навчальні – семінари, тренінги, курси і т. д., різні форми дистанційного навчання, які стосуються прямих професійних обов'язків та суміжних напрямків (наприклад, вивчення іноземних мов);
- виробничо-навчальні – стажування, практика, інші форми вивчення досвіду інших суб'єктів, консультування;
- ситуативно-навчальні – проведення нарад, зустрічей, різних організаційних заходів, делегування нових повноважень;
- міжпрофесійної співпраці – кураторство (менторство), різні форми кооперації (створення робочих груп), викладання (проведення тренінгів) і т. д.;
- міжінституційної співпраці – представництво в різних державних, профспілкових, громадських, дорадчих, кластерних та інших структурах;
- презентаційної діяльності – відрядження, участь у різних конференціях, ярмарках, конференціях, круглих столах і т. д.;

В умовах глобалізації дуже важливо забезпечувати професійне навчання з можливістю участі в різних заходах за кордоном. Це надзвичайно цінний досвід для кожного працівника з отриманням не лише нових навичок, відмінних від тих,

³⁸ ДСТУ ISO 10015:2008 (ISO 10015:1999, IDT) Національний стандарт України. Управління якістю. Настави щодо навчання персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/61-iso/232-dstu-iso-10015-2008>

³⁹ Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

які практикуються у звичному середовищі, але й зміною світоглядних та ціннісних орієнтирів.

У сучасних ринкових умовах і з загостренням конкурентної боротьби між працівниками виникає нова ситуація щодо впровадження соціальних ліфтів бізнесом. Окрім того, що вони можуть пропонувати схеми професійно-кваліфікаційного просування для своїх працівників, вони можуть *створювати умови для саморозвитку з погляду формування різнобічної особистості*. Це означає, що працівник, виходячи з особистісних потреб і мотивів, спроможний самостійно забезпечувати свій неперервний розвиток і навчання, однак потребує для цього створення відповідних умов. Доволі часто «бюрократичний» менеджмент не схвалює різнобічну діяльність працівника, намагаючись «ввігнати» його у визначені рамки виконання професійних обов'язків. Разом з тим, такий підхід може призвести до неефективного використання інтелектуально-трудового потенціалу працівника та нівелювання ймовірних ефектів у майбутньому. Такими ефектами можуть бути:

- політичне лобі – за умов політичної кар'єри працівника;
- соціальна відповідальність – за умов активної участі працівника у різних громадських структурах;
- соціальна відповідальність перед персоналом – за умов активної участі працівника у різних профспілкових структурах, у тому числі вищого управлінського рівня;
- розширення ділових партнерів та диференціація сегментів ринку – за умов здійснення працівником підприємницької діяльності (самозайнятості, ведення малого і середнього бізнесу);
- розширення інститутів співпраці з некомерційних сфер, зокрема науки і освіти – за умов здійснення вторинної освітньої чи наукової діяльності;
- розширення інститутів співпраці з сфер культури, спорту, туризму – за умов здійснення вторинної культурно-мистецької, спортивної, екскурсійної й іншої діяльності та інші варіанти.

Тобто менеджмент обирає модель розвитку персоналу в контексті поєднання різних видів діяльності та формування різнобічної особистості, виходячи з цілей діяльності та специфіки сфери господарювання.

Більшість сучасних підприємств відходять від моделі зайнятості за жорстким робочим графіком та з обмеженими можливостями вторинної зайнятості/діяльності. Такий тренд особливо виправданий для сфер господарювання, для яких важливими є творчість та креативність працівників, їх різнобічна активність і розвиток.

Таким чином, суб'єкти бізнесу можуть використовувати три основні варіанти впровадження соціальних ліфтів – *схеми професійно-кваліфікаційного просування, професійне навчання і створення умов для саморозвитку і самореалізації* з формуванням всебічної особистості працівника, в тому числі з можливістю вторинної зайнятості/діяльності. Слідуючи одному з варіантів, суб'єкт бізнесу ризикує втратити фахівця чи робітника, який набув вищого соціального статусу. Однак, як правило, бізнес може себе убезпечувати зобов'язанням персоналу відпрацювати певний період часу через різні неформальні домовленості та контракти умови. Кращою тактикою має бути підвищення дієвості мотиваційного впливу на працівника, який відзначився позитивним досвідом кар'єрного зростання. На рис. 1.7. схематично відображено моделі мотивації і розвитку персоналу, які різною мірою сприяють формуванню різнобічної особистості працівника та його креативній діяльності.

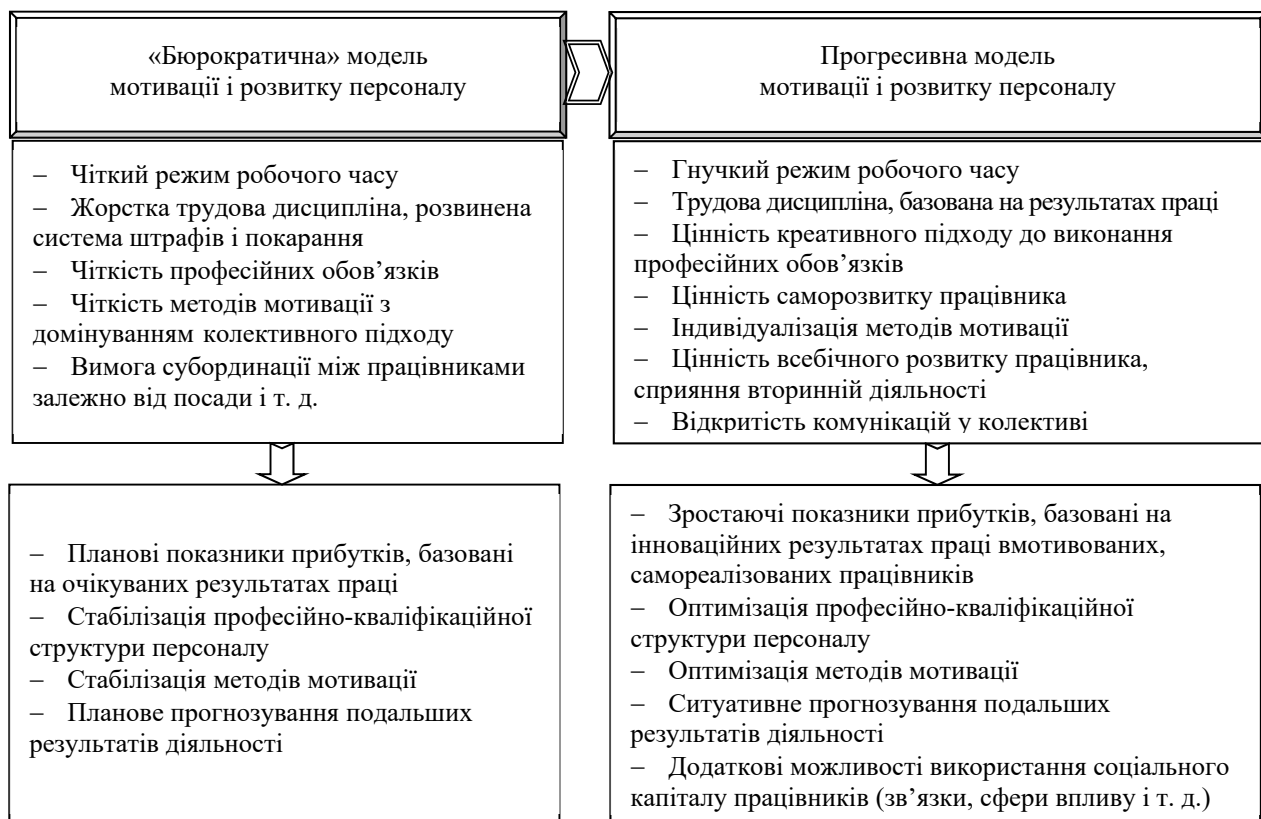


Рис. 1.7. Моделі мотивації і розвитку персоналу в контексті сприяння формуванню різнобічної особистості працівника

Джерело: розроблено авторами.

Прогресивні моделі мотивації і розвитку найчастіше дозволяють відкрити доступ працівнику до соціальних ліфтів через заохочення креативності і отримати можливість змінити свій соціальний статус.

Соціальний статус за своїм змістом є складною і різнобічною категорією, що оцінюється через різні критерії. З науково-практичної точки зору важливо уточнити, які *критерії зміни соціального статусу* працівника, що відображають його місце в системі соціальної стратифікації:

1) *економічні*:

– дохід та його відображення в економічних індикаторах багатства і власності;

– впевненість у завтрашньому дні, базована на стабільному доході;

2) *професійні*:

– професія та її значення для інших членів соціуму;

– кваліфікація й освіта;

– компетентність;

– досвід, зокрема тривалість трудового стажу, практика навчання/праці за кордоном, у статусних фірмах і т. д.;

3) *владні*:

– права і привілеї, зокрема доступ до можливостей професійно-кваліфікаційного просування, до певних видів інформації, зустрічей, різних винагород і т. д.;

– обов'язки, виконання яких підтверджує статусність працівника, залежність від його дій інших;

– авторитет з відображенням на силі впливу щодо інших членів соціуму;

– влада з відображенням на приналежності до певних політичних сил, державно-управлінських структур та з можливістю відстоювання різних інтересів.

З погляду соціально-економічної мотивації особливу групу критеріїв формують професійні. Вони відображають змінність *професійного соціального статусу* працівника. Вагомим його вимірником є значення професії для інших членів соціуму. У науковій літературі в даному сенсі виділяють поняття соціально-професійного статусу, що вміщує вивчення статусу професійної групи чи професії в соціумі, тобто визначає престиж професійної групи серед інших професій, вивчає рівень професійної кваліфікації в соціальній системі, відображає, наскільки результат діяльності певної професійної групи має значення для соціальної системи⁴⁰.

Хоча суб'єкти бізнесу є важливими інститутами впровадження соціальних ліфтів, актуально розуміти, чи мають вони для цього достатні ресурсні можливості і мотивацію. Щодо цього проявляється дуже сильний вплив

⁴⁰ Васильєва С. О. Сутність поняття «професійний статус» у сучасних наукових дослідженнях / С. О. Васильєва // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2014. – Вип. 36. – С. 127-133.

зовнішнього середовища. В основі характеру такого впливу має бути *інтерес держави до функціональності соціальних ліфтів на рівні бізнес-середовища*. Такий інтерес має проявлятися щодо:

1) оптимізації соціальної структури з формуванням потужного середнього класу та виокремленням так званого класу креаторів;

2) долання маргіналізації суспільства, що породжує відчуття соціальної нерівності й несправедливості та суттєво впливає на мотивацію до інноваційної діяльності в бізнес-середовищі;

3) неперервного розвитку персоналу на рівні підприємств, що буде проявлятися у розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу населення та, як наслідок, на показниках соціально-економічного розвитку країни.

З наведеного переліку звертаємо увагу на те, що для українського суспільства актуальною є функціональність соціальних ліфтів з метою долання його маргінальності. Для нашої держави її прояв має свою специфіку: по-перше, вона викликана значною спадаючою мобільністю в умовах загальної кризи й радикальних реформ; по-друге, вона носить переважно змушений характер під впливом зовнішніх факторів, пов'язаних із соціально-економічною й соціокультурною трансформацією суспільства в цілому, яка, в свою чергу, призвела до зміни або повної втрати пов'язаного з ним соціального середовища, соціальних зв'язків й системи ціннісних орієнтацій соціальних груп, які раніше мали високий статус⁴¹.

Функціонування соціальних ліфтів у бізнес-середовищі має забезпечувати якісні зміни в соціальній структурі суспільства з формуванням середнього і креативного класу. Щодо середнього класу базовим критерієм має бути стабільний дохід, що наразі особливо актуально для українського суспільства. Стабілізація доходів населення є важливою умовою долання ціннісних деформацій з надмірним домінуванням матеріальних потреб та поступовою переорієнтацією на інші сфери життєдіяльності та інтересів.

Що стосується *креативного класу*, то соціальні ліфти, впроваджувані суб'єктами бізнесу на основі моделі формування різнобічної особистості працівника, є одним з ефективних шляхів його становлення в Україні. Це корелює з наслідковістю соціально-економічної мотивації:

- в економічному блоці – ефективна праця з ознаками інноваційності;
- у соціальному блоці – саморозвиток, захищеність, соціальний статус/соціальне значення результатів праці.

⁴¹ Болотська О. А. Чинники соціальної мобільності сучасної молоді в контексті реформування системи вищої освіти / О. А. Болотська [Електронний ресурс]. // Науковий вісник Донбасу. – 2012. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2012_4_24

Особи, приналежні до креативного класу, характеризуються потребами неперервного розвитку, нестандартним мисленням та результатами інноваційної діяльності. Ці характеристики відповідають цільовій наслідковості соціально-економічної мотивації. Оскільки креативність вступає в постійний конфлікт з організацією, що є однією із найважливіших проблем сучасної епохи, то це суттєво змінює підходи соціально-економічної мотивації персоналу для більшості підприємств, навіть які здійснюють діяльність у традиційних секторах економіки⁴². Така змінність відображається в переорієнтації методів мотивації на інші цілі (таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3.

Цілі соціально-економічної мотивації працівників з потенціалом формування креативного класу

№ з/п	Ціль	Методи і способи
1	Розрізнення осіб з креативними характеристиками (реальних і потенційних)	<ul style="list-style-type: none"> – Співбесіди (особливо при прийомі на роботу) – Оцінювання (атестація, тестування, опитування, різні експертні методи) – Зворотний зв'язок
2	Створення умов для креативної діяльності (творчість, нестандартність, інноваційність)	<ul style="list-style-type: none"> – Матеріальне стимулювання (базове і додаткове) за результатами креативної діяльності, зокрема встановлення певного відсотка до заробітної плати за творчу ініціативність, премія за впровадження інновації, виконання зобов'язань, що не входять у коло обов'язкових і т. д. – Створення умов професійно-кваліфікаційного просування з вагомістю критеріїв професіоналізму, освітньо-кваліфікаційного рівня, неперервного (само)розвитку – Створення умов професійного навчання, доступ до всіх можливих його форм – Збагачення змісту праці, змінність обов'язків, самостійність, спостереження за станом виконання – Досконале матеріально-технічне й інформаційне забезпечення робочого місця та виконання професійних обов'язків – Узгодження сприятливого режиму робочого часу (допустимість гнучкого графіку) – Підтримка мобільності працівника (професійні та особистісні поїздки, що сприяють всебічному розвитку особистості) – Формування норм корпоративної культури з практикою спільної творчої, спортивної, громадської та інших видів непрофесійної (вторинної) діяльності

Джерело: авторська розробка

⁴² Сакало О. Є. Креативний клас як провідна група сучасного суспільства / О. Є. Сакало // Грані. – 2015. – № 8. – С. 77-80.

Отже, одним з важливих інститутів, що впроваджують соціальні ліфти з можливістю зміни населенням соціального статусу, є підприємства. Для України при нинішніх умовах фактично бізнес у співпраці з громадськими структурами реально може покращити ситуацію щодо соціальної стратифікації. Підприємства володіють технологіями впровадження соціальних ліфтів через можливості професійно-кваліфікаційного просування, професійного навчання та створення умов саморозвитку. Розвиток інформаційної економіки з посиленням креативного сектору змушує більшість підприємств змінювати підходи до використання і розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу своїх працівників. На зміну «бюрократичної» моделі мотивації і розвитку персоналу приходить прогресивна модель, орієнтована на створення гнучких умов для працівників з можливістю їх всебічного розвитку і поєднання різних видів діяльності.

За умов посилення розуміння бізнесом корисності від впровадження соціальних ліфтів, буде вирішено чимало проблем у сфері зайнятості, які виникають у зв'язку з неефективним використанням інтелектуально-трудоного потенціалу населення та фактичною руйнацією можливостей його розвитку.

1.3. Напрями удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу на засадах детінізації зайнятості

Обґрунтування пріоритетів удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу слід здійснювати на основі комплексного розуміння передумов, перешкод, практики та наслідків мотиваційного впливу. Їх визначення зводиться до пошуку базових проблем, які руйнують або суттєво ускладнюють дієвість (результативність та ефективність) соціально-економічної мотивації.

У колі експертів та фахівців побутують різні думки з приводу ключових проблем розвитку українського суспільства. З результатів одного з опитувань 4-х авторитетних українських соціологічних компаній у 2017 р., більшість українців турбують проблеми військового конфлікту (51,3 % респондентів) і зростання цін (37,0 %); далі йдуть проблеми, які прямо стосуються сфери зайнятості та соціально-економічної мотивації – низький рівень зарплати чи пенсії (36,0 %), відсутність роботи, безробіття (27,1 %) ⁴³.

Гострі для населення проблеми, у тому числі, які формуються в сфері зайнятості та мотивації, криються у базових причинах незадовільної ситуації. Їх

⁴³ 10 головних проблем, які турбують українців. Опитування соціологів (27.11.2017) : Експреско [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://espreso.tv/news/2017/11/22/10_golovnykh_problem_yaki_turbuyut_ukrayinciv_reyting_sociologiv

можна означити як *деструктивні імперативи*. Імператив за своїм змістом означає «владний»; найпростіше і найпоширеніше його визначають як настійну вимогу, веління, наказ⁴⁴. Поняття деструктиву відображає чинник, що руйнує структуру системних явищ і процесів. Деструктив за сутністю можна співставити до дестимулятора, однак наслідки його впливу є значно гіршими.

Таким чином, *деструктивні імперативи соціально-економічної мотивації персоналу підприємства* – це базові чинники з потужним впливом, що руйнують принципи організації системи соціально-трудова відносин, направлених на ефективне використання і розвиток інтелектуально-трудова потенціалу населення з відображенням на економічних та інноваційних результатах праці (ефективній праці).

Серед таких деструктивних імперативів для економіки та ринку праці України можна виділити наступні:

– зовнішню економічну і політичну залежність, яку слід розглядати не лише в контексті енергозабезпечення, але й організації міжнародних торговельних відносин, інтеграційних процесів тощо;

– олігархат, сильну залежність влади і бізнесу, політичну нестабільність. Функціонування великого капіталу в олігархічному форматі гальмує розвиток національної економіки; олігархічний капітал відтісняє від найприбутковіших сфер економічної діяльності економічних аутсайдерів – підприємницькі структури, що не мають налагоджених зв'язків з владою; це призводить до недостатньої вертикальної мобільності бізнесових структур, фактичної відсутності процесу трансформації малого та середнього капіталу у великий⁴⁵;

– нерозвинуті конкурентні умови на ринках – продукції, послуг, землі, праці, капіталу, технологій, інформації і т. д.; порушення функціонування будь-якого з них негативно позначається на усій системі ринків⁴⁶;

– значні масштаби тінізації – економіки, більшості сфер господарювання та зайнятості, вихідною причиною чому було приділення більшої уваги створенню національних державних інститутів, аніж інститутів ринкової економіки; ці реформи призвели до розквіту старого бюрократичного державного апарату, нестачі правових та регулятивних основ у сфері економіки, що спричинило перехід економіки України в тіньову⁴⁷;

⁴⁴ Ільїна М. В. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства / М. В. Ільїна, Ю. Б. Шпильова // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – С. 221-226.

⁴⁵ Шнипко О. С. Економічна влада в Україні: витоки, суб'єкти, соціальні наслідки / О. С. Шнипко // Агросвіт. – 2011. – № 22. – С. 2-6.

⁴⁶ Макаренко П. М. Теоретичні аспекти сутності ринку та його видів / П. М. Макаренко, О. В. Сень // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава : ПДАА. – 2012. – Вип. 1(4). – Т. 2. – С. 3-21.

⁴⁷ Верстяк О. М. Етапи тінізації економіки України / О. М. Верстяк // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 2(2). – С. 76-79.

– втрати людського потенціалу – через від’ємний природний приріст населення, зростаючі міграційні втрати, особливо у зв’язку з виїздом молоді на навчання за кордон.

Серед зазначених деструктивних імперативів розвитку України виділено процес тінізації, який може стосуватись економіки в цілому, різних сфер господарювання та зайнятості. *Тіньова зайнятість* – поширене явище в Україні, яке ще часто позначають як неформальна. Така зайнятість створює так званий неформальний сектор економіки, що охоплює всі робочі місця на підприємствах неформального сектору, або всіх осіб, які протягом визначеного періоду були зайняті на підприємствах неформального сектору, незалежно від їх статусу зайнятості та від того, було це їх основною чи додатковою роботою⁴⁸. Найбільш негативним проявом тіньової зайнятості є нелегальна зайнятість – це діяльність з метою отримання прибутку, що має кримінальний характер⁴⁹.

Тіньова зайнятість може проявлятися:

– за основним місцем праці без жодного обліку трудової діяльності (при цьому особа може бути зареєстрована в центрі зайнятості як безробітна та встановлений період часу навіть отримувати відповідні виплати);

– за основним місцем праці з обліком трудової діяльності, але з невідповідністю встановленим параметрам організації праці, особливо оплати (встановлення заробітної праці на рівні неповної зайнятості при фактичній повній; встановлення заробітної праці на рівні мінімальної з неофіційними доплатами);

– за вторинним місцем праці без жодного обліку трудової діяльності та фактичним врахуванням стажу за основним місцем праці, яке може бути дійсним або фіктивним.

Наслідки тіньової зайнятості для економіки, бізнесу, держави і суспільства є вкрай негативними. Вирішенню цієї проблеми протистоїть суб’єктивний інтерес інститутів, які отримують значні вигоди за такої ситуації. Разом з тим, у тривалій часовій перспективі від тіньової зайнятості потерпають усі сторони. Розглянемо, які основні недоліки тіньова зайнятість несе для сфери соціально-трудова відносин, у тому числі в частині соціально-економічної мотивації праці персоналу (таблиця 1.4.).

⁴⁸ Дідух А. О. Неформальна зайнятість як соціально-економічне явище / А. О. Дідух, І. М. Кравець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3(2). – С. 79-83.

⁴⁹ Коломієць О. О. Тіньова зайнятість та перспективи її легалізації в Україні / О. О. Коломієць // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : ev.fmm.kpi.ua/article/download/108734/10368

Таблиця 1.4.

Вплив тінізації зайнятості на сферу соціально-трудових відносин

№ з/п	Суб'єктний вимір	Тимчасові позитивні наслідки	Стратегічно-деструктивні наслідки
1	Бізнес (роботодавці)	– Максимізація прибутку за рахунок зниження розміру сплачених податків	– Неприятливі умови для ефективного використання і розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу працівників з відображенням на економічних та інноваційних результатах (ефективна праця) – Обмеженість дієвої мотивації персоналу, зайнятого в тіньових умовах
2	Працівники за наймом	– Підвищення доходів за рахунок нижчих податкових відрахувань	– Соціальна й економічна незахищеність – Відсутність належного трудового стажу завдяки відрахувань до фондів соціального страхування
3	Потенційні самозайняті і роботодавці	– Нижчі витрати для початку ведення бізнесу	– Нетривале існування в умовах відсутності стратегічного бачення розвитку та частих перевірок, штрафування суб'єктів малого і середнього бізнесу, які ведуть діяльність у тіні
4	Громадські структури	– Залучення до різних неофіційних форм співпраці	– Руйнування інституційної довіри, досвіду ефективної діяльності в сфері трудового права, соціального захисту тощо
5	Органи місцевого самоврядування	– Діяльність на території громади більшої кількості суб'єктів з вирішенням проблем безробіття місцевого населення	– Недоотримання значних платежів до бюджетів через місцеві податки
6	Органи державної влади	– Залучення до різних неофіційних форм співпраці, переведення значних фінансових потоків у тінь	– Недоотримання значних платежів до державного бюджету, фондів соціального страхування (дефіцит Пенсійного фонду) – Втрати людського капіталу – Неприятливі умови інноваційного розвитку економіки

Джерело: побудовано авторами

Негативні наслідки впливу тінізації зайнятості на сферу соціально-трудових відносин обумовлюють необхідність детінізації даної сфери. *Детінізація зайнятості* – це послідовний процес ліквідації або переходу від неформальних способів організації соціально-трудових відносин до легальних, що створює

сприятливі передумови для ефективного використання і розвитку інтелектуально-трудового потенціалу населення.

Гострота проблеми тіньової зайнятості в Україні змушує владу періодично вдаватись (імітувати) до різних заходів боротьби з цим явищем. З останніх ініціатив – прийняття у 2018 році Кабінетом Міністрів України Розпорядження «Про заходи, спрямовані на детінізацію відносин у сфері зайнятості населення», яке зобов'язує Державну службу з питань праці, Державну фіскальну службу, Пенсійний фонд України, Національну поліцію, інші центральні органи виконавчої влади за участю органів місцевого самоврядування провести інформаційно-роз'яснювальну та організаційну роботу⁵⁰. Конкретних кроків дане розпорядження не регламентує.

Концепт детінізація зайнятості може передбачати:

- каральний сценарій – з жорстким застосуванням штрафів, постійними перевітками;
- ліберальний сценарій – з вибіркоким застосуванням штрафів, перевітками в рамках превентивних заходів боротьби з тіньовою зайнятістю;
- підтримуючий сценарій – з активним стимулюванням суб'єктів, які здійснюють свою діяльність у правовій площині;
- комбінуючий сценарій – з поєднанням різних концептів.

Для українського ринку праці в умовах непослідовної державної політики та макроекономічної нестабільності прийнятним є підтримуючий сценарій. У рамках його реалізації слід дотримуватись конкретних пріоритетів детінізації зайнятості в Україні, наше бачення їх подано в табл. 1.5.

Як показує досвід попередніх років, дуже низькою за нинішньої ситуації є політична воля до здійснення детінізації зайнятості. При таких обставинах великі надії покладаються на пролонгований процес децентралізації влади в Україні. Поступове делегування повноважень органам місцевого самоврядування забезпечить більш об'єктивну їх роботу з приводу легалізації зайнятості бізнесу, що здійснює діяльність на їх території. Базова мотивація територіальних громад проявляється у потребі наповнення місцевого бюджету. Окрім того, багато об'єднаних територіальних громад уже утверджують свої стратегії розвитку зайнятості, визначаючи пріоритети співпраці з центрами зайнятості⁵¹. Це формує сприятливу правову площину для вирішення численних проблем ефективного

⁵⁰ Про заходи, спрямовані на детінізацію відносин у сфері зайнятості населення : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 649-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-zahodi-spryamovani-na-detinizaciyu-vidnosin-u-sferi-zajnyatosti-naselennya>

⁵¹ Припуга Н. В. Аспекти співпраці центрів зайнятості з ОТГ / Н. В. Припуга // Сучасні проблеми ринку праці і зайнятості в контексті політики швидкого економічного зростання : матер. засідання круглого столу (17 трав. 2018 р., м. Київ) / за наук. ред. С. М. Кожем'якіної. – К. : ПІК ДСЗУ, 2018. – 54 с. – С. 46-47.

використання інтелектуально-трудового потенціалу населення в умовах децентралізації.

Таблиця 1.5.

Пріоритети детінізації зайнятості в Україні: інституційний підхід

Владні структури	Роботодавці (бізнес)	Працівники і громадськість
– Децентралізація регуляторної політики, що посилює територіальні можливості впливу на учасників соціально-трудоких відносин, підтримує високий інтерес об'єднаних територіальних громад у наповненні місцевих бюджетів	– Підвищення ефективності мотивації персоналу, в тому числі соціально-економічної, з відображенням на економічних та інноваційних результатах праці	– Формування правової культури з розумінням важливості соціально-економічної захищеності на ринку праці, перспективного пенсійного забезпечення
– Посилення політичної волі в умовах необхідності додання дефіциту Пенсійного фонду, державних фондів соціального страхування, що в умовах значних демографічних і міграційних втрат потерпають від браку фінансових надходжень	– Стратегічне планування розвитку, здобуття конкурентних переваг	
– Підтримка суб'єктів, що здійснюють діяльність у легальній площині, особливо малого і середнього бізнесу	– Формування правової захищеності перед владними структурами в умовах договірного регулювання найму та використання інтелектуально-трудокого потенціалу населення	– Можливість доступу до умов гідної праці без порушень режиму робочого часу, безпеки на робочому місці, отримання змоги неперервного розвитку та належної оплати праці
– Реформа в системі охорони здоров'я з впровадження обов'язкового медичного страхування, що підвищить мотивацію працівників до легальних форм зайнятості		
– Стратегічне планування розвитку економіки, ринку праці, підготовки фахівців і робітників тощо		

Джерело: побудовано авторами

Таким чином, тінізація зайнятості є потужним деструктивним імперативом, у доданні якого мають бути зацікавлені усі учасники соціально-трудоких і владних відносин.

Одним з аспектів актуалізації даної проблеми є мотиваційний. *Детінізація зайнятості є важливою передумовою удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу і навпаки.* Нижче обґрунтуємо дану гіпотезу.

При визначенні сутності соціально-економічної мотивації зазначалось, що наслідковість такого роду мотиваційних впливів має проявлятися в інноваційних

результатах праці. Для цього повинні створюватись сприятливі умови праці, які при тіньовій зайнятості майже завжди порушуються (рис. 1.9.).



Рис. 1.9. Тінізація зайнятості як деструктивний імператив соціально-економічної мотивації персоналу

Джерело: авторська розробка.

Причину тінізації зайнятості слід шукати в мотивах та чинниках, які на них впливають. Часто сам працівник схильний до тіньової зайнятості, переважно в сфері малого бізнесу; об'єктивною передумовою виникнення нерегламентованої зайнятості є розвиток «тіньової економіки», глибока криза соціально-трудових відносин, низькі стимули до праці, недосконалість податкової системи, корупція⁵². Деформація цінностей зумовлює загострення певних потреб, як правило, матеріальних. Наслідком цього для населення проявляється готовність працювати в умовах, що не відповідають встановленим вимогам, але при цьому за належну оплату праці. Так само бізнес готовий пропонувати такі умови, користаючись з готовності населення та сам перебуваючи в нестабільному економічному й політичному середовищі.

Особливо гостро деформація цінностей проявляється серед українських трудових мігрантів, які, маючи можливість заробляти набагато більші кошти, аніж на батьківщині (дво-, трикратне переважання і більше), готові виконувати свою працю в задовільних умовах. Згідно дослідження Всеукраїнської асоціації компаній з міжнародного працевлаштування майже 60 % українських мігрантів працюють нелегально – повністю або з порушенням окремих умов праці⁵³. Це дуже висока частка, яка свідчить про сильну деформацію системи цінностей українського населення, що прямо позначається на способах їх мотивації – виключного домінування економічних мотиваторів. Щоправда, поступово формується новий сегмент пропозиції праці на ринку, представлений молоддю, потреби якої є ширшими.

Існують різні шляхи детінізації зайнятості. У контексті нашого дослідження важливо з'ясувати, яка роль соціально-економічної мотивації у детінізації зайнятості на рівні суб'єктів бізнесу, яким чином слід удосконалювати мотиваційні впливи, щоб стимулювати легальну зайнятість.

Основою таких удосконалень має бути *орієнтир бізнесу на ефективну працю*, яка відображає спроможність персоналу створювати інновації. Такі інновації можуть бути⁵⁴:

– науково-технічні – виробництво унікальних виробів, нової техніки, продуктів з новими або поліпшеними властивостями;

⁵² Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості на регіональному ринку праці: тенденції та перспективи / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1035/1/1.pdf

⁵³ Не сахарная жизнь украинских гастарбайтеров / Елена Голубева (9.10.2018) : 112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://112.ua/statji/posle-raboty-splyu-tolko-s-obezbolivayushhim-ne-saharnaya-zhizn-ukrainskih-gastarbajterov-465314.html>

⁵⁴ Інноваційна праця : діагностика проблем, важелі активізації : монографія / М. В. Семикіна, С. Р. Пасека та ін. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Семикіної. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с.

– технологічні – застосування поліпшених, більш досконалих засобів виготовлення продукції (надання послуг);

– інформаційні – спрямовані на раціоналізацію інформаційних потоків, підвищення достовірності та оперативності отримання інформації;

– організаційно-управлінські – пов’язані з процесами оптимальної організації виробництва, транспорту, збуту, постачання, в тому числі організації праці та мотивації персоналу;

– маркетингові – нові способи вивчення попиту на ринку, прогнозування суспільних потреб, визначення ринкових можливостей для прибуткового збуту нових товарів, охоплення нових сегментів ринку;

– соціальні – спрямовані на поліпшення умов праці, розв’язання проблем її стимулювання, охорони здоров’я, забезпечення безперервної освіти та навчання, залучення висококваліфікованих фахівців, зростання культури праці, побуту, відпочинку тощо;

– культурні – нові, оригінальні твори літератури і мистецтва, формування нових напрямів у їх розвитку, унікальність виконавчої майстерності в процесі їх трактування або виконання, відтворення тощо;

– правові – вирішують завдання обґрунтування реформ у правовому просторі.

Керівництво має бути зацікавленим у створенні сприятливих умов ефективної праці, основою чому є легальність зайнятості, особливо у випадку стратегічного орієнтиру розвитку підприємства та необхідності інноваційної складової діяльності в конкурентному середовищі. При цьому має формуватись розуміння з боку працівників можливостей особистісного розвитку в умовах зайнятості на підприємстві, яке пропонує легальні та сприятливі для інноваційної діяльності умови праці.

Обов’язковість інноваційних результатів діяльності характерна для більшості видів сучасної трудової діяльності людей; це означає, що для них мають бути притаманні елементи творчості в процесі створення будь-яких нововведень – науково-технічних, технологічних, інформаційних, організаційно-управлінських, маркетингових, соціальних, культурних, правових; сюди можна віднести усі види економічної діяльності, форми соціального життя, де можливі керовані зміни, прояв творчості, розробка і впровадження нових підходів до збагачення змісту праці, підвищення її ефективності (економічної, соціальної), досягнення бажаного ефекту від нововведень, використання (впровадження, споживання) нового продукту праці (послуги, товару)⁵⁵. Викладені вище положення та ідеї, що відображають наше бачення соціально-економічної

⁵⁵ Інноваційна праця : діагностика проблем, важелі активізації : монографія / М. В. Семикіна, С. Р. Пасека та ін. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Семикіної. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с.

мотивації ефективної праці персоналу на засадах легальної зайнятості, відображені у схемі на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Передумови і можливості соціально-економічної мотивації ефективної праці персоналу на засадах легальної зайнятості

Джерело: побудовано авторами

Пропонуючи легальні умови праці, підприємство отримує конкурентні переваги на ринку праці в пошуку й залученні працівників з високими інтелектуально-трудова потенційними характеристиками. Це особи з розвиненою (недеформованою) системою цінностей, потреб і мотивів. Їх задоволення потребує застосування різного інструментарію соціально-економічної мотивації. Разом з тим, очікувана дієвість мотиваційних впливів може бути значно вищою.

Залучення в штат персоналу осіб з високим інтелектуально-трудова потенціалом, схильностями і навичками інноваційної діяльності змушує менеджмент індивідуалізувати мотиваційні впливи. Це зумовлено високим ризиком втрати фахівця при поширенні так званого «полювання за головами». Дане явище зараз набуває міжнародних масштабів. Умови глобальної мобільності підвищують ризик переїзду фахівця в іншу країну (регіон). Тому до

цілей соціально-економічної мотивації персоналу має входити, окрім пошуку затребуваних фахівців, їх утримання у відповідності до стратегії розвитку підприємства.

Легальна зайнятість детермінує сприятливі умови ефективної праці з інноваційними результатами, що супроводжуються використанням різних форм соціально-економічної мотивації:

– *психологічних*: долання в працівників деформованої системи цінностей з повним задоволенням їх основних потреб – безпеки (безпечне робоче місце) і добробуту (гідна заробітна плата);

– *матеріалістичних*: застосування мотиваторів, що мають реальний матеріальний (майновий, фінансовий) еквівалент;

– *розвиткових*: застосування різних мотиваторів, що спрямовані на особистісний розвиток інтелектуально-трудоного потенціалу;

– *організаційних*: формування нових структурних одиниць як осередків інноваційної діяльності та участь у вже існуючих (кластери, бізнес-інкубатори, технопарки, інші суб'єкти інноваційної інфраструктури); утворення підрозділів у межах існуючої структури (різні робочі групи, тимчасові відділи, проекти, науково-дослідні центри, лабораторії тощо); утворення філій при інших науково-дослідних, освітніх структурах, що здійснюють інноваційну діяльність.

Розглянемо, які *інструменти соціально-економічної мотивації ефективної праці* з інноваційними результатами доцільно застосовувати на вітчизняних підприємствах. Вони мають базуватись на внутрішніх мотивах працівників, що залежать від:

– рівня задоволення базових потреб;

– потреб розвитку, творчості, креативності, пізнання і створення чогось нового;

– потреб визнання, кар'єрного просування, здобуття високого статусу в суспільстві;

– цінності результатів праці, робочого місця, посади, приналежності до колективу конкретного підприємства.

Формування й посилення внутрішніх мотивів ефективної праці з інноваційними результатами має здійснюватись із застосуванням таких інструментів соціально-економічної мотивації:

1. *Економічні мотиватори*:

– фінансові гарантії – фінансове забезпечення впровадження інноваційних ідей та рішень або пошук інвесторів для їх реалізації;

– заробітна плата – нарахування на основі участі в прибутку від впровадження/продажу інноваційного продукту, до якого має відношення працівник; гнучка система тарифів, ставок, окладів⁵⁶;

⁵⁶ Амоша О. І. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : монографія / О. І. Амоша та ін. ; Національна академія наук України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ТОВ Норд Комп'ютер, 2007. – 328 с.

- премії, надбавки, доплати – преміювання за інноваційні результати згідно встановленого чи плаваючого (ситуативного) відсотку;
- соціальний пакет – розширення, включення унікальних вигод;
- інвестиції в людський капітал – оплата (часткова компенсація витрат) навчання, участі в різних навчальних програмах, тренінгах, у тому числі за кордоном, що дозволяють підвищувати навички інноваційної діяльності в сучасних технологічно-динамічних умовах; компенсація витрат для участі в грантах, у тому числі з міжнародним фінансуванням;
- фінансові компенсації – часткова компенсація кредитних витрат на купівлю нерухомості, інших цінних об'єктів; надання позик;

2. Соціальні мотиватори:

- умови праці – постійне вдосконалення виробничих, маркетингових, інших процесів на підприємстві; наявність сучасного високотехнологічного матеріально-технічного, наукового, програмно-інформаційного забезпечення інноваційної діяльності (купівля, лізинг тощо);
- «збагачення» змісту праці – посадові обов'язки з включенням інноваційної складової діяльності; залучення до викладання, наставництва як працівника з досвідом інноваційної діяльності;
- юридичний супровід – ліцензування (за необхідності) видів робіт, що мають інноваційний характер; захист авторських прав, сертифікація, патентування винаходів;
- сприятливі умови розвитку – навчання, тренінги. Це дуже потужна група мотиваторів, адже зараз реалізується багато різних навчальних проєктів, у тому числі за кордоном;
- сприятливі умови кар'єрного зростання – включення результатів ефективної праці до основних критеріїв оцінювання та підстави для професійно-кваліфікаційного просування персоналу;
- кооперація праці – сприяння постійних взаємодій персоналу в межах колективу, трансфер знань, обмін інформацією, зв'язки з зовнішніми стейкхолдерами;
- корпоративна культура – формування корпоративної культури з провідною цінністю інноваційних результатів праці, особливого ставлення до новаторів у трудовому колективі (формальні і неформальні лідери);
- надання самостійності в роботі – індивідуалізований підхід до окремих працівників з наданням для них гнучких дедлайнів та самостійності вибору підходів до виконання завдань інноваційного характеру;

– делегування повноважень – залучення до окремих етапів (особливо проміжних) працівників, які вже набули досвіду чи мають потенціал інноваційної діяльності;

– режим робочого часу – при потребі використання гнучких графіків роботи для осіб, які здійснюють інноваційну діяльність, у тому числі з можливістю взаємодій із зовнішніми стейкхолдерами;

– забезпечення територіальної мобільності – фінансове забезпечення і підтримка відряджень, робочих зустрічей та нард у рамках виконання інноваційних проектів;

– спонукання до громадської активності – підтримка представництва новаторами підприємства у різних інноваційних проектах, громадських радах при органах державної влади та місцевого самоврядування, участі в економічних форумах, конференціях тощо.

Варіативність соціально-економічної мотивації ефективної праці залежить від цілей керівництва, його компетентності та потреб працівників.

Застосування інструментів соціально-економічної мотивації ефективної праці має здійснюватись за результатами оцінювання згідно затвердженої методики. Це забезпечить прозорість мотиваційного впливу та додатково спонукатиме персонал до інноваційних результатів праці.

Мотивація ефективної праці потребує прогресивних стилів менеджменту. Індивідуалізований підхід до працівників, які мають навиків і досвід інноваційної діяльності, потребує демократичних підходів керівництва. Разом з тим, керівний апарат підприємства теж мають формувати новатори. Таким чином, буде підтверджена вертикальна соціальна мобільність персоналу в межах підприємства за інноваційним критерієм.

Отже, детінізація зайнятості в Україні є базовою умовою ефективізації праці. У даному аспекті бізнес є важливим суб'єктом-мотиватором більш ефективного використання інтелектуально-трудоного потенціалу населення. Для цього мають створюватись сприятливі умови праці згідно регламентованих норм, що, як правило, порушуються при тіньовій зайнятості. Одним з очікуваних наслідків ефективного використання потенційних характеристик населення є ефективна праця з інноваційними результатами. Удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу має здійснюватись у ключі орієнтирів на інноваційну діяльність, що є запорукою довгострокового розвитку підприємства майже всіх сучасних сфер господарювання. Це важливий крок на шляху модернізації і технологізації національної економіки та виходу України з зтяжного трансформаційного процесу глобального конкурентного становлення.

II. МОТИВАЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

2.1 Цифровізація економіки як рушійна сила змін у мотиваційних механізмах підприємств та організацій

У сучасному світі, що динамічно розвивається, цифрові технології грають роль драйвера для всієї економіки за рахунок залучення інвестицій, формування нової доданої вартості, створення нових високопродуктивних та високотехнологічних робочих місць, впровадження прогресивних технологій у виробництві та управлінні. Цифрові технології викликають глибоку трансформацію у ринкових відносинах, оскільки впливають на процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання благ. При цьому масштаби та швидкість їх поширення грандіозні. За оцінками експертів, середня рентабельність «цифрових» інвестицій у 6,7 разів перевищує цей показник ефективності вкладень у традиційні сектори економіки⁵⁷.

Цифрова індустріалізація стала основною рушійною силою розвитку країн. Так, цифровізація промисловості у 2019 р. склала 84,3% від світової цифрової економіки (у розвинених країнах цей показник склав 86,3% цифрової економіки, а у країнах, що розвиваються – 78,6%) та 35,0% світового ВВП. Цифрова трансформація у сфері послуг проходить простіше, ніж у виробництві, оскільки в цій сфері постійні витрати нижче, а транзакційні вище. У сільському господарстві існує більше перешкод для цифрової трансформації, оскільки виробництво в цьому секторі значною мірою залежить від впливу довкілля та інших природних факторів. За прогнозами IDC, до 2022 року 65% світового ВВП буде оцифровано. З 2020 по 2023 рік прямі інвестиції у цифрову трансформацію становитимуть 6,8 трильйона доларів США⁵⁸.

У звіті LETA Capital та Devar «State of Phygital» (2021) зазначається, що у найближчі 15-25 років частка цифрової економіки у світовому ВВП становитиме не менше 50% – \$ 100-200 трлн. Найбільш істотне збільшення з 2021 до 2030 року відбудеться у сфері телекомунікацій – з \$ 2 до \$ 10 трлн, інформаційних

⁵⁷ Gagarina S.N. Eskova E.S. Motivation of the organization's personnel in the context of digital transformation. International Journal of Humanities and Natural Sciences, vol. 6-1 (57), 2021. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/motivatsiya-personala-organizatsii-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/motivatsiya-personala-organizatsii-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii%20(2).pdf) (дата звернення: 09.01.2022).

⁵⁸ Цифровая индустриализация и интеллектуальные двойники городов. Huawei: веб-сайт. URL: <https://huawei.ru/insights/tsifrovaya-industrializatsiya-i-intellektualnye-dvoyniki-gorodov/> (дата звернення: 10.01.2022).

технологій – з \$ 5 до \$ 21 трлн, електронної комерції – з \$ 9 до \$ 25 трлн, будівництві – з \$ 13 до \$ 20 трлн, комерційної – з \$ 10 до \$ 18 трильйонів⁵⁹.

Отже, цифрова економіка характеризується швидким зростанням, активними інноваціями та широким впливом. В даний час більше 170 країн реалізують цифрові стратегії і більше 50 країн у світі випустили стратегії штучного інтелекту.

Впровадження цифрових технологій в економіку країни є процесом багатограним, в якому технології, користувачі та засоби регулювання технологій пов'язані один з одним. Одним з інструментів вимірювання рівня запровадження інформаційно-комунікативних технологій в національну економіку та здатність її розвиватися в умовах цифрової трансформації є Індекс мережевої готовності (Network Readiness Index – NRI). При розрахунку індексу, поряд із суто економічними показниками, наприклад, рівень впровадження технологій, готовність населення, бізнесу, уряду, сфери управління та регулювання до цифровізації, розвиток високотехнологічної промисловості тощо, враховуються інші соціально-економічні показники. Сьогодні Індекс вважається одним із найважливіших показників інноваційного та технологічного потенціалу країн світу та можливостей їх розвитку у сфері високих технологій та цифрової економіки. У 2020 р. до п'ятірки лідерів увійшли: Швеція (з індексом 82,75), Данія (82,19), Сінгапур (81,39), Нідерланди (81,37) і Швейцарія (80,41). Серед найближчих сусідів України найкращі значення індексу отримали: Польща (33-я позиція з індексом 61,80), Словаччина (35-та позиція, 60,78), Угорщина (39-та позиція, 60,05), Росія (48-та позиція, 54,23), Румунія (49-та позиція, 54,16). Україна зайняла 49-у позицію в рейтингу зі значенням індексу 49,43. Порівняно з 2015 р. наша країна покращила свої позиції, залишивши позаду в рейтингу Білорусь, Грузію, Македонію та інші країни.

Останні 10 років цифровізація стала ключовим драйвером зростання української економіки та добробуту громадян. Частка цифрової економіки у ВВП України становить 65%. 95% усіх компаній змінили свої бізнес-моделі та цілепокладання під впливом нових технологій. Цифровізація дала змогу:

- оптимізувати бізнес-процеси;
- створити нові продукти та послуги завдяки технології Інтернету речей, віртуальній реальності, хмарним сервісам, штучному інтелекту;

⁵⁹ В ближайшие 15-25 лет цифровая экономика составит 50% от мирового ВВП. URL: <https://www.rspectr.com/novosti/63231/v-blizhajshie-15-25-let-cifrovaya-ekonomika-sostavit-50-ot-mirovogo-vvp> (дата звернення: 10.01.2022).

– зменшити витрати (економія на людях завдяки автоматизації та роботизації, автоматизації обліку, «розумне» управління постачаннями та автопарком, контроль за витратами палива);

– запропонувати абсолютно нові рішення ведення бізнесу: нові моделі страхування, P2P-системи, альтернативні банківським послугам сервіси, мобільні додатки для навчання, індивідуальний підхід до онлайн-покупця, персональна реклама⁶⁰.

В матеріалах Світового економічного форуму наголошується, що цифрова економіка інтегрувалась у всі сфери суспільства, у тому числі політичні та економічні процеси, ринок праці, взаємодії між людьми. Цифрова економіка сьогодні визначає потенціал та можливості людей у працевлаштуванні та професійній самореалізації, генерує нові наукові напрями для досліджень, надає новий імпульс економіці та відбивається на підвищенні якості та рівня життя⁶¹.

Компанії, які вже провели цифрову трансформацію бізнес-процесів, тобто встановили нове обладнання, програмне забезпечення, суттєво змінили підходи до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій, працюють сьогодні ефективніше та отримують віддачу від своїх інвестицій. В результаті підвищуються продуктивність кожного співробітника та рівень задоволеності клієнтів, а компанія набуває репутації прогресивної та сучасної організації. За даними IDC, у 2021 році у цифрових підприємств на 50% вища швидкість адаптації до змін та виведення на ринок нових сервісів, ніж у підприємств, що залишилися на колишньому рівні розвитку бізнесу та інформаційних технологій⁶².

Цифрові технології впроваджують люди. За умов цифрової трансформації бізнес-процесів спостерігається ускладнення функціонального навантаження на персонал. Для підтримки своєї конкурентоздатності працівникам постійно потрібно підвищувати рівень знань та кваліфікації, насамперед у сфері інформаційно-комунікативних і цифрових технологій.

Сьогодні з'явився навіть термін «цифрові компетенції», який використовується для характеристики вмінь і навиків працівника, який використовує інформаційно-комунікаційні та цифрові технології. Характеристику цифрових компетенцій давали різні організації. Так, в Доповіді

⁶⁰ Україна 2030E — країна з розвинутою цифровою економікою. Український Інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-4> (дата звернення: 12.01.2022).

⁶¹ The digital economy: what is it and how will it transform our lives? World Economic Forum: веб-сайт. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/11/the-digialeconomy-what-is-it-and-how-will-it-transform-our-lives> (дата звернення: 13.01.2022).

⁶² Digital Transformation Trends Coming Up in 2021. Softline: веб-сайт. URL: <https://slddigital.com/article/tendencii-cifrovoj-transformacii-chego-zhdut-v-2021-godu/> (дата звернення: 15.01.2022).

Світового банку про світовий розвиток «Цифрові дивіденди» види навичок, які затребувані в сучасній економіці, об'єднані у три групи:

– *когнітивні* – математичні та когнітивні навички вищого рівня (наприклад, логічне та креативне мислення), уміння вирішувати проблеми, вербальна грамотність, пам'ять та швидкість мислення;

– *соціальні та поведінкові* – готовність отримувати новий досвід, сумлінність, екстраверсія, такт та емоційна стабільність, готовність до компромісів, прийняття рішень та навички міжособистісного спілкування;

– *технічні* – знання методів, уміння працювати з матеріалами, механізмами та інструментами; технічні навички, набуті у процесі навчання або професійної підготовки після закінчення середньої школи, або у процесі трудової діяльності; навички, необхідні для роботи за конкретною професією⁶³.

В матеріалах Всесвітнього Економічного форуму (World Economic Forum) виділено десять основних цифрових навичок, серед яких вміння комплексно вирішувати проблеми; критично мислити; креативність; вміння управляти людьми; координація з іншими; емоційний інтелект; судження та швидкість прийняття рішень; клієнтоорієнтованість (сервісна орієнтація – Service Orientation); здатність узгодження та ведення переговорів; когнітивна гнучкість. При цьому експерти наголошують, що через п'ять років більше третини навичок (35%), які вважаються важливими у сучасній робочій силі, зміняться 19.01.2016.

Модель цифрових компетенцій DigComp має п'ять областей компетенцій:

– компетенції у сфері інформації та даних (Information and Data Literacy Competence);

– компетенції в галузі комунікацій та співпраці (Communication and Collaboration Competence);

– компетенції у створенні цифрового контенту (Digital Content Creation Competence);

– компетенції у сфері безпеки (Safety Competence);

– рішення проблем (Problem Solving).

Усього виділено 21 компетенцію. Перевагою даної моделі є наявність розгорнутих оціночних шкал за 8 рівнями кваліфікацій EQF. Встановлюються такі рівні розвитку компетенцій: базовий (Foundation), що відповідає 1 та 2 рівням кваліфікації, проміжний (Intermediate) – 3 та 4 рівні, просунутий

⁶³ The 10 Skills You Need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum: веб-сайт. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (дата звернення: 17.01.2022).

(Advanced) – 5 та 6 рівні, високоспеціалізований (Highly Specialised) – 7 та 8 рівні кваліфікації⁶⁴.

У звіті «Наука для політики» Спільного дослідницького центру (JRC), служби науки та знань Європейської комісії представлено модель цифрових компетенцій DigComp, яка охоплює 21 компетенцію, що згруповані за такими напрямками:

- компетенції у сфері інформації та даних (Information and Data Literacy Competence);
- компетенції в галузі комунікацій та співпраці (Communication and Collaboration Competence);
- компетенції у створенні цифрового контенту (Digital Content Creation Competence);
- компетенції у сфері безпеки (Safety Competence);
- рішення проблем (Problem Solving).

Перевагою представленої моделі є наявність розгорнутих оціночних шкал за 8 рівнями кваліфікацій EQF. Встановлюються такі рівні розвитку компетенцій: базовий (Foundation), що відповідає 1 та 2 рівням кваліфікації, проміжний (Intermediate) – 3 та 4 рівні, просунутий (Advanced) – 5 та 6 рівні, високоспеціалізований (Highly Specialised) – 7 та 8 рівні кваліфікації⁶⁵. Компанія Burning Glass також представила модель фундаментальних навичок цифрової економіки (The New Foundational Skills of the Digital Economy), яка об'єднала чотири блоки, у межах яких визначаються відповідні переліки фундаментальних навичок⁶⁶:

- *особистісні навички* (Human Skills) – критичне мислення, творчий підхід, аналітичні міркування, комунікації та співробітництво;
- *базові знання з сфер* (Domain Knowledge) – стратегія, економіка, маркетинг, комунікації/зв'язки з громадськістю, розвиток талантів/управління людськими ресурсами, дослідження та розробки/розробка продукту;
- *цифрові навички* (Digital Building Block Skills) – аналіз даних, Big Data та керування даними, розробка програмного забезпечення, забезпечення інформаційної безпеки;

⁶⁴ Carretero Gomez, S., Vuorikari, R. and Punie, Y., DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, EUR 28558 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017. URL: [http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf) (дата звернення: 17.01.2022).

⁶⁵ DigComp 2.1. The Digital Competence Framework for Citizens. With Eight Proficiency Levels and Examples of Use. URL: [file:///C:/Users/luchy/Downloads/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](file:///C:/Users/luchy/Downloads/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf) (дата звернення: 17.01.2022).

⁶⁶ The New Foundational Skills of the Digital Economy. Developing the Professionals of the Future. URL: https://www.burning-glass.com/wp-content/uploads/New_Foundational_Skills.pdf (дата звернення: 18.01.2022)].

– *навички бізнес-реалізації* (Business Enabler Skills) – управління проектом, прийняття рішень, візуалізація та передача даних.

Також у цій моделі виділені такі рівні розвитку компетенцій:

– *базові* (Baseline Competencies) – можливість розуміти та орієнтуватися у широкій різноманітності ролей, проблем та можливостей. Вони формують платформу, де люди можуть накопичити додатковий досвід для розвитку нових компетенцій та отримання кваліфікації для технічніших робочих місць у майбутньому;

– *ключові* (Core Competencies) засновані на базових компетенціях і необхідні для отримання більш високооплачуваної роботи у більш спеціалізованих областях. На відміну від базових компетенцій, які з меншою ймовірністю кардинально зміняться в найближчому майбутньому, ключові компетенції часом розвиваються, що потребує постійного навчання протягом усієї кар'єри;

– *характерні компетенції* (Distinguishing Competencies) – високо цінуються здібності, засвоєні спеціалістами-практиками, часто у певному підрозділі компанії або у певній галузі навчок. Вони засновані на базових та основних компетенціях, і їхня цінність найвища як тому, що їх пропозиція невелика, так і тому, що вони дозволяють командам та організаціям досягати більш складних та важких цілей.

Отже, цифрова трансформація привела до появи та розвитку нового покоління людей, які виконують свої трудові функції за допомогою інформаційно-телекомунікаційних, інтернет-технологій і поступово адаптуються до здійснення своєї трудової діяльності у віртуальному світі.

Стимулювати працівників розширювати знання та вміння роботодавці мають через формування відповідної системи мотивації. При цьому під мотивацією розуміємо не просто мотивацію до праці, а мотивацію саме до її зміни, тобто зміну трудового процесу за рахунок нових технологій, методів управління тощо. У зв'язку з цим завдання підвищення мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації вимагає формування гнучкої системи комунікацій з персоналом, заснованої на індивідуальному, творчому підході, що націлений на розкриття особистісного потенціалу працівника, його креативного мислення, здатності працювати в команді, прагнення до постійного професійного та особистісного зростання, формування цифрових компетенцій.

Мотиваційний механізм має враховувати специфіку сфери діяльності, умови функціонування, можливості конкретної організації. Більшість

дослідників системи мотивації в умовах цифровізації виділяють такі принципи їх побудови на підприємстві:

1. Персоналізація. Індивідуальний підхід до кожного працівника та врахування його потреб щодо зміни наявного робочого простору.

2. Відкритість. Система мотивації має бути зрозумілою кожному працівнику організації.

3. Довіра та чесність по відношенню до працівників.

4. Безперервний зворотний зв'язок. У персоналу має бути право висловлювати свою думку та отримувати конструктивний відгук на свої запитання⁶⁷.

Чупіна І.П., Сімачкова Н.М., Зарубіна О.В., Фатєєва Н.Б., Петрова Л.М. розширюють напрями трансформації мотиваційних систем таким показником як доступність. На їх думку доступність і спрощення підвищить розуміння напрямку зусиль працівника для досягнення цілей⁶⁸.

Отже, системи мотивації працівників в умовах цифровізації повинні спрямовуватись на розкриття особистих якостей та здібностей працівника, вміння ним критично мислити, здатності працювати у колективі, ініціативності, завзятості, комунікабельності тощо.

Сама ж цифровізація в мотиваційних процесах розуміється як впровадження нових бізнес-технологій, що впливають на трудове, соціальне життя людей, виникнення нових перспектив отримання та вдосконалення знань, умінь, розширення кругозору, виникнення кар'єрних ліфтів, збільшення географічної можливості застосування знань працівників, підвищення доступності та розуміння працівником усієї системи управління мотиваційними процесами.

В умовах цифровізації організації змушені переглянути способи та форми трудової мотивації, умови інформування працівників, провести навчання персоналу, адже працівникам будуть пред'являтися інші вимоги до їх компетенцій. В більшості випадків з точки зору економічної доцільності, вигідніше вкладати ресурси (матеріальні, людські) в мотивацію та утримання співробітників, замість витратити їх на підбір нових.

При цьому не існує універсальних методів та інструментів для всіх організацій. Для кожної окремої організації можуть застосовуватися ті методи мотивації персоналу, які будуть ефективні за умов розвитку. Так, ряд науковців

⁶⁷ Козлова О.А., Селезенева Е.А. Особенности мотивации работников в условиях формирования цифровой экономики. Human Progress. 2018. Том 4, №10. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_10/Kozlova.pdf (дата звернення: 20.01.2022).

⁶⁸ Чупіна І.П., Сімачкова Н.Н., Зарубіна О.В., Фатєєва Н.Б., Петрова Л.Н. Цифровізація технології мотивації в HR-діяльності URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/tsifrovizatsiya-tehnologii-motivatsii-v-hr-deyatelnosti%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/tsifrovizatsiya-tehnologii-motivatsii-v-hr-deyatelnosti%20(1).pdf) (дата звернення: 20.01.2022).

(Яковлева О.В., Зуйкова К.П., Брюховецький Я.С. та інші) сьогодні в умовах цифровізації бізнес-процесів виділяють такі особливості мотивації персоналу:

1. Фундаментом системи мотивації стає виховання творчої активності та креативності робітників у сфері інновацій: працівникам повинні бути забезпечені такі умови, при яких вони отримують можливість реалізовувати в повному обсязі особистий потенціал в інтересах економічного розвитку підприємства.

2. Суттєвим мотивом працівника стає «відчуття свого місця» в промисловій компанії: усвідомлення своєї значимості, статусності та приналежності до підприємства.

3. Значення нематеріальних стимулів на сучасних підприємствах промисловості значно підвищується, актуальним стає забезпечення можливості кар'єрного росту.

Особливе місце за умов цифрової трансформації займає мотивація співробітників компаній, діяльність їх максимально спрямована на досягнення корпоративних цілей та завдань. Такі системи мотивації є балансом між методами матеріального стимулювання та методами, що відкривають можливість самореалізації працівників, забезпечують зростання їх зацікавленості в роботі та одержанні при цьому не лише матеріального, а й морального задоволення від трудової діяльності. Не всі керівники компаній погоджуються з такими підходами. Є керівники організацій, які заперечують необхідність управління мотивацією персоналу та утримання окремого співробітника або штату працівників для таких цілей. Проте, саме спрямування працівників на досягнення корпоративних цілей через розуміння та досягнення особистих цілей приводить організацію до успіху в бізнесі.

Таким чином, цифрова трансформація являє собою складний, ресурсомісткий процес перетворень на основі цифрових технологій, що передбачає фундаментальне переосмислення середовища (зовнішнього та внутрішнього) функціонування підприємств і організацій. До переваг цифрової трансформації можна визнати гнучкість і прискорення бізнес-процесів; зростання прибутку; зниження виробничих витрат. Однак, аналіз цифрових ініціатив у всьому світі показує, що більшість компаній, як і раніше, зосереджені на автоматизації процесів та підвищенні ефективності, і лише меншість з них трансформує бізнес-модель. Для забезпечення ефективної роботи компанії з досягнення цілей та вирішення завдань, керівнику необхідно створити сприятливий клімат, знизити невизначеність у роботі, використовуючи при цьому широкий спектр мотиваційних методів. Взаємозв'язок стимулювальних

чинників та мотивів визначають інтенсивність зростання творчої праці. Саме мотиви спричиняють бажання персоналу більш глибоко зануритись в інноваційні та інформаційні процеси, активізувати внутрішні й зовнішні їх рушійні потужності.

2.2. Переваги та недоліки мотивації працівників до роботи в умовах дистанційної зайнятості

Перехід до цифрової економіки істотно вплинув на трансформацію ринку праці та формування нових соціально-економічних відносин. Розвиток та повсюдне поширення інформаційних технологій змінює характер праці та форми трудової діяльності. У доповіді Всесвітнього економічного форуму The Future of Jobs Reports зазначається, що машини та алгоритми збільшать свій внесок у конкретні завдання в середньому на 57%. До 2022 р. 62% завдань організації пошуку, обробки та передачі інформації будуть виконуватися машинами (для порівняння: у 2018 р. 46%). Питома вага трудовитрат людини, виражених в людино-годинах, знизиться з 71% у 2018 р. до 48% у 2025 р.⁶⁹

Пандемія дала потужний поштовх розвитку таких нетипових форм зайнятості, як дистанційна робота та фріланс, які дозволяють виконувати працівнику свої функції поза місцем знаходження роботодавця. З 30 березня 2020 року Кодекс законів про працю України доповнено визначенням поняття дистанційної роботи як «форми організації праці, коли робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, у тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, але поза приміщенням роботодавця»⁷⁰. 4 лютого 2021 року Верховна Рада України прийняла законопроект № 4051 щодо запровадження двох самостійних видів (форм) роботи – дистанційної та надомної⁷¹.

Міністерство праці та соціальної політики України визначає «фріланс» як віддалену роботу за допомогою мережі Інтернет, «фрілансера» як вільного працівника (самозайняту особу), позаштатного працівника, який виконує разове

⁶⁹ The Future of Jobs Reports 2018. Centre for the New Economy and Society. World Economic Forum: веб-сайт. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (дата звернення: 22.01.2022).

⁷⁰ Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України від 24.06.2020 р. № 540-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text> (дата звернення: 20.01.2022).

⁷¹ Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи : від 04.09.2020р. №4051. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69838 (дата звернення: 01.02.2022).

замовлення або тимчасову роботу без зарахування до штату підприємства⁷². У разі віддаленої роботи з працівником укладається договір або контракт, залежно від особливостей найму персоналу у цій організації, у якому прописуються соціальні права працівника та обов'язки роботодавця, що стосуються соціальних пільг у вигляді відпустки та лікарняного, режимів праці та відпочинку, регулярності виплати заробітної плати. У випадку з фрілансом дані умови можуть порушуватися, оскільки відсутня законодавчо затверджена відповідальність клієнта всім позиціям, включаючи порушення умов оплати праці.

У Кодексі законів про працю України (ст. 60) прописано ще таку форму організації праці як гнучкий режим робочого дня. Цей режим передбачає саморегулювання працівником часу початку, закінчення роботи та тривалості робочого часу упродовж робочого дня, на визначений строк або безстроково, під час прийняття на роботу або пізніше. Гнучкий режим робочого часу діє за умови дотримання певної норми тривалості робочого часу (тиждень, місяць, квартал, рік тощо). Цей режим роботи передбачає: фіксований час – у цей період співробітник повинен перебувати на робочому місці; змінний час – співробітник сам визначає періоди роботи у межах встановленої норми; час для харчування та відпочинку. Гнучкий режим передбачає розподіл робочого дня на частини. Його використання ніяк не впливає на нормування, зарплату та обсяг трудових прав працівників.

Дистанційна зайнятість або віддалена робота - це величезні можливості для всієї сфери послуг, суб'єктів малого та середнього підприємництва, самозайнятих громадян, фрілансерів та ІТ-компаній. Хмарні сервіси дозволяють організувати повноцінне віддалене робоче місце, забезпечити надійний зв'язок із повним офісним функціоналом, оцінювати ефективність роботи працівників. Роботодавцям немає потреби нести великі витрати на оренду офісу, комунальні послуги, витрачати кошти на утримання фізичної інфраструктури, брати на себе всі супутні витрати. Компанії також отримують можливість залучати найбільш компетентний персонал з різних регіонів. Співробітники також економлять ресурси, зокрема, менше грошей витрачають на транспорт, їжу та одяг. Дистанційна робота підходить для людей з обмеженими можливостями, жінок, які виховують дітей, а також осіб, які доглядають за старими та хворими.

За період роботи в умовах пандемії багато компаній і державних організацій пройшли через кілька етапів трансформації: від повного неприйняття віддаленої роботи до відмови працівників виходити в офіс у звичайному форматі. В Україні запровадження дистанційної зайнятості супроводжувалось чималими

⁷² Щодо проблем застосування актів законодавства про працю: Лист Міністерства праці та соціальної політики України № 105/13/116-08 від 15.05.2008 р. URL: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/FIN43309.html (дата звернення: 01.02.2022).

труднощами. Насамперед, це неготовність роботодавців до переведення великої кількості працівників на віддалений формат. По-друге, ряд посад та позицій просто унеможливають виконання своїх обов'язків у віддаленій формі. Наприклад,

- якщо професія передбачає особистий контакт (це переважно консалтинг, медичне обстеження, деякі види продажів);

- практична експлуатація обладнання, транспортних засобів або інших об'єктів на місці виробництва: інженери, оператори, водії тощо;

- професії, які передбачають безпосередній фізичний контакт з об'єктами підвищеної небезпеки або об'єктами чи предметами, які потребують нагляду;

- будь-яка діяльність, яка прямо залежить від фізичної присутності: охоронець, офіс-менеджер, усі види державної служби та працівників комунальної сфери⁷³.

Отже, запровадження дистанційної зайнятості вимагає від керівництва ефективної організації та налаштування віддаленої роботи та застосування мотиваційних механізмів. Насамперед, керівництво компаній повинно облаштувати для своїх співробітників, які працюють дистанційно, робочі місця. Багато компаній відкриває доступ до своїх внутрішніх ресурсів, дозволяє співробітникам забирати офісні комп'ютери додому. Великі роботодавці навіть закупають ноутбуки та офісне приладдя для забезпечення віддаленої роботи. Однак, такі тенденції більш характерні для приватних підприємств, найчастіше, ІТ-сфери. Працівники ж бюджетних установ, насамперед, освітяни, в період вимушеної дистанційної зайнятості працюють на власних комп'ютерах, ноутбуках і для ефективної роботи змушені самостійно налаштувати своє робоче місце. При цьому процес не обмежується придбанням лише засобів комп'ютерної техніки і комунікацій.

Багато працівників не можуть дозволити собі облаштувати окремий кабінет в домашніх умовах, тому працюють на кухні, лоджії або балконі, розміщуються на диванах, ліжках тощо. Але для ефективної роботи працівника потрібні стіл, зручне крісло, гарне освітлення, підключення до інтернету тощо. Тривале використання працівником обладнання та інструментів, що не відповідають встановленим вимогам, призводить до втрати ним продуктивності і, навіть здоров'я.

Отже, при переході на дистанційний режим роботи працівники не повинні нести додаткові витрати. Вони мають право отримати від роботодавця обладнання та інструменти, що дозволить їм працювати так само ефективно, як

⁷³ Віддалена робота, які професії дозволяють працювати вдома. URL: <https://skillsful.com/blog/> (дата звернення: 02.02.2022).

на своєму звичайному робочому місці, без жодних негативних наслідків для їх продуктивності, здоров'я та благополуччя.

При дистанційній роботі спілкування співробітників забезпечується засобами електронної комунікації, до яких належать електронна пошта, відеоконференції, голосові та текстові повідомлення тощо. Постійне перебування в Інтернет-середовищі, використання інтернет-комунікацій може створювати у працівників відчуття ізольованості від колективу і не тільки. Посилене використання електронних комунікацій у більшості людей викликає фізичну і психологічну втому, напруження, що може переходити у хвороби. Працівник поступово приходить до думки, що потрібно змінювати роботу.

На думку Кривошеєвої В.В., Васюренко Л.В. керівники компаній мають вживати необхідних заходів, щоб допомогти дистанційним співробітникам впоратися з труднощами, що викликають віртуальні комунікації. Керівники можуть організувати особисті зустрічі з співробітниками. Керівники, що працюють на традиційному робочому місці, у міру можливості, мають хоча б раз на рік збирати свою дистанційну команду в головному офісі компанії; зробити електронне спілкування неформальним. Наприклад, замість того щоб починати щотижневу телеконференцію з формального порядку денного, керівник може почати з обміну особистими і сімейними новинами, розповісти, що нового відбувається в компанії⁷⁴.

Особливістю дистанційної зайнятості є і те, що в цьому режимі працівники зазвичай працюють довше, ніж коли вони знаходяться в офісі. Частково це можна пояснити тим, що перебуваючи вдома, у працівника дещо розмиваються межі між робочим часом та особистими справами. Робота може виконуватись ним у вечірні і нічні години і, навіть, у вихідні дні. Додержання балансу між роботою та особистим часом є складною та нагальною проблемою як для організацій, так і для співробітників при забезпеченні дистанційної роботи. Відсутність такого балансу може знижувати ефективність діяльності співробітників і керівників.

Європейська рамкова угода про дистанційну працю 2002 року містить керівні принципи щодо організації трудового процесу осіб, які працюють у дистанційному режимі, відповідно до яких дистанційний працівник керує організацією свого робочого часу самостійно (має так званий суверенітет в організації робочого часу). Ця угода встановлює, що дистанційні працівники користуються таким самим правовим захистом, як і працівники, що працюють на території роботодавця, а також визначає ключові області, які потребують

⁷⁴ Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. Економіка та управління АПК. 2020. № 1. С. 93-100.

адаптації або особливої уваги у разі виконання роботи за межами території роботодавця. Йдеться про захист даних, конфіденційність, охорону здоров'я та безпеки, організацію роботи, доступ до навчання тощо⁷⁵.

Отже, основними напрямками правового регулювання дистанційної роботи та статусу дистанційних працівників слід визначити: включення до механізму регулювання дистанційної роботи положень колективного договору та контролю за його виконанням; розширення підстав для субсидіарного застосування норм інформаційного законодавства щодо захисту інформації та персональних даних; визначення повноважень профспілок у сфері дистанційної праці; питання здоров'я і безпеки працівника; встановлення навантаження, що еквівалентне тому, яке має працівник у звичайних умовах; врегулювання електронного документообігу⁷⁶.

До недоліків дистанційної зайнятості слід віднести можливе уповільнення процесу просування працівників кар'єрними сходами. За рахунок того, що працівники менш контактують з керівництвом, вони отримують менше пропозицій щодо участі в спеціальних проектах та заходах. Отже, ймовірно більше зусиль буде докладатись для отримання додаткових видів заохочень. Це знижує амбіції. Однак, слід пам'ятати, що амбітна людина прагне бути більш організованою і мотивованою для роботи, тоді вона досягає більшого, дотримується завдань, які виконує, і має конкретну мету. Тому, ефективна дистанційна робота повинна ґрунтуватися на діалозі та співпраці між керівництвом та працівниками.

Таким чином, сьогодні дистанційна робота у поєднанні з розвитком цифрових технологій активно впроваджується в діяльність організацій, компаній, установ та відкриває для них відкриває безліч можливостей. За підсумками 2020 року світова економіка впала на 4,3%, споживачі різко скоротили витрати, але витрати на онлайн-сервіси, навпаки, різко зросли⁷⁷. Тому політика щодо дистанційної роботи повинна стати важливою частиною організації. Для забезпечення високого рівня продуктивності дистанційного працівника роботодавець повинен забезпечити йому доступ до технологій та інструментів, які б він використовував, перебуваючи на своєму робочому місці. З метою визначення конкретних потреб працівника в обладнанні, програмному забезпеченні та відповідному навчанні, ключове значення має постійний діалог між роботодавцем та працівниками.

⁷⁵ Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. International Labour Organization: веб-сайт. https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS_751232/lang--en/index.htm (дата звернення: 05.02.2022).

⁷⁶ Робота в умовах дистанційного режиму: проблеми правового регулювання. Голос України: веб-сайт. URL: <http://www.golos.com.ua/article/343113> (дата звернення: 07.02.2022).

⁷⁷ Kituyi M. Going Digital: How to Build an Inclusive Digital Economy in the Wake of COVID-19. UNCTAD, January 29, 2021. URL: <https://unctad.org/news/going-digital-how-build-inclusive-digiteconomy-wake-covid-19>. (дата звернення 07.02.2022).

Оскільки дистанційна робота супроводжується певними ризиками, тому правового врегулювання потребують питання здійснення контролю за дистанційними працівниками з точки зору їх навантаження, якості виконуваної роботи, неможливості розголошення комерційної таємниці. Не менш складним питанням є відповідальність роботодавця щодо захисту прав працівників, зокрема, охорони праці та безпеки життєдіяльності. Тому компаніям потрібно зважити всі ризики та можливості використання новітніх технологій в трудовій сфері.

Фахівці також стверджують, що цифровізація компаній не ефективна, якщо вона відбувається без роботизації. Будь-який чат-бот, що допомагає розібратися із поставленим завданням без участі людини, можна вважати роботом, а сам процес – роботизацією підприємства. Робот має бути вбудований у бізнес-процес компанії, що неможливо зробити без цифрових технологій. На сьогодні роботизація рутинних ручних процесів впроваджується у багатьох сферах, таких як ритейл, банкінг, сільське господарство, промисловість, енергетика, логістика, охорона здоров'я, страхування тощо. Основні переваги роботизації:

- висока продуктивність – робот як мінімум втричі швидше виконує бізнес-процеси та задачі, ніж людина;
- висока якість і точність – робот не допускає помилок при виконанні процесів;
- швидка розробка та впровадження – у середньому 4-6 тижнів від старту проєкту до запуску в промислову експлуатацію;
- гнучкість налаштувань та інтеграції з будь-якими системами, навіть із такими, які взагалі неможливо інтегрувати;
- безпечність – можливість повного контролю за діями робота-помічника;
- оптимізація та скорочення операційних витрат;
- підвищення конкурентоспроможності бізнесу⁷⁸.

Використання хоча б одного технологічного рішення такого як RPA (UiPath та інші), iBPM, IDP, OCR, NLP&NLU, ML&Ai, дозволить відчувати переваги автоматизації, а впровадження повного циклу – дозволить впровадити безперебійне функціонування бізнес-процесів, адже вони гармонійно інтегруються один з одним. На сьогодні найбільш роботизованими країнами світу є Китай, Південна Корея, Німеччина, Данія, Японія, Бельгія.

У світі все більше зростає попит на фахівців із штучного інтелекту та машинного навчання, аналітиків великих даних (Big Data), експертів з автоматизації процесів, аналітиків інформаційної безпеки, інженерів-робототехніків тощо. Штучний інтелект – один із найперспективніших напрямів розвитку національної економіки. Засновник Microsoft Білл Гейтс прогнозує, що

⁷⁸ Роботизація бізнесу: що потрібно знати на старті. Mind: веб-сайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20235410-robotizaciya-biznesu-shcho-potribno-znati-na-starti> (дата звернення: 10.02.2022).

продуктивність виробництва збільшиться удвічі, якщо у нього впровадять штучний інтелект. При цьому зменшиться необхідність у людських ресурсах. Однак, той же Білл Гейтс наголошує, що такі прогнози не означають, що потрібно буде масово звільняти співробітників. У перспективі замінені будуть рутинні або дуже процесні посади і функції⁷⁹.

Відповідно до Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2.12.2020 р. № 1556-р, Міністерство цифрової економіки сподівається залучити мільярдні інвестиції та інтегрувати інноваційні технології в економічно важливі сектори держави⁸⁰. Отож, фахівці з розвитку штучного є і будуть дуже затребувані.

«Великі дані» в Україні також відносно новий напрямок, проте також затребуваний і перспективний. Так, компанія «Київстар» пропонує ринку продукти на основі Big Data вже близько п'яти років і цей напрямок повністю себе окупає. У зв'язку з цим постійно зростає потреба у фахівцях. Продукти на основі Big Data компанія «Київстар» продає банкам, ритейлу, енергетичним компаніям та іншим. Основними конкурентами операторів у роботі з Big Data сьогодні є компанії на кшталт Google з їх хмарними рішеннями і великі ІТ-інтегратори. Сьогодні бізнес вже мало цікавлять хмарні рішення і аналітика окремо – компанії хочуть вирішувати свої проблеми за допомогою цифровізації процесів. Такі проекти включатимуть у себе оснащення датчиками IoT, підключення, приватні мережі, використання датчиків і роботизованих механізмів, збір аналітики і прийняття рішення на її підставі⁸¹.

Для роботи з такими технологіями працівнику потрібно не лише володіти знаннями і навички, а також проявляти креативність. Саме зараз, фахівці, які мають критичне та аналітичне мислення і здатні пропонувати креативні рішення та пропозиції, знаходять реалізацію своїх здібностей, сприяючи подальшому розвитку цифрової економіки. До таких співробітників можна віднести аналітиків даних та вчених, розробників програмного забезпечення та додатків, а також фахівців з електронної комерції та соціальних мереж, ролі, які значною мірою засновані на використанні технологій та посилюються ними.

Отже, трудова діяльність сучасного працівника набуває все більш яскраво вираженої специфіки, враховувати яку необхідно при впровадженні нових форм мотивації. До особливостей сучасної праці можна віднести зміну традиційних

⁷⁹ Галузі майбутнього: штучний інтелект. Що робить ІІІ одним із найперспективніших напрямків і як долучитися до його розвитку. Mind: веб-сайт. URL: <https://mind.ua/publications/20187132-galuzi-majbutnogo-shtuchnij-intelekt> (дата звернення: 10.02.2022).

⁸⁰ Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. /Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. №1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.02.2022).

⁸¹ Від малого до великого: хто купує «великі дані» в Україні та що це дає бізнесу. Mind: веб-сайт. URL: <https://mind.ua/publications/20203653-vid-malogo-do-velikogo-hto-kupue-veliki-dani-v-ukrayini-ta-shcho-ce-dae-biznesu>. (дата звернення: 12.02.2022).

меж праці, посилення ролі індивідуальних якостей працівників, їх компетенцій. Все більшого поширення набувають такі нестандартні форми зайнятості, як дистанційна робота, фріланс, гнучка форма тощо. Цифрові технології дозволяють розширення поля мотивації. Підвищується інтелектуалізація трудової діяльності, що веде до більш високої її оплати, зниження трудомісткості процесів під впливом автоматизації та роботизації тощо. Поступово, з розвитком відповідних цифрових платформ та комунікаційних технологій, на віддалену роботу (можливо частково) переходять лікарі, психологи, викладачі, репетитори, працівники фінансової сфери та юристи. Позитивним результатом цього процесу стає підвищення якості послуг, що пропонуються на ринку, і поява у працівників мотивації до підвищення ефективності праці та саморозвитку.

Проте, слід зазначити, що в час розвитку і використання інформаційних і цифрових технологій, збільшуються ризики зниження зайнятості та зміна її структури. За оцінками McKinsey & Co, у світі до 2030 року через розвиток штучного інтелекту й автоматизації процесів без роботи опиняться 400-800 млн осіб (від 15% до 30% світової робочої сили). Багато операцій, які сьогодні виконують працівники, мають потенціал для автоматизації. Згідно з даними McKinsey, близько 60% усіх професій мають щонайменше 30% видів діяльності, які може бути автоматизовано за допомогою сучасних технологій. Є і інші оцінки, наприклад, за даними European Commission, близько 50% поточних робочих місць у світі теоретично можна автоматизувати⁸².

До ризиків втрати працівниками роботи будуть додаватись також ризики зниження соціального захисту та соціального забезпечення, втрати соціального статусу та можливості його підвищення. Всі ці негативні тенденції можуть провокувати ризики формування психологічної залежності, а в крайніх випадках навіть деградації особистості.

Також, слід пам'ятати, що замінити людську працю в окремих процесах поки просто неможливо. На довгострокову перспективу залишиться потреба в працівниках з обслуговування клієнтів, фахівцях з продажу та маркетингу, навчання та розвитку, у представниках культури і мистецтва, а також менеджерах з інновацій. Сучасний фахівець повинен розуміти, що однією з головних якостей, якою він має володіти для успішної реалізації в професії, є його готовність до змін і безперервного навчання. Адже процес розвитку та трансформації економіки в умовах цифрової економіки відбувається надзвичайно активно і стрімко, тому, щоб не загубитися на новому ринку праці, потрібно реагувати на його зміни.

⁸² Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-10> (дата звернення: 14.02.2022).

III. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Мотиваційні механізми підтримки інноваційної активності працівників: досвід ЄС

Результати наших досліджень⁸³, реалії низької інноваційної активності українських підприємств і персоналу зокрема, доводять, що дану проблему в Україні слід рішати комплексно, не допускаючи відмежування від загальної низки проблем формування та функціонування механізму державної інноваційної політики на макроекономічному рівні. Під таким механізмом на макрорівні розуміємо систему регулювання суспільного виробництва, що охоплює адміністративні структури, організаційно-економічні, соціальні форми, методи і засоби, а також правові норми впливу на інноваційну сферу з урахуванням завдань національної стратегії сталого розвитку. В цьому контексті є надзвичайно корисним досвід ЄС та інших країн розвиненої ринкової економіки.

Серед мотиваційних механізмів підтримки інноваційної діяльності на рівні країн ЄС та інших світу (які містять, зокрема, механізми стимулювання інноваційної активності найманих працівників) зосередимо увагу на таких:

Країни Євросоюзу. Європейський Союз приділяє пріоритетну увагу інноваційній діяльності в інтересах забезпечення конкурентоспроможності економіки країн Європи порівняно з Америкою та економіками східних країн, які швидко зростають економічно і розвиваються технологічно. Підтримка та стимулювання взаємодії дослідницьких установ забезпечується заохоченням намірів перетворити результат досліджень на корисний і комерційно привабливий продукт. Для цього із загального бюджету ЄС на підтримку досліджень, цілей інноваційної політики останніми роками виділяється десятки мільйонів Євро. Це дозволило прискорити інноваційний розвиток як малого і середнього бізнесу, так і великих промислових компаній, багатьох корпорацій і фірм у співпраці з дослідницькими підрозділами університетів, академічних та інших наукових установ. У просуванні інноваційної продукції на ринки Європи надзвичайно важливу роль відіграють Центри передачі інновацій, Координаційна європейська мережа промислового розвитку і досліджень (EUREKA), яка об'єднує понад 2000 компаній з 29 європейських країн, у тому числі 1200 малих і середніх підприємств, майже 500 дослідницьких інститутів та

⁸³ Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: колективна монографія. М.В. Семикіна, С.Р. Пасєка та ін. Черкаси: Маклауг, 2012. - 320 с.

близько 300 університетів. Увага EUREKA зосереджується на проектах у будь-якій галузі технологій, що можуть бути реалізовані на кооперативній основі за участю декількох країн. Особливість правил фінансування проектів програми EUREKA полягає у формуванні місцевих бюджетних можливостей для виконання окремої частини проекту. При цьому гроші не перетинають кордонів, і кожна країна фінансує свою частку проекту. Державне фінансування проектів EUREKA у співвідношенні від 30% до 70% з приватним капіталом дозволяє залучити позабюджетні кошти та сприяти інноваційному розвитку країни. Україна з 2006 р. стала повноправним членом програми EUREKA. За цей час вона брала участь у реалізації десятків проектів за напрямками: «Довкілля», «Нові матеріали», «Транспорт», «Медицина і біотехнології», «Інформаційні технології» та «Енергетика».

Прикладами ефективної дії мотиваційних механізмів підтримки інноваційної діяльності слугують також такі країни ЄС, як Фінляндія, Німеччина, Франція, Швейцарія та ін.

Фінляндія. Інноваційна політика, науково-технологічна сфера, система освіти є найважливішими державними пріоритетами, закріпленими в законодавстві. Механізм підтримки інноваційної діяльності будується з урахуванням досвіду США, Японії та найбільш розвинутих країн Європи, його основа – система наукових парків, які створені практично в кожному регіоні (Фінляндії) на базі регіональних університетів і орієнтовані на створення конкурентоспроможної на міжнародному ринку наукомісткої, високотехнологічної продукції. Діяльність наукових парків координується Фінською асоціацією наукових і технологічних установ, яка об'єднує університетські та відомчі науково-дослідні центри. Основні напрями діяльності таких центрів – автоматизація, біотехнології, електроніка, енергетика, інформаційні технології, нові матеріали, медичні технології, космічні технології, телекомунікації тощо. Економічна та соціальна підтримка авторів інноваційних розробок, стимулювання інноваційних структур дозволили забезпечити високу ефективність наукових досліджень та максимальне скорочення шляху від наукової ідеї до виробництва і реалізації продукції. Завдяки створенню ефективного механізму підтримки інноваційної діяльності відбулося швидке перетворення індустріально-аграрної країни у високорозвинуту державу інноваційного укладу, вихід Фінляндії у лідери за якістю людського розвитку.

Франція. Відповідно до чинного законодавства цієї країни наукові дослідження і технологічний розвиток визнаються загальнонаціональними пріоритетними завданнями. У першочерговому порядку надаються державні

субсидії та асигнування, створюються робочі місця для виконання робіт у сфері фундаментальних досліджень, здійснюється сприяння науковим розробкам на підприємствах, підтримується створення новаторських підприємств та активізації передання технологій малим та середнім підприємствам.

Німеччина. Особливістю мотиваційних механізмів підтримки інноваційної діяльності є активне застосування заходів щодо розвитку мережі спеціалізованих інформаційно-консультаційних центрів з питань науки, техніки і технологічної освіти, які обслуговують малі та середні підприємства.

Швейцарія. Механізм підтримки інноваційної діяльності в цій країні спирається на федеральний закон «Про розвиток наукових досліджень», положення якого поширюються на всі науково-дослідні установи, які використовують для своїх робіт кошти федерального казначейства. Цим законом, зокрема, передбачено заходи матеріального та нематеріального стимулювання учасників інноваційної діяльності (авторів інноваційних розробок).

Цікавим в сенсі побудови дієвого механізму підтримки інноваційної діяльності є також приклад та досвід країн – кандидатів на вступ до ЄС, наприклад, Туреччини. Останніми роками Туреччина збільшила фінансування науково-дослідницького сектору майже вдесятеро, запроваджує при цьому різноманітні механізми підтримки інноваційної діяльності організацій та їх персоналу, зокрема низку пільг та заохочень, що надаються на стадії реалізації проектів, їх подальшої комерціалізації. Серед них – залучення декількох фірм до спільної реалізації проектів, що зменшує ризики з виконання проекту; так звана «передінкубаційна» фінансова підтримка, тобто складання бізнес-плану, схеми реалізації проекту, консультації молодим підприємцям та науковцям; надання стартового капіталу для започаткування реалізації проекту; окрема підтримка проектів з альтернативних джерел. Всі зазначені фінансові підтримки надаються на певний термін і передбачають їх повернення.

Окреслене свідчить на користь приєднання до міжнародних наукових програм, які у різноманітний спосіб підтримують інноваційний розвиток. З іншого боку, досвід країн ЄС показує, що тільки активна підтримка державою створення та розширення мережі інноваційних центрів, проведення інформаційних заходів з обміну технологіями, ідеями, досвідом, сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств та персоналу, впровадженню та розвитку інноваційної культури, прагненню до постійного оновлення знань.

Огляд здобутків інших провідних країн світу є також показовим:

США. У цій країні дія механізму підтримки інноваційної діяльності забезпечується Законом «Про національну політику у галузі науки та техніки,

про організації та пріоритети» у складі таких складових як «національна політика в галузі науки і техніки та пріоритети», «політика у співвідношенні департаменту науки і техніки», «президентський комітет з науки та техніки», «федеральна координаційна рада з питань науки та техніки». Дією механізму реалізації цього Закону передбачено перелік пріоритетних цілей (завдань), спрямованих на забезпечення населення продуктами, матеріалами та енергією, гарантування національної безпеки, підвищення якості охорони здоров'я, стимулювання повної зайнятості працездатного населення за допомогою корисних наукових і технічних інновацій. Передбачено заходи фінансової підтримки та морального заохочення успішної інноваційної діяльності підприємств і персоналу, сприяння професійному та кар'єрному зростанню.

Японія. Інноваційна діяльність на підприємствах цієї країни підпорядкована дії положення «Про допомогу і стимулювання винахідницької та інноваційної діяльності». Законом передбачено: пряме фінансування держави (досягає 50% витрат на створення нової продукції та технологій), надання позик без сплати податків, створення фондів упровадження інновацій з урахуванням можливого ризику, зниження державного мита для індивідуальних винаходів, що позитивно впливає на інноваційну діяльність винахідників.

Китай. У цій країні реалізація досягнень науково-технічного прогресу супроводжується збільшенням кількості нових виробництв, які відіграють суттєву роль у використанні науково-дослідних і конструкторських розробок, прискоренні комерціалізації високих технологій та їх упровадженні у промисловість. Законодавством цієї країни також передбачено заходи як матеріального, так і нематеріального стимулювання інноваційної діяльності, зокрема, мотивація персоналу до участі в інноваційних розробках.

3.2. Системний підхід до побудови гнучкого мотиваційного механізму підвищення інноваційної активності персоналу

Узагальнення досвіду створення дієвих мотиваційних механізмів підвищення інноваційної активності у країнах ЄС та інших провідних державах ринкової економіки дозволяє стверджувати, що формування такого механізму на макрорівні має передбачати створення необхідних інституційних умов для використання економічних інструментів, що сприяють ринковій конкуренції.

Сприймаючи розуміння механізму як системи важелів, що слугує регулюванню суспільного виробництва, слід підкреслити, що він є суттєво

ширшим за областю і функціями дії, ніж такий, що спонукав би працівників до інноваційної активності. Вплив надто широко представленою областю та функціями механізму може виявитися (а наведені раніше результати аналізу показують, що й фактично виявляється) недостатньо чутливим до проявів його дії на рівні первинних елементів суспільного виробництва – працівників, через які реалізуються завдання трудової діяльності, зароджується і реалізується ідеологія інновацій. У такому разі завдання щодо вдосконалення мотиваційних механізмів підвищення інноваційної активності найманих працівників мають розглядатися в якості складової ланки вдосконалення механізму активізації інноваційної діяльності на рівні країни. Розуміючи завдання в такому контексті, вважаємо за необхідне зосередити увагу на тому, що йдеться про дію механізмів «масштабної дії», до яких відносяться, поряд зі згаданим вище механізмом, також «механізм управління», «економічний механізм», «механізм конкуренції», «механізм самофінансування», «мотиваційний механізм» тощо. В літературі існують різноманітні підходи в цьому напрямі, чим засвідчено певну невизначеність щодо структури та характеристик реально діючого механізму.

На наш погляд, відмінності у розумінні дії механізмів в економіці пояснюються тим, що в дійсності такі системні характеристики як «вхід», «вихід», «цілі», «критерії», «ресурси», «правила» залишаються для спостерігача «розмитими» у просторі та часі елементами з їх взаємозв'язками: їх не можна побачити, виміряти, їх можна лише описати концептуально з точністю до авторської інтерпретації стороннього спостерігача (дослідника), яка, звісно, у кращому разі виявляється ізоморфною порівняно з іншими інтерпретаціями одного і того ж механізму. Тому й використовуються уточнення типу «версія», про це щойно згадувалося, або «механізм ... повинен бу-ти...» чи «завдання механізму ...повинні бути спрямовані на ...» тощо (замість належного на випадок діючого механізму «є» чи, відповідно «спрямовані»)⁸⁴. Власне цим обумовлена і потреба вдосконалення мотиваційних механізмів підвищення інноваційної активності працівників на концептуальному рівні, а не конкретного механізму за конкретних умов його функціонування з усталеними складовими й взаємозв'язками між ними.

Механізми підвищення інноваційної активності працівників, що діють нині, маючи певні відмінності у складових, елементах та принципах узгодженості їх дії залежно від того, де, за яких умов, ким здійснюється трудова діяльність, на що вона спрямована та якими засобами підтримується (регулюється),

⁸⁴ Онікієнко В.В., Ємельяненко Л.М., Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України. К. : РВПС України НАН України, 2006. С. 395-396.

ізоморфним своїм ядром (рис. 3.1.) охоплюють блоки: генерування завдань трудової діяльності (ГЗТД); забезпечення умов реалізації завдань (ЗУРЗ); контроль результатів трудової діяльності (КРТД); визначення винагороди за досягнуті результати, зокрема розробку і впровадження нових ідей, інновацій (ВВДР); економічне та соціальне стимулювання результативної трудової діяльності (СРТД), тобто основна і додаткова оплата праці, включаючи премії, бонуси, заохочення за трудову та інноваційну активність, соціальні пакети на оздоровлення, підвищення кваліфікації за рахунок підприємства тощо.

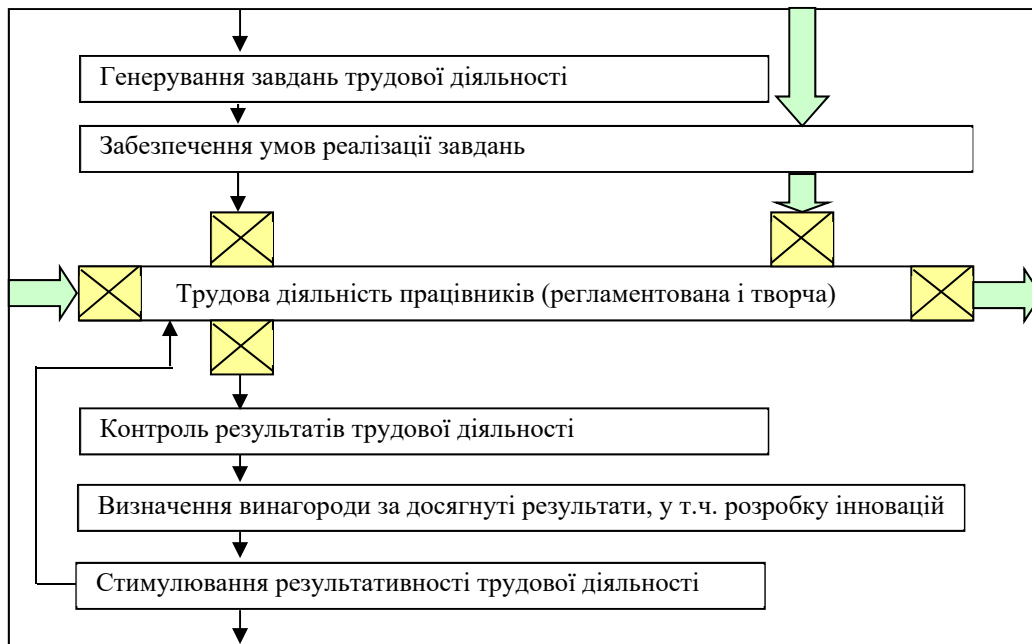


Рис. 3.1. Концептуальний підхід до визначення цільових пріоритетів мотиваційного механізму підвищення інноваційної активності персоналу*

*Одинарною стрілкою позначено інформаційні потоки, подвійною – матеріальні потоки, прямокутниками з діагоналями – фільтри.

Джерело: авторська розробка.

Згадані блоки наведеного механізму, взаємодіючи та впливаючи злагоджено один на одного та на працівників, концептуально спроможні здійснювати головну функцію активізації інноваційної діяльності – сприяти розвитку творчої компоненти трудової діяльності. Між тим, як показали викладені раніше результати дослідження, це скоріше бажані наміри та побажання. Стимулюючи в цілому трудову діяльність працівників та забезпечуючи умови реалізації поставлених перед ними завдань, такий механізм здатен активізувати таку діяльність, але переважно в регламентованій її частині, яка не вимагає концентрації зусиль стосовно нововведень, генерування та упровадження нових ідей, використання додаткового часу на науковий пошук.

У такому розумінні творчий, інноваційний характер трудової діяльності проявляється в тому, що її здійснює людина, здатна на інновації, а не тому, що інновації нею продукуються. То ж активізації саме інноваційної діяльності сам по собі такий механізм не забезпечує.

Такий висновок стосується практично всіх проаналізованих нами механізмів, зокрема, описаних вище. То ж кожен з них та всі вони в цілому потребують удосконалення, яке, виходячи з викладеного, сприяло б активізації, але, на відміну від згаданого, тепер вже творчої компоненти трудової діяльності. Поряд з активізацією регламентованої компоненти, таке удосконалення сприяло б активізації трудової діяльності в цілому, що насичувало б своєю результативністю не лише кількісні характеристики праці, але й підвищувало б якість продукції, що виготовляється, та якість послуг, що надаються, наближуючи їх до рівня конкурентоздатності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Апелюючи до творчої компоненти праці, приймаємо за аксіому положення про наявність трьох груп причин, що мотивують таку діяльність:

перша – група мотивів суспільного характеру (усвідомлення необхідності бути корисним суспільству, необхідності саме такої діяльності);

друга група – отримання матеріальних благ для себе та своєї родини (заробітку для задоволення актуальних матеріальних і духовних потреб);

третья – задоволення потреб самореалізації (усвідомлення уявлень про себе не тільки як про споживача благ, але і творця).

Намір узгодити мотивацію творчої компоненти з трудовою діяльністю приводить до необхідності розглядати трудовий процес як послідовність дій, спрямованих на трансформацію певного ресурсу, результатом якої є певний продукт виробництва, споживчі якості якого набувають на ринку певної вартості. Спільна реалізація регламентованої та творчої компоненти у трудовому процесі розглядатиметься нами такою, що обов'язково стимулюється: регламентована компонента праці – заробітною платою (основна оплата праці), творча компонента праці – винагородою (додаткова оплата праці). Остання своїм мотивуючим впливом активізує трудову діяльність в цілому відповідно схеми, яка, за нашими спостереженнями і дослідженнями, приводить до наслідків: мотиви першої групи причин, про які щойно йшлося, сприяють зміні споживчих якостей продукту виробництва; мотиви третьої групи – трансформації використуваного ресурсу; мотиви другої групи – зміні реагування працівника на задіяний стимул.

Згідно з уявленнями про трудовий процес, яких дотримуємося, вважаємо, що зміна матеріального стимулу z (заробітна плата, грн.) на величину винагороди ∇z (грн.) приводить до змін:

– під впливом творчої компоненти праці відбувається трансформація використовуваного з інтенсивністю α (одиниць виробу на одиницю ресурсу) ресурсу s (одиниць ресурсу) на його трансформацію з інтенсивністю $\nabla\alpha$, тобто за регламентом результатом трудового процесу є виробництво продукції у обсязі $(\alpha + \nabla\alpha) \cdot s \cdot (1 - e^{-b \cdot (z + \nabla z)})$, де різницею виражено мотиваційний вплив на трудові дії працівника – при нульовому значенні $z + \nabla z$ вплив нульовий, при збільшенні $z + \nabla z$ вплив зростає, наближуючись до 1 (свого максимально можливого значення);

– змінюються споживчі якості продукції, що виготовляється, з β (грн. за одиницю продукції) на $\beta + \nabla\beta$ (грн. за одиницю продукції), тобто реалізація виготовленої продукції робить можливим отримати дохід величиною $(\alpha + \nabla\alpha) \cdot s \cdot (1 - e^{-b \cdot (z + \nabla z)}) \cdot (\beta + \nabla\beta)$;

– порівняння доходів у варіантах стимулювання творчої компоненти праці і відсутності такого дозволяє отримати вираз (їх різницю – ∇D , пов'язану з поняттям дохідності D від стимулювання творчої компоненти праці), який може застосовуватися у подальшому при аналізі переваг стимулюючого творчу активність варіанту трудового процесу над варіантом відсутності такого – $\nabla D = (\alpha + \nabla\alpha) \cdot s \cdot (1 - e^{-b \cdot (z + \nabla z)}) \cdot (\beta + \nabla\beta) - \alpha \cdot s \cdot (1 - e^{-b \cdot z}) \cdot \beta - \nabla z$.

Аналіз отриманого виразу у граничному представленні (після ділення на ∇z і спрямування $\nabla z \rightarrow 0$) здійснюватимемо на трьох характерних варіантах організації трудової діяльності:

– перший варіант, за яким стимулювання творчої компоненти торкається зміни щодо трансформації ресурсу у готовий продукт (виріб): у такому разі після належних перетворень маємо справу з двома функціями дохідності – якщо $\alpha = c$, то $D = D_0 - z$; якщо $\alpha = c \cdot z$, то $D = D_0 + (c - 1) \cdot z - c \cdot (1 - e^{-b \cdot z})/b$;

– другий варіант, за яким стимулювання творчої компоненти торкається зміни споживчих якостей продукції: у цьому разі після перетворень того ж виразу отримуємо також дві функції дохідності, аналогічні попередньому варіанту – якщо $\beta = c$, то $D = D_0 - z$; якщо $\beta = c \cdot z$, то $D = D_0 + (c - 1) \cdot z - c \cdot (1 - e^{-b \cdot z})/b$;

– третій варіант, за яким стимулювання торкається лише мотиваційного впливу, тобто $z + \nabla z$ змінює b на $b + \nabla b$:

$$D = D_0 - z - \alpha \cdot \beta \cdot s \cdot z \cdot e^{-b \cdot z} / b + \alpha \cdot \beta \cdot s \cdot (1 - e^{-b \cdot z}) / b^2.$$

Інші варіанти (комбіновані) не розглядаємо через відсутність можливості зведення їх до прийнятної для аналізу форми.

Отже, маємо справу з кількома виразами:

$$D = D_0 - z \text{ у разі, коли } \alpha = c \text{ (як і } \beta = c); \quad (1)$$

$$D = \frac{D_0 + (c-1) \cdot z - c \cdot (1 - e^{-b \cdot z})}{b} \text{ у разі, коли } \alpha = c \cdot z \text{ (як і } \beta = c \cdot z); \quad (2)$$

$$D = \left(\frac{D_0 - z - \alpha \cdot \beta \cdot s \cdot z \cdot e^{-b \cdot z}}{b + \alpha \cdot \beta \cdot s \cdot (1 - e^{-b \cdot z})} \right) / b^2 \text{ у разі впливу зміни } z \text{ на } b. \quad (3)$$

Стосуючись трудової діяльності, ці вирази в узагальненій формі описують дохідність D , на значення якої впливають:

- початкове (стартове, базове) значення дохідності (D_0),
- значення рівня заробітної плати сумісно зі значенням винагорода (z),
- базовий рівень ресурсу, що використовується (s),
- параметри «чутливості» до трансформацій ресурсу у готовий виріб (α), до зміни споживчих властивостей виробу (β), до реакції на заохочення до творчої діяльності (b).

Відмітимо, що у випадку, коли винагорода z не стосується параметрів α та β (вони залишаються постійними – $\alpha = c$ або $\beta = c$), то зі збільшенням винагорода дохідність знижується. При цьому збільшення початкового рівня дохідності D_0 до рівня $2 \cdot D_0$ вдвічі розширює діапазон зміни z , при якому дохідність залишається додатною, зменшення до рівня $\frac{1}{2}D_0$ – вдвічі зменшує його. Якщо ж винагорода z впливає на параметри α та β (вони змінюються пропорційно її значенню – $\alpha = c \cdot z$ або $\beta = c \cdot z$), то зі збільшенням винагорода дохідність знижується, а після досягнення деякого мінімального рівня починає інтенсивно підвищуватися. У випадку, коли винагорода z впливає на реакцію працівника на заохочення до творчої діяльності, спостерігаємо зміну тенденції зі зростання дохідності D (при зменшенні b до $\frac{1}{2}b$) до її спадання (при збільшенні b до $2b$). У загальному випадку, коли винагорода є фактором впливу не лише на окремі складові трудової діяльності, але комбінованої дії (дії на трансформацію ресурсу у готовий виріб, на споживчі якості готового виробу, на мотиви трудової діяльності), прослідкувати в загальному вигляді можливу при цьому динаміку дохідності не уявляється можливим. То ж обмежуємося зауваженнями, які є наслідком наведених вище спостережень.

Дохідність D в цілому у кожному конкретному випадку трудової діяльності (конкретного працівника, оброблюваного ним у процесі трудової діяльності ресурсу, застосованих ним технологій, діючої системи стимулювання

регламентованої та творчої праці), знаходиться під впливом заробітної плати та винагороди z , базового рівня оброблюваного ресурсу s , параметрів, що характеризують спосіб трансформації ресурсу у готовий виріб α , споживчі властивості виробу β , реакцію працівника на заохочення до творчої діяльності b , які сукупно обумовлюють різний результат трудової діяльності, але так, що він може виявитися: не чутливим до винагороди; чутливим і таким що сприяє збільшенню дохідності чи, навпаки, зменшенню дохідності.

Враховуючи викладені положення, пропозиції щодо створення гнучкого мотиваційного механізму мають зводитися до виявлення і урахування саме такої комбінації згаданих факторів, яка б сприяла посиленню стимулюючого впливу винагороди за творчу компоненту трудової діяльності, спрямованого на зростання дохідності від трудової діяльності в цілому. Схема такого механізму пропонується нижче (рис. 3.2.).

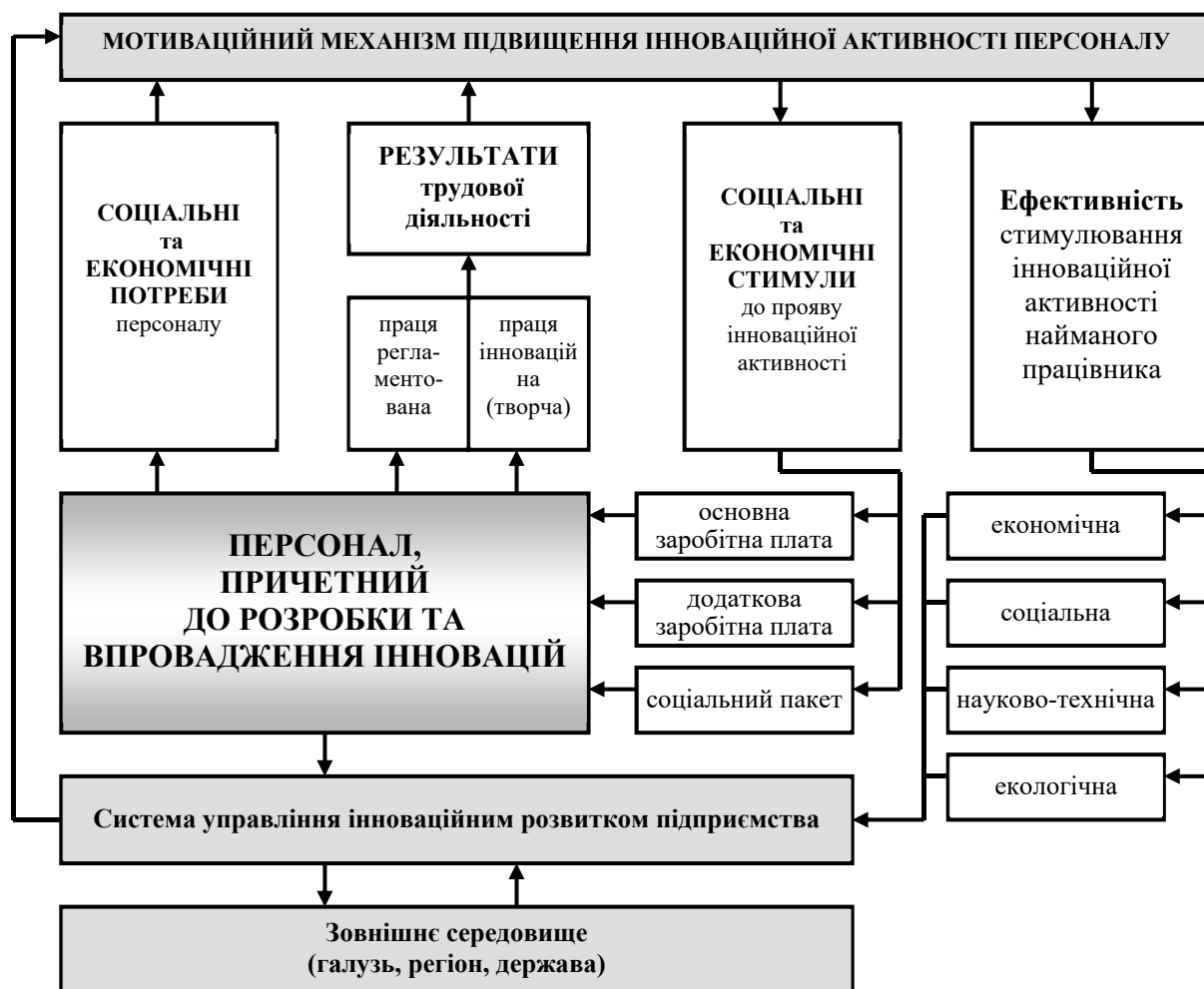


Рис. 3.2. Схема механізму підвищення інноваційної активності найманого працівника

Джерело: розроблено Запірченко Л.Д..

Наше концептуальне бачення мотиваційного механізму підвищення інноваційної активності персоналу передбачає, що оцінка результатів трудової діяльності має враховувати регламентовану і творчу (інноваційну) компоненти праці і, відповідно, позначатися на доході працівника. В залежності від такої оцінки, вагомості внеску працівника в розробку інновацій, отриманого ефекту від впровадження нової ідеї, працівнику на підприємстві мають пропонувати окремі економічні та соціальні стимули за трудову та інноваційну активність. Економічні стимули – це зростання доходу від спільної реалізації регламентованої та творчої компоненти праці, соціальні стимули – це пакет соціальних послуг, наприклад, відшкодування витрат на харчування, отримання другої освіти, оздоровлення, проїзд тощо. Оскільки прояв інноваційної активності має високу значимість для конкурентоспроможності підприємства, то стимулювання такої активності має бути найбільш вагомим і відчутним для працівника, відкриваючи можливості задоволення його актуальних економічних та соціальних потреб.

Ефективність стимулювання інноваційної активності персоналу у зазначеному механізмі має визначатися, у свою чергу, з урахуванням низки отриманих ефектів, до яких відносимо:

– *економічний ефект* (зростання продуктивності праці; підвищення фондівіддачі, прибутку від ліцензованої діяльності, від упровадження винаходів, патентів, ноу-хау; краще використання виробничих потужностей; скорочення тривалості окупності інвестицій; скорочення термінів капітального будівництва, реконструкції, модернізації; краще використання ресурсів; приріст обсягів продаж; підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках; зростання доходів інноваторів);

– *науково-технічний ефект* (кількість авторських свідоцтв та інших охоронних документів; збільшення частки новітніх інформаційних технологій; збільшення частки нових прогресивних технологічних процесів; автоматизація виробництва; модернізація робочих місць; підвищення організаційно-технічного рівня організації праці та виробництва);

– *соціальний ефект* (поліпшення умов праці та її безпеки; зменшення частки важкої фізичної праці на виробництві; зниження рівня захворюваності і виробничих травм; покращання організації харчування та відпочинку; задоволеність інноваторів кращими можливостями задовольнити актуальні соціальні потреби за рахунок належної оцінки інноваційної праці та привабливих стимулів; підвищення рівня кваліфікації працівників; підвищення мотивації до

саморозвитку, самореалізації, постійного оновлення знань; збільшення тривалості життя працівників та членів їх родини);

– *екологічний ефект* (зниження показників забруднення зовнішнього середовища; зниження відходів виробництва; підвищення показників ергономічності виробництва; покращання екологічності продукції; зниження рівня вібрації, шуму; зниження показників порушення екологічного законодавства).

На наше переконання, оцінка усіх видів ефекту повинна бути обов'язково присутньою при стимулюванні інноваційної активності персоналу, без чого спільний позитивний ефект від інновацій може виявитися слабшим від негативного ефекту, яким інколи можуть супроводжуватися інновації. Заохочення мають стосуватися лише тих інновацій, які сприяють позитивному ефекту в цілому, складовими якого є всі перелічені ефекти – економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний.

3.3. Запровадження соціально-економічних стимуляторів інноваційної активності працівників на державному та регіональному рівнях

Результати виконаного дослідження переконливо довели, що для активізації інноваційної діяльності необхідно залучати систему соціальних та економічних стимулів на усіх рівнях управління. Значну частку такого впливу, за думкою експертів, слід віддати державному та регіональному рівню, оцінюючи його роль як дуже високу (35,5% експертів) і високу (40,9%)⁸⁵.

З перших років ринкових перетворень в Україні питанням активізації інноваційної діяльності на державному рівні приділялася всебічна увага. Зокрема, прийнято ряд законів, спрямованих на регламентацію наукової і науково-технічної діяльності. Серед них: «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності» (1991 р.), «Про наукову і науково-технічну діяльність» (1991 р.), «Про науково-технічну інформацію» (1993), «Про наукову і науково-технічну експертизу» (1995 р.), «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» та інші. У 1999 р. прийнято Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України (базовий закон у цій сфері «Про інноваційну діяльність» вступив у дію в 2002 р.). Головною метою державної інноваційної політики було визнано створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для

⁸⁵ Амоша О.І., Антонюк В.П., Землянкін А.І. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення. Донецьк. НАН України, Ін-т економіки промисловості. 2007.С. 72.

ефективного відтворення, розвитку і використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- і ресурсозберігаючих технологій, виробництва і реалізації нових видів конкурентоздатної продукції. Законодавство передбачає правові, економічні і організаційні основи державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, установлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і направлений на підтримку інноваційної моделі розвитку економіки України. Згідно з положеннями Закону України «Про інноваційну діяльність», державну підтримку отримують суб'єкти господарювання усіх форм власності, які реалізують в Україні інноваційні проекти, і підприємства усіх форм власності, які мають статус інноваційних.

Основними принципами державної інноваційної політики Законом встановлено:

- орієнтацію на інноваційний шлях розвитку економіки України;
- визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного і інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримку підприємництва в науково-виробничій сфері;
- фінансову підтримку, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури; інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;
- підготовку кадрів у сфері інноваційної діяльності тощо.

Відповідно до Закону, державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом: визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів; формування і реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм; створення нормативно-правової бази і економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності; захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансової підтримки виконання інноваційних проектів; стимулювання комерційних банків й інших фінансово-кредитних установ, які кредитують виконання інноваційних проектів;

встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності; підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

Важливим кроком формування державної інноваційної політики в Україні стало прийняття законів «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» (1999 р. зі змінами в 2001, 2002, 2004, 2006 рр.), «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (2003 р. зі змінами у 2005 р.), що свідчить про намагання реалізувати кращий світовий досвід в Україні. Прийняття у 2006 р. закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» надало законодавчі підстави більш ефективного використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу України, обмежень щодо несанкціонованого використання об'єктів інтелектуальної власності, неконтрольованого передавання за межі України вітчизняних результатів науково-технічної діяльності, запобіганню проникненню в Україну морально застарілих технологій та неліквідної продукції, а також розширенню міжнародного науково-технічного співробітництва у цій сфері. Набрав чинності наказ Державного агентства України з інвестицій та інновацій від 24. 04. 2007 р. № 26 «Про затвердження Порядку конкурсного відбору інноваційних та інвестиційних проектів для їх фінансової підтримки за рахунок коштів, передбачених у Державному бюджеті на 2007 р.». Наступним важливим кроком стало затвердження Поста-новою Кабінету Міністрів України № 439 від 7.05.2008р. Державної цільової програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інновацій-ного розвитку економіки, № 447 14.05.2008 р. – Державної цільової програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 рр.».Втім, всупереч законотворчим ініціативам, інноваційна діяльність як на державному, так і на регіональному рівні, за означений період реформування національної економіки зазнала переважно негативних змін, що сталося, як неодноразово нами відмічалось, під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

До виявлених у процесі дослідження зовнішніх факторів нами віднесено: економічні: системна криза в державі, інфляція, великі норми оподаткування, розрив економічних зв'язків, відсутність державного фінансування; політичні: нестабільність, нездатність уряду проводити реформи, приймати реалізувати необхідні нормативні акти; юридичні: недосконалість законодавчої бази, відсутність необхідних й дійових правових і нормативних інструментів регулювання інноваційної діяльності; науково-технічні: недосконалість державних науково-технічних програм економічного розвитку, недостатність

досвіду з питання купівлі-продажу ліцензій, несприятливий інноваційно-інвестиційний клімат, відсутність ефективної системи заохочення вітчизняного науковця та винахідника; соціальні: низький рівень життя, тенденція до зниження чисельності населення, відтік кадрів (професійно підготовленої робочої сили, управлінського персоналу), старіння населення, зниження рівня кваліфікації через еміграцію фахівців до інших країн та перехід до більш перспективних сфер, що надають можливість вищого заробітку.

До внутрішніх факторів, які вплинули на інноваційну діяльність, відносимо: уповільнення процесів зняття з виробництва застарілих видів техніки, уведення в дію механізованих та автоматизованих ліній; недостатній обсяг системних маркетингових досліджень; відсутність ефективно діючої системи заохочення винахідництва та раціоналізаторства; низький рівень інноваційної культури.

Принципово важливим є визнання окреслених негативних впливів як наслідку недосконалості (практично, відсутності) ефективної системи стимулювання інноваційної діяльності в цілому та інноваційної активності найманих працівників зокрема. В цілому така система повинна формувати заходи стимулюючого впливу на суб'єкти інноваційної діяльності як прямо (через управлінські рішення, інструкції, рекомендації, накази тощо), так і опосередковано (через підсистеми правового, ресурсного, фінансового забезпечення інноваційної діяльності, вимоги щодо її здійснення та результатів), відповідно до вимог ринку.

На наш погляд, система стимулювання за сутністю свого функціонування передбачає забезпечення суб'єкта інноваційної діяльності (підприємства, наукової установи, вищого навчального закладу освіти, працівника, зайнятого інноваційною працею) необхідними для цього правами, ресурсами, фінансами, засобами та умовами, з урахуванням дії яких здійснюється інноваційна діяльність, «породжуючи» очікуваний результат – продукт інноваційної діяльності.

Останній представляється ринку продуктів інноваційної діяльності та підлягає оцінюванню на предмет відповідності сформованим перед суб'єктом вимогам. За результатами оцінювання система управління інноваційною діяльністю повинна генерувати заходи, які стосуються всіх підсистем, що забезпечують інноваційну діяльність суб'єкта та його самого. У такий спосіб активізація інноваційної діяльності її суб'єкта (на рівні підприємства – працівника, на рівні регіону та держави – підприємств, наукових організацій, закладів, що відповідають за підготовку кваліфікованого персоналу, здатного продукувати інновації) набуває рис, властивих системності. Процес такої підвищення інноваційної активності персоналу, побудованої на принципах

інноваційного менеджменту, дає підстави стверджувати, що формування своєчасних та вірних управлінських рішень сприятиме активізації інноваційної діяльності, підвищуватиме її ефективність. Уявлення про таку систему стимулювання інноваційної діяльності на макро- та мезоекономічному рівнях пропонується на рис. 3.3.

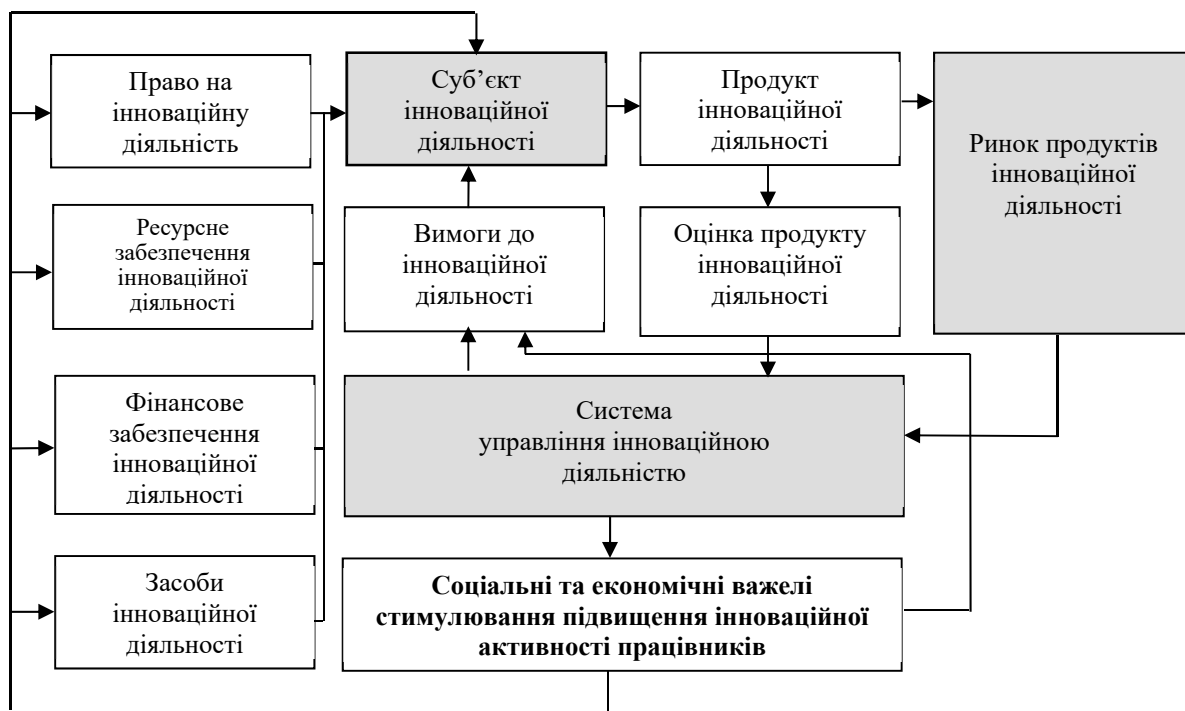


Рис. 3.3. Схема системи стимулювання інноваційної діяльності на макро- та мезоекономічному рівнях

Джерело: авторська розробка.

Суттєво важливою для активізації інноваційної діяльності є можливість виявлення інноваційної складової у продукті праці, що виробляється тим чи іншим підприємством відповідно до його галузевого (регіонального) призначення. Бачення такої можливості на концептуальному рівні викладено на рис. 3.4.

За схемою (рис. 3.4.), виготовлена підприємством продукція як матеріальне втілення регламентованої (нормативної) та інноваційної (творчої) складової трудової діяльності працюючих, отримує відповідну вартісну оцінку на ринку. Така оцінка також має дві відповідні складові – нормативну та інноваційну. Останні враховуються базою стимулюючих активів. Нею ж (базою) здійснюється індивідуалізація інноваційних досягнень (за їх авторством) та формуються рішення стимулюючого характеру: за нормативну складову нараховується заробітна плата, за інноваційну – додаткова матеріальна винагорода відповідно індивідуальних інноваційних досягнень.

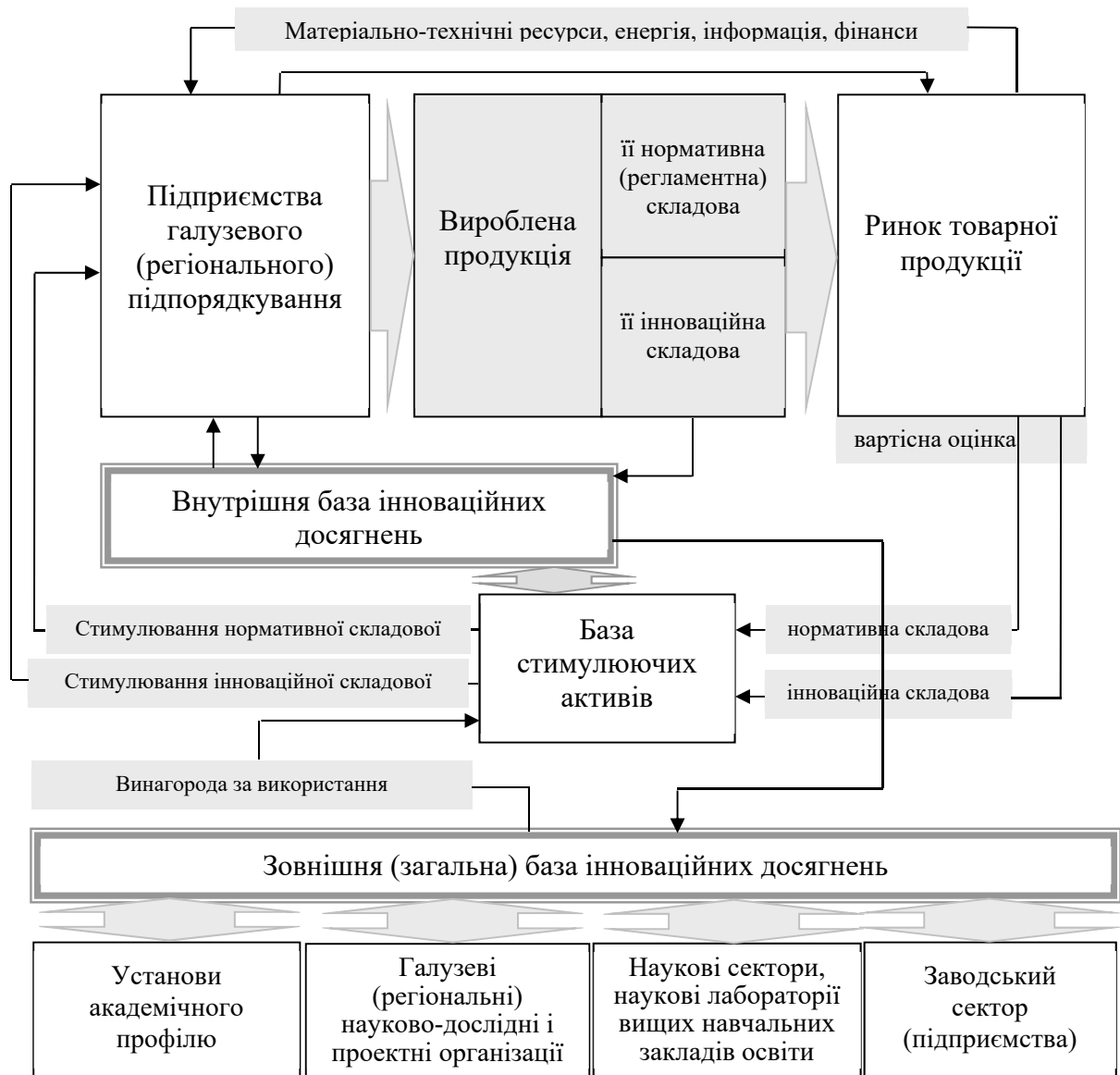


Рис. 3.4. Взаємозв'язок суб'єктів інноваційної діяльності через внутрішню (для підприємств) та зовнішню бази інноваційних досягнень.

Джерело: авторська розробка.

Наведеною схемою враховується також винагорода за використання інноваційних досягнень у разі, коли ними скористалися інші суб'єкти інноваційної діяльності. Для цього передбачено зовнішню базу інноваційних досягнень, послугами якої користуються всі суб'єкти інноваційної діяльності – установи академічного профілю, галузеві (регіональні) науково-дослідні та проектні організації, наукові сектори та наукові лабораторії вищих навчальних закладів освіти, заводський сектор (підприємства, їх підрозділи та працівники).

У такому взаємозв'язку кожне підприємство має можливість доповнювати власну (внутрішню) базу інноваційних досягнень новими інноваціями, використовувати наявні досягнення, здійснювати обмін ними із зовнішньою базою, дотримуючись ринкових правил обміну: внесення інноваційно-го

досягнення у зовнішню базу повинно бути не оплачуваним, за придбання (використання) інновацій слід платити.

Накопичення базами кількості інноваційних досягнень (I), своїм синергетичним ефектом сприяє зміні тривалості праці (T) та її продуктивності (P) так, що зі збільшенням (I) тривалість виконання виробничого завдання (тривалість праці) скорочується ($T = A \cdot e^{-I \cdot B}$), а продуктивність – зростає ($P = C \cdot (1 - e^{-I \cdot D})$). То ж результативність інноваційної праці (R – кількість виготовленої продукції) визначається виразом $R = TP = A \cdot e^{-I \cdot B} \cdot C(1 - e^{-I \cdot D})$, де A, B, C, D – деякі параметри, якими відображено «індивідуальний» характер описаної залежності. Цікавим видається аналіз такої залежності (рис. 3.5.).

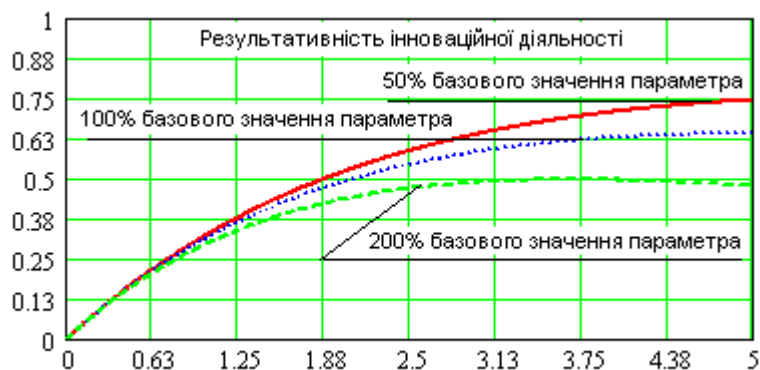


Рис. 3.5. Результативність інноваційної діяльності як функція від тривалості та продуктивності інноваційної праці

(вісь абсцис – I – кількість інновацій, вісь ординат – R – її результативність)

Джерело: авторська розробка.

За графіком, результативність інноваційної праці зі збільшенням кількості інноваційних досягнень має тенденцію до зростання, що свідчить на користь гіпотетичної установки на активізацію інноваційної праці як фактора, що позитивно впливає на зміну кількості інноваційних досягнень. Однак, привертає увагу ще одна особливість, яку можна спостерігати, аналізуючи представлений графік: існують значення параметрів (див. рис. 3.5., зокрема, – 200% від базового значення), коли зі зміною кількості інноваційних досягнень результативність інноваційної діяльності досягає свого максимального значення, а потім зменшується. Звідси робимо єдино можливий висновок (у межах дотримання використаних нами гіпотетичних припущень): інноваційні досягнення не можна вважати самоціллю; існує їх певна «критична маса», за межею якої результативність інноваційної діяльності вже не підвищується. Прикладом може бути ситуація, коли спонтанні інноваційні зміни відбуваються настільки швидко, що перестають «породжувати» корисний результат (інновації заради інновацій).

Проте зазначене не може слугувати пересторогою до активізації інноваційної діяльності, яка в умовах, у яких перебуває економіка країни, далека до згаданого вище контексту, вкладеного в поняття «критичної маси». Навпаки, умови, про які йдеться, – зона близьких до нуля кількісних характеристик інноваційних досягнень, де результативність інноваційної праці стрімко зростає зі збільшенням їх кількості.

Доречно зауважити, що до такого ж висновку приводить аналіз виробничої функції сектору виробництва кінцевої споживчої продукції за моделлю економічного зростання Ромера, дослідженою нами з використанням вище зазначених гіпотетичних припущень.

З урахуванням зазначеного, для запровадження соціально-економічних стимуляторів інноваційної активності працівників на державному та регіональному рівнях є доцільним:

- створення на підприємствах внутрішніх баз інноваційних досягнень, які б наповнювалися персоніфікованими даними щодо змісту інновацій та авторського права на них і могли б використовуватися кожним працівником даного підприємства у процесі його трудової діяльності;

- створення зовнішньої бази інноваційних досягнень з правом доступу до неї на ринкових засадах всіх суб'єктів інноваційної діяльності, що здійснюють свою діяльність у нашій країні;

- функціонування на кожному підприємстві бази стимулюючих активів, до якої сходиться інформація про інноваційні досягнення, вартісну оцінку нормативної та інноваційної складової в оцінюванні ринком продукції, що виготовляється на підприємстві, про винагороди від використання персоніфікованих інноваційних досягнень; така база має формувати рішення, які стосуються винагород за нормативну частину трудової діяльності кожного працівника (його заробітну плату) та за інноваційну частину (доплати, премії, винагороди тощо);

- організація моніторингу, результатом якого мала б стати оцінка двох складових трудової діяльності кожного працівника – регламентованої (нормативної) та інноваційної (творчої), без цього стимулювання інноваційної праці уявляється процесом суто декларативним, таким, що мало впливає на активізацію інноваційної діяльності працівників підприємств.

IV. ТРАНСФОРМАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІНИ ВИМОГ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

4.1. Формування професійної компетентності персоналу як цільовий орієнтир мотиваційного менеджменту

Рух України у напрямі побудови інноваційної економіки потребує належної уваги до світових трансформацій мотиваційного менеджменту, які все більше підпорядковуються завданням формування необхідної професійної компетентності персоналу.

Аналіз сучасної теорії і практики доводить, що на тлі стрімкого зростання глобальної ролі інновацій залишається беззаперечним той факт, що навіть найсучасніші технології, комп'ютеризація, робототехніка не можуть повністю замінити або виключити роль людини у виробничих процесах, зменшити її значимість як носія професійних компетенцій. Цифровізація економіки якісно змінює трудові та технологічні процеси, постійно оновлює та змінює потреби у професійній компетентності працівників підприємств та організацій, оновленні її мотиваційного забезпечення. Нагальною проблемою залишається спроможність мотиваційного менеджменту в нових умовах активно спонукати людей справлятися з різноманітними організаційними та робочими змінами у сфері праці, адекватно відповідати на виклики часу.

Доречно підкреслити, що як на світанку промислової революції, так і зараз, наука про мотивацію залишається ключем до багатьох відповідей на низку запитань, що стосуються пошуку важелів підвищення ефективності використання людської праці, оновлення та збагачення професійних знань фахівців та робітників.

Досвід успішних корпорацій показує, що в умовах трансформацій ринку запровадження програмних продуктів «Індустрія 4.0» та «Праця 4.0» забезпечує нові можливості для впровадження бізнес-ідей та одночасної оптимізації витрат на всі види ресурсів, включаючи людські. Їх застосування на підприємствах дає змогу отримати конкретні економічні ефекти, зокрема досягати скорочення витрат, що пов'язані з підтримкою якості – на 10-20%, обслуговуванням – на 10-40%, зберіганням запасів та матеріалів – на 20-50%. Враховуючи впровадження на потужних підприємствах більш «розумних» машин для забезпечення виробничого процесу, легко дійти висновку, що це забезпечить економію ресурсів та ефективне виробництво. Проте виникає низка питань, що потребують

наукового пошуку відповідей: чи є межа цієї економії для забезпечення адекватної зміни професійної компетентності персоналу? Як змінити менеджмент організації, забезпечуючи бажану мотивованість працівників до безперервного професійного зростання? Як має змінитися мотивація в інтересах ефективної взаємодії людини і техніки у XXI ст.?

Немає сумнівів в тому, що настав час кардинальних трансформацій мотиваційного менеджменту за умов зростання вимог до професійної компетентності персоналу. Кожне підприємство, яке прагне до конкурентоспроможності на ринку, сьогодні висуває підвищені вимоги до якості кадрового забезпечення, за якими бажано, щоб фахівці і робітники володіли кількома компетенціями на стику інженерії, ІТ і робітничих навичок. Разом з тим, висококваліфікований працівник, який має найсучасніші знання і вміння, що користуються попитом, не може тривалий час керуватися прагненнями до постійного розвитку професійної компетентності тільки на основі власного ентузіазму, без адекватних капіталовкладень та стимулів з боку підприємства.

Світовий та вітчизняний досвід засвідчує, що налагодження дієвої взаємодії між людиною і технікою, синхронної роботи між персоналом та найсучаснішим обладнанням, підтримка (оновлення) професійної компетентності персоналу недостатньо зводити до завдань удосконалення виробничої діяльності на будь-якому промисловому підприємстві, тобто виробничого менеджменту.

Пошук шляхів розв'язання цієї проблеми потребує змін та розвитку механізмів мотиваційного менеджменту з огляду на актуальність потреби формування професійної компетентності персоналу підприємств та організацій.

Теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що в літературі вже накопичено чимало різноманітної наукової інформації стосовно мотивації у сфері праці, її чинників та інструментів впливу на поведінку людей на виробництві. Справедливо відзначити, що на початку нового століття активізувалися наукові пошуки вдосконалення методів мотивації з урахуванням потреб формування знаннеорієнтованої економіки, глобальних інноваційних зрушень. Новим кроком в сфері мотиваційних досліджень став пошук зв'язку між якістю людського капіталу і результативністю мотиваційного менеджменту. Останніми роками збільшилися теоретико-методичні та методичні напрацювання вчених щодо формування професійної компетентності за допомогою механізмів мотивації. В цій сфері плідно працюють українські вчені Баб В.В.⁸⁶, Гавриш О.А.⁸⁷,

⁸⁶ Баба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та суспільство : електронне наук. вид. 2017. Вип. 10. С. 166-171. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10> (дата звернення 14.01.22).

⁸⁷ Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

Грішнова О.А.⁸⁸, Колот А.М.⁸⁹, Савченко А.М.⁹⁰, Семикіна М.В.⁹¹, Костишина Т.А. та ін. Разом з тим, не зменшуючи здобутків зазначених авторів, варто визнати, що в Україні, як і в світі, на практиці не вистачає досконалого методичного інструментарію щодо впливу мотиваційного менеджменту на професійну компетентність персоналу в умовах інноваційних змін. Певною мірою це пояснюємо тим, що збагачення та оновлення професійних знань, практичних навичок упродовж трудового життя є процесом мінливим, багатофакторним і досить складним, що не обмежується суто роками навчання або праці на конкретному підприємстві.

На невирішеність зазначеної проблеми в багатьох країнах вказують результати щорічного опитування керівників найбільших компаній світу. Так, переважна більшість опитаних керівників (75%) висловлюють занепокоєння з приводу дефіциту кваліфікованих кадрів⁹², існування нагальної проблеми професійної компетентності. Результати опитувань акцентують увагу на тому, що успіх компаній стає все більш залежним від реалізації програм підвищення кваліфікації. При цьому максимальний прогрес економічного та інноваційного розвитку найбільших компаній світу є неможливим без постійного підвищення компетентності кадрів, посилення дієвості мотивації персоналу та створення сприятливої атмосфери у колективах. Опитування респондентів стосовно ступеню мотивованості найманих працівників у підвищенні кваліфікації довело, що 77% підлеглих зацікавлені у підвищенні свої професійного рівня заради того, щоб залишатися затребуваними та професійно придатними до роботи на конкретному успішному підприємстві⁹³. Така ситуація, з одного боку, свідчить про бажання працівників мати цінне для себе місце роботи з прийнятною заробітною платою, а з іншого, – про те, що роботодавці, які прагнуть до нових цілей економічного та інноваційного розвитку, змушені постійно стежити за станом компетентності персоналу, оцінювати адекватність чинників мотивації. Все це має доленосне значення для компанії, оскільки сприятиме підтриманню готовності до розробки і впровадження інновацій, зміцненню репутації організації-інноватора, підвищенню її конкурентоспроможності.

⁸⁸ Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, КОО, 2001. 254 с

⁸⁹ Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк.– К.: КНЕУ, 2011. 397 с.

⁹⁰ Савченко А.В. Розвиток персоналу: підручник 2-е вид., перероб. і доп. Київ. 2015. 505 с.

⁹¹ Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/10935>

⁹² PwC, 23-е Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу, січень 2020 р., <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2020.html> (дата звернення 18.01.21)

⁹³ PwC, Дослідження PwC «Сподівання та побоювання», 2019 р., <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling.htm> (дата звернення 18.01.21)

В цьому ж сенсі доцільно звернути увагу на пріоритетні навички працівників, які увійшли у ТОП-10 у 2015 році і очікуються бути затребуваними у 2025-ому році (за результатами опитувань роботодавців). Вони віддзеркалюють тенденції, тренди у розвитку людини, суспільства, культури, науки, технологій та інновацій і, відповідно, – зміну вимог до наявних компетенцій з боку організаторів сучасного бізнесу (рис. 4.1.). Так, для 2015-го року, надавалися переваги наявності таких характеристик працівника, як здатність до комплексного розв’язання проблем, взаємодії з людьми, вміння управляти людьми, наявність критичного мислення, спроможність до формування власної позиції, прийняття рішень, креативність та ін. Можна зазначити, що дані навички необхідні для того, щоб бути затребуваним на ринку праці. Уже недостатньо просто здобути професію раз і на все життя, необхідно отримувати ще додаткові розгалужені знання, постійно їх оновлюючи.



Рис.4.1. ТОП-10 навичок в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором на основі даних сайту⁹⁴

⁹⁴ Профспілка працівників освіти і науки України. 10 найкращих навичок 2025-скільки потрібно часу на їх вирішення. Веб-сайт. URL: <https://pon.org.ua/novyny/8297-10-naykraschih-navichok-2025-sklki-potrбно-chasu-na-їh-vivchennya.html> (дата звернення 18.01.22)

Водночас, наступ цифрової економіки зумовлює якісні трансформації у змісті праці, трудових процесах, зміну вимог до робочого місця, до персоналу. Тому до 2025-го року у ТОП-10 стають затребуваними вже дещо інші навички та компетентності, зумовлені глобальними змінами інноваційного, економічного та соціального розвитку. Серед них зокрема можна побачити такі характерні затребувані якості працівників, як аналітичне мислення та інноваційність, спроможність до активного стратегічного навчання, ініціативність, лідерство, стресостійкість, гнучкість, цифрова грамотність та ін.

Одночасно узагальнення опитувань керівників успішних компаній світу і аналіз наявних тенденцій щодо змін у змісті праці, структури зайнятості дозволяє прогнозувати зростання робочих місць в таких сферах професійної діяльності:

- догляд за людьми різного віку;
- інженерія і технологія;
- маркетинг, продаж та створення контенту;
- штучний інтелект;
- зелена економіка;
- люди і культура;
- розвиток продуктів.

Процеси інноваційної трансформації економіки об'єктивно призводять до вмирання одних професій і народження інших. Виокремлення зазначених перспективних сфер професійної діяльності зумовлює потребу у постійному оновленні професійних компетенцій працівника, відповідної переорієнтації мотиваційних механізмів. Вважаємо за доцільне виокремити важливість формування здатності до постійного навчання.

Зосередимо на цьому окрему увагу. Здатність вчитися – це навичка й теперішнього і майбутнього. У величезній мірі така здатність формується в дитинстві та юності, завдяки вихованню, освіті, пізнавальному розвитку людини в багатьох сферах. Не менш важливо розвивати здатність до навчання та перенавчання під час трудової діяльності, коли особливо відчутними стають швидкі зміни техніко-технологічного та інформаційного розвитку підприємств та організацій. Найбільш успішно вдається розвивати власну здатність до навчання, дотримуючись таких правил:

- цікавитись новим, бути допитливим та відкритим;
- слідкувати за інформаційними джерелами, які потрібно аналізувати та оцінювати;
- бути комунікабельним, відкритим до соціальної взаємодії, обміну знаннями;

- прагнути розставляти пріоритети у саморозвитку;
- оптимізувати процес навчання та саморозвитку;
- відстежувати свій прогрес, щоб не втрачати мотивацію;
- мотивувати себе до нових успіхів та досягнень у саморозвитку.

Можна зазначити, що мотивація, спрямована на досягнення у нарощуванні професійної компетентності, може бути розглянута з позицій задоволення потреб освітньо-професійного розвитку. Такі потреби можна розглядати на рівні окремої людини-працівника, на рівні підприємства (організації), на рівні економіки країни загалом.

В мотиваційних теоріях виділяють, як правило, потреби першого порядку, що дозволяють забезпечити задоволення базових потреб у харчуванні, безпеці, найманні житла ті ін., і потреби другого порядку, що набувають значення після задоволення базових потреб – потреби у цікавій та змістовній роботі, повазі та визнанні, самореалізації, творчому розвитку тощо.

З нашої точки зору, коли йдеться про мотивацію до безперервного освітньо-професійного зростання та нарощування професійної компетентності персоналу, особливого значення мають такі основні потреби працівників:

- цікава та спільно корисна робота;
- висока заробітна плата;
- комфортні та безпечні умови праці;
- можливості для постійного професійного розвитку та самовдосконалення, досягнення цілей та ін.

Однак при цьому варто зрозуміти, що має бути досягнута забезпеченість базових потреб. За умов низької заробітної плати працівник буде витрачати свій вільний час на додаткову зайнятість навіть не за фахом, формально ставлячись до питань професійного зростання.

Не менше значення грають такі мотиваційні чинники, як рівень сімейного сукупного доходу, морально-психологічний стан працівників, мотиваційний клімат у колективі, географічне розташування підприємства, наявність стратегічних цілей підприємства, соціально-економічна, політична ситуація в регіоні, країні, світі (стабільність чи нестабільність, рівень життя, загрози та виклики). В умовах підприємства для формування у персоналу мотивів розвитку професійних компетенцій потрібне створення сприятливих умов, зокрема:

- створення сприятливого мотиваційного середовища для навчання (морально-психологічне та економічне заохочення навчання на підприємстві, зв'язок навчання з професійними й особистими інтересами; підтримка престижності досягнень у професійному розвитку);

- залучення фахівців, тренерів, які вміють створювати атмосферу творчого співробітництва під час професійного навчання;
- інформування працівників про плани стажування, підвищення кваліфікації та навчання;
- реалізація очікувань працівників щодо посилення зв'язку між зростанням професійної компетентності і оплатою праці.

На підприємствах необхідно враховувати ту обставину, що будь-який гарний фахівець не буде таким ефективним, як робот, він не зможе відключитися від розчарування та неприємних емоцій, якщо не побачить тісного зв'язку між прикладанням власних трудових і творчих зусиль і стимулами, що пропонуються керівництвом. Безумовно, кожному працівнику доцільно вдосконалювати комунікаційні навички, критичне мислення, силу волі, впевненість тощо. Поряд з цим має адекватно вдосконалюватися мотиваційний менеджмент як система мотиваційних чинників, важелів та механізмів впливу на свідомість, трудову поведінку працівників, їх готовність та бажання брати участь у безперервному професійному навчанні.

В цьому сенсі викликом часу стала цифровізація економіки, яка має докорінним способом змінити традиційні підходи до мотивації персоналу з урахуванням попиту на конкретні професійні компетенції.

Нині в країнах ЄС приділяється особлива увага щодо навчання та перенавчання персоналу з метою підготовки кадрів, здатних працювати в умовах цифровізації. Основні концептуальні підходи охоплюють «трикутник знань» (knowledge triangle), що пов'язує між собою три сфери – академічні дослідження та генерація знань, підготовку кадрів та освіту, а також бізнес-інновації. Дана концепція також має взаємодію з іншими моделями, що орієнтовані на окремі фактори та виміри інноваційної системи – «третьої місії» (third mission), «підприємницьким університетом» (entrepreneurial university) и «потрійна спіраллю» (triple helix) (рис. 4.2.).

Вважаємо слушною та цікавою думку Ткаченка В.А., Данчука В.Д., Лясковського В.П. про те, що наведений «Трикутник знань» по суті має стати рушійною силою інноваційного розвитку. З огляду на схему, що відображена на рис. 4.2., потребує окремої уваги «Потрійна спіраль» – механізм трьох інституційних секторів національної інноваційної системи (університетів, підприємств, держави), що має забезпечувати синергетичний ефект в інноваційній сфері та нарощування інноваційного потенціалу країни.

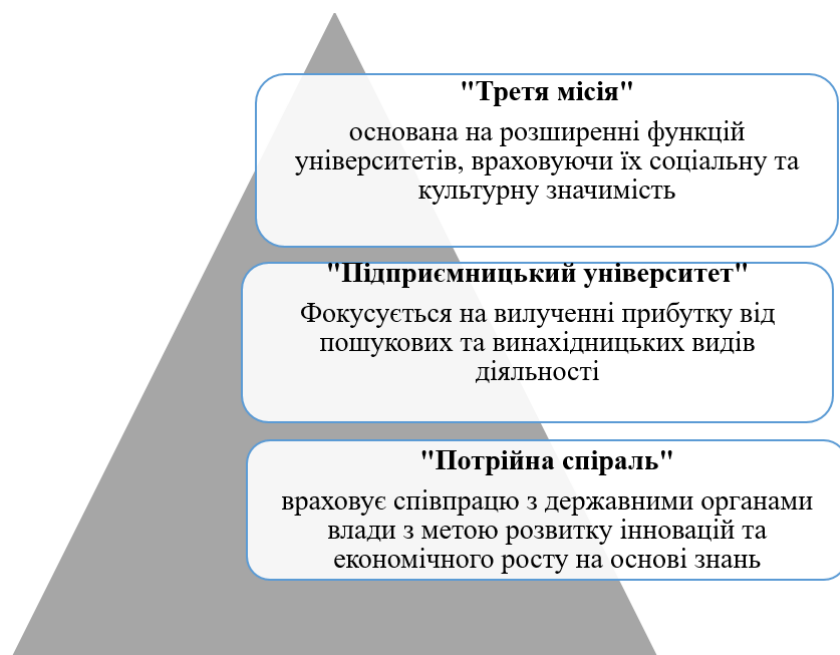


Рис. 4.2. Концептуальні моделі трикутника знань (knowledge triangle)

Джерело: складено автором на основі узагальнених наукових підходів⁹⁵

Підтримуючи та розвиваючи цей підхід, зауважимо, що в сучасних умовах надзвичайно важливим для формування та нарощування професійних компетенцій майбутніх працівників має бути тісна реалізація складових зазначеної моделі «трикутника знань». Йдеться про взаємозв'язок освітньої, наукової та інноваційної діяльності. Кожна з них має двосторонні канали комунікації, а саме:

1. *Наука як освіта*, що забезпечує максимальну відповідність компетенцій випускника до вимог компаній.

2. *Наука як інновації*, головна роль відводиться стимулюванню для передачі відповідних знань.

3. *Освіта як інновації*. Оцінюється по таким критеріям, як розвиток підприємницької культури в рамках підготовки кадрів і формування відповідних компетенцій (управлінські навички, розробка бізнес-планів та ін.)

У свою чергу, вважаємо, що на рівні кожної такої складової мають бути сформовані дієві мотиваційні механізми, які б заохочували майбутніх працівників підприємств до отримання якісної освіти, наукових досліджень, формували активну інноваційну поведінку, необхідну потім на етапі трудової діяльності. Відсутність або слабкість необхідних мотиваційних механізмів, їх

⁹⁵ Ткаченко В.А., Данчук В.Д., Ляковський В.П. Трикутник знань – рушійна сила інноваційного розвитку. Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». 2015. Вип. 1(31). С. 183-188.

обмеженість часто породжує формальне ставлення до навчання, отримання дипломів, які не підтверджуються на практиці в процесі трудової діяльності.

Перспективне значення концепції «Трикутника знань» загалом бачимо в тому, що її реалізація розкриває можливості розширення простору у спільній діяльності та взаємодії партнерів у сферах освіти, науки та інновацій. На основі узагальнення підходів Ткаченка В.А., Данчука В.Д., Ляковського В.П. ілюструємо просторову модель «Трикутника знань» (рис. 4.3.).



Рис. 4.3. Просторова модель «Трикутник знань»

Джерело: розроблено автором на основі узагальнених підходів В. Ткаченка, В. Данчук, В. Ляковський

Справедливо підкреслити, що просторова модель «Трикутник знань» може мати різні конфігурації в залежності від складу інституцій, специфіки партнерів, які інтегруються для розв'язання спільних завдань, і до речі, в залежності від стимулів, що залучаються для мотивації розробників нових знань та інновацій, а також для забезпечення безперервного професійного самовдосконалення персоналу підприємств та організацій-партнерів.

В контексті завдань реалізації концепції «Трикутника знань» і створення адекватних мотиваційних важелів до професійного навчання окремо зосередимо увагу на питаннях формування вимог до компетентностей. Це є актуальним для кожного підприємства, що потребує кваліфікованих працівників та постійного підвищення їхньої кваліфікації на всіх рівнях кадрової ієрархії від робітника до генерального конструктора, менеджера.

Базою визначення стандартів компетентності слугують відповідні посади, посадові (функціональні) обов'язки, види робіт тих чи інших працівників. В залежності від виду робіт, їх ролі та значимості розробляється картка

професійних компетентностей, що описує різні аспекти компетентнісної поведінки за професією, профілем діяльності, що є необхідним для виконання певних обов'язків. Йдеться про такі компетенції, як: знання, мотивація, навички, здібності, поведінка в певних ситуаціях тощо. Особливої уваги потребують такі компетенції, як наявність розвинених аналітичних здібностей людини та вміння працювати з інформацією, визначати та діагностувати проблеми, наявність комунікативних, креативних та адаптивних навичок. Всі ці компетенції відображають певну якість людського капіталу, їх наявність слугує однією з передумов формування конкурентоспроможності підприємств.

В літературі існують різні підходи щодо систематизації сутності компетенцій та компетентностей, один із них пропонуємо у таблиці 4.1., узагальнюючи публікації Ткаченка В.А., Данчука В.Д., Лясковського В.П., Большедворської М.В. та ін.

Таблиця 4.1.

Компетенція і компетентність: структурно-логічний аналіз⁹⁶

Елементи	Компетенція	Компетентність
Характер	Знання, навички, установки	Поведінкові сценарії, які працівники використовують в роботі відповідно своїй посаді
Зони ідентифікації	Функціональний аналіз практичних функцій та обов'язків	Поведінка людини при виконанні завдань
Фокус зосередження	Аналіз роботи відповідно завдань та функцій	Особистісно-орієнтовний аналіз діяльності для виявлення мотивів ефективності
Предмет дослідження	Область знань для якісного індивідуального освоєння	На яку спрямована особлива увага з метою досягнення результатів
Показники	Стандарти	Відповідно до середніх і вищих управлінських функцій
Область застосування	Створення освітніх та кваліфікаційно-професійних стандартів	Вивчення особливості в поведінці, що характеризують діяльність підприємства
Рівень аналізу	Характеристика типових місць	Характеристика ієрархічних управлінських функцій
Галузь застосування	Визначення загальних інституційних можливостей персоналу	Визначення ролі працівника на підприємстві
Мета оцінки	Визначення професійного статусу персоналу	Визначення потенціалу працівника для найкращого використання
Мотиваційний потенціал	Можливість зміни робочого місця	Можливість професійного зростання

⁹⁶ Большедворская М.В. Профессиональная компетентность как форма субъектной активности. Научный Альманах. 2016. № 8. С. 425.

З огляду таблиці 4.1. можна зазначити, що поняття «компетенція» та «компетентність» – взаємопов'язані, але не тотожні. Перша стосується самої людини, а компетентність – її сфери діяльності, в якій вона компетентна.

Враховуючи певні знання, здобуті людиною у закладі вищої освіти (ЗВО) або на підприємстві, можна здійснити поділ ступеня розвитку професійної компетентності персоналу на відповідні рівні: базовий, середній та високий враховуючи їх вплив на ефективність показників діяльності організації (рис. 4.4.).

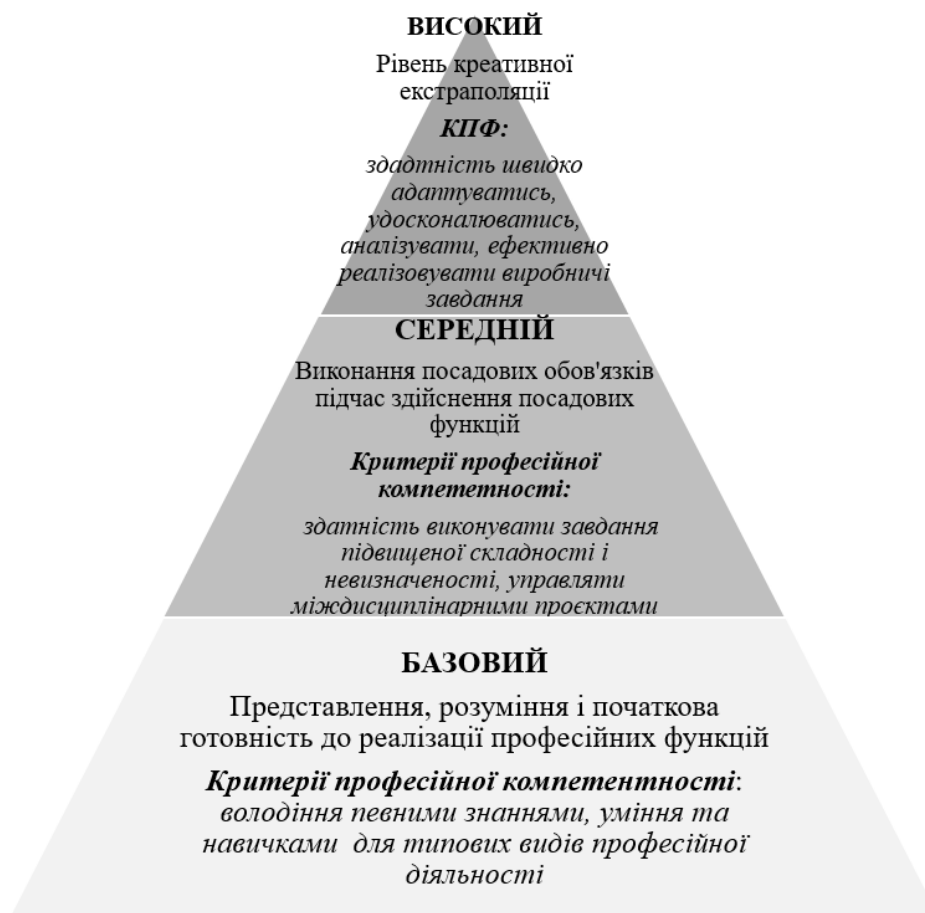


Рис. 4.4. Рівні та критерії професійної компетентності персоналу підприємств
Джерело: складено автором на основі узагальнених підходів Р. Гуревич⁹⁷

Базова професійна компетентність навчання має бути:

- орієнтована на певні проблеми та завдання;
- адаптована до завдань накопичування знань та використання їх у розв'язанні наукових і прикладних завдань;
- спрямована на розвиток мислення та творчих здібностей;
- досягнення результативності діяльності;

⁹⁷ Гуревич Р.С. Як визначити рівень професійної компетентності персоналу? Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2011. № 1. С. 32-38.

– визначена основними складниками компетентностей (знання, навички, розуміння, цінності, відносин, настанов);

– орієнтована на прояв самостійності у пошуку нових знань для самовдосконалення та нарощування людського капіталу.

Виділяють також і робочі компетенції, що розкривають навички й уміння, які повинні функціонувати в межах певної організації. Вони значимі в межах різних професій на рівні галузей та на національному рівні. До них належать: колективна робота; адаптованість (гнучкість); орієнтованість на клієнта; планування і організованість; творче мислення; вирішення проблем і прийняття рішень; робота з інструментами і технологіями; прикладні комп'ютерні програми; планування і координація; перевірка, оцінка і облік; основи бізнесу.

Є певні умови, що впливають на розвиток професійної компетентності персоналу промислових підприємств, а саме:

– морально-психологічні (соціально-психологічний клімат; згуртованість колективу, спільність ідей та завдань);

– фінансово-технологічні (фінансування потреб професійного навчання, підвищення кваліфікації, забезпечення необхідними технічними та інформаційними ресурсами);

– організаційно-управлінські (організаційні та управлінські здібності керівника);

– навчально-методичні (досвід роботи, забезпеченість навчально-методичними та науковими матеріалами, проведення тренінгів та конференцій).

Базовий рівень професійної компетентності передбачає початковий етап розвитку людини у вищих навчальних закладах, що створює важливі уявлення про майбутню роботу.

Середній рівень професійної компетентності враховує внутрішньо-фірмове навчання, що має на меті як особистісне зростання кожного працівника, так і мотивацію до професійного самовдосконалення, набуття конкурентоспроможності, усвідомлення значення для цього корпоративного успіху.

Важливою передумовою формування професійної компетентності персоналу на підприємстві слугують: впровадження системи професійного розвитку працівників; розробка сучасної системи обліку витрат на підготовку персоналу; визначення оптимальних та ефективних критеріїв для оцінки результатів від проведеного навчання; вибір певної програми навчання. Такі напрямки роботи підвищують ефективність професійного навчання, стажування, підвищення кваліфікації робітників і фахівців, дозволяють оптимізувати заходи щодо формування кадрового резерву, зменшувати плинність кадрів.

Алгоритм розробки та вдосконалення стратегії розвитку професійних компетенцій персоналу на виробництві може включати такі кроки:

1. Визначити цілі розвитку професійної компетентності персоналу.
2. Розробити структурно-логічну карту наповнення професійної компетентності робітників і фахівців.
3. Організувати навчальний процес для формування необхідних професійних компетентностей персоналу.
4. Забезпечити належний контроль дієвості професійного навчання на виробництві та системний аналіз змін у стані професійного розвитку персоналу на підприємстві
5. Визначити результативність навчання.
6. Обґрунтувати необхідність корегування поставлених цілей, напрямів розв'язання проблем мотивації персоналу до постійного професійного зростання.

З урахуванням специфіки діяльності промислового підприємства важливо розуміти необхідність наявності комплексу умов та факторів, що забезпечують успіх професійного зростання персоналу, серед них:

- формування системи професійних базових компетенцій (знання, уміння, навички), орієнтованої на успішне вирішення конкретних завдань на підприємстві;
- розвиток технічного мислення, навички раціоналізаторської діяльності, самоосвіти та саморозвитку з використанням електронних технологій;
- виховання корпоративної культури, соціальної активності та творчості;
- вміння використовувати знання у професійній діяльності, враховуючи певні ситуації, які відбуваються на підприємстві;
- вміння забезпечувати раціональне та економічне використання виробничих ресурсів, забезпечення безперебійної (налагодженої) роботи;
- розвиток етичної компетентності.

Модель стратегії розвитку професійних компетенцій має враховувати особливості діяльності промислових підприємств і позначатися на змісті внутрішньо-фірмового навчання. Схема такої моделі зображена на рис. 4.5.



Рис. 4.5. Модель стратегії розвитку професійних компетенцій в процесі внутрішньо-фірмового навчання на промисловому підприємстві.

Джерело: складено автором на основі узагальнених підходів Л. Білоус⁹⁸

Проілюстрована модель професійних компетенцій персоналу додає, на нашу думку, корисні можливості і переваги для формування якісного професійного складу працівників промисловості, зокрема, це:

- розробка та впровадження єдиних стандартів якості виконуваних робіт, що сприяє взаєморозумінню між різними відділами та на різних рівнях в питаннях оцінки професійної майстерності, компетентності працівників;
- оцінювання професійних якостей працівника за узгодженими критеріями;

⁹⁸ Л. Білоус. Роль внутрішньо-фірмового навчання для досягнення стратегії розвитку професійних компетенцій виробничим персоналом підприємств харчової галузі. Економічний аналіз. 2020. Том 30. №1. Ч.2. С. 197-197.

– планування кар’єрного росту та розвитку, визначення слабких та сильних сторін працівників;

– формування кадрового резерву і планування підвищення рівня кваліфікації на підприємстві;

– доведення до працівників інформації про критерії оцінки та вимоги щодо його компетенцій, потенціал та кар’єрні перспективи його розвитку.

Зрозуміло, що реалізація зазначеної моделі професійних компетенцій персоналу на практиці вимагає тривалого та трудомісткого підготовчого процесу, зокрема визначення списку ключових компетенцій, налагодження процесу навчання та створення робочої групи. Визначені умови надають можливість для забезпечення якісного, оперативного навчання персоналу на промисловому підприємстві, сприяють забезпеченню інноваційного розвитку. Поряд з організацією навчання на робочих місцях можливі також інші форми навчання: з відривом від роботи, дуальна форма, що поєднує навчання як в начальному закладі, так і на підприємстві.

Вищий рівень професійної компетентності має бути притаманним представникам управлінської ланки. Важливим аргументом у розвитку персоналу підприємства є набуття досвіду, що разом з професійними навичками, набутими в процесі освіти формує конкурентні компетентності працівників⁹⁹. На думку зарубіжних вчених, професійна компетентність менеджера має відповідати наступним позиціям:

1. *Супровід та рішення*. Керівник бере на себе обов’язки контролю, здійснює керівництво та несе відповідальність за розв’язання поставлених завдань.

2. *Підтримка та співпраця*. Підтримуючи інших, визначає чіткі цінності організації та позитивну довіру у соціальних ситуаціях.

3. *Взаємодія та презентація* – це вміння переконувати та впливати на інших, визначаючи напрямки ефективних дій в діяльності підприємства.

4. *Аналіз та інтерпретація* – вміння аналізувати ситуацію та приймати оптимальні рішення у складних ситуаціях, застосовуючи власну експертизу, можливості використання інноваційних технологій.

5. *Створення та концептуалізація* – вміння запропоновувати креативні нові ідеї використовуючи досвід.

6. *Організація та виконання* – вміння організувати людей, технічні засоби виробництва для результативності в процесі діяльності підприємства.

⁹⁹ Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61). С. 155-163

7. *Адаптація та подолання* – спроможність швидко адаптуватися на зміни та справлятися зі складними ситуаціями.

8. *Підприємливість та саморозвиток* – навички швидко опанувати специфіку бізнесу, комерції та фінансів, здатність до саморозвитку та використання можливостей навчання для кар'єрного просування.

Слід зауважити, що останніми роками зростає актуальність окремих управлінських компетенцій, які можуть впливати на конкурентні переваги підприємства:

– уміння розробляти політику у певному професійному напрямку (кадрова, маркетингова, фінансова та ін.);

– здатність приймати ефективні управлінські рішення, мати стратегічне бачення результатів від впровадження певних рішень;

– вміння ефективно мотивувати персонал (як в матеріальній, так і в нематеріальній формі);

– уміти навчати та розвивати, об'єктивно оцінювати своїх працівників, бути наставником;

– уміти делегувати повноваження; мати навички тайм-менеджменту.

В епоху розвитку нових технологій, нанотехнологій дуже складно передбачити потребу в певних навичках через 5-10 років, адже вони повинні бути адаптовані до новацій, організаційних змін та бажання саморозвитку людини. Узагальнюючи наукову думку, можна виділити шість типів професійних компетентностей, які є надзвичайно затребуваними в умовах цифровізації економіки (рис. 4.6.).



Рис. 4.6. Типи професійної компетентності

Джерело: складено автором на основі узагальнених підходів І. Олексів, Г. Михайляк¹⁰⁰

¹⁰⁰ І.Б. Олексів, Г.жВ. Михайляк. Класифікація компетентностей працівників промислових підприємств. Веб-сайт. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23189/1/13-78-84.pdf> (дата звернення 15.01.22)

Теоретичний і практичний досвід доводить, що для українських промислових підприємств формування зазначених типів компетентності є завданням гостро актуальним. Разом з тим, соціологічні опитування, що проводилися в Україні останніми роками, засвідчують слабкий зв'язок структури підготовки закладів вищої освіти зі структурою попиту ринку праці, відображають переважне уявлення менеджерів про зниження якості інженерної підготовки працівників у ЗВО, нестачу компетентностей, яких потребують підприємства. Внаслідок цих протиріч є поширеними факти незадоволеності роботодавців рівнем підготовки фахівців з вищою інженерною освітою. При цьому спостерігається: низький рівень партнерства між ЗВО, представниками бізнесу та державою; залишаються мізерними участь підприємств у створенні навчальних лабораторій, розробці навчальних програм вишів, організації якісної навчально-виробничої практики студентів, в питаннях структури і якості підготовки мають місце розбіжності інтересів бізнесу, держави та ЗВО¹⁰¹. Зазначені протиріччя гальмують інноваційний розвиток промисловості.

Враховуючи зовнішні глобальні чинники, швидкий розвиток технологій в межах «Індустрії 4.0», не виникає сумнівів в тому, що є нагальна потреба у формуванні нової моделі праці та зайнятості, яку фахівці називають «Праця 4.0». На цьому шляху є стримуючий чинник могутнього впливу – демографічна криза в Україні. Основними проблемами демографічного характеру, що впливає на пріоритетні напрями удосконалення розвитку персоналу підприємств є : зниження чисельності населення (рис. 4.7.); збільшення старших вікових груп у співвідношенні до дітей і підлітків; зниження чисельності працездатного населення; міграційні процеси; збільшення частки працюючих пенсіонерів. Тривожним є зменшення частки молоді у структурі населення. Саме молодь має більш високий рівень освіти, працездатності, активності, більш креативне мислення, схильність до розробки інновацій, ризикових рішень. Нестачу притоку молоді на підприємства вже гостро відчують роботодавці, зокрема і ті, що готові на робочих місцях додатково навчати та перенавчати новим технологіям і прийомам роботи.

¹⁰¹ Моспан Н. Вища освіта та ринок праці Європейського Союзу: тенденції взаємодії: за ред. С.О. Сисоевої. К. : ВП «Едельвейс». 2018. 392 с.

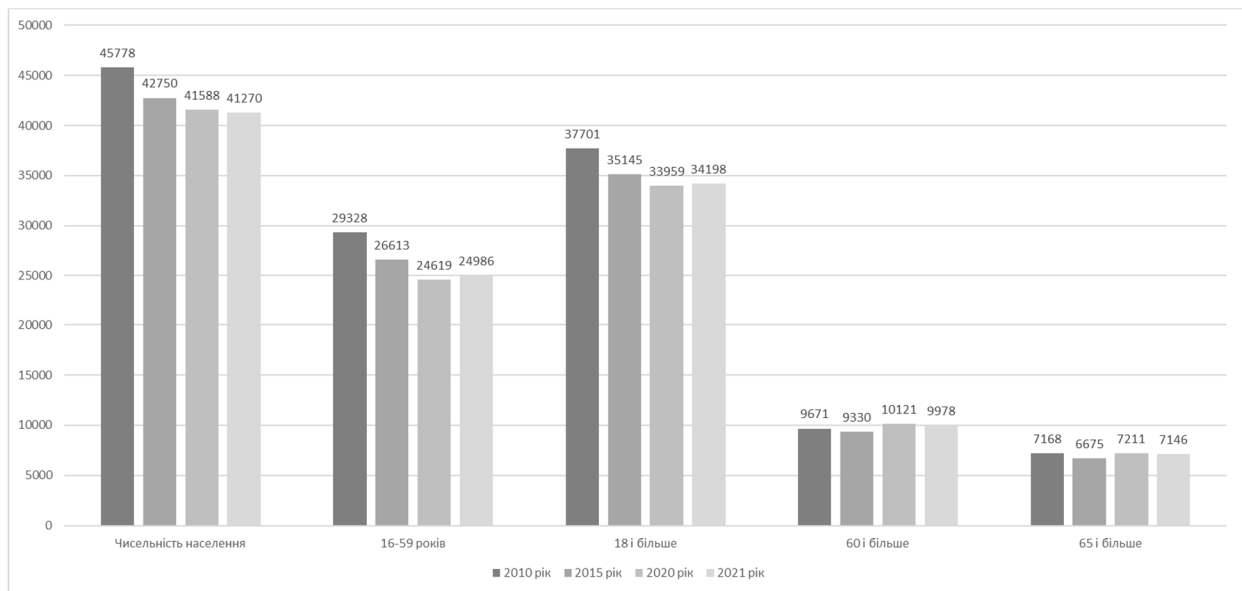


Рис. 4.7. Динаміка чисельності населення загалом і за віком в Україні, за 2010-2021рр., тис. осіб.

Джерело: складено автором на основі статистичних даних¹⁰²

Під впливом цифровізації економіки та інших інновацій виникають певні потреби глобального характеру, як визначені розвитком міжнародної торгівлі, сучасними потребами, переміщенням товарів, виробництва, інформації та людей. Йдеться про створення інформаційних та комунікаційних технологій; запровадження дистанційної роботи; поєднання технологій «Великої сімки» з низькою заробітною платою в країнах, що розвиваються; зниження вартості переміщення інформації. Період пандемії COVID-19 довів переваги тих організацій, які були готові гнучко використовувати дистанційну роботу персоналу. Розгортання дистанційної зайнятості в світі дало підстави для очікувань на подальше впровадження автоматизованих систем та роботизації в процесі виробництва, що знизить попит на працю та стаціонарну зайнятість населення. Результати дослідження Оксфорд-Мартін показали, що через 10 років близько 47% робочих місць у США, стануть комп'ютеризованими. За даними Міжнародної організації праці (Чан і Хюн) передбачено 56% робочих місць в наслідок автоматизації в найбільші 20 років¹⁰³.

Під впливом Індустрії 4.0 відбулася зміна попиту на основні трудові навички у 2021 році, серед пріоритетів: вміння вирішувати складні завдання; соціальні навички; виробничі навички; системні навички; когнітивні навички; навички управління ресурсів; технічні навички; фізичні здібності. На думку

¹⁰² Статистика населення України. Веб-сайт. URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/Mult/Database/Population/databasetree_no_uk.asp (дата звернення 15.01.22)

¹⁰³ Шваб К. Четвертая промышленная революция. Москва: Эксмо, 2017. С. 175-177.

роботодавців, першочергові навички стосуються роботи в команді та взаємодії з людьми, прагнення до вдосконалення та готовність навчатися. Враховуючи потреби роботодавців, за сучасних умов постійно зростають вимоги до якості трудового потенціалу, передусім до наявності розвинених професійних компетентностей (професіоналізм, застосування необхідних знань, адекватні дії у відповідних ситуаціях). Логічним наслідком високої інтенсивності впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств та організацій стає зростання потреби у креативних та винахідливих працівниках.

Узагальнюючи викладене, під професійною компетенцією (компетентністю) варто розуміти не тільки професійну можливість, навички та вміння (трудова функція в рамках професії, спеціальності, кваліфікації), так і спроможність використовувати «ноу-хау», приймати рішення в нових ситуаціях під час розв'язання виробничих задач та проблем.

Зазначимо, що формування професійної компетентності працівників є дуже важливою для забезпечення загального рівня підготовки персоналу, розвитку інноваційного трудового потенціалу на підприємствах. Вона безпосередньо залежить від структури складових компетенцій працівників: особистісних, моральних та соціальних. Встановити перелік єдиних компетенцій ідеального персоналу неможливо, оскільки вони будуть різнитися відповідно до посад, до умов праці, до особливостей робочого місця. Професійна компетентність має бути орієнтована на результативність праці, якомога повне використання трудового потенціалу, прояв трудової та інноваційної активності. Як головна детермінанта інноваційного розвитку трудового потенціалу, вона має обов'язково повинна включати комплекс сучасних знань (інноваційних), умінь, мотивів, навичок, цінностей, особистісних якостей працівника, які забезпечать зростання соціально трудових новацій, підвищити ефективність трудової діяльності персоналу, забезпечать високий рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому. При цьому варто розуміти, що головний рушій якісних змін в компетентностях працівників підприємств має бути узгодженість інтересів і мотивів діяльності держави, бізнесу, навчальних закладів, працівників в питаннях професійного зростання, навчання та перенавчання, саморозвитку.

Отже, в умовах цифровізації економіки відбуваються кардинальні зміни у вимогах роботодавців до професійних компетентностей. Для України це є вагомим викликом часу. Змінити ситуацію на краще в системі освітньо-професійного розвитку і досягти «критичної маси» бажаних компетентностей працівників можливо лише на засадах комплексного підходу, стрижнем якого має стати якісна трансформація мотиваційного менеджменту, підпорядкована цим пріоритетним завданням.

4.2. Мотиваційні важелі активізації працівників у сфері професійного розвитку

Усвідомлення пріоритетності завдань формування професійної компетентності персоналу в умовах руху України в ЄС вимагає переосмислення здобутків теорії мотиваційного менеджменту і пошуку дієвих мотиваційних важелів активізації поведінки працівників у напрямі професійного зростання та розвитку.

В науковій економічній літературі можна знайти низьку теорій, присвячених розгляду мотивів трудової поведінки працівника і чинників мотивації. Йдеться передусім про мотиваційні теорії А. Маслоу, Д. Келланда, Ф. Герцберга, Макк-Грегора та ін. Нашими співвітчизниками, українськими вченими (Д. Богиня, О. Грішнова, А. Колот, М. Семикіна, Т. Костишина та ін.) зроблено вагомий внесок щодо розвитку цих теорій та розробки пропозицій, спрямованих на вдосконалення механізмів мотивації. Між тим в умовах сьогодення, цифровізації економіки, глобальних інноваційних змін у світі, відбуваються кардинальні зміни потреб працівників і керівників підприємства, зміни змісту праці на користь її інтелектуалізації. При цьому мотиваційні важелі та механізми мають тенденцію до змін і потребують постійного вивчення, оновлення та вдосконалення з урахуванням потреб постійного розвитку персоналу.

З нашої точки зору, у пошуках дієвих важелів мотиваційного впливу на трудову поведінку персоналу і його налаштованість постійно розвиватись слід виходити з базових завдань розвитку персоналу, завдяки яким досягаються стратегічні цілі організації:

- пошук і підтримка потенційного до навчання персоналу;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей персоналу на засадах мотивації;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Якщо коротко резюмувати, то основне завдання розвитку персоналу полягає у збільшенні «віддачі» від кожного працівника, структурного підрозділу, організації в цілому. При цьому кожна система розвитку персоналу вимагає дотримання принципів, якими слід керуватися та відповідати певним нормам, тому це вагомо впливає на процес розвитку персоналу та є умовою успішного

кінцевого результату. Базові принципи розвитку персоналу поділено на дві групи: загальні та специфічні (таблиця 4.2.)¹⁰⁴.

Таблиця 4.2.

Принципи розвитку персоналу

Специфічні	Загальні
Задоволення	Законність
Сприйняття	Демократизм
Індивідуальність	Об'єктивність
Мотивація	Системність
Стратегічне мислення	Систематичність
Зворотній зв'язок	Готовність до змін
Актуальність методів	Справедливість
Повнота використання професійного потенціалу	Гнучкість та чіткість
Відповідність стратегії розвитку персоналу місії підприємства	Ефективність
	Строковість
	Відповідальність
	Інноваційність

Джерело: розроблено автором

Для активізації процесу вибору й реалізації людиною своїх інтересів у прагненні професійно розвиватись, плідно працювати і бути корисним на підприємстві, у працівника повинна бути передусім мотивація, усвідомлена зацікавленість діяти у певному напрямі для забезпечення певних потреб. Враховуючи різні індивідуальні можливості, сформовані вихованням, освітою, досвідом, професійним навчанням на виробництві, неоднаковий рівень розвиненості певних здібностей і забезпеченості певних потреб, менеджеру має бути зрозумілим, що на підприємстві не можуть бути однаковими для всіх і однаково дієвими важелі мотиваційного впливу.

Мотивація виникає в результаті взаємодії як усвідомлених, так і підсвідомих чинників. У контексті досягнення мети будь-якої діяльності чинниками, що стимулюють поведінку людей, можуть бути:

- прагнення заробітку (грошей);
- прагнення успіху, самореалізації;
- прагнення визнання в колективі, суспільстві;
- задоволення від праці, що є корисною, цікавою;
- задоволення від роботи в команді тощо.

У більшості сучасних досліджень особливу увагу приділяють матеріальній мотивації персоналу. Важелі матеріальної мотивації для підприємств слугують

¹⁰⁴ Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун .Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів. 2016. 210 с.

одним із вагомих стимулів впливу на продуктивність та ефективність роботи працівника, формування його зацікавленості у нарощуванні професійної компетентності.

З цим не можна не погодитися. Разом з тим, сьогодні більшість підприємств, з огляду на складну економічну ситуацію, наслідки тривалої епідемії ковіду, не можуть розраховувати суто на матеріальну мотивацію своїх працівників в умовах обмеження фінансових коштів. Тому було б доцільним залучати паралельно інші методи мотивації, вироблені практикою і запропоновані сучасними дослідниками.

Так, І. Кокчаров запропонував модель мотивації праці М5, що передбачає п'ять рівнів зв'язку з роботою. П'ять М, що складають мотиваційну модель Кокчарова, це¹⁰⁵:

1. М1 – Money – (англ.) Гроші.
2. М2 – Myself – (англ.) Я-сам.
3. М3 – Member – (англ.) Я-частина.
4. М4 – Mastery – (англ.) Майстерність.
5. М5 – Mission – (англ.) Місія.

По суті, теорія бере за основу ієрархією потреб Маслоу¹⁰⁶, яка вказує на те, що всі ми маємо потреби, які впливають на поведінку людини та її мотивацію, але більше пов'язує потреби та мотивацію власне з роботою. Адже, фізіологічні потреби, безпека, належність, повага та самореалізація мають вирішальне значення і для нашого професійного життя.

Теорія І. Кокчарова передбачає п'ять різних типів мотивації до праці. Як і ієрархію потреб Маслоу, їх можна представити у вигляді піраміди – від найнижчого базового рівня (Гроші) до найвищого (Місія) (рис. 4.8.). Чим вищий ступінь, тим вищий рівень індивідуальної мотивації.

«Гроші» – це головна причина для людей працювати. На цьому рівні робота є необхідністю і не забезпечує додаткового задоволення. Люди, які вважають свою роботу просто працею, як правило, мають меншу вмотивованість, саме гроші – це базовий рівень мотивації людей що шукають роботу і працюють.

Другий рівень у піраміді – це «Я-сам». Мотивація цього типу означає, що людина згодна працювати задля певного невід'ємного задоволення, яке вона отримує від своєї роботи. Для людей, яких мотивує власне «Я», їхня робота може включати як грошову мотивацію так і власне бажання.

¹⁰⁵ Копко Е. Які ваші робочі мотиви? Гроші, я, член, майстерність або місія? Веб-сайт. URL: <https://www.projectboldlife.com/career/what-are-your-work-motivations/> (дата звернення 11.01.22)

¹⁰⁶ Теорія потреб Абрахама Маслоу. Веб-сайт. URL: <https://vcf.vn.ua/shho-take-piramida-maslou-i-sxema-lyudskix-potreb> (дата звернення 11.01.22)

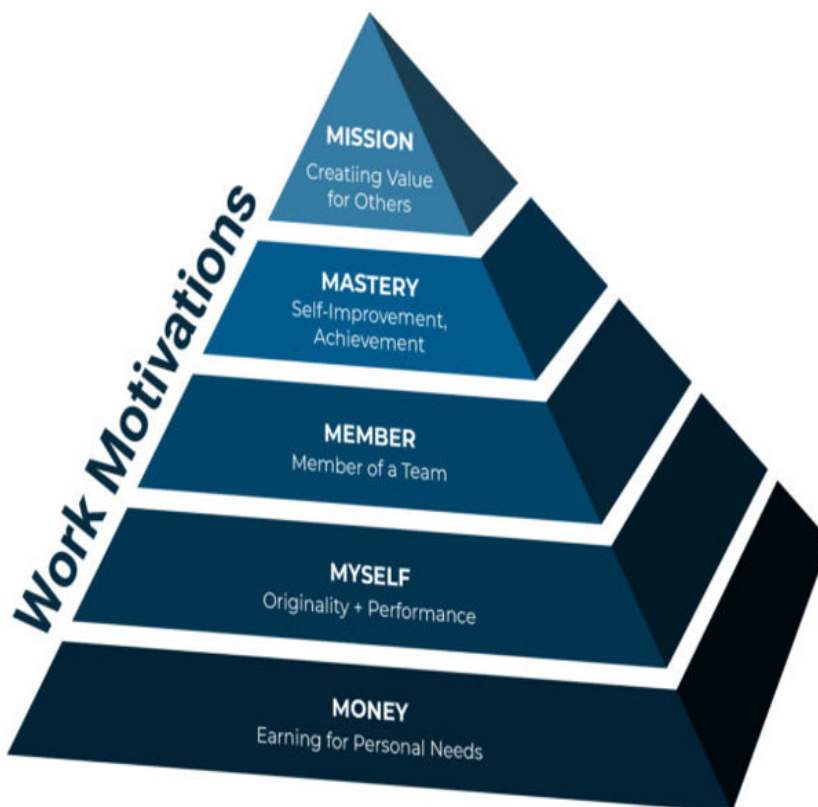


Рис. 4.8. Піраміда трудової мотивації

Джерело: складено автором на основі узагальнених підходів теорії І. Кокчарова.

Третій рівень, «Я-частина», стосується нашого зв'язку з людьми, з якими працюють. Членство в команді може бути корисним та підвищити мотивацію до роботи як саму людину так і його оточення. Коли люди відчувають зв'язок з командою та іншими людьми, вони часто працюють більше, оскільки пов'язують свої почуття з метою команди і, можливо, всієї компанії.

Четвертий рівень М5 називається «Майстерність», може бути дуже сильною мотивацією для людей. Для тих, хто шукає майстерності, час, проведений у їх роботі, приємний.

Для тих, хто шукає Майстерності, потік роботи є приємним станом, коли їхня робота є повноцінною. Майстерність може стосуватися практично будь-якої праці, проте, як правило, це повинен бути свідомий вибір. Адже людина повинна прагнути досягти цього рівня мотивації.

Мотивація праці на вищому рівні для багатьох людей досягається, коли вона базується на Місії - тобто принесення цінності для інших та зміна світу. Робота, що базується на Місії, об'єднує бажання людини мати мету, яка перевищує її саму, та піклуватися про глобально важливі потреби.

Фактор мотивації «Гроші» – є перш за все зовнішнім. Два фактори мотивації М5 – «Я-сам» та «Майстерність» – це у першу чергу індивідуальні чи внутрішні чинники мотивації. Фактор мотивації «Я-частина» передбачає зв'язок людини з

її командою. Мотивація, що базується на «Місії», передбачає пошук мети у допомозі всій спільноті та світу, отже, базується на ширших засадах.

Коли хтось знаходиться на найвищому рівні в піраміді мотивації, він знаходить цінність у своїй роботі, допомагаючи іншим. Робота, заснована на Місії, сьогодні дуже затребувана поколінням Міленіалів та поколінням Z. Працівників, які працюють на найвищому рівні мотивації часто називають повністю *залученими* в роботу. Залученість співробітників – це такий стан речей у організації, коли співробітники відчують пристрасть до своєї роботи, відданість організації та докладають максимум зусиль у своїй роботі передусім з власних переконань¹⁰⁷.

Зауважимо, що залученість працівників – це не те саме, що задоволення працівника. Задоволеність співробітників лише вказує, наскільки працівники підприємства задоволені чи незадоволені (працею, зарплатою, відносинами у колективі, умовами праці тощо). Для деяких працівників бути задоволеним – означає отримувати зарплату, виконуючи якомога менше роботи. Коли організація зосереджується на тому, як підвищити рівень задоволеності співробітників, зміни не обов'язково призводять до підвищення ефективності роботи. Часто умови, які роблять працівників «задоволеними» роботою, водночас перешкоджають їх продуктивності.

Поряд із зазначеним слід мати на увазі, що є три вагомих чинника, які задовольняють співробітників і пов'язані з мотивами роботи в моделі M5, – це відносини між колегами, можливість використовувати навички та вміння, а також значимість їх на роботі, відчуття власного авторитету, поваги в колективі, як визнання професіоналізму. Узагальнення сучасної наукової думки дозволяє стверджувати, що такий підхід до мотивації працівників може забезпечувати:

- підвищення якості та продуктивності роботи на підприємстві;
- формування доброзичливої атмосфери в колективі;
- забезпечення налагодженої корпоративної культури;
- підвищення відповідальності з боку персоналу.

Такі великі компанії як Google і Facebook першими прийшли до висновку, що забезпечення максимально комфортних та приємних умов для працівників – це вірний шлях до підвищення продуктивності праці.

Нематеріальна мотивація, яку може задіяти керівник, все більше стає головним інструментом в роботі з персоналом (таблиця 4.3.).

¹⁰⁷ Н. Лисиця, Н. Войтович. Залученість персоналу підприємства у процесі формування соціально-трудоких відносин. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Придніпровська держана академія будівництва та архітектури. Вип.1 (06). 2017. С. 106-113.

10 кращих методів нематеріальної мотивації працівників¹⁰⁸

Метод	Заходи
Мотиваційні наради	«Планерки» та «наради» для традиційного інформування працівників, обміну ідеями
Вітання працівників	Вітання з Днем народження, річницею для підняття настрою людини, визначаючи важливість її для компанії
Професійне зростання	Оплата компаніями курсів, стажування, семінарів для підвищення кваліфікації робітників
Публічна похвала	Засіб для підтримки ентузіазму працівника, який відзначився
Комфортні умови роботи	Для підвищення продуктивності праці
Спільні заходи в організації	Корпоративи, туристичні поїздки, походи, суботники – для об'єднання колективу
Гнучкий графік	Коли людина спроможна швидко зробити основну роботу і немає потреби чекати кінця робочого дня
Додаткові вихідні	За якісно виконану роботу можна отримати день відпочину, особливо якщо він оплачуваний то забезпечить продуктивність праці
Наданні знижок на послуги або продукцію компанії	На фінансовий стан фірми не вплине, а персонал відчує турботу керівництва
Налагоджений зворотній зв'язок	Потрібно враховувати можливості працівників для зв'язку з керівництвом
Приклади мотивації за кордоном	
Щоквартальна зміна робочого місця HubShot	Обмін робочим місцем в рамках одного офісу для забезпечення комунікабельності персоналу
Креативні стимули	Кількість вихідних залежить від віку, чим старше тим більше. Відгули дають при певних обставинах людини (н-д: розлучення). Скорочення робочих днів на період сезонного розпродажу. Дозволяється приводити хатню тварину. Подарунки новачкам

Джерело: складено автором

Узагальнюючи наукові погляди А. Колота, С. Цимбалюк, М. Семикіної, А. Орлової, Г. Назарової, І. Мартиненко та інших вчених вважаємо, що загалом на стан мотивації до набуття професійної компетентності впливає комплекс мотиваційних важелів та чинників: економічні, соціальні, адміністративні, психологічні, організаційно-правові та інші. Основні з них проілюстровано на рис. 4.9.

¹⁰⁸ Агрокебети. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Веб-сайт. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення 11.01.22)



Рис. 4.9. Чинники та важелі впливу на мотивацію професійного розвитку
Джерело: складено автором на основі узагальнених підходів Г. Назарова, І. Мартиненко¹⁰⁹

Можемо зазначити, що мотивація персоналу відіграє ключову роль в якісному функціонуванні будь-якого сучасного підприємства, а формування мотиваційних умов надають можливість підвищити його конкурентоспроможність. Мотиваційний потенціал працівника не може бути сталим. Є індивідуальні чинники, які впливають на це – вік, стан здоров'я людини, активність, потреба, професіоналізм, ціннісні орієнтири працівника, мотивація. Виходячи з концепції життєвого циклу працівника, мотиваційні потреби персоналу у процесі розвитку компетенцій на робочому місці та отримання досвіду змінюється (рис. 4.10.)¹¹⁰.

¹⁰⁹ Г. Назарова, І. Мартиненко. Мотиваційні чинники формування системи професійного розвитку персоналу. Веб-сайт. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16390/1/Розділ%205.3> (дата звернення 14.01.2022)

¹¹⁰ Бізнес блог. Як розвивати персонал, використовуючи життєвий цикл працівника. Веб-сайт. URL: <https://avtovsamare.ru/uk/kak-razvivat-personal-ispolzuya-zhiznennyi-cikl-sotrudnika-izuchenie/> (дата звернення 15.01.2022)

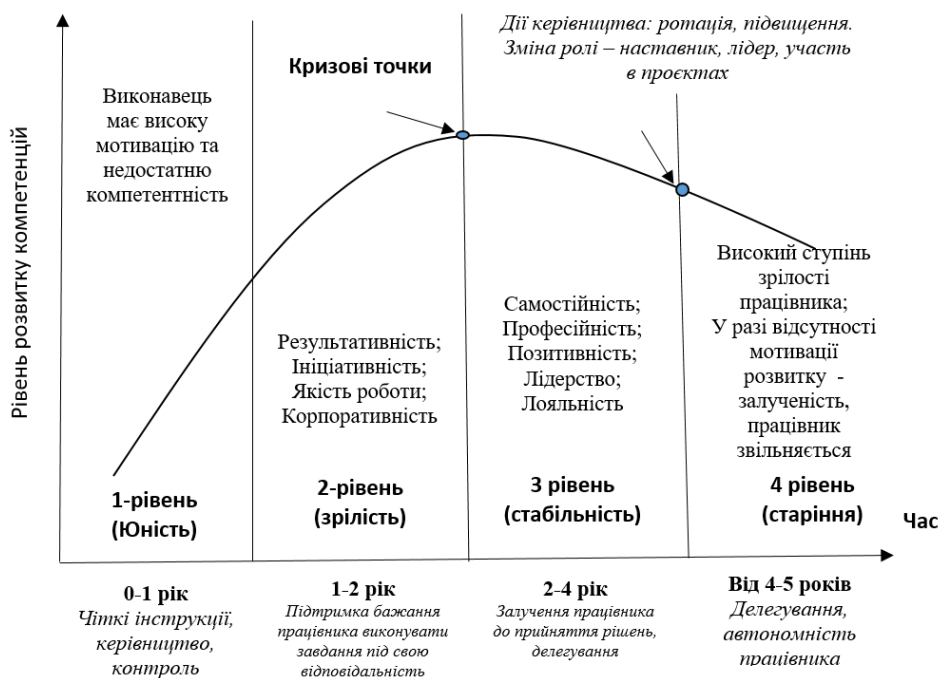


Рис. 4.10. Мотивація у концепції трудового циклу працівника

Джерело: розроблено автором

Тому, обов'язковою складовою системи мотивації повинен стати вибір технології виявлення мотиваційних потреб. Однією з потреб людини є потреба у розвитку та навчанні протягом всього життя для забезпечення всіх сфер його діяльності. За рахунок постійного розвитку інноваційних процесів в діяльності підприємства наслідком є старіння професійних знань і навичок, що вимагають розвивати ринки праці в напрямку кваліфікаційних вимог до трудових ресурсів.

Вважаємо, що роботодавцю потрібно приділяти увагу вибору методу навчання свої робітників (з урахуванням віку, освіти та потреби) щоб досягти необхідного для підприємства результату від цього процесу.

В таблиці 4.4. запропоновані певні методи професійного розвитку залежно від віку людини, пріоритетних його потреб.

Таблиця 4.4.

Методи професійного розвитку персоналу на підприємстві

Показники	Вік, років				
	18-25	До 30	До 45	До 65	Після 65
1	2	3	4	5	6
Етапи кар'єри	Попередній	Юність	Зрілість	Старіння	Завершення
Пріоритетні цілі	Навчання, пошук та освоєння професійного рівня на роботі	Ліквідація розриву між вимогами посади й особистих якостей; формування професійних компетенцій	Кар'єрне зростання, нагромадження досвіду та навичок	Стабільність, саморозвиток. Вихід на пенсію	Заняття новим видом діяльності
Моральні потреби	Початок самоствердження	Зміцнення в самостверженні, незалежності	Самовираження та повага	Повага, Конкурентоспроможність	Стабілізація самовираження, збереження поваги

Продовження таблиці 4.4.

1	2	3	4	5	6
Матеріальні потреби	Підвищення професійного рівня, потреба на ринку праці	Рівень оплати праці, умов роботи	Високий рівень оплати праці, належні умови роботи, підтримка здоров'я	Підвищення та збереження якості життя	Збереження здоров'я, розмір пенсії та інших джерел доходів
Методи навчання	Базова освіта, учбова практика, дуальна освіта	Лекції, семінари, самонавчання, тренінги, наставництво	Підвищення кваліфікації, тренінги, лекції, семінари, перепідготовка	Самонавчання, підвищення кваліфікації, консультування, обмін досвідом	Консультування, обмін досвідом, ротація

Джерело: розроблено автором

Вибір методу мотивації з урахуванням нашого предмету дослідження має враховувати як етапи професійного розвитку працівника на виробництві, так і етапи самого процесу професійного навчання на підприємстві. Поділяємо точку зору А. Левченко в тому, що процес професійного навчання персоналу має передбачати такі етапи¹¹¹:

- визначити потребу у навчанні персоналу;
- визначити цілі та зміст навчання, сформувані навчальну програму;
- вибрати методи та форми навчання;
- сформувані бюджет навчання;
- здійснити процес навчання;
- перевірити знання, уміння та навички отримані персоналом;
- оцінити ефективність навчання.

Зацікавленість у навчання залежить від мотивації окремо для кожного працівника. За поширеною думкою менеджерів вітчизняних підприємств, зокрема АТ «Гідросила», зацікавленість у навчанні серед основних працівників визнається як дуже низька і становить 10-15%, серед допоміжних робітників трохи вище 20-25%. Від відвідування навчання ніхто не відмовляється, але існує незадоволеність працівниками за умов часткової оплати навчання, зростанні інтелектуальних навантажень і, як наслідок, спостерігається зростання плинності кадрів.

Для прикладу, проаналізуємо стан складу персоналу та професійного розвитку на прикладі АТ «Гідросила». Велику роль у діяльності АТ «Гідросила» відіграють трудові ресурси, від ефективного використання яких залежить кінцевий фінансовий результат роботи підприємства. Наказом від 13 лютого 2019 р. №41 затверджено та введено в дію кадрову політику АТ «Гідросила», яка

¹¹¹ Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві . Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград : КНТУ, 2005. Вип. 7. ч. 1. С. 156-163.

формується для реалізації місії компанії, її цілей керівництвом організації на основі плану стратегічного розвитку. Кадрова політика реалізується відповідними службами підприємства у процесі виконання працівниками своїх функціональних обов'язків, розповсюджується на всі категорії персоналу.

Основна мета кадрової політики – створення високопрофесійного колективу працівників для виконання поставлених цілей і завдань бізнесу, розвиток і збереження кадрового складу.

Завдання кадрової політики:

1. Забезпечення підприємства персоналом високої якості, включаючи планування, підбір, відбір і наймання, раціональне використання кадрового складу, аналіз плинності кадрів;

2. Розвиток працівників, профорієнтація і перепідготовка, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації, організація просування по службі;

3. Вдосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення умов праці, передбачених трудовим законодавством, соціальні виплати.

Важливим критерієм під час працевлаштуванні є наявність освіти. Розглянемо якісний склад трудових ресурсів за 2018-2020 роки за освітою та віком. Статистика наведена у таблицях 4.5.-4.7 відповідно.

Таблиця 4.5.

Якісний склад персоналу підприємства за освітою

Вид освіти	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага в загальній чисельності, %		
	1.01.19	1.01.20	1.01.21	2018р.	2019 р.	2020 р.
ВСЬОГО	1102	1028	1007	100,0	100,0	100,0
Вища освіта	292	273	244	26,5	26,6	24,2
Базова вища освіта	260	243	240	23,6	23,6	23,8
Професійно-технічна освіта	251	228	241	22,8	22,2	23,9
Середня освіта	299	284	282	27,1	27,6	28,0

Аналіз освітнього рівня працівників підприємства засвідчив, що розподіл питомої ваги працівників за рівнями освіти є майже рівномірним – від 23,8% з базовою вищою освітою до 28% із середньою освітою. Водночас, в період 2018-2020 рр. відзначається тенденція скорочення кількості працівників, які мають повну вищу освіту. Причина полягає у скороченні чисельності службовців, які повинні мати повну вищу освіту відповідно до вимог до посади. Це скорочення відбувалося вищими темпами, ніж основних та допоміжних робітників. Питома вага працівників, які мають базову вищу та середню освіту, практично не змінилася, а тих, що мають професійно-технічну освіту – збільшилася на 1,1 в.п.

Як відомо, саме матеріальна мотивація є однією з головних передумов зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці, підвищенні рівня власної професійної майстерності. До найбільш розповсюджених форм матеріального стимулювання персоналу відносять різноманітні системи заробітної плати та преміювання. Аналіз форм матеріального стимулювання персоналу на прикладі АТ «Гідросила» (таблиця 4.6.) дозволив виявити рівень матеріальної підтримки з боку керівництва підприємства, що безпосередньо впливає на зацікавленість персоналу в тому, щоб не тільки ефективно виконувати професійні обов'язки, а й поглиблювати наявні знання, удосконалювати професійні вміння та навички, виконувати непередбачені посадовими інструкціями нові функції тощо.

Таблиця 4.6.

Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу

Показники	Середньомісячна зарплата, грн.			У % до попереднього року	
	2018	2019	2020	2019	2020
Середньомісячна заробітна плата по підприємству	8401,90	9336,80	9998,30	111,1	107,1
Службовці	9402,00	10515,40	11451,60	111,8	108,9
Основні робочі	8657,40	9628,60	10230,60	111,2	106,3
Допоміжні робочі	6205,00	6916,80	7516,40	111,5	108,7
Середньомісячна заробітна плата по Кіровоградській області (у розрахунку на одного штатного працівника)	7191	8360	9603	116,3	114,9
Середньомісячна заробітна плата по промисловості (у розрахунку на одного штатного працівника)	7835	9189	10280	117,3	111,9
Мінімальна заробітна плата по Україні	3723	4173	5000	112,1	119,8

Позитивним явищем є поступове збільшення середньомісячної заробітної плати працівників як управлінського, так і виробничого персоналу. Так, середньомісячна заробітна плата працівників підприємства збільшувалася щорічно і за 2020 р. становила 9998,3 грн., що на 4,1% більше заробітної плати підприємств Кіровоградської області (9603 грн.) і на рівні заробітної плати по промисловості області (10280 грн.). Найбільш оплачуваною категорією персоналу були службовці, середньомісячна заробітна плата яких за 2020 р. становила 11451,6 грн., найменш – допоміжні робочі (7516,4 грн.).

Порівняно з 2019 роком у 2020 р. заробітна плата збільшилася на 7,1%, з 2018р. – на 19%. Темпи росту середньомісячної заробітної плати по всіх категоріях персоналу підприємства змінювалися практично рівномірно, проте були дещо меншими порівняно із ростом заробітної плати по Кіровоградській області в цілому та по промислових підприємствах області. Слід також

зазначити, що рівень оплати праці працівників АТ «Гідросила» у 2018-2020 роках був значно вищим за мінімальну заробітну плату по Україні в цілому – майже в 2 рази.

Професійне навчання кадрів АТ «Гідросила» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і проводиться упродовж їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва. Процедурою організації професійного навчання займається учбовий центр.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та робочих АТ «Гідросила» за 2018-2020рр. (таблиця 4.7.)

Таблиця 4.7.

Показники підвищення кваліфікації працівників за 2018-2020 рр.

Вид навчання	Роки			У % до середньооблікової кількості штатних працівників		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Середньооблікова кількість штатних працівників	1117	1019	981	100	100	100
Кількість працівників, які пройшли навчання - всього	1085	905	873	97,1	88,8	89,0
1. Кількість працівників, які пройшли навчання за межами підприємства	180	95	98	16,1	9,3	10,0
У т.ч.:						
1.1 Навчання у навчальних закладах різних типів	14	30	24	1,3	2,9	2,4
1.2 Навчання на семінарах	19	7	1	1,7	0,7	0,1
2. Кількість працівників, які пройшли навчання безпосередньо на підприємстві	905	810	775	81,0	79,5	79,0
У т.ч.:						
2.1 Навчання керівників та спеціалістів	232	183	173	20,8	18,0	17,6
2.2.Навчання робочих	673	627	602	60,3	61,5	61,4
З нього:						
Навчання другим та суміжним професіям	46	33	19	-	-	-
Підвищення кваліфікації робочих по виконанню функцій на робочому місці	630	621	576	-	-	-

У 2020 р. пройшли навчання 89% загальної кількості персоналу, що трохи більше порівняно з 2019 р., але менше у проти 2018 р. За даними таблиці 4.7. ми бачимо, що проходили навчання всі категорії персоналу – керівники, спеціалісти та робочі. Навчання проводилось як безпосередньо на підприємстві, так і за його межами. Питома вага штатних працівників, які проходили навчання за межами підприємства у 2020р. становила 98 осіб (10% середньооблікової кількості

штатних працівників) і зростає на 0,7 в.п. порівняно з 2019р., а тих працівників, які проходили навчання безпосередньо на підприємстві, становила 775 осіб (79% середньооблікової кількості штатних працівників) і зменшилася на 0,5 в.п..

Навчання у навчальних закладах різних типів у 2020 р. проходили 24 особи, їх кількість зменшилася на 6 осіб порівняно з попереднім роком. Професійне навчання керівників працівників та спеціалістів на виробництві здійснюється у формі спеціалізації, короткострокового та довгострокового підвищення кваліфікації, стажування та курсів МВА (для менеджерів). Особливістю професійного розвитку працівників АТ «Гідросила» є обов'язкова взаємодія між навчальним закладом та підприємством на основі розробки професійних компетенцій працівників, навчального плану та робочих програм, що особисто контролюється вищим керівництвом підприємства. Недоліком є те, що велику кількість працівників доводиться навчати з відривом від виробництва, що веде до скорочення обсягів виробництва.

Зауважимо, що під час навчання в АТ «Гідросила» наголос робиться на специфіці діяльності підприємства, що спрямована на активізацію діяльності в майбутньому. Навчання проводиться за рахунок підприємства, що спонукає працівників до активізації професійного розвитку.

Викладене дозволяє констатувати, що лише правильно підготовлена й реалізована стратегія розвитку персоналу та кардинальні зміни у мотиваційному менеджменті дадуть змогу підприємствам підвищувати рівень професійної майстерності та креативності працівників, формувати у них сучасне економічне мислення, вміння працювати в команді з метою вирішення складних виробничих завдань, забезпечення практичної синхронності розвитку виробництва та відповідний кваліфікаційний рівень працівників, зростання рівня якості праці, виховання у працівників відчуття організаційного патріотизму задля забезпечення на цій основі досягнення стратегічних цілей. Тільки за таких умов традиційна формула управління: «потрібні люди у потрібному місці у потрібний час» зможе ефективно працювати в сучасних реаліях, нарощуючи професійні компетентності персоналу, забезпечуючи успіх підприємства.

Отже, мотиваційні важелі активізації професійного розвитку персоналу на практиці можуть виявляти себе багатокомпонентною системою, що залежить як від трансформацій мотиваційного менеджменту, так і від самого працівника, усвідомлення його потреб, мотивів та спонукань, індивідуального сприйняття особливих умов та винагород за успіхи у професійному зростанні. Роботодавець повинен прагнути до постійного оновлення, трансформацій мотиваційного менеджменту в залежності від викликів часу і при цьому завжди в доступній формі пояснити своїм працівникам дію стимулів в залежності від прагнень кожного фахівця і робітника до професійного розвитку, їх розуміння важливості саморозвитку та підвищення кваліфікації в інтересах виробництва.

V. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ У СФЕРІ ПРАЦІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

5.1. Мотивація науково-педагогічної праці та її сучасні особливості

Сьогодні, як ніколи, Україна перебуває на етапі складних політичних та соціально-економічних перетворень, саме тому роль вищої освіти, як важливої компоненти системи національного економіки та суспільства загалом, стрімко зростає. У світі прогрес торкнувся всіх без винятку аспектів людського буття, бізнес невпинно переходить у цифровий формат, відбувається бурхливий перехід до індустрії 4.0, суспільства 5.0, зростає попит на знання, творчість, інтелект, креативність, технології та інновації, які мають високий потенціал прибутковості та створення робочих місць. Швидкість, як одна з головних умов успіху людини, бізнесу, країни, набуває нового змісту з розвитком сучасних технологій.

Для нашої держави європейська інтеграція – це впровадження нових, високих стандартів якості життя та світоглядних засад, подолання економічної та технологічної відсталості, залучення іноземних інвестицій та інновацій, створення сучасних робочих місць та збільшення заробітних плат завдяки експорту нашої продукції до країн ЄС. Як невід’ємна частина Європи Україна тримає курс на діючу в розвинених європейських країнах економічну модель, де у фокусі уваги особливе місце займають креативні індустрії, освітній і культурний простір. В цьому зв’язку варто згадати, що у доповіді Українського інституту майбутнього «Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою»¹¹² йдеться про унікальність ролі цифровізації як процесу, що у майбутньому забезпечить кожному українцеві рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Саме цифровізація має сприяти розвитку інформаційного суспільства, засобів масової інформації, креативного середовища та розвитку креативних індустрій.

Всесвітній економічний форум (WEF) окреслив креативність як одну головних компетенцій людини майбутнього, а Генеральна Асамблея ООН назвала 2021 рік Міжнародним роком креативної економіки для сталого розвитку¹¹³.

Отже, креативна економіка, як активний мотиватор потребує пошуку більш досконалих механізмів мотиваційного забезпечення розвитку науки та вищої

¹¹² Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html#6-2-1> (дата звернення: 25.12.2020).

¹¹³ <https://usf.com.ua/stan-suchasnoi-kreativnoi-ekonomiki-i-kreativnih-industrij/>

освіти. Такі обставини підносять на небачений рівень роль української вищої освіти, яка має активно реагувати на запити суспільства і виклики нової нормальності. Перед університетськими викладачами постають виклики, пов'язані із виконання нових багатоаспектних функцій і ролей. Завдання сучасного викладача – не тільки адаптуватись до сучасних вимог освітнього середовища завдяки змінам освітніх програм, планів та методик, а й діяти на випередження, що потребує інтерактивного підходу у подачі навчального матеріалу з використанням сучасних технологій; інноваційних дидактичних підходів, зокрема: активне залучення викладачів-практиків, які мають досвід роботи у креативних індустріях, вирішення сучасних проблемних ситуацій, навчання в команді, ігрових елементів («problem-based», «team-based», «game-based» learning), упровадження симуляційних засобів відпрацювання практичних навичок, картографічний гейм-дизайн для поліпшення комунікативних навичок. Актуалізується потреба у підготовці майбутнього викладача як цілісної особистості, зі сформованим ціннісним ставленням до професійної діяльності та відповідними професійними й особистісними якостями (гнучкість, творчість, креативність), здатної в умовах зниження затрат часу і зусиль здійснювати ефективну професійну діяльність. Дефіцит викладачів-практиків залишається значною проблемою вищої освіти. Перед університетами, що готують фахівців для креативних індустрій, постають нові виклики: стрімкі темпи розвитку ринку та технологій.

Тому проблема мотивації та гідної оплати праці наукових і науково-педагогічних працівників є надзвичайно актуальною. Українські університети мають забезпечити сильну мотивацію викладачів щодо реалізації власного творчого потенціалу та креативності і, відповідно, креативності здобувачів освіти. Важливим завданням сучасного викладача є – виявити здібності, інтерес, скерувати у потрібному напрямку та допомогти окреслити життєву траєкторію успіху особи. Водночас викладацька творчість не обмежується педагогічною діяльністю, вона має свій прояв у науці та освітньому менеджменті. Творча активність викладача має прямий зв'язок із мотивацією.

Варто підкреслити, що науково-педагогічні працівники належать до особливої соціально-професійної спільноти, від компетентності, цінностей, моральних орієнтирів, інтелектуальних здібностей якої залежить професійне й соціальне становлення молоді. Часто, через недостатню матеріальну мотивацію діяльності, яка не відповідає сучасним реаліям життя, працівники університетів втрачають бажання до продуктивної праці, саме тоді використання нематеріальної мотивації є критично необхідним.

Річ у тому, що творчий характер праці науково-педагогічних працівників зумовлює різноманіття їх особистісно значущих потреб (і відповідно, мотивів), а відсутність об'єктивних критеріїв оцінки результатів праці практично унеможливорює винагороду саме за ефективну працю. Зазначена теза є основною прикладною проблемою в процесі мотивування працівників закладів вищої освіти (ЗВО).

Мотивація науково-педагогічного персоналу – складне й багатопланове явище, з'ясовуючи сутність і природу якого, маємо усвідомлювати, що йдеться про процес, який відбувається в самій особі та скеровує її поведінку в конкретному напрямку, спонукає її поводитися певним чином в реальній ситуації. На поведінку викладача ЗВО в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, регіону, ЗВО та внутрішніх – складових структури самої особистості науково-педагогічного працівника.

Стимул і мотив – це дві сторони, дві системи впливу на викладача, спонукання його до певних дій. Тому стимулювальний вплив має бути спрямований переважно на активізацію творчої діяльності працівників закладів вищої освіти, а мотивувальна дія – на посилення їх професійно-особистісного розвитку. На практиці необхідне застосування механізмів, що мають забезпечувати адекватність впливу стимулів на мотиви до праці.

Реальністю є те, що на мотивацію науково-педагогічної праці мають вплив різні стимули, такі як рівень заробітної плати і справедливості розподілу доходів, змістовність праці, відносини у викладацькому колективі, творчий характер роботи, бажання самоствердитися, постійна потреба в нових знаннях та інформації. Для виявлення мотивів вибору професії викладача університету, нами протягом 2019-2021 рр. було проведено опитування викладачів ЗВО Кіровоградської, Черкаської та Вінницької областей (рис. 5.1.).

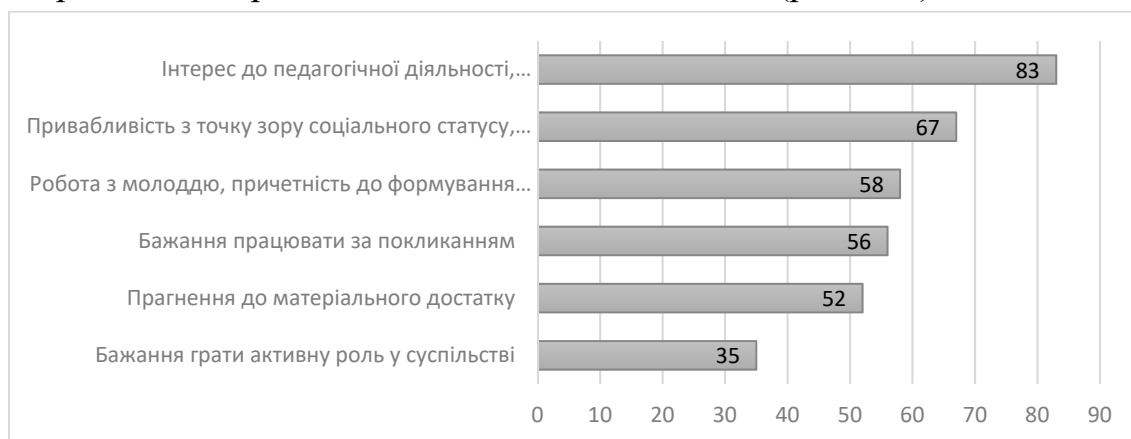


Рис. 5.1. Мотиви вибору професії викладача закладу вищої освіти, %

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що для більшості опитаних викладачів провідним мотивом є інтерес до педагогічної діяльності, самовираження, постійного розвитку (83%), привабливість з точки зору соціального статусу, визнання у науково-педагогічній спільноті назвали 67% опитаних викладачів, робота з молоддю, причетність до виховання нового покоління і можливість позитивного впливу на суспільство приваблює 58% опитаних. Отримання матеріальних вигід не розглядається науково-педагогічними працівниками як найвища цінність, заради якої вони займаються професійною діяльністю, хоча прагнення матеріального достатку визнали 52% опитаних викладачів. Отже, як бачимо, професія викладача університету передбачає переважання потреб вищого рівня, таких як потреба в повазі, визнанні науково-педагогічною спільнотою, причетності до загальної справи, досягненнях, самовираженні через творчість, самореалізації.

Водночас матеріальні стимули (стабільність і підвищення грошової винагороди) є важливими, оскільки дозволяють задовольняти матеріальні, культурні, духовні потреби викладачів та їх родин. Крім того, змога платити викладачам високу заробітну плату дає шанс відібрати для університету найбільш талановитих, підготовлених, ініціативних, творчих, орієнтованих на успіх науково-педагогічних працівників з високою продуктивністю науково-педагогічної праці.

Опитування викладачів та здобувачів вищої освіти українських університетів дозволили зробити висновок, що сьогодні існує дефіцит талановитих викладачів, а управління творчою активністю викладачів не є першочерговим завданням менеджменту у вищій школі. Річ у тім, що в українських університетах на даний час обмежені матеріальні та фінансові можливості для стимулювання творчої активності викладачів та практично відсутні комфортні умови для творчої праці та розвитку талантів викладачів. Заробітна плата низька, що не дозволяє виявляти творчу активність викладачам вищої школи України. Для порівняння: середня зарплата в економіці України у грудні 2021 року становила 17 453 грн. (приблизно 570 євро), при цьому заробітна плата у сфері освіти становила 14931 грн., тобто 485 євро^{114 115}. При цьому праця викладачів у країнах ЄС цінується вище. Так, обов'язкова середня зарплата вчителів у Польщі у 2020 році становила для стажера 3 538 злотих (приблизно 790 євро), а для дипломованого вчителя – 6 510 злотих (1452 євро). В Литві учитель-початківець без кваліфікації, який працює повний робочий день,

¹¹⁴ https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html

¹¹⁵ <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/2021-12-25/>

отримує 1 130 євро на місяць, тоді як учитель-експерт із понад 25-ма роками досвіду отримує 1 586 євро¹¹⁶.

Крім достатньо низьких соціальних стандартів та гарантій, зокрема оплати праці, у системі вищої освіти невід'ємною вимогою до науково-педагогічного працівника є додаткове знання іноземної мови (рівень B2) та підготовка публікацій в наукометричних базах Scopus та Web of Science. Категорично обов'язковими є такі вимоги для науково-педагогічних працівників, які здобувають вчені звання доцента чи професора. Тому часто викладач опиняється перед вибором або удосконалити професійні знання, або ж вивчати іноземну мову (знання відповідного рівня, як правило, потребує відповідної фахової освіти та постійної практики). Обидва види діяльності потребують ресурсів часу та коштів.

Низька заробітна плата викладачів вищої школи в Україні не дозволяє купувати сучасну комп'ютерну техніку, підвищувати кваліфікацію та набувати цифрових компетенцій. Застаріла матеріально-технічна база, обмежені фінансові можливості закладів вищої освіти також стримують розвиток цифрових навичок викладачів та здобувачів вищої освіти. Наші опитування, проведені серед викладачів закладів вищої освіти (університетів, інститутів, коледжів) Кіровоградської, Черкаської та Вінницької областей, дозволили дійти висновку, що на сьогоднішній день у ЗВО є брак висококваліфікованих викладачів, а розвиток їх цифрових компетенцій наразі не отримав достатньої уваги кадрового менеджменту у сфері вищої освіти (рис. 5.2.).

Водночас, як свідчать дослідження, сотні тисяч робочих місць в українській економіці вимагають уміння працювати з різними технічними пристроями, файлами, Інтернетом, онлайн-сервісами, прикладними програмами^{117 118}. Розвиток цифрових навичок викладачів, застосування у педагогічній практиці та науковій роботі інноваційних технологій є запорукою якості підготовки майбутніх фахівців разом із набуттям ними цифрових компетенцій. Певна річ, цифрові перетворення є непростим завданням для нашої країни. Щоб досягти

¹¹⁶ <https://profspilka.net.ua/%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%83%D1%8E%D1%82%D1%8C-%D0%B2%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%96-%D0%B2-%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B2%D1%96-%D0%B5%D1%81/>

¹¹⁷ В'юник О.В., Кіріченко О.В. Глобальні тренди зайнятості та конкурентні переваги людських ресурсів в умовах інформаційно-мережевої економіки. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. К. : КНЕУ, 2021. С. 343-345.

¹¹⁸ Levchenko A., Nemchenko T. Development of human resources in Ukraine: key challenges and prospects in dimension of international comparisons. Economics & Education. Volume 5, Issue 2. 2020. Pp.56-64.

більш високого рівня цифровізації, потрібно вирішити низку складних культурних, організаційних, технічних проблем.

В першу чергу, українським університетам потрібно стати цифровими лідерами серед суб'єктів економіки країни і для цього вони повинні розвивати цифрову стратегію та управляти своєю цифровою діяльністю на рівні всіх структурних підрозділів.

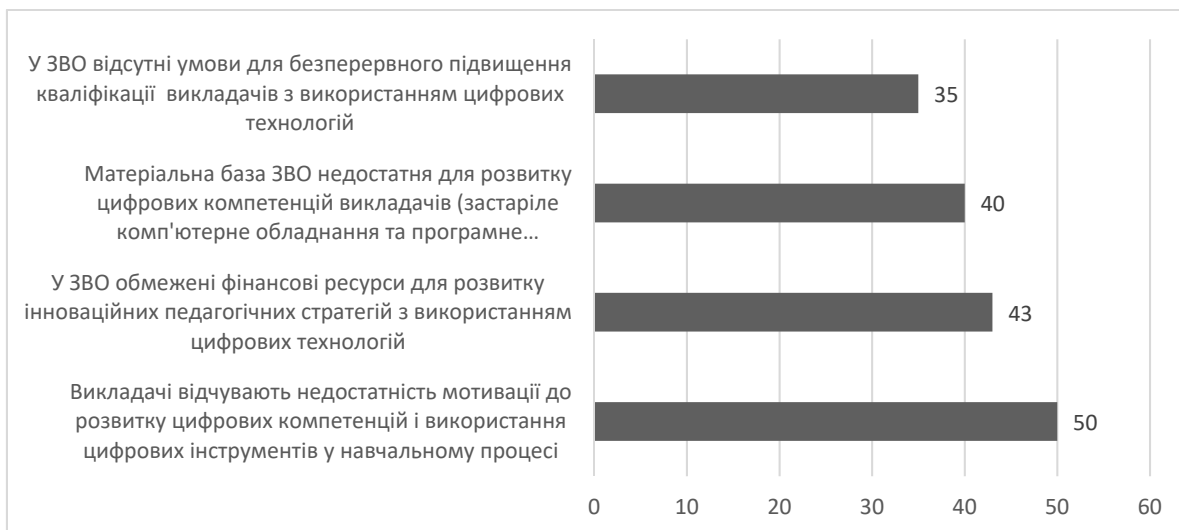


Рис. 5.2. Фактори, що стримують розвиток цифрових компетенцій викладачів ЗВО в Україні, (% викладачів, які погодилися із твердженням)

Джерело: складено автором

Слід визнати, що стрімке поширення онлайн-формату освіти, що зумовила пандемія коронавірусної інфекції COVID-19, прискорило впровадження у ЗВО проєктів, пов'язаних із цифровими продуктами і технологіями, а також управлінням передачею інформації і забезпечення цифрової безпеки. Крім того, у персоналі ЗВО з'явилась гостра необхідність швидко адаптуватися до змін, працювати і приймати рішення в умовах невизначеності і нестандартних ситуацій, значно зросла цінність цифрових компетенцій. На такому тлі посилилася потреба в корпоративному навчанні, оскільки для викладачів дуже важливо зберегти загальне поле взаємодії, підтримки і покращення компетенції, зміцненні готовності до нових викликів, Потрібне також адекватне стимулюванні працівників за підвищення компетенцій та використання різних цифрових інструментів та сервісів у викладацькій діяльності.

Хочеться звернути увагу ще на такий новітній тренд розвитку моделі вищої освіти як інклюзивність. При чому, інклюзію, на нашу думку, слід розглядати на лише, як забезпечення комфортних умов для навчання здобувачів освіти з інвалідністю, а ширше – як неперервний пошук ефективних способів врахування питання багатоманітності здобувачів освіти (в соціальному, культурному,

віковому, етнічному, релігійному сенсі), руйнування існуючих бар'єрів, залучення всіх осіб, незалежно від їх особливостей, до соціуму через здобуття освіти. Своєю чергою, реалізація концепції інклюзії вимагає особливих підходів до мотивування викладачів щодо створення нових освітніх програм, науково-методичного забезпечення дисциплін, інноваційних освітніх практик з урахуванням принципів і підходів інклюзивності.

5.2. Фінансово-економічні аспекти стимулювання праці викладачів

В умовах інтеграції України до ЄС виникає потреба в забезпеченні підготовки достатньої кількості конкурентоспроможних і мотивованих фахівців для усіх сфер економіки, що в свою чергу вимагає удосконалення фінансово-економічного забезпечення стимулювання праці викладачів ЗВО.

Стимулювання, як спосіб впливу на трудову поведінку науково-педагогічного працівника, полягає в застосуванні методів спонукання його активної творчої інноваційної праці, що дає необхідні університету результати. Стимулювання дозволяє створити умови для задоволення вагомих і соціально обумовлених потреб науково-педагогічного працівника, формування у нього стійких мотивів ефективної праці при належному фінансовому забезпеченні.

На жаль, статистика свідчить, що Україна посідає одне з останніх місць серед європейських країн за розмірами коштів, що виділяються державою на підтримку вищої освіти і наукових організацій.

Закон України «Про освіту»¹¹⁹, п.4 ст.5 «Державна політика у сфері освіти» містить таке положення: «Документами державного прогнозування і стратегічного планування розвитку освіти є прогноз розвитку освіти, стратегія розвитку освіти, відповідні державні регіональні та місцеві цільові програми, плани діяльності у сфері освіти органів влади». Закон України «Про вищу освіту»¹²⁰ не містить окремого положення щодо регулювання стратегічного планування сфери вищої освіти і визначення терміну «стратегічне планування».

Водночас фінансово-економічний механізм забезпечення розвитку освіти передбачає певну сукупність фінансових та економічних інструментів, який створює систему стимулів, що спонукають учасників соціально-економічних

¹¹⁹ Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст. 380. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

¹²⁰ Закон України «Про вищу освіту» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст. 2004. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

відносин діяти у певному напрямку задля досягнення мети. Складові цього механізму наступні:

- плани стратегічного розвитку закладів вищої освіти та поточні програми їх реалізації;

- фінансові плани та кошториси;

- бюджетування;

- фінансування закладів вищої освіти;

- залучення альтернативних джерел фінансування (наукових та освітніх грантів, контрактів на освітні та консультаційні послуги ЗВО для приватних фірм, кошти від проведення наукових досліджень на замовлення приватного сектору економіки, кошти ендаумент-фондів на основі благодійних внесків).

Стимули, що закладаються в основу фінансово-економічного механізму, обумовлюють задану модель поведінки економічних агентів (держава, заклади вищої освіти, наукові установи, науково-педагогічні працівники ЗВО, здобувачі освіти, батьки здобувачів освіти, роботодавці).

Законом України «Про вищу освіту» фінансування за рахунок видатків Державного бюджету України підготовки фахівців з вищою освітою за спеціальностями відповідних ступенів вищої освіти встановлюється в обсязі, необхідному для забезпечення на кожні 10 тисяч населення навчання не менше 180 студентів.

Незважаючи на законодавче визначення фінансування освіти в Україні (Законом № 1060) держава брала зобов'язання забезпечувати бюджетні асигнування на освіту в розмірі не меншому 10% національного доходу, ця норма жодного року не виконувалася. Статтею 78 Закону України «Про освіту» передбачено, що держава забезпечує асигнування на освіту в розмірі не менше ніж 7 відсотків валового внутрішнього продукту за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством. Сьогодні механізм фінансування ЗВО передбачає формування ресурсів з різних джерел, а саме: бюджетів різних рівнів, з яких оплачується підготовка фахівців відповідно до державного замовлення, фінансових ресурсів юридичних і фізичних осіб, які забезпечують підготовку спеціалістів на комерційній основі, а також від надання додаткових сервісних послуг, меценатів, благодійних організацій.

Якщо порівнювати із країнами Європейського Союзу, то варто сказати, що у 2019 році вони в середньому витрачали на освіту 4,7% ВВП. Менше 4% ВВП витрачали такі країни: Ірландія (3,1%), Італія (3,9%), Румунія (3,6%) та Болгарія

(3,9%). Водночас 6,0% і більше витрачали Естонія (6,0%), Бельгія (6,2%), Данія (6,3%) та Швеція (6,9%)¹²¹.

Крім того, варто звернути увагу на те, що країни Центральної Європи лише протягом 2000-2011 рр. суттєво збільшили частку витрат на осучаснення обладнання, будівництво та модернізацію в загальній структурі витрат у вищій освіті. Так, зокрема Чехія – до 20%, Польща – до 22%, Литва – до 25%, натомість Україна такі витрати зменшила до 4%¹²².

Отже, дефіцит фінансових ресурсів в освітній сфері є гострою проблемою. Фінансування державних ЗВО здійснюється за рахунок бюджетних асигнувань, коштів суб'єктів господарювання, а також додаткових джерел. У сучасних умовах розвитку економіки фінансовий механізм має базуватися на поєднанні двох основних підсистем: державного регулювання та ринкового саморегулювання. В умовах дефіциту фінансування практика залучення додаткових джерел фінансування закладами вищої освіти України може значно поліпшити їх фінансовий стан. Зокрема через механізми державно-приватного партнерства.

Так, доречним з цієї точки зору є вивчення досвіду Німеччини. Річ у тому, що в цій країні використовується модель фінансування освіти фізичними особами, що ґрунтується на поєднанні ощадних програм і пільгового фінансування. Алгоритм її дії включає залучення коштів домогосподарств спеціалізованими фінансовими установами та універсальними банками на тривалий період часу і подальше надання ними вкладнику кредиту на освіту в розмірі накопиченої суми за відсотками, значно нижчими, ніж на ринку інвестиційних ресурсів¹²³.

Система фінансування вищої освіти в Україні потребує підвищення конкурентоспроможності ЗВО і забезпечення високих стандартів якості навчання та викладання. Сьогодні є певні труднощі у застосуванні гнучких освітніх траєкторій та індивідуалізованого навчання через постійне збільшення нормативів чисельності здобувачів освіти на одну штатну посаду науково-педагогічних працівників. Так, у деяких ЗВО значення нормативів досягає 15 (!) магістрів на одну штатну посаду викладачів.

Справа в тому, що метою освітньої діяльності є не просто надання якісних освітніх послуг, а виконання функції драйверу економічного зростання суспільства через впровадження результатів завершених наукових розробок у

¹²¹ Інвестиції в освіту в країнах Європи. <https://pon.org.ua/novyny/9282-investycii-v-osvitu-v-krainakh-yevropy.html>

¹²² Освіта в Україні. https://cedos.org.ua/data/pdfs/osvitaua_250416_updated.pdf

¹²³ В.В. Татарінов, Реформи вищої освіти та проблеми їх реалізації в Україні / Академічний огляд. 2020. № 1 (52) – С.60-71. <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/1/7.pdf>

виробництво та підготовку висококваліфікованих кадрів, озброєних сучасними знаннями. Ефективне функціонування освітньої системи є необхідним чинником модернізації суспільства. Враховуючи, що протягом останніх десяти років спостерігається скорочення державного фінансування сфери освіти, реалізація визначених пріоритетів стає все складнішою. Практично всі заклади вищої освіти країни змушені вирішувати питання свого функціонування в умовах обмежених фінансових ресурсів та зростання обсягів витрат на здійснення своєї діяльності.

Занепад у фінансуванні освіти негативно відобразився на якості освітніх послуг. Низький рівень заробітних плат науково-педагогічного персоналу, низький рівень фінансування для розвитку закладів вищої освіти, неможливість самостійного отримання додаткових доходів, нестабільність у формуванні як держзамовлення фахівців, так і пропорційності фінансування витрат на їх підготовку ставить розвиток системи вищої освіти під загрозу занепаду. Враховуючи, що освіта є базою всього економічного розвитку країни, послаблення цієї бази – вищої освіти – неминуче послаблює всю національну економіку країни, знижує її ефективність та ослаблює міжнародну конкурентоспроможність України та її економічних суб'єктів.

Отже, ефективне функціонування вищої освіти як складової економіки України неможливе без потужних фінансових інвестицій з боку держави. Слід враховувати, що вища освіта є сферою довгострокових фінансових інвестицій, в результаті яких країна отримує освітянський, науково-технічний, інтелектуальний і кадровий потенціал для свого розвитку. В умовах зростання ролі вищої освіти в соціально-економічному розвитку країни важливою проблемою стає удосконалення управління вищою освітою, зміцнення матеріально-технічної бази, розширення можливостей щодо автономізації фінансової діяльності суб'єктів вищої освіти – закладів вищої освіти.

Слід визнати, що ендаумент-фонди, як інструмент фінансування новітніх освітніх програм, досі в Україні не набули значного поширення. В значній мірі це пов'язано із відсутністю правового регулювання. Загалом, в Україні назріла необхідність прийняття окремого нормативного акту, що визначить правовий статус ендаумента, конкретизує учасників правовідносин у сфері створення і функціонування ендаумента, закріпить їх права і обов'язки, визначить порядок та умови створення ендаументу, порядок розподілу прибутку тощо.

Також практично не вивченими є перспективи збільшення власних доходів університетів за рахунок надання додаткових освітніх послуг через навчальні центри, курси підвищення кваліфікації, репетиторство.

Для вирішення питання фінансово-економічного забезпечення стимулювання праці науково-педагогічних працівників, необхідно залучити альтернативні механізми, зокрема: створити умови для адресного інвестування в освіту кожного здобувача освіти; забезпечити перехід до реальної автономії закладів освіти із самостійним формуванням бюджету; впровадити авторські програми та фінансове забезпечення стимулювання праці викладачів за результатами їх публікаційної активності (кількість статей, посібників, монографій, доповідей на наукових конференціях), інноваційної, міжнародної діяльності (участь у підготовці грантових проєктів, розширення міжнародних контактів, участь у європейських програмах та ініціативах у сфері освіти: «Erasmus+», «Tempus», «Жан Моне», «Молодь у дії»), результативність навчання здобувачів вищої освіти (призові місця у творчих конкурсах, турнірах, змаганнях), перекваліфікація (здобуття освіти за додатковою магістерською програмою). На нашу думку, удосконалення фінансового забезпечення стимулювання праці викладачів буде ефективним, якщо на зміну директивно-плановому управлінню централізованими капітальними вкладеннями і монополізації функції фінансового забезпечення ЗВО буде впроваджено механізми стратегічного індикативно-директивного планування діяльності ЗВО та забезпечення права керівництва закладів вищої освіти державної форми власності самостійно здійснювати перерозподіл коштів загального та спеціального бюджетів залежно від актуальних потреб колективу. Таке реформування має бути спрямоване на подальше удосконалення механізмів державного фінансування закладів вищої освіти із зміцненням реальної автономії університетів, залученням альтернативних джерел фінансування, а також поліпшення форм і методів фінансового забезпечення стимулювання праці викладачів ЗВО.

Оновлена система управління має базуватися на інноваційних технологіях, принципах публічно-приватного партнерства і застосуванні фінансово-економічних стимулів, що впливатимуть на поведінку викладачів ЗВО і будуть стимулювати їх наукову та викладацьку творчість.

5.3. Удосконалення мотиваційного механізму у сфері праці науково-педагогічного персоналу

Формування ефективної мотивації можливе лише через удосконалення мотиваційного механізму у сфері науково-педагогічних працівників. Такий

мотиваційний механізм є комплексом економічних, соціальних, психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної творчої праці викладачів для забезпечення виконання поставлених завдань закладами вищої освіти. Науково-педагогічні працівники є стратегічним ресурсом закладу вищої освіти, а мотивація їх праці – ключовий засіб забезпечення мобілізації кадрового потенціалу. Інноваційний поступ вищої освіти неможливий без розуміння мотивів і потреб викладачів, а також ефективного використання стимулів до їх праці. Система мотивації у закладі вищої освіти має ґрунтуватися на принципах системності, комплексності, адресності, гнучкості, прозорості та динамічності. Аналіз особливостей та складної структури мотивів науково-педагогічної праці дозволяє виокремити такі основні види її мотивації (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1.

Основні види мотивації науково-педагогічної праці

Види мотивації	
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення справедливої оплати праці – виплата премій – виплата матеріальної допомоги – подарунки з нагоди свят – путівки на відпочинок кращим викладачам – оплата навчання, участі у професійних тренінгах, вебінарах, курсах
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> – залучення викладачів до управлінського процесу (стимулювання науково-педагогічних працівників до спільного досягнення цілей університету, вирішення актуальних питань, надання можливості користуватися деякими ресурсами ЗВО) – надання автономії лідерам творчих груп або наукових команд для реалізації наукових чи освітніх проєктів самостійно формувати команди однодумців – доручення відповідальних завдань, участь в банку ідей – можливість працювати за вільним графіком – зміцнення репутації та іміджу викладача та колективу університету загалом
Психологічна	<ul style="list-style-type: none"> – фото та інформація про переможця конкурсу «Кращий викладач», «Кращий науковець», «Кращий куратор» на сайті університету, в соціальних мережах, на корпоративному порталі – організація особливих подій для талановитих викладачів ЗВО (індивідуальних або командних) – доброзичлива, творча, відкрита атмосфера у колективі – team-building (корпоративні пікніки, вечірки, спортивні змагання)

Джерело: складено автором.

Зазначимо, що в якісній вищій освіті, перш за все, зацікавлена держава. Вища освіта, яка повністю відповідає вимогам сучасності, розвивається відповідно до світових здобутків науки, нових технологій та потреб модернізації

економіки є запорукою національної безпеки. Державне регулювання процесу модернізації вищої освіти України у контексті євроінтеграції, цифровізації, людиноцентризму та інклюзії передбачає контроль за моделюванням і створенням нових освітніх стратегій щодо оновлення й модернізації освітнього середовища здобувачів освіти.

Держава застосовує практичні заходи, засоби, важелі, стимули впливу на вищу освіту з метою досягнення поставлених цілей, тому на макрорівні мають бути здійснені певні заходи для поліпшення мотиваційного забезпечення праці викладачів вищої школи. Найбільш суттєвими організаційно-економічними важелями впливу на поліпшення мотиваційного механізму у сфері праці науково-педагогічних працівників на макрорівні, є наступні (таблиця 5.2.).

Таблиця 5.2.

**Важелі впливу на мотиваційний механізм
у сфері науково-педагогічної праці на макрорівні**

Економічні:
<ul style="list-style-type: none"> – збільшення щорічних видатків на освіту і науку; – нові механізми державного фінансування освіти; – диверсифікація джерел фінансування освіти; – нові механізми фінансування освіти на засадах державно-приватного партнерства; – пільгове стимулювання інвестицій у сферу освіти; – нові механізми оплати праці робітників освіти; – механізми економії від масштабу освітньої діяльності; – удосконалення матеріально-технічної бази наукової діяльності у ЗВО, розширення можливостей для наукового стажування за кордоном; – удосконалення Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів із оплати праці науково-педагогічних працівників ЗВО з урахуванням складності й результатів їх праці; – усунення диспропорцій у рівнях оплати праці працівників однакової кваліфікації, які виконують однакову за складністю та функціональними ознаками роботу.
Організаційні:
<ul style="list-style-type: none"> – запровадження Державних цільових науково-технічних та соціальних програм, спрямованих на розвиток наукової та науково-технічної сфери; – підтримка міжнародної співпраці у сфері освіти і науки; – реалізація завдань щодо соціальної підтримки молодих учених; – врахування всіх видів наукової, науково-технічної діяльності, які здійснюються за договорами правового та цивільно-правового характеру та за сумісництвом при нарахуванні пенсій науковим працівникам, індексація пенсій науковців.

Джерело: узагальнено автором.

Для удосконалення мотиваційного механізму праці науково-педагогічного персоналу на рівні ЗВО виключно важливою є роль керівника. Надихаюче управління здатне стимулювати та підтримувати атмосферу творчості у викладацькому колективі. Для сильного лідера важливим є вміння вести живий

прозорий діалог, говорити про стимули, мотивацію, цілі, прагнення, бажання, про траєкторію кар'єрного зростання викладача. Важливо знати, які обов'язки викладач любить виконувати найбільше, які найменше, що важливо для нього в роботі, крім зарплати, що могло би зробити його робочий процес простішим та приємнішим, чи є у викладача ідеї щодо покращення процесу роботи та які саме. Розумне використання сукупності мотивів і стимулів, що спонукають науково-педагогічного працівника до саморозвитку, зростання компетентності, нарощування творчого потенціалу, ініціативності є головною задачею управління та забезпечує досягнення особистих інтересів працівника та цілей закладу вищої освіти.

Для ефективного управління мотивацією необхідно матеріальні види мотивації поєднувати з нематеріальними. Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників у вітчизняних ЗВО може бути досягнуто при наявності наступних умов: поєднання системи управління розвитком персоналу, заохочення розвитку ініціативи у персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коректування системи мотивації, введення рейтингової системи стимулювання якості праці.

Оскільки творча праця за своєю природою є індивідуальною і передбачає високий ступінь автономності, університети мають створити таку сучасну корпоративну культуру, щоб підвищити творчий потенціал, посилити мотивацію творчої активності викладачів, формувати моделі поведінки викладачів для позитивного сприйняття інновацій, готовності постійно навчатися та підтримувати інноваційні процеси. Дослідження українських вчених переконують в тому, що розвиток інноваційної компоненти людського капіталу можливий на основі певних зрушень мотиваційного механізму у сфері праці¹²⁴.

Корпоративна культура закладу вищої освіти, як система незмінних, незалежно від обставин, цінностей, переконань, норм поведінки, ділової етики, традицій, що підтримує більшість співробітників, допомагає відповідати на виклики сучасного світу, розвивати відчуття єдності та згуртованості викладацької спільноти та концентрувати енергію й ресурси на ключових задачах майбутнього процвітання.

Для розвитку корпоративної культури закладу вищої освіти вкрай важливою є наявність професійної команди менеджерів, наділених, зокрема, такими особистими якостями, як сміливість та відповідальність при прийнятті рішень,

¹²⁴ Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Семикіна А.В., Бугасва М.В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2020. Вип. 4(37). С. 90-106. URL

розсудливість та креативність. Сформована суперкоманда з найбільш кваліфікованих фахівців, які в колі своїх професійних інтересів можуть бути більш компетентними, ніж керівник, а також стимулювання їх ініціативи та креативності є запорукою успіху ЗВО, зміцнення його іміджу та підвищення конкурентоспроможності кожного працівника і ЗВО загалом.

В сучасних умовах виняткового значення набувають підходи до управління конкурентоспроможністю персоналу на інноваційній основі, що загалом сприяє процвітанню суб'єкта господарювання¹²⁵. Тому особливу увагу потрібно приділяти виявленню, розвитку та збереженню в університеті талановитих молодих викладачів з лідерським потенціалом. Поповнення викладацького колективу молодими талановитими кадрами з числа випускників магістратури та аспірантури природно повинно узгоджуватися з цілями стратегічного розвитку університету. Зауважимо, що кар'єрне зростання молодого викладача всередині одного й того самого університету зміцнює його лояльність, підвищує мотивацію та залученість.

Посилення мотивації талановитих викладачів можна реалізувати за допомогою проведення аудиту талантів і відповідності їх здібностей потребам університету, обговорення не рідше двох разів на рік зон розвитку з кожним викладачем, надання можливості додаткової освіти, вивчення іноземних мов, участі у професійних тренінгах, залучення до міжнародної діяльності (участі в освітніх та наукових проєктах). Слід підкреслити, що активне застосування у викладацькій практиці знань з іноземної мови, особливо англійської, сприяє активізації процесів інтеграції викладачів та здобувачів освіти в європейську спільноту, а тому повинно заохочуватись керівництвом університету.

Необхідно також забезпечити регулярний зворотний зв'язок та відкритість комунікації між керівництвом університету та викладачами для коригування напрямів творчої діяльності відповідно до отриманих результатів.

Для активізації творчої праці викладачів вищої школи необхідно доповнювати традиційні методи управління новими. Важливими є високий рівень заробітної плати, умови праці (активне використання гнучкого графіка роботи, надання талановитим викладачам творчої відпустки для завершення роботи над книгою, монографією, підручником, створенням інтерактивних навчальних матеріалів, формуванням мережевого контенту різних форматів).

¹²⁵ Заярнюк О.В. HR-менеджмент: сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю персоналу на інноваційній основі Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 21 квіт. 2021 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. Ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 129-131.

Варто акцентувати увагу на тому, що гнучкий графік та віддалена робота є особливо вагомими ініціативами для налагодження балансу між роботою та життям, на думку молодих викладачів, так званих представників покоління зумерів і міленіалів (людей у віці 20-40 років). Водночас викладачі більш старшого віку також цінують можливість працювати за гнучким графіком, оскільки вони вбачають у цьому шанобливе ставлення і підкреслення їх значущості.

Окремими методами мотивації можуть виступати також оплата закордонних відряджень з метою стажування у провідних міжнародних освітньо-наукових закладах, що мають передовий досвід впровадження інноваційних освітніх практик, цифровізації освітнього процесу, інклюзії.

В якості окремого сучасного інструменту покращення мотиваційного механізму у сфері праці науково-педагогічного персоналу можна запропонувати також технології краудсорсингу. Нагадаємо, що поняття «краудсорсинг» означає процес акумулювання ресурсів (досвіду, знань, умінь) для генерування інноваційного продукту, комунікації чи стратегії. Таке об'єднання зусиль талановитих викладачів та здобувачів освіти, можливо з декількох країн світу, дасть можливість активізувати їх творчу та креативну діяльність за допомогою додаткових мотивів визнання їх винятковості у світовому масштабі.

Отже, на сучасному етапі соціально-економічного розвитку нашої країни суттєво зростає роль вищої освіти у впровадженні технологій четвертої промислової революції, євроінтеграційних процесах, модернізації суспільства, розвитку цифрової економіки. Водночас економічна та фінансова криза для більшості українських закладів вищої освіти спричинили скорочення необхідного фінансового забезпечення. В умовах недосконалої фінансової автономії ЗВО це негативно впливає на поліпшення системи фінансування вищої освіти та мотиваційне забезпечення розвитку творчого потенціалу науково-педагогічних працівників. Саме тому подальший розвиток вищої освіти в Україні, направлений на піднесення університетської науки, генерацію університетами новітніх знань, розширення міжнародної академічної співпраці, підготовку висококваліфікованих кадрів, потребує удосконалення всієї системи фінансового управління вищою освітою та вирішення проблеми розширення фінансових джерел закладів вищої освіти.

У підсумку зазначимо, що стрімкий розвиток процесів глобалізації, інтеграції, інклюзії, впровадження цифрових технологій, самовдосконалення особистості впродовж усього життя вимагає активної трансформації механізмів мотивації праці науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Від цього зрештою залежить успішність реформування вищої освіти України та її упевнена євроінтеграція.

VI. ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

6.1. Європейський досвід забезпечення високої мотивації персоналу до безперервного професійного розвитку

Пошук шляхів вдосконалення мотиваційних механізмів в економіці на етапі євроінтеграції є неможливим без вивчення європейського досвіду, зокрема у сфері професійного розвитку персоналу. Україна у своїх прагненнях нині орієнтується на модель соціально-економічного розвитку ЄС, у центрі якої – людина, яка мотивована не лише до задоволення власних потреб, а й до набуття нових знань і компетенцій, постійного професійного розвитку упродовж життя, до прояву творчої активності у різноманітних сферах праці та життєдіяльності.

Досягнення ЄС у формуванні інформаційного суспільства зумовлені могутнім впливом науково-технічного прогресу на економіку і життя людей. Такий вплив став важелем підвищення ролі інтелектуально-інноваційної складової у змісті праці, інноваційних змін у структурі економіки, появи та збільшення сегменту інноваційної зайнятості на ринку праці, зростання попиту на працівників, які володіють комп'ютерними технологіями, сучасними знаннями, затребуваними компетентностями.

Тому вибір Україною курсу на євроінтеграцію означає, передусім, рух у напрямі формування інформаційного суспільства, економіки знань, широкого використання новітніх технологій, розробки та впровадження інновацій. Впровадження досвіду ЄС потребує спрямованості розвитку України на подолання техніко-технологічної відсталості підприємств, становлення нових технологічних укладів, модернізації старих і створення нових робочих місць, і зокрема, – якісних змін в освітньо-професійній підготовці персоналу.

Важливо зрозуміти, що успіхи ЄС в інноваційному та економічному розвитку пов'язані передусім зі зміною освітньої парадигми, переосмисленням ролі освіти та професійного розвитку персоналу в інтересах формування динамічної економіки знань, здатної до стабільного зростання і підвищення конкурентоспроможності у глобальному вимірі, створення нових робочих місць, привабливих для людей з новими та сучасними знаннями і компетенціями.

Ключовими етапами на цьому шляху стали Меморандум щодо навчання впродовж життя, прийнятий Єврокомісією (2000 р.), рекомендації Європарламенту та Ради Європи «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя (2006 р.). Одним із найважливіших цільових орієнтирів

новітніх європейських стратегій (йдеться про «Лісабонську стратегію» (2000-2010 рр.) і стратегію «Європа-2020» (2011-2020 рр.)) стала як адаптація сфери освіти та професійного розвитку до потреб інноваційної економіки на основі формування умінь та компетенцій, яких вимагають перспективні потреби ринку праці, так і всебічна мотивація найманих працівників і роботодавців до постійного професійного розвитку за підтримкою держави.

Освіченість і безперервний професійний розвиток персоналу підприємств нині вважаються в ЄС головним джерелом підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств, досягнення матеріального добробуту працівників та їх сімей, важливим чинником соціальної злагоди у трудових відносинах.

За експертними оцінками, новітні тенденції професійного розвитку в країнах Європи виявляють себе багатоаспектними, підтверджуючи поступову реалізацію новітніх європейських стратегій, а саме як:

- перехід від елітної до високопрофесійної підготовки якомога більшого прошарку економічно активного населення через оволодіння новими базовими вміннями/компетентностями, які забезпечуються поєднанням формальних і неформальних методів навчання;

- поглиблення співробітництва між національними системами професійної освіти за умов міждержавного партнерства, а також кооперації між закладами освіти, соціальними інститутами, підприємствами, фірмами як у межах, так і поза межами окремих країн (іншими словами, має місце нарощування інтеграційних процесів у сфері професійної освіти і навчання, в ході яких збільшується конвергенція між європейськими країнами стосовно багатьох показників змісту та доступності професійної освіти і навчання);

- пошук нових форм партнерства між підприємствами, навчальними закладами, органами влади для визначення додаткових фінансово-економічних джерел для інвестування в ефективний освітньо-професійний розвиток, професійну підготовку відповідно мінливого попиту;

- збільшення гуманітарної складової професійної підготовки за рахунок дисциплін, орієнтованих на людину, діяльність якої очікується ефективною в новому інформаційному суспільстві – культурології, соціології, економіки, інформатики, ергономіки, екології, підприємництва;

- розширення форм і методів професійного розвитку на робочих місцях та за їх межами в інтересах зростання мобільності працівників;

- впровадження різноманітних форм морального, адміністративного, соціально-економічного заохочення персоналу до набуття нових компетенцій, безперервного професійного розвитку, інноваційної активності;

- економічне стимулювання державою підприємців, які активно навчають та перенавчають персонал;
- впровадження нових підходів до організації професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників на виробництві;
- запровадження інновацій під час викладання в процесі професійного навчання з переосмисленням ролі викладача;
- вдосконалення системи оцінювання якості професійної освіти і навчання, а також її результатів, виходячи з актуальних потреб підприємств в умовах становлення інноваційного суспільства;
- вдосконалення науково-методичного та інформаційного забезпечення різних форм безперервного професійного розвитку;
- організація державної підтримки професійного навчання безробітних (осіб, які шукають роботу) за актуальними професіями;
- впровадження в країнах ЄС політики спільного розподілу витрат на фінансування професійного розвитку (державою, роботодавцями, громадянами) з використанням сукупності адміністративних та фінансово-економічних інструментів (податкові стимули; навчальні фонди (гранти); субсидії; позики; схеми окупності; навчальні відпустки; схеми заощаджень);
- прогнозування потреби у нових професіях (ключових компетенціях), визначення відповідних змін у професійній підготовці в інтересах забезпечення інноваційної діяльності підприємств у різних галузях економіки.

Систематизація новітніх тенденцій свідчить, що в умовах побудови інформаційного суспільства в країнах Євросоюзу набуває системного і масштабного характеру мотивація безперервного професійного розвитку персоналу. Така мотивація стає багаторівневою, багатоаспектною, не обмежується суто середовищем окремого підприємства і навіть окремої країни; перелік впливових мотиваторів є надзвичайно широким, він охоплює різноманітні чинники та інструменти впливу (правові, економічні, фінансові, соціальні, організаційні, культурні, науково-методичні, інформаційні тощо).

Підтвердженням зазначених тенденцій професійного розвитку персоналу в країнах ЄС є дані Європейської статистики. Наведені у таблиці 1 дані охоплюють різні форми навчання персоналу як на підприємствах різних за розміром, так і в провідних секторах економіки (виробництво, послуги) у 2013-2015 рр. Аналізуючи дані таблиці, можна побачити досить високі значення рівня охоплення персоналу професійним навчанням (понад 80%) на різних за розміром підприємствах (з чисельністю персоналу 10-49 осіб, від 50-249 осіб; 250-499 осіб; 500 і більше працівників), а також у провідних секторах економіки, що загалом мають тенденції до зростання.

Рівень охоплення персоналу формами безперервного професійного розвитку у різних секторах економіки ЄС (2013-2015 рр.)

Форми безперервного професійного розвитку	Всього охоплено працівників, %	Частка охоплених професійним навчанням в залежності від розміру підприємств (за чисельністю персоналу),%				Частка охоплених професійним навчанням в різних секторах економіки, %	
		10-49 працівників	50-249 працівників	250-499 працівників	500 і більше працівників	Виробництво (A-F)	Послуги (G-S)
Будь-які форми навчання загалом							
2013 р.	83	81	94	97	99	81	84
2015 р.	86	84	94	96	98	85	86
Курсова форма навчання							
2013 р.	64	61	77	85	89	60	66
2015 р.	67	64	82	86	89	69	66
Інші форми навчання							
2013 р.	78	75	89	95	99	76	79
2015 р.	80	78	92	93	97	79	81
Поєднання курсової та інших форм навчання							
2013 р.	59	56	73	82	89	55	61
2015 р.	62	58	80	84	88	63	61
Навчання відсутнє							
2013 р.	17	19	6	3	1	19	16
2015 р.	14	16	6	4	2	15	14

Джерело: таблицю побудовано на основі джерел¹²⁶

З огляду даних табл. 6.1., бачимо такі тенденції в країнах ЄС:

- охоплення працівників професійним розвитком є масовим і має тенденцію до зростання (у 2013 р. – 83%, у 2015 р. – 86%);
- рівень охоплення працівників навчанням у секторі послуг (86%) не тільки не відстає, а нині навіть випереджає сектор виробництва (85%);
- частка охоплених професійним навчанням є максимально високою (понад 96%) саме на великих підприємствах з чисельністю працівників понад 250 осіб, що пояснюємо перевагами в організації та інвестуванні навчання, водночас на

¹²⁶ Continuing vocational training survey: CVTS 4-Main report. February 2013 [Електронний ресурс]. – С. 28. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/publications/continuing-vocational-training-survey-cvts4-report.pdf>;

Continuing vocational training survey: CVTS 5-Main report. October 2017 [Електронний ресурс]. – С. 29 – Режим доступу: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/652812/Continuing_vocational_training_survey-main_report.pdf

малих підприємствах (від 10 до 49 працівників) цей показник також досяг високого рівня – 84%, що свідчить про залучення більшості працівників до постійного професійного навчання та перенавчання;

– пріоритетною формою навчання є курсове навчання (внутрішні (на підприємстві) і зовнішні курси), яке у 2015 році охоплювало 67% працівників (для порівняння, у 2013 р. – 64%); на підприємствах з чисельністю понад 500 працівників цією формою навчання охоплено 89% персоналу;

– частка працівників, не охоплених навчанням на підприємствах, упродовж 2013-2015 рр. зменшилася з 17 до 14 %.

Досвід організації безперервного професійного навчання персоналу в ЄС засвідчує, що внутрішні курси організують переважно за рахунок коштів підприємств. Провайдерами зовнішніх курсів є: по-перше, компанії, коледжі, університети, громадські організації, які фінансуються або підтримуються державою (наприклад, центри освіти дорослих); по-друге, приватні компанії, по-третє, профспілки, об'єднання працівників тощо.

Грунтуючись на даних європейської статистики, простежимо поширеність курсової форми навчання персоналу на підприємствах, залежно розміру підприємств; сектору економіки (виробництво, послуги); галузі економіки (промисловість, будівництво, видобуток корисних копалин, комунальні послуги, торгівля, розміщення та харчування, транспорт, інформація та комунікація, фінанси та страхування тощо) (рис. 6.1.).

Виходячи з даних, наведених на рис. 6.1., можемо констатувати такі тенденції, притаманні професійному розвитку персоналу в ЄС:

– серед великих підприємств (500 і більше працівників) 82% надають перевагу організації постійно діючих внутрішніх курсів для персоналу; серед малих підприємств це практикують лише 40%, застосовуючи інші форми професійного розвитку (зовнішні курси, самонавчання персоналу);

– у секторах виробництва та сфері послуг зрівнялася частка підприємств (44%), які інвестують в організацію внутрішньофірмового навчання персоналу;

– серед галузей економіки найбільшою є поширеність внутрішньофірмового навчання персоналу у таких галузях, як фінанси та страхування (63% підприємств), інформація та комунікація (51%), будівництво (50%), видобуток корисних копалин, комунальні послуги (49%)¹⁶⁹.

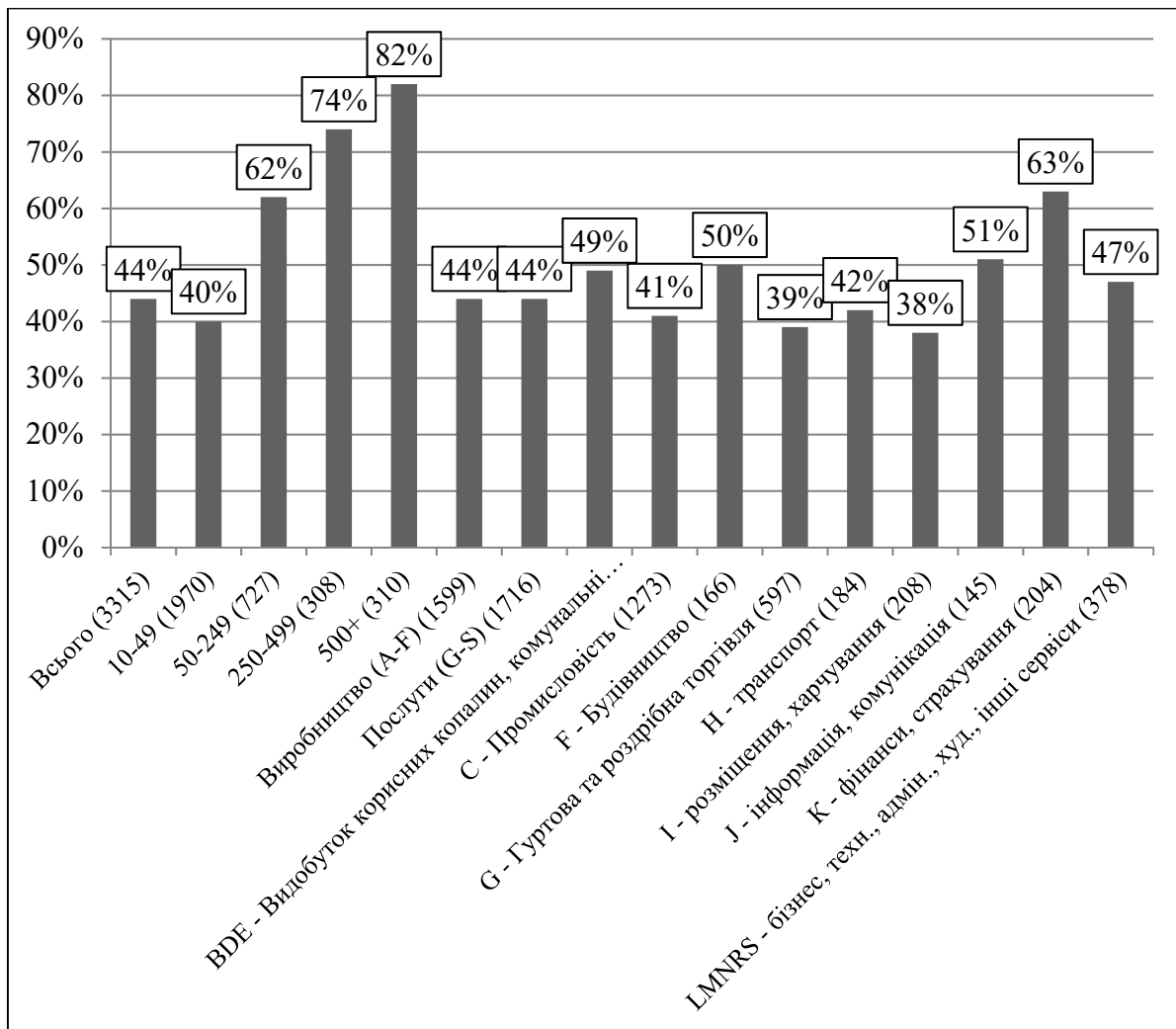


Рис. 6.1. Внутрішньофірмове навчання персоналу в ЄС в залежності від розміру підприємств, сектору економіки та галузі (% підприємств, 2015 р.)¹²⁷

Дані Європейської статистики свідчать, що понад 2/3 всього персоналу підприємств в країнах ЄС навчаються на робочому місці. На середніх та великих підприємствах майже 4/5 персоналу навчаються новим професіям та підвищують кваліфікацію в межах підприємства. Разом з тим, поряд з формальним професійним навчанням на робочих місцях або за межами підприємства зростає значення і поширеність альтернативних форм навчання персоналу, зокрема:

- самостійного навчання (електронного), яким паралельно охоплено понад третину працівників;
- навчання через ротацію кадрів, що охоплює кожне п'яте робоче місце (робоче місце (посаду) працівника, відсутнього з причини навчання, тимчасово

¹²⁷ Continuing vocational training survey: CVTS 5-Main report. October 2017 [Електронний ресурс]. – С. 32 – Режим доступу: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/652812/Continuing_vocational_training_survey-main_report.pdf

займає інший працівник для збагачення професійних навичок або безробітний на випробувальний термін під час працевлаштування (це є новим у програмах ротації кадрів));

- участі в програмах обміну працівниками з іншими підприємствами для отримання досвіду роботи в умовах іншої корпоративної культури;

- відвідування конференцій, семінарів (у цих формах професійного розвитку задіяний кожен п'ятий працівник).

Варто підкреслити, що для безпосередньої організації професійного розвитку персоналу понад 20% підприємств країн ЄС використовують власні або спільні з іншими підприємствами, установами приміщення навчальних центрів, кожне третє підприємство формує спеціальний бюджет для професійного навчання, кожне друге підприємство має спеціалізований відділ, який відповідає за безперервний професійний розвиток персоналу. В процесі професійного навчання широко застосовуються комп'ютерні технології, мультимедійні засоби, має місце розвиток інновацій у викладанні й навчанні з переосмисленням ролі викладача (тренера), відбувається вдосконалення механізмів оцінки якості професійної освіти і навчання, а також її результатів.

Досить цікавим є той факт, що на європейських підприємствах незалежно від застосування форм внутрішнього або зовнішнього курсового навчання персоналу велика увага приділяється періодичним або постійним опитуванням працівників, експертів щодо корисності методів навчання, формування затребуваних компетенцій. Такі опитування у структурованому вигляді практикує майже половина підприємств в ЄС, зосереджуючи увагу на розвитку ключових компетентностей, які вважаються більш цінними, ніж вузькопрофільні знання з окремих галузей наук: вміння вчитися, спілкування іноземними мовами, підприємницькі вміння, здатність ефективно використовувати потенціал інформаційно-комунікаційних технологій і електронного навчання, цифрова грамотність. Результати опитування стають підґрунтям для гнучкого вибору методів мотивації персоналу до участі у курсовому навчанні та змін у навчальних програмах.

Під час формування програм професійного навчання на виробництві роботодавцями приділяється окрема увага формуванню спеціальних, технічних і практичних умінь та професійних компетентностей, зокрема вмінню роботи з клієнтами, вмінню працювати в команді, здатності до комунікацій, компетентності в питаннях менеджменту, володінню інформаційними технологіями на професійному рівні, навичкам управління офісом тощо (хоча потреба у зазначених компетентностях дещо відрізняється у підприємств, що

відносяться до сектору послуг і сектору виробництва, що є логічним в силу відмінностей у змісті праці).

Позитивні зміни в організації безперервного професійного розвитку персоналу підприємств в ЄС стають можливими передусім завдяки чіткій реалізації обраної стратегії «Європа-2020» (2011-2020 рр.), збільшенню інвестицій у розвиток людських ресурсів за активної участі соціальних партнерів (держави, роботодавців, профспілок), а також впровадженню концепції спільного розподілу витрат на професійну освіту і навчання в умовах соціального партнерства.

Варто акцентувати увагу на тому, що у багатьох західноєвропейських країнах одним із джерел коштів державних органів, що спрямовуються на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% фонду заробітної плати¹²⁸. З іншого боку, держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, сприяє тісній взаємодії державних органів влади з підприємствами в питаннях професійного навчання. Для активного сприяння організації початкової професійної підготовки молоді, державні органи влади здійснюють пряме фінансування внутрішньофірмових систем навчання. Наприклад, у Великобританії, Італії, Швеції за наймання та навчання молоді 16-18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи покривають до 80% витрат підприємства, стимулюючи зацікавленість роботодавців у професійному навчанні молодих людей. У Німеччині, Франції, Італії, Швеції використовується так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років, фінансування якої здійснюється державою. При цьому забезпечується поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості та відповідність зайнятості учня здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у різних системах. Активний контроль менеджерів підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного і практичного навчання.

Зауважимо, що кожній країні-члену ЄС притаманні свої особливості у фінансуванні безперервного професійного розвитку, що пов'язано з дією специфічних історико-культурних, організаційно-економічних, політичних

¹²⁸ Червінська Т.М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т.М. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . – 2015.– № 1. – С. 135-140.

чинників, традицій у підходах до функціонування професійної освіти і навчання дорослих. Водночас останніми роками стають поширеними форми взаємодії соціальних партнерів, зокрема економічні механізми спільного розподілу витрат на професійну освіту і навчання, які слугують засобом узгодження інтересів держави, роботодавців і громадян з їх різноманітними освітніми потребами в умовах обмежених фінансових ресурсів. Йдеться про інноваційні програми безперервної професійної освіти і навчання «Податкові стимули», «Навчальні фонди», «Субсидії», «Позики», «Схеми окупності»; «Навчальні відпустки», «Схеми заощаджень».

Такий підхід виявився дієвим для збільшення обсягів професійного навчання у нових країнах-членах ЄС (маємо на увазі Болгарію, Естонію, Кіпр, Латвію, Литву, Мальту, Польщу, Румунію, Словенію, Словаччину, Чехію, Угорщину). За даними Європейського центру професійної освіти та навчання, найбільш популярними в цих країнах стали такі інструменти мотивації до професійного розвитку, як податкові стимули (відстрочки сплати податків як для фізичних, так і для юридичних осіб), грантові схеми, схеми заощаджень, позики. При цьому найменш популярними є схеми окупності, навчальні відпустки та субсидії.

Окреслені європейські тенденції свідчать про збудовану багаторівневу систему мотиваційного забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу підприємств, посилення інтеграційних процесів у сфері професійної освіти і навчання в ЄС, під час яких збільшується конвергенція між європейськими країнами в питаннях доступності професійної освіти і навчання, оволодіння новими базовими вміннями та компетенціями на основі формальних і неформальних траєкторій навчання. Все це сприяє забезпеченню безперервного професійного розвитку персоналу підприємств, поліпшенню його організації, підвищенню загальної якості людського капіталу усіх країн-членів ЄС, зростанню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, загальному руху до створення інформаційного суспільства.

6.2. Мотиваційний механізм у сфері професійного розвитку персоналу: формування та адаптація до умов євроінтеграції

У пошуках прийнятних шляхів формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, адаптованого до умов інтеграції України в ЄС, виходимо з такої специфіки європейського досвіду:

– сучасні концепції професійної освіти, методи і технології управління мотивацією персоналу, що нині впроваджуються у практику діяльності підприємств країн ЄС, спрямовуються на забезпечення безперервного професійного розвитку працівників та підвищення його якості;

– мотивація професійного розвитку персоналу підприємств в країнах ЄС охоплює своїм стимулюючим впливом спільну взаємодію соціальних партнерів на різних економічних рівнях; інвестування у професійний розвиток працівників формується за рахунок різноманітних джерел (підприємств, держави, громадських організацій, коштів фізичних осіб) в інтересах формування затребуваних професійних компетентностей працівників, підвищення загальної якості людського капіталу країн Євросоюзу та побудови конкурентоспроможної економіки постіндустріального типу.

Водночас, результати проведеного нами дослідження¹²⁹ дозволяють констатувати, що в Україні існує низка перешкод для швидкого засвоєння європейського досвіду і формування дієвого мотиваційного механізму мотивації персоналу до безперервного професійного розвитку. Йдеться зокрема про виявлене суттєве відставання українських підприємств від підприємств країн ЄС за показниками та станом розвиненості професійного розвитку персоналу підприємств, обсягами його мотиваційного забезпечення, що стало наслідком низки взаємопов'язаних проблем, зокрема хронічного недоінвестування в людський капітал з боку підприємців та держави, відсутність тісної взаємодії соціальних партнерів в питаннях професійного розвитку, міжсекторальної координації цих процесів. Окреслена ситуація суперечить пріоритетним цілям руху України до інноваційного суспільства та євроінтеграції.

Вважаємо, що проблема мотивації професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств не може бути вирішена суто на мікроекономічному рівні, що доведено результатами комплексного аналізу, порівняльної оцінки стану професійного розвитку персоналу підприємств та його мотиваційного забезпечення в Україні і країнах ЄС. Крім того, якісні позитивні зміни у стані професійного розвитку персоналу на підприємствах України неможливо досягти без формування дієвого мотиваційного механізму, адаптованого до завдань євроінтеграції та здатного впливати на усіх соціальних партнерів на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях.

Приймаючи сформульовані вище наукові висновки та положення як базові у наших подальших міркуваннях, пропонуємо науково-методичний підхід до

¹²⁹ Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

побудови схеми мотиваційного механізму безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. Він передбачає досягнення стратегічної мети – формування багаторівневої системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, орієнтованої на побудову конкурентоспроможної економіки та євроінтеграцію України.

Побудова мотиваційного механізму безперервного професійного розвитку персоналу підприємств підпорядковується дії економічних законів, відомих з економічної теорії. Йдеться про об'єктивні економічні закони, які діють в умовах ринкової економіки: закон зростання потреб, закон попиту і пропозиції, закон обмеженості ресурсів, закон економії часу, закон конкуренції. Урахування цих законів дає змогу, розв'язуючи проблему професійного розвитку персоналу, акцентувати увагу на ролі професійного самовдосконалення працівників для зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, ефективності капіталовкладень у професійне навчання, набуття затребуваних ринковим середовищем професійних компетентностей тощо.

Наше бачення засад формування мотиваційного механізму безперервного професійного розвитку персоналу підприємств базується на обґрунтуванні наявності тісного взаємозв'язку між професійним розвитком людини і розвитком соціуму, що доводить:

- необхідність багатоаспектного вивчення розвитку людини;
- потребу вивчення закономірностей професійного зростання людини та набуття цілісної системи характеристик у сфері праці;
- важливість розуміння системного взаємозв'язку якісних змін у професійних компетентностях та характеристиках працівників підприємств внаслідок динамічних змін у розвитку соціуму під впливом НТП, глобальних інноваційних зрушень у розвитку людства.

Вважаємо, що розробка моделі зазначеного механізму має характеризуватися багаторівневим підходом до визначення витоків досліджуваної проблеми, засобів її розв'язання, що не обмежується умовами підприємства, передбачає налагодження тісної партнерської взаємодії держави, підприємців, профспілок, навчальних закладів.

Доцільність такого підходу підтверджена результатами оцінки тенденцій та особливостей мотивації професійного розвитку персоналу підприємств в Україні та в ЄС. Виходячи з цього, основними функціями механізму вважаємо:

- оцінювання (йдеться про необхідність оцінювання стану та динаміки професійного розвитку персоналу підприємств, поетапного комплексного оцінювання професійних компетентностей та якісних характеристик персоналу,

його мотивованості в межах професійних груп; оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і його мотивованості на результати трудової діяльності;

– контроль (передбачає застосування соціологічної та експертної оцінки дієвості мотивації); використання розробленого нами методу діагностики системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства для перевірки дієвості функціонування механізму та виявлення міри виконання покладених на нього функцій);

– мотивацію (йдеться про поєднання внутрішньої і зовнішньої мотивації персоналу до постійного професійного розвитку; зовнішня мотивація має бути багаторівневою, охоплювати низку економічних, соціальних, організаційно-технологічних, адміністративних, морально-психологічних та інших методів впливу);

– координацію (цю функцію на макро- та мезоекономічному рівнях мають виконувати державні органи влади; йдеться передусім про міжсекторальну координацію професійного розвитку);

– регулювання (йдеться про гнучкість у виборі або заміні мотиваторів (важелів мотиваційного впливу) залежно від результатів оцінювання професійного розвитку, виявлених тенденцій, протиріч у мотивації за результатами діагностики).

При цьому регулювання дії механізму, здійснюється на різних економічних рівнях відповідно до потреб економіки країни, економіки регіону, потреб підприємства; на макро- та мезоекономічному рівнях регуляторні функції покладаються на державу).

В систему основних важелів мотиваційного регулювання доцільно включити норми, нормативи, оплату праці, надбавки і доплати, премії, податки на доходи, ціни, тарифи, соціальні (компенсаційні) пакети, подяки тощо. Під час функціонування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств мають залучатися нормативно-правові, економічні, фінансові, соціальні, організаційні, адміністративні, морально-психологічні інструменти мотиваційного впливу.

За підсумками наших досліджень¹³⁰, у складі мотиваційного механізму безперервного професійного розвитку персоналу підприємств запропоновано виокремлення важелів та інструментів впливу, окремі блоки механізму, що функціонують на різних економічних рівнях. Схема такого механізму проілюстрована на рис. 6.2.

¹³⁰ Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

Схемою (рис. 6.2.) зафіксовані мета, основні принципи дії мотиваційного механізму, функції, структурні складові – блоки механізму на різних економічних рівнях, важелі та інструменти мотиваційного впливу.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ		
Стратегічна мета	формування багаторівневої системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств, орієнтованої на побудову конкурентоспроможної економіки та євроінтеграцію України	
Принципи	систематичності та гнучкості мотивування, прозорості та зрозумілості мотиваційних заходів, оптимізації засобів впливу, врахування ступеню розвитку підприємства і персоналу, пріоритетності індивідуального підходу у мотивації	
Функції	оцінювання, контролю, мотивації, координації, регулювання	
Економічні закони	зростання потреб, попиту і пропозиції, обмеженості ресурсів, економії часу, конкуренції	
Рівні функціонування	макрорівень, мезорівень, мікрорівень	
Структурні складові:	пріоритет – орієнтація на дотримання вимог ЄС до якості знань та професійних компетенцій персоналу підприємств	
Блок 1. Функціонування механізму на макроекономічному рівні (за окремою схемою)	Цільовий орієнтир	Підвищення якості людського капіталу на основі забезпечення безперервного професійного розвитку зайнятого населення; конкурентоспроможність економіки.
	Особливості мотиваційного впливу	Створення законодавчих засад для державного стимулювання роботодавців, які організують безперервне навчання персоналу, державних фондів і програм професійного навчання, проектів державного кредитування осіб на цілі освітньо-професійного розвитку; соціальна взаємодія.
Блок 2. Функціонування механізму на мезоекономічному рівні (за окремою схемою)	Цільовий орієнтир	Забезпечення кадрових потреб регіону через створення регіональних центрів професійного розвитку; підвищення ефективності економіки.
	Особливості мотиваційного впливу	Створення регіональних центрів професійного навчання та перенавчання на основі співучасті соціальних партнерів у витратах.
Блок 3. Функціонування механізму на мікроекономічному рівні (за окремою схемою)	Цільовий орієнтир	Забезпечення кадрових потреб підприємства, підвищення трудової та інноваційної активності персоналу, його конкурентоспроможності на основі безперервного професійного розвитку
	Особливості мотиваційного впливу	Запровадження економічних, соціальних та моральних заохочень постійного професійного розвитку на основі соціального діалогу
Науково-методичне забезпечення	Методичні підходи до оцінювання персоналу, діагностики ефективності мотивації професійного розвитку, оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і мотивованості на результати трудової діяльності та ін.	
Важелі впливу	Норми, нормативи, оплата праці, надбавки і доплати, премії, податки на доходи, ціни, тарифи, соціальні пакети, подяки тощо	
Інструменти впливу	Нормативно-правові, економічні, фінансові, соціальні, організаційні, адміністративні, морально-психологічні та ін.	

Рис. 6.2. Схема мотиваційного механізму безперервного професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України

Джерело: схему розроблено Семікіною М.В і Дудко С.В.

Мотиваційний механізм безперервного професійного розвитку персоналу підприємств (рис. 6.2.) має функціонувати на макроекономічному, мезоекономічному

та мікроекономічному рівнях (в умовах підприємства такий механізм має одночасно спрацьовувати також і на особистісному рівні, тобто на рівні окремого працівника), дотримуючись низки принципів:

- систематичності та гнучкості мотивування (систематичність дії мотиваторів (економічних, соціальних, адміністративних, морально-психологічних тощо) потрібних для налаштованості працівників на постійні зусилля заради безперервного професійного розвитку; такі зусилля у певні періоди роботи підприємства можуть бути різними залежно від потреб набуття нових компетентностей і тому мають адекватно та гнучко змінюватися стимули, не втрачаючи привабливості для персоналу);

- прозорості та зрозумілості мотиваційних заходів (стимули, що пропонуються в інтересах залучення працівників до професійного розвитку, мають бути доступними, зрозумілими і відомими для працівників з різним освітнім рівнем підготовки, щоб зацікавлювати у професійному зростанні);

- оптимізації засобів впливу та мотиваційного забезпечення (в результаті діагностики ефективності мотивації важливо визначати найбільш дієві мотиватори, зосереджуючи увагу саме на їхньому залученні в інтересах отримання найбільшого мотиваційного ефекту у сфері професійного розвитку персоналу);

- врахування ступеня розвитку підприємства і персоналу (цей принцип означає, що складність завдань професійного розвитку і вибір мотиваторів потребує адекватного врахування ступеня розвитку підприємства і персоналу);

- пріоритетності індивідуального підходу у мотивації (цей принцип зумовлений тим, що найбільший мотиваційний ефект досягається лише тоді, коли мотивація є адресною, сприяє задоволенню актуальних потреб конкретного працівника, враховує його вік, освіту, стаж, посаду, досягнення, конкретні здобутки у праці та професійному розвитку тощо);

- наукової обґрунтованості мотиваторів (цей принцип означає, що вибір мотиваторів (чинників та важелів мотиваційного впливу на працівників на різних економічних рівнях) має бути обґрунтованим, тобто базуватися на результатах комплексної оцінки стану професійного розвитку та його мотивації, застосування методики діагностики ефективності мотиваційного забезпечення професійного розвитку персоналу на підприємстві);

- соціальної взаємодії та співучасті у витратах на професійне навчання (йдеться про необхідність взаємодії соціальних партнерів у розв'язанні завдань професійного розвитку та співучасті у витратах, пов'язаних з функціонуванням механізму мотивації на підприємстві (підприємець і профспілка), в регіоні (участь об'єднань спілки роботодавців, об'єднань профспілок в регіонах країни

у створенні та фінансуванні регіональних центрів професійного розвитку), країні (участь держави у частковому фінансуванні проектів професійного розвитку);

– соціального діалогу та партнерства (цей принцип означає, що механізм мотивації професійного розвитку на різних економічних рівнях має функціонувати на засадах співпраці, діалогу, консультацій соціальних партнерів в інтересах підвищення результативності професійного розвитку працівників підприємств);

– відповідальності соціальних партнерів (моделлю механізму передбачено запровадження відповідальності соціальних партнерів за діяльність у сфері професійного розвитку, передбачену укладеними колективними договорами та угодами).

Науково-методичне забезпечення функціонування зазначеного мотиваційного механізму професійного розвитку персоналу передбачає:

– заходи щодо вдосконалення технологій оцінювання персоналу в системі управління мотивацією професійного розвитку (процедури поетапного комплексного оцінювання професійних компетентностей та якісних характеристик персоналу, його мотивованості в межах професійних груп, а також інфографічний супровід такого оцінювання персоналу);

– застосування методів діагностики ефективності мотивації професійного розвитку, оцінювання співвідношення впливу професійної компетентності персоналу і мотивованості на кінцеві результати трудової діяльності, якості продукції тощо, оцінки наявних та перспективних потреб персоналу і підприємства, узгодження можливостей їх задоволення на основі соціального діалогу.

Найскладнішими питаннями функціонування зазначеного механізму є:

1) підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку працівників та його мотиваційне забезпечення;

2) адаптація мотиваційного механізму професійного розвитку персоналу до вимог євроінтеграції, яка потребує загалом інноваційних змін в економічній, правовій системі держави, новацій у соціально-трудових відносинах, кардинальних змін у продуктивності праці, доходах населення, реформування системи освіти та професійного розвитку.

Справедливо підкреслити, що адаптація мотиваційного механізму вимагатиме тривалого часу і ментальних змін, передусім якісно нової свідомості та спільної відповідальності соціальних партнерів за стан професійного розвитку.

Саме тому, на нашу думку, можливості адаптованості механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємств до завдань інтеграції в ЄС мають забезпечуватися:

по-перше, через вдосконалення його мотиваційного забезпечення на різних економічних рівнях;

по-друге, через розширення горизонтальної і вертикальної взаємодії соціальних партнерів, їх співучасті у стимулюванні процесів залучення працівників до безперервного професійного розвитку;

по-третє, через підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан такого розвитку;

по-четверте, за рахунок заохочення підприємців органами місцевої державної влади в регіонах до активної діяльності в цьому напрямі, співпраці з навчальними закладами, службами зайнятості, стимулювання їх участі в організації та функціонуванні центрів професійного розвитку.

Іншими словами, адаптованість зазначеного механізму до умов євроінтеграції стане можливою в разі координації функціонування усіх його складових, включаючи блоки механізму на різних економічних рівнях.

6.3. Взаємодія соціальних партнерів як мотиваційний регулятор у сфері професійного розвитку

Включення України в євроінтеграційні процеси суттєво підвищує потребу у працівниках з широким світоглядом, аналітичним мисленням, розвинутим почуттям соціальної відповідальності, які добре розуміють потребу прогресивних змін в суспільстві, в економіці, у власному професійному розвитку, необхідність налагодження активного соціального діалогу. Таких працівників спільними зусиллями має «вирощувати» суспільство, спираючись на активну взаємодію соціальних партнерів.

Забезпечення якісного безперервного професійного розвитку потребує скоординованих зусиль соціальних партнерів – держави, бізнесу, закладів освіти, трудових колективів та профспілок. Поділяємо думку дослідників¹³¹, що в Україні така соціальна взаємодія є недостатньою і переважно слабкою. «Ключи» до розв'язання цієї проблеми бачимо не стільки в незрілості соціально-трудова відносин порівняно з європейською практикою, скільки у неспівпаданні

¹³¹ Семикіна М.В., Смутчак З.В., Пасєка С.Р. Сучасна теорія соціально-трудова відносин: курс лекцій. Навчальний посібник для студентів та аспірантів економічних спеціальностей закладів вищої освіти – Кропивницький: видавець Лисенко В.Ф., 2020. – 236 с.

інтересів і мотивів, якими керуються окремі соціальні партнери, нестачі активного соціального діалогу.

Для глибшого розуміння цих протиріч зосередимо увагу на дослідженні відмінностей мотиваційних профілів «діючих осіб» – основних соціальних партнерів, які безпосередньо мають відношення до сфери професійного розвитку персоналу.

Серед мотивів, якими визначається мотиваційний профіль індивіду (майбутнього працівника), визначальними вважаємо:

- мотиви вибору професії (престижність професії, інтерес до неї, схильність до певних видів професійної діяльності);

- мотиви вибору потенційного місця роботи (репутація підприємства, стратегія його розвитку, розвиток корпоративної культури, ставлення до персоналу на підприємстві, умови та режим праці, привабливість робочого місця, наявність компенсаційного соціального пакету, оцінка достатності кваліфікації, рівня освіти, досвіду, знань, умінь, навиків, стану здоров'я для виконання професійних обов'язків);

- мотиви до праці (можливості отримання матеріальних благ, необхідних для задоволення особистих потреб і забезпечення добробуту для членів своєї родини; можливості задоволення потреб у спілкуванні; усвідомлення можливості приносити користь суспільству, допомагати іншим людям).

Апріорі передбачуваними вважаємо мотиви професійного навчання, що в наукових дослідженнях висвітлюються найбільш часто. До них належать: висока очікувана заробітна плата після отримання сертифіката про освіту; можливість прояву самостійності та кар'єрного зростання у майбутньому; збільшення шансів досягнути особистих життєвих цілей; кращі шанси для умов виховання своїх дітей та добробуту своєї родини.

Ці та інші мотиви нами враховано в якості базових під час розробки методики визначення мотиваційного профілю особистості для етапу вибору професії, ілюстрованої рис. 6.3. Методика передбачає розробку анкет із запитаннями, проведення соціологічних опитувань, формування оцінок щодо мотивів вибору професії (внутрішніх індивідуально значимих, внутрішніх соціально значимих, зовнішніх позитивних та зовнішніх негативних), представлення яких у вигляді шкали 0-10 (0 – відсутність переваги вибору; 10 – найбільша перевага вибору) дозволяє здійснити розподіл мотивів за групами (у представленому таблицюю варіанті – на користь внутрішніх індивідуально значимих мотивів; сумарне значення 41 проти 20, 27 та 12 за іншими групами мотивів) та сформулювати відповідний цим даним мотиваційний профіль (рис. 6.3.).

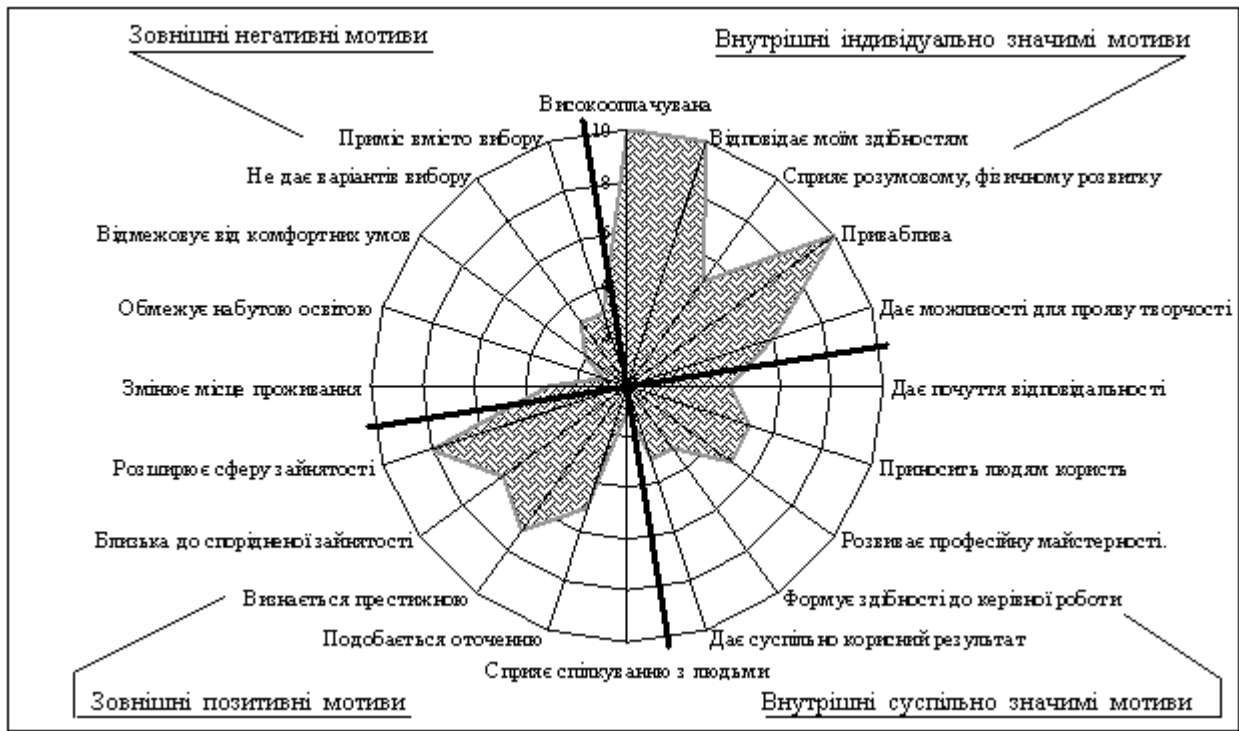


Рис. 6.3. Мотиваційний профіль пріоритетів індивіда
(майбутнього працівника) на етапі вибору професії

Джерело: побудовано Орловою А.А. за результатами соціологічних опитувань серед претендентів на робочі місця, абітурієнтів.

Звернення до переліку професій дозволяє зупинити вибір на тих із них, які найбільше відповідають контуру мотиваційного профілю, отже, найбільш прийнятні для вибору місця здійснення професійної підготовки і самої професії. Зауважимо, що існує можливість виокремлення контуром як кожного мотиву окремо, так і їх груп (по п'ять мотивів у кожній). Групи систематизовано за ознаками належності до внутрішніх індивідуальних чи соціальних мотивів, зовнішніх позитивних та негативних мотивів.

Мотиваційний профіль роботодавця формуємо таблицею з урахуванням вимог до професійних якостей претендента на вакантне робоче місце, заповнення якої, враховуючи нерівнозначність мотиваційних характеристик для широкого спектру професій, передбачає використання стандартизованої до цього стовідсоткової шкали, нижня і верхня межі якої визначаються відповідно до особливостей певної професії.

Ілюстративне зображення даних (рис. 6.4.) дозволяє сформулювати уявлення щодо відповідності характеристик претендента на вакантне робоче місце вимогам роботодавця. В ілюстрованому випадку претендент не відповідає вимогам роботодавця за мотивами недостатності кваліфікаційного розряду, креативності та стану здоров'я.

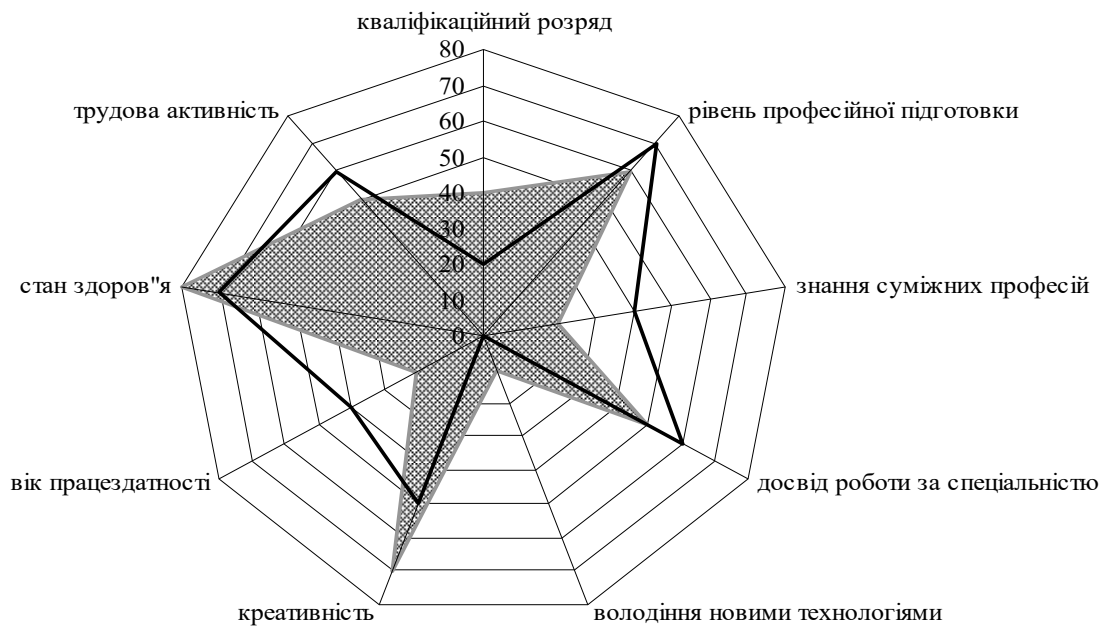


Рис. 6.4. Мотиваційний профіль пріоритетів роботодавця в оцінках претендентів на робоче місце

Джерело: Побудовано Орловою А.А. за результатами соціологічних опитувань; заштрихована ділянка – область вимог роботодавця, контур з незаштрихованою ділянкою – характеристики претендента.

У такий же спосіб формуємо мотиваційний профіль держави, користуючись результатами наших досліджень за окремою методикою.

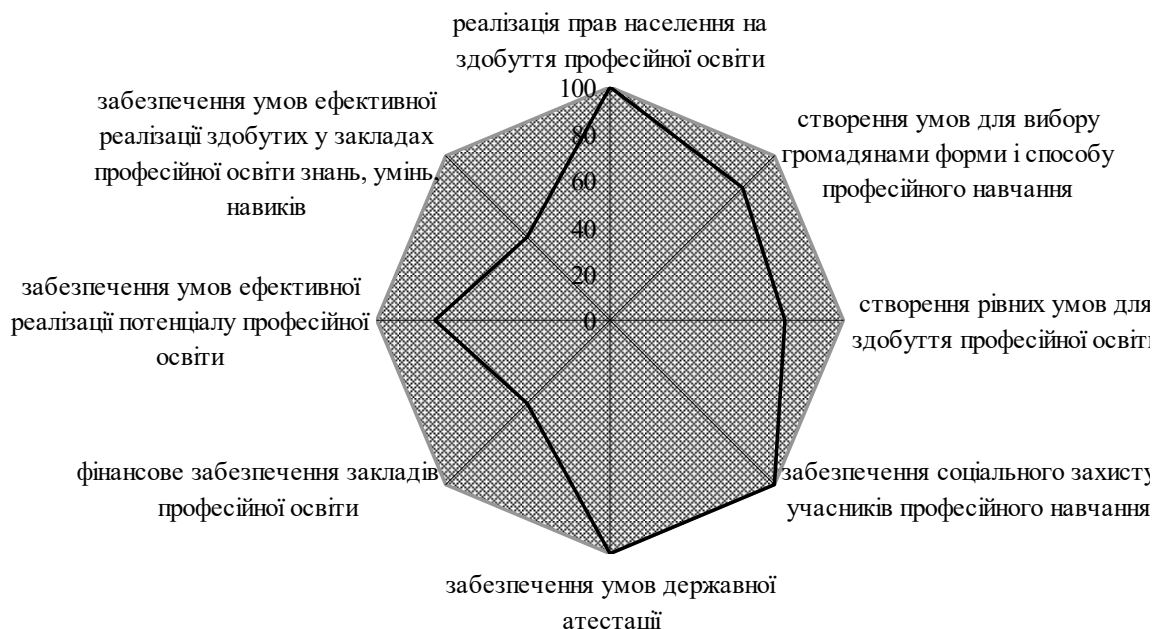


Рис. 6.5. Мотиваційний профіль держави у забезпеченні умов для здобуття населенням професійного навчання

Джерело: побудовано Орловою А.А. за результатами соціологічних опитувань працівників органів державної влади; заштрихована ділянка – рівень законодавче визнаних вимог; контур з незаштрихованою ділянкою – оцінка реального стану виконання вимог.

У будь-якому разі вибір на користь професійної підготовки, здійснюючись з урахуванням мотиваційних профілів особистості, роботодавця, держави, приводить до необхідності підготуватися особі, яка здійснила цей вибір, до професійної діяльності, до підвищення кваліфікації чи здобуття нової професії. Наявність множини мотивів зумовлює необхідність виявити, яким із них за певних умов надається перевага.

З огляду на отримані дані, виявляємо групу мотивів, найбільш впливових на етапі вибору професії. Серед них:

- відносно високий заробіток (95% від кількості респондентів);
- комфортні умови праці після отримання професії (92%);
- відповідність здібностям (92%);
- можливість мати додаткову роботу, додатковий заробіток (88%);
- невимогливість до попередньої підготовки (86%);
- можливість фізичного і розумового розвитку (83%);
- корисність для повсякденного життя (78%);
- розвиток професійної майстерності (76%);
- можливість подальшого професійного зростання (75%).

Серед мотивів, які стосуються продовження професійного навчання, найбільш впливовими виявилися:

- можливість отримати документ про завершення професійного навчання (100%);
- стан матеріально-технічного та навчально-методичного забезпечення (відповідно, 98% та 92%);
- прийнятний термін навчання (91%);
- професійний рівень викладацького складу (86%);
- об'єктивність оцінювання навчальних досягнень (85%); стан комп'ютеризації навчального процесу (85%), які в комплексі перевищують сукупний вплив усіх інших мотивів майже вдвічі ($637/349 \approx 1,8$).

Відповідно до отриманих даних, найбільш пріоритетними на етапі працевлаштування визнано:

- високу заробітну плату (100%);
- комфортні умови праці (96%);
- можливості для отримання додаткового заробітку (92%);
- невисоку, але гарантовану заробітну плату (86%);
- вільний режим зайнятості (82%), що в цілому складає більшу половину (53%) сили впливу всіх мотивів, загалом ($603/1141 \approx 0,528$).

Мотиви роботодавця щодо надання робочого місця професійно підготовленому претенденту подані у порядку їх пріоритетності, виглядають так (рис. 6.6.):

- невибагливість до рівня оплати праці (98%);
- відповідальне ставлення до виконання доручень (96%);
- високий рівень професійної підготовки (96%);
- дисциплінованість, коректність поведінки (90%).

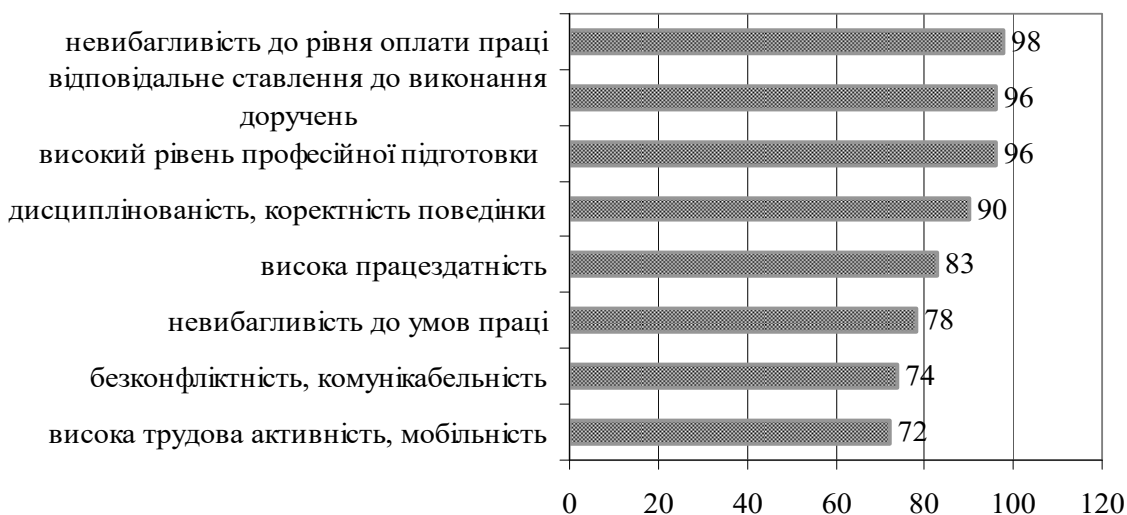


Рис. 6.6. Мотиви роботодавця щодо надання робочого місця професійно підготовленому претенденту (у % до загальної кількості респондентів)

Джерело: побудовано Орловою А.А. за результатами соціологічних опитувань.

Примітка: мотиви роботодавця упорядковані по зменшенню пріоритетності.

Організація діяльності відповідно до вибору, який обумовлено відповідною мотивацією, вимагає витрат на її здійснення. Для роботодавця це переважно витрати, пов'язані із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи і забезпеченням нормальних умов праці та навчання. До них належать заробітна плата, нарахування на неї, виплати з усіх видів соціального страхування, витрати на соціальні виплати і пільги (дотації на оплату житла, проїзду, одноразова матеріальна допомога, додаткова пенсія та інші пільги теперішнім та колишнім працівникам), на утримання соціальної інфраструктури і соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо. Особливого значення набуває планування витрат на персонал, адже з розвитком суспільства та становленням нормальних ринкових умов господарювання, практично, єдиним товаром, який неухильно дорожчає, стає саме робоча сила.

Експертна оцінка ефективності професійної підготовки, здійснена нами за результатами проведеного нами моніторингу, вказує на таке: відповідно до наведених оцінок лише двоє зі ста експертів (за усередненими даними) оцінюють спільні зусилля підприємств і закладів професійної освіти у підготовці кваліфікованої робочої сили як «відмінні» («5»), шість із ста – як «добрі» («4»), що є показовим наслідком відсутності бажаного збалансованого розвитку освіти взагалі та професійної зокрема, за яким спільні зусилля держави, населення, закладів освіти, підприємств мали б набути узгодженості, необхідної для поступального розвитку з потрібним суспільству ефектом.

Згадана неузгодженість, поряд з іншими факторами, проявляє себе різнопланово. Один із проявів – якість підготовки випускників закладами професійної освіти. На «відмінно» не оцінив її жоден з експертів, лише п'ята частина експертів (19%) оцінила таку підготовку на «добре» («4»). Практичні навички та вміння переважною частиною експертів (51%) оцінені балом «3», теоретичні знання 16% експертів оцінили балом «0», 19% експертів – балом «1», 19% експертів – балом «2». Зрозуміло, що ефективною таку підготовку випускників до професійної діяльності не назвати. Її якість мала б стати предметом уваги не лише роботодавців, для яких робоча сила заданої якості є предметом споживання, але й суспільства в цілому, зацікавленому у підвищенні конкурентоспроможності як економічно, так і соціально.

Серед професійних якостей випускників ПТНЗ, працевлаштованих на виробництві, дисциплінованість на рівні «4»-«5» балів відмітили 38% експертів, трудову активність – 27%, бажання працювати не підприємстві – 24%, бажання підвищувати свою кваліфікацію – 43%, що в цілому свідчить про наявність трудової апатії як риси, притаманної сучасній молоді на даному етапі соціально-економічного розвитку національної економіки, наявність (на наш погляд) чинників більш вагомої (домінантної) дії, не пов'язаної з трудовим вибором у традиційному його розумінні. Навіть зміщення пріоритету до бажання підвищувати свою кваліфікацію сприймається скоріше як намір зайняти себе, отримавши від держави «віртуальний пакет» соціального захисту на час навчання, ніж дійсне прагнення до професійного самовдосконалення.

Ефективність професійного навчання на підприємстві переважною більшістю експертів (88%) оцінено балами «3»-«4». Втім, оцінки щодо ефективності професійного навчання відповідно конкретного місця розходяться: більшість експертів (83%) обговорювану ефективність оцінює балами «2»-«3» на виробництві; у закладах професійно-технічної освіти балом вище «3» ефективність професійної підготовки оцінює 69% експертів. З огляду на наведені

дані, ефективність професійної підготовки далека від бажаних стовідсотково відмінних оцінок.

Ефективність навчання новим професіям та підвищення кваліфікації експертами оцінена в цілому низькою (менше п'ятої їх частини оцінили її балом «4»), дещо більша частина експертів (57% проти 41%) в оцінці на рівні «3» бали надає перевагу навчанню новим професіям. Уявляється, що оцінки могли б виявитися іншими, якби працівники після такого навчання мали реальні можливості запровадити набуті знання та досвід у трудову діяльність, брати участь у впровадженні нових технологій, нових способів організації виробництва, чого випускники професійних закладів освіти сьогодні переважно позбавлені.

Отже, результати дослідження засвідчили, що назріла необхідність активної соціальної взаємодії в питаннях професійної підготовки з боку держави, підприємств, закладів освіти, профспілок. Вважаємо за доцільне зазначені оцінки враховувати під час формування стратегії розвитку професійної освіти та професійного навчання на виробництві, вдосконалення мотиваційних механізмів у сфері професійного розвитку.

6.4. Механізм мотиваційного регулювання взаємодії соціальних партнерів у сфері підготовки кваліфікованих робітничих кадрів

Подолання існуючих протиріч в мотиваційних профілях, інтересах і мотивах соціальних партнерів, що гальмують якісну підготовку кваліфікованих робітничих кадрів, вимагає пошуку прийняттого механізму мотиваційного регулювання з боку держави. На наш погляд, саме держава має запровадити дієві мотиваційні регулятори соціальної взаємодії для забезпечення якісної професійної освіти, належного професійного розвитку працівників на виробництві.

Удосконалення процесу регулювання розвитку системи підготовки кваліфікованих робітників (СПКР) як у межах закладів професійно-технічної освіти, так і на підприємствах, має здійснюватися з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, замовників та споживачів таких послуг, отже, передбачає створення та впровадження дієвих структур управління. Це, у свою чергу, потребує налагодження системи моніторингу реалізації політики держави стосовно професійної підготовки населення загалом і робітничих кадрів зокрема, розробки стратегічних планів.

Зазначимо, що налагодження процесу регулювання професійної підготовки неможливе без розробки та вдосконалення нормативно-правової бази функціонування цієї системи. Від держави має залежати підтримка належного балансу між процесами централізації та децентралізації, налагодження міжвідомчої координації між державними та приватними провайдерами і підприємствами, спрямованої на забезпечення потреб національної економіки у кваліфікованій робочій силі відповідно до встановлених вимог.

Ефективність процесу оперативного планування у СПКР залежить, на нашу думку, насамперед: від змісту та переліку навчальних програм, визначення їх діапазону; адаптації структури контингенту, який отримує робітничі професії, до поточних та перспективних потреб національної економіки, а в кожному регіоні – до професійної структури кадрових потреб регіональної економіки; надання підтримки в отриманні освітніх послуг групам користувачів з обмеженим доступом до освітньої інфраструктури; надання підтримки випускникам для успішного переходу від процесу освіти до роботи, а також можливостей навчання та перенавчання для осіб, які шукають роботу і зареєстровані як безробітні.

Забезпечення регулювання, контролю та взаємодії з інституційними постачальниками освітніх послуг також виступає необхідним елементом системи підготовки кваліфікованих робітників. У першу чергу, це передбачає організацію фінансування та регулювання діяльності навчальних закладів – постачальників освітніх послуг (забезпечення розподілу інституційних постачальників по регіонах і населених пунктах). Важливим напрямом удосконалення організації професійної підготовки виступає розробка та оновлення правил для реєстрації та акредитації постачальників цих послуг, посилення відповідальності за проведення процесу акредитації. Можливості видачі ліцензій підприємствам для надання послуг у сфері професійного навчання на виробництві в цьому сенсі мають не менше значення, якщо для цього є відповідна матеріально-технічна база та фахівці. Складність вирішення зазначених питань на практиці стримує розвиток кадрового потенціалу підприємств, що стає однією з перешкод для модернізації національної економіки.

Процедура управління якістю передбачає розробку та впровадження у підготовку кваліфікованих робітників (ПКР) нормативів якості, що дозволить поліпшувати організацію навчального процесу, делегування повноважень по управлінню якістю окремим належним інституціям.

Зауважимо, що вдосконалення регуляторного впливу держави на розвиток ПКР має здійснюватися в межах системного підходу, тобто одночасно охоплювати всю систему навчання професіям. Тому стає важливим більш широкий погляд на організаційні, правові, економічні та інші методи й інструменти державного впливу. Підтримка конструктивної взаємодії діяльності

державних і приватних інституційних постачальників можлива на основі забезпечення належного рівня фінансової та операційної автономії постачальників освітніх послуг, упровадження чітких процедур управління (з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін). Необхідною передумовою поліпшення процедури бюджетування та фінансування (з боку центральних та регіональних органів влади) в умовах обмеженості фінансових ресурсів є розробка нормативно-правових засад оцінювання потреби у фінансуванні, створення можливостей для інтеграції різних джерел фінансування, забезпечення моніторингу інвестицій в освіту на національному та регіональному рівнях.

Слід підкреслити, що розробка процедур оцінювання навичок та знань відповідно до вимог національних кваліфікацій передбачає налагодження взаємодії з галузевими та соціальними партнерами, визначення порядку проведення моніторингу стану організації професійної підготовки; розробку процедури оцінювання матеріальних ресурсів.

У пошуку шляхів удосконалення організації ПКР слід враховувати характерну рису сьогодення – швидке зменшення життєвого циклу професійних знань. Вивчення зарубіжного досвіду засвідчило, що у країнах, які намагаються підвищувати конкурентоспроможність національних економік, явище швидкого старіння отриманих знань зумовлює необхідність формування національних систем безперервної професійної освіти та підготовки кадрів. Невід’ємною умовою створення та розвитку таких систем виступає необхідність активної участі у цьому не лише держави, освітніх закладів, але й роботодавців, які повинні виступати активними суб’єктами процесу професійного навчання та підвищення кваліфікації своїх кадрів.

Вважаємо, що в Україні слід запроваджувати досвід Євросоюзу, високорозвинених держав світу, який засвідчує, що роль державного регулювання розвитку системи підготовки (як на рівні національної економіки (макрорівні), так і на мезо- та мікрорівнях) у підвищенні рівня конкурентоспроможності національної робочої сили постійно зростає. Зокрема це стосується прийняття нормативно-законодавчих актів, спрямованих на вдосконалення процесу організації професійної підготовки, розробки та впровадження механізму регулювання ПКР. Держава впливає на формування і розвиток інноваційних компетенцій через державні стандарти у сфері освіти, тобто, завдяки сукупності норм, які визначають зміст освіти, зміст навчання, засіб діагностики якості освіти та нормативний термін навчання. Також важливим напрямом впливу держави виступає використання регуляторних та інституційних важелів з метою стимулювання як роботодавців, так і працівників до освіти та навчання, підвищення рівня кваліфікації, що потребує розробки

механізму регулювання СПКР. В Україні давно назріла потреба у створенні зазначеного механізму, тому нижче пропонуємо рекомендації щодо його розробки.

Поняття «механізм мотиваційного регулювання системи підготовки кваліфікованих робітників» пропонуємо тлумачити як сукупність правових, економічних, фінансових, соціальних, культурних методів, заходів та організаційних форм, які спільною дією забезпечують мотиваційний вплив держави на розвиток системи підготовки кваліфікованих робітників відповідно до нагальних потреб національної економіки, перспектив її руху до економіки знань.

Вважаємо за необхідне у формуванні концептуальних засад зазначеного механізму враховувати об'єктивний характер дії економічних законів (попиту і пропозиції, конкуренції тощо), специфіка прояву яких на різних ступенях економічного розвитку цілком залежить від розвитку продуктивних сил і характеру виробничих відносин.

У дії механізму дуже важливою, на нашу думку, є функція узгодження інтересів різних суб'єктів у процесі послідовного підбору можливих варіантів. Разом з тим, системний підхід, який інтегрує в собі перевагу цих обох підходів, забезпечує дослідження обраного об'єкта на більш високому, якіснішому рівні. Будь-яку відкриту систему прийнято представляти у вигляді структурного компонента, що складається з двох блоків:

1) ресурсів системи – компонентів, які передаються системі із зовнішнього середовища та характеризують вплив середовища на систему;

2) кінцевого продукту системи – компоненти, які передаються системою зовнішньому середовищу та обумовлюють вплив на неї.

Метою функціонування будь-якої системи виступає кінцевий результат (орієнтовний стан), отриманий в результаті впливу зовнішнього середовища. У процесі функціонування система досягає певного результату – ефекту. Ефективність системи необхідно розуміти як ступінь досягнення результату, заданого її функцією, як ступінь відповідності дійсного результату тому, який повинен мати місце при усій повноті виконання системою своєї функції або функцій у середовищі.

Формування механізму мотиваційного регулювання системи підготовки кваліфікованих робітників має спрямовуватися на забезпечення узгодженості цілей розвитку національної економіки, економічної політики держави з пріоритетами розвитку освіти, якісного навчання професіям, у т.ч. робітничим, посилення його інноваційного змісту та спрямованості на задоволення потреб ринку праці у кваліфікованій робочій силі.

Схема зазначеного механізму наведена на рис. 6.7. Ціль розробки такого механізму полягає у залученні важелів економічного, соціального та інституціонального впливу держави на мотивацію роботодавців і працівників до підвищення освітнього рівня усіх суб'єктів виробничого процесу.

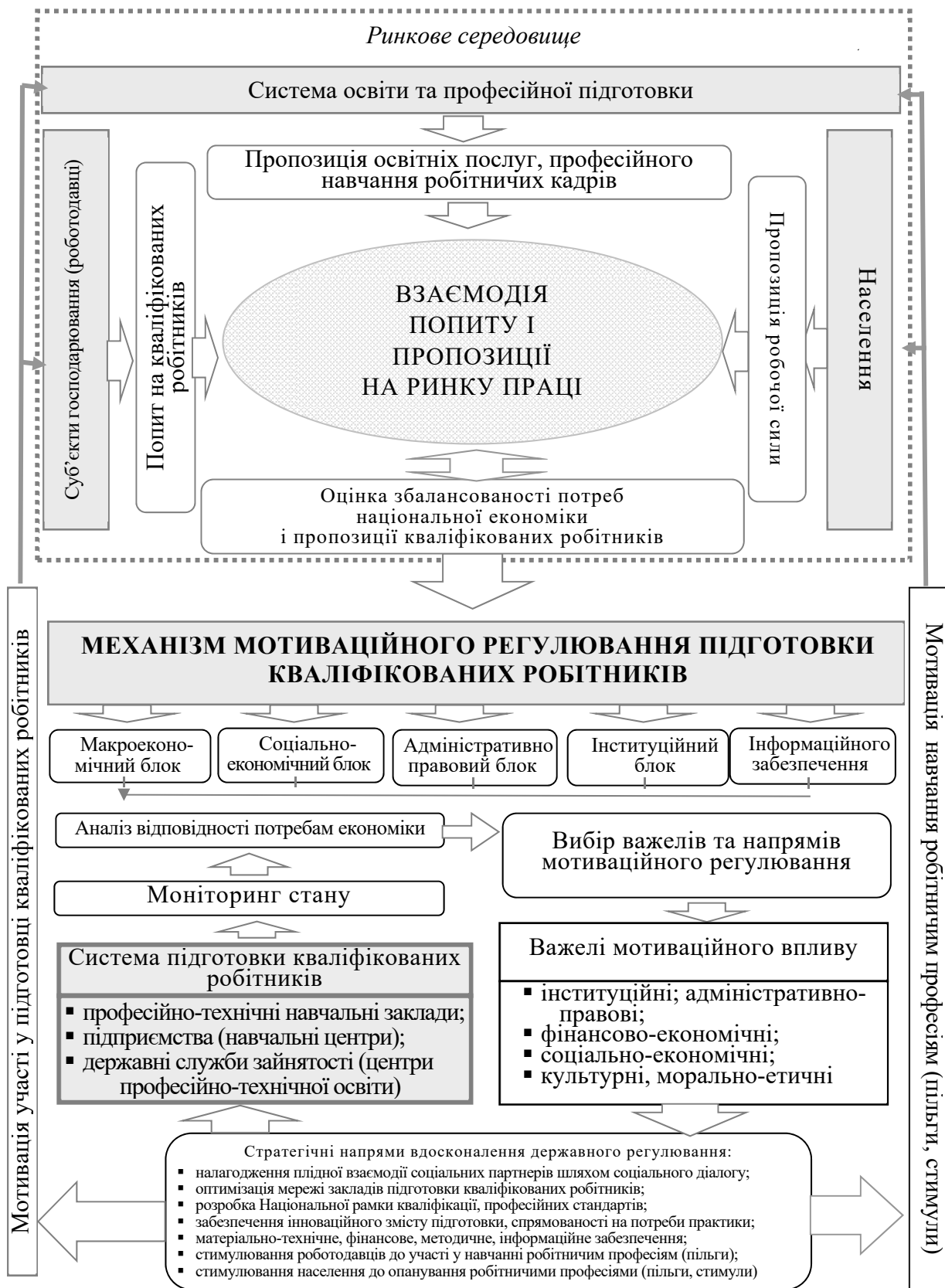


Рис. 6.7. Схема механізму мотиваційного регулювання підготовки кваліфікованих робітників у національній економіці

Джерело: розроблено Орловою А.А.

Посилення мотивації роботодавців до організації професійної підготовки сприятиме підвищенню якості професійної освіти та професійного навчання на виробництві. Залучення галузевих рад до розробки професійних стандартів дозволить забезпечувати практикоорієнтовану спрямованість освіти. Загалом, мотивація роботодавців до здійснення професійної підготовки можлива на основі застосування системи пільг по сплаті єдиного соціального внеску.

У свою чергу, мотивація робітників до набуття робітничих професій, продовження професійного навчання може забезпечуватися пільговими умовами укладання контрактів на навчання, застосування системи матеріальних стимулів для встановлення надбавок за підвищення рівня кваліфікації.

Етапи формування механізму регулювання системи підготовки кваліфікованих робітників передбачають, на наш погляд, такий алгоритм (послідовність дій), а саме:

I. Серед об'єктів макроекономічного, соціально-економічного, адміністративно-правового та інституційного блоків обирається підмножина об'єктів, які безпосереднім чином впливають на процес організації професійного навчання та визначають напрями його вдосконалення.

II. Для обраної підмножини об'єктів визначаються напрями впливу держави на сферу ПКР. Формулюється мета їх застосування, шляхи та інструменти державного регулювання (формування державного замовлення з підготовки робітничих кадрів).

III. Визначаються сфери застосування механізму регулювання СПКР та інструменти його реалізації, пов'язані з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робітничих кадрів.

IV. Здійснюється систематизація чинників впливу на організацію професійної підготовки, визначаються умови реалізації мети – розвитку системи професійної підготовки, налагодження взаємодії ринку праці та ринку освітніх послуг через систему соціального діалогу.

V. Для кожного із виявлених чинників визначаються з джерелами отримання вихідних даних, передбачаючи як прямий вимір, так і отримання даних з офіційно визнаних джерел або шляхом експертизи чи моніторингу.

VI. Розробляється система стимулів як для роботодавців, так і робітників щодо організації та участі у СПКР, що передбачає застосування пільг по сплаті єдиного соціального внеску та застосування пільгових умов при укладанні контрактів на навчання.

VII. Забезпечується ефективне управління системою професійної підготовки на основі вдосконалення процесів планування, фінансового забезпечення та контролю.

VIII. Розробляється алгоритм оцінювання ефективності організації професійної підготовки, реалізація якого передбачає функціонування Центрів сертифікації отриманих знань.

IX. Обґрунтовуються стратегічні напрями вдосконалення організації професійної підготовки.

На нашу думку, реалізація етапів формування зазначеного механізму забезпечуватиме підвищення ефективності державного регулювання процесу підготовки кваліфікованих робітників (ПКР).

Поступова зміна ролевих функцій держави щодо організації професійної підготовки відбувається у напрямку налагодження системи державного замовлення на ПКР, забезпечення збалансованості обсягів випуску кваліфікованих робітників з потребами ринку праці (у розрізі професійних груп та видів економічної діяльності), поліпшення якості підготовки кадрів та управління процесами професійної підготовки. Результатом функціонування зазначеного механізму повинно стати налагодження взаємодії ринку праці та ринку освітніх послуг на основі розвитку соціального діалогу, посилення мотивації роботодавців до організації професійної підготовки та стимулювання участі робітників у навчанні.

Зазначений механізм характеризується системою взаємозв'язків між основними складовими цього механізму – макроекономічним, соціально-економічним, інституційним, адміністративно-правовим блоками та інформаційним забезпеченням. Важливими складовими механізму мотиваційного регулювання підготовки кваліфікованих робітників є структурні компоненти системи освіти: система професійної освіти та навчання; підготовка кадрів на виробництві; післядипломна освіта, підвищення кваліфікації; професійна підготовка та перепідготовка незайнятого населення.

Реалізація функцій освіти можлива на основі врахування дії наступних чинників, пов'язаних з покращанням матеріально-технічного забезпечення її функціонування, посиленням інноваційного змісту та практикоорієнтованої спрямованості освіти. Основний напрям реалізації цього завдання полягає у розробці та впровадженні професійних стандартів, необхідних для підвищення рівня професійної мобільності робочої сили, залучення галузевих рад до процесу їх розробки та впровадження.

Наявність професійних стандартів та їх узгодженість з освітніми стандартами забезпечує можливість запровадження механізмів прискорення процесу отримання професійної кваліфікації. Це може бути досягнуто шляхом акредитації знань, набутих на основі попереднього досвіду та неформального навчання, а також акредитації попереднього формального навчання.

Розробка системи національних «професійних стандартів» на державному рівні обумовлює необхідність формування методології та забезпечення взаємозв'язку з державними освітніми стандартами. Основна мета цього – створення як системи сертифікації персоналу, так і формального визнання попереднього навчання чи досвіду, зорієнтованого на присвоєння відповідної професійної кваліфікації працівникам, які мають необхідні професійні знання та навички. Незалежними інституціями, що діють на інституційних засадах та виконують контрольні функції, передбачають формування механізму сертифікації персоналу, присвоєння професійної кваліфікації працівникам, які мають необхідні професійні знання та навички, за умов їх належного підтвердження, виступають незалежні Центри сертифікації.

Не менш важливим елементом механізму мотиваційного регулювання ПКР виступає мотивація роботодавців до підвищення кваліфікації робітничих кадрів. Слабкість такої мотивації суттєво обмежує можливості підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок реалізації конкурентних переваг інноваційного типу. Разом з тим, стимулювання роботодавців до організації професійної підготовки з боку держави може слугувати економічним підґрунтям підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Водночас необхідно враховувати необхідність мотивації продовження професійного навчання з боку працівника, що обумовлює покращання якості трудового потенціалу країни.

Поліпшення управління підготовкою кваліфікованих робітників передбачає обов'язкове вдосконалення системи фінансового забезпечення організації навчання. Передусім, це стосується розширення оперативної самостійності закладів стосовно використання фінансових ресурсів для підвищення кваліфікації робітничих кадрів. Оцінка ефективності організації професійної підготовки передбачає визначення критеріїв ефективності, розробку системи індикаторів досягнення успіху в підвищенні ефективності, проведення моніторингу змін організації професійного навчання. Водночас забезпечення ефективної організації процесу професійної підготовки неможливе без запровадження стимулювання професійного навчання працівників на виробництві.

Загальний мотиваційний ефект від функціонування запропонованого механізму мотиваційного регулювання ПКР для національної економіки бачимо:

– по-перше, у поліпшенні управління професійно-технічною освітою, професійним розвитком на підприємствах, у центрах професійного розвитку, запровадження інноваційних підходів до фінансування професійно-технічної освіти, яке передбачає мобілізацію як державних коштів, так і коштів інших зацікавлених сторін (роботодавців, найманих працівників), та забезпечує баланс їхніх інтересів.

– по-друге, у створенні сприятливих умов для організації якісної професійної освіти шляхом відповідної фіскальної, фінансово-кредитної та інвестиційної політики для забезпечення сучасного техніко-технологічного рівня підприємств та впровадження інновацій, що виступає принциповою умовою формування та подальшого професійного розвитку робочої сили.

– по-третє, у стимулюванні зацікавленості соціальних партнерів у підвищенні рівня взаємодії сфер науки, освіти та виробництва з метою забезпечення процесу створення нових знань, їх трансферу до сфери освіти та реалізації можливостей їх практичного використання.

VII. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

7.1. Сутність інклюзії та інклюзивного ринку праці

Виклики, перед якими стоїть українське суспільство у зв'язку зі збройним конфліктом на Сході України змушують нас діяти дуже швидко, оскільки часу адаптуватись до нових реалій катастрофічно обмаль. Масові руйнування, щоденні факти поранення (іноді тяжких, що призводять до інвалідності) військових і цивільних осіб, тяжка гуманітарна ситуація призводить до того, що люди, які перебували у складному становищі, стали ще більш уразливими після початку російських загарбницьких дій щодо України у 2014 році. Передусім, це – молоді люди без досвіду роботи, пенсіонери, жінки з малолітніми дітьми, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи. Варто наголосити, що значна частина українців, що мешкали на території Луганської та Донецької областей, змушені були втікати з рідних осель. Важко сьогодні вказати точну чисельність, але однозначно великою є чисельність вимушено переміщених осіб в межах України, тисячі людей не мають можливості (фізичної чи фінансової) виїхати з територій, де ведуться активні бойові дії, а інфраструктура зазнала руйнувань через війну.

У цьому зв'язку поняття інклюзії як ніколи набуває актуальності, тому що саме вона забезпечує умови та можливості для працевлаштування, а також доступу до фінансових та інших ресурсів для підприємництва вразливих категорій населення. Взагалі, термін «інклюзія» виник у зв'язку із потребою залучення людей з інвалідністю до суспільного життя. Це поняття зафіксоване у Конвенції ООН про права людей з інвалідністю¹³². Але інклюзія, в принципі, руйнує кордони на шляху соціального включення будь-якої людини, яка опинилася у складній життєвій ситуації. У країнах Євросоюзу соціальна інклюзія розуміється як процес, що забезпечує осіб з високим ризиком бідності та соціального відторгнення, певними можливостями та ресурсами. Такі ресурси потрібні для того, щоб вразливі категорії населення мали можливість повноцінно брати участь у всіх сферах суспільного життя і досягати такого рівня життя та добробуту, котрий відповідає нормальним стандартам у тому суспільстві, в якому вони живуть¹³³.

¹³² Конвенція про права осіб з інвалідністю. URL: http://https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text

¹³³ Сергеева Л., Софій Н. Якісна професійно-технічна освіта – соціально вразливій молоді. Київ: Арт Економі, 2012. 124 с. С. 12.

За статистикою, в будь-якому суспільстві живе близько 10% людей з інвалідністю, тобто кожен десятий. Саме завдяки інклюзії відбувається залучення всіх людей і груп до суспільної та економічної діяльності, політичних процесів тощо. У науковому обігу останнім часом активно використовуються такі поняття, як інклюзивна практика найму, інклюзивна освіта, інклюзивна школа. Загалом, інклюзивні цінності в сучасному суспільстві – це визнання різноманітності, рівності, справедливості, поваги, співробітництва, участі, довіри, співчуття та спільності.

Інклюзія як суспільне явище (в освіті, працевлаштуванні, будь-якій суспільній активності) пов'язана з визначенням і подоланням бар'єрів. Тому вона включає збір інформації з різних джерел, її накопичення та аналіз з метою вироблення теорій та планування поліпшень у практиці.

Занурення в історію дає можливість констатувати, що особи з інвалідністю до початку ХХІ ст. в Україні зовсім не розглядалися в якості потенційно працездатних осіб. Відтак і питання доцільності їх трудової діяльності та перебування на ринку праці з теоретичної і практичної точки зору не вивчалися. Стосовно молоді без досвіду роботи, то щодо них за радянських часів проводилася сумнозвісна політика розподілу, тобто насильницького відправлення на декілька років працювати за фахом після здобуття вищої освіти в якісь непривабливі для проживання місцевості. Якщо говорити про мам з малолітніми дітьми, то тут потрібно визнати, що материнські функції жінок в усі часи були і є протиріччям стосовно інтересів роботодавця. І хоча формально сьогодні законодавство України гарантує повну рівність громадян незалежно від їхньої статі, але на практиці (на жаль) більшість матерів з малолітніми дітьми є небажаними кандидатами при прийомі на роботу.

Ознакою сьогодні є гостра актуальність проблеми працевлаштування осіб, які не можуть на рівних умовах конкурувати на ринку праці, зокрема молоді, пенсіонерів, людей з інвалідністю, матерів з малолітніми дітьми (до 6 років), колишніх військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб. Основними причинами безробіття серед молоді в Україні є розрив між структурою освіти і реаліями української економіки та ринку праці, недостатній рівень якості професійної підготовки, відсутність практичного досвіду, незадовільні умови праці, які пропонують молодим людям роботодавці на конкретних робочих місцях. В умовах кризи питання працевлаштування молоді ще більше загострюється, оскільки звужуються можливості, особливо для пошуку першого робочого місця, тому негативні тенденції можуть посилюватися. Не секрет, що відсутність в Україні системної молодіжної

політики щодо зайнятості протягом останніх десяти років все більше спонукає молодь до трудової міграції.

Як свідчать статистичні дані Євростату за лютий 2022 року, у Польщі спостерігався один з найнижчих рівнів безробіття в Європі (3%), що є одним з найнижчих показників в Європейському Союзі. Цей результат мінімально змінився порівняно з лютим 2021 року (3,1%), що лише додатково підтверджує, що відсоток зайнятих у країні значно перевищує відсоток безробітних. Вище в рейтингу розташувалась Чехія – 2,4%, а найвищий рівень безробіття зафіксовано в Іспанії – 12,6% та Греції – 11,9%. Якщо говорити про середній відсоток безробіття в Європі, то його показник – на рівні 6,2%. В Україні у лютому 2022 р. рівень безробіття становив 10,3%¹³⁴.

Трагічні події, пов'язані зі збройним конфліктом на Сході України, істотні зміни у ставленні до праці, що відбулися в останні роки, сучасне загострення соціальних та економічних проблем уже призвели до зростання безробіття. Реальна ситуація і очікування, на жаль, невтішні. В Україні зафіксовано найвищий рівень безробіття за чотири роки. За даними Держстату, кількість безробітних віком 15-70 років склала 1,8 млн українців. Водночас кількість зайнятих – 15,4 млн осіб¹³⁵. Зрозуміло, що в такій ситуації соціально уразливим громадянам буде дуже складно конкурувати на ринку праці з іншими людьми. Водночас зайнятість за умов інклюзії створює умови для нагромадження людського капіталу вищої якості, але за умов, що такі люди отримують не лише посилення державного соціального забезпечення, а й створення умов для реалізації їхнього права на працю, навчання та зайнятість. Проте, наприклад, люди з інвалідністю, особливо молоді, все ще мають обмежений доступ до якісних послуг з професійного навчання, зіштовхуються з серйозними труднощами при працевлаштуванні, не завжди одержують гідну зарплату за свою працю. Незважаючи на наявність гарантованих законодавством прав щодо забезпечення працевлаштування людей з інвалідністю, залучення їх до продуктивної праці є слабким місцем у вітчизняній системі соціального захисту.

На наш погляд, інклюзивний ринок праці – це система суспільних відносин, пов'язаних із купівлею-продажем послуг праці, що ґрунтується на принципі забезпечення основного права людини на працю, зокрема, людини з обмеженою конкурентоспроможністю, в умовах регіонального, державного чи глобального ринку праці. Такий ринок спрямований на скорочення бар'єрів виходу на ринок

¹³⁴ Рівень безробіття в Україні та Європі 2022 - порівняння країн. URL : <https://ua.europa.jobs/art-riven-bezrobittia-w-ukraini-ta-ewropi-2022-porivniannia-krain/>

¹³⁵ Як змінювався рівень безробіття в Україні за останні 17 років. URL: <https://slovoidilo.ua/2021/07/06/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvavsya-riven-bezrobittya-ukrayini-ostanni-17-rokiv>

праці; на пояснення причин необхідності удосконалення інститутів для інклюзивного економічного розвитку, який охоплює такі аспекти, як: трудові, соціальні, економічні. Інклюзивний ринок праці дозволяє забезпечити більшу частину трудових ресурсів країни гідною роботою та оплатою праці, та, відповідно, забезпечити більшій частині населення вищий рівень життя.

Як показує практика, моделі політики зайнятості, які базуються тільки на централізованій політиці, вичерпали свої можливості. Формування нових підходів до формування сучасного ринку праці, становлення нової парадигми інклюзивного розвитку стало відповіддю на актуальні трансформаційні процеси. Часто практика показує, що люди з інвалідністю можуть бути повноцінними і високоефективними громадянами, професійними фахівцями в різних сферах діяльності. Так, українські паралімпійці майже завжди демонструють надзвичайні результати і надихають багатьох людей. Спортсмени з інвалідністю усвідомлюють, що через спорт можуть досягти значних результатів і мотивувати інших.

Політика формування інклюзивного ринку праці стосовно соціально уразливих категорій населення має здійснюватися за двома напрямками:

- з точки зору суспільних, глобальних проблем – зміни громадської думки стосовно проблем працевлаштування уразливих громадян;
- формування життєвого простору, безбар'єрності та створення системи раціональної зайнятості.

На наш погляд, ключовим критерієм раціональності зайнятості є економічність, тобто раціональна зайнятість має передбачати економічно обґрунтований розподіл трудових ресурсів за регіонами та сферами економічної діяльності, що забезпечить найбільш ефективний їх розвиток. До того, раціональна зайнятість – це і соціально доцільна зайнятість, а тому визначається соціальною ефективністю трудової діяльності. Отже, раціональна зайнятість завжди ефективна.

Аналіз загальної кількості вакансій на ринку праці України (зокрема, на сайті work.ua), свідчить про те, що серед вакансій, розміщених на сьогодні, 2% пропозицій щодо працевлаштування доступні для людей з інвалідністю. Найактивніше роботодавці пропонують робочі місця у таких професійних сферах, як ІТ, маркетинг, сфера продажів, а також адміністрування.

Реалії такі: сучасні умови генерують свої правила, певні закони життя, яким суспільству потрібно підпорядковуватися. Саме у складні часи криз, пандемій, високої турбулентності та суцільного переходу на дистанційну роботу, настав час надати соціально уразливим категоріям населення нові можливості. Звичайний хід життя українського суспільства змінила коронакриза, а також

збройний конфлікт на Сході України. Ми маємо призвичаїтися до життя, яке нам не є комфортним. Водночас, щодо деяких соціально уразливих категорій населення (людей з інвалідністю, матерів з малолітніми дітьми) слід акцентувати, що їх звичне життя і так було далеким від комфортного. Досвід переконує, що працівник з обмеженою конкурентоспроможністю, як правило, має сильнішу мотивацію до збереження роботи, ніж інші працівники, отже, за рівних умов він більш надійний, мотивований та відданий підприємству чи організації та менш схильний до зміни місця роботи. Такі працівники, ймовірно, «вкладатимуть душу» у свою працю, оскільки для них пов'язані з роботою соціальні контакти й соціальний статус часто є важливішими, ніж для інших співробітників.

Наведемо вигоди, які отримують роботодавці від працевлаштування, наприклад, людей з інвалідністю:

- отримує відповідальних працівників, що цінують свою роботу;
- уникає штрафних санкцій за невиконання нормативу робочих місць, призначених для працевлаштування інвалідів;
- отримує дотації на створення робочого місця для працівника з інвалідністю, на заробітну плату людини з інвалідністю тощо;
- отримує можливість навчити працівника з інвалідністю за рахунок соціальних фондів;
- отримує пільги щодо сплати зборів на соціальне страхування: для підприємств, установ і організацій, де працюють інваліди, збір на обов'язкове державне пенсійне страхування визначається окремо за ставкою 4% від об'єкта оподаткування для працюючих інвалідів та за ставкою 33,2% від об'єкта оподаткування для інших працівників такого підприємства;
- формує імідж свого підприємства чи організації як соціально відповідального бізнесу.

Слід визнати, що найбільшою перешкодою для найму людей з інвалідністю є приховане упередження, що такі люди менш компетентні. Так, HR-менеджери, часто не усвідомлюючи упередженості, яку вони долучають до процесу своєї роботи, вважають, що люди з інвалідністю можуть виконувати виключно некваліфіковану роботу. Отже, потрібно навчати реорле-менеджерів розумінню того, що інвалідність – не вирок і варто позбутися страху перед нею та відкрито говорити про адаптацію таких людей. Приблизно те саме упереджене ставлення відчувають й інші соціально уразливі групи населення при спробі працевлаштування.

Між тим, чим більше в компанії різних людей і точок зору, тим більше вони можуть генерувати нові та оригінальні ідеї, що означає кращі конкурентні переваги на ринку. Завданням роботодавця є створення такого середовища, де усі ці різні люди, різного віку, соціального статусу, віросповідання, кольору шкіри, сексуальної орієнтації тощо почувалися би частиною спільноти. Теж саме стосується й інклюзивності – усі працівники, незалежно від своїх особливостей, мають бути забезпеченими рівними умовами в колективі та в процесі роботи.

Функція регулювання ринку праці в умовах його лібералізації, глобального вільного переміщення людей, підвищення мобільності великого капіталу із застосуванням віддалених форм зайнятості, курс на професії майбутнього (трендвотчер, форсайтер, тайм-менеджер, менеджер з модернізації та багато інших); послабленням соціальних гарантій, стандартів оплати праці, стала залежною від великої кількості змінних – чинників економічного, політичного, суспільного, культурного, інформаційно-комунікативного характеру, які часто перебувають поза сферою впливу урядів певних країн.

Інклюзивний ринок праці – це активний процес, який передбачає залучення економічно активного населення (акцент – на соціально уразливі категорії громадян) у категорію зайнятого населення, забезпечуючи їх інтеграцію та інклюзію. Інклюзивний вектор зміни ринку праці як механізму оптимізації зайнятості можна визначити за такими групами критеріїв:

1) економічні критерії: стабільна робота та вистачальний дохід (гідна конкурентоспроможна оплата праці); відкритий і формальний ринок праці; збалансованість попиту-пропозиції робочої сили; професійна мобільність і висока мотивованість до праці;

2) соціальні критерії: самореалізація у праці, підприємницькій діяльності, способи отримання доходу від самостійної участі в ринкових відносинах (умови життєдіяльності, спосіб життя);

3) правові критерії: рівність прав і можливостей на ринку праці у процесі реалізації трудових прав; доступність соціально-економічних благ, можливість користуватись суспільними благами на рівні з іншими громадянами.

Підтримка з боку держави заходів з професійного навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, а також комплексної реабілітації створює передумови для інклюзивного життя людей з обмеженою конкурентоспроможністю на ринку праці.

Основними причинами уповільнення інклюзивного розвитку ринку праці в Україні є наявність значної частини тіньової економіки; незареєстрованих форм зайнятості; неофіційних і неврахованих виплат заробітної плати; низький розмір

мінімальної заробітної плати. Також вадою державної політики на ринку праці слід вважати відсутність чіткої державницької позиції щодо необхідності підвищення рівня економічної активності та зайнятості населення, зокрема з інвалідністю.

На сучасній стадії соціального розвитку ринку праці в Україні необхідно створювати спеціальні можливості для працівників з інвалідністю, оскільки структура зайнятості населення змінюється в бік розширення праці у сфері послуг. Дослідження свідчать про те, що кількість підприємств і робочих місць у творчих галузях які базуються на використанні новітніх технологій, в Україні стрімко зростала до війни. Так, наприклад, за 2013-2019 рр. кількість зареєстрованих організацій у сфері ІТ виросла утричі. У 2020 році Київ посів восьме місце серед найкращих ІТ-екосистем Європи і перше серед країн Європи, що розвиваються¹³⁶. Експерти стверджують, що ІТ-галузь є однією з тих, які найменше постраждали від війни, а працівники швидко змогли пристосуватися до нових реалій. Така висока здатність до адаптації в складних умовах при державній підтримці дає шанс на подальший розвиток ІТ-галузі в Україні, що поряд із іншими галузями закладе підґрунтя для інклюзивного розвитку національної економіки України у перспективі загалом.

Мотиваційний механізм розвитку інклюзивного ринку праці в Україні в умовах Євроінтеграції, на наш погляд, має розглядатись, як комплекс інструментів спрямованих на розширення можливостей для зайнятості соціально уразливих осіб з урахуванням їх індивідуальних характеристик та потреб і стимулювання роботодавців до використання їх робочої сили.

Необхідною умовою реалізації цього механізму має стати адаптація інфраструктури до трудових потреб таких людей, тобто створення реальної безбар'єрності (фізичної, фінансової, соціальної). При цьому, на наш погляд, сприяння зайнятості таких осіб на ринку праці нашої країни охоплює широкий спектр взаємовідносин працівника і роботодавця, громадянина і держави, а також систему трудової самореалізації, яка враховує особливості трудових потреб соціально уразливих категорій населення.

Отже, підводячи підсумок, слід підкреслити, що інклюзія, як концепція суспільного життя, повинна постійно розвиватися. Вона є вкрай важливою для формування політики й стратегій, спрямованих на усунення причин і наслідків дискримінації, нерівності та соціального виключення. Вважаємо, що для успішного розвитку інклюзивного ринку праці мають бути залучені урядовці, публічні службовці, політичні діячі, соціальні мережі, громадські організації та

¹³⁶ Стан зайнятості молоді в Україні (результати дослідження). URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/73172/>

самі люди з числа соціально уразливих категорій населення з обмеженою конкурентоспроможністю на ринку праці. У разі прогресу розвитку інклюзії, її поширення на всі сфери суспільного життя, ми зможемо говорити про формування реально інклюзивного українського суспільства, де усі люди мають рівні права та обов'язки і мають можливість для самореалізації.

7.2. Успішні європейські практики побудови мотиваційного механізму інклюзивного ринку праці та досвід України

Аналіз наукових джерел засвідчує, що розвиток інклюзії у сфері працевлаштування, зайнятості та освіти уразливих категорій населення у європейських країнах базується на комплексному використанні важелів впливу мотиваційного механізму на роботодавців, самих соціально уразливих осіб, а також створення та розвитку відповідного інституціонального середовища. Таким чином, глибинним змістом мотиваційного механізму розвитку інклюзивного ринку праці є вживлення цілей інклюзивного розвитку в інтереси роботодавців, соціально уразливих категорій населення та держави.

Взагалі мотиваційний механізм наукова література переважно визначає, як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють суспільство у здійсненні певної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів. Будь-який мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну сукупність відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо.

За останні десять років соціальна політика багатьох країн світу стосовно соціально уразливих категорій населення суттєво змінилась. Наприклад, сьогодні в розвинених ринкових системах одним із головних напрямків соціальної політики є інтеграція і соціальна адаптація людей з інвалідністю.

Поширення тенденції до сприяння зайнятості соціально уразливих осіб з одного боку, як складової соціальної політики держави, а з іншого – як економічно доцільного процесу, що має певний ефект завдяки зменшенню витрат на соціальну допомогу, відповідно, зменшенню масштабів бідності цих громадян, свідчить про позитивний результат такої державної політики. Так, за статистикою, рівень економічної активності серед осіб з інвалідністю у Великій

Британії становить 50%, у Німеччині – близько 38%, у Швеції – 68%, в Італії – 55 %¹³⁷.

У Франції право осіб з інвалідністю на працю законодавчо закріплено, починаючи з 2005 р. Відтоді всі підприємства, на яких працюють понад 20 службовців, повинні приймати на роботу не менше 6% людей з інвалідністю. Таких підприємств нині у Франції налічується 120 тисяч. Законодавчі акти, які регулюють інклюзивний ринок праці у Франції, покликані забезпечити права осіб з інвалідністю на працю шляхом інтеграції в суспільство і адаптацію до трудової діяльності за допомогою професійної реабілітації, включаючи професійну підготовку, а також створення спеціалізованих робочих місць, надання технічних засобів реабілітації, забезпечення реальної фізичної безбар'єрності¹³⁸.

Найбільш комплексною успішною практикою формування мотиваційного механізму інклюзивного ринку праці, на наш погляд, є досвід Німеччини. Так, досвід публічної політики Німеччини щодо захисту інвалідів особливий тим, що в його основі лежить курс на зменшення кількості людей з інвалідністю за допомогою підвищення ефективності медицини. Новітні протези, трансплантація органів, інноваційні методи реабілітації – це ті напрямки, які перебувають у фокусі уваги держави. Іншим важливим аспектом політики Німеччини є підтримка розвитку інклюзивного ринку праці, а саме державної підтримки компаній, які активно працевлаштовують людей з інвалідністю. Таким компаніям держава надає податкові пільги, компенсує частину зарплати для людей з інвалідністю та виділяє квоту на створення на підприємстві робочих місць для таких співробітників.

Інфраструктура в Німеччині максимально відповідає принципам безбар'єрності, тобто люди з інвалідністю без труднощів можуть пересуватись містом, комфортно почуватись у громадських місцях.

Окремо слід зосередити увагу на успішному досвіді включення у ринок праці Німеччини молодих людей без досвіду роботи. Так, держава надає одноразову виплату підприємству за кожного працівника без досвіду, якого беруть на роботу. Крім того, за кожного додатково працевлаштованого працівника віком від 16 до 26 років бізнес має право отримати податкові пільги. Також у Німеччині підприємства фінансуються напряму, при умові здійснення професійної підготовки молодих спеціалістів. Тобто Німецька модель

¹³⁷ Кір'ян Т.М. Організація професійної реабілітації та зайнятості інвалідів / Т.М. Кір'ян // Забезпечення прав інвалідів – важлива умова їх інтеграції в сферу праці. Матеріали міжнародного семінару 26-27 травня 2008 р., м. Євпаторія, АР Крим. – К.: Соцінформ, 2008. – С. 54-57. С. 55

¹³⁸ Соціальна інтеграція – через зайнятість. Людина і праця. – 2009. № 5. С. 14.

інклюзивного ринку праці передбачає помірне державне регулювання та захист тих категорій населення, які цього потребують.

У міністерстві у справах сім'ї, людей похилого віку, жінок та молоді є відповідні підрозділи, які займаються формуванням та забезпеченням реалізації державної політики у сферах зайнятості, соціального захисту, гуманітарної допомоги відповідним категоріям населення.

У Німеччині держава також тісно співпрацює з неурядовими організаціями, через які також реалізуються завдання працевлаштування уразливих категорій населення, надається психологічна допомога таким особам, які перебувають у складних життєвих ситуаціях, конфліктах, посередництво між такими особами та роботодавцями. Отже, розвиток інклюзивного ринку праці Німеччини спрямований переважно на підвищення кваліфікації та загальної обізнаності соціально уразливих осіб та подальше їх працевлаштування¹³⁹.

Загалом, серед численних напрямків сприяння зайнятості соціально уразливих осіб з в країнах з розвиненою ринковою економікою особлива увага надається професійній орієнтації, професійній підготовці, відновленню трудових і соціальних навичок таких осіб, сприянню працевлаштуванню, створенню спеціалізованих робочих місць, введенню пільгової фінансово-кредитної політики для стимулювання роботодавців, що використовують працю таких осіб, субсидуванню зайнятості цих громадян, квотуванню робочих місць, вдосконаленню законодавства.

Проте в світі постійно точиться суперечка щодо доцільності тих або інших заходів, що здійснюються державами. Наприклад, серед заходів, покликаних збільшити чисельність зайнятих інвалідів, у багатьох країнах діє концепція квотування державою певного відсотка робочих місць на підприємствах, а деякі (наприклад, США), навпаки, вважають інструмент квотування робочих місць для людей з інвалідністю дискримінаційним по відношенню до інших громадян.

Законодавством Польщі передбачено звільнення від сплати до пенсійного фонду роботодавців, у яких працює 6% інвалідів від загального числа працівників. Окрім того, роботодавець має можливість отримати фінансову допомогу з Фонду реабілітації інвалідів для організації відповідних робочих місць¹⁴⁰.

Найпоширенішою формою гнучких трудових відносин за участю осіб з інвалідністю, яка почала втілюватися ще в 60-х роках минулого століття, є

¹³⁹ Міжнародний досвід у забезпеченні зайнятості молоді на прикладі Німеччини та Польщі. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/10640/9997>.

¹⁴⁰ Богданов С. Соціальний захист інвалідів. Український та польський досвід. / Відп. ред. О. Палій / Сергій Богданов. – Київ: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2002. – 93 с. С. 68.

скорочений робочий час, який реалізується у формі скороченого робочого дня, робочого тижня, місяця або року. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що найчастіше скорочення робочого часу для людей з інвалідністю стосується робочого дня або тижня¹⁴¹. Гнучкий робочий день, що базується на взаємній довірі, передбачає умисну відмову роботодавця від контролю за використанням робочого часу найманим працівником, оскільки він упевнений у порядності, добросовісності, відповідальності та свідомості працівника.

Значні зміни в організації зайнятості пов'язані з виникненням і реалізацією дистанційної зайнятості (виконання роботи поза робочим місцем – вдома, в офісі чи вдома у замовника, в бібліотеці, Інтернет-кав'ярні тощо). Передумовою виникнення цієї форми зайнятості став розвиток комунікаційних технологій, що дозволив здійснювати ефективну комунікацію працівника з робочим місцем (колегами, менеджерами, замовниками) на відстані (за допомогою смартфона, ноутбука та мережі Інтернет). Таким чином, під дистанційною роботою ми розуміємо таку форму організації праці, коли найманий працівник виконує роботу за місцем свого проживання чи в іншому місці за його вибором, у тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, але поза приміщенням роботодавця.

Пандемія COVID-19 спричинила вибуховий перехід працівників по всьому світі на віддалений режим роботи. Віддалена робота стала невід'ємною складовою нашого життя. Багато сфер і професій, які раніше складно було уявити у режимі онлайн, завдяки сучасним технологіям, зусиллям компаній та внутрішньої мотивації самих працівників змогли перевести свою роботу у віддалений режим. Крім того, мережеве використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій дали можливість одночасно чи поступово перевести своїх працівників на режим домашньої роботи.

Дійсно, віддалена робота стала своєрідним рятівним колом для економік країн світу в період пандемії, але, як і будь-яке явище вона має свої переваги і недоліки, особливо для соціально уразливих категорій населення^{142 143}(табл. 7.1.).

¹⁴¹ Günter, S. Wege in eine neue Vollbeschäftigung – Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik. Frankfurt/Mein. 2002.

¹⁴² Коронавірус і дистанційна робота: що зробила держава. URL: https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyla-derzhava/#perevagi_ta_nedoliki_distancijnoi_formi_praci

¹⁴³ Дистанційна робота: соціологи зясували плюси і мінуси. URL: <https://www.dw.com/uk/dystantsiina-robota-sotsiolohy-ziasuvaly-plyusy-y-minusy/a-53767531>

Переваги та недоліки дистанційної зайнятості

Переваги	Недоліки
Економія часу на те, щоб дістатися до роботи (особливо актуально для працівників великих міст)	Проблеми із самодисципліною, складність самоконтролю та самоорганізації
Скорочення негативного впливу на довкілля через відсутність необхідності пересування власним авто	Необхідність оплачувати збільшені рахунки за електроенергію та інші витрати, пов'язані з організацією робочого місця вдома
Збільшення продуктивності праці вдома завдяки відсутності непродуктивних витрат на часу на офісні порожні розмови, перекури, перерви на каву	Збільшення ризику перепрацювання та емоційного вигорання, розмивання меж праці та вільного часу, складнощі організації робочого місця вдома через відсутність належних умов
Можливість проводити більше часу з родиною	Зростання випадків гендерно зумовленого насильства
Можливість більше часу приділяти спорту та прогулянкам на свіжому повітрі	Необхідність витратити більше часу на ведення домашнього господарства та догляду за дітьми
Відсутність необхідності зустрічатися з неприємними колегами	Зростання ізолюваності та дефіцит соціального спілкування
Можливість самостійного регулювання часу перерв протягом робочого дня відповідно до потреб, обумовлених станом здоров'я	Брак перспективи професійного та кар'єрного розвитку, проблема дотримання вимог щодо охорони праці

Попри існування певних недоліків, використання різних форм гнучкого робочого часу та дистанційної зайнятості у вітчизняній практиці дасть змогу розширити можливості для зайнятості уразливих категорій населення. Але до сьогодні існує декілька невирішених питань, які стримують цей процес. Так, у публічних дискусіях про дистанційну роботу, як і про нові нетипові форми зайнятості, домінує питання «правової нерегульованості» та брак необхідних компетенцій і низький рівень ІТ-грамотності фахівців. Українські реалії такі: згідно з результатами дослідження, яке у 2019 році провело Міністерство цифрової трансформації спільно з ПРООН, Фондом «Східна Європа», освітньою платформою EdEra, 53% (тобто більше половини!) населення України мають цифрові навички, що знаходяться нижче позначки «базовий рівень»¹⁴⁴.

Що стосується правового регулювання, то тут, безперечно, держава має забезпечувати населення можливостями «гнучкої» зайнятості. Основні заходи у цій сфері, на нашу думку, мають бути такі: недопущення дискримінації працівників з інвалідністю, співробітників, що виховують дітей, можливість

¹⁴⁴ Цифрова грамотність – неодмінні вимога сьогодення. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/cifrova-gramotnist-neodminna-vimoga-sogodennya/>

переходу на часткову зайнятість за попередньої згоди роботодавця і можливість дистанційної роботи.

Досвід Європейських країн свідчить про певні успіхи у цьому сенсі. Так, головною метою ініціативи Parenthood Charter in Enterprise (La Charte de la Parentalité en Entreprise) у Франції є вироблення на підприємствах недискримінаційних умов для працівників, які виховують дітей. Цю Хартію підписали п'ятсот роботодавців, таким чином охопивши 15% робочої сили країни¹⁴⁵.

Законодавство Великої Британії передбачає закріплення за працівником права на гнучкі години роботи, зокрема роботу дистанційно, за сумісництвом, неповний робочий день, скорочені години роботи. При цьому узгоджений із роботодавцем робочий графік поширюється не лише на тих, хто займається доглядом за маленькими дітьми чи людьми з інвалідністю, а є загальним. Починаючи з 2014 року таку можливість мають усі працівники, які пропрацювали принаймні пів року.

У Польщі на сьогодні розроблений законопроект, згідно із яким батьки, які виховують дитину до 4 років, опікуни, які доглядають за людиною з інвалідністю та вагітні жінки матимуть право працювати дистанційно. За цих обставин дистанційна робота полягатиме у виконанні роботи повністю або частково в місці, яке зазначає працівник¹⁴⁶.

Нідерланди схвалили проект закону щодо встановлення права громадян працювати дистанційно, якщо це можливо за характером діяльності. Цей проект зобов'язує роботодавців дозволяти працівникам працювати з дому, якщо це можливо за характером діяльності¹⁴⁷.

Проблеми соціалізації трудових відносин у теперішній час вирішуються через гарантування законодавчо закріплених прав людям з інвалідністю та іншим уразливим категоріям населення. Так, в країнах Європейського Союзу гарантія зайнятості людині з інвалідністю розглядається як складова частина загального процесу гуманізації трудових відносин, закріплених низкою документів, прийнятих європейською комісією з прав людини: «Про рівність можливостей для людей з інвалідністю» (1996), «Підвищення зайнятості людей з інвалідністю – нагальний виклик часу», «Просування людей з інвалідністю у сфері зайнятості і соціальної політики ЄС» (1996 р.), «Директива забезпечення рівноправності в

¹⁴⁵ Eurofound “Details of policy measures to support the labour market participation of women”. URL: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef1638_-_the_gender_employment_gap_-_annex.pdf

¹⁴⁶ Польща законодавчо врегулює принципи дистанційної роботи. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/07/12/7143053/>

¹⁴⁷ У Нідерландах хочуть закріпити право громадян на дистанційну роботу. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/07/5/7142644/>

питаннях професійної діяльності і зайнятості» (2000 р.). У Хартії основних прав Європейського Союзу, передбачено гарантії зайнятості інвалідів, соціальної і професійної інтеграції до соціуму¹⁴⁸.

На відміну від Європейських країн, в Україні лише розпочинається процес закріплення у законодавстві регулювання дистанційної роботи та інших гнучких форм зайнятості. У червні 2019 р. Міністерство соціальної політики винесло на громадське обговорення законопроект «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України (щодо гнучких форм зайнятості). Хоча потрібно віддати належне, багато роботи вже зроблено в цьому плані. Так, згідно зі ст. 43 Конституції України, держава створює умови для реалізації громадянами права на працю, гарантує належні, безпечні і здорові умови праці. У 2006 році Україна також ратифікувала Європейську соціальну хартію, взявши на себе зобов'язання захищати реалізацію цього права на працю та її належні умови. Надійні та безпечні умови праці для всіх працюючих, а також підвищення рівня зайнятості населення та скорочення частки молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок – усе це є частиною Національних завдань Цілей сталого розвитку, над прогресом виконання яких Україна зобов'язалася працювати.

Криза, спричинена коронавірусною інфекцією, військовими діями на сході України, анексія частини території України, створила безпрецедентно складні умови, але і в них держава повинна виконувати взяті на себе зобов'язання, в тому числі рішення стосовно запровадження заходів з регулювання дистанційної роботи, а також підтримки уразливих груп населення.

Узагальнення зарубіжного досвіду сприяння зайнятості уразливих категорій населення доводить, що провідна роль у формуванні умов для розвитку інклюзивного ринку праці належить державі, при цьому політика держави відносно таких осіб ґрунтується на рівноправності та гарантіях спеціальних прав для забезпечення їх життєдіяльності. У країнах розвиненої ринкової економіки держава є потужним регулятором розвитку трудового потенціалу суспільства, в тому числі уразливих категорій населення. Програми державного регулювання зайнятості таких громадян ґрунтуються на використанні механізму економічної заінтересованості роботодавців у створенні та збереженні для них робочих місць.

Залежно від соціально-економічної ситуації в різних країнах діють ті або інші економічні важелі, які мають на меті залучення уразливих категорій населення до сфери зайнятості: гнучка система квотування робочих місць,

¹⁴⁸ Цыганов М.Е. Интеграция инвалидов в сферу занятости: опыт стран Евросоюза. Труд за рубежом. 2003. № 4. С. 28-56.

резервування певних видів діяльності, створення спеціалізованих цехів і майстерень, податкові пільги.

З метою сприяння зайнятості уразливих категорій населення уряди держав із розвиненою соціально орієнтованою ринковою економікою використовують різноманітні заходи щодо найму чи збереження зайнятості цієї категорії громадян. Це, зокрема, матеріальне стимулювання (дотації) для роботодавців, які наймають таких осіб понад мінімальну квоту; надання дотацій роботодавцям з метою компенсації заробітної плати працюючим людям з інвалідністю, матеріям з малолітніми дітьми, пенсіонерам; створення податкових пільг для роботодавців, пільг при сплаті внесків на соціальне страхування; використання соціально-психологічних стимулів для заохочення роботодавців до найму уразливих категорій населення; надання дотацій та субсидій роботодавцям для облаштування та технічного обслуговування робочих місць для таких працівників.

Підвищенню ефективності працевлаштування уразливих категорій населення сприяє тісний зв'язок між службами з питань зайнятості і роботодавцями, який реалізується через розвинену систему структур, що займаються виключно питанням сприяння зайнятості уразливих категорій населення – бюро зайнятості, центри професійної реабілітації та зайнятості людей з інвалідністю, центрів профорієнтації молоді, підрозділи чи структури служби зайнятості, які займаються працевлаштуванням цієї категорії громадян.

Гнучкі трудові відносини та відповідні форми працевлаштування, такі як скорочений робочий час, дистанційна зайнятість як спосіб розв'язання проблем працевлаштування уразливих категорій населення мають успішне застосування в зарубіжній практиці. Переваги дистанційної форми зайнятості і розвиток цифрових технологій дають підстави для пропозиції активного її використання в якості варіанта працевлаштування для уразливих категорій населення в Україні.

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що мотиваційний механізм формування інклюзивного ринку праці є складним процесом, організація якого потребує правильного вибору форм та методів, а також конкретних інструментів, здатних забезпечити узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників з числа уразливих груп населення.

Це викликає потребу у проведенні дослідження сутності та складових мотиваційного механізму розвитку інклюзивного ринку праці на сучасному етапі розвитку України, його коригуванні у відповідності до вимог сьогодення.

7.3. Напрями удосконалення мотиваційного механізму розвитку інклюзивного ринку праці в Україні в умовах євроінтеграції

Базовим принципом Європейського Союзу «Основи соціальних прав» є визнання права кожної людини на якісну та інклюзивну освіту, базове навчання та навчання протягом усього життя для набуття і підтримання навичок, які дають можливість брати повноцінну участь у житті суспільства та успішно адаптуватися до змін на ринку праці¹⁴⁹.

Євроінтеграційні умови розвитку ринку праці в Україні спонукають шукати напрями удосконалення мотиваційного механізму розвитку інклюзії.

Мотивація і стимулювання розвитку інклюзивного ринку праці, безумовно, повинні розглядатися як перманентний процес, який може бути представлений у вигляді сукупності взаємозв'язаних елементів, що загалом характеризує мотиваційний механізм розвитку інклюзивного ринку праці. Відповідно до тлумачення поняття механізму, який дає Вікіпедія, це – система тіл, призначена для трансформації руху одного або декількох тіл у потрібний рух інших тіл¹⁵⁰. Тобто будь-який механізм передбачає наявність складових елементів, що певним чином між собою пов'язані і чинять взаємний вплив. При цьому мотиваційний механізм повинен бути стабільно життєдіяльним, що характеризує тривалий період його існування, який залежить від традицій людей, короткий – залежить від соціально-економічних змін і виробничих ситуацій та проміжний – поєднання названих періодів.

Мотиваційний механізм розвитку інклюзивного ринку праці ми розглядаємо як сукупність мотивів досягнення складної мети. Він передбачає наявність економічних, соціальних, правових важелів та інструментів, за допомогою яких відбувається забезпечення стійкого розвитку інклюзивного ринку праці як основи підвищення ефективності використання людського капіталу країни, піднесення соціальної функції держави в забезпеченні активної участі у житті суспільства уразливих верств населення, подолання бідності, вибір пріоритетів та оптимальних варіантів забезпечення життєстійкості малозабезпечених осіб і осіб, які перебувають у вразливому становищі, піднесення загальнонаціонального добробуту, узгодження інтересів різних представників спільноти.

При цьому методи стимулювання зайнятості спрямовуються на всіх суб'єктів інклюзивного ринку праці з метою формування у них дієвих мотивів

¹⁴⁹ Рамкова програма ЄС щодо оновлених ключових компетентностей. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>

¹⁵⁰ Механізм. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC>

соціально-економічної активності, яка призведе до розширення та оптимізації сфери зайнятості. Ефективний механізм мотивації може бути створений в умовах вільного вибору кожною особою потрібних їй видів і форм діяльності для досягнення цілей розвитку інклюзивного ринку праці.

Для з'ясування сутності і принципів дії мотиваційного механізму розвитку інклюзивного ринку праці слід мати чітке уявлення про таке:

- хто з суб'єктів здійснює мотивування, тобто спонукає до певної поведінки та на кого спрямований спонукальний вплив;
- на що спрямована мотиваційна дія – об'єкт мотивації;
- чого, конкретно, бажають досягти за допомогою стимулювання, тобто мета його здійснення.

Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних економічних і соціальних результатів функціонування ринку праці. Досягнення високого рівня зайнятості незахищених категорій населення, ефективне використання їх трудового потенціалу можливе лише на основі виконання комплексних програм (соціальних, професійних), збалансованих та скоординованих за часом і обсягом надання. Це означає, що необхідна взаємодія установ, які виконують ці програми: центрів зайнятості, освітніх закладів, реабілітаційних установ різних відомств (у випадку людей з інвалідністю), а також потрібна послідовність реабілітаційних програм, освітніх програм і програм зайнятості. Крім того, для забезпечення соціального залучення до сфери зайнятості незахищених категорій населення необхідна як адаптація функціональних можливостей таких людей до навколишнього середовища, так і самого середовища до їх потреб.

Метою регулювання розвитку інклюзивного ринку праці є досягнення продуктивної та раціональної зайнятості; економічне та соціальне залучення уразливих груп населення; спрямованість держави на створення умов для зайнятості уразливих груп населення. В процесі регулювання необхідно вирішувати певні завдання. Першим завданням є виявлення довгострокових перспектив розвитку ринку праці за допомогою реорганізації системи планування відповідно до викликів, які постали перед Україною сьогодні. Друге завдання (короткострокові та середньострокові плани) – чітке визначення заходів, спрямованих на подолання негативних наслідків кризових явищ в економіці, створення нових робочих місць, насамперед для колишніх військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, матерів з малолітніми дітьми, молоді.

Соціальне залучення до сфери зайнятості незахищених категорій населення необхідно здійснювати за допомогою координації діяльності установ і структур різних відомств через реалізацію збалансованих, організаційно та фінансово забезпечених соціальних програм, прийнятих органами державної влади різного рівня, на основі спадкоємності та безперервності різних заходів (освітніх, реабілітаційних) і обов'язковості для виконання відомствами в межах їх компетенції.

Державна стратегія активного соціального залучення до сфери зайнятості незахищених категорій населення повинна бути націлена на реалізацію державної політики відносно таких людей в Україні загалом, управління комплексним процесом сприяння їх зайнятості та гарантованість виконання обов'язкових заходів підтримки, передбачених українським законодавством.

У ній повинні бути сформульовані обов'язкові для всіх суб'єктів держави заходи сприяння залученню до ринку праці уразливих верств населення та розроблений порядок їх фінансового забезпечення.

Відповідно до поставлених завдань регіональні програми мають бути покликані реалізовувати положення загальнодержавних програм, конкретизувати умови надання гарантованих заходів, розширювати їх за рахунок внутрішніх ресурсів і передбачати організаційно-економічні заходи та контроль за їх виконанням. Загальнодержавні і регіональні програми мають виконувати координуючу роль при реалізації соціальних програм, що розробляються різними відомствами: охорони здоров'я, освіти, культури, спорту, архітектури, будівництва, промисловості, службою зайнятості та іншими.

Формування державної та регіональних програм має здійснюватися на основі аналізу чисельності людей з уразливих груп населення, потреб у працевлаштуванні, можливостей адаптації соціального середовища до перебування в ньому таких громадян, попиту ринку праці на робочу силу за професійно-кваліфікаційною ознакою.

Зростання чисельності зайнятих людей з інвалідністю на ринку праці можна досягти в результаті збільшення кількості робочих місць за такими основними напрямками:

- розширення використання праці людей з інвалідністю на підприємствах, в установах, організаціях із звичайними умовами виробництва на звичайних і спеціалізованих робочих місцях;

- використання гнучких форм організації праці (скороченого робочого дня, скороченого робочого тижня, роботи за тимчасовою трудовою угодою, дистанційної зайнятості);

- збільшення кількості цифрових робочих місць, навчання людей з інвалідністю цифровим навичкам;

- зростання чисельності працюючих людей з інвалідністю на спеціалізованих підприємствах (об'єднаннях), у цехах, на дільницях, навчально-виробничих підприємствах;

- сприяння розвитку підприємницької діяльності, різних видів самозайнятості, фермерства.

Залучення більшої чисельності молодих людей до ринку праці можна досягти в результаті виконання наступних заходів:

- створити молодіжну біржу праці з базою даних резюме та надавати консультації кейс-менеджерів з чіткого визначення плану дій задля формування особистої економічної незалежності;

- проводити навчання з ефективних технік пошуку роботи та самопрезентації;

- включати до освітніх програм обов'язкове стажування здобувачів освіти;

- інформувати суспільство про проблеми молодіжної зайнятості;

- сприяння розвитку підприємництва, крафтового бізнесу;

- активно проводити координацію міжнародної діяльності в частині обміну здобувачами освіти з метою стажування та волонтерства.

Основними завданнями політики формування інклюзивного ринку праці для включення всіх соціально вразливих категорій населення, на наш погляд, є:

- мотивація професійної підготовки працівників протягом усього життя для підвищення кваліфікації або навчання іншій професії, що підвищує шанси працевлаштування при зміні кон'юнктури на ринку праці;

- підтримка рівних можливостей для всіх суб'єктів на ринку праці;

- зміна форм трудових контрактів з урахуванням потреб роботодавців і працівників;

- сприяння використанню сучасних інформаційних технологій для реалізації гнучких форм зайнятості;

- адаптація систем соціального захисту для підтримки трудової мобільності трудящих.

Водночас, стимулювання роботодавців до використання робочої сили молоді без досвіду роботи, пенсіонерів, жінок з малолітніми дітьми, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб є необхідною умовою стратегії державного сприяння зайнятості соціально уразливих категорій населення. Адже ринкова система господарювання націлює власника компанії (підприємства,

організації) на збільшення обсягу виробництва, зниження витрат, поліпшення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності.

У свою чергу, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання є сукупністю його конкурентних переваг стосовно товарів, технологій, устаткування, але в першу чергу – персоналу. При цьому необхідно враховувати, що соціально уразливі категорії населення є специфічними працівниками, які за своїми діловими якостями, соціальними навичками, фізіологічними, психологічними, фізичними та іншими характеристиками становлять особливу групу персоналу підприємства, а, отже, їх конкурентоспроможність, як правило, обмежена.

Практика свідчить, що невідповідність професійної підготовки соціально уразливих категорій населення попиту територіального ринку праці, незадовільний професійно-кваліфікаційний рівень, низька, як правило, конкурентоспроможність їх робочої сили, а також відсутність економічної зацікавленості керівників підприємств у прийомі на роботу таких працівників, створенні для них робочих місць є основними перешкодами на шляху їх працевлаштування.

Ще однією причиною, що стримує процес створення робочих місць для соціально уразливих категорій населення в Україні є недостатність роз'яснювальної роботи з роботодавцями щодо створення робочих місць для них, а також неналежне інформування про трудові можливості та, дуже часто, творчі здібності таких осіб, недостатнє використання засобів масової інформації для публічного визнання зусиль роботодавців, які активно працевлаштовують таких осіб. Тому завданнями державної політики формування інклюзивного ринку праці є забезпечення системи економічних та соціально-психологічних стимулів для роботодавців, які працевлаштовують людей з числа соціально уразливих категорій.

Реалізація цих завдань, на нашу думку, можлива шляхом проведення державної політики, що базується на пріоритетах соціальної спрямованості і забезпеченні гарантованої зайнятості соціально уразливих осіб. Тільки держава здатна збалансувати інтереси роботодавців і таких громадян стосовно отримання підходящої роботи і створення умов для професійної та виробничої адаптації на робочому місці.

Враховуючи, що ефективність функціонування інклюзивного ринку праці залежить від забезпечення максимальної мобільності робочої сили, державна політика у сфері зайнятості має бути спрямована на створення гнучкої системи професійного навчання, яка б готувала працівників відповідно до сучасних вимог національної економіки та була здатною швидко й ефективно перенавчати

безробітних. Зокрема, йдеться про навчання ключовим компетенціям, необхідним для працевлаштування, розширення можливостей реалізації власного потенціалу, активного громадянства та соціальної інтеграції. Як відомо, до ключових компетенцій, визначених Рамковою програмою оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя, схваленою європейським парламентом та Радою Європейського Союзу 17 січня 2018 року, є наступні:

- грамотність;
- мовна компетентність;
- математична компетентність та компетентність у науках, технологіях, та інженерії;
- цифрова компетентність;
- особиста, соціальна та навчальна компетентність;
- громадянська компетентність;
- підприємницька компетентність;
- компетентність культурної обізнаності¹⁵¹.

У багатьох країнах ЄС здійснюється пряме цільове фінансування створення і функціонування центрів професійної підготовки та перепідготовки на підприємствах.

Серед зазначених компетентностей особливу увагу звернемо на цифрові компетентності, тобто сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того, щоб працівники могли використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті. Значна частина робочих місць сьогодні вимагає широких компетентностей та сучасних цифрових навичок – bigdata; усвідомлення ризиків і можливостей в процесі застосування нових технологій; забезпечення інформаційної безпеки, програмування.

Мільйони робочих місць передбачають наявність у працівників базових цифрових навичок – вміння працювати з різними технічними пристроями, файлами, Інтернетом, онлайн-сервісами, прикладними програмами. Отже, набуття цифрових компетентностей є вкрай важливим сьогодні для підвищення конкурентоспроможності персоналу будь-якої української компанії. Володіння цими компетентностями підвищують шанси на працевлаштування соціально уразливих категорій населення. Для підвищення конкурентоспроможності працівник повинен прагнути розширювати свої знання цифрових технологій,

¹⁵¹ Рамкова програма ЄС щодо оновлених ключових компетентностей. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>

постійно вчитися пристосовуватися до цифрового середовища, набувати навичок практичного користування сучасними цифровими методиками.

У загальному вигляді мотиваційний механізм розвитку інклюзивного ринку праці представлено на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Загальна схема мотиваційного механізму інклюзивного ринку праці

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, він охоплює рівні (макроекономічний, регіональний, мікроекономічний та рівень особи), на яких активізується сукупність інструментів, що впливають на розвиток інклюзивного ринку праці.

Зокрема, на макроекономічному (державному) рівні формується законодавство в сфері забезпечення права людей з числа соціально уразливих категорій населення на працю у відповідності з європейськими нормами, здійснюється контроль за його виконанням. На державному рівні здійснюється встановлення мінімальної зарплати та прожиткового мінімуму, формуються фінансово-економічні стимули для заохочення роботодавців до створення нових і збереження існуючих робочих місць для вказаних осіб, формуються передумови для розвитку безбар'єрної соціальної інфраструктури.

На жаль, безбар'єрність середовища для малобільних груп населення в нашій державі залишається поки недостатньою. Так, за результатами досліджень активістів, які улітку 2019 року вивчали доступність та безбар'єрність простору

населених пунктів для людей з маломобільних груп населення в рамках проєкту «Доступно.UA», у місті Кропивницькому іноді штучно створюються перешкоди для пересування таких людей, наприклад роблять маленькі сходи, де в них зовсім немає потреби. Також на будівлях встановлюють таблички, на яких зазначено, що кнопка виклику є, у той час як самих кнопок немає¹⁵².

Щодо правового забезпечення інклюзивного ринку праці в Україні, маємо відмітити, що на сьогодні все ще не реалізованими залишились такі аспекти адміністративно-правового впливу на ринок праці, як:

- закріплення на законодавчому рівні загальних принципів профілактики та основ охорони праці відповідно до права ЄС;
- приведення у відповідність зі стандартами ЄС мінімальних вимог до безпеки і охорони здоров'я для робочих зон (охорона праці);
- запровадження можливості встановлення скороченого та неповного робочого дня/тижня для осіб, які вийшли з батьківської відпустки.

В якості економічних стимулів, що діють на людей з соціально уразливих категорій населення, держава використовує наступні: гідний рівень заробітної плати, можливість отримання додаткового доходу (премій, бонусів, доплат), обмежений рівень соціальної допомоги.

До соціально-психологічних стимулів можна віднести гарантування державою сприятливих та безпечних умов праці, зручний режим праці (неповний робочий день або тиждень, дистанційна зайнятість тощо).

На регіональному рівні місцеві органи влади в межах своїх повноважень уточнюють визначені державою засади функціонування інклюзивності на регіональному ринку праці відповідно до його особливостей та специфіки соціально-економічного розвитку регіону, активізують додаткові важелі впливу на зайнятість людей з соціально уразливих категорій населення.

На мікроекономічному рівні роботодавці мають сприяти підвищенню конкурентоспроможності своїх співробітників, в тому числі соціально уразливих, розвивати цифрові таланти всередині компанії та залучати спеціалістів, консультантів з метою проведення різних вебінарів, курсів для навчання цифровим навичкам. Для цього вони можуть створювати спеціальні центри навчання персоналу цифровим компетенціям.

Окремим особливим стимулом для людей з числа соціально уразливих категорій є відчуття причетності до справ підприємства, прагнення трудових

¹⁵² Доступно.UA про недоступність у Кропивницькому. URL: <https://dialogueparty.site/article/view/dostupno-ua-pro-nedostupnist-u-kropivnickomu-foto/>

успіхів для спростування стереотипу неповноцінності як працівника; сприятливий, толерантний соціально-психологічний клімат у колективі.

У свою чергу, для підвищення власної конкурентоспроможності такий працівник повинен вміти бути гнучким та адаптуватися, бути готовим змінювати напрямок діяльності, постійно опанувати нові знання, технології.

Основними напрямками цифровізації освіти для людей з числа соціально уразливих категорій населення є:

- створення освітянських ресурсів і цифрових платформ з підтримкою інтерактивного та мультимедійного контенту для загального доступу закладів освіти та учнів, зокрема інструментів автоматизації головних процесів роботи навчальних закладів;

- розроблення та впровадження інноваційних комп'ютерних, мультимедійних та комп'ютерно-орієнтованих засобів навчання та обладнання для створення цифрового навчального середовища, орієнтованих на інклюзію (мультимедійні класи, науково-дослідних STEM-центрів, лабораторії, інклюзивні класи, класи змішаного навчання);

- розвиток дистанційної форми освіти з використанням когнітивних та мультимедійних технологій, орієнтованих на людей з особливими освітніми потребами.

Отже, розвиток інклюзивного ринку праці набуває надзвичайно важливого значення на сучасному етапі розвитку нашого суспільства, оскільки існуюча система соціального захисту уразливих категорій населення, яка базується на виплаті пенсій і допомоги не відповідає їх потребам та нормам соціальної держави, що сповідує гуманістичні принципи і виключає будь-які форми дискримінації, в тому числі й відторгнення таких людей із сфери зайнятості. Висока частка таких неофіційно працевлаштованих працівників свідчить про деструктивні зміни в соціально-трудовах відносинах з огляду на низьку правову захищеність, відсутність соціальної відповідальності роботодавців за організацію трудової діяльності.

Реальність така: люди, які перебували у вразливому становищі, стали ще більш уразливими після анексії АР Крим та частини сходу України. Особам із фізичними та сенсорними формами інвалідності та людям літнього віку в зонах бойових дій важко діставатися бомбосховищ, а також їм бракує доступу до ліків, не говорячи вже про вкрай обмежені шанси на працевлаштування.

Отже, європейський вибір українського суспільства спонукає до вивчення кращих практик формування регулювання ринку праці через призму інклюзії, розширення кордонів інклюзії та формування інклюзивної політики в Україні.

При цьому важливе значення має зарубіжний досвід щодо дистанційної зайнятості, ефективне використання якого на ринку праці України зможе сприяти не лише розширенню національного ринку праці, а й дозволить національній економіці брати активну участь у міжнародному технічному розподілі праці та найбільш повно використовувати переваги від використання такої форми зайнятості. Це дозволить насамперед збалансувати попит та пропозицію на ринку праці України, стати вітчизняній робочій силі більш мобільною, допомогти знайти роботу або додатковий дохід населенню країни. Тому сьогодні важливо забезпечити: гідні умови праці «дистанційним» працівникам; соціальні та правові гарантії роботи; дотримання вимог безпеки роботи.

VIII. СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

8.1. Сутність соціальних інновацій як інструменту мотиваційного впливу

Серед багатьох мотиваційних чинників, які впливають на трудову поведінку, якість людського капіталу (ЛК), його конкурентоспроможність, особливе місце належить соціальним інноваціям (СІ).

Зростання економічної могутності країн у сучасному світі сьогодні вже визначається не обсягом природних або фінансових ресурсів, а передусім, людським капіталом високої якості, який розглядається як головний чинник створення інновацій, піднесення конкурентоспроможності країни. Утвердженню такого погляду сприяли теорії, розроблені М. Кондратьєвим та Й. Шумпетером. Стосовно розуміння поняття «інновація» у літературі дотепер існують різноманітні погляди, що підтверджено нашими дослідженнями¹⁵³, окремі з них відображено у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1.

Підходи до тлумачення поняття «інновація»

Автор	Визначення поняття «інновації»
Й. Шумпетер	Непостійне проведення нових комбінацій у випадках: запровадження нового товару; нового методу виробництва; відкриття нового ринку; оволодіння новим джерелом сировини або напівфабрикатів і проведення нової організації.
І. Бойчик	Кінцевий результат інноваційної діяльності, який втілено у вигляді нових або вдосконалених продуктів, технологічних процесів, впроваджених на ринку або у новому підході до соціальних послуг.
Г. Слезингер	Результат творчості людини у будь-якій сфері діяльності – у матеріальній і нематеріальній.
В. Онікієнко, Л. Ємельяненко, І. Терон	Спосіб більш якісного та ефективного використання ресурсів. Внаслідок свого комплексного розгортання інновація утворює нову соціально-економічну і технічну підсистему суспільства, що складається з галузей, які здійснюють інновацію; галузей, які поширюють нові технології та поглиблюють її економічні переваги; галузей, які поширюють нові технології та поглиблюють її економічні переваги; галузей, що виникають в результаті розвитку нового технологічного укладу.
М. Крупка	Нововведення, що приводять до якісних змін у виробництві з метою отримання соціально-економічної вигоди.
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

¹⁵³ Семикіна А.В. Людський капітал: підвищення конкурентоспроможності на основі соціальних інновацій [монографія] / А.В. Семикіна. – Одеса: «Атлант» ВОЙСОІУ, – Одеса, 2018. – 272 с.

З приводу значущості ролі інновацій Е. Тоффлер зауважує, що «серед проблем, з якими стикається бізнес, немає важливішої і складнішої, ніж проблема нововведень»¹⁵⁴. Питання застосування соціальних інновацій у розвитку людського капіталу перебувають у полі пильної уваги науковців Е. Лібанової, А. Колота, О. Грішнєвої, О. Новікової, Л. Лісогор, У. Садової, Л. Федулової, Д. Малгана, С. Мюлера, П. Руссо та інших авторів.

Критичний аналіз наукових підходів засвідчує розмаїття думок: одні автори вважають, що соціальні інновації – це нові підходи в соціальній політиці з формування, використання та розвитку людського капіталу¹⁵⁵; інші стверджують, що це «нова комбінація або нова конфігурація соціальних методів впливу на розвиток людини в певних сферах її діяльності»¹⁵⁶; треті дотримуються точки зору, що це «нові поняття і заходи вирішення соціальних проблем, які прийняті й використовуються відповідними соціальними групами»¹⁵⁷. Систематизація підходів наведена у таблиці 8.2.

Таблиця 8.2.

Наукові підходи до визначення сутності соціальних інновацій

Автор	Сутність підходів до визначення соціальних інновацій
1	2
Социологическая энциклопедия	1) процес перетворення нововведень на соціокультурні норми та зразки, що забезпечує їх інституційне оформлення і закріплення у сфері духовної та матеріальної культури суспільства; 2) результат творчої діяльності, що набув широкого застосування і став основою для значущих соціальних інновацій.
Словарь инновационных терминов	Різновид інновацій за сферою застосування й етапами НТП, що спрямовані на поліпшення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти, культури.
Л. Федулова	Нові методи, способи досягнення соціального результату, що є основним інструментом підвищення якості життя населення.
К. Дроганова	Створювані, освоювані нові або удосконалені методи, способи, знання і технології у сфері соціальних послуг, що мають результатом їх впровадження і наступного практичного застосування позитивний ефект для стабільного і стійкого відтворення життєвих сил усієї нації, окремих соціальних спільнот і конкретних людей.
О. Сандига	Соціокультурний процес, що сприяє закономірній різномасштабній трансформації соціуму.

¹⁵⁴ Тоффлер Э. Шок будущего / Э. Тоффлер. – М.: ООО «Изда-тельство АСТ», 2002. – 557 с.

¹⁵⁵ Соціальні інновації: концептуальні підходи, можливості розвитку та запровадження / [В.П. Антонюк, О.Ф. Новікова, О.В. Водоводова та ін.] / НАН України; Ін-т економіки пром.-ті. – Донецьк, 2010. – 102 с.

¹⁵⁶ Howaldt J. Social Innovation: Concepts, research fields and international trends Studies for Innovation in a Modern Working Environment / J. Howaldt, M. Schwarz.– International Monitoring, Eds. Klaus Henning, Frank Hees, Volume 5; Aachen: Eigenverlag, 2010.

¹⁵⁷ The Young Foundation (2006). Social Silicon Valleys. A manifesto for social innovation [Electronic resource] / [G. Mulgan, N. Wilkie, R. Ali, S. Tucker and T. Liptrot]. – London, 2011. – Access mode: http://www.young-foundation.org/files/images/SocialSiliconValleys_06.pdf. – Title screen.

Продовження таблиці 8.2.

1	2
Ричев М.	Явища у соціальній сфері суспільства, яких не було на попередній стадії його розвитку, які виникли природнім шляхом або введені за ініціативи суб'єктів господарювання.
В. Антонюк, О. Новікова, О. Водоводова	Цілеспрямовані зміни, засновані на нововведеннях щодо умов, змісту, взаємодії людей задля задоволення соціальної потреби досягненням соціально значимого результату в матеріальній або духовній сфері, здійснені на користь індивіда, групи, колективу, спільноти, населення.
О. Грішнова та Г. Міщук	Це є новітній тренд трудових відносин, що полягає у найбільш повному розкритті та реалізації можливостей людини, а також забезпеченні високої комфортності.
О.Кучко	Новації, що стосуються покращення умов праці та відпочинку працівників.
Д. Мулган	Інноваційні види діяльності та послуги, що мотивуються цілями задоволення соціальних потреб та розповсюджуються переважно через організації, цілі яких є соціальними.
П. Руссо, С. Мюллер	Метод вирішення соціальних проблем, продукт соціального підприємництва в різних сферах, включаючи громадянське суспільство, підприємців, владу, державні заклади, мозкові центри, комерційні та некомерційні компанії, втілений у різних типах рішень.

Аналіз даних, наведених у таблиці 8.2., засвідчує, що в літературі все ще відчувається нестача системних наукових підходів до вивчення ролі соціальних інновацій у формуванні людського капіталу (ЛК) та підвищенні його конкурентоспроможності.

Узагальнюючи та розвиваючи наукову думку, пропонуємо розуміти термін «соціальні інновації» (СІ) як комплекс ініціатив, нововведень, нових послуг, які мають постійно впроваджуватися державою, соціальними партнерами, окремими суб'єктами господарювання в різних сферах формування, використання й розвитку людського капіталу заради корисних керованих соціальних змін, спрямованих на поліпшення якості ЛК та підвищення його конкурентоспроможності через розвиток продуктивних здібностей людей в економіці й краще задоволення соціальних потреб.

З нашої точки зору, таке визначення розкриває двоїсту природу соціальних інновацій: по-перше, як постійного процесу *мотиваційного впливу* на якість людського капіталу та його конкурентоспроможність, що здійснюється спільними зусиллями соціальних партнерів; по-друге, як результату керованих соціальних змін, що поліпшують умови розвитку і використання ЛК, збагачуючи його продуктивні здібності, нарощуючи конкурентні якості.

На відміну від відомого в літературі, запропоноване визначення соціальних інновацій акцентує увагу на спільній відповідальності соціальних партнерів за конкурентоспроможність людського капіталу (КЛК) і впровадження новітніх

змін для його підвищення спільними зусиллями. Такий підхід дає змогу розглядати соціальні інновації як важливий *мотиваційний інструмент* підвищення конкурентоспроможності ЛК, а впровадження соціальних інновацій – як справу спільної відповідальності соціальних партнерів.

Соціальні інновації призначені змінювати дію чинників впливу на людський капітал, умов його розвитку та використання, сприяючи як поліпшенню якості людського капіталу, так і розширенню можливостей трудового вибору людини на внутрішньому і зовнішньому ринках праці, підвищенню КЛК.

Авторський підхід до систематизації соціальних інновацій запропоновано у таблиці 8.3.

Таблиця 8.3.

Систематизація видів соціальних інновацій у формуванні та використанні людського капіталу

Класифікаційна ознака	Види соціальних інновацій
Залежно від сфери формування, використання та розвитку людського капіталу	У сфері зайнятості (з виокремленням нестандартних форм зайнятості); в освіті; у професійному розвитку; у соціальному управлінні; в охороні здоров'я; у культурі; у вихованні; у спорті; у сфері побуту та житла; у сфері відпочинку; у соціальному захисті; соціальному забезпеченні (зокрема з виокремленням інновацій у наданні геріатричної допомоги населенню, у наданні соціальної допомоги матерям з малими дітьми, особам з обмеженими можливостями тощо)
За характером змін	Радикальні, системні, «модифікації», «вдосконалення»
За формою	Соціальні реформи, проекти, програми, послуги
За наслідками	Позитивні соціальні інновації, негативні соціальні інновації
За темпами впровадження	Повільні, уповільнені, швидкі, наростаючі, рівномірні, стрибкоподібні
За фазами відтворення людського капіталу	Інновації на окремих фазах відтворення ЛК: формування, розподілу, використання (реалізації) ЛК
За етапами розвитку людського капіталу	Соціальні інновації на етапах формування, використання, відтворення, розвитку та нагромадження ЛК
За ступенем інтенсивності	Інтенсивні, рівномірні, слабкі, масові інновації
За масштабами застосування	1) масштабні, значні, середні, малі; 2) транснаціональні, національні, регіональні, локальні
За економічним рівнем	Інновації на мега-, макро-, мезо-, макрорівні, рівні працівника
За ефективністю	Ефективні, малоефективні, неефективні
За видами кінцевого ефекту для людського капіталу	Інновації, що супроводжуються соціальним, економічним, екологічним, моральним, а також інтегрованим ефектом для розвитку та використання людського капіталу

Представлена у таблиці 8.3. класифікація соціальних інновацій, на відміну від наявних в літературі, поширює види інновацій за сферами життєдіяльності, а також додатково виокремлює СІ за характером змін (радикальні, системні, «модифікації», вдосконалення»), за наслідками (позитивні, негативні), за видами

кінцевого ефекту (соціальний, економічний, моральний, екологічний ефекти, інтегрований ефект тощо).

Прокоментуємо групування окремих видів соціальних інновацій в наведеній таблиці. Так, залежно від змісту та сфери життєдіяльності, де можуть бути впроваджені соціальні інновації, їх можна розрізняти за такими сферами життєдіяльності:

– соціальні інновації у сфері зайнятості (поширення дистанційної зайнятості, можливостей неповної зайнятості підлітків, жінок з дітьми тощо);

– соціальні інновації в освіті (впровадження дистанційного навчання, електронного контролю знань, впровадження освіти для дорослих тощо);

– соціальні інновації у вихованні (відновлення роботи дитячих та юнацьких центрів, дитячих таборів відпочинку, підліткових клубів за інтересами, а також патріотичної спрямованості за місцем проживання за рахунок спонсорських коштів підприємств, волонтерів, коштів місцевих органів влади);

– соціальні інновації в управлінні розвитком людського капіталу в країні (наприклад через визначення чітких пропорцій у бюджетних витратах на соціальні цілі на всіх економічних рівнях);

– соціальні інновації у соціальному управлінні розвитком трудового колективу підприємства (запровадження корпоративних форм відпочинку, запровадження діагностики здоров'я та профілактики захворювань; запровадження «гарячої лінії» з керівництвом підприємства, галузі з питань праці, її оплати, умов, соціального захисту, конфліктності, професійного навчання; запровадження системи безперервного навчання на підприємстві упродовж трудового життя тощо);

– соціальні інновації у підприємництві – заохочення відкриття власної справи особами з обмеженими можливостями, стимулювання соціальних проєктів, що передбачають дистанційну зайнятість жінок з малими дітьми, розвиток національної культури, національних ремесел, реалізацію програм «активне старіння» (передбачають залучення трудового потенціалу, творчих здібностей, досвіду людей похилого віку), заохочення підлітків до проходження ознайомчої практики на підприємствах тощо;

– соціальні інновації у сфері охорони здоров'я (наприклад, впровадження медичного страхування, створення електронних медичних карток, інформування населення про результати аналізів через електронну пошту, повідомлення шляхом sms на мобільний телефон (за особистою згодою), електронне нагадування про запис до лікаря тощо);

– соціальні інновації у наданні геріатричної допомоги населенню (для осіб похилого віку, які потребують медико-соціальної (геріатричної) допомоги, – надання інформаційно-консультативної допомоги в аптеках, забезпечення системи соціальних знижок на ліки, запровадження роботи спецтранспорту для доставки лікарю, безкоштовних сервісних послуг «доставка товарів і ліків додому» тощо).

Треба мати на увазі, що не всі соціальні інновації потребують капіталовкладень. Останнє особливо важливо в умовах кризи, нестачі або обмеженості фінансових коштів. Інколи бажано тільки зростання кола однодумців або волонтерів, і це вже дає поширення певних інновацій, що супроводжуються позитивним соціальним і моральним ефектом. Прикладом може слугувати волонтерська підтримка українських бійців (малюнки дітей, збір та відправка продуктів, ліків), волонтерська допомога пораненим, які знаходяться на лікуванні, дітям, які залишилися без батьківського піклування, організація допомоги (збір речей, продуктів) на засадах ентузіазму користувачів соціальної мережі Інтернет тощо.

Не зменшуючи значення окремих видів соціальних інновацій, зазначених у запропонованій вище класифікації, вважаємо, що особливої уваги потребують соціальні інновації, що стосуються розвитку інтелектуальної складової людського капіталу, творчих здібностей. Безумовно, це важливо на різних етапах формування, використання та розвитку людського капіталу, але в цьому сенсі має бути своя специфіка таких інновацій, орієнтована на керований розвиток людини, починаючи з дитинства до етапів його трудової діяльності.

Узагальнюючи світовий досвід, пропонуємо окремі приклади соціальних інновацій, що слугують мотиваційним інструментом розвитку людського капіталу (див. табл. 8.4.).

Таблиця 8.4.

Окремі приклади соціальних інновацій як мотиваційного інструменту розвитку людського капіталу

Назва	Сутність	Переваги
1	2	3
Молодіжні консультаційні центри	Соціальний проект «Конструктор» в Узбекистані. Залучення ентузіастів до розвитку творчих здібностей молоді. Проекти здійснюються завдяки співпраці підприємців, громадських організацій, гуртків та освітніх закладів.	Проект сприяє соціальній інтеграції молоді у сфері науки та техніки, сприяє залученню ентузіастів до розвитку творчих здібностей молоді.

Продовження таблиці 8.4.

1	2	3
«Шкільні дідусі»	Чоловіки віком 50-65 років беруть участь в житті школи, допомагають дітям, вчителям та батькам, за допомогою «дідусів» поліпшується навчально-виховний процес, діти вчать краще та більш зацікавлено.	Таким чином одночасно вирішуються дві проблеми: підвищення якості освіти, поліпшення психологічного клімату в освітніх закладах та соціальна інтеграція осіб похилого віку з підтримкою їх конкурентоспроможності.
Програми School-to-Work (зі шкільної лави на робоче місце)	Сутність таких програм полягає у тісній співпраці підприємців з освітніми установами. Підприємці надають можливості учням проходити практику на умовах інтернатури або неповної зайнятості.	В результаті даних програм вибір учнями своєї спеціальності стає більш аргументованим, навчання – більш успішним, вони більш підготовлені до виходу на ринок праці.
Взаємонавчання (обмін знаннями)	Створення центрів навчання, які б об'єднували людей з різноманітними навичками та знаннями та одночасно мали б змогу до викладення даного матеріалу.	На взаємовигідних (не комерційних) умовах люди обмінюються знаннями, навичками та досвідом, підвищуючи конкурентоспроможність людського капіталу.

Прокоментуємо зазначені у таблиці 8.4. соціальні інновації. Запровадження такої соціальної інновації як створення молодіжних консультаційних центрів може бути надзвичайно ефективним засобом як у розвитку людського капіталу молоді, так і в забезпеченні кадрових потреб роботодавців. Це довів соціальний проект «Конструктор» в Узбекистані. Метою проекту стало заохочення молоді до науки, техніки та інновацій шляхом надання можливостей тісного спілкування з дослідниками-ентузіастами. Юнакам було запропоновано спробувати себе в проектуванні й розробці зразків промислових виробів і товарів. Заходи включають в себе заняття, екскурсії та практичні роботи з проектування. Після того, як молоді люди відчують інтерес до науки і техніки, є ймовірність, що ті, хто до цього серйозно не розглядав вивчення подібних предметів у коледжі або в університеті, вирішать це зробити. Дівчата, в більшості своїй, часто думають, що захоплюватися інженерією властиво тільки хлопчикам. Проект «Конструктор» допомагає оскаржити ці традиційні ролі. Групам молодих конструкторів надано можливості не тільки надалі бути запрошеними на роботу для реалізації власних розробок, а й залишатися залученими у сферу молодіжних інновацій і ділитися своїми навичками з молоддю у технічних гуртках на базі

будинків дитячої творчості. Співпраця з місцевими коледжами та підприємствами означає, що проект може бути запущений кілька разів¹⁵⁸.

Інноваційний проект у сфері освіти – «Шкільні дідусі» було започатковано у Швеції близько за одночасної підтримки вчителів, директорів та центрів зайнятості. Літні чоловіки (50-65 років), колишні вчителі, інженери, підприємці беруть участь у житті школи, допомагають дітям і вчителям, особливо молодим і тим, які часом вибиваються із сил. Вчителям часто не вистачає досвіду, терпіння, психоемоційної підготовки щодо запобігання конфліктів, і за допомогою «дідусів» поліпшується психологічна атмосфера в школі, «дідусі» готові дати поради, особисто поспілкуватися, вести гуртки. У свою чергу, вчителям стає зручніше працювати, а діти вчатьсся краще та більш зацікавлено. Ця ініціатива, як показали дослідження, принесла чималу користь. Причому не тільки самим «шкільним дідусям», які активніше беруть участь у житті суспільства, відчують себе затребуваними, корисними, а й шкільній освіті, оскільки деякі «дідусі» взагалі переходять у штат на умовах неповної зайнятості. Таким чином одночасно вирішуються дві проблеми: підвищення якості освіти, поліпшення психологічного клімату в освітніх закладах та соціальна інтеграція людей похилого віку, частка яких у сучасному суспільстві стає все більшою¹⁵⁹.

Зауважимо, що в умовах України дозвіл на оформлення пенсіонерів-вчителів позаштатними працівниками загальноосвітньої школи дозволить ентузіастам-пенсіонерам подолати самотність і за бажанням вести роботу різноманітних гуртків для дітей – від плетіння до авіамоделювання. Аналогічно у закладах вищої освіти для залучення та використання творчого, інтелектуального потенціалу було б варто дозволити бажаним пенсіонерам працювати з молоддю позаштатно або на 0,1 ставки без побоювання наслідків обмеження наукової пенсії. Для суспільства це був би очевидний корисний ефект, для пенсіонерів – психологічний та певна підтримка конкурентоспроможності в разі зарахування у штат та можливого подальшого працевлаштування на умовах неповного робочого дня.

Наступна соціальна інновація – програми School-to-Work (зі шкільної лави на робоче місце), які набули особливо широкого розповсюдження у США, де їх ефективність була ретельно досліджена Національною радою з лідерства роботодавців (National Employer Leadership Council, NELC). NELC у звітах зазначала, що жоден з учасників програми School-to-Work (роботодавців) не

¹⁵⁸ Клуб ініціатив «Фантазія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iact.uz/innovators-project/klub-iniciativ-fantaziya>

¹⁵⁹ Farfar i skolan [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.folkhalsan.fi/farfariskolan>. – Title screen.

отримав швидкісних бізнес-вигод. Більш важливо було для бізнесу домогтися поліпшення якості знань студентів, майбутніх працівників.

Останні дослідження показують, що програми School-to-Work забезпечують значне поліпшення академічної успішності а також дають студентам інші вигоди у сфері профорієнтації, професійного розвитку. Роботодавці, у свою чергу, теж отримують свої вигоди, зокрема такі: скорочення вартості найму; скорочення витрат на навчання та наставництво; скорочення кількості звільнень (зменшення плинності кадрів); збільшення терміну роботи в компанії, поява такого явища, як моральна відданість підприємству; ефективна адаптація колишніх студентів до умов виробництва, вимог до працівників; збільшення продуктивності праці та темпів просування по службі випускників програми School-to-Work, найнятих компаніями, порівняно з іншими новачками.

Зазначимо, що кожна з компаній, яка брала участь у програмі School-to-Work, фокусувалася на контекстному навчанні, яке було орієнтовано на академічну успішність студентів, проходило у формі студентської інтернатури, учнівства або на умовах часткової зайнятості на підприємстві (на умовах оплати праці). Додамо до цього, що цей процес набув достатнього науково-методичного забезпечення: йдеться про наявність типових програм навчання; зібрані дані про витрати і вигоди програми; зібрані відгуки учасників програм для зовнішнього розповсюдження та реклами.

У результаті, у звітах NELC відзначено, що вигоди від такої соціальної інновації, як впровадження програми School-to-Work є очевидними, вони перебивають витрати у трьох з чотирьох досліджених компаній (цими результатами враховувалися всі витрати, понесені роботодавцем, навіть в тих випадках, коли часткове фінансування цих видатків було забезпечено приватними фондами або державними агентствами, що траплялося досить часто). За оцінками експертів, вигоди від впровадження цієї соціальної інновації були б ще більш вагомими, якби дослідження враховувало зовнішню фінансову допомогу¹⁶⁰.

Не менш цікавою є соціальна інновація «Програми взаємонавчання (обмін знаннями)». Вони впроваджуються переважно волонтерськими організаціями, часто започатковуючись у соцмережах Інтернет. Відповідно до наявних навичок та знань учасників складається перелік курсів, які можуть бути організовані учасниками, потім проводиться опитування і шляхом спільного обговорення складається програма взаємонавчання, яка передбачає обмін знаннями та

¹⁶⁰ Вайзер Д. Беседы с неверующими в пользу социальных инноваций: [пер. с англ.] / Д. Вайзер, С. Задек. – М.: Экономика, 2009. – 230 с.

навичками у певній сфері. Наприклад, один навчає іншого кулінарній справі, а той – навчає першого азам англійської мови. Вагомою перевагою даної соціальної інновації є її некомерційність і те, що склад груп формують учасники різного віку та сфер діяльності, при цьому одночасно зі збагаченням розвитку ЛК нарощується й соціальний капітал, вдосконалюються комунікативні здібності, коло соціальних зв'язків. У результаті набуття певних знань та навичок зростають конкурентні переваги працівників, їх цінність як носіїв комплексу вмій та навичок¹⁶¹.

В умовах глобалізованого суспільства, на тлі появи нових технологій і форм зайнятості, з'являються соціальні інновації, що забезпечують більш ефективно використання людського капіталу (таблиця 8.5.).

Таблиця 8.5.

Окремі приклади соціальних інновацій інновацій як мотиваційного інструменту використання людського капіталу

Назва	Сутність	Переваги
Коворкінг	Помісячна оренда і територіальне об'єднання людей вільної зайнятості різних професій та організація спільноти для ефективнішої роботи учасників.	Коворкінг не обмежує учасників у свободі дій, але при цьому процес пошуку замовників, визрівання ідей і гуртування команд відбувається швидше.
Краудсорсинг	Передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб (на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору).	Порівняно з аутсорсингом, в краудсорсингу платити ні за що не потрібно (або виплачуються мінімальні суми).
Використання мобільних додатків для інформування про наявність робіт	Використання можливостей мобільних пристроїв (Інтернет, камера, гео-таги, повідомлення тощо), для інформування користувачів про потребу у виконанні певних робіт чи послуг (не вакансій на постійну роботу, а саме певних робіт на певний момент часу).	Соціальна інновація, що підтримується сама собою. Після того, як мобільний додаток розроблено та організації почали використовувати його, проект продовжує працювати сам по собі, фактично, додаткових витрат не потребується.
Навчально-консультаційні центри для людей з обмеженими можливостями	Шляхом використання соціальних мереж, або у співробітництві з центрами зайнятості, об'єднання людей з обмеженими можливостями у групи та залучення волонтерів до навчання певним видам діяльності які здатні приносити дохід.	Соціальна інтеграція людей з обмеженими можливостями у суспільство, підвищення їх рівня життя.

¹⁶¹ Студія взаимообучення "Открытие" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ovpo.ru/index.html>

Розглянемо докладніше наведені приклади соціальних інновацій, що працюють в якості мотиваційного інструменту у сфері зайнятості.

Коворкінг (англ. co-working – спільно працювати) – фактично є інноваційною формою організації зайнятості, проте через відчутний ефект підвищення ефективності використання людського капіталу в процесі роботи вважається вагомою соціальною інновацією. Сутність даної СІ полягає в тому, що фрилансери (вільнонайманці, які самі шукають собі проекти, можуть одночасно працювати на декілька фірм) об'єднуються у колективи, спільно орендують приміщення, створюючи щось на зразок офісу. Таким чином, залишаючись незалежними і вільними, але не відчуваючи при цьому недоліку в спілкуванні, вони працюють разом, ділячись ідеями і допомагаючи один одному. Коворкінг не накладає особливих обмежень ані на професію і статус учасника, ані на параметри приміщення і спільноти, але таке співробітництво у таких творчих колективах є більш плідним, процеси пошуку замовників, визрівання ідей і гуртування команд відбувається швидше¹⁶².

Цікавим прикладом СІ є *краудсорсинг* (англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» і sourcing – «використання ресурсів»). Підприємці розподіляють певну частину робіт серед неоплачуваних або малооплачуваних фахівців-аматорів, які витрачають свій вільний час на створення контенту, розв'язання проблем, проведення досліджень та розробок. Виробники покладаються на користувачів не тільки у питанні формулювання потреб ринку, а й у визначенні продуктів і вдосконалень, які б задовольнили ці потреби. Вони роблять спеціальні он-лайн опитування, пропонують людям ділитися з ними думками. Часто такі консультації є безкоштовними або мало оплачуваними, адже є люди, що готові поділитися своїми ідеями з компанією виключно через бажання побачити ці ідеї втіленими у виробництві. Завдяки такій СІ люди мають можливість самореалізуватися, розвивати науку, отримуючи при цьому задоволення і навіть нові перспективи зростання доходу¹⁶³.

Наступний приклад корисної соціальної інновації – використання мобільних додатків для пошуку працівників для виконання сезонних або одноразових робіт. Ефективність методу доведено проектом «Мікрофорестер», розробленим у Вірменії¹⁶⁴. Проект спрямований на вирішення двох проблем:

¹⁶² Coworking Wiki [Electronic resource]. – Access mode: <http://wiki.coworking.org/w/page/16583831/FrontPage>. – Title screen.

¹⁶³ Что такое краудсорсинг? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing

¹⁶⁴ George H. MicroForester: Mobile app brings green jobs to rural areas / H. George [Electronic resource]. – Access mode: <http://europeandcis.undp.org/blog/2013/09/16/microforester-mobile-app-brings-green-jobs-to-rural-areas/>. – Title screen.

проблеми втрат через вирубку лісів і проблеми дефіциту робочих місць та джерел доходу у населення сільських районів. За допомогою мобільного додатку, інноватори об'єднали ці дві проблеми, отримавши рішення: ті, хто потребує чи хоче саджати дерева і, наприклад, компанії, які хочуть компенсувати свої викиди CO₂, пропонують здійснити посадку дерев особам, які потребують додаткового доходу. Місцеві партнери при цьому допомагають переконатися, що дерева дійсно посадили. Фактично проект використовує можливості смартфонів (Інтернет, камера, гео-таги, повідомлення і т.д.). Після розробки і відпрацювання мобільного додатку організації використовують проект без додаткових вкладень.

Досвід користування соціальними інноваціями корисний не лише для молоді, а для всіх категорій населення, зокрема осіб з обмеженими можливостями, літніх людей. За умов розширеної українського суспільства за рівнем доходу та можливостями розвитку, збільшення у складі населення частки людей похилого віку стає важливим пошук методів їх соціальної інтеграції, а також підтримки конкурентоспроможності осіб з обмеженими можливостями та бажаючих працювати за межами пенсійного віку. В Україні поки не існує гідних засад соціальної політики, спрямованої на їх пристосування до суспільного життя та інтеграцію у соціально-трудові відносини, не говорячи про питання підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Можна очікувати, що організація навчально-консультаційних центрів для людей з обмеженими можливостями в Україні буде вкрай затребуваною. Така СІ передбачає здійснення соціальної інтеграції людей з обмеженими можливостями у суспільство, забезпечити потреби у спілкуванні, дати їм можливість підвищити загальний рівень життя.

Організація подібного проекту волонтерами в Узбекистані – клубу ініціатив «Фантазія» в одному із спеціалізованих коледжів для дівчат з інвалідністю надала можливість їм за 2 місяці освоїти основи бісероплетіння, розміщувати свої вироби на продаж в інтернет-мережах та отримати додатковий дохід. Навчені у такий спосіб здатні й самі навчати¹⁶⁵.

Отже, у світі СІ з'являються у всіх сферах життя соціуму, які дозволяють підвищити якість людського капіталу (здоров'я, освіченість, професійний розвиток), поліпшити продуктивні можливості його реалізації, забезпечуючи зростання доходу, отже, більшу конкурентоспроможність.

Для більшості українських компаній, соціальні інновації поки зводяться до традиційної благодійної політики, що проводиться під гаслами соціальної

¹⁶⁵ Клуб ініціатив «Фантазія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iact.uz/innovators-project/klub-iniciativ-fantaziya>

відповідальності бізнесу. Якщо в Європі і в Америці створюються лабораторії соціальних інновацій, і там це усталений термін, то в Україні навіть люди, які займаються соціальними проектами, не завжди ідентифікують себе з соціальними інноваторами. Справедливо підкреслити, що сучасні технічні засоби комунікації, Інтернет і мобільні телефони дозволяють прискорити дифузію – процес поширення соціальних інновацій, які стосуються обміну знаннями, пошуку роботи, дистанційної зайнятості або дистанційного навчання тощо. З часом, мірою інформатизації суспільства, можна очікувати залучення широких верств населення до участі у впровадженні соціальних інновацій через Інтернет і мобільні телефони, проте це принесе не лише позитивні наслідки для КЛК, а й непередбачувані ризики, що вимагатиме окремих досліджень.

8.2. Пріоритети інноваційного соціального розвитку як цільовий орієнтир трансформацій мотиваційних механізмів

Пошук шляхів трансформацій мотиваційних механізмів має виходити з пріоритетів потреб соціального розвитку. Становлення соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні в умовах глобалізації економічного простору, інтелектуалізації праці та виробництва, посилення конкуренції вимагає усвідомлення потреби підвищення соціальної відповідальності усіх суб'єктів держави за стан розвитку людського капіталу країни та рівень його конкурентоспроможності.

Україна, рухаючись у напрямі євроінтеграції, не може не враховувати той факт, що конкурентоспроможність людського капіталу в провідних країнах ЄС забезпечується передусім на засадах постійних соціальних інновацій і реалізації ідей соціальної відповідальності. В цьому сенсі окреслене означає, по суті, перехід до інноваційного соціального розвитку, в межах якого людський капітал (ЛК) збагачується та досягає високої конкурентної якості завдяки соціальним інноваціям та соціальним інвестиціям.

Для України, яка обрала шлях модернізації економіки, проблема вдосконалення розвитку ЛК набуває гостроти не тільки у зв'язку з уповільненням темпів економічного зростання та системною кризою в країні. Вагомими причинами стали й нерозвинена соціальна відповідальність, традиційна недооцінка соціальної політики, що засвідчило недостатню увагу до розв'язання нагальних проблем розвитку ЛК й призвело останніми роками до занепаду соціальної сфери в цілому.

З нашої точки зору, соціально відповідальний розвиток людського капіталу – це насамперед процес, що відображає прогресивні зміни в характеристиках розвитку ЛК та підвищенні його конкурентоспроможності, які забезпечуються спільними зусиллями держави та соціальних партнерів на принципах соціальної відповідальності й на основі впровадження соціальних інновацій у формування, використання та розвиток ЛК, підпорядковуючись досягненню пріоритетних цілей якісного людського розвитку.

Іншими словами, інноваційний соціальний процес ми розуміємо як цілеспрямований, свідомий, керований процес новітніх змін у суспільстві, що має відбуватися завдяки соціально відповідальному ставленню до розвитку ЛК на основі впровадження соціальних інновацій.

В межах такого інноваційного соціального процесу соціальні інновації мають стати тим комплексом позитивних корисних соціальних змін, які:

1) впроваджуються державою разом із соціальними партнерами у різних сферах життєдіяльності людини з метою збереження людського капіталу, розширення можливостей його розвитку, ефективного використання та підвищення конкурентоспроможності;

2) кардинально впливають на морально-ціннісні пріоритети і формування патріотичної поведінки;

3) зумовлюють вибір способу життя, орієнтованого на збереження власного здоров'я, підвищення працездатності;

4) сприяють формуванню соціально відповідальної трудової поведінки;

5) спрямовані на досягнення соціального та економічного ефекту через зростання доходів громадян завдяки продуктивному використанню знань та навичок у праці, постійному освітньо-професійному розвитку, підтриманню конкурентоспроможності.

Зауважимо, що інноваційний соціальний процес дозволяє в розвинених країнах соціально орієнтованої ринкової економіки досягати більш ефективної зайнятості громадян, кращого матеріального добробуту, значно вищої соціальної захищеності населення, доступності якісної освіти, різноманітних соціальних послуг, тобто, створення передумов для якісного розвитку та ефективного використання людського капіталу, підвищення його конкурентоспроможності на основі забезпечення високих показників індексу людського розвитку (ІЛР) (рис. 8.1.):



Рис. 8.1. Соціально відповідальний розвиток людського капіталу в Україні як інноваційний процес

Джерело: складено автором

а) створення державою умов для економічного та соціального самозабезпечення працюючих та їхніх родин через сприяння розвитку сімейного підприємництва, підтримку малого бізнесу, вдосконалення податкової політики; це дозволить підвищити рівень економічної відповідальності громадян за власний добробут, усвідомити необхідність залучення власних джерел для інвестування у підвищення КЛК;

б) розвиток соціальних інститутів – освіти, охорони здоров'я, культури, завдяки яким формуються якісні характеристики ЛК, тобто освіченість, здатність до засвоєння нових знань, організованість, вміння підтримувати високу працездатність, засвоюються культурні цінності, прагнення до здорового способу життя, прояву громадської позиції, відповідальності, патріотизму, моральності, постійного саморозвитку тощо; випереджальний розвиток соціальних інститутів має бути забезпечений за рахунок державних і недержавних джерел інвестування, це дозволить створити важливі передумови для підвищення КЛК, забезпечити широкий доступ населення до отримання якісних послуг освіти, медицини, культурних цінностей;

в) стимулювання високопродуктивної праці кваліфікованих працівників, завдяки чому має сформуватися висока мотивація до ефективної праці та

вдосконалення якості ЛК через постійний освітньо-професійний розвиток, прояв трудової та інноваційної активності, нарощування компетенцій; реалізація цього пріоритету потребує реформування політики оплати праці та доходів на користь налагодження тісного зв'язку між рівнем освіти, компетенцій працівників і оплатою праці, між результативністю праці і матеріальними стимулами, що пропонуються у колективних угодах для компенсації витрат на освіту і професійний розвиток; випереджальне стимулювання високопродуктивної праці кваліфікованих працівників має створити передумови для припинення інтелектуальної міграції, забезпечення інноваційного прориву в економіці України, підвищення КЛК, конкурентоспроможності продуктів праці, економіки країни загалом.

При цьому об'єктом пильної уваги державної влади, усіх соціальних партнерів на всіх рівнях має стати соціально відповідальний розвиток людського капіталу. За схемою (рис. 1), реалізація пріоритетів у розвитку людського капіталу має передбачати впровадження сукупності соціальних інновацій, спрямованих на: модернізацію системи освіти; реформування охорони здоров'я; забезпечення ефективної зайнятості; підвищення соціальних стандартів життя; вдосконалення системи оплати праці, подолання високої диференціації в доходах; відродження української культури, моральності; продовження пенсійної реформи; надання широкого спектру соціальних послуг; будівництво сучасного доступного житла тощо.

У зв'язку з тим, що інноваційний соціальний процес вагомою мірою залежить від новітніх змін в освітньому розвитку, що формує визначальні конкурентні переваги інтелектуальної складової ЛК, окрему увагу зосередимо на аспектах соціальних інновацій в межах такого розвитку. Під освітнім розвитком розуміємо постійні зміни на рівні освіти, професійних навичок, компетенцій носіїв людського капіталу, які мають відбуватися упродовж життя шляхом безперервного навчання, накопичення та оновлення знань, професійного розвитку через інвестування в освіту та професійне навчання з боку держави, населення, суб'єктів господарювання та безпосередньо власників ЛК.

Соціальні інновації в освітньому розвитку відносимо до «маркерних точок відліку», з яких починається прогрес – позитивні зрушення – у бізнесі, науці, владі, рушієм якого є інтелект, уособлений у людині через його соціальну приналежність.

Зазначимо, що позитивні зрушення в освітньому розвитку можливі переважно завдяки унікальним особливостям людського інтелекту. Інтелект, без якого соціальні інновації практично неможливі, пов'язаний з низкою розумових

здібностей та творчих нахилів, притаманних людині. Серед них – сприйняття інформації, її запам'ятовування, передавання мовними засобами, формування образів, самоусвідомлення, прояв аналітичного підходу, елементів творчості, інтуїції, керування собою та оточенням. Чи не найбільш поширене його спрямування – це вирішення питань, пов'язаних із навчанням, професійною діяльністю, облаштуванням побуту та відпочинку, міжособистісних стосунків, самовдосконаленням. Завдячуючи інтелекту (індивідуальному, соціальних груп) вдається формувати рішення на досягнення бажаного ефекту, яке в цілому виводить суспільство на ту чи іншу траєкторію еволюційного розвитку. Однак, стосуючись суспільства в цілому, соціальний інтелект не спрямовує еволюцію на заздалегідь визначену мету: наука прагне до накопичення знань, техніка – до удосконалення знарядь праці, обладнання, механізмів та машин; економіка – до ефективного використання засобів виробництва товарів та послуг. Напроти, він продукує постійні оновлення різноаспектного характеру із важко передбачуваними наслідками у кожній сфері людської діяльності, що залежать від самомотивації чи зумовлені зовнішніми обставинами.

Тому в Україні надзвичайно важливо досягти керованості змін в освітньому розвитку, забезпечення адекватних державних витрат на розвиток освіти та науки. Потрібні соціальні інновації щодо підтримки розвитку інтелектуальної складової людського капіталу на всіх етапах його формування та використання, є важливими дієва податкова, кредитна, амортизаційна політики, спрямовані на стимулювання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Передусім потребують адресних соціальних інновацій автори цінних ідей, нових розробок, винаходів. СІ у цій сфері мають спрацювати на подолання протиріч, про які попереджують О. Амоша, В. Антонюк, А. Землянкін¹⁶⁶. Йдеться про протиріччя, притаманні природі інтелектуальної діяльності, зумовлені суто психологічними чинниками (захоплення новим; побоювання нового), протиріччя на межі зіткнення внутрішньо-особистісного та зовнішньо-соціального (самогальмування; задрість), протиріччя, зумовлені станом соціально-трудова відносин та ставленням до розробників нового (справедливість оцінки праці, захищеність, визнання). Вважаємо, що саме грамотне управління СІ може подолати наявні протиріччя у взаємодії внутрішніх прагнень людини і зовнішніх впливів, адже ідеї, з яких народжується новація, на ранніх етапах існування, як правило, слабо визначені, не відпрацьовані

¹⁶⁶ Амоша О. І. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, І. В. Землянкін. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром.-ті, 2007. – 328 с.

минулою практикою, а їх автори часто позбавлені ресурсів для перевірки і розвитку нових ідей.

Підтримуємо думку О. Грішної та Г. Міщук в тому, що розробка і впровадження соціальних інновацій мають стати важливим завданням для науковців, перспективою подальших наукових досліджень та організації співпраці соціальних партнерів: СІ можуть і мають стати важливим чинником гармонізації суспільства і посилення конкурентоспроможності економіки¹⁶⁷.

Зазначене підтверджено прикладом розвинених країн Європи. Йдеться про запровадження СІ у дошкільній та шкільній освіті, вищій освіті (на засадах дистанційного навчання), у системі безперервного навчання та перенавчання дорослих, у ході здійснення соціальної революції в побуті, охороні здоров'я, процесах забезпечення актуальних потреб, створенні розвиненої соціальної інфраструктури тощо. СІ сприяють економії часу, підвищенню рівня життя, нарощуванню знань, навичок, компетенцій, поліпшенню здоров'я, зростанню доходу, самореалізації. Як наслідок, завдяки СІ у різних сферах життя виникають очевидні переваги в самій якості ЛК, що позначається на тривалості життя, освітньо-професійному розвитку населення, продуктивності праці, добробуті, а значить, і значно вищих показниках конкурентоспроможності економіки країн.

На тлі економічних та соціально-політичних криз, з якими зіткнулася Україна на етапі ринкових трансформацій, стає очевидною необхідність керованої трансформації чинників, що впливають на розвиток і використання людського капіталу. Вважаємо, що така трансформація домінуючих впливів на ЛК можлива саме на основі залучення соціальних інновацій.

8.3. Мотиваційний механізм підвищення конкурентоспроможності людського капіталу України на основі соціальних інновацій

В умовах системної кризи, сучасних викликів і загроз відбувається погіршення умов розвитку та функціонування людського капіталу в Україні, що обмежує можливості підвищення його конкурентоспроможності. Водночас для молоді незалежної держави, яка обрала шлях вступу до Євросоюзу, питання підвищення конкурентоспроможності людського капіталу набувають доленосного значення, адже у новому конкурентному середовищі мають знаходитися як підприємства, товари, послуги, так і українські працівники, яким

¹⁶⁷ Грішнова О.А. Соціальні інновації у трудовій сфері: Сутність, види, особливості реалізації в Україні / О.А. Грішнова, Г.Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 2. – С. 167-178.

треба відповідати високим вимогам європейського ринку праці до рівня освітньо-професійної підготовки, мобільності, трудової та інноваційної активності.

Українське суспільство перебуває на етапі очікування кардинальних змін у різних сферах життєдіяльності людини, однак вибір, розробка та впровадження соціальних інновацій гальмується не лише нестачею джерел фінансування, а й нестачею наукової інформації про сутність таких інновацій та підходи до управління ними в умовах обмежених ресурсів і кризового стану економіки.

Вихід з такої ситуації можливий, на нашу думку, за умов інноваційних змін у соціальній політиці, розробки відповідного мотиваційного механізму підвищення конкурентоспроможності людського капіталу з важелями управління соціальними інноваціями.

Отже, вкрай важливо поглибити наукові уявлення в цьому напрямі, з'ясовуючи, зокрема: якою має бути структура зазначеного механізму, його функції, важелі та інструменти впливу; якими саме мають бути соціальні інновації, які з них потребують упровадження у першу чергу; як забезпечити позитивні наслідки бажаних змін (інновацій) у суспільстві; яким має бути управління соціальними інноваціями, щоб уникнути соціального вибуху, втрат людського капіталу, погіршення його якості, конкурентних характеристик.

Відповіді на низку цих запитань знаходимо в процесі визначення структури мотиваційного механізму підвищення конкурентоспроможності людського капіталу України на основі соціальних інновацій (далі «механізму»).

Загалом під поняттям «механізм» у нашому дослідженні розуміємо сукупність методів, важелів та інструментів впливу на людський капітал, які дозволяють із залученням соціальних інновацій поліпшувати якість людського капіталу та нарощувати її порівняльні конкурентні переваги на рівні працівників, колективів працівників, зайнятого населення, а також осіб, які шукають роботу. Отже, об'єктом впливу є людський капітал, метою функціонування зазначеного механізму є підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на основі соціальних інновацій.

Зазначений механізм має функціонувати у ринковому середовищі, якому притаманні зміни попиту і пропозиції на локальних, регіональних, національному та світових ринках праці, зростання вимог до якості людського капіталу, збільшення конкуренції між працівниками та особами, які шукають роботу за краще робоче місце, більш привабливі умови праці та її оплати. Дія механізму може відбуватися на різних економічних рівнях (на рівні підприємств різних форм власності, державних установ, громадських, волонтерських організацій,

а також на рівні регіону, країни). Його функціонування знаходиться, з одного боку, під впливом зовнішніх чинників, з іншого, – під впливом внутрішніх чинників.

Якщо механізм функціонує на рівні підприємства, то під зовнішніми чинниками розуміємо різноманітні впливові чинники соціального, економічного, фінансового, політичного, культурного, конкурентного змісту, що виявляють себе за межами підприємства (на рівні регіону, держави, світу).

Під внутрішніми чинниками розуміємо притаманні працівникам (або особам, які претендують на робоче місце) потреби, інтереси, цінності, мотиви, специфіка яких позначається на формуванні людського капіталу, можливостях поліпшення його якості, конкурентних характеристиках.

Зауважимо, що функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на основі соціальних інновацій має підпорядковуватися дії економічних законів, зокрема закону попиту і пропозиції, закону конкуренції, закону економії часу, закону обмеженості ресурсів, закону зростання потреб.

Згідно з нашою концепцією, побудованою на основі узагальнення й розвитку наукової думки та результатах здійсненого у другому розділі аналізу, дія механізму підвищення конкурентоспроможності людського капіталу має ґрунтуватися на дотриманні сукупності принципів:

- системності (передбачає розгляд людського капіталу як цілісної множини складових (елементів), пов'язаних між собою взаємозв'язками; дослідження дії механізму, у свою чергу, передбачає його розгляд як системи, що включає взаємопов'язані блоки);

- гнучкості (передбачає адаптацію дії механізму до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, впливу домінантних соціально-економічних чинників розвитку людського капіталу та стратегічних пріоритетів інноваційного соціального розвитку України);

- прозорості (передбачає відкритість дії механізму перед колективом, суспільством стосовно прийняття управлінських рішень щодо впровадження соціальних інновацій, забезпечення зворотного зв'язку з працівниками, готовність до діалогу, для чого залучаються всі можливі комунікаційні канали);

- соціальної відповідальності (передбачає державну, корпоративну, громадську, індивідуальну відповідальність усіх сторін соціальної взаємодії на різних економічних рівнях (на рівні держави, роботодавців, профспілок, громадських організацій, на рівні індивідів) за розроблення і впровадження соціальних інновацій, що стосуються зайнятості, умов та оплати праці, її результатів, оподаткування доходів, вдосконалення законодавчої бази, розподілу

системи додаткової вартості, поліпшення умов праці, оздоровлення, освітньо-професійного розвитку тощо);

– моральності (дотримання моральних норм у розробці і впровадженні соціальних інновацій, які базуються на сформованих у суспільстві уявленнях про соціальну справедливість, добро, гідність, честь, совість);

– інноваційності (передбачає функціонування механізму у напрямі розробки та реалізації соціально значимих нових ідей, проектів, програм, нововведень, послуг, які підвищують якість людського капіталу та нарощують його конкурентні можливості на ринку праці);

– ефективності (прийняття рішень щодо впровадження соціальних інновацій з урахуванням співвідношення очікуваного ефекту (економічних або соціальних вигід) і необхідних витрат; оцінка дії механізму з позицій економічності використання коштів і ресурсів, результативності (міри досягнення цілей у підвищенні КЛК), а також доцільності відібраних для впровадження соціальних проектів, нововведень у певній сфері);

– синергійності (зростання конкурентоспроможності людського капіталу на рівні колективу за рахунок об'єднання зусиль працівників з розвиненим людським капіталом, що приносить додаткові вигоди у вигляді зростання сукупної продуктивності праці, сукупного доходу; аналогічний принцип розповсюджуваний на інші рівні).

Мотиваційний механізм підвищення конкурентоспроможності людського капіталу має реалізувати функції:

- діагностичні;
- координуючі;
- мотивуючі (стимулюючі);
- контрольні;
- трансформаційні (з дотриманням законів попиту і пропозиції, конкуренції, економії часу, обмеженості ресурсів, зростання потреб).

У функціонуванні зазначеного механізму передбачено застосування сукупності методів (економічних, статистичних, економіко-математичних, моделювання, експертних оцінок, соціологічного опитування), призначених для дослідження стану людського капіталу (ЛК), оцінки та регулювання його конкурентоспроможності за допомогою соціально-економічних стимулів та впровадження різноманітних соціальних інновацій у сферах використання та розвитку людського капіталу.

У ролі мотиваційних важелів, що впливають на якість людського капіталу, виступають:

- оплата праці та інші доходи (премії, допомоги);
- податки на доходи;
- норми, нормативи, ціни, тарифи;
- соціальні (компенсаційні) пакети.

Поряд з цим механізмом передбачено використання соціально-економічних, фінансово-інвестиційних, організаційно-управлінських, нормативно-правових інструментів впливу на формування та використання людського капіталу (зокрема колективних трудових угод або колективних договорів).

Авторська версія структури мотиваційного механізму підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на основі соціальних інновацій пропонується на рис. 8.2.

За схемою, механізм виконує свої функції через структурні складові, які пов'язані між собою системними зв'язками (прямими і зворотними).

Запропонована схема ілюструє, що в структуру механізму підвищення конкурентоспроможності людського капіталу вбудовано функціональну підсистему, яка отримала назву «науково-методичний навігатор». Ця структурна складова механізму має ключове значення в його дії, оскільки визначає напрями інноваційного «руху», тобто підвищення КЛК за допомогою впровадження певних соціальних інновацій у конкретних сферах формування або використання людського капіталу. Цей процес відбувається завдяки тому, що «науково-методичний навігатор» містить систему взаємопов'язаних блоків, які відповідають за науково-методичне забезпечення підвищення КЛК через використання запропонованого в роботі методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу, розробку методичних рекомендацій щодо вибору пакетів соціальних інновацій та визначення напрямів їх упровадження, а саме:

- Блок А (аналіз актуальності проблеми в умовах євроінтеграції України, вивчення запиту теорії і практики);
- Блок В (визначення чинників формування КЛК);
- Блок С (визначення видів соціальних інновацій, розробка методів їх упровадження);
- Блок D (розробка методичного інструментарію оцінки КЛК; розрахунки, аналіз, оцінка);
- Блок Е (розробка рекомендацій щодо вибору пакету соціальних інновацій, визначення напрямів їх упровадження);



Рис. 8.2. Мотиваційний механізм підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на основі соціальних інновацій

Джерело: розроблено автором

Координуючі функції механізму підвищення КЛК виконує блок «Управління соціальними інноваціями», який відповідає за реалізацію науково-організаційного підходу щодо управління СІ з позицій соціальної відповідальності. Запропонований підхід базується на: систематизації видів соціальних інновацій та методів їх упровадження, розробці адресних пакетів соціальних інновацій; обов'язковості соціальної експертизи соціальних інновацій; здійсненні моніторингу позитивних і негативних наслідків їх упровадження; розрахунках економічного ефекту від їх активізації. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень в питаннях упровадження соціальних інновацій, не допускаючи втрат у розвитку ЛК та зниження його конкурентоспроможності.

За допомогою «навігатора» досягається управління СІ, яке виступає в якості процесу керованих інноваційних змін, що забезпечує поліпшення якості ЛК та нарощування його конкурентних переваг (рис. 8.3.).

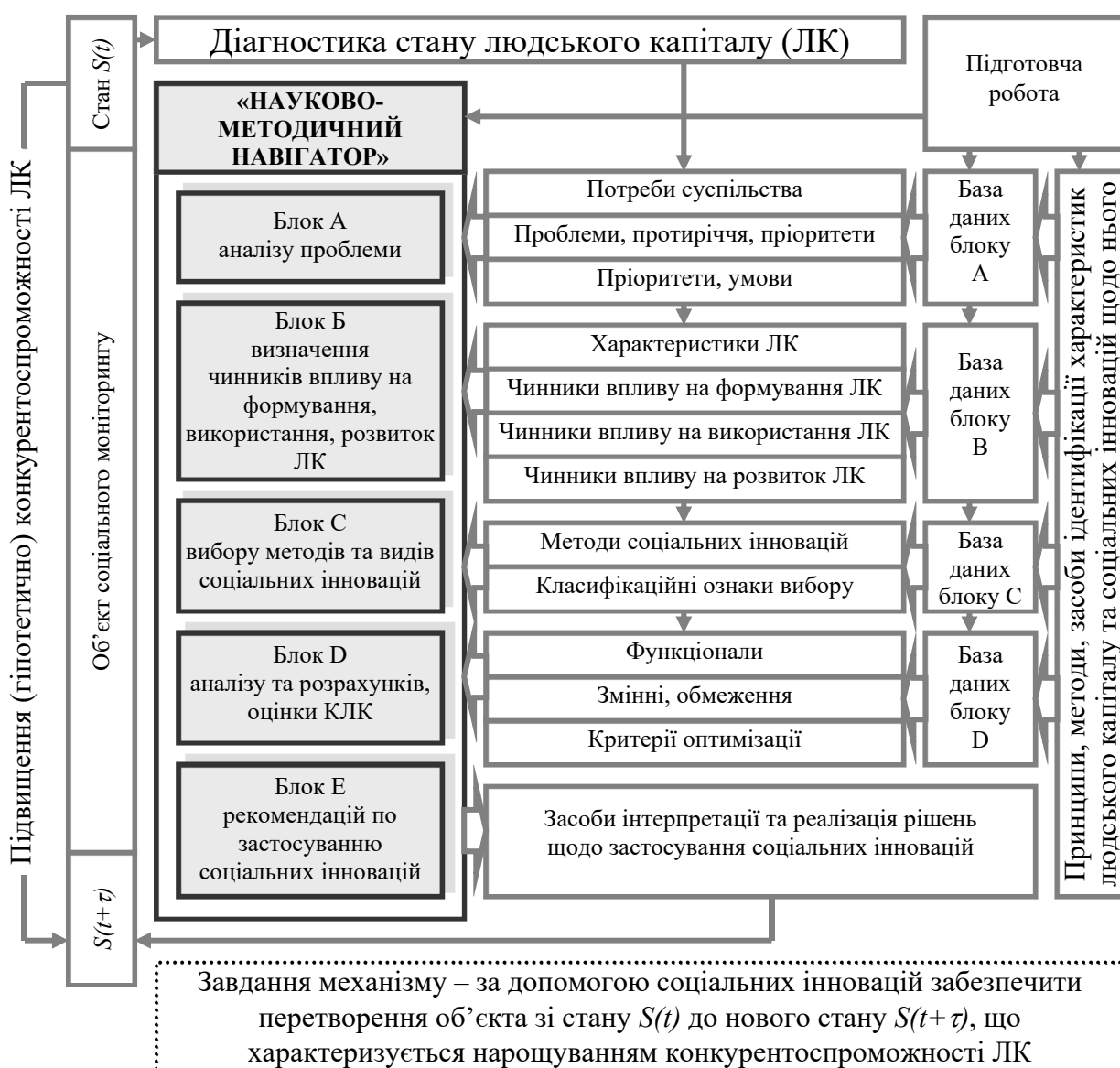


Рис. 8.3. Управління соціальними інноваціями з використанням «навігатора» для підвищення КЛК на основі соціальних інновацій

Джерело: розроблено автором

Прокоментуємо зміст схеми на рис. 8.3. докладніше. Концептуально механізмом дії та взаємодії охоплено: об'єкт соціального моніторингу (на рис. 3 – ліворуч), підвищення конкурентоспроможності якого передбачається; процес діагностики (вгорі) з його вихідними характеристиками (в центрі праворуч), результати підготовчої роботи (блоки праворуч), власне «навігатор» (в центрі ліворуч), згаданий нами раніше.

Об'єктом соціального моніторингу слугує зайняте населення на різних економічних рівнях, трудовий колектив чи окремих працівник (або особа, яка шукає роботу), виходячи з позицій, що їх людський капітал підлягає дослідженню та керуванню розвитком в інтересах підвищення конкурентоспроможності.

Як було зазначено раніше, «навігатором» в межах дії блоків «А», «В», «С», «D», «Е» передбачено виконання певної групи робіт, спрямованих на визначення методів, засобів, інструментів оцінювання домінуючих чинників впливу, визначення конкурентоспроможності людського капіталу та необхідності залучення соціальних інновацій. При цьому «навігатором» у процесі аналізу використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, методи аналогії і гіпотез, абстрактно-логічні методи, що дає змогу з наукових позицій обґрунтовувати науково-методичні рекомендації щодо впровадження СІ для підвищення КЛК.

Блок «А» призначений аналізувати проблеми формування, використання та розвитку людського капіталу (демографічні, економічні, соціальні, політичні), протиріччя між потребою та пропозицією праці на ринку, пріоритети подальшого розвитку; необхідність залучення інновацій у сферах охорони здоров'я, виховання, освіти, професійного розвитку, соціальної інфраструктури, комплекс умов підвищення КЛК, що стосуються законодавства, правових норм, фінансування, ресурсного забезпечення праці, освітньо-професійного розвитку населення або окремих колективів на рівні підприємств.

У блоці «В» підлягають вивченню та ідентифікації: характеристики людського капіталу та чинники, що на нього впливають (демографічні, соціальні, економічні, фінансові, культурні, техніко-технологічні, організаційні, конкурентні); використання ЛК (ефективність зайнятості, продуктивність праці) та умов освітньо-професійного розвитку (приріст, уповільнення, стабілізація).

Блоком «С» зазначеного «навігатора» передбачено визначення: спрямованості соціальних інновацій на потреби суспільства, населення, колективу організації (підприємства) чи окремої особи; характеру змін, що стосуються освіти, професійного навчання, зайнятості, розвитку медичних

послуг, соціальної інфраструктури, соціальних послуг; змісту впливу в межах сегментів соціуму, економіки, культури, психології, організації; форм застосування (соціальний експеримент, соціальний проект, соціальна реформа); масовості у впровадженні соціальних інновацій та інструментів впровадження (соціально-економічних, фінансово-інвестиційних, організаційно-управлінських, нормативно-правових).

Блоком «D» передбачена розробка методичного інструментарію оцінки КЛК, визначення формалізованої залежності показників у вигляді економіко-математичних моделей. На блок «E» «навігатора» покладено розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вибору пакету соціальних інновацій та напрямів їх впровадження.

Зауважимо, що за наявності розробленого програмного забезпечення «навігатор» може стати зручним і корисним важелем для регулювання конкурентоспроможності людського капіталу на різних рівнях. Маючи діагновані характеристики стану КЛК у вигляді системи сформованих функціоналів, змінних, обмежень та застосування методів економіко-математичного моделювання «навігатор» дозволяє визначитися з видами потрібних соціальних інновацій та напрямками їх впровадження. «Навігатором» передбачено з'ясування можливостей практичного використання СІ з оцінюванням наявних фінансових ресурсів для цього та можливих наслідків від впровадження соціальних інновацій. Це дозволяє після належної інтерпретації рішень прийняти їх для реалізації у соціальній програмі, соціальному проекті та інших формах СІ. Результатом реалізації СІ має стати переведення об'єкта соціального моніторингу із початкового стану конкурентоспроможності людського капіталу $S(t)$ до нового стану $S(t + \tau)$, що характеризується нарощуванням конкурентоспроможності ЛК.

У разі підвищення конкурентоспроможності людського капіталу (що передбачається блоком «D» «навігатора») маємо підстави оцінювати процес впровадження соціальних інновацій як прогресивний. Загалом, місце та роль соціальних інновацій у системі ефективного використання та розвитку людського капіталу, відповідно до наведеного вище, визначається широким діапазоном можливих впроваджень із охопленням різних об'єктів соціального моніторингу задля формування, збереження, використання та розвитку людського капіталу. СІ мають охоплювати своїм впливом моральні та ціннісні пріоритети, спосіб життя, ставлення до власного здоров'я, до праці, власного освітньо-професійного розвитку, вибір соціально відповідальної трудової поведінки. При цьому їх впровадження має орієнтуватись на досягнення

соціального та економічного ефекту через продуктивне використання здібностей, знань і навичок активної частини суспільства у сфері зайнятості.

Дія запропонованого механізму буде розцінена як ефективна, якщо досягатиметься мета стосовно підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на прикладі досліджуваного об'єкту. Це можливо через запровадження соціальних інновацій, які стосуються покращення умов праці, стимулювання індивідуальної трудової та інноваційної активності, інтелектуалізації робочого місця, збагачення змісту трудової діяльності. Відповідно до цього змінюється спосіб мислення, розширюються можливості задоволення нагальних потреб, розвиваються здібності, формуються риси характеру, змінюються ціннісні орієнтири, формуються певні моральні норми поведінки. Змінам підлягають умови праці, форми та способи міжособистісної взаємодії, комунікацій, організація життєдіяльності, управління трудовою діяльністю. У більш загальному сенсі під впливом соціальних інновацій відбуваються зміни відносин власності, способу виробництва, сфери життєдіяльності, інфраструктури, інформатизації, культури суспільної поведінки. Зрозуміло, що йдеться про задоволення пріоритетних соціальних потреб, для чого, власне, й запропоновано функціонування «навігатора» у складі механізму та блоку «Управління СІ».

Окремо, в якості доповнення до викладеного, зазначимо, що особливої уваги потребують соціальні інновації, які стосуються розвитку інтелектуальної складової людського капіталу, творчих здібностей людей. На різних етапах формування, використання та розвитку людського капіталу має враховуватись специфіка інновацій, орієнтованих на керований розвиток людини, що передбачає існування або можливу появу зумовлених цим протиріч, а саме: тих, що притаманні природі інтелектуальної діяльності і стосуються суто психологічних чинників, носять суб'єктивний характер (протиріччя між захопленням новим і побоювання нового); тих, що стосуються зіткнення внутрішнього (особистісного) та зовнішнього (соціального); тих, що характеризують стан розвитку соціально-трудова відносин та існуюче ставлення до розробників нового (справедливість-несправедливість оцінки праці, гідна-негідна оплата праці, соціальна захищеність-незахищеність, визнання-невизнання таланту тощо).

Запропонований механізм підвищення КЛК може знайти практичне застосування як на рівні підприємств, громадських, волонтерських організацій, так і на рівні регіону, країни загалом (таблиця 8.6.).

Практичне значення механізму підвищення КЛК

Користувачі механізму підвищення КЛК	Економічний ефект від використання	Соціальний ефект від використання
Державні органи управління, зокрема: Міністерство соціальної політики України Державний центр зайнятості	Зростання доходів бюджету країни	Зростання добробуту населення; зменшення безробіття; поліпшення здоров'я, освітньо-професійного розвитку населення; зростання довіри
Регіональні органи державного управління, обласні центри зайнятості	Зростання доходів бюджету регіону; збільшення фінансування регіональних програм	Зростання добробуту населення; зміни в освітньо-професійному розвитку; поширення здорового способу життя
Громадські організації, волонтери, зацікавлені особи	Уникнення економічних ризиків, втрат людського капіталу	Зростання іміджу соціальних інноваторів, соціальної згуртованості
Підприємства та їх об'єднання, власники бізнесу, менеджери	Збільшення прибутку, власного доходу	Поліпшення умов зайнятості. Активізація соціального підприємництва. Поліпшення професійного розвитку
Федерація профспілок; Об'єднання роботодавців	Уникнення втрат ЛК за рахунок поліпшення умов праці, створення додаткових робочих місць	Розвиток соціального партнерства; реалізація принципів соціальної справедливості; зростання довіри
Населення району, регіону	Зростання доходів, економія обмежених ресурсів	Підвищення КЛК, розвиток компетенцій
Наймани працівники; особи, які шукають роботу	Додаткові джерела доходу	Підвищення КЛК, розвиток творчих здібностей, розширення компетенцій

Джерело: розроблено автором

У таблиці 8.6. окреслено практичну доцільність застосування запропонованого механізму підвищення КЛК на різних економічних рівнях, оскільки це забезпечуватиме його користувачам економічний та соціальний ефект.

Європейський досвід в цьому сенсі містить багато корисних для України прикладів. У Німеччині, наприклад, вдало впроваджено соціальну інновацію в інтересах освітньо-професійного розвитку найманих працівників. Йдеться про застосування системи відшкодування роботодавцями витрат найманих працівників на отримання освіти (за умов, що здобуті знання відповідатимуть тому роду діяльності, якою вони займаються на підприємстві). У Великобританії, Італії, Швеції поширюються соціальні інновації дещо іншого змісту –

відшкодовувати роботодавцем 2/3 витрат на професійне навчання молоді, якій в момент найму було не більше 16-18 років (якщо така молодь не має повної середньої освіти). У Франції ефективно працює новітня схема стимулювання підприємств «податок + дотація». Вона призначена для підприємств, які здійснюють професійне навчання, передбачаючи встановлення фіксованого відсотку податку на професійне навчання від загального фонду заробітної плати підприємства. Кошти, витрачені підприємством на професійне навчання персоналу, повертаються державою, що зацікавлює підприємців у постійному професійному розвитку персоналу.

Подібна система стимулів в Україні, за наявності можливостей впровадження її модифікованих варіацій, принаймні гіпотетично, могла б заохотити підприємства до співпраці на рівні шкіл і навчальних закладів. Не менш важливим видається запровадження соціальних інновацій задля формування конкурентоспроможного людського капіталу на рівні взаємодії з професійно-технічними навчальними закладами, вищими навчальними закладами, діяльність яких не задовольняє вимоги сьогодення та потреб розвитку національної економіки з урахуванням перспектив євроінтеграції.

Проте в той час, як у розвинених країнах роботодавців мотивують до участі в професійній освіті через певні фінансові механізми (внески до фондів професійного навчання; надання преференцій, податкових кредитів, дотацій підприємствам, які здійснюють інвестиції у людський капітал), в Україні дефіцит бюджету компенсується лише зовнішніми кредитами, зменшенням пенсій, підвищенням комунальних тарифів, вартості навчання. Це зменшує соціальний оптимізм населення, породжує недовіру до будь-яких соціальних інновацій, зокрема в освіті та професійному навчанні, оскільки стають очевидними суперечності інтересів соціальних партнерів у підготовці кадрів.

Труднощі сучасного соціально-економічного розвитку України (економічна криза, інфляція, поглиблення проблеми бідності, військові дії, явища вимушеної міграції, дисбаланс на ринку праці) зумовлюють складність не тільки для наукового аналізу, а й пошуку доступних заходів та можливостей для цілеспрямованих зрушень в економіці та соціальній політиці. Урахування цього змушує активізувати пошук можливостей залучення таких соціальних інновацій, як тісна кооперація навчальних закладів з підприємствами та організаціями на договірній основі. Така кооперація на засадах партнерства сприяла б адаптації розвитку людського капіталу до новітніх змін у техніці та технологіях.

Як і в освіті, в системі охорони здоров'я за умов правильного застосування соціальних інновацій поліпшення розвитку ЛК відбувається одночасно зі

збагаченням соціального капіталу (довіри). Внаслідок цього обидва капітали набувають здатності трансформуватися в реальні ресурси нематеріальних активів (до них відносимо здоров'я, самопочуття, фізичну витривалість, розумову активність тощо), які в епоху інноваційної, інформаційної економіки набувають вирішального значення з точки зору розвитку суспільства. Загальна стратегія інноваційних реформувань системи охорони здоров'я полягає у трансформації її із соціально-витратної у соціально-інвестиційну, перетворення екстенсивних шляхів розвитку в інтенсивні, послідовністю дій, у ході яких інновація з ідей перетворюється в кінцевий продукт, що знаходить ефективне практичне застосування. Йдеться, зокрема, про ідеї, які стосуються пошуку нових соціальних механізмів підвищення народжуваності, зниження смертності, оптимізації міграційних переміщень, профілактики та зниження захворюваності.

Проте реалії свідчать, що і в освіті, і в охороні здоров'я, і в багатьох інших сферах діяльності в Україні існує висока складність генерування соціальних інновацій та упровадження їх в практику. На наш погляд, не вистачає налагоджених системних взаємозв'язків в управлінні соціальними інноваціями.

З нашої точки зору, система управління соціальними інноваціями буде перспективною, якщо мотиваційні механізми в економіці матимуть орієнтованість на підвищення КЛК. Для цього дія таких механізмів має бути здатна зокрема діагностувати стан розвитку людського капіталу певного об'єкта аналізу (суспільства, населення, колективу, окремої особи), оцінювати відхилення від стратегічно визначених завдань на предмет необхідності впливу із застосуванням соціальних інновацій, відбирати з портфелю соціальних інновацій найбільш прийнятні (соціально та економічно ефективні), оцінювати їх прогнозовану ефективність, можливі наслідки від запровадження соціальних інновацій, можливості інвестування, що дозволить прийняти й реалізувати рішення щодо реалізації соціальних інновацій, оцінити зміни КЛК, потребу корегування дії мотиваційного механізму.

ІХ. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ У ВДОСКОНАЛЕННІ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В ЕКОНОМІЦІ

9.1. Пріоритети мотивування на користь трудоактивної моделі поведінки інноваційного типу

Пошук пріоритетів у вдосконаленні мотиваційних механізмів має базуватися на виборі стратегічного курсу розвитку України у напрямі євроінтеграції, засвоєння європейських цінностей щодо усвідомлення цінності Людини, її потреб, розвитку¹⁶⁸. У наших міркуваннях виходимо з того, що рух України до ЄС передусім зумовлює потребу забезпечення більш якісного людського розвитку.

Такий підхід обумовлюється досвідом високорозвинених країн ЄС і світу, широким визнанням концепції людського розвитку, яка набула підтримки серед провідних вчених-економістів та соціологів світу, почала втілюватися у програми національного розвитку, за підтримки ПРООН набула розповсюдження практично серед усіх країн світової спільноти. Виходячи з означеної концепції людського розвитку («human development»), в глобалізованому постіндустріальному світі жодна країна при обмежених ресурсах не може мати визнано високий рівень конкурентоспроможності економіки загалом та конкурентоспроможності особистості зокрема без досягнення цілей людського розвитку. Суспільний прогрес не може бути зведений лише до накопичення матеріального багатства або примноження грошового доходу, і взагалі є неможливим, якщо не реалізовані ключові цілі сучасної людини (прожити довге і здорове життя; набути, розширити і оновити знання; отримати доступ до засобів існування, які забезпечують гідний рівень життя).

Такий підхід принципово змінює і збагачує стратегічне бачення сутності, завдань, механізму мотивації у сфері трудової діяльності в ринкових умовах, усвідомлення її впливу на долю кожної особистості, працівників, трудових колективів підприємств, установ, організацій, держави в цілому.

На шляху руху України в ЄС важливим «містком» між завданнями якісного людського розвитку і підвищенням конкурентоспроможності працівників, конкурентоспроможності держави вважаємо підвищення трудової та

¹⁶⁸ Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць / Гол. ред. М. С. Письменна. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. Вип. 5. С. 121-131. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/16.pdf>

інноваційної активності зайнятого населення. Це, у свою чергу, актуалізує роль мотивації, її механізмів, мотиваційного менеджменту загалом¹⁶⁹.

Завдяки дієвій мотивації праці досягнутий рівень добробуту людини, якості трудового життя, має стати не кінцевою метою, а лише засобом (безумовно, важливим), який дозволяє поширити людський вибір його індивідуальних соціальних пріоритетів – освіти, здоров'я, способу мислення і життя, праці.

Оскільки основним виміром (разом з тим, основним важелем) суспільного прогресу стає розвиток особистості в процесі трудового життя (власне, людський розвиток), то можна очікувати, що найближчим часом і в майбутньому буде затребуваною модель економічної поведінки, орієнтованої на трудову активність, інновації, безперервний всебічний розвиток, здоровий спосіб життя.

Іншими словами, дія мотиваційного механізму в перспективі має підпорядковуватися першочерговому стимулюванню трудоактивної моделі поведінки інноваційного типу. Рух в цьому напрямі визначатиме пріоритети і дієвість мотивації у сфері праці, впливатиме на конкурентоспроможність країни, її економіки загалом. Виходячи з цих пріоритетів, зосередимо увагу на особливостях формування моделей поведінки населення на прикладі ринку праці Кіровоградської області та з'ясування адекватності наявного мотивування трудової активності та прояву ознак інноваційності у сфері праці.

Зауважимо, що мотивування економічної поведінки населення на ринку праці – це, передусім, заохочення трудової діяльності в офіційному (легальному) секторі економіки на основі надання працівникам гідної винагороди за працю, достатньої для задоволення актуальних потреб. Між тим необхідно враховувати, що різні люди по-різному визначають для себе як пріоритети у сфері праці, так і цінність винагороди. Так, для людини з високим рівнем матеріального добробуту додатковий час для відпочинку може бути більш значимим і бажаним, аніж додатковий заробіток, одержаний за роботу в понаднормовий час. Для людей інтелектуальної праці більш значимою є повага і визнання з боку колег, цікава робота, ніж додатковий дохід, який можна було б отримати від заняття комерцією. Вагомість і склад потреб з часом постійно змінюються. Відтак не можна розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться ефективною для працівника (або окремих груп трудоактивного населення) надалі.

З освітньо-професійним розвитком особистості розширюються потенційні можливості, потреби в самореалізації у сфері праці, змінюються актуальні

¹⁶⁹ Semykina. M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. Motivational Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and its Improvement. Advanced Computer Information Technologies : 11th International Conference, 15-17 September. 2021. Daggendorf, Germany, 2021. Pp. 317-321 <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373>

потреби: отже, процес мотивації до ефективної зайнятості на ринку праці може розглядатися як нескінчений і такий, що впливає на підвищення якості трудового життя¹⁷⁰.

Керуючись цим положенням, можна констатувати, що мотивування економічної та інноваційної активності населення на ринку праці не може дотримуватись незмінних форм та методів, воно має враховувати специфіку процесу трудової мотивації та необхідність впровадження гнучких мотиваційних моделей стимулювання трудоактивної поведінки працівників.

Саме цей підхід має бути покладено зокрема до побудови моделі стимулювання економічної активності населення на регіональному ринку праці, яка має бути гнучкою, адаптивною стосовно різних категорій персоналу, такою, що дозволяє правильно визначити винагороду за працю відповідно до її ефективності та якості, наявності ознак інноваційності, передбачити усі матеріальні та нематеріальні стимули до вибору раціональної економічної поведінки у сфері зайнятості.

В процесі наших досліджень¹⁷¹ ми дійшли висновку щодо ймовірності різновекторного, різноспрямованого розвитку трудової поведінки різних груп населення регіону, які мали однаковий «стартовий» соціально-демографічний і майновий рівень на початку ринкових трансформацій. Одні з них деградували, порушували повсякденні норми суспільної поведінки, інші ж, мобілізавши усі свої внутрішні ресурси (професійні навички, знання, підприємливість тощо), змогли поліпшити або ж принаймні зберегти відтворення власної здатності до праці й рівень життя родини на відносно прийнятному рівні. Не лише об'єктивні фактори (вік, стан здоров'я, матеріально-майнові характеристики господарства, рівень залучення до мережі родинної та дружньої взаємодопомоги), але й особистісні характеристики, такі як працьовитість, ініціативність, почуття відповідальності, дозволяють їм протистояти несприятливій зовнішній економічній ситуації. Як показало дослідження 2019-2021 рр., ці ж висновки не втратили свого значення нині в умовах нових викликів та загроз¹⁷².

На основі зазначеного вище, а також результатів проведеного нами групування поведінкових характеристик населення щодо регіональних ринків праці за їх основними показниками й специфічними рисами, нами виокремлено

¹⁷⁰ Семикіна М.В., Дудко С.В., Гуменюк О.С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки. 2021. №1. С. 35-48. URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4209>

¹⁷¹ Семикіна М.В., Іщенко Н.А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: монографія. – Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.

¹⁷² Семикіна М.В., Мельнік А.В., Кабай В.О. Деформація мотиваційних чинників у сфері праці як передумова формування міграційних настроїв вітчизняних працівників. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». Черкаси, 2017. № 4 (част.1). С. 95-106. URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/viewIssue/207/112>

пріоритетні траєкторії розвитку мотиваційних моделей забезпечення ефективної зайнятості населення Кіровоградської області в контексті завдань державної соціально-економічної політики щодо ринку праці¹⁷³.

Зауважимо, що практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової та інноваційної активності найманих працівників мають бути безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

а) високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

б) краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;

в) створення сприятливих умов праці;

г) широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань, прояв інноваційної активності.

Класична програма гуманізації праці включає складові:

– збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функції контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо);

– розвиток колективних форм організації праці; створення досконаліших умов праці;

– розвиток виробничої демократії; раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи;

– підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньо-організаційної діяльності.

Разом з тим слід підкреслити, що в основу визначення пріоритетних напрямів мотиваційного забезпечення зайнятості, що визначають бажану результативність і керованість трудової поведінки економічно активного населення регіону (як зайнятого, так і безробітного), мають бути покладені такі науково-методичні положення:

– форми, системи оплати праці і преміювання необхідно тісно ув'язати з конкретними результатами діяльності (підвищення продуктивності праці, якості продукції, що випускається, зниження собівартості, розробка і впровадження нових продуктів, технологічних процесів і устаткування і т.д.);

¹⁷³ Семикіна М.В., Іщенко Н.А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: монографія. – Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.

– розроблені мотиваційні моделі повинні цілком виключати ознаки зрівнялівки при оплаті праці, кожен працівник повинен одержувати заробітну плату лише тільки в залежності від кількості і якості праці;

– застосовувати критерії оцінки праці, що зрозумілі усім працівникам трудового колективу;

– мотиваційна модель не повинна створювати надзвичайних переваг й привілеїв для однієї категорії працівників за рахунок інших і особливо по основній заробітній платі;

– мотиваційна модель не повинна сприяти виникненню і розвитку таких ситуацій, за яких інтереси працівників можуть суперечити цілям розвитку підприємства в цілому;

– мотиваційна модель повинна створювати додаткові умови стимулювання для тих працівників, які мають вищу продуктивність праці;

– мотиваційні моделі не повинні створювати ілюзій високих заробітків, що на конкретному етапі виявляються нездійсненними;

– після апробації конкретної мотиваційної моделі у випадку виявлення її недостатньої ефективності необхідно вчасно вносити відповідні корективи.

Відтак, відповідно до наших досліджень, першою виділена група населення з розвиненою сукупністю засобів мотивації до ефективної зайнятості (високий рівень трудоактивності). Цей тип трудоактивної поведінки має місце тоді, коли нові, набуті або сформовані в ринкових умовах способи життєдіяльності і нові трудові цінності не суперечать системі цінностей, сформованій за соціалістичного ладу. За нашими непрямыми оцінками, до першої групи можна віднести 10-15 % економічно активного населення, що реалізує у процесі повсякденної життєдіяльності стратегію добровільної активної легальної високопродуктивної праці. Її економічна поведінка на ринку праці має ринкове спрямування, має ознаки інноваційності, прагнень до підвищення конкурентоспроможності. Саме це стає основним джерелом доходу, що формує на 50-70% бюджет родини.

Для представників першої групи характерна орієнтація на розширення господарської діяльності, одержання прибутку; для розвитку своєї виробничої діяльності вони можуть брати кредити, кооперуватися з такими ж економічно активними родинами. Для цієї групи характерна «стратегія розвитку» на ринку праці, активна економічна діяльність, інвестиції у власне виробництво і підвищення рівня життя. Використовуючи нові економічні умови і можливості вони реалізують свій інноваційно-інтелектуальний потенціал, прагнуть освоїти сучасні господарські практики. Позитивною рисою ментальності населення цієї

групи, є примат духовної основи, прагнення до безперервного освітньо-професійного розвитку, природна цікавість, інтерес до інших культур, адаптивність, вміння пристосовуватися до нестандартних ситуацій, креативність, спроможність до генерування ідей, розробки та впровадження інновацій. Усереднений індивідуальний профіль мотивації особи до ефективної зайнятості свідчить про її високу готовність до проведених перетворень у сполученні з високим ступенем розуміння їхньої необхідності.

За своїм змістом праця населення першої групи є необхідною умовою відтворення висококваліфікованої робочої сили як здатності до творчої, високопродуктивної праці й формування інтелектуальної власності, її збільшенню і, отже, підвищенню вартості робочої сили. Таким чином, для цієї групи властиві два мотиви: матеріальний (джерело потоку зростання добробуту) і реалізація потреби в самоактуалізації, зацікавленість безпосередньо самим процесом праці. Ця група населення створює підґрунтя для активізації просування ринкових реформ в регіональній економіці та трансформації зайнятості за інноваційною моделлю. У подальшому можна очікувати, що на основі їх господарств створюватимуться кооперативи, приватні підприємства та їх об'єднання; вони прийматимуть активну участь у створенні й розширенні виробничої інфраструктури, зокрема, новітніх напрямів її функціонування.

В даному випадку, характеризуючи першу групу населення з розвиненою сукупністю засобів мотивації до ефективної зайнятості (високий рівень трудоактивності), робимо висновок, що йдеться про представників затребуваної трудоактивної моделі поведінки інноваційного типу. Соціальне та економічне мотивування має бути спрямовано на пріоритетну підтримку такої моделі поведінки з метою збільшення інноваційного сегменту зайнятого населення на регіональному ринку праці.

Головні напрями соціальної політики, спрямовані на групу населення з добровільною активною адаптацією до ринкових трансформацій і потреб інноваційних зрушень в економіці, мають передбачати стимулювання розвитку малого бізнесу та інших підприємств, які займатимуться новітніми видами економічної діяльності на професійній основі та з використанням сучасних індустріальних технологій, залучення їх до реалізації інвестиційних проектів з розвитку перспективних видів економічної діяльності, надання консультативних послуг з питань товарного ринку; пріоритетне кредитування, надання державних замовлень на закупівлю продукції тощо.

Другу виділену нами групу зайнятого населення становлять працівники з середнім ступенем мотивації до ефективної зайнятості та наявністю певних

диспропорцій у розвиненості все ж широкої сукупності засобів мотивації. Трудоактивні індивіди з середнім ступенем мотивації, як правило, не мають особливих можливостей включитися в нові економічні відносини і лише під тиском життєвих обставин поступово вписуються в нові поведінкові умови на ринку праці.

Представників цієї групи в основному характеризує вимушена активна адаптація в умовах ринкового господарювання. Зазначена група трудоактивного населення, незважаючи на деяке незрозуміння чи несприйняття необхідності і цілей перетворень на ринку праці, готова приймати участь у них, позаяк ці перетворення дають змогу реалізувати їм власні потреби в повазі тощо. За цього типу трудоактивної поведінки задоволеність базових потреб й рівень трудової комфортності характеризуються досить високими параметрами, однак реальний рівень цього показника невисокий (страх втратити роботу, небезпеку зниження соціальних благ). Цей тип реакції на структурні зрушення на ринку праці поєднується з домінантою корпоративних установок «законослухняність» і відповідає конформістському типу поведінки в період організаційних перетворень.

Життєдіяльність і мотиваційні моделі зайнятості в другій групі домогосподарств варто розглядати в категоріях не лише ринкової, але і сімейної неформальної економіки, для якої характерне використання усіх видів ресурсів для життя. Слід зазначити, що неформальна економіка вбирає в себе низку певних видів діяльності, що не зорієнтовані на автоматичне отримання прибутку та відбуваються не так заради досягнення заздалегідь намічених цілей, як для підтримки конкретної нормальної міри стабільності, виживання, добробуту і відтворення. Для цієї групи, що орієнтовно складає 35-40% економічно активного населення на ринку праці області, грошова винагорода від праці в легальному секторі зайнятості формує бюджет родини лише близько 30-40%, характерний розвиток дрібнотоварного виробництва. Ця група населення у своїй економічній стратегії трудової діяльності сполучає функції господарства підприємницького типу, неформальної зайнятості, а також зайнятості в якості найманих робітників. За своїм соціально-професійним статусом ці домогосподарства складаються з родин робітників основних спеціальностей або представників інтелігенції – лікарів, учителів, соціальних працівників тощо.

Мотиви праці трудоактивного населення другої групи, з середнім та вище середнього рівнем конкурентоспроможності робочої сили, виходячи зі змісту праці, мають матеріальний характер, і почасти – також пов'язані з умовами праці. Тому в межах зайнятості є актуальною й доцільною система стимулювання для розвитку трудового потенціалу й підвищення кваліфікації.

Третя виокремлена нами за типом трудової поведінки на ринку праці група населення регіону характеризується нерозвиненістю мотивів до продуктивної трудової діяльності в легальному секторі економіки і виявляє вимушену пасивну адаптацію до модернізаційних зрушень на ринку праці за інноваційним типом. Третій тип мотиваційної моделі - вимушену пасивну адаптацію - представляють близько 30% домогосподарств області, що складаються з літніх пар пенсіонерів або неповних родин. Продуктивність їхнього домогосподарства достатньо низька, частка грошових надходжень у бюджет родини від трудової діяльності не перевищує 20%. Ця категорія населення демонструє життєдіяльність господарства переважно натурально-споживчого типу, що працює для самозабезпечення родини основними продуктами харчування. Як видно, охарактеризована категорія населення демонструє стратегію повсякденного виживання, збереження визначеного рівня життєзабезпечення.

Можна стверджувати, що основні мотиви трудової діяльності третьої групи мають яскраво виражений матеріальний характер. Збільшення товарності їхніх особистих господарств або залучення у сферу дрібнотоварного/малого бізнесу (самозайнятості) відбувається циклічно і має чітко виражений цільовий характер (одержання коштів для лікування, будівництва і розширення будинку, оплати навчання дітей і т.д.). У середньому, в сукупному доході такого населення питома вага доходів від дрібнопідприємницької діяльності приблизно дорівнює сумі заробітної плати, пенсій і соціальних допомог. Серед цієї категорії велика частка тих, хто має вторинну зайнятість в якості найманих робітників. Ці родини менше, ніж у попередній групі, «підживлюються» матеріальними ресурсами з джерел суспільного виробництва, але здійснюють більш розгалужений та різноманітний обмін продуктами і послугами, шляхом інтенсивних горизонтальних зв'язків з родичами і сусідами. Використання неформальних зв'язків дає їм змогу здійснювати обмін продукцією з власного господарства; обмін придбаними товарами; позичка грошей; догляд за дітьми; кооперацію у веденні господарства (на умовах безоплатності і невизначеності термінів надання зустрічних послуг).

Отже, характерними рисами цієї групи трудоактивного населення є менший розвиток виробничих функцій власного бізнесу (за його наявності), порівняно невеликий його обсяг і більш рівномірна зайнятість у суспільному й особистому господарстві. Ця група трудоактивного населення демонструє меншу готовність працювати в умовах економічного ризику і меншу орієнтацію на матеріальний успіх, повільніше формування моделей економічної поведінки на ринку праці, адекватної новим умовам господарювання, поступове входження в ринок. Їхня

здатність до самоорганізації і кооперації в ситуації прихованого або відкритого безробіття виступає як найважливіша адаптаційна компонента до інноваційної модернізації економіки.

Мотиваційне регулювання зайнятості цієї групи трудоактивних осіб сільських мешканців має бути спрямоване на підвищення інтенсивності їх легальної трудової діяльності, активізацію залучення до суспільного виробництва через самозайнятість, створення шляхом кооперації середніх і малих підприємств, навчання незайнятого населення основам підприємницької діяльності, надання необхідної професійної підготовки та консультативних послуг протягом початкового періоду ведення власної справи тощо. Пріоритетними видами економічної діяльності для осіб з вимушеною активною адаптацією та нерозвиненими потребами до ефективної зайнятості можуть бути охорона здоров'я, сфера консультативних послуг, зелений туризм, землезахисна чи землевпорядкувальна діяльність тощо.

Четверта група акумулює населення з нерозвиненими потребами до продуктивної праці в легальному сегменті регіональної економіки і характеризується пасивною мотивацією до ринкових змін в сфері зайнятості й економіці загалом. Можна припустити, що їхня вимушена адаптація до ринкових відносин відбулася лише під тиском зовнішніх обставин. Нові умови життєдіяльності і відсутність альтернативних джерел доходу змусили їх більш інтенсивно поповнювати бюджет родини у неформальному секторі, або ж традиційним (на селі) способом – розвитком особистого подвір'я (при достатній оплаті праці в суспільному секторі вони скоротили б розміри селянського господарства).

Окреслений тип соціально-економічної мотивації властивий для 15-17% населення. Як правило, склад цих домогосподарств різнорідний, суттєва їх частина складається із самотніх пенсіонерів, близько 5-7 % – із «люмпенів». Економічними характеристиками їхнього особистого господарства є повна відсутність товарності та мінімальний рівень самозабезпечення. На селі самотні пенсіонери найчастіше не в змозі вести навіть саме обмежене господарство і практикують здачу в оренду своєї власності. Джерелом грошових надходжень у такі господарства є пенсії, а натуральних – допомога сусідів і родичів. Що ж стосується групи люмпенів, то вони після втрати звичного статусу в суспільному виробництві зайняли пасивну позицію і демонструють деструктивні, антисоціальні форми поведінки.

Літні самотні пенсіонери, як представники найбільш уразливих верств населення, мають бути охоплені комплексом заходів адресної соціальної

допомоги, котрі хоча б частково компенсували негативні наслідки спонтанного розвитку ринкових трансформацій. Що ж до люмпенізованого, маргінального прошарку мешканців села, то їх соціально-економічна адаптація відбуватиметься в межах реалізації державного соціального регулювання, а саме – залучення до трудової діяльності на допоміжних, сезонних та громадських роботах, можливо, й шляхом громадського примусу (у випадку нанесення економічних збитків з метою їх часткової компенсації).

Згортання мотивації до ефективної зайнятості або її нерозвиненість в економічно активного населення відбувається у випадку, якщо напрями і методи суспільно-економічних трансформаційних перетворень не відповідають уявленням особи, але яка, щоб задовольнити свої життєво важливі потреби й інтереси, у кінцевому рахунку, все ж таки починає поступово залучатися до активнішої трудової поведінки¹⁷⁴. Як видно, темпи і рівень мотивації до ефективної зайнятості є неоднаковими з боку різних соціально-демографічних груп населення.

Отже, як впливає з результатів наших досліджень, класифікація груп населення за ступенем мотивації до ефективної зайнятості визначається, насамперед, соціально-демографічними, професійно-освітніми, суб'єктивно-психологічними характеристиками, завдяки яким індивід може (або не може) реалізувати ту або іншу мотиваційну стратегію.

Можна стверджувати, що поведінка значної частини економічно активного населення досить повільно трансформується, адаптуючись до мінливих умов ринкової економіки. Нині йде процес зростання мотивів до легальної зайнятості, активізація трудових і економічних функцій домашніх господарств. Сьогодні ледве не кожне домогосподарство Кіровоградської області комбінує у своїй повсякденній економічній діяльності риси товарного і натурально-споживчого способів, за видами зайнятості й джерелами доходів, використовує усі власні резерви (а деякі – щоб до того ж уникнути крайньої бідності).

Домінування того чи іншого джерела життєзабезпечення, їхня комбінація, в кінцевому підсумку, визначають тип соціально-економічної поведінки людини на регіональному ринку праці. Виділені нами типи трудоактивної поведінки відбивають основні форми і способи економічної адаптації населення області до ринкової економіки. Суперечливі процеси появи «нових» бідних, формування нестійких мотивів зайнятості, обумовлюється трансформацією колишнього укладу трудового життя. Це вимагає застосування гнучкої багаторівневої

¹⁷⁴ Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Бугайова М.В. Трансформації зайнятості як фактор зміни мотиваційних моделей поведінки на ринку праці. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Збірн. наук. праць. Кіровоград: КНТУ, 2015. Вип. 27. С. 148-157.

соціально-економічної політики на регіональному ринку праці, що враховує виробничі, демографічні, ментальні та соціокультурні чинники.

Модернізація економіки за інноваційним типом, створення нових сучасних високотехнологічних робочих місць передбачають високий рівень самоорганізації працівника, у зв'язку з чим потрібно підкреслити високу роль ставлення до праці, що, у свою чергу, вимагає високого рівня трудової моралі і відповідальності працівника за доручену справу.

Власне кажучи, йдеться про формування нового типу працівника, у мотиваціях якого важливу роль поряд з матеріальними стимулами відіграють і негрошові стимули, свідоме прагнення до прояву ініціативи, розробки та впровадження інновацій. Такі працівники мають бути пріоритетом у мотивуванні (матеріальному і нематеріальному), адже вони уособлюють прояв трудоактивної моделі поведінки інноваційного типу.

Між тим оцінка структури потреб та трудових мотивів основних груп населення Кіровоградської області все ще виявляє неготовність більшості з них сприймати сучасні вимоги регіонального ринку праці щодо ефективної зайнятості та участі в інноваційних процесах. Це, відповідно, потребує розробки нових мотиваційних стратегій на ринку праці. У протилежному випадку, з урахуванням низького, значно нижче середнього по Україні, рівня соціально-економічного розвитку Кіровоградської обл., (а в низці галузей та територій – депресивних явищ в економічному розвитку) можна очікувати, що існуючі проблеми зайнятості, накопичуючись та поглиблюючись, сприятимуть подальшому зниженню рівня життя населення та генеруванню соціальної напруги у суспільстві.

9.2. Вибір стратегії мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості

Результати нашого дослідження засвідчили недосконалість існуючого мотиваційного механізму забезпечення ефективної зайнятості населення в Україні і особливо в Кіровоградській області, його невідповідність потребам прискореного економічного та інноваційного розвитку¹⁷⁵. Це зумовлює необхідність розробки нової, всебічно виваженої та науково обґрунтованої стратегії.

¹⁷⁵ Semykina M., Kabay V., Luchyk S., Semykina A. Motivational regulators of migration behavior of the population. Studied of Applied Economics. Vol. 39 No. 7 (2021): Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics / Monograph. Available at: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4999>

У цьому контексті нагального вирішення потребує широкий спектр стратегічно важливих проблем розвитку ринку праці, серед яких соціально значущими є: його недостатня дієвість щодо забезпечення бажаної трудової поведінки економічно активного населення області; посилення розбалансованості між попитом на послуги праці та їх пропозицією; регіональні, галузеві та секторні диспропорції в зайнятості цієї групи населення; послаблення дії стимулів до активного кваліфікаційно-освітнього зростання особистості; ускладнення самого процесу перетікання робочої сили до відкритого сегменту сфери зайнятості, її ефективного залучення до продуктивної зайнятості¹⁷⁶.

Саме тому нагальною потребою є запровадження принципово нових важелів регулювання регіонального ринку праці, адаптації до цих процесів відповідного мотиваційного механізму забезпечення зайнятості. Актуальність вирішення цих проблем у стратегічній перспективі обумовлена також потребою збалансованого розвитку регіонального ринку праці як структурно цілісного утворення та загалом забезпечення необхідних темпів економічного зростання та підвищення добробуту населення Кіровоградської області.

В контексті переходу України на інноваційну модель розвитку економіки виникає необхідність у розробці нової стратегії зайнятості. На наш погляд, головною метою такої стратегії слід визнати продуктивне використання людської праці в офіційному секторі економіки регіону, зростання доходів від праці, поліпшення матеріального добробуту населення, прискорення економічного та інноваційно-інвестиційного розвитку, а на цій основі – підвищення конкурентоспроможності економіки регіону.

В основу розробки стратегії, яку ми пропонуємо, покладено результати теоретичних розвідок, комплексної оцінки стану ринку праці Кіровоградської області та аналізу його мотиваційного забезпечення.

Виходячи з таких уявлень, нами пропонується загальна схема формування найбільш імовірної стратегії мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості на регіональному ринку праці (рис. 9.1.). Схема відображає основні ідеї трансформації мотиваційного механізму ефективної зайнятості. З огляду на схему, реалізація стратегії мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості на регіональному ринку праці передбачає досягнення економічної оптимальності та соціальної ефективності регулюючих заходів завдяки розв'язанню таких блоків важливих завдань:

¹⁷⁶ Семикіна М.В., Пасєка А.С. Український ринок праці: тенденції, протиріччя, особливості розвитку // Концептуальні засади економічного зростання в умовах глобалізації: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В. Яценко. – Verlag SWG imex GmbH, - Нюрнберг, Німеччина, 2016. – підрозділ 1.4. – С. 30-40.



Рис. 9.1. Схема формування стратегії мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості на регіональному ринку праці

I. Удосконалення параметрів зайнятості населення та її мотиваційного забезпечення.

II. Гармонізація динаміки індикаторів мотивації ефективної зайнятості.

III. Забезпечення інноваційного вектору структурних зрушень у зайнятості населення.

IV. Забезпечення пропорцій економічного зростання.

Іншими словами, регіональна політика у сфері зайнятості на регіональному ринку праці має підпорядковуватися таким цільовим орієнтирам:

– надання переваги сферам діяльності, що відзначаються високим економічним потенціалом, прибутковістю і є носіями конкурентних переваг;

– заохочення зростання продуктивності праці, прояву трудової та інноваційної активності в регіоні на основі зростання доходів від праці та загального добробуту населення регіону;

– збереження та ефективне використання трудового потенціалу регіону, створення сприятливих соціально-економічних умов для його розширеного відтворення;

– забезпечення якісного розвитку трудового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності працівників на регіональному ринку праці.

Під час опрацювання стратегії розвитку сфери зайнятості населення вкрай важливо, з одного боку, передбачити низку можливих ризиків або перешкод у формуванні дієвої системи мотивів до ефективної трудової діяльності, а з іншого – бачити унікальні можливості, якими слід обов'язково скористатися в конкретних ситуаціях шляхом максимальної мобілізації усіх засобів впливу та їх цілеспрямованої дії в інтересах підвищення економічної активності населення, зростання ефективної зайнятості.

Можливі ризики або перешкоди у реалізації окресленої стратегії пов'язані, в першу чергу, з нестабільністю та недосконалістю трудового законодавства. Слід констатувати, що існуюче нормативно-правове забезпечення соціально-трудова відносин лише частково відповідає стратегічним завданням. Потребує вдосконалення система нормативно-правових актів, що регулює працю, мотиваційне забезпечення ефективної зайнятості. Протидіє успішному реалізації стратегії поєднання таких негативних чинників, притаманних Кіровоградській області, як інвестиційна непривабливість регіону, зношеність основних виробничих фондів, низькі темпи реструктуризації та технологічної модернізації підприємств Кіровоградської області. Загрозливим дестабілізатором ефективної зайнятості в офіційному секторі економіки області слугує відсутність ефективної системи стимулювання розвитку підприємництва, особливо у сфері малого

бізнесу. До чинників, що загрожують успішній реалізації стратегії мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості в регіоні, слід віднести також збереження низького рівня доходів осіб, зайнятих в легальному секторі економіки, наявність високого рівня прихованого безробіття та явищ нерегламентованої зайнятості населення.

Водночас не можна не побачити і окремі позитивні можливості та шанси, використання яких у регулюванні ринку праці, діяльності обласної та районних державних адміністрацій може принести економічні вигоди та інноваційні зрушення для розвитку економіки загалом і регіонального ринку зокрема:

- збереження кваліфікованих робітників та фахівців на підприємствах регіону завдяки зростанню оплати праці, розвитку соціальної інфраструктури;

- активізація процесів підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, організація безперервного навчання дорослих в регіоні;

- розширення ємності легального сектору ринку праці за рахунок удосконалення стимулювання праці, територіально-галузевих пропорцій зайнятості, формування дієвої системи соціального захисту зайнятих осіб і тих, хто шукає роботу;

- сприяння піднесенню мобільності працівників, раціональному та ефективному використанню трудового потенціалу регіону у легальному секторі економіки області;

- стимулювання розвитку експортного потенціалу області, модернізація робочих місць на підприємствах регіону, передусім, експортно-орієнтованих;

- заохочення роботодавців, які впроваджують інновації, формують попит на конкурентоспроможну робочу силу, підтримують діяльність навчальних закладів, які готують робітників і фахівців відповідно до потреб економіки регіону;

- сприяння розвитку інфраструктури ринку праці, створення належних умов для широкої інформованості населення про створення нових робочих місць, про особливості попиту на ринку праці на певні професії.

Головними пріоритетами політики зайнятості та підвищення ефективності функціонування ринку праці Кіровоградської області, спрямованої на розширення сфери прикладання праці, формування сприятливого підприємницького середовища та підвищення соціальної захищеності населення, мають бути:

- нормалізація процесів відтворення робочої сили відповідно до цільових орієнтирів соціально-економічного та інноваційного розвитку регіону;

– підвищення якості робочої сили, вдосконалення її професійно-кваліфікаційних характеристик відповідно до попиту ринку праці;

– збереження ефективно функціонуючих та створення нових продуктивних робочих місць в усіх сферах економічної діяльності, зниження рівня і тривалості безробіття, ліквідація прихованого безробіття;

– посилення мотивації до легальної продуктивної зайнятості за рахунок зростання доходів від праці, розширення сфери нетрадиційних видів зайнятості, стимулювання самозайнятості та підприємницької ініціативи населення;

– збільшення обсягу громадських робіт та поліпшення їх організації, надання додаткових гарантій працевлаштування громадянам, не здатним на рівних конкурувати на ринку праці.

Вважаємо, що суттєво поліпшити мотиваційне забезпечення ефективної зайнятості населення можливо за рахунок:

– стимулювання процесів реструктуризації та модернізації господарського комплексу з орієнтацією на розвиток наукоємних, ресурсозберігаючих та екологічно безпечних промислових виробництв, сфер послуг й обігу;

– розширення міжрегіонального та міжнародного співробітництва, залучення іноземних інвестицій;

– удосконалення територіально-галузевих пропорцій зайнятості.

Між тим слід підкреслити, що позитивні і негативні тенденції у розвитку економічної активності населення, зайнятості та функціонування регіонального ринку праці, загалом визначатимуться структурними зрушеннями в економіці, інноваційною й інвестиційною політикою, кон'юктурою зовнішніх ринків, демографічною ситуацією. Не можна не враховувати військові виклики та загрози, неоднозначний вплив посилення глобалізаційних процесів, кризових явищ у світовій економіці, загострення боротьби за кваліфікованих працівників на світових ринках праці в умовах відмінностей у вартості та ціні робочої сили, неоднакових умовах людського розвитку.

Отже, є підстави передбачати як оптимістичний сценарій розвитку подій на регіональному ринку праці, так і песимістичний. Тому нами визначено можливі варіантні сценарії перспективних змін на ринку праці регіону та, відповідно, у системі мотивації населення до формування певної трудової поведінки у сфері зайнятості регіону: песимістичний – *інерційний сценарій*; оптимістичний – сценарій *сталого збалансованого розвитку*.

Виокремлені нами сценарії ґрунтуються як на урахуванні визначених попередньо тенденцій та особливостей розвитку регіонального ринку праці регіону, так і можливих варіантів розвитку національної економіки в умовах

глобалізації та постіндустріалізації зовнішнього і внутрішнього соціально-економічного середовища сфери зайнятості.

За *інерційним сценарієм*, що передбачає посилення соціальних та економічних ризиків, слід очікувати, що коштів державного бюджету та інших джерел фінансування вистачатиме лише для підтримки існуючої системи робочих місць і соціального захисту найбільш нужденних прошарків населення. Кількість населення, зайнятого в усіх сферах економічної діяльності Кіровоградської області, скорочуватиметься внаслідок структурних зрушень в регіональній економіці, процесів модернізації виробництва, ліквідації непродуктивних робочих місць та надлишкової зайнятості.

За *сценарієм сталого збалансованого розвитку* (або оптимістичним) передбачається реалізація наявних шансів комплексного інноваційного розвитку сфери зайнятості та підвищення ефективності функціонування трудового потенціалу на засадах забезпечення продуктивної зайнятості всього працездатного населення, високих темпів створення нових робочих місць з коригуванням їх кількості згідно з обсягами вивільнення зайнятих, активізації діяльності з професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки всіх бажаючих, повсюдної ліквідації прихованого безробіття. З урахуванням позитивних демографічних перспектив, за цим сценарієм кількість населення, зайнятого в усіх сферах економічної діяльності області, скоротиться на 5,7%. Скорочення зайнятості ми пояснюємо забезпеченням високих темпів продуктивності праці та інтенсифікацією сфери зайнятості.

Проте все ж найбільш реальним нам видається варіант, побудований на гіпотезі щодо подальшого скорочення кількості економічно активного населення внаслідок відсутності відповідного природно-економічного підґрунтя водночас з активізацією природного руху осіб, які залишатимуть працездатний контингент через старіння, захворюваність і смертність у працездатному віці, а також зменшенням чисельності осіб, які входять у працездатний вік, низьким попитом на робочу силу тощо.

Іншими словами, ми надаємо перевагу *варіанту оптимальної стратегії*, зорієнтованому на забезпечення високоефективних параметрів зайнятості та підвищення конкурентоспроможності робочої сили.

Під впливом структурної трансформації економіки, спрямованої на формування соціально орієнтованої системи постіндустріального типу, триватиме перерозподіл зайнятого населення з галузей матеріального виробництва у галузі соціальної сфери. Прогнозуються значні масштаби вивільнення працівників з сільського, лісового та рибного господарства,

мисливства та промисловості. В той же час зростатиме зайнятість у будівництві, оптовій і роздрібній торгівлі, транспорті та зв'язку (за сценарієм шансів), а також у фінансовій діяльності, операціях з нерухомістю, охороні здоров'я і соціальній допомозі, колективних, громадських та особистих послугах.

Необхідність покращення трудоресурсної ситуації і забезпечення збалансованого розвитку ринку праці вимагає від органів виконавчої влади зосередження уваги на:

1) формуванні гнучкої системи робочих місць з урахуванням пріоритетів прогресивного розвитку господарського комплексу; сприянні створенню малих та середніх підприємств (насамперед у сільському господарстві, харчовій, хімічній та легкій промисловості тощо) як джерел нових робочих місць;

2) поширенні гнучких форм і нетрадиційних видів зайнятості, зокрема збільшенні дистанційних робочих місць;

3) досягненні збалансованості потреб ринку праці і підготовки кадрів навчальними закладами у розрізі професій і спеціальностей.

Забезпечення ефективної зайнятості в області передбачає:

– продуктивну трудову діяльність усього працездатного населення, тобто досягнення стану, за якого тимчасове безробіття обумовлюватиметься лише власним бажанням або пошуком більш престижної роботи з вищим рівнем оплати;

– активізацію процесу створення нових та модернізованих робочих місць;

– ліквідацію неповної зайнятості (прихованого безробіття) в усіх сферах економіки;

– забезпечення більшої доступності системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки, орієнтованої на відстеження (за допомогою моніторингу) та задоволення потреб ринку праці;

– збільшення обсягів бронювання робочих місць на підприємствах, в установах та організаціях усіх форм власності для осіб, які потребують соціального захисту та не здатні на рівних конкурувати на ринку праці.

Заходи щодо підтримки підприємницької діяльності та розвитку гнучких форм зайнятості включають:

– розширення обсягів навчання і фінансової підтримки безробітних, які бажають вести мікро- та сімейний бізнес, сприяння самозайнятості і підприємницькій активності населення;

– залучення іноземних інвестицій та валютних коштів для розвитку підприємництва у виробничій сфері;

– податкове та фінансово-кредитне стимулювання підприємств і організацій усіх форм власності, які впроваджують новітні технології,

диверсифікують виробництво на користь споживчого ринку, зберігають сталу чисельність і забезпечують підвищення кваліфікації кадрів;

- визначення переліку підприємств та організацій – потенційних банкрутів, оцінку можливостей їх перепрофілювання або реконструкції, сприяння фінансово-економічному оздоровленню;

- покращення умов роботи приватних підприємців (зокрема, шляхом подальшої реконструкції речових ринків), які самостійно створюють робочі місця і сплачують податки, забезпечуючи формування конкурентного середовища в сфері торгівлі.

Організація громадських робіт як ефективний засіб підвищення рівня зайнятості населення вимагає:

- удосконалення механізмів залучення незайнятих до оплачуваних громадських робіт, зокрема завдяки широкому інформуванню щодо їх видів, вимог робочих місць до професії та кваліфікації, завчасного визначення обсягів і джерел фінансування робіт, форм оплати праці;

- постійної інформаційно-пошукової роботи із формуванням портфелю угод на виконання оплачуваних громадських робіт.

Реалізація заходів щодо формування мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості та підвищення добробуту населення Кіровоградської області (за оптимістичним сценарієм) дозволить:

- скоротити рівень безробіття (в тому числі прихованого), частку безробітних, незайнятих понад рік та частку безробітної молоді;

- стабілізувати сферу зайнятості у легальному секторі економіки;

- оптимізувати структуру зайнятості у напрямі зростання питомої ваги зайнятих у сфері послуг;

- покращити соціальний захист зайнятого населення та безробітних шляхом розширення масштабів виконання відповідних соціальних програм та проведення заходів активної соціальної політики на регіональному ринку праці.

В питаннях вибору стратегії мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості ключовим питанням залишається забезпечення високої мотивації працездатного населення до праці в офіційному секторі економіки, розвиток прагнень до самозайнятості, до розвитку підприємницької діяльності, прояву інноваційної активності.

Дослідження мотивації як рушійної сили економічної поведінки людини на ринку праці, вдосконалення мотиваційного механізму ефективної зайнятості, – все це має особливе значення в умовах сьогодення, оскільки саме людина – основний суб'єкт господарського розвитку, а її ефективна трудова діяльність –

обов'язкова і необхідна умова прогресивного соціально-економічного та інноваційного розвитку суспільства, безболісної інтеграції країни у світовий ринок праці.

Вивчення сучасних тенденцій розвитку мотиваційного забезпечення праці свідчить про необхідність розробки рекомендацій щодо його удосконалення в легальному секторі економіки регіону. Замість існуючої політики на регіональному ринку праці, спрямованої головним чином на запобігання масовому безробіттю та створення незначних мотиваторів щодо її працевлаштування, необхідно запропонувати дієві та гнучкі мотиваційні важелі для ефективної зайнятості працездатних осіб в офіційному секторі економіки.

На наш погляд, стратегія мотиваційного механізму ефективної зайнятості населення регіону має передбачати розширення сфери продуктивної трудової діяльності на основі модернізації робочих місць, забезпечення активної мотивації населення до підприємницької діяльності, а також високого рівня конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці.

При обґрунтуванні концептуальних основ трансформації мотиваційного механізму ефективної зайнятості населення регіону слід враховувати:

- по-перше, що його зміст і характер дії визначаються метою певного способу виробництва;
- по-друге, що конкретна соціально-економічна система формує відповідний економічний механізм;
- по-третє, що в межах системи загального економічного механізму існують досить складні структурні елементи, які чинять вплив на функціонування окремих сегментів соціально-економічної системи країни і регіональних ринків праці.

Однією з таких фундаментальних складових є засоби і важелі мотиваційного регулювання, використання і відтворення робочої сили. Такий підхід розкриває нові сторони в механізмі управління зайнятістю, зокрема, наголошує на необхідності дотримання вимоги відповідності структур механізму, компонент використання робочої сили та ринкових трансформаційних процесів.

Необхідно зазначити, що регіональна система має низку важливих особливостей, дослідження яких дало нам змогу зробити висновок, що саме регіональний рівень відіграє домінуючу роль щодо формування ринку праці та, відповідно, визначає специфіку забезпечення продуктивної зайнятості населення регіону. На підставі цього можна стверджувати, що рівень регіону стає

пріоритетним у структурі регулювання мотиваційної сфери зайнятості, вдосконаленні дії мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм загалом можна розглядати як упорядковану систему чинників і важелів, спрямованих на формування сукупності мотивів для досягнення певної мети.

Під мотиваційним механізмом ефективної зайнятості ми розуміємо сукупність економічних, соціальних, організаційних, нормативно-правових заходів, важелів та підойм, взаємодія і функціонування яких забезпечить досягнення ефективної зайнятості населення як основи загальнонаціонального добробуту, узгодження суспільних (групових, особистих) інтересів. При цьому методи стимулювання зайнятості спрямовуються на усіх суб'єктів ринку праці з метою формування у них дієвих мотивів соціально-економічної активності, що призведе до розширення та оптимізації сфери зайнятості.

З нашої точки зору, дієвий механізм мотивації ефективної зайнятості на регіональному ринку праці може бути створений тільки в умовах вільного вибору кожною людиною необхідних видів і форм діяльності. Тому його формування, як і формування інших механізмів, що складають комплексний механізм керування економікою, доцільно здійснювати, дотримуючись низки збалансованої системи принципів (наведені нижче). Принагідно зазначити, що в концептуальному плані фундаментальні принципи мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості мають ґрунтуватися на загальних положеннях сучасної ідеології державного управління економікою та характерних особливостях управління соціально-економічним розвитком регіонів.

Принцип *правового забезпечення* мотиваційного механізму ефективної зайнятості означає, що дія такого механізму повинна мати чітке нормативно-правове підґрунтя. Складність проблеми багаторазово обумовлена тим, що сформоване неоднорідне правове поле обмежує можливості удосконалювання системи державного регулювання. Його дотримання вимагає приведення у відповідність до Конституції України та чинному українському законодавству державних заходів з регулювання сфери зайнятості.

Доцільність застосування принципу *регіональної адаптивності* впроваджуваних заходів зумовлена різними темпами структурної модернізації в регіонах, особливостями територіальної спеціалізації виробництва, рівня та специфіки розвитку ринку праці, ментальності, культури населення тощо. Неоднакові умови відтворення суспільного продукту, відмінності у якісних характеристиках трудового потенціалу тощо впливають на формування територіальної структури попиту та пропозиції робочої сили. Тому заходи

мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості мають бути територіально диференційованими. У протилежному випадку може відбутися досить активний територіальний перерозподіл робочої сили з масштабним вивільненням її з підприємств регіонів. Крім того, механізм регулювання повинен мати властивості гнучкої адаптації до змін загальноекономічної ситуації, адекватно реагувати на них, хоча разом з цим необхідна певна стабільність економічних регуляторів на певний проміжок часу.

Застосування принципу *оптимальності і ефективності* обумовлене необхідністю враховувати кінцеву результативність заходів мотиваційного механізму забезпечення ефективної зайнятості, що в свою чергу визначає реалізацію основних напрямів мотиваційної політики на ринку праці з найменшими сукупними затратами суспільної праці чи у визначений термін. Передбачає побудову, дослідження, оцінку й вибір за певними критеріями альтернатив досягнення критеріїв ефективної зайнятості з урахуванням ресурсних обмежень. Слушно зауважити, що реалізація цього принципу у практиці управління ускладнюється необхідністю урахування усіх видів ефекту та узгодження критеріїв оптимальності щодо сфери зайнятості на усіх рівнях прийняття рішень.

Наступний принцип – *пріоритетності*. Основне призначення цього принципу – забезпечення планомірності та етапності у досягненні цілей мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості. Його дотримання дає змогу досягти необхідного зосередження наявних ресурсів (трудових, природних, матеріальних, фінансових та ін.) на пріоритетних напрямках державного регулювання ринку праці відповідно до завдань, прийнятих рішень і можливостей певного етапу суспільного розвитку. Нині реалізація цього принципу є досить актуальною, оскільки значна кількість різнопланових та різнорівневих проблем вимагають негайного одночасного вирішення при існуючих ресурсних обмеженнях.

Принцип *відповідності розвитку трудових ресурсів регіону і виробничих відносин*. Їх взаємозв'язок, взаємодія і суперечлива єдність виступає вирішальним джерелом і рушійною силою формування ефективної зайнятості за інноваційною моделлю. Дотримання цього принципу означає врахування того, що виробничі відносини утримують у собі механізм стимулювання, визначають межі розвитку сфери зайнятості, стимули й антистимули, суспільні норми, методи підприємницької діяльності. Активне впровадження (що почасти приймало форму насадження) елементів ринкової системи господарювання, зокрема, «дикого», ортодоксального капіталізму призвело до негативних

соціально-економічних наслідків у мотиваційному забезпеченні, зростання безробіття, декваліфікації робочої сили тощо.

Принцип *ієрархічності*. Мотиваційний механізм складається з певної послідовності елементів, так званих підсистем, та має чітко визначену структуру. Структура мотиваційного механізму має перебувати у взаємній відповідності та органічній єдності з деревом цілей забезпечення ефективною зайнятістю, тобто кожній меті на всіх рівнях системи цілей розвитку ринку праці та регіональної економічної системи в цілому має відповідати визначений мотиваційний комплекс (елемент мотиваційного механізму чи його підсистема), що забезпечує досягнення цієї мети. Отже, вихідним для визначення структури мотиваційного механізму є виявлення структури мотиваційно значимої системи цілей (від мети – до засобу її досягнення).

Принцип *взаємозалежності* елементів (важелів) механізму. Мотиваційний механізм складається із елементів (важелів), які знаходяться в залежності один від одного. Зміна одного з цих елементів потребує тих чи інших змін інших елементів. Так, взаємозалежні між собою оплата праці, система зайнятості населення і міри соціального захисту. Зміна змісту одного з цих елементів неминуче приводить до необхідності зміни змісту інших.

Принцип *унікальності*. Як правило, при розв'язанні проблеми обмежуються постановкою цілей і знаходженням ресурсів для їхнього досягнення, вважаючи, що мотиваційний механізм вже розроблений і буде забезпечувати ефективно досягнення всієї сукупності цілей. Реальна розмаїтість умов діяльності людей обумовлює інколи необхідність при розв'язанні будь-якої проблеми формувати специфічний мотиваційний механізм, тобто формування мотиваційного механізму залежить від конкретної (унікальної) ситуації, можливих змін у структурі як зовнішньої, так і внутрішньої мотивації працівників на регіональному ринку праці.

Принцип *комплексності* припускає необхідність застосування всебічного підходу з урахуванням усіх можливих факторів: політичних, організаційних, правових, економічних, технічних, матеріальних, соціальних, культурних тощо. Усі перераховані фактори мають застосовуватися не окремо, а у сукупності, що є запорукою одержання бажаних результатів у сфері зайнятості. Саме тоді стане реальністю значне підвищення ефективності та якості роботи. Іншими словами, принцип комплексності вже своєю назвою визначає проведення регулюючих заходів не стосовно одного або декількох окремо узятих працівників, а стосовно всього колективу підприємства. Лише у такому випадку цей підхід дасть значно більший ефект на рівні не лише регіону, а й підприємства.

Черговий принцип – *системність*. Якщо принцип комплексності припускає створення системи стимулювання з урахуванням усіх її факторів, то принцип системності припускає виявлення й усунення протиріч між факторами, їхнє поєднання. Це дає можливість вироблення системи стимулювання, внутрішньо збалансованої за рахунок взаємного узгодження її елементів і спроможної ефективно працювати на благо організації. Прикладом системності може бути система матеріального і морального стимулювання найманих робітників, заснована на результатах контролю якості й оцінки внеску працівника, тобто існує логічний взаємозв'язок між якістю й ефективністю роботи і наступною винагородою.

Останній виокремлений нами принцип – *регламентації*, котрий зумовлює встановлення визначеного порядку функціонування механізму у формі інструкцій, правил, нормативів, а також контролю за їх дотриманням. У цьому зв'язку важливо розмежувати ті сфери діяльності працівників, що вимагають жорсткого дотримання інструкцій і контролю за їх виконанням, від тих сфер праці, де працівник має бути вільний у своїх діях і може виявити ініціативу. При створенні системи стимулювання ефективної зайнятості об'єктами регламентації повинні бути визначені конкретні обов'язки того чи іншого співробітника, конкретні результати його діяльності, витрати праці, тобто кожен співробітник повинний мати повне уявлення про те, що входить у його обов'язки і яких результатів від нього чекають. Крім того, необхідно здійснити регламентацію оцінювання кінцевого результату трудової діяльності, тобто мають бути чітко визначені критерії, за якими буде здійснюватися оцінка підсумків роботи працівників організації. Проте така регламентація не повинна виключати і творчий підхід, що, у свою чергу, також має бути враховане у стимулюванні працівників.

При розробці і реалізації регулюючих заходів механізму формування ефективної зайнятості, адекватного перехідній економіці, зусилля органів державної влади і державного, і регіонального рівня мають бути спрямовані на запровадження дієвих стимулів створення нових робочих місць, забезпечення гарантій зайнятості в процесі приватизації та реструктуризації підприємств, на підтримку підприємництва і самозайнятості населення, розширення практики громадських робіт, підвищення гнучкості ринку праці. Забезпечення ефективної зайнятості невіддільно пов'язано із реформуванням інвестиційної політики, утриманням темпів економічного зростання, реформуванням оплати праці і доходів працюючого населення, відтворенням людського капіталу.

Зосередимо увагу на цільових орієнтирах трансформацій мотиваційного механізму ринку праці.

Ключовим завданням є, передусім, підвищення привабливості для працівників саме легального сектору економіки, збільшення його місткості за рахунок зменшення тіньової зайнятості. Це уявляється можливим завдяки дотриманню подвійної стратегії на ринку праці, яка передбачає:

- по-перше, поліпшення інвестиційного клімату і зниження вартості підприємництва, що сприятиме створенню нових підприємств і розвитку існуючих (іншими словами, для прискорення процесу створення нових ефективних робочих місць і працевлаштування працівників, які втратили роботу внаслідок структурних перетворень, необхідно запровадити ефективні стимули до створення та зростання підприємств; така політика заохочення є особливо важливою з огляду на відносно незначні розміри реального сектора економіки України, який спроможний створювати нові продуктивні інноваційно-орієнтовані робочі місця);

- по-друге, реформування інститутів ринку праці та створення на цій основі гнучкого ринку праці, тобто такого, де роботодавці будуть зацікавлені офіційно наймати працівників, а працівники будуть зацікавлені мати легальну зайнятість і необхідний для цього освітньо-професійний рівень.

Регулювання регіонального ринку праці в інтересах збільшення обсягів зайнятості в легальному секторі економіки має включати такі напрями:

- удосконалення соціально-трудових відносин шляхом їх лібералізації;
- запровадження практики прямих колективних переговорів між роботодавцями та працівниками;
- дотримання основних прав працівників у соціально-трудої сфері.

Основні заходи щодо реалізації такої політики має передбачати:

- зміни в законодавстві про найм та охорону праці. Щоб залишити простір для прямих переговорів між соціальними партнерами, Кодекс про працю повинен регулювати вужчий аспект трудових відносин і встановлювати зміни законодавчих вимог до найму та охорони праці. Зокрема, мають бути скорочені процедурні витрати, пов'язані зі звільненнями, що дозволить спростити коригування штатів працівників. Необхідно також лібералізувати положення, які регулюють гнучкі трудові договори (наприклад, строкові контракти). Це дозволить зменшити витрати, пов'язані зі звільненнями, та заохочувати роботодавців до найму працівників. Необхідно також посилити гнучкість тривалості робочого часу, зокрема, шляхом лібералізації положень, які регулюють надурочну роботу, та шляхом надання дозволу розподіляти

загальний граничний ліміт тривалості робочого часу протягом більш довгого періоду часу, що полегшуватиме можливість корегування робочої сили залежно від сезонних коливань;

– створення ефективних структур для ведення колективних переговорів. Система ведення колективних переговорів України потребує удосконалення для задоволення критеріям ефективності, зокрема, щодо збалансування інтересів роботодавців і працівників. Колективні договори, що укладаються із державою як роботодавцем слід переглянути у такий спосіб, щоб вони могли застосовуватися у приватному секторі. Крім того, необхідно також оцінити ефективність колективних переговорів, які ведуться на галузевому рівні. Адже колективні переговори на рівні галузей можуть бути неефективними, оскільки укладені договори не враховують ні конкретні умови кожного підприємства, ні загальнонаціональні наслідки для економіки підвищення заробітної плати. Тому такі договори повинні передбачати можливість виходу з них тих підприємств, що видаються неспроможними їх виконувати. Ще одним рішенням цієї проблеми може бути відмова від практики ведення колективних переговорів на рівні галузей і перехід до переговорів на рівні підприємств. Останні дозволяють враховувати конкретні умови кожного підприємства, а також наслідки колективного договору для конкурентоздатності відповідного підприємства. Проте перехід до колективних переговорів на рівні підприємств вимагає належного представництва інтересів працівників на рівні підприємства;

– посилення правозахисного потенціалу інспекцій праці. Одночасно із деякою лібералізацією законодавства про охорону праці та дерегулюванням трудових відносин необхідно також забезпечити ефективну охорону ключових прав працівників. Підприємства повинні виконувати законодавство про працю, дотримуватися принципу верховенства права та забезпечувати своїм працівникам соціально прийнятний і економічно ефективний рівень охорони праці. Але замість того, щоб посилювати і так вже великий тиск інспекцій праці на підприємства чи збільшувати санкції, доцільно випробувати нові режими інспекційних послуг, такі як самотійна звітність або підряд;

– перегляд політики мінімальної заробітної плати з урахуванням умов ринку праці та безробіття серед відповідних працівників. Доцільно встановити мінімальну заробітну плату у меншій пропорції від середньої заробітної плати (наприклад, одна третина середньої заробітної плати). Це дозволить обмежити її потенціальні наслідки у вигляді втрати роботи малопродуктивними працівниками. Для захисту надходжень до соціального бюджету такий крок можна доповнити встановленням окремої мінімальної бази для внесків на

соціальне страхування. Крім того, щоб зберегти зайнятість серед найбільш уразливої групи населення, якою є молодь, для неї можна було б встановити субмінімум (наприклад, 80% звичайного мінімуму). До того ж, соціальна допомога повинна бути відірвана від мінімальної заробітної плати, для того щоб політика у галузі мінімальної заробітної плати не залежала від інших соціальних міркувань;

– зменшення розміру податків на фонд заробітної плати. Це передбачає розширення податкової бази шляхом стимулювання підприємств до переходу у формальний сектор, а також підвищення економічної ефективності соціальних витрат, які фінансуються за рахунок податків на фонд заробітної плати (переважно пенсії). Цей процес є поступовим, і він тісно пов'язується із реформуванням системи соціального страхування;

– створення системи моніторингу та оцінки програм активізації ринку праці. Останні можуть бути ефективним засобом розширення для вразливих груп працівників стосовно перспектив працевлаштування. Проте, вони не збільшують загальну зайнятість.

Досвід доводить, що безпосередні наслідки таких програм є обмеженими. До того ж вони потребують значних затрат. Тому необхідно підвищити економічну ефективність та адресність таких програм. Для цього для різних цільових груп і з урахуванням різних умов ринку праці слід визначити чисті наслідки та вартість на одне робоче місце. Такий підхід дозволить охопити програмами саме ті групи, що якнайбільше отримують від кожного конкретного заходу.

Окрім заходів щодо удосконалення регулювання ринку праці, в державній і регіональній політиці зайнятості слід передбачити також особливий соціально-психологічний напрям, який умовно можна позначити як формування конструктивної мотивації зайнятості в легальному секторі економіки, змістовне зростання і духовне наповнення її компонентів. Лейтмотивом тут має стати формування у населення активної позиції у сфері самозабезпечення працею та трудового самозахисту за багатьма векторами. Йдеться про мистецтво пошуку праці, вміння «пропонувати себе» на ринку праці, стійкість у конкурентній боротьбі на ринку праці, постійне фахове й особистісне самовдосконалення, формування себе як професіонала, «кар'єрна» активність, створення робочого місця «для себе», у тому числі організація малих підприємств, фірм, установ, включаючи організацію з цією метою регіональних чи локальних об'єднань безробітних для спільного трудового самозахисту та самозабезпечення працею.

Обмеженість попиту на робочу силу в легальному секторі економіки змушує незайняте населення шукати будь-які джерела доходу, в тому числі і в тіньовому секторі. По суті в якості мотиватору слугують прагнення уникати соціальних

ризиків як втрат частини доходу за будь-якою ціною¹⁷⁷. У зв'язку з цим уявляється важливою реалізація соціальних програм, спрямованих на підвищення мотивації зайнятості саме в легальному секторі економіки з боку незайнятого населення, зокрема, поглиблене консультування, навчання навичкам пошуку роботи, відновлення професійних навичок через перепідготовку й надання субсидії роботодавцям при їхньому найманні тощо.

Уявляється необхідною розробка нових підходів щодо підготовки та реалізації програм професійного навчання та перенавчання. Такі підходи мають уявляти собою компроміс між поточною орієнтацією на актуальні потреби регіонального ринку праці і стратегічною орієнтацією на майбутню перспективу й можливу структурну перебудову у зв'язку з перепрофілюванням чи закриттям неконкурентоспроможних виробництв, а також поглибленням включення національного ринку праці у світові ринки праці.

Вважаємо, що назріла необхідність офіційного закріплення відповідальності безробітних перед державними органами, які направляють їх на навчання та інвестують на такі цілі значні кошти (слід уникнути зайвих витрат бюджетних ресурсів на навчання тих, хто з неповажних причин не закінчує навчального процесу). З огляду на той факт, що багато хто з незайнятих стає на облік служби зайнятості лише з метою одержувати адресну соціальну допомогу, не маючи ніяких намірів працевлаштування, можливо, доцільніше більше уваги приділяти саме тим, хто стає на облік з метою знайти постійну роботу в офіційному секторі економіки.

На нашу думку, слід більш активно сприяти працевлаштуванню громадян, чия низька конкурентоспроможність на ринку праці обумовлена не стільки їх психологічними або професійними якостями, скільки причинами обмеженої працездатності (це особи з обмеженими трудовими можливостями, самотні й багатодітні батьки та ін.). Здійснювана політика повинна бути вузькоспеціалізованою, розрахованою на врахування індивідуальних особливостей окремих категорій громадян. Для розв'язання такої проблеми необхідні ресурсомісткі заходи, зокрема, цільове створення робочих місць, а також нормативно-законодавче забезпечення їх функціонування (квотування робочих місць, податкові пільги для роботодавців).

З метою підвищення ефективності й удосконалювання взаємодії з роботодавцями необхідно розробити й впровадити більш досконалі комп'ютерні програми щодо сприяння у працевлаштуванні кваліфікованим робітникам і

¹⁷⁷ Shulha O., Kostyshyna T., Semykina M., Katan L., Smirnova H. Modeling of Social Risks in the Labor Sphere (2021) Risk Financial Manag. 2021, 14(10), 488. <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/10/488/htm>

фахівцям. Варто також розширювати сферу послуг служби зайнятості по навчанню безробітних основам підприємницької діяльності, профорієнтації й мотивації людей на відкриття власної справи. Одним із шляхів розширення переліку цільових програм служби зайнятості може бути створення Молодіжної біржі праці, спрямованої на вирішення питань працевлаштування молоді, зокрема, випускників навчальних закладів.

В інтересах збільшення обсягів зайнятості в легальному секторі економіки надзвичайно важливою є своєчасна діагностика головних причин, що впливають на обсяги неформальної та тіньової зайнятості, та виявлення можливостей щодо їх подолання. Тому важливо рекомендувати на рівні регіонів проводити періодичні спільні засідання представників роботодавців та керівників центрів (служб) зайнятості, аналізувати інформацію та комплекс послуг, які надаються центрами зайнятості, в тому числі: про стан, тенденції та процеси на локальних ринках праці; професійно-кваліфікаційний склад осіб, зареєстрованих в службі зайнятості, котрі шукають роботу і мають унікальні (рідкісні) професії, спеціальності, або особисті якості; організацію професійного навчання на замовлення роботодавців під конкретні робочі місця; надання допомоги в укомплектуванні персоналом; про надання дотацій роботодавцям для відшкодування витрат на виплату заробітної плати безробітним, прийнятим на роботу.

З метою легалізації зайнятості населення, підвищення мотивації до праці в легальному секторі економіки, пропаганди перспективних професій та можливості працевлаштування, особливо в сфері підприємництва, мають цілеспрямовано використовуватись засоби масової інформації, пропагуватися трудові цінності, позитивний досвід створення робочих місць через розвиток підприємництва, в тому числі в сільській місцевості, а також забезпечення роботою шляхом набуття нової професії, підвищення рівня професійних знань. Працівники служби зайнятості мають тісно співпрацювати з приватними підприємцями, роз'яснюючи питання трудового законодавства в частині працевлаштування, особливо молоді та інших категорій населення з числа незахищених осіб з наданням дотацій.

Доцільно в районних центрах усіх областей силами центрів зайнятості періодично проводити «круглі столи» з метою обговорення ролі державної служби зайнятості у залученні незайнятих працездатних осіб до трудової діяльності у легальному секторі економіки. Важливо на такі зустрічі запрошувати представників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, роботодавців, представників профспілок, засобів масової інформації, вчених. За «круглим столом» мають обговорюватись проблеми,

вирішення яких потребує спільних зусиль органів влади, центрів зайнятості та роботодавців: удосконалення законодавчої та нормативної бази з питань праці та зайнятості населення; активізація державної підтримки підприємств легального сектору різних форм власності, що створюють додаткові робочі місця; сприяння розвитку підприємництва; запровадження механізму економічного стимулювання роботодавців щодо створення нових робочих місць в офіційному секторі економіки; удосконалення податкової системи з перенесенням акцентів на податки, що стимулюватимуть зайнятість і соціальний захист населення. Результатами проведення «круглих столів» має стати прийняття рекомендацій та пропозицій щодо подальшої роботи, зокрема:

- активізація співробітництва з органами місцевого самоврядування, що передбачає більш тісну взаємодію соціальних партнерів в окреслених питаннях;
- надання практичної допомоги незайнятим громадянам, які проживають у сільській місцевості, шляхом проведення семінарів, тренінгів, організації професійного навчання за професіями, що сприятимуть організації власних селянських та фермерських господарств, створення агросервісних фірм;
- сприяння легалізації зайнятості працездатного населення в міській та сільській місцевості шляхом здійснення реєстрації трудових договорів між працівником та фізичними особами, які використовують найману працю;
- сприяння співпраці центрів зайнятості з усіма підприємствами, установами, організаціями щодо отримання вичерпної інформації про наявність вільних робочих місць, їх модернізацію, зміну умов оплати праці;
- своєчасне інформування керівників підприємств та громадян про зміни в законодавстві тощо.

На нашу думку, мотиваційний механізм сприяння ефективній зайнятості має бути орієнтований, насамперед, на розвиток приватного підприємництва (самозайнятості), що забезпечує працездатному населенню умови для прояву економічної активності й можливості самому заробляти на життя.

Справедливо зазначити, що в сучасних умовах успішний розвиток самозайнятості в цивілізованих формах значною мірою нівелюється недосконалістю відповідної нормативно-правової бази, що визначала б права та обов'язки самостійно зайнятих осіб без жорсткого їх обмеження. Найважливішою частиною такої роботи може стати розробка положення, яким визначалися б типи самозайнятості, види діяльності самозайнятих осіб, порядок кредитування (розмір кредитів, умови і гарантії їхнього надання і повернення і т.д.) і оподаткування і відповідна програма дій. При цьому стимулювання самозайнятості населення є доцільним у сферах виробництва, виробничої

інфраструктури, на об'єктах по перевезенню, заготівлі і збереженню сільськогосподарської продукції, у виробництві тари, окремих будівельних деталей, первинної переробки овочів, фруктів тощо.

Серед організаційних заходів сприяння розвитку малого бізнесу особливе місце повинно належати створенню розгалуженої інфраструктури малого бізнесу. З метою інформування й навчання самозайнятих осіб у сфері правових норм, зв'язаних з економічною діяльністю, доцільно було б на рівні обласних центрів зайнятості населення створити відповідні інституціональні структури, що здійснювали б консультативні й інформаційні функції по роботі із самозайнятим населенням. Служби зайнятості повинні сприяти поширенню інформації про можливості самостійної зайнятості; орієнтувати на самозайнятість осіб, які шукають роботу; привертати увагу і направляти в установи, що мають більш точну інформацію і можуть надати реальну допомогу. Така допомога змушувала б звертатися до служби зайнятості більше осіб, які не мають роботи. Ефективне забезпечення інформацією самостійно зайнятих (доступ до кредитів, ринки і товари, умови реєстрації й оподаткування, технології, трудове законодавство і т.д.) можливе за допомогою створення сайтів інформаційних служб і центрів ділового обслуговування, працюючих на основі автоматизованих банків даних. Корисним було б створення спеціалізованих центрів економіко-правового профілю на базі науково-дослідних і навчальних закладів, де підприємці могли б одержувати різноманітну методичну та інформаційно-консультаційну допомогу. Необхідно також створення аудиторських, маркетингових, зовнішньоекономічних та інших служб, які б спеціалізувалися на різних аспектах підприємницької діяльності.

Розробка програм підтримки самостійної зайнятості в Україні може спиратися також на методики, що застосовуються в країнах ЄС та в інших розвинутих країнах світу (Данія, Франція, Німеччина, Ірландія, Нідерланди, Великобританія, Австралія, Канада, США). Так, процедура добору претендентів, як правило, включає в себе попередню співбесіду; тестування; заповнення відповідних анкет; підготовку планів розвитку бізнесу. Попередній добір і консультації здійснюють місцеві бюро з працевлаштування, у період дії програми питаннями надання консультативної допомоги учасникам програм (іноді вже на стадії добору, але частіше в процесі включення в програми) займаються не служби працевлаштування, а незалежні органи або компанії, що мають договори з відповідними міністерствами або службою зайнятості (центри сприяння приватному бізнесу, технопарки і т.д.). У Великобританії – це змішані ради з перепідготовки та підприємництва, що складаються із представників як

державних органів, так і приватних організацій. У Канаді – це центри розвитку бізнесу, що фінансуються з держбюджету. Дані органи проводять попередні добори, подальші консультації, семінари, моніторинг діяльності учасників програм, надання інформації.

Враховання розроблених рекомендацій дозволить підвищити ефективність зайнятості в регіоні на етапі євроінтеграції, а також забезпечити її збалансований розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

9.3. Інноваційні пріоритети у реформуванні мотиваційних механізмів в системі маркетингового менеджменту

За ринкових умов конкурентні переваги підприємства (організації) визначаються багатьма факторами, серед яких провідне місце належить здатності розробляти і впроваджувати інновації. Правильно побудовані мотиваційні механізми слугують рушійною силою спонукання персоналу до прояву інноваційної активності, професійного розвитку, швидкого опанування електронними технологіями, що набуває особливо актуального значення за умов диджиталізації економіки, руху України у напрямі євроінтеграції¹⁷⁸.

Для системи маркетингового менеджменту вибір та вдосконалення мотиваційних механізмів з урахуванням цілей інноваційного розвитку має ключове значення, адже створення маркетингових інновацій, їх просування на ринок формує імідж товару, підприємства, дозволяє краще забезпечувати потреби споживачів, отримувати прийнятний дохід, забезпечувати подальший розвиток.

В контексті нашого дослідження термін «маркетингові інновації» розуміємо як низку багатоаспектних питань щодо розробки і впровадження нововведень у просуванні на ринок, збуті нових товарів (послуг), товарів з поліпшеними властивостями, розширення або охоплення нових сегментів ринку, запровадження нових методів і продуктів рекламної діяльності, вивчення попиту, потреб, визначення та реалізації нових ринкових можливостей.

Маркетингові інновації стають умовою та важливим інструментом в діях маркетологів і рекламних менеджерів на шляху просування товарів, послуг, продукції на локальні, регіональні, національні та глобальні ринки. Підвищення

¹⁷⁸ Luchyk S., Luchyk V., Semykina M. Digitalization of ukrainian economy: trends, challenges and threats to the development of the society// Actual problems of modern science. Monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. – Bydgoszcz University of Science and Technology. – Bydgoszcz, 2021. – 227-235. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18938/6/Mono_Poland_P715-725.pdf

ролі маркетингових інновацій (особливо в рекламі) стало помітним за умов цифровізації економіки, активного використання електронних засобів реклами. Йдеться зокрема про таке:

- сприяння обізнаності та інформованості клієнтів, споживачів, партнерів про наявність певного товару або послуги (йдеться про надання інформації потенційним споживачам про товари, продукцію, послуги; це може бути принципово нова інформація про новітні послуги або товари; може бути деталізована інформація про звичайні товари, але з поліпшеними властивостями, якостями; це може бути інформація-нагадування про послуги або товари як рідкого, так і повсякденного попиту);

- формування позитивного ставлення клієнтів, споживачів, партнерів до певного товару або послуги, його якості, корисності та наявності відчутних переваг під час використання);

- створення практики «впізнання» товару, індивідуального його сприйняття через формування звички клієнтів, споживачів, партнерів саме до даного товару, продукції або послуги завдяки застосуванню «марки», що створює імідж, ілюструючи певні особливості та притаманні характеристики товару (послуги);

- позиціювання на ринку через виокремлення певного сегменту споживачів товару (продукції, послуги) на ринку шляхом орієнтації на певні статево-вікові групи людей, причетність до певних професій, видів діяльності, особливі смаки тощо;

- сприяння процесам розширення та збагачення потреб, які потребують задоволення шляхом замовлення та придбання нових товарів за допомогою електронних технологій;

- підтримка різних видів попиту на товари (повсякденного, періодичного, рідкого та перспективного), формування зворотних зв'язків зі споживачами;

- сприяння активному просуванню на ринок нових товарів на основі застосування різноманітних маркетингових інновацій на основі електронних технологій;

- підтримання дистриб'юторів через забезпечення попиту споживачів на локальному ринку;

- сприяння появі довгострокових комунікативних зв'язків з партнерами по бізнесу;

- підвищення ефективності маркетингової діяльності та конкурентоспроможності виробників товарів та послуг завдяки зростанню прибутковості бізнесу.

На тлі глобальних інноваційних змін теоретики і практики у сфері менеджменту та маркетингу спрямовують чималі зусилля на пошуки ефективних рішень в інтересах розробки маркетингових інновацій, з'ясовують та вивчають роль мотиваторів і демомотиваторів в інноваційних процесах на різних економічних рівнях. Конкурентні переваги на ринку величезною мірою визначаються здатністю маркетологів та менеджерів спостерігати за чинниками, які сприяють (мотивують) або гальмують (демотивують) розробку маркетингових інновацій.

На рис. 9.2. наведено систематизацію основних чинників, які комплексно впливають на розробку маркетингових інновацій в системі маркетингового менеджменту. Запропонована схема містить систематизацію чинників мотиваційного впливу на розробку маркетингових інновацій за низкою ознак: за рівнем впливу (мега-, макро-, мезо-, мікроекономічні чинники); за силою впливу (чинники інтенсивної, помірної, слабкої дії); за характером прояву (чинники прямого і непрямого впливу); за обсягами охоплення споживачів (чинники масштабного, поширеного, обмеженого та вибіркового впливу); за наслідками впливу (чинники негативного і позитивного впливу). За ознакою змістовності чинники, що впливають на розробку маркетингових інновацій запропоновано об'єднати у такі групи: ринкові, наукові та освітні, економічні, соціальні та демографічні, політичні, організаційно-технологічні, інноваційні, інформаційні, психологічні, культурні та екологічні.



Рис. 9.2. Чинники мотиваційного впливу на розробку маркетингових інновацій в системі маркетингового менеджменту

Джерело: розроблено Коваль Л.А.

З нашої точки зору, запропонована систематизація чинників мотиваційного впливу на розробку маркетингових інновацій має теоретичне і прикладне значення: вона призначена для поглиблення маркетингових досліджень і корегування рішень маркетологів та менеджерів. Оскільки зазначені чинники можуть бути і мотиваторами, і демотиваторами, вони є мінливими у часі та просторі, різновекторними, неоднаковими за силою, інтенсивністю, наслідками впливу.

У зв'язку з цим, можливості інноваційного розвитку в системі маркетингового менеджменту можуть з різних причин обмежуватися, поширюватися або зовсім зникати. Лише ретельний аналіз в динаміці може дати відповідь на запитання, з яких причин відбувається прискорення або уповільнення розробки маркетингових інновацій, що, у свою чергу, відображається на ефективності маркетингового та рекламного менеджменту загалом, прибутковості кампанії тощо (підприємства, організації).

Інтегрований сприятливий вплив соціально-економічних, політичних, освітньо-культурних, наукових, інноваційних чинників на тлі розгортання конкуренції дозволяє не лише швидше розробляти маркетингові інновації, які поліпшують якість і властивості товарів, умови доставки товарів, культуру обслуговування, а й постійно впроваджувати нові ідеї в рекламну діяльність в інтересах досягнення цілей маркетингового менеджменту на ринку.

Таким чином, завдяки моніторингу та урахуванню мотиваційного впливу різноманітних чинників на різних економічних рівнях може забезпечуватися прискорення розробки маркетингових інновацій в системі маркетингового менеджменту.

Між тим важливо підкреслити, що проблема стимулювання та підтримки розробників інновацій у будь-якій сфері, зокрема в системі маркетингового менеджменту, залежить від дієвості інноваційно-інвестиційної політики на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях.

Макроекономічна політика держави має відігравати провідну роль в утвердженні інноваційної моделі розвитку для перетворення України у високотехнологічну державу майбутнього. Держава має стати замовником та організатором досліджень і розробок на найсучасніших напрямках науково-технічного прогресу, зокрема і в сфері розробки маркетингових інновацій. Така політика покликана створити сприятливі умови для формування необхідних науково-технологічних та соціально-економічних параметрів, якими обумовлюється економічне зростання. Серед провідних завдань такої політики слід виокремити:

– поліпшення фінансування науки як за рахунок збільшення бюджетних видатків, так і залучення позабюджетних асигнувань, розширення джерел недержавного фінансування;

– забезпечення державного замовлення на впровадження пріоритетних інновацій у виробництво;

– розроблення державної програми науково-технологічного та інноваційного розвитку, яка передбачає підняття престижу інноваторів, збереження кадрового потенціалу науково-технічної сфери, підтримку молодих вчених, раціоналізаторів та винахідників, запровадження інноваційного перерозподілу робочої сили між регіонами, науковими центрами;

– гармонізація українського законодавства з міжнародними угодами і конвенціями у сфері інтелектуальної власності, удосконалення нормативно-правової бази інноваційної діяльності, систем стандартизації, сертифікації, державної статистики НТП;

– створення умов для спрямування капіталу в науково-технологічну, інноваційну сферу, застосування механізмів державного та регіонального стимулювання інноваційного процесу діяльності за допомогою важелів податкових преференцій кооперації науки і виробництва;

– інформаційне та консалтингове забезпечення інноваційної діяльності в Україні.

Успіх активізації завдань інноваційного розвитку в країні і зокрема в сфері маркетингового менеджменту залежатиме від утвердження ефективної системи мобілізації інвестиційних ресурсів та управління ними, що за умов економічної кризи досягти на протязі останнього десятиріччя не вдалося. Найважливішими джерелами інвестування залишатимуться прямі іноземні інвестиції, заощадження підприємств та населення, кредити комерційних банків, ресурси фондового ринку, амортизаційні відрахування.

Перспективи інноваційного розвитку мають бути пов'язані з такими визначальними його складовими як інтеграція науки та виробництва, об'єднання промислового, банківського та торговельного капіталу в потужні структури (фінансово-промислові групи, холдингові компанії, науково-технічні центри, технополіси, технопарки), здатні продукувати конкурентоспроможні товари і послуги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Водночас, накопичений у вітчизняній і світовій практиці досвід інноваційного розвитку суспільства свідчить, що досягнення прогресу і відчутних економічних зрушень спостерігається, передусім, в тих країнах, які в коло ключових проблем ставлять мотивацію і стимулювання людської праці, де

національна політика будується на відродженні науково-інтелектуальної складової трудового потенціалу, включенні творчих здібностей людини в інноваційний процес, збереженні кадрів науково-технологічної сфери, заохоченні молоді до інноваційної праці.

Без активізації ролі людського фактора неможливо подолати антиінноваційні реалії господарського життя в Україні. Становленню укладів технологічного способу виробництва постіндустріальної епохи, як свідчить світовий досвід, відповідає не лише нова сукупність технічних засобів, а передусім нова сукупність переконань і зміна цінностей: роль людини в інноваційному процесі є ваговою і постійно зростає, людина залишається мірою речей, головною силою і основною діючою особою прогресу. Усвідомлення цього є вкрай важливим в Україні, де праця – головний чинник економічного зростання опинився серед другорядних факторів.

На рівні стратегій держави, регіонів, менеджменту персоналу підприємств та організацій слід впроваджувати сприйняття людини праці як ресурсу ключового значення. Такий підхід докорінно змінює пріоритети в управлінні в бік людини, її знань, кваліфікації, диктує необхідність реформування системи трудових відносин, створення нового механізму мотивації, спрямованого на активізацію праці, пов'язаної з розробкою інновацій, заохоченням розвитку конкурентоспроможності робочої сили в Україні.

Узагальнюючи викладене, можна систематизувати сукупність передумов, що впливають на інноваційний розвиток і, зокрема, на творчу активність розробників маркетингових інновацій:

– по-перше, це макроекономічні умови (раціональна інноваційна політика держави; стимулюючий вплив податкової, кредитної, бюджетної, амортизаційної, кадрової політики держави, комплексу економічних, правових, організаційних та адміністративних важелів; зростання державних витрат на розвиток науки та освіти, співвідношення поєднання державного регулювання з важелями ринкової саморегуляції; інтелект нації, якість трудового потенціалу; політика держави у сфері оплати праці, доходів, зайнятості та соціального захисту; ступінь розвитку конкурентного середовища; попит на працю інноваторів, посилення міжнародної конкуренції);

– по-друге, мезоекономічні умови (науково-технічний потенціал галузі, регіону, науково-технологічне співробітництво підприємств та наукових установ, університетів; регіональна політика щодо розвитку інновацій на підприємствах, залучення з цією метою інвестицій, підтримка винахідництва та раціоналізаторства у регіоні; формування належної системи мотивів

ефективного управління майном на тлі процесів приватизації в регіоні, розвиток конкурентного середовища в регіоні);

– по-третє, мікроекономічні умови (фінансово-економічний стан підприємства, джерела, обсяг та методи фінансування інновацій, кадровий потенціал, сприйнятливість персоналу до інновацій, рівень конкурентоспроможності працівників, кадрова стратегія підприємства; інноваційна культура, стан оцінки праці, оплата та матеріальне заохочення інноваторів; соціальна захищеність працівників та їх сімей; соціально-психологічна підтримка розвитку інноваційної праці; підготовка управлінських кадрів у сфері інноваційного менеджменту; умови праці, навчання та перенавчання, можливість доступу до джерел науково-технічної інформації; конкурентні відносини між працівниками тощо).

Зауважимо, що само по собі створення сприятливих макро- та мезоекономічних умов для інноваційної діяльності ще не є достатнім для вдосконалення мотиваційних механізмів підвищення інноваційної активності персоналу.

На наш погляд, розв'язання цієї проблеми в Україні тісно пов'язано із формуванням двох тісно пов'язаних підсистем соціально-економічного стимулювання ефективної праці:

– перша підсистема охоплює завдання загального реформування оплати праці і доходів в державі для створення мотивів для корисної, результативної трудової діяльності загалом, і до праці новаційної, творчої зокрема, забезпечення підвищення рівня добробуту і соціальної захищеності населення;

– друга підсистема містить комплекс конкретних задач децентралізованого регулювання заробітної плати та грошових виплат безпосередньо на місцях, на підприємствах, організаціях, установах; ця підсистема оказує безпосередній вплив на формування матеріальної, трудової, статусної мотивації до ефективної праці за допомогою специфічних прийомів, методів, передбачає застосування різноманітних моделей оплати та преміювання персоналу для заохочення прояву творчості, прагнень до розробки та впровадження інновацій, соціальної відповідальності.

Вважаємо, що з боку держави реформування оплати праці має, передусім, подолати застарілі (неринкові) підходи до організації заробітної плати в Україні, які сформували «економіку дешевого працівника» та зрівнялівку в рівнях оплати.

Необхідно повернути оплаті праці відтворюючу, стимулюючу, регулюючу функції, передбачати встановлення нормативних співвідношень рівнів тарифних ставок першого розряду у різних галузях економіки з урахуванням кваліфікації,

складності, відповідальності та умов виконання робіт; визначення мінімальних гарантій щодо оплати праці за складністю робіт; введення соціальних надбавок і мінімальних гарантій за винахідництво, за прояв творчості, реалізацію в роботі інновацій; встановлення мінімального розміру тарифної ставки першого розряду, виходячи з мінімальної оплати праці, яка повинна наближатись до прожиткового мінімуму; встановлення обов'язкових мінімальних розмірів доплат і надбавок до тарифних ставок; запровадження індексації мінімального розміру тарифної ставки, виходячи з рівня споживчих цін на товари і послуги; поступове запровадження погодинної системи оплати праці (із застосуванням мінімальної погодинної оплати праці).

Для зростання реальних доходів населення вважаємо за необхідне підвищити надійність системи соціальних гарантій та соціального забезпечення громадян на основі накопичення та адресного використання відповідних фондів із врахуванням досягнутих рівнів виробництва і результатів праці, розвитку страхування і сфери соціальних послуг.

Важливо розуміти, що міра практичної зацікавленості персоналу у розробці маркетингових інновацій на підприємстві залежить від того, наскільки гнучкою є система мотивації на мікрорівні, чи відповідає їх цінностям, потребам, наскільки економічно та соціально спонукає до безперервного професійного розвитку, творчої активності.

Спрямування мотиваційних механізмів підприємства на забезпечення інноваційних пріоритетів має доленосне значення для підвищення конкурентоспроможності персоналу. В межах окремого підприємства розв'язання завдань підвищення інноваційної активності персоналу залежить від наявності комплексу умов, які мають створити потужні соціально-економічні важелі. На рис. 9.3. у стислому вигляді наведений їх перелік.

Наявність таких умов на багатьох підприємствах має обмежений характер і не відповідає сучасним потребам забезпечення ефективної розробки маркетингових інновацій (навіть без врахування ролі зовнішніх макрочинників). Зосередимо увагу на окремих з них.

Такі вагомні умови як «фінансово-економічне забезпечення» визначають, передусім: джерела, обсяг, методи фінансування, оптимізацію податків, пільгове кредитування інноваційного підприємства, залучення інвестицій, прискорену амортизацію, застосування можливостей лізингу, проведення всебічної прогностичної оцінки економічного та соціального ефекту інноваційних проектів тощо.



Рис. 9.3. Мотиваційні передумови підвищення інноваційної активності персоналу підприємства

Джерело: розроблено Коваль Л.А.

Організаційне забезпечення підвищення інноваційної активності персоналу потребує, на наш погляд, гнучкої структури управління, розподілу рівнів відповідальності за прийняття рішень, створення інноваційних груп (гуртків), об'єднаних роботою творчого змісту, яка має спільну, конкретну мету, чіткого окреслення задач і підзадач, етапів їх виконання. Останні виконують роль тимчасових творчих колективів, створюються на 2-3 роки з числа інженерів, економістів, маркетологів, дизайнерів які різною мірою, проте безпосередньо, пов'язані з розробкою інноваційних проєктів, їх впровадженням у виробництво

і подальшим просуванням на ринок. У склад інноваційних груп необхідно активно залучати науковців, які працюють у різних науково-дослідницьких підрозділах підприємства (корпорації).

Доцільно з такою ж метою запрошувати вчених із зовнішніх науково-дослідних організацій, відродити практику укладання договорів творчої співдружності між виробничими та науковими колективами. Об'єднання працівників в інноваційні групи дозволяє розв'язувати низку задач: залучати до спільної роботи персонал з необхідною кваліфікацією і творчими здібностями для максимальної реалізації їх трудового потенціалу, забезпечувати тісний взаємозв'язок і творче спілкування між учасниками інноваційного процесу, підвищувати рівень їх професійної та соціальної відповідальності, залучати до управління підприємством, різнобічно поширювати ерудицію, професіоналізм, створювати підґрунтя для формування резерву керівних кадрів на підприємстві.

Конкурентні позиції персоналу, залученого до розробки маркетингових інновацій, у значній мірі формує рівень науково-методичного забезпечення їх діяльності (йдеться про наукове обґрунтування нових гіпотез, ідей, положень, концепцій, проектів, зв'язок підприємства з НДІ, вищою школою), з іншого боку – рівень інформаційного та маркетингового забезпечення – нові інформаційні технології, бази даних, банки знань, доступ до одержання статистичних даних про розвиток споживчих ринків, соціологічних даних про попит споживачів, довідкової інформації про рівень цін, кон'юнктуру ринку, конкурентів тощо.

Кадрове забезпечення інноваційної діяльності має опиратися, передусім, на нові підходи у формуванні кадрової стратегії:

- це відмова від масового використання вузькоспеціалізованих низькооплачуваних працівників і пріоритет високооплачуваним кваліфікованим працівникам широкого профілю, здатних швидко адаптуватися до нововведень у змісті праці, зміни ринкової кон'юнктури;

- гнучка орієнтація кадрової політики на формування ядра персоналу переважно за рахунок підвищення кваліфікації власних працівників і в меншій мірі – за рахунок залучення вже готових висококваліфікованих працівників на регіональному ринку праці;

- турбота про забезпечення конкурентоспроможності персоналу на основі безперервного навчання та підвищення кваліфікації кадрів в межах підприємства, підходу до навчання як інтегральної складової сучасного виробничого процесу;

– співробітництво з університетами у сфері розробки навчальних програм за новими технологіями, підготовки фахівців нових професій, наданні освіти інноваційної спрямованості.

Економічна мотивація підвищення інноваційної активності персоналу передбачає організацію стимулювання інноваційної праці, яка враховує її результативність, складність, рівень освіти та кваліфікації, наявність творчої компоненти, має відбивати зв'язок оплати праці з конкурентоспроможністю працівників для формування дієвих мотивів працівників до розробки та впровадження нових ідей, інноваційних проектів та подальшої реалізації нових продуктів (послуг) на ринку з одержанням певного ефекту.

Звичайно, економічна мотивація персоналу лише тоді буде реально спрацьовувати в Україні, коли оплата праці інноваторів (передусім наукових та інженерно-технічних працівників) буде спроможною виконувати функцію відтворення висококваліфікованої робочої сили. На нашу думку, вона повинна перевищувати величину прожиткового мінімуму не менш як у 4–5 разів, бути досить високою, щоб слугувати стимулом. На рівні підприємства політика у сфері оплати праці має ґрунтуватись на розумінні того, що дешева робоча сила гальмує науково-технічний прогрес, адже дешевше найняти додаткову кількість працівників, ніж удосконалювати технологію. В умовах конкурентних відносин орієнтація на дешевого працівника є руйнівною для інноваційного підприємства.

Одним з джерел коштів для економічної мотивації працівників може стати економія на непродуктивних витратах підприємства, зокрема шляхом скорочення зайвих працівників, зменшення витрат робочого часу, поліпшення дисципліни праці. Вважаємо за доцільне з цією метою проводити комплекс заходів, серед них:

- аналіз використання календарного фонду робочого часу;
- з'ясування причин втрат робочого часу та можливостей їх усунення;
- аналіз професійно-кваліфікаційного складу персоналу та рівня конкурентоспроможності працівників з урахуванням перспектив інноваційного розвитку;
- реструктуризація кадрів (переведення персоналу на контрактні умови праці; ліквідація явища «прихованого безробіття» на підприємстві за рахунок переведення частини працівників на умови тимчасової зайнятості та скорочення окремих працівників, які зайняті на неперспективних посадах та робочих місцях.

Важливим елементом економічної мотивації до розвитку інноваційної праці є інвестиції у розвиток персоналу, які є необхідними для навчання та перенавчання кадрів, їх стажування, максимального залучення і використання

творчих можливостей і здібностей як окремої особистості, так і професійних, соціальних груп. При цьому слід приділяти увагу взаємодії систем мотивації підприємців-інноваторів та інженерів-творців нових технологій, оскільки мотиви діяльності перших і других дещо специфічні, критерії успіху не однакові. Зокрема уявляється необхідною організація навчання без відриву від виробництва: інженерів – основам підприємництва, інноваційного, маркетингового менеджменту, а менеджерів – основам інженерно-технічної праці та сучасного управління розробкою і впровадженням технологій, реклами (окреслене важливо враховувати і в навчальних програмах закладів вищої освіти). Для забезпечення ефективності праці, яка потребує постійного зростання кваліфікації, нових знань, прояву творчості, слід відмовитися від політики мінімальних вкладень у людські ресурси. У менеджменті вітчизняних підприємств інноваційного типу принцип співвіднесення грошових витрат на розвиток персоналу і одержуваних результатів у вигляді прибутку має стати загально визнаним.

Продовжимо розгляд умов та чинників підвищення активності персоналу у розробці маркетингових інновацій на виробництві. Наступна важлива їх складова – соціально-психологічна мотивація персоналу до інноваційної праці, тобто праці творчого змісту, результатом якої є нові ідеї, інновації. Це система соціальної та морально-психологічної підтримки прагнень працівників до створення маркетингових ініціатив, нових ідей щодо вдосконалення маркетингової діяльності, подолання соціально-психологічних перешкод змінам на основі визначення динаміки провідних мотивів і стимулів, оцінки сприйнятливості персоналу до інновацій, формування інноваційної культури персоналу.

Міркуючи в цьому напрямі, зазначимо, що в кожній окремій компанії або на підприємстві інноваційного типу мають сформуватися свої *корпоративні цінності*, серед яких – повага до статусу інноватора (раціоналізатора, винахідника), що підкріплюється визнанням успіхів, заслуг (моральні заохочення, поздоровлення, пам'ятні подарунки і т.д.), наданням соціальної підтримки або пільг, наприклад виділення коштів на оздоровлення, відпочинок, на одержання (підписку) науково-популярної літератури, проїзд, користування для зручності гнучким графіком роботи або гнучким розміщенням (можна змінювати не лише години роботи, але й робоче місце – працювати вдома, у філіях підприємства тощо).

На нашу думку, у включенні важелів соціально-психологічної підтримки розробників маркетингових інновацій значна роль має належати спільному руху

підприємців і профспілок на виробництві. Перш за все, це спільна з адміністрацією робота по плануванню діяльності підприємства, маркетингових заходів, участь профспілок у розробці кадрової стратегії, пошуку невикористаних резервів для розвитку виробництва, створенні системи активного соціального захисту працівників на основі підвищення продуктивності праці. Між власником підприємства і представниками трудового колективу доцільно розробляти окремий соціальний договір, в якому передбачити перелік ключових питань – режим роботи, умови праці, її оплати, умови скорочення працівників (зобов'язання підприємства в разі скорочення персоналу), спеціальні умови захисту від звільнення; порядок переводу на інші робочі місця, перехід до складу інноваційних груп; умови оплати в інноваційних групах тощо.

Питання підвищення мінімальних соціальних гарантій на підприємстві профспілки повинні ставити у тісному зв'язку з результативністю праці. Вагомим має бути внесок профспілок у формування сприятливої для розробки інновацій морально-психологічної атмосфери, визначенні причин опору інноваційним процесам та подоланні конфліктності у трудовому колективі, недостатньо ефективної взаємодії між окремими підрозділами підприємства, зменшенні дистанції між керівниками та співробітниками (активізація спілкування і по вертикалі, і по горизонталі).

Отже, для ефективності маркетингового менеджменту вагомою має стати роль соціального партнерства в питаннях інноваційного розвитку, створення та просування маркетингових інновацій.

Зауважимо, що на мікрорівні реалізація завдань підвищення інноваційної активності персоналу потребує адекватного мотиваційного механізму. В межах підприємства його структура схематично може бути представлена рис. 9.4.

Особливої уваги заслуговує наступне: мотиваційний механізм забезпечення інноваційної активності персоналу має враховувати стан та взаємний зв'язок (прямий і зворотній) зовнішнього і внутрішнього середовища і безпосередньо впливати на працівників, регулюючи їх прагнення до розробки маркетингових інновацій, до ефективної співпраці маркетологів та інженерів адекватно до стратегічних завдань підприємства на ринку.

Найбільші шанси досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства мають спостерігатися у тому разі, якщо, передусім, продукти інноваційної праці, зокрема маркетингові інновації, будуть користуватися попитом на ринку, по-друге, співпадатимуть інтереси власника підприємства і найманих працівників (розробників інновацій).



Рис. 9.4. Мотиваційний механізм забезпечення інноваційної активності персоналу з урахуванням цілей маркетингового менеджменту

Джерело: розробка Коваль Л.А.

Виходячи з таких позицій, один з провідних підрозділів системи управління підприємством – «центр управління інноваційним розвитком» концентрує інформацію, яка стосується стану зовнішнього середовища (кон'юнктура ринку, зовнішні стимули та антистимули розвитку інноваційної діяльності підприємства, конкурентні умови тощо), внутрішнього середовища (внутрішні стимули та антистимули інноваційного розвитку) та стану мотивації персоналу до розвитку інноваційної праці на підприємстві (шляхом запропонованої методики мотиваційного моніторингу, оцінок сприйнятливості персоналу до інновацій, вимірювання конкурентоспроможності персоналу, що займається впровадженням інноваційних проектів).

На основі обробки такої інформації система управління працею формує відповідну цілеспрямовану мотивацію, тобто набір мотиваторів, які створюють

для персоналу певне мотиваційне поле в інтересах зростання прагнень працівників до ефективної інноваційної праці. В результаті взаємодії внутрішніх мотиваційних установок працівника із зовнішнім впливом мотиваторів (передусім сукупності соціальних, економічних, психологічних важелів) відбувається посилення або послаблення трудової мотивації, інтересу до науково-технічної творчості на виробництві.

Зворотній зв'язок забезпечується, зокрема, використанням результатів мотиваційного моніторингу, які відбивають динаміку трудових мотивів персоналу, а також, наприклад, оцінкою результатів та складності роботи, динаміки конкурентоспроможності працівників інноваційних підрозділів, діагностики сприйнятливості персоналу до інновацій, що дозволяє гнучко змінювати види та розмір заохочень.

Очікуваний етап стабілізації економіки України, перехід підприємств зі стадії виживання до стадії розвитку має призвести до зростання в інноваційному процесі ваги внутрішніх чинників, і зокрема таких, як інноваційний потенціал підприємства та його персоналу, адекватність оцінки результативності і складності праці та її оплати, рівень конкурентоспроможності персоналу, інноваційна спрямованість кадрової стратегії, ступінь готовності працівників до прояву більшої відповідальності, творчості, ініціативи, прагнень до участі в процесах розробки інновацій.

9.4. Формування адаптованості персоналу маркетингових служб до інноваційних змін та розвитку в умовах євроінтеграції

Формування адаптованості персоналу до інноваційних змін слугує запорукою гнучкого пристосування підприємства (організації) до змін ринкового попиту, нових вимог ринку до маркетингових та інших інновацій, ефективності рекламного та маркетингового менеджменту. В ринкових умовах маркетингова служба кожного підприємства має бути найбільш чутливою до інноваційних змін¹⁷⁹. Рух України у напрямі євроінтеграції актуалізує ці питання.

В процесі реформування мотиваційних механізмів, які спонукають до розробки маркетингових інновацій на підприємстві, окремої уваги потребують ситуації, коли соціально-психологічні перешкоди на шляху нововведень

¹⁷⁹ Dzwigol H., Shcherbak S., Semikina M., Vinichenko O. (2019) Formation of strategic change management system at an enterprise. Academy of Strategic Management Journal. Vol: 18 Issue: 1 URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-strategic-change-management-system-at-an-enterprise-8912.html> Indexation

виникають по причині персоналу¹⁸⁰. Окремого розгляду потребують причини несприйняття інноваційних змін. Дестабілізуюче негативне відношення частини працівників до нововведень, які пропонуються, може приймати вид категоричного відмовлення від інновацій, опору нововведенням або індиферентного ставлення¹⁸¹. Причина – уявлення працівника (правильні чи неправильні), що нововведення зменшить або зробить неможливим задоволення деяких його потреб, в результаті негативізм трудової поведінки приймає форму захисту потреб (економічних, соціальних і психологічних) та вигод, отриманню яких загрожує засвоєння інновації.

Заслуговує на увагу та розвиток думка І. Перлаки про те, що запровадження об'єкта нововведення підтримуються працівниками підприємства за умовою, якщо вигоди від прийняття нововведення ($B_{\text{при}}$) плюс врахування невиконаності від неприйняття ($H_{\text{неп}}$) буде більше від вигоди, що випливає з неприйняття ($B_{\text{неп}}$), плюс втрати (невиконаність) від його прийняття ($H_{\text{при}}$):

$$\{B_{\text{при}} + H_{\text{неп}}\} > \{B_{\text{неп}} + H_{\text{при}}\} \quad (1)$$

Майже кожен працівник прагне до того, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він їй віддає (за його суб'єктивною думкою) змінювався на його користь. Проте, не зважаючи на це, слід визнати, що ступінь і швидкість сприйняття нового є вельми неоднаковими (рис. 9.5).



Рис. 9.5. Розподіл працівників підприємства по відношенню до інновацій (за підходами І. Перлаки)

¹⁸⁰ Семикіна М.В. Перешкоди у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств / Розвиток України в контексті актуальних соціально-економічних проблем: [Монографія] / авт. кол.; за ред. д-ра екон. наук Пустовіята Р.Ф. – Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2013. – С. 240-261.

¹⁸¹ Перлаки І. Нововведення в організаціях / Пер. со словацького; Научн. ред. Н.И. Лапина. – М.: Экономика, 1981. – С. 95.

Особисте ставлення до нового безперечно впливає на індивідуальну мотивацію до розробки інновацій, – підвищує або знижує її. Останнє є небажаним, тому для менеджерів вкрай важливо не тільки знати «позитивні і негативні сили» в колективі, але й аналізувати їхні витoki, знаходити оптимальні засоби «погашення» гальмуючого впливу негативного ставлення до нового.

Витoki таких суперечностей, на нашу думку, зумовлені відмінностями у рівнях освіти, загальної культури людей, соціального статусу, неоднаковими ціннісними орієнтирами, специфічними рисами національного трудового менталітету¹⁸², різним ступенем задоволення індивідуальних матеріальних, духовних та інтелектуальних, соціальних потреб, а також можуть бути пов'язані з недоліками організаційної, управлінської діяльності керівництва. Це призводить до того, що коло інтересів окремих працівників, груп працівників (інколи колективу в цілому) не співпадає з інтересами підприємства (або його власників). Ці суперечності, як правило, не носять антагоністичного характеру і є цілком природними, адже керівники, спеціалісти і робітники не можуть мати однакові погляди по усіх питаннях і проблемах, пов'язаних із запровадження інновацій.

З'ясування та усунення соціально-психологічних чинників протидії інноваціям шляхом узгодження інтересів дозволить збільшити кількість і якість нових ідей, створити психологічні передумови їх успішної реалізації. Проте кваліфіковане розв'язання такого завдання, як і взагалі проблеми активізації інноваційної праці, уявляється неможливим без систематичного ґрунтового аналізу трудової поведінки персоналу та її регулювання.

Трудова поведінка завжди має певний соціально-психологічний характер, проявляється в мотивованих індивідуальних і групових діях працівників і важливо не тільки зрозуміти закономірності, які керують такими діями, але й навчитися використовувати їх на практиці¹⁸³. Розуміння мотивів і характеру трудової поведінки особливо є важливим на мікрорівні, у первинних колективах (малих групах з прямими контактами поміж індивідами), а також вторинних колективах (відділах, цехах та інших підрозділах організації). При цьому слід мати на увазі, що стосовно різних типів структур складність проблеми регулювання трудової поведінки є неоднаковою: якщо в умовах поточно-масового виробництва (строго регламентований процес) головне завдання знайти

¹⁸² Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. – Київ: «Шторм», 2003. – 382 с.

¹⁸³ Semykina. M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. Motivational Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and its Improvement. Advanced Computer Information Technologies : 11th International Conference, 15-17 September. 2021. Daggendorf, Germany, 2021. Pp. 317-321 <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373>

баланс поміж максимально чіткою організацією трудових операцій і зниженням негативного впливу монотонності і одноманітності праці на психіку людини, то при виконанні творчих видів діяльності (наукових досліджень і розробок, планування та ін.) на перший план виходить проблема створення умов, які стимулюють таку творчість при розв'язанні нестандартних завдань, прагнення працівника до оновлення знань, накопичення досвіду, реалізації інтелектуального потенціалу¹⁸⁴.

Вважаємо, що зростає необхідність оцінки сприйнятливості до нововведень персоналу підприємств, який є стрижнем, що має органічно пов'язувати кадровий потенціал з іншими складовими інноваційного потенціалу – виробничо-технологічним потенціалом, науково-технічним потенціалом, фінансово-економічним потенціалом підприємства.

Оцінка сприйнятливості до нововведень, про яке йдеться, передбачатиме передусім оцінку інноваційного потенціалу господарчих об'єктів на рівні міста, регіону, України в цілому, що неодмінно включатиме оцінку інноваційних можливостей персоналу підприємств та установ, які здійснюють господарчу діяльність.

З методологічної точки зору, при розробці підходів до оцінювання сприйнятливості персоналу підприємств до інновацій важливо, на наш погляд, запобігти вкрай поширеного помилкового уявлення, яке зводить суть активізації інноваційної діяльності переважно до залучення інвестицій та оновлення основних фондів (як правило, парку устаткування). Вважаємо, що неправомірно допускати недооцінку людського фактору, адже в інноваційному процесі стикаються передусім дві ключові фігури, які визначають успіх інноваційної праці: інженер-створювач нової технології, нових підходів до конструювання, виробництва і менеджер-підприємець, який організує інноваційну працю та розв'язує маркетингові завдання збуту продукції та послуг на ринку. Важливо знайти оптимум їх успішної взаємодії і лише тоді при наявності відповідних джерел інвестування та при відповідній організації роботи кадрів з певною освітою, кваліфікацією, трудовою мотивацією, стане реальністю і створення інноваційного продукту, який знаходить визнання на ринку, і одержання переваг підприємства (компанії) над конкурентами.

Отже, йдеться про те, що готовність підприємства до нововведень в умовах конкурентного середовища залежить від багатьох чинників – складових інноваційного потенціалу, – проте не уявляється можливою без формування

¹⁸⁴ Семикіна М.В., Дудко С.В., Гуменюк О.С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки. 2021. №1. С. 35-48. URL:<http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4209>

певного рівня сприйнятливості інновацій саме з боку персоналу. Останнє у практиці кадрової роботи на підприємствах не враховується і не оцінюється. Наш підхід до оцінювання готовності підприємства та його персоналу до інноваційних змін та розробки інновацій проілюстровано на рис. 9.6.



Рис. 9.6. Схема оцінювання готовності підприємства та його персоналу до інноваційних змін та розробки інновацій

З огляду на зарубіжний досвід логічно стверджувати, що ринкові перетворення в Україні, поступове формування конкурентного середовища мають вирішальним чином сформувати готовність підприємств та їх персонал до інновацій, хоча ринкова економіка сама по собі і не є достатньою умовою швидкого технологічного зростання. Як показав аналіз, в Україні реалізація такої готовності, з одного боку, гальмується економічною ситуацією в країні, нерозвиненістю ринку інноваційної продукції, нестачею джерел фінансування і попиту на науково-технічні розробки, з іншого боку, неадаптованістю персоналу і системи управління працею до ринкових відносин. Наші дослідження засвідчили, що на мікроекономічному рівні, як правило, приділяється мало уваги пошуку внутрішніх резервів активізації інноваційної праці і це характеризує більшість підприємств як такі, що рухаються поки на узбіччі цивілізації.

Запровадження інновацій на виробництві часто супроводжується різноманітними змінами у сфері соціально-трудових відносин, які неодмінно містять для персоналу і певний вигравш, і певні втрати, що закономірно впливає на відношення персоналу до інновацій. При цьому нововведення в управлінні виробництвом, технологічному процесі, перерозподілі функцій окремих фахівців і підрозділів не завжди мають наслідками втрати матеріальні, а здебільшого характеризуються психологічною напругою. Передусім, з'являються нові вимоги до рівня кваліфікації, зміни у змісті праці, її інтенсивності, новий рівень відповідальності¹⁸⁵ і тому часто закономірно породжують серед персоналу опір змінам. В основі такого опору нововведенням, в кінцевому рахунку, є відчуття працівниками можливої соціальної несправедливості, очікування соціальної небезпеки, втрат досягнутого статусу, звичного кола трудових обов'язків, дружніх міжособистісних стосунків, усвідомлення появи ризику неконкурентоспроможності, побоювання, що вигода від змін належатиме іншим працівникам тощо.

Наші багаторічні спостереження¹⁸⁶ показали, що вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту має враховувати та пом'якшувати опір персоналу інноваційним змінам, завданням безперервного розвитку. Такий опір може виявляти себе від пасивних форм до активної протидії інноваціям, зростання відчуження від праці. Цей опір інноваційним змінам часто зумовлює відсутність або неповнота інформації, необізнаність керівництва в питаннях мотивації праці, що виявляє себе прораханками в стратегії і тактиці роботи з персоналом.

Узагальнення результатів проведеної діагностики сприйнятливості персоналу до інновацій, засвідчило, що розвиток інноваційної праці на підприємствах незалежно від їхньої форми власності гальмує комплекс завад соціально-економічного та організаційного змісту, які передусім пов'язані з недоліками мотивації праці персоналу і відбивають загалом соціально неадекватну систему управління на макро- і мікрорівнях, серед них:

– соціальна несправедливість у визначенні винагороди за різну працю і різний внесок, зрівнялівка в оплаті кваліфікованої і некваліфікованої праці, ігнорування в оцінці праці набутих професійних навичок і знань, складності роботи;

¹⁸⁵ Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Семикіна А.В., Бугасва М.В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. Центральнотрудовий науковий вісник. Економічні науки, 2020. Вип. 4 (37). С. 90-106. URL: <http://economics.kntu.kr.ua/archive/37.html>.

¹⁸⁶ Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць / Гол. ред. М. С. Письменна. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. Вип. 5. С. 121-131. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/16.pdf>

- відсутність критеріїв оцінки інноваційної праці (зокрема її творчої складової);
- відсутність гнучкості в оплаті праці, її зв'язку з кінцевим результатом, а також прибутком, який одержує підприємство від реалізації інноваційних проектів;
- необґрунтований великий розрив в оплаті праці вищої, середньої та нижчої ланки співробітників (у 8-12 разів);
- завищені посадові оклади окремих працівників, які особисто «наближені» до керівництва або є членами сімей власників підприємства;
- деградація тарифної системи оплати праці, яка застосовується; знецінення ролі премій, які стають, як правило, складовою посадових окладів;
- протидія з боку трудового колективу (профспілок) у питаннях запровадження більш прогресивних моделей оплати з метою стимулювання інноваційної праці;
- демотивуючий (переважно адміністративний) стиль керівництва, консерватизм, поширення бюрократизму, помилок адміністрації у питаннях трудової мотивації, приниження працівників, небажання прислухатися до їх думки;
- відсутність уваги керівництва до соціальних проблем інноваторів та створення необхідних умов для творчості;
- невизначеність сфер компетенції і відповідальності працівників, охоплених інноваційною працею, нечітка постановка цілей, обмеженість ресурсного (зокрема інформаційного) забезпечення інноваційної праці персоналу;
- недостатнє делегування повноважень керівникам підрозділів в інноваційному процесі;
- слабка підготовленість керівного складу, персоналу в питаннях маркетингу, інноваційної діяльності, інноваційного менеджменту, необізнаність у світових досягненнях НТП;
- небажання ряду працівників перенавчатися та підвищувати свій рівень кваліфікації (навіть за наявності можливості навчатися);
- специфічні риси трудової свідомості (сформованої у радянській період), які притаманні більшості персоналу і керівників тощо¹⁸⁷.

¹⁸⁷ Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: [монографія] / М.В. Семикіна, С.Р. Пасека, Л.А. Коваль та ін. / За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М.В. Семикіної. – Черкаси: видавництво «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с.

Водночас, слід зосередити увагу на тому, що рівень сприйнятливості до інновацій та розвитку інноваційної праці суттєво знижує утвердження моделі спотвореної приватизації в Україні, яка прийняла форми відкритого пограбування населення. Замість того, щоб дійсно широко відкрити для більшості додаткові стимули до ефективної праці, участі у власності, управлінні підприємством вона на практиці деформувала трудові цінності та будь-які уявлення про соціальну справедливість. Лише для обмеженої частки підприємців приватизація дозволила адаптуватися на ринку завдяки чесній праці. Більш поширеним явищем стало інше – негативний вплив перерозподілу власності на трудову поведінку і свідомість персоналу, оскільки численні приклади збагачення на прихованій приватизації формують переконання працівників, що напруженими трудовими зусиллями, прагненнями до наукового та професійного зростання не забезпечити матеріальний добробут.

Небезпека криється в тому, що такі погляди з легкістю засвоюють молоді фахівці. Так, результати соціологічних досліджень серед студентської молоді (переважно випускників закладів вищої освіти) м. Кропивницького засвідчують¹⁸⁸, що у масовій свідомості є досить поширеною думка, що «вирішальним для забезпечення добробуту особистості в Україні є не рівень кваліфікації, знань та інтенсивності праці, а вміння влаштуватися біля каналів розподілу власності та капіталу, у тіньовому бізнесі, щоб ухилитися від податків, мати доходи від незаконного підвищення цін» тощо (70-80% опитаних студентів у вищих навчальних закладах м. Кропивницького). Така «адаптація» до ринкових умов загрожує самій суті розвитку інноваційної праці на підприємствах, адже допускає формальний погляд на одержання диплому про освіту, вважає необов'язковим постійне професійне самовдосконалення молодої людини, яка приходить на виробництво. Поширення такої орієнтації трудової свідомості кадрів на підприємствах є несумісним із досягненням позитивних зрушень в інноваційному розвитку.

Окреслене свідчить не тільки про неефективне стимулювання інноваційної діяльності працівників, а й про складність формування середовища, сприйнятливою до нововведень. Однією з причин такого явища уявляється вкрай низька інноваційна культура суспільства, яку, до речі, віддзеркалює ситуація на багатьох підприємствах Кіровоградської області. Дефіцит інноваційної культури пов'язаний з нестачею розвитку інших форм людської культури – трудової, правової, управлінської, підприємницької, корпоративної.

¹⁸⁸ За результатами досліджень авторів монографії (соціологічне опитування випускників закладів вищої освіти Кіровоградської області в 2015-2019 рр.)

Цілком зрозуміло, що той чи інший рівень інноваційної культури персоналу і керівників сприяє або перешкоджає трудовій мотивації, ефективності впровадження інновацій, а значить, безпосередньо впливає на виробничо-економічні показники діяльності підприємства.

З огляду на розвиток світової економіки, що висуває нові вимоги до здійснення інноваційної діяльності підприємств, активної участі в ній персоналу, можна передбачувати, що управління працею на промислових підприємствах України неодмінно набуватиме риси інноваційного характеру. Менеджеру інноваційного підприємства важливо не тільки мати уявлення про відношення персоналу до нововведень, а й спостерігати його динаміку, розуміти причинно-наслідкові зв'язки, які обумовлюють такі зміни, щоб більш активно залучати до інноваційної праці персонал підприємства.

Комплексною характеристикою рівня готовності працівників підприємства до нововведень може стати оцінка сприйнятливості персоналу до інновацій. На наш погляд, в загальному вигляді сприйнятливість персоналу підприємства до нововведень можна описати функцією SP :

$$SP = f(su, so, sm, sv, rz, iz, az, oxp), \quad (2)$$

- де su – характеристики системи управління працею (стиль управління (авторитарний, ліберальний, демократичний), орієнтація керівництва на підтримку нововведень, схильність до ризику тощо);
- so – характеристики організації управління працею (складність структури, співробітництво, централізація, виокремлення підрозділів, що займаються нововведеннями тощо, ступінь залучення персоналу до управління);
- sm – характеристики мотивації та стимулювання праці (модель оплати праці, система заохочень (премій), соціальних пільг, допомоги по підприємству загалом та зокрема спрямованих на стимулювання розробки та впровадження інновацій);
- sv – характеристики системи взаємовідносин у колективі (морально-психологічний клімат, атмосфера довіри, підтримки творчості, культура поведінки);
- rz – характеристики ресурсного забезпечення для оформлення нововведень, виконання досліджень, створення дослідних зразків (апаратура, устаткування, фінанси, електро-, водо-, теплопостачання);
- iz – інформаційне забезпечення (інформаційні потоки, технічна документація, статистика);
- az – «адаптаційне» забезпечення (здатність адаптуватися до зовнішніх умов, швидкість реагування на зміну попиту на продукцію, на тактику конкурентів);
- oxp – особистісні характеристики працюючих (рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими працівниками, зокрема професійно-кваліфікаційні показники, досвід роботи, ділові та творчі здібності, особливості трудового менталітету).

Функцію SP зручно подати у аддитивній формі, сприйнятливій для аналізу:

$$SP = \frac{w_1 \cdot su + w_2 \cdot so + w_3 \cdot sm + w_4 \cdot sv + w_5 \cdot rz + w_6 \cdot iz + w_7 \cdot az + w_8 \cdot oxp}{800}, \quad (3)$$

де $w_i, i = 1, 2, \dots, 8$ – коефіцієнти, якими оцінено ступінь впливу відповідної характеристики на сприйнятливість персоналу підприємства до інновацій.

Виходячи з умови, що згадані коефіцієнти визначаються експертним методом відповідно шкали ймовірностей так, що $\sum w_i = 1$, а характеристики $su, so, sm, sv, rz, iz, az, oxp$ визначаються як відсотки від достатнього до сприйнятливості інновацій рівня (тобто визначаються у межах від 0% до 100%), легко зорієнтуватися у варіантах використання функції SP у діючих системах управління працею, орієнтуючись на вимоги ринкових умов господарювання. Для прикладу один із варіантів застосування окресленої методики подано у формі таблиці 9.1.

Таблиця 9.1.

Оцінка динаміки сприйнятливості персоналу до інновацій та нововведень на підприємстві

Набір параметрів (i)	Значення коефіцієнтів функції SP	Характеристики функції SP				
		Позначення	Ситуація перша	Ситуація друга	Ситуація третя	Ситуація четверта
1	0,10	su	40	50	50	50
2	0,05	so	35	35	35	35
3	0,20	sm	30	30	40	40
4	0,08	sv	65	65	65	65
5	0,10	rz	75	75	75	75
6	0,12	iz	55	55	55	55
7	0,05	az	30	30	30	30
8	0,30	oxp	60	60	60	70
Значення функції SP			0,48	0,50	0,51	0,52

Зауважимо, що кінцеві оцінки сприйнятливості персоналу до інновацій (48%, 50%, 51%, 52%) відповідають різним періодам в діяльності підприємства з конкретною ситуацією на підприємстві (з певним набором параметрів) щодо особливостей управління підприємством, ресурсного забезпечення, стимулювання інноваційної праці тощо.

У наведеному варіанті використання функції SP спостерігається динаміка сприйнятливості персоналу до інновацій у бік збільшення (від 48% до 52%), що можна інтерпретувати як прояв позитивних змін на підприємстві, пояснюючи це поліпшенням показників (su, sm, oxp) – характеристик системи управління працею, систем мотивації, особистісних характеристик працюючих,

налагодження раціональної перепідготовки кадрів. Іншими словами, можна констатувати, що поступово виявляє себе позитивна тенденція формування адаптованості до змін та інновацій.

Зауважимо, що окреслена методика може бути корисною на підприємствах різного галузевого профілю. Водночас має сенс її застосовувати в першу чергу там, де адаптованість до змін безпосередньо впливає на успіх просування товарів та послуг на ринок. Застосування окресленого методичного підходу до оцінки динаміки сприйнятливості персоналу до інновацій саме на прикладі маркетингових служб підприємств дозволяє не тільки побачити ступінь адаптованості персоналу до змін, недоліки мотиваційного менеджменту, а й поширити арсенал важелів мотиваційного механізму у напрямі вибору більш прийнятних стимулів для формування інноваційної культури персоналу, більш успішного його залучення до ефективної розробки маркетингових інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агрокебети. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Веб-сайт. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення 11.01.22)
2. Бабенко А.Г. Соціально-економічні фактори продуктивності праці в контексті управління персоналом сільськогосподарських підприємств / А.Г. Бабенко, К.В. Бондаревська // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Випуск 4. – Т. 2. – 2012. – С. 39-45.
3. Базилюк А.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку / А.В. Базилюк, О.В. Жулин // Економіка та управління на транспорті. – 2015. – № 1. – С. 19-29.
4. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та суспільство : електронне наук. вид. 2017. Вип. 10. С. 166-171. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10> (дата звернення 14.01.22).
5. Бізнес блог. Як розвивати персонал, використовуючи життєвий цикл працівника. Веб-сайт. URL: <https://avtovsamare.ru/uk/kak-razvivat-personal-ispolzuya-zhiznennyi-tsikl-sotrudnika-izuchenie/> (дата звернення 15.01.2022)
6. Білоус Л. Роль внутрішньо фірмового навчання для досягнення стратегії розвитку професійних компетенцій виробничим персоналом підприємств харчової галузі. Економічний аналіз. 2020. Том 30. №1. Ч.2. С.197-197.
7. Біскуп В.С. Кар'єра vs професіоналізм: технології просування на протипагу професіоналізації / В.С. Біскуп // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – 2012. – № 993, Вип. 29. – С. 53-57.
8. Богданов С. Соціальний захист інвалідів. Український та польський досвід. / Відп. ред. О. Палій / Сергій Богданов. – Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 93 с. С. 68.
9. Богиня Д.П. Оптимізація зайнятості як чинник ефективності праці / Д.П. Богиня / Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1(26). – С. 6-9.
10. Болотська О.А. Чинники соціальної мобільності сучасної молоді в контексті реформування системи вищої освіти / О.А. Болотська [Електронний ресурс]. // Науковий вісник Донбасу. – 2012. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2012_4_24
11. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування / В.Д. Бондар // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2013. – Вип. 1. – С. 283-293.
12. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 28-32.
13. Борецька Н.П. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств / Н.П. Борецька, Г.О. Крапівіна, Д.Г. Багдасарова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 311-318.
14. Бортнік С.М. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства / С.М. Бортнік, М.В. Саган // Економічний форум : наук. журн. / Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : Вид. від. ЛНТУ, 2013. – № 2. – С. 131-138.
15. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Глобальні тренди зайнятості та конкурентні переваги людських ресурсів в умовах інформаційно-мережевої економіки. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. К. : КНЕУ, 2021. С. 343-345.
16. Васильєва С.О. Сутність поняття «професійний статус» у сучасних наукових дослідженнях / С.О. Васильєва // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2014. – Вип. 36. – С. 127-133.

17. Васюта В.Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України / В. Б. Васюта // *Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers* / edit. by Maryna Dei, Olha Rudenko. – London : IASHE, 2017. – 2 Iss. – P. 9-11.
18. Вернадский И. Критико-историческое исследование об итальянской политико-экономической литературе до начала XX века / И. Вернадский // *И. Вернадський. Витоки. Творча спадщина у контексті історії економічної думки в Україні ; за ред. В.Д. Базилевича.* – К. : Знання, 2009. – С. 361-500.
19. Вернадский И. Очерк истории политической экономии / И. Вернадский. – СПб., 1858. – 230 с.
20. Верстяк О.М. Етапи тінізації економіки України / О.М. Верстяк // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* – 2017. – № 2(2). – С. 76-79.
21. Вечеря С.В. Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств / С.В. Вечеря // *Культура народів Причорномор'я.* – 2012. – № 252. – С. 16-20.
22. Віннікова В.А. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери торгівлі / В.А. Віннікова // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* – Х. : ХДУХТ. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 178-183.
23. Городяненко В.Г. Соціальна енциклопедія. – К. : Академвидав, 2008. – 456 с.
24. Григор'єва Л. Розвиток поглядів на роль та цінність топ-менеджерів [Електронний ресурс]. / Л. Григор'єва // *Соціально-економічні проблеми і держава.* – 2011. – Вип. 2(5). – Режим доступу : <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1500/1/11hlvctm.pdf>
25. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект / А.М. Гриненко // *Вісник ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана».* – 2016. – С. 98-105.
26. Гук О.В. Інноваційний потенціал підприємства як основа інноваційного розвитку України / О.В. Гук, Т.В. Бигар // *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління».* – 2017. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102741>
27. Гуцан О.М. Механізм мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу / О.М. Гуцан // *Международная научная конференция MicroCAD : Секція №16 – Сучасні технології в економіці та менеджменті.* – НТУ «ХПИ», 2013. – С. 148.
28. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Гуцан. – Харків, 2015. – 22 с.
29. Дем'янчук О.П. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі / О.П. Дем'янчук // *Електронний архів Національного університету «Києво-Могилянська академія»* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2105/Demianchuk_Piramida_Maslou.pdf
30. Демидова М.М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських підприємств / М.М. Демидова // *Ефективна економіка.* – 2014. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3119>
31. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці / Зайнятість та безробіття : Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
32. Динаміка зарплат програмістів : DOU. Сообщество програмистов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://jobs.dou.ua/salaries/dynamics/>
33. Дискіна А.А. Напрями стимулювання інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості в Україні / А.А. Дискіна, Я.В. Богаченко // *Глобальні та національні проблеми економіки.* – 2016. – № 10. – С. 582-585.
34. Дистанційна робота: соціологи з'ясували плюси і мінуси. URL: <https://www.dw.com/uk/dystantsiina-robota-sotsioloxy-ziasuvaly-pliusy-y-minusy/a-53767531>
35. Дідух А.О. Неформальна зайнятість як соціально-економічне явище / А.О. Дідух, І.М. Кравець // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2014. – № 3(2). – С. 79-83.

36. Длугопольський О.В. Експериментальна та поведінкова економіка: від Вернона Сміта до Даніеля Канемана / О.В. Длугопольський, Ю.П. Івашук // Вісник ТНЕУ. – 2014. – №1. – С. 180-193.
37. Довіра соціальним інституціям / Прес-реліз підготував Станіслав Зленко : Київський міжнародний інститут соціології [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=678&page=1>
38. Догадіна В.Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг / В.Ю. Догадіна // Социальная экономика. – 2016. – № 1. – С. 135-141.
39. Дороніна М.С. Основні фактори, що формують поведінку персоналу / М.С. Дороніна, В.І. Ковальова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2007. – №78. – С. 348-354.
40. Доступно.UA про недоступність у Кропивницькому. URL: <https://dialogueparty.site/article/view/dostupno-ua-pro-nedostupnist-u-kropivnickomu-foto/>
41. Доходи та умови життя : Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publdomogosp_u.htm
42. Дроботенко М.М. Соціальні ліфти для обдарованої молоді – як необхідність виховання і підготовки еліти нації / М.М. Дроботенко // Освіта та розвиток обдарованої особистості. – 2014. – № 5. – С. 20-23.
43. Закон України «Про вищу освіту» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
44. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
45. Зарплати отримують вчителі в Литві, Естонії та Польщі. URL: <https://profspilka.net.ua/%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%83%D1%8E%D1%82%D1%8C-%D0%B2%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%96-%D0%B2-%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B2%D1%96-%D0%B5%D1%81/>
46. Заярнюк О.В. HR-менеджмент: сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю персоналу на інноваційній основі Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 21 квіт. 2021 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. Ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 129-131.
47. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2011. 512 с.
48. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В.Л. Иноземцев. – М. : «Academia», «Наука». –1998. – 326 с.
49. Иванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. Право та інновації. – 2014. – № 4. – С. 148-155.
50. Ільїна М.В. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства / М.В. Ільїна, Ю.Б. Шпильова // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – С. 221-226.
51. Інвестиції в освіту в країнах Європи. <https://pon.org.ua/novyny/9282-investycii-v-osvitu-v-krainakh-yevropy.html>
52. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації : монографія / М.В. Семикіна, С.Р. Пасека та ін. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М.В. Семикіної. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с.
53. Калінін А.М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства / А.М. Калінін // Вісник Чернів. торгов.-екон. ін-ту. Економічні науки. – 2014. – Вип. 1. – С. 210-218.
54. Кір'ян Т.М. Організація професійної реабілітації та зайнятості інвалідів / Т.М. Кір'ян // Забезпечення прав інвалідів – важлива умова їх інтеграції в сферу праці. Матеріали міжнародного семінару 26-27 травня 2008 р., м. Євпаторія, АР Крим. – К.: Соцінформ, 2008. – С. 54–57. С. 55.

55. Коваліско Н. Соціальний ліфт як чинник структурування сучасного українського суспільства / Наталія Коваліско // Український соціологічний журнал. – 2014. – № 1-2. – С. 59-64.
56. Козьяков С.В. Метод оцінювання вмотивованості праці ІТ-фахівців промислового підприємства / С.В. Козьяков // Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. – 2013. – № 3. – С. 165-168.
57. Коломієць О.О. Тіньова зайнятість та перспективи її легалізації в Україні / О.О. Коломієць // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : ev.fmm.kpi.ua/article/download/108734/10368
58. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.
59. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю. URL: http://https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text
60. Коронавірус і дистанційна робота: що зробила держава. URL: https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-dystantsiina-robot-shcho-zrobyla-derzhava/#perevagi_ta_nedoliki_distancijnoi_formi_praci
61. Костишина Т.А. Оплата праці як складова соціальної політики держави / Т.А. Костишина, Л.В. Степанова // Економіка і організація управління. 2016. – № 3(23). – С. 66-72.
62. Костишина Т.А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств / Т.А. Костишина // Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економіка». – 2018. – № 3 (88). – С. 42-50.
63. Кот Г.М. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера / Г.М. Кот, О.Ю. Пилипчук // Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія. 2009. – № 2. – С. 56-61.
64. Кохан М.С. Про співвідношення премій як виду заохочення з преміями в системі оплати праці / М.С. Кохан // Актуальні проблеми держави і права. – 2012. – № 63. – С. 417-423.
65. Крушельницька О.В. Ринковий механізм мотивації праці у сфері промислового виробництва / О.В. Крушельницька, Л.С. Мельничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : економічні науки. – 2007. – № 3(41). – С. 185-191.
66. Лаврищева М.В. Розвиток системи трудової мотивації державних службовців / М.В. Лаврищева // Державне будівництво. – 2014. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2014_2_23
67. Левченко О.М. Стратегічні аспекти розвитку інноваційно-інтегрованих структур в Україні: основні складові та сучасний інструментарій / О.М. Левченко, О.В. Ткачук // Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки. – Кропивницький : ЦНТУ, 2017. – Вип. 32. – С. 28-39 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7401>
68. Лизньова А.Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні / А.Ю. Лизньова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – С. 288-293.
69. Лівшко Т.В. Соціально-економічна сутність мотивації праці / Т.В. Лівшко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А.М. Ткаченко. – Запоріжжя, 2012. – Вип. 3. – С. 83-89.
70. Лісогор Л.С. Формування інноваційної зайнятості в умовах модернізації економіки та трансформації суспільних відносин / Л.С. Лісогор // Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. – Вінниця: ДонНУ, 2016. – № 3(23). – С. 82-90.
71. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.) / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. – К., 2016. – 328 с.
72. Макарова О.В. Вимірювання людського розвитку в регіонах України: методологічні аспекти та оцінка результатів / О.В. Макарова // Економіка України. – 2015. – № 3. – С. 41-53.

73. Маклаков С.М. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці / С.М. Маклаков // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2018. – № 3. – Т. 1 – С. 78-83.
74. Маклаков С.М. Соціальні ліфти і технології їх впровадження в системі соціально-економічної мотивації / С.М. Маклаков // Сталий розвиток економіки. – 2018. – Вип. 3(40). – С. 112-123.
75. Малишевська З. Класифікація режиму робочого часу / З. Малишевська // Підприємництво, господарство і право. – 2016. – № 2. – С. 82-86.
76. Маркозова О.О. Механізм мотивації досягнення життєвого успіху людини / О.О. Маркозова // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Сер. : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. – 2014. – № 2. – С. 214-221.
77. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. / А. Маслоу ; Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 352 с.
78. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О.Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М.І. Зверяков ; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. – С. 99-107.
79. Машков К.Є. Преміювання як різновид заохочення працівників / К.Є. Машков // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». – 2016. – Вип. 3, Том. 1. – С. 113-115.
80. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л.Г. Мельник, О.М. Волк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2012. – № 4. – С. 55-63.
81. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
82. Михайлова Л.І. Сучасні особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах / Л.І. Михайлова, Т.М. Харченко // Економіка АПК. – К., 2016. – № 5. – С. 87-92.
83. Міжнародний досвід у забезпеченні зайнятості молоді на прикладі Німеччини та Польщі. URL: <https://ojs.ukrlgos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/10640/9997>.
84. Мінфін – все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua> (дата звернення: 30.01.2022).
85. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник : У 2 т. Т. 2. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій ; За ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 568 с.
86. Наумік К.Г. Розвиток мотивації персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / К.Г. Наумік. – Харків, 2003. – 22 с.
87. Некрасова Л.А. Формування кластеру як напрямку інноваційного розвитку економіки / Л.А. Некрасова, С.О. Попенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2(12). – С. 132-138 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>.
88. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
89. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238-246.
90. Орлова А.А. Оцінка мотивацій населення до професійного навчання в Україні . Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 22, ч. 1. Кіровоград : КНТУ, 2012. С. 160-165.
91. Освіта в Україні. URL: https://cedos.org.ua/data/pdfs/osvitaua_250416_updated.pdf
92. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.01.2022).
93. Петренко О.О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями . Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 216-221.
94. Петрова І.Л., Белова О.І. Мотиваційна стратегія в підвищенні конкурентоспроможності підприємства торгівлі Бізнес Інформ. 2015. №10. С. 424-430.

95. Підоричева І. Які бар'єри дійсно стоять на шляху інноваційного оновлення економіки України. Незручна правда : Zn,UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://dt.ua/macrolevel/nezruchna-pravda-275780_.html (20.04.2018)
96. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами / Економічна статистика: Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm
97. Половець В.М. Питирим Сорокін: концепція соціальної мобільності / В.М. Половець // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Психологічні науки. – 2014. – Вип. 121(2). – С. 110-113.
98. Польща законодавчо врегулює принципи дистанційної роботи. URL: <https://www.euointegration.com.ua/news/2022/07/12/7143053/>
99. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 року № 127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>
100. Про затвердження Порядку підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями : Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 року № 340 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/340-2013-%D0%BF#n9>
101. Про заходи, спрямовані на детинізацію відносин у сфері зайнятості населення : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 649-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-zahodi-spryamovani-na-detinizaciyu-vidnosin-u-sferi-zajnyatosti-naselennya>
102. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
103. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності : монографія / О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2010. – 395 с.
104. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
105. Професійний саморозвиток майбутнього фахівця: монографія / [О.В. Горай та ін. ; за ред. В.А. Ковальчук] ; Житомир. держ. ун-т ім. Івана Франка. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2012. – 167 с.
106. Пушкар З.М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності / З.М. Пушкар, В.П. Буднік // Управління розвитком. – 2011. – № 4. – С. 37-38.
107. Рівень безробіття в Україні та Європі 2022 - порівняння країн. URL: <https://ua.europa.jobs/art-riven-bezrobittia-w-ukraini-ta-ewropi-2022-porivniannia-krain/>
108. Сакало О.Є. Креативний клас як провідна група сучасного суспільства / О.Є. Сакало // Грані. – 2015. – № 8. – С. 77-80.
109. Самойленко Г.І. «Ефективність» і «продуктивність» праці: відмінності, проблеми оцінки, удосконалення механізму управління / Г.І. Самойленко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2011. – Вип. 7(2). – С. 131-140.
110. Семененко В.М. Мотивація і стимулювання праці персоналу підприємства / В.М. Семененко, А.М. Сибіркін // Технології та дизайн. – 2012. – № 4(5) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kntud.edu.ua/publications/pdf/TD/2012-4/12svmppp.pdf>
111. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: Монографія / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко. – Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.
112. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Монографія. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
113. Семикіна М.В., Запирченко Л.Д., Семикіна А.В., Бугаєва М.В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. Центральноросійський науковий вісник. Економічні науки, 2020. Вип. 4(37). С. 90-106.

114. Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць. 2021. Вип. 5. С. 121-131. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/16.pdf>
115. Семикіна М.В., Мельник А.В., Кабай В.О. Деформація мотиваційних чинників у сфері праці як передумова формування міграційних настроїв вітчизняних працівників. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». Черкаси, 2017. № 4 (част.1). С. 95-106. URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/viewIssue/207/112>
116. Семикіна М.В., Пасека А.С. Український ринок праці: тенденції, протиріччя, особливості розвитку // Концептуальні засади економічного зростання в умовах глобалізації: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В. Яценко. – Verlag SWG imex GmbH, – Нюрнберг, Німеччина, 2016. – підрозділ 1.4.– С. 30-40.
117. Сергеева Л., Софій Н. Якісна професійнотехнічна освіта – соціально вразливий молоді. Київ: Арт Економі, 2012. 168 с. С. 12.
118. Сметанюк О.А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності / О.А. Сметанюк, Роча Хорхе Густаво Дельгадо // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 206-213.
119. Сорокин П. Социальная и культурная динамика: исследование изменений в больших системах искусства, истины, этики, права и общественных отношений / Питирим Сорокин ; Пер. с англ., СПбРХГИ, 2000. – 1056 с. – С. 747-748.
120. Соціальна інтеграція – через зайнятість. Людина і праця. 2009. № 5. С. 14.
121. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 2. – С. 178-181.
122. Ставлення громадян України до суспільних інститутів, електоральні орієнтації. Результати соціологічного дослідження / Центр Разумкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://razumkov.org.ua/uploads/socio/Press0417.pdf>
123. Стан зайнятості молоді в Україні (результати дослідження). URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/73172/>
124. Стан сучасної креативної економіки і креативних індустрій. <https://usf.com.ua/stan-suchasnoi-kreativnoi-ekonomiki-i-kreativnih-industrij/>
125. Стахів О.В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.В. Стахів // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 2. – С. 134-143.
126. Сторожук О.В. Передумови формування інноваційного кластера в регіоні / О.В. Сторожук, О.В. Заярнюк // Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки. – Кропивницький: ЦНТУ, 2017. – Вип. 32. – С. 69-78 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7403>
127. Татарінов В.В. Реформи вищої освіти та проблеми їх реалізації в Україні / Академічний огляд. 2020. № 1 (52) – С.60-71. <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/1/7.pdf>
128. Туган-Барановський М.І. Політична економія / М.І. Туган-Барановський. – К. : Наукова думка, 1994.
129. У Нідерландах хочуть закріпити право громадян на дистанційну роботу. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/07/5/7142644/>
130. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1> (дата звернення: 25.12.2020).
131. Українське покоління Z: цінності та орієнтири : Загальнонаціональне опитування Центру «Нова Європа» / Ред. К. Зарембо. – Фонд ім. Фрідріха Еберта, 2017. – 136 с.
132. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А.С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4. – С. 112-115.
133. Федорова Ю.В. Перспективи інноваційного розвитку України: технологічні уклади / Ю.В. Федорова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 123-126.

134. Філіпішин І.В. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах / І.В. Філіпішин, М.В. Зубрикіна // Вісник ДДМА. – 2015. – №2(35). – С. 204-209.
135. Цимбалюк С.О. Формування ціни робочої сили в сучасній парадигмі розподільних відносин: теоретико-прикладні аспекти / С.О. Цимбалюк // Економічний форум. – 2015. – №3. – С. 447-456.
136. Цифрова грамотність – неодмінні вимога сьогодення. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/cifrova-gramotnist-neodminna-vimoga-sogodennya/>
137. Цыганов М.Е. Интеграция инвалидов в сферу занятости: опыт стран Евросоюза. Труд за рубежом. 2003. № 4. С. 28-56.
138. Червінська Л.П. Тіньові доходи та нелегальна зайнятість: причини, наслідки, шляхи подолання / Л.П. Червінська // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : 36. наук. праць КНЕУ. – 2017. – №2(13). – С. 108-113.
139. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109-113.
140. Шалімова Н.С. Стратегічне управління розвитком персоналу аудиторських фірм / Н.С. Шалімова, О.М. Струтинська // Конкурентоспроможність національної економіки : матер. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 квітня 2016 р., КНУ ім. Шевченка). – С. 73-78.
141. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О.А. Шаповал // Молодий вчений. – 2016. – № 4. – С. 220-223.
142. Шляга О.В. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві / О.В. Шляга // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 2. – С. 38-46.
143. Шопенгауэр А. Полн. собр. соч. В 4-х томах. / А. Шопенгауэр. – М., 1900-1910. – 317 с.
144. Як змінювався рівень безробіття в Україні за останні 17 років. URL: <https://slovoidilo.ua/2021/07/06/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvavsya-riven-bezrobittya-ukrayini-ostanni-17-rokiv>
145. Ball B. A summary of motivation theories // Benjamin Ball [Electronic resource]. – Access Mode : <http://www.yourcoach.be/blog/wp-content/uploads/2012/03/A-summary-of-motivation-theories1.pdf>
146. Eurofound «Details of policy measures to support the labour market participation of women». URL: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef1638_-_the_gender_employment_gap_-_annex.pdf
147. Four Drive Model: New Theory on Employee Motivation / Kurt Nelson : Leader's beacon [Electronic resource]. – Access Mode : <http://www.leadersbeacon.com/four-drive-model-new-theory-on-employee-motivation/>
148. Golden Collar Awards : Wikipedia [Electronic resource]. – Mode of access : https://en.wikipedia.org/wiki/Golden_Collar_Awards
149. Günter, S. Wege in eine neue Vollbeschäftigung – Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik. Frankfurt/Mein. 2002.
150. Labour standarts : Normlex. International Labour Organization [Electronic resource]. – Access Mode : <http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:1:0::NO::>
151. Levchenko A., Nemchenko T. Development of human resources in Ukraine: key challenges and prospects in dimension of international comparisons. Economics & Education. Volume 5, Issue 2. 2020. Pp. 56-64.
152. Luchyk S., Luchyk V., Semykina M. Digitalization of ukrainian economy: trends, challenges and threats to the development of the society// Actual problems of modern science. Monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. – Bydgoszcz University of Science and Technology. - Bydgoszcz, 2021. – 227-235. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18938/6/Mono_Poland_P715-725.pdf
153. Maslow A.A Theory of Human Motivation [Electronic resource]. / Abraham Maslow // Psychological Review. – 1943. – V. 50, No. 4. – Pp. 370-396. – Mode of access : <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
154. McJob : Wikipedia [Electronic resource]. – Mode of access : <https://en.wikipedia.org/wiki/McJob>

155. Motivation : Google Books Ngram Viewer [Electronic resource]. – Access Mode : https://books.google.com/ngrams/graph?content=motivation&year_start=1800&year_end=2000&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2Cmotivation%3B%2Cc0
156. Rofe A. Theoretical foundations of the economy and sociology of labor / A. Rofe, A. Zhukov. – Moscow : MIK, 1993.
157. Semykina M., Kabay V., Luchyk S., Semykina A. Motivational regulators of migration behavior of the population. Studied of Applied Economics. Vol. 39 No. 7 (2021): Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics / Monograph. Available at: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4999>
158. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. Motivational Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and its Improvement. Advanced Computer Information Technologies : 11th International Conference, 15-17 September. 2021. Daggendorf, Germany, 2021. Pp. 317-321 <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373>
159. Shulha O., Kostyshyna T., Semykina M., Katan L., Smirnova H. Modeling of Social Risks in the Labor Sphere (2021) Risk Financial Manag. 2021, 14(10), 488. <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/10/488/htm>
160. The Global Innovation Index [Electronic resource]. – Access Mode : <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
161. Ukraine Competitiveness Index [Electronic resource]. – Access Mode : <https://tradingeconomics.com/ukraine/competitiveness-index>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ НА ЕТАПІ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Науковий редактор – М.В. Семикіна
Технічний редактор – О.В. Онищук
Комп'ютерна верстка – О.В. Онищук
Обкладинка – О.С. Чумаченко

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 21,2. Облік. видав. арк. 18,2. Тираж 300. Зам. 12.

Видавництво РВЛ ЦНТУ. 2022 рік
25000, м. Кропивницький, пр. Університетський, 8