

Кицак Т.Г.,
канд. екон. наук, доцент,
kizak1@ukr.net

Коваленко І.Ф.,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Кицак Т.Г.,
канд. екон. наук, доцент,
Коваленко І.Ф.,

канд. екон. наук, доцент,
Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана

Kitsak T.G.,
PhD in Economics, Docent,
Kovalenko I.F.,

PhD in Economics, Docent,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ:
ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

**КОЛЛЕКТИВНО-ДОГОВОРНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОПЛАТЫ
ТРУДА: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

**COLLECTIVE-CONTRACTUAL REGULATION LOAN PAYMENT:
PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT**

Досліджено особливості колективно-договірного регулювання оплати праці у вітчизняних реаліях. Проаналізовано сучасний стан та якість колективно-договірного процесу. Визначено актуальність колективно-договірного регулювання головних питань у сфері оплати праці та обґрунтовано важливу роль цього процесу у вирішенні соціально-економічних проблем і суперечностей між сторонами соціально-трудова відносин: працівником, роботодавцем і державою. Запропоновано перспективні напрями удосконалення колективно-договірного регулювання оплати праці.

Исследованы особенности коллективно-договорного регулирования оплаты труда в отечественных реалиях. Проанализировано современное состояние и качество коллективно-договорного процесса. Определена актуальность коллективно-договорного регулирования главных вопросов в сфере оплаты труда и обосновано важную роль этого процесса в решении социально-экономических проблем и противоречий между сторонами социально-трудовых отношений: работником, работодателем и государством. Предложены перспективные направления совершенствования коллективно-договорного регулирования оплаты труда.

The peculiarities of collective-contractual regulation of labor remuneration in the national realities are investigated. The current state and quality of the collective-contractual process is analyzed. The importance of collective-contractual regulation of the main issues in the field of remuneration is determined and the important role of this process in solving socio-economic problems and contradictions between the parties of social and labor relations: employee, employer and state is substantiated. It was investigated that the collective-contractual way of regulating wages, its widespread use in domestic economic practice is restrained by insufficient development of organizational and legal issues, as well as methodical principles for regulating the relations of the main stakeholders. The status of a collective agreement has not yet acquired the status of a "source of law" in Ukraine, along with laws and regulations that are actively practiced in the highly developed

countries of the world in the international environment. Widespread application of the collective-contractual way of regulating wages is constrained by the lack of elaboration of organizational and legal issues, as well as the methodical principles for regulating the relations of the main stakeholders. The current situation in the social and labor sphere reflects the specifics of the formation of a market economy in Ukraine. Proposed directions of improvement of collective-contractual regulation of wages are offered.

Ключові слова. Колективно-договірне регулювання, оплата праці, соціальне партнерство, соціально-трудова відносина, генеральна угода, колективний договір.

Ключевые слова. Коллективно-договорное регулирование, оплата труда, социальное партнерство, социально-трудовые отношения, генеральное соглашение, коллективный договор.

Key words. Collective-contractual regulation, remuneration of labor, social partnership, social-labor relations, general agreement, collective agreement.

Вступ. У вітчизняних реаліях ринкові інститути у вигляді власності, капіталу, максимізації прибутку, які покликані координувати економічну діяльність у ринковій економіці, виявилися не здатні створити ефективну основу соціально-економічного устрою, при цьому імпортовані інститути зазнають з часом радикальних перетворень в умовах української економіки і виявляються неефективними. Суттєвих змін у гіршу сторону зазнала система оплати праці що являється головним фактором накопичення проблемних питань у соціально-трудова сфері.

Колективно-договірне регулювання оплати праці являється актуальним для більшості розвинених країн способом вирішення соціально-економічних проблем і суперечностей між сторонами соціально-трудова відносин: працівником, роботодавцем і державою.

За своєю сутністю колективно-договірний процес регулювання сфери оплати праці відображає також об'єктивну необхідність узгодження інтересів головних суб'єктів сучасних економічних процесів і дозволяє досягнути компромісу в питаннях організації системи оплати праці, що є також одним з основних факторів економічного прогресу та політичної стабільності в Україні. Функціонування ефективного організаційно-економічного механізму колективно-договірного регулювання оплати праці є одним з основних теоретичних і практичних проблемних сфер налагодження соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні, оскільки доходи, отримані за місцем роботи, є головним джерелом забезпечення головних матеріальних і духовних потреб переважної більшості населення країни. І саме рівень трудових доходів визначає соціальну мобільність населення, його спроможність брати активну участь у житті суспільства, формувати його трудовий потенціал.

Незважаючи на очевидні переваги колективно-договірного способу регулювання розміру заробітної плати, його широке застосування у вітчизняній господарській практиці стримується недостатньою розробленістю організаційних і правових питань, а також методичних засад регулювання взаємовідносин головних стейкхолдерів. Статус колективного договору ще не набув в Україні статусу «джерела права» нарівні з законами та підзаконними актами, які в міжнародному середовищі активно практикуються у високорозвинених країнах світу. Сучасна ситуація, що склалася в соціально-трудова сфері, відображає специфіку формування ринкової економіки України. З одного боку, закладені фундаментальні основи нової соціально-економічної системи, головними ознаками якої є різноманіття форм власності, розвиток форм зайнятості, розширення джерел доходів,

активна зміна кон'юнктури ринку праці і бізнесових практик. З іншого боку, нова система поки не проявила своєї ефективності і відзначається зниженням рівня життя більшості населення, зростанням трудових конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками, підвищенням рівня безробіття, який зумовлений спадом виробництва, розшаруванням населення за доходами і споживанням, що супроводжується підвищеною соціальною напруженістю в суспільстві.

Постановка завдання. Метою роботи є визначення перспективних напрямів удосконалення колективно-договірного регулювання оплати праці.

Результати дослідження. Характер та особливості процесів, які відбуваються в економіці України, переконують нас у тому, що в основу укладання колективних договорів і угод у першу чергу повинні бути покладені питання регулювання оплати праці. Такий підхід багато в чому обумовлений самою сутністю заробітної плати як ціни за послуги праці та її важливості з точки зору характеристики величини витрат роботодавця та розміру реальних доходів працівників, що мають стійку тенденцію до зменшення в останні роки. У контексті цих проблем актуалізується доцільність формування обґрунтованої концепції розвитку договірного регулювання оплати праці на всіх рівнях, визначення умов забезпечення інтересів держави, бізнесу і, перш за все, головного стейкхолдера цих процесів — людини праці. Більше того, вимагають осмислення питання, пов'язані з дослідженням природи, закономірностей, трендів і домінант соціалізації трудових відносин, що має вплинути на визначення напрямів і пріоритетів розвитку соціального партнерства в Україні.

Основу методологічного інструментарію досліджень суспільних відносин у сфері праці становлять роботи класиків економічної науки — Барра Р., Брю С.Л., Гелбрейта Дж.К., Кейнса Дж.М., Макконнелла К.Р., Маршалла А., Мескона М.Х., Пігу А., Самуельсона П., Сміта Р.С., Ерхарда Л. та інших.

У працях цих всесвітньовідомих науковців представлено також різні практики регулювання заробітної плати на національному, галузевому, регіональному, організаційному. У своїх дослідженнях ці автори по-різному описують ті чи інші процеси, які мають сприяти формуванню ефективного механізму регулювання основних питань оплати праці. Тому в процесі створення ефективної української моделі колективно-договірного регулювання заробітної плати потрібно критично підходити до того, які зарубіжні теорії і практики доцільно використати у вітчизняних реаліях.

Перш за все необхідно брати до уваги напрацювання вітчизняних наукових шкіл, які ці процеси досліджують орієнтуючись на реалії сьогодення та особливості сучасних економічних процесів. Проблему регулювання сфери оплати праці досліджують у своїх наукових працях представники наукової школи з управління персоналом та економіки праці — Колот А.М., Цимбалюк С.О., Данюк В.М., Герасименко О.О., Лопушняк Г.С., а також інші відомі науковці — Грішнова О.А., Новіков В.М., Новікова О.Ф., Заяць Т.А.

На думку очільника наукової школи з управління персоналом та економіки праці Колота А.М. реформування заробітної плати в Україні здійснюється без належного науково-методичного забезпечення. Відтак на практиці не сталося чіткого розмежування державного й договірного регулювання заробітної плати, не відпрацьовано нових підходів до них, залишаються низькими обсяг та ефективність роботи з оптимізації регулювання заробітної плати на

національному, галузевому, регіональному й виробничому рівнях. Одна з особливостей перехідного періоду до ринку в Україні полягає в тому, що за лібералізації соціально-трудових відносин держава вже не здійснює тотального контролю за розмірами заробітної плати, а ринкові регулятори ще не працюють на повну силу. Замість колишньої позаринкової моделі організації заробітної плати на рівні держави фактично діє її позаринкова модель на рівні підприємства. Це призвело до того, що процеси у сфері оплати праці набули стихійного, безсистемного, нерегульованого характеру [4, с. 3].

Ця ідея сприяє формулюванню висновку про те, що має бути активізована роль держави у напрямі формування позитивного середовища розвитку колективно — договірною регулювання оплати праці, а також підсилена її соціальна функція, регулююча, координуюча та інформаційна, що стане запорукою розвитку інституціонального забезпечення поширення концепту соціального партнерства як єдиного ефективного способу регулювання питань винагороди за працю. Нинішні ж реформи, в тому числі і в соціально-трудої сфері, проводяться перш за все в інтересах олігархічних кланів, які зайняли ключові позиції на державних і приватних (приватизованих) підприємствах. Все це поширює певні конфронтації, недовіру, неповагу, перш за все, у відносинах держава-працівник, бізнес-працівник.

Істотних проблем у сфері регулювання оплати праці додали соціально безвідповідальні дії держави коли на початку 2017 року була нівельована роль мінімальної заробітної у тарифній системі та відбулась суттєва зміна її статусу. Заробітна плата трансформувалася з самостійної економічної категорії в соціальні виплати, які не пов'язані з кількістю, якістю і результатами праці. Зміни в кращу сторону відбулись тільки для низькокваліфікованого персоналу, в цілому, негативно вплинувши на формування соціального та людського капіталу. Хоча у Генеральній укладеній на 2016–2017 рр. і пролонгованій на 2018 рік мінімальна заробітна визначається як розмір оплати за просту та некваліфіковану працю, і за своїм статусом являється активним елементом тарифної системи щодо визначення величини тарифних ставок для всіх кваліфікаційних розрядів. Тому проявляється факт прямого ігнорування з боку Уряду умов і певних норм Генеральної угоди, що в свою чергу поширює практику зневажання державою інтересами інших сторін соціально-трудових відносин і вкрай негативно впливає на становлення концепту соціального партнерства.

У проекті нової Генеральної угоди сторони декларують про домовленість забезпечити темпи зростання середньомісячної заробітної плати в 2018 році не менше ніж 45 %, у 2019 році 35 %, у 2020 році 25 % (відповідно до попереднього року) з метою досягнення нею середнього показника: за 2018 рік — 10200 грн; за 2019 рік — 13600 грн; за 2020 рік — 17700 грн.

Також проголошується зростання заробітної плати темпами не менше потрійного індексу інфляції. Тарифна ставка (посадовий оклад) робітника (працівника) I розряду на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності встановлюється у розмірі не меншому від 120 % фактичного прожиткового мінімуму для працездатних осіб (з урахуванням суми податку на доходи фізичних осіб та військового збору) у цінах грудня попереднього року.

Фактичний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб (з урахуванням суми обов'язкових платежів відповідно до чинного законодавства) у

цінах грудня 2017 року за розрахунками Мінсоцполітики склав 3961,88 грн (3961,88 грн * 120 % = 4754,26 грн). Прожитковий мінімум з 1 січня 2018 року — 1762 грн, з 1 липня — 1841 грн, з 1 грудня — 1921 грн [1].

У проекті нової Генеральної угоди сторони також декларують ініціативу про підготовку на тристоронній основі і внесення на розгляд Національної тристоронньої соціально-економічної ради в 2018 році пропозиції для затвердження Кабінетом Міністрів України державної програми щодо проведення комплексного реформування оплати праці для забезпечення положень конвенцій МОП та Європейської соціальної хартії.

Ці факти підтверджують думку про те, що профспілки як суб'єкти забезпечення інтересів працюючого населення продовжують себе дискредитувати, оскільки йдуть на поступки Уряду в питаннях зміни статусного закріплення сутності розміру мінімальної заробітної плати у проекті нової Генеральної угоди. Ці приклади також ставлять під сумнів можливість інституту профспілок як суб'єкту, який володіє делегованими правами працівників, взагалі забезпечувати їх інтереси. Оскільки, якщо даний суб'єкт не в змозі забезпечити головний інтерес людей в процесі праці, то забезпечення інших другорядних інтересів не має ні актуальності, ні необхідності. Тому якщо профспілка, як сторона соціального діалогу неякісно здійснює покладену на неї діяльність, ні про яку можливість удосконалення колективно договірному процесу не може бути й мови. Але все ж таки жевріє надія що оновиться профспілковий топ-менеджмент і це дасть поштовх до прогресивного розвитку даного суб'єкту, який потенційно має всі можливості впливу на покращення забезпечення інтересів своїх головних стейкхолдерів.

Кардинально інша ситуація в Європі. У Німеччині кожен поважаючий себе трудящий готовий стати членом геверкшафта (Gewerkschaft, нім. — профспілка). Адже німецькі профспілки пропонують своїм членам не тільки допомогу і захист на робочому місці, а й безліч інших пільг, як то безкоштовні консультації адвоката або курси підвищення кваліфікації. Саме з профспілкової скарбниці виплачується допомога страйкуючим і, найчастіше, звільненим (крім державних соціальних виплат, зрозуміло). Та що там — їх вплив поширюється куди глибше: на більшості промислових підприємств Німеччини навіть меню в їдальнях затверджується при їх участі.

У Франції соціальне партнерство характеризується провідною роллю держави, яка прагне одноосібно і в повному обсязі керувати економічним, технологічним і соціальним розвитком країни. На загальнонаціональному рівні тут діє економічний і соціальний рада, до якої входять 230 членів: 72 (1,3 %) — від підприємців, 69 (30 %) — від профспілок. 17 (7,4 %) — від соціальних служб, 10–3 % — від сільськогосподарських кредитних спілок та ін [2, с. 37]. Крім того, до складу Ради входять 40 експертів, які призначаються президентом країни.

Якщо досліджувати європейський досвід державного регулювання сфери оплати праці, то в країнах ЄС він базується на співвідношенні таких складових, як:

- визначення розмірів мінімальної річної заробітної плати для кожної категорії працівників з урахуванням усіх виплат; використання тарифної системи як інструменту диференціації заробітної плати у різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, безтарифна система тощо); переважне використання почасової системи оплати праці; розширення сфери нормування праці, охоплення нею нових контингентів працівників не тільки фізичної, а й

розумової праці як у матеріальній, так і в нематеріальній сферах виробництва; зміна орієнтації підприємців і менеджерів з кількісних на якісні показники діяльності; стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівників; значне поширення систем плати за знання і компетенції; розвиток системи гнучких пільг.

Головною функцією державного регулювання оплати праці в країнах Європейського Союзу є забезпечення мінімального рівня доходів населення. Держава визначає, які функції покладаються на підприємства у сфері управління оплатою праці. Навіть в умовах ринкового регулювання оплати праці вона не може цілком відмовлятися від державного регулювання в цій сфері. Особливо це у період переходу до ринкової економіки має стосуватися і надання державних гарантій у сфері оплати праці, пільг і компенсацій [2, с. 74].

На підприємствах Німеччини в організації оплати праці головними є тарифні угоди з розрядами заробітної плати робітників і службовців у відповідній галузі. У багатьох країнах з розвинутою ринковою економікою в основних галузях промисловості праця близько 85—90 % усіх працівників тарифікується. У країнах Західної Європи централізоване регулювання оплати праці часто поступається місцем локальному, у зв'язку з чим колективні договори виступають як рівне джерело трудового права, що має досить ґрунтовну за змістом нормативну частину. Право на колективні договори здебільшого або безпосередньо закріплено в конституціях (Франція, Греція, Італія, Іспанія) або є похідним від права на асоціацію (Німеччина, Австрія, Данія). У багатьох країнах Європейського Союзу право на колективні договори регулюється спеціальними законами, що зазвичай називається “Законом про колективні договори”. До таких країн належать Німеччина, Нідерланди, Бельгія [3, с. 224].

Використання європейського досвіду в українських реаліях є можливим за умови виваженого та обґрунтованого впровадження його концептуальних засад. Перш за все необхідно встановити мінімальну заробітну плату на рівні фактичного прожиткового мінімуму, розрахованого за реальними нормами споживання продуктів харчування та непродовольчого призначення та послуг. При розробці механізму встановлення мінімальної заробітної плати необхідно виходити з самої генеральної сутності заробітної плати як ціни робочої сили. При цьому, очевидно, що її ціна повинна визначатися на ринку праці та фіксуватися на основі переговорів між соціальними партнерами, включаючи державу. Відповідно питання про встановлення мінімальної заробітної плати однозначно має вирішитись на рівні укладання Генеральної угоди. Також необхідно все таки повернутись до того, що мінімальна заробітна плата має активним чином впливати на тарифну систему, яка теж повинна домінувати в сфері оплати праці.

На основі прогресивних європейських та американських ідей необхідно змінювати підходи до процесу регулювання взаємовідносин та забезпечення інтересів сторін соціально-трудових відносин щодо питань сфери оплати праці. Можна навести приклади передових ініціатив у соціально-трудових відносинах, які були проголошені більша ста років тому відомим американським підприємцем Генрі Фордом та визначним науковцем німецького походження Наумом Райхесбергом.

«Не можна назвати людину незалежною, якщо вона залежить хоча б від одного помічника. Роботодавець є партнером свого підлеглого, а підлеглий — партнером свого керівника.

Тільки так формуються взаємовигідні відносини, а тому марно і тому й іншому претендувати на свою виняткову значимість. Вони обидва важливі і необхідні. Якщо один зловживає владою, то лише за рахунок іншого, тим самим завдаючи шкоду і собі.

І капітал, і робоча сила — не окремі групи, вони — партнери.

Коли вони починають тягнути ковдру в різні боки, то завдають шкоди тій організації, в якій є партнерами і від якої отримують підтримку» Генрі Форд, 1914 р. [5, с. 85].

Встановлення та зміна розміру мінімальної заробітної плати для кожної галузі виробництва має залежати від зростання прибутковості даного виробництва або збільшення цін на найважливіші предмети споживання. Тарифи, які встановлені за згодою представницьких організацій робітників і підприємців, мають характер норм та зобов'язань, порушення яких має нести за собою цивільну відповідальність (професор Бернського університету І. Н. Райхесберг, 1905р.) [6, с. 25].

Схожі цінності пропагує і Колот А.М., висловлюючи думку про те, що заробітна плата повинна забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник може одержати в обмін на свою працю [7, с. 18].

Розробка головних стратегічних напрямків розвитку галузевого і внутрішньофірмового регулювання оплати праці — визначення можливих темпів зростання заробітної плати в майбутньому періоді (не менше ніж на 3 роки вперед — на період дії чергового колективного договору), в інтересах поступового досягнення більш високих меж матеріальної забезпеченості працівників має здійснюватись з урахуванням:

- фактичного рівня матеріальної забезпеченості працівників;
- необхідності підвищення рівня матеріальної забезпеченості працівників;
- критеріальних показників оцінки рівня заробітної плати працівників щодо розвитку на найближчу перспективу;
- фінансових можливостей підприємств та організацій.

Ефективне застосування представниками сторін соціального партнерства розробленого інструментарію передбачає їх конструктивну взаємодію в процесі ведення переговорів по заробітній платі, вчасний обмін необхідною інформацією, обговорення проектів спільних рішень, розробка пропозицій, взаємне прагнення до прийняття компромісних рішень.

Досвід розробки та практичного впровадження галузевих і внутрішньофірмових стандартів оплати праці показує, що даний інструментарій не забезпечує автоматичного зняття всіх проблем і розбіжностей інтересів соціальних партнерів у процесі узгодження розмірів оплати праці в галузі або компанії. Проте, за умови цілеспрямованих, послідовних дій представників працівників, які використовують в якості аргументації своїх вимог науково обгрунтовані розрахунки і прозору методологію розробки стандарту оплати праці, переговори по заробітній платі, як правило, проходять успішно.

Висновки. Колективно-договірна модель в Україні має базуватися на чітко налагодженому механізмі взаємодії його учасників: працівників, роботодавців і держави. Істотний вплив на формування колективно-договірних моделей мають здійснювати профспілкові організації. Держава в свою чергу має встановлювати, гарантувати і контролювати дотримання норми, які визначають рівень жит-

тя, системи оплати праці, соціальний захист населення. Як правило, це має бути закріплено в законах. Соціальні партнери навіть при обговоренні поточних питань мають керуватися також і інтересами суспільства в цілому.

Коллективно-договірне регулювання оплати праці потребує подальшого удосконалення у напрямі подолання декларативності та формалізму під час укладання договорів та угод, наповнення їх чіткими нормами і стандартами.

Така система тристоронніх соціально-трудова відносин дозволить запобігати серйозним соціальним конфліктам, сформує надійну основу для стійкого розвитку економіки. Нормативно-правового регулювання потребує і оформлення змісту та структури, закріплення послідовності їх укладення, визначення сфери дії та співвідношенні чинності норм угод і договорів, які укладаються на різних рівнях. Фіксації чіткого статусу потребує також колективний договір на рівні підприємства, укладання якого не має норми та принципу обов'язковості для всіх суб'єктів господарювання.

У цілому, такі системні зміни в середовищі тристоронніх соціально-трудова відносин дозволять запобігати серйозним соціальним конфліктам, поживлять соціально-економічні процеси та сприятимуть створенню надійного підґрунтя для стійкого розвитку економіки.

Література

1. Федерация професійних спілок України (2018), Генеральна угода на новий строк, режим доступу <http://www.fpsu.org.ua/generalna-ugoda> (Дата звернення 8 лютого 2018 року).
2. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС): монографія / А. М. Колот, Г. Т. Кулікова; за заг. ред. А. М. Колота, Г. Т. Кулікова. — К.: КНЕУ, 2008. — 274 с.
3. *Матюх С. А.* Особливості колективно-договірного регулювання заробітної плати в країнах ЄС / С. А. Матюх // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. — 2004. — № 6. — С. 222–227.
4. *Колот А. М.* Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати і шляхи його вдосконалення на матеріалах промислових підприємств України: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. докт. екон. наук/ Київськ. нац. екон. ун-т. К., 1998. 36 с.
5. *Форд Г. Д.* Мое життя та робота / Пер. з англійської Уляни Джаман. — К.: Наш Формат, 2015. — 384 с.
6. *Райхесберг І. Н.* Международное фабричное законодательство. — Х., 1905. — 72 с.
7. *Колот А. М.* Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 1. — С.16–21.

References

1. Federation of Trade Unions of Ukraine (2018), General agreement for a new term, available at: <http://www.fpsu.org.ua/generalna-ugoda> (Accessed 8 February 2018).
2. Kolot, A.M. (2008), *DoslIdzhennya problem oplati pratsI: porIvnyalniy anallz (UkraYina ta kraYini ES)* [Labor payback research: comparative analysis (Ukraine and EU countries)], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Matyuh, S.A. (2004), “Features of collective-contractual regulation of wages in EU countries”, *Visn. Hmel'nits. nats. un-tu*, no. 6, pp. 222–227.

4. Kolot, A.M. (1998) “Organizational and economic mechanism of wage regulation and ways of its improvement (on materials of industrial enterprises of Ukraine)”, Sc.D. Thesis, Econ. Sciences: 08.06.01; KNEU, Kiev, Ukraine.
5. Ford, G. D. (2015), *Мое життя та робота [My life and work]*, Translated by Ulyana Dzhaman. Kiev, Ukraine.
6. Rayhesberg, I. N. (1905), *Mezhdunarodnoe fabrichnoe zakonodatelstvo [International Factory Law]*, Kharkiv.
7. Kolot, A. M. “Foreign experience of material incentives for staff”, *Ukrayina: aspekti pratsi*, no. 6, pp. 16–21.

Стаття надійшла до редакції 15.01.18 р.

УДК 005.95-051]:[005.336.2:004

Кравчук О.І.,

канд. екон. наук, доцент,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
kravchuk_ok@yahoo.com

Кравчук О.И.,

канд. экон. наук, доцент,
Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана

Кравчук О.И.,

PhD in Economics, Docent,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ

ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

HR-MANAGER DIGITAL COMPETENCY

У статті досліджено сутність поняття «цифрова компетентність». Визначено тренди розвитку цифрових технологій управління персоналом та функціональні сфери управління персоналом, практика реалізації яких вимагає розвитку професійних цифрових компетентностей менеджера з персоналу. Узагальнено цифрові компетенції менеджера по персоналу, які необхідні для реалізації функцій управління персоналом у найближчому майбутньому.

В статье исследовано сущность понятия «цифровая компетентность». Определены тренды развития цифровых технологий управления персоналом и функциональные сфере управления персоналом, практика реализации которых требует развития профессиональных цифровых компетенций менеджера по персоналу. Обобщено цифровые компетенции менеджера по персоналу, которые необходимы для реализации функции управления персоналом в ближайшем будущем.

The purpose of the article is to study the essence and detailing HR digital competency in accordance with the current trends in the development of digital management technologies and developing recommendations for its structure. The scientific novelty of the research is the following results, such as definition of the essence of the concept of “digital competence”; definition of trends in the development of digital HR technologies and functional areas of human resource management, the practice of which requires the