

країни на середньо- і довгострокову перспективу та програми реальних заходів щодо її реалізації. Як свідчать публікації і виступи провідних науковців України, напрям досліджень у цій сфері обрано вірно. Залишається мобілізувати на відповідні дії інших учасників цього процесу.

### **Література**

1. Кокорев И.А. Управление персоналом организации в свете теории человеческого капитала. Автореф. дис. на соиск. уч. степени докт. экон. наук. — М., 2007. — 36 с.
2. Global Employment Trends 2013 // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://laborsta.ilo.org/>
3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua>

Стаття надійшла до редакції 11.09.2013 р.

УДК 331.1

**Борецька Н.П.,**

д-р екон. наук, проф., ректор,

Донецький інститут ринку та соціальної політики,

**Кравівіна Г.О.,**

канд. держ. упр., доц.,

здобувач докторського ступеня,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

## **КОНСУЛЬТАЦІЙНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ІНСТИТУТУ ЗАЙНЯТОСТІ**

*Показано методологію створення та використання консультативної моделі механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості, яку представлено у потоковому вигляді та у графічній формі. Дано класифікацію потоків консультативних послуг механізму, основних функцій та операцій моделі, а також ефекту від її використання.*

*Показана методология создания и использования консультационной модели механизма внедрения инновационных форм института занятости. Модель представлена в потоковом виде и в графической форме. Дана классификация потоков консультационных услуг механизма, основных функций и операций модели, а также эффекта от ее использования.*

*Methodology of creation and use of consultative model of mechanism of introduction of innovative forms of institute of employment is outlined. A model is presented in a stream kind and in a graphic form. Classification of streams of consultative services of mechanism is given, basic functions and operations of model, and also effect from its use.*

**Ключові слова.** Інститут зайнятості, інноваційні форми, консультативний механізм, потік, модель.

**Ключевые слова.** Институт занятости, инновационные формы, консультационный механизм, поток, модель.

**Keywords.** Institute of employment, innovative forms, consultative mechanism, stream, model.

**Вступ.** Інститут зайнятості направлений на підтримку і підвищення соціально прийняттого рівня життя людей. Упровадження його інноваційних форм виконується з метою здобуття доходу і підвищення рівня та якості життя людей за допомогою задоволення їх матеріальних, духовних або соціальних потреб.

До складових рівня життя, за рекомендаціями ООН, відносяться умови праці, зайнятість, освіта, соціальне забезпечення тощо. Показники рівня життя  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_{14}\}$  визначаються рівнем заробітної плати працівників ( $x_1$ ), розміром соціальних виплат ( $x_2$ ) і пільг ( $x_3$ ), рівнем податків ( $x_4$ ), індексом споживчих цін ( $x_5$ ), рівнем інфляції ( $x_6$ ); забезпеченістю житлом ( $x_7$ ); кількістю безкоштовних соціальних послуг (освіта ( $x_8$ ), охорона здоров'я ( $x_9$ ), культурне ( $x_{10}$ ), побутове ( $x_{11}$ ) і комунальне ( $x_{12}$ ) обслуговування); структурою витрат населення ( $x_{13}$ ); рівнем безробіття ( $x_{14}$ ).

Якість життя ( $Y$ ) — це комплексна характеристика рівня життя населення, що визначається низкою об'єктивних і суб'єктивних показників, тобто  $Y = f(X)$ . Серед об'єктивних — зайнятість  $Z = g(X)$ . Серед суб'єктивних — задоволеність людини роботою, життєвими умовами, соціальним статусом тощо.

*Аналіз останніх публікацій.* Проблеми зайнятості досліджували Д. Богиня, О. Грішнова, М. Долішній, Г. Завіновська, С. Злупко, Н. Єсінова, Р. Колосова, А. Колот, О. Крушельницька, Г. Мелік'ян, Г. Осовська, В. Петюх, Л. Петрова, Ю. Привалов, Ю. Сасенко, В. Сумцов, І. Тимош, С. Українцев, О. Уманський та ін., у працях яких зайнятість аналізується як статистично-облікова та соціально-економічна категорія; результат взаємодії попиту та пропозиції на ринку праці; компонент макроекономічних пропорцій; важливий напрямок соціально-економічної політики держави тощо. Але відсутній у достатньому обсязі науковий інструментарій формально-логічного аналізу інституту зайнятості. А між тим інститут зайнятості є однією з великої кількості складних систем, системне дослідження яких дозволяє накопичити цінну інформацію щодо їхньої діяльності, результати аналізу якої мають вирішальне значення при трансформації тих, що існують, і побудові нових складових систем.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення методологічних підстав побудови консультативної моделі механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Відповідно в статті сформульовано завдання: визначити підґрунтя та дослідити окремі аспекти моделі як основу подальшого формування консультативного механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості на сучасному ринку праці.

**Результати дослідження.** Складовими механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості є державні органи, комерційні структури, іноземні інвестори та фізичні особи (рис. 1). З них державні органи зацікавлені у підвищенні національного доходу та якості життя населення одночасно. Комерційні структури, іноземні інвестори і фізичні особи за мету мають прибуток. Некомерційні організації — підвищення рівня та якості життя через задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб, оскільки здобуття прибутку не є для них метою.



Рис. 1. Схема взаємодії складових механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості

Об'єктом на першому етапі дослідження процесу впровадження є потік консультативних послуг механізму впровадження інноваційних форм інституту зайня-

тості і відповідний йому інформаційний потік. Предметом дослідження механізму є оптимізація потоку консультаційних послуг і супутніх йому інформаційних потоків із застосуванням консультаційної моделі.

Під консультаційною послугою розуміється особливий вид діяльності, що задовольняє суспільні та особисті потреби. При цьому потік — це направлений на механізм впровадження інноваційних форм інституту зайнятості рух як консультаційних послуг, так й інформації, що супроводжує консультаційні послуги. Потоковий вигляд консультаційної моделі механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості (потоковий вигляд) показано на рис. 2.

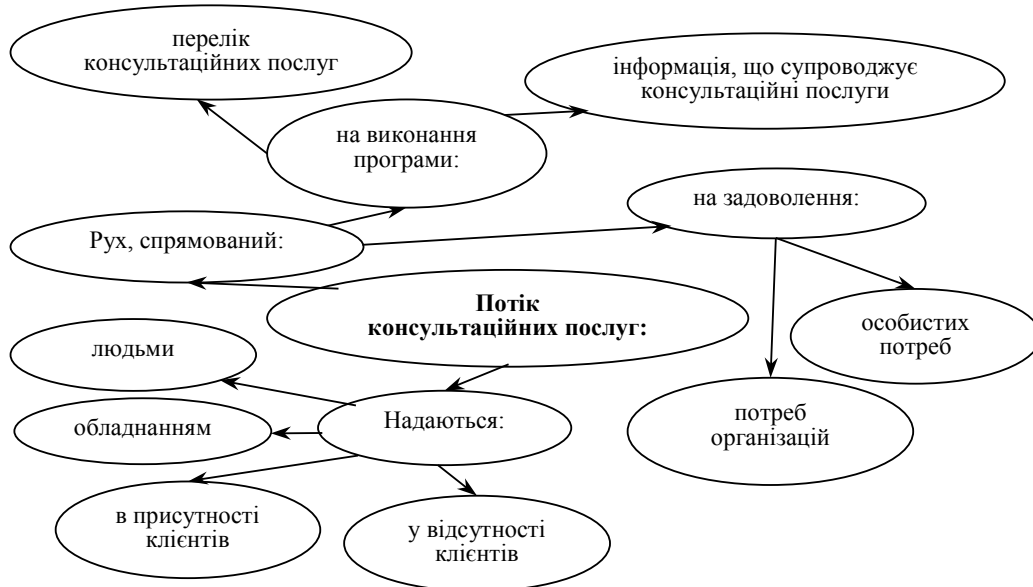


Рис. 2. Консультаційна модель програми впровадження інноваційних форм інституту зайнятості (потоковий вигляд)

Консультаційні послуги можуть надаватися людьми й устаткуванням у присутності клієнтів і в їх відсутності, бути направленими на задоволення особистих потреб або потреб організацій. Параметрами потоку консультаційних послуг є номенклатура, умови надання, фінансові характеристики тощо. Характеристики потоку консультаційних послуг показано в табл. 1.

Таблиця 1

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОТОКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ  
МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ІНСТИТУТУ ЗАЙНЯТОСТІ**

Ознака	Характеристики	Опис
Відношення до системи зайнятості та її ланок	Зовнішній	Складається з консультаційних послуг, що мають відношення до клієнта, але рухаються в зовнішньому для інституту зайнятості середовищі
	Внутрішній	Утворюється в результаті виконання консультаційних послуг усередині інституту зайнятості
	Вхідний	Прямує в інститут зайнятості із зовнішнього середовища
	Вихідний	Поступає з інституту зайнятості в зовнішнє середовище
Міра сумісності	Несумісні	Потоки консультаційних послуг не можна виконувати спільно
	Сумісні	Потоки консультаційних послуг можуть спільно виконуватися в рамках одного договору

Ознака	Характеристики	Опис
Визначеність	Детермінований	Всі параметри консультаційних послуг потоку повністю відомі
	Стохастичний	Хоч би один параметр консультаційних послуг потоку невідомий або є випадковою величиною
Безперервність	Безперервний	Потоки консультаційних послуг у безперервних процесах замкнутого циклу
	Дискретний	Потоки консультаційних послуг, що не є безперервними

Потоку консультаційних послуг відповідає інформаційний потік, тобто потік повідомлень у мовній, документарній (паперовій або електронній) та ін. формі, що генерується вихідним потоком консультаційних послуг інституту зайнятості, між інститутом зайнятості і зовнішнім середовищем і призначений для реалізації механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Характеристики інформаційних потоків консультаційного механізму інституту зайнятості наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ  
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ІНСТИТУТУ ЗАЙНЯТОСТІ**

Ознака	Характеристики
Відношення до інституту зайнятості та його складових	Внутрішні, зовнішні, горизонтальні, вертикальні, вхідні, вихідні
Вигляд носіїв інформації	На паперових носіях, на магнітних носіях, оптичні, цифрові, електронні
Періодичність використання	Регулярні, періодичні, оперативні
Призначення інформації	Директивні (керівники), нормативно-довідкові, обліково-аналітичні, допоміжні
Ступінь відвертості	Відкриті, закриті, секретні
Спосіб передачі даних	Кур'ером, поштою, телефоном, телеграфом, телетайпом, електронною поштою, факсом, телекомунікаційними мережами
Режим обміну інформацією	«on-line», «off line»
Спрямованість відносно потоку консультаційних послуг	У прямому напрямі з потоком консультаційних послуг, у зустрічному напрямі з потоком консультаційних послуг
Синхронність з потоком консультаційних послуг	Такі що випереджають, одночасні, подальші

Між потоком консультаційних послуг та інформаційним потоком не існує однозначної відповідності, тобто синхронності в часі виникнення, спрямованості тощо. Інформаційний потік може випереджати потік консультаційних послуг (проведення переговорів, ухвалення контрактів тощо) або відставати від нього (інформація про виконання етапів механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості). Можливою є наявність кількох інформаційних потоків, супроводжуючих потік консультаційних послуг.

Операції консультаційної моделі (рис. 3) механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості — це самостійна частина консультаційного механізму, що виконується на одному робочому місці і за допомогою одного технічного пристрою; відособлена сукупність дій, направлених на перетворення потоку консультаційних послуг й інформаційного потоків. У табл. 3 наведено характеристики операцій консультаційної моделі.

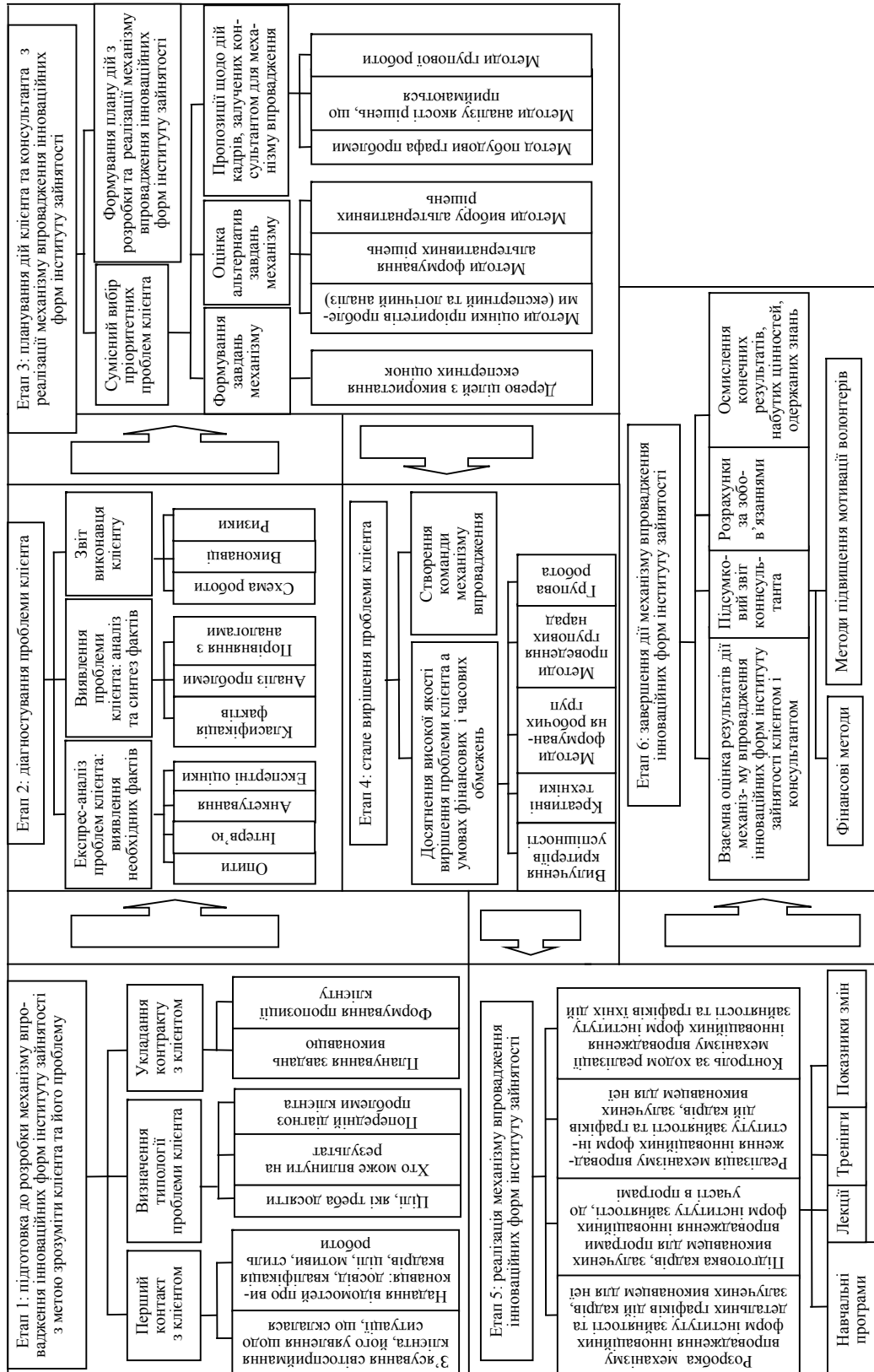


Рис. 3. Консультативна модель механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості (графічна форма)

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ОПЕРАЦІЙ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ  
МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ІНСТИТУТУ ЗАЙНЯТОСТІ**

Ознака	Характеристики
Перехід права власності результатів консультаційних послуг	Однобічні, двосторонні
Природа потоку, в якому відбуваються операції	Потік консультаційних послуг, інформаційний потік
Спрямованість операцій	Зовнішні, внутрішні
Вигляд операцій	Базисні, ключові, такі, що підтримують

Зайнятість — це система із значною кількістю складових, що знаходяться у зв'язках, які створюють певну цілісність, єдність. Складова системи зайнятості — це частина системи, що умовно не розчленовується на складові частини. Автори використовують типологію системи зайнятості, показану в [4; 5]. Перелік характеристик консультаційної моделі механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості показано в табл. 4.

Таблиця 4

**ПЕРЕЛІК МОЖЛИВИХ ХАРАКТЕРИСТИК КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ  
МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ІНСТИТУТУ ЗАЙНЯТОСТІ**

Характеристика	Опис
Складність	Проста, складна, велика
Трансформація в часі	Статична, динамічна
Взаємозв'язок з середовищем, що оточує	Закрита, відкрита
Передбачення розвитку	Детермінована, стохастична
Реакція на зміни середовища, що оточує	Адаптивна, неадаптивна

Механізм впровадження інноваційних форм інституту зайнятості — це складна система, тобто система з розгалуженою структурою і значною кількістю взаємозв'язаних і взаємодіючих складових, що мають різні за типом зв'язки, здатна зберігати часткову працездатність при відмові окремих складових, що є проявом властивості робастності. Як велика система вона відноситься до складних систем, що мають низку додаткових ознак, а саме: наявність складових, що мають власне цільове призначення, підпорядковане загальному цільовому призначенню всієї системи; велика кількість всіляких зв'язків, включаючи зовнішні зв'язки з іншими системами; наявність у системі елементів самоорганізації.

Тоді механізм впровадження інноваційних форм інституту зайнятості — це динамічна, відкрита, стохастична, адаптивна складна система із зворотним зв'язком, що виконує консультаційні функції. Механізм, як правило, складається з кількох підсистем (етапів) і має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем. Мета побудови його консультаційної моделі — ідентифікація та вирішення актуальних проблем зайнятості клієнта в максимальній відповідності з його вимогами при мінімальному (заданому) рівні витрат.

Мікромеханізм впровадження інноваційних форм інституту зайнятості — це структурні складові макромеханізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості (міжнародної, національної, галузевої чи регіональної). Вони пов'язані з певним клієнтом і призначені для управління потоками консультаційних послуг у

процесі діяльності. Залежно від цілей дії механізму і від ступеня обхвату базисних консультаційних операцій можуть розрізнятися такі види мікромеханізмів:

- внутрішньовиробничі механізми, які оптимізують управління потоками консультаційних послуг та інформаційними потоками в межах технологічного циклу діяльності клієнта;
- зовнішні механізми вирішують завдання, пов'язані з управлінням потоками від їх джерел до пунктів призначення поза виробничим технологічним циклом;
- інтегровані механізми включають як складові внутрішньовиробничі та зовнішні механізми.

Макромеханізм впровадження інноваційних форм інституту зайнятості — система управління потоками консультаційних послуг, наприклад, волонтерського кластера, що охоплює клієнтів у волонтерів, розташованих у різних районах, регіонах країни або в різних країнах. Цілі макромеханізмів можуть відрізнятися від цілей мікромеханізмів.

Основні функції консультаційної моделі механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості наведено в табл. 5.

Таблиця 5

**ОСНОВНІ ФУНКЦІ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ  
МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ІНСТИТУТУ ЗАЙНЯТОСТІ**

Ознака	Функції	Опис
Характер завдань, що виконуються	Оперативні	Організація робіт, безпосереднє управління, контроль потоків
	Координаційні	Виявлення та зіставлення потреб і потужності системи зайнятості, узгодження цілей і координація дій різних підрозділів усередині підприємства та різних ланок
Зміст	Базисні	
	Ключові	Підтримка стандартів обслуговування, визначення обсягів і напрямів консультаційного механізму, формування господарських зв'язків щодо надання послуг
	Що підтримують	Управління виконанням механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості, інформаційно-комп'ютерна підтримка
Концептуальна позиція	Системостворююча	Організація системи управління ресурсами
	Інтегруюча	Об'єднання, узгодження, координація дій учасників консультаційного механізму
	Регулююча	Економія ресурсів, мінімізація витрат часу, неефективних операцій тощо, мінімізація витрат
	Результуюча	Направлена на досягнення кінцевої мети дії консультаційного механізму

Як система, механізм впровадження інноваційних форм інституту зайнятості характеризується низкою якостей, які показано в табл. 6.

Стратегія використання консультаційної моделі механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості полягає у підвищенні рівня стабільності діяльності клієнта; переході до використання форм, що поширюються на сучасному ринку праці; створенні правового середовища для впровадження; поширенні стандартних технологій впровадження інноваційних форм; збереженні сталої діяльності клієнта в умовах впровадження; командно-професійному та особистісному розвитку персоналу клієнта; забезпеченні клієнта інформацією щодо результатів впровадження інноваційних форм.

**ЯКОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ  
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ІНСТИТУТУ ЗАЙНЯТОСТІ**

<b>Якості</b>	<b>Характеристики</b>
Цілісність і членність	Механізм може бути вилучений із свого оточення як єдиний об'єкт, який має власні цілі функціонування, трансформації, кінцевий результат діяльності, або механізм може бути декомпозований на окремі складові, які розглядаються як підсистеми
Емерджентність	Якості, що властиві механізму в цілому, але не властиві жодній його складовій окремо
Зв'язки	У макромеханізмах зв'язки між окремими складовими встановлюються на підставі відносин, оформлених у вигляді договору на виконання консультативних послуг. У середині мікромеханізму складові зв'язано на основі організаційних зв'язків
Організація	Внутрішня впорядкованість, узгодженість взаємодії складових механізму, певна структура зв'язків між складовими механізму; зв'язки між складовими механізму впорядковані законодавчими, нормативними документами, положеннями, посадовими інструкціями тощо
Інтеграційні якості	Лише впровадження механізму в повному обсязі може вважатися закінченою консультативною послугою, яка виконала всі вимоги договору, а також має можливість адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються; окремі складові механізму самостійно не можуть вирішувати подібні завдання

Принципи, закладені в консультативну модель механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості, показано в табл. 7.

Таблиця 7

**ПРИНЦИПИ, ЗАКЛАДЕНІ В КОНСУЛЬТАЦІЙНУ МОДЕЛЬ  
МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ІНСТИТУТУ ЗАЙНЯТОСТІ**

<b>Принципи</b>	<b>Опис</b>
Системного підходу	Максимальний ефект від використання консультативної моделі можна одержати тільки у випадку оптимізації на всьому протязі від первинного джерела послуг до кінцевого клієнта. Тому всі ланки консультативного механізму необхідно розглядати як цілісну систему, аби погоджувати економічні інтереси окремих її складових, технічні питання, технологічні процеси тощо
Тотальних витрат	Одне з основних завдань консультативного механізму — мінімізація сукупних витрат, необхідною умовою ефективного вирішення якого є можливість точного виміру витрат консультативного механізму, але це можливо лише за умови, що система обліку витрат клієнта дозволяє вилучати витрати на дію механізму консультування. Тому необхідно окремо вилучати та аналізувати витрати на реалізацію консультативних операцій, визначати найзначніші витрати, виявляти їх взаємообумовленість тощо
Глобальної оптимізації	У процесі оптимізації структури або управління консультативними послугами є необхідність в узгодженні приватних цілей функціонування окремих складових механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості для досягнення глобального оптимуму
Координації та інтеграції	У процесі управління консультативним механізмом необхідно досягнення погодженої, інтегральної участі всіх ланок структури клієнта в управлінні всіма видами потоків при реалізації цільової функції
Використання теорії компромісів для перерозподілу витрат	Під компромісом розуміється гармонізація економічних інтересів учасників консультативного механізму. Використання у формуванні консультативної моделі критерію мінімуму загальних витрат на матеріальний розподіл обмежує ефективність отримуваних рішень. Критерієм має бути максимальний прибуток від консультативних операцій. Таким чином, зниження прибутку (збільшення витрат) в одній складовій консультативного механізму допустимо і необхідно за умови, що це сприятиме збільшенню прибутку (зниженню витрат) всій системи в цілому



Принципи	Опис
Консультаційний сервіс	Існує маловитратний напрям підвищення конкурентоспроможності клієнта: досягнення сучасного рівня консультаційних послуг і його розвиток (забезпечення гнучкості, надійності та високої якості)
Моделювання та інформаційна підтримка	При аналізі, синтезі та оптимізації механізму консультування широко використовуються різні моделі: математичні, графічні, фізичні, імітаційні тощо, реалізація яких вимагає відповідної інформаційно-комп'ютерної підтримки
TQM	Забезпечення надійності функціонування та високої якості кожної операції консультаційного механізму для забезпечення загальної якості консультаційних послуг
Гуманізації всіх функцій	Усі рішення мають відповідати ергономічним, соціальним, етичним вимогам до роботи персоналу тощо, в т.ч. сучасні умови праці, перспективи кар'єрного зростання, підвищення престижу подібної роботи та ін.
Сталість та адаптивність	Зовнішнє середовище клієнта характеризується високою мірою невизначеності й коливаннями ринкового попиту. У цих умовах консультаційний механізм має перебудовуватися, змінюючи цілі, параметри, критерії оптимізації, програму функціонування, тобто пристосовуватися до нових умов зовнішнього середовища. Це є істотним чинником сталого положення на ринку

Завдання консультаційної моделі механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості всілякі й обумовлені приведеною вище кінцевою метою. Їх класифікацію показано в табл. 8.

Таблиця 8

**КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАВДАНЬ, ЩО ВИРІШУЮТЬСЯ З ВИКОРИСТАННЯМ  
КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ  
ІНСТИТУТУ ЗАЙНЯТОСТІ**

Завдання		
Глобальні	Загальні	Приватні
Досягнення максимального ефекту від впровадження інноваційних форм інституту зайнятості з мінімальними витратами	Створення інтегрованої системи регулювання потоків консультаційних послуг	Зниження рівня витрат на впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Розробка принципів і моделі оцінки результатів впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Експертиза складності роботи кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості, та їхньої кваліфікації. Створення системи мотивації кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Поширення сфери діяльності організації клієнта без збільшення персоналу
	Управління впровадженням інноваційних форм інституту зайнятості	Скорочення часу впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Розробка системи стимулювання праці кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Оцінка інтересів і пріоритетів кадрів, залучених консультантом для програми впровадження інноваційних форм інституту зайнятості

Завдання		
Глобальні	Загальні	Приватні
Моделювання консультативного механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості та умов їх надійного функціонування	Визначення стратегії і технології впровадження інноваційних форм інституту зайнятості в реальних умовах	Скорочення часу впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Розробка стратегії навчання та розвитку кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Адаптація кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості до умов замовника. Безпосереднє проведення заходів з навчання кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості
	Облік та аналіз витрат на виконання механізму	Бюджетування пошуку та підбору кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Визначення оптимальних витрат на дію механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості
	Виявлення незбалансованості потреб і можливостей	Підвищення поточного рівня обслуговування клієнта. Планування обсягів потреби клієнта в кадрах, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості. Діагностика роботи кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості, та прогнозування її результатів
	Передконсультативне обслуговування клієнта	Безпосередній пошук і підбір кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості на ключові позиції. Професійний підбір кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості
	Післяконсультативне обслуговування клієнта	Створення в механізмі впровадження системи наставництва та коучингу. Опрацювання статистичних даних щодо результатів роботи кадрів, залучених консультантом для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості
	Управління консультативними послугами	Усунення непродуктивних ланок консультативного механізму
	Координація діяльності різних підрозділів клієнта	Вибір методів для механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості
	Зовнішня і внутрішня інтеграція	Вибір послідовності дії механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості
	Тиражування консультативної моделі	Документальне зовнішнє оформлення результатів консультативного механізму в цілому та консультативної моделі зокрема

Консультативна модель механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості передбачає наступні якості консультативних послуг: невідчутність; складність кількісного виміру; відсутність завершеної форми; залежність якості та результативності механізму від кваліфікації та особистостей залучених консультантом кадрів.

Упровадження консультативної моделі передбачає можливість її використання в активній формі через тимчасову заміну персоналу (реального чи віртуального)

клієнта кадрами, залученими консультантом для виконання механізму, а також неможливість виконання роботи кадрів, залучених консультантом, методами повсякденної праці клієнта.

Економічний ефект у разі використання консультаційної моделі механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості досягається завдяки зростанню продуктивності праці консультанта і клієнта, а також зниженню трудомісткості дії консультаційного механізму, зниженню собівартості консультаційних послуг, зростанню прибутку і рентабельності, запобіганню збитку. При цьому вивільняються ресурси клієнта: матеріальні, трудові та фінансові. Сама ж консультаційна модель є проявом технічного ефекту, тобто, проявом нової технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау та інших нововведень.

До основних чинників соціальної ефективності механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості відносяться: соціальний ефект (ступінь задоволення населення якістю життя); соціальна ефективність (що визначає підвищення рівня життя людей); соціально-економічна ефективність (дає уявлення про економічну ефективність вкладень в інноваційні форми інституту зайнятості з врахуванням досягнутого соціального ефекту); економічна ефективність (відображає економічну ефективність механізму на основі співвідношення результатів до витрат).

Соціальний ефект визначається як економічними або статистичними, так і соціологічними показниками: зміною співвідношення бюджетів домогосподарств від використання до збереження, зростанням кількості дітей у сім'ях, підвищенням освітнього рівня населення, задоволеністю соціальним статусом або фінансовим положенням. Основний показник — підвищення якості життя людей у результаті соціальної інвестиційної діяльності.

Показники соціальної ефективності дають уявлення про кількісну сторону досягнутих соціальних цілей, заради яких програма впровадження інноваційних форм інституту зайнятості розроблялася і здійснювалася: виникнення додаткових соціальних послуг, зміна індексу споживчих цін, забезпеченості житлом, зменшення безробіття, збільшення народжуваності та зниження смертності.

Показники соціально-економічної ефективності визначаються через збільшення фізичного обсягу консультаційних послуг, зменшення їх вартісної оцінки, зниження поточних витрат клієнтів, збільшення кількості відвідин розважальних заходів, зниження виплат з безробіття тощо.

Економічна ефективність механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості ґрунтується на мінімізації витрат щодо розробки та здійснення її заходів: абсолютних (різниця між сумою капіталовкладень і грошовою оцінкою результатів), відносних (відношення грошової оцінки результатів і сукупних витрат), тимчасових (період повернення інвестицій).

Показники соціально-економічної ефективності визначаються через збільшення фізичного обсягу консультаційних послуг, зменшення їх вартісної оцінки, зниження поточних витрат клієнтів, збільшення кількості відвідин розважальних заходів, зниження виплат з безробіття тощо.

Економічна ефективність механізму впровадження інноваційних форм інституту зайнятості ґрунтується на мінімізації витрат щодо розробки та здійснення її заходів: абсолютних (різниця між сумою капіталовкладень і грошовою оцінкою результатів), відносних (відношення грошової оцінки результатів і сукупних витрат), тимчасових (період повернення інвестицій).

Використання консультаційного підходу при впровадженні інноваційних форм інституту зайнятості дозволяє підвищити ефект від механізмів впровадження; внести ясність до їх ціноутворення за рахунок значної економії засобів; створити спільну мову персоналу клієнта, що сприяє підвищенню ефекту від командної ро-

боти й управління знаннями; підвищити професійні можливості консультантів у роботі з клієнтом; трансформувати на споживачів орієнтацію менеджерів клієнта, які раніше фокусувалися на інтересах свого підрозділу; просунути менеджерам клієнта вгору службовими сходами; просунути консультанту від припущень до обговорення з клієнтом напрямів трансформації соціально-трудових відносин зайнятості в його організації; допомогти клієнту перейти від процесних, системних і структурних чинників до уважного відношення до людських аспектів трансформації соціально-трудових відносин зайнятості; дозволяє консультантам прагнути до створення таких консультаційних моделей, які несуть в собі суспільну цінність; створити консультанту єдиний стиль надання послуг.

**Висновки.** Консультаційний підхід дуже ефективний у роботі з некомерційними механізмами. Тим, хто може відповідати його вимогам, він несе фінансове, професійне та моральне задоволення [1–3; 6]. Навички роботи, які використовуються консультантами в механізмах впровадження інноваційних форм інституту зайнятості, мають велику цінність і зібрані з багатьох наукових напрямів.

### **Література**

1. *Борецька Н.П.* Основи управлінського консультування / Н.П. Борецька, Г.О. Крапівіна; ДІРСІП. — Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. — 152 с.
2. *Бушуев С.Д.* Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. — К.: ІРІДІ-УМ, 2010. — 208 с.
3. *Бушуєва Н.С.* Управління проектами та програмами організаційного розвитку / Н.С. Бушуєва, Ю.Ф. Ярошенко, Р.Ф. Ярошенко — К.: Саммит-книга, 2010. — 200 с.
4. *Крапівіна Г.О.* Логіко-семантична модель наочної області зайнятості / Г.О. Крапівіна // Економічний вісник Донбасу. — 2013. — № 3(33). — С. 254—259.
5. *Крапівіна Г.О.* Типологія інституту зайнятості та напрями дослідження його трансформації / Г.О. Крапівіна // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — К.: КНЕУ, 2013. — №5. — 155 с. — С. 35—48.
6. *Уикхэм Ф.* Консалтинг в управленні проектами / Ф. Уикхэм. — М.: Дело и сервис, 2006. — 368 с.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2013 р.

УДК 658.8: 339.138

**О.В. Данніков,**

канд. екон. наук, доц., докторант,

кафедра маркетингу,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

### **КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Запропонований підхід до управління маркетинговою і збутовою діяльністю підприємства має на меті становлення її торговельної діяльності, як процесу в рамках єдиних маркетингових, комерційних, ринкових та корпоративних цілей і стратегій. Це в свою чергу вимагає відповідних трансформацій якісних і кількісних характеристик торгового персоналу, а саме, формування та розвиток людського капіталу, як найціннішого активу компанії. Адже саме він є одним із головних елементів здійснення програм продажу компанії, оскільки є ланкою, що пов'язує підприємства із споживачами, засобом донесення до них створених маркетингових цінностей, обличчям підприємства, постачальником інформації, шукачем нових ринків і споживачів.*