

*Грузіна І. А.  
Дериховська В. І.*

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Монографія**

**Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014**

УДК [005.963:005.21]:658

ББК 65.290.2

Г 90

Рецензенти: докт. екон. наук, доцент, зав. кафедри менеджменту Вищого навчального закладу Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі" *Шимановська-Діанич Л. М.*; докт. екон. наук, професор кафедри управління персоналом і економіки праці Донецького національного університету *Шаульська Л. В.*; докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародного бізнесу та туризму, проректор з науково-педагогічної роботи Тернопільського національного економічного університету *Брич В. Я.*

**Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.**

Протокол № 10 від 02.06.2014 р.

**Авторський колектив:** канд. екон. наук, доцент Грузіна І. А. – вступ, п. 1.2; п. 2.2; п. 3.2; канд. екон. наук, ст. викладач Дериховська В. І. – вступ, п. 1.1; п. 1.3; п. 2.1; п. 2.3; п. 3.1; п. 3.3, висновки.

**Грузіна І. А.**

Г 90 Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с. (Укр. мов.)  
ISBN 978-966-676-557-7

Розглянуто теоретико-методологічне забезпечення для підвищення рівня розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством. Викладено авторський підхід до оцінювання рівня розвитку персоналу на основі визначення ймовірнісного рівня прояву корпоративних, професійних та поведінкових груп компетентностей виробничого персоналу.

Рекомендовано для фахівців із питань управління та оцінювання рівня розвитку персоналу, викладачів, аспірантів, магістрів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК [005.963:005.21]:658

ББК 65.290.2

ISBN 978-966-676-557-7

© Грузіна І. А., Дериховська В. І., 2014

## Вступ

Інформатизація суспільства, прогресивний розвиток науки, техніки і технологій, ринкова орієнтація економіки, інноваційність та висока наукомісткість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до якості працівників вітчизняних підприємств. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок вже не задовольняє вимог сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалювання як особистих, так і власне ділових якостей, розвитку трудового та інноваційного потенціалу, а також співробітництва та взаємодопомоги у колективі, підтримки ділової етики і трудової дисципліни.

Кожне підприємство у своїй діяльності орієнтується на тенденції та плани довгострокового розвитку, що зумовлює досягнення не тільки поточних, але й перспективних цілей функціонування. У зв'язку з цим набуває особливого значення зміцнення та збереження конкурентоспроможності підприємства завдяки стратегічному управлінню, особливе місце в якому відводиться управлінню персоналом. Саме персонал підприємства постає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямком яких є розкриття повного арсеналу його здібностей і компетентностей, що дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз і втрат, стабільно нарощувати ефективність свого функціонування. Тому не випадково першочерговим стратегічним завданням для вітчизняних підприємств стає розвиток працівників як провідний напрямок стратегії управління персоналом.

Питання стратегічного управління персоналом порушувалось у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, серед яких: М. Армстронг, І. Ансофф, Г. Десслер, В. Гриньова, А. Зут, А. Кібанов, Г. Лич, В. Маслов, Г. Назарова, О. Ястремська, А. Ткаченко та ін. У свою чергу, питання дослідження розвитку працівників, зокрема його стратегічних аспектів, висвітлено у роботах таких авторів, як В. Верхоглядова, Г. Кіндранська, А. Колот, Ю. Лисенко, Ю. Одегов, В. Савченко, В. Співак, А. Топмсон та

Дж. Стрікланд, Л. Шаульська, Н. Федорова, П. Шейл, С. Шекшня, Л. Шимановська-Діанич, І. Грузіна, О. Заклекта-Берестовенко та ін.

Всебічне вивчення й узагальнення наукових праць дозволило зробити висновок про те, що низка питань стосовно розвитку персоналу недостатньо досліджені та розроблені. Так, зокрема, існує неоднозначність у трактуванні понятійно-категоріального апарату розвитку персоналу, виникає об'єктивна необхідність у формуванні методичного підходу до оцінки рівня розвитку персоналу з метою досягнення його відповідності стратегічним орієнтирам підприємства.

З огляду на це подальше поглиблення теоретичних і методичних досліджень у даній сфері доцільно пов'язати з уточненням поняття "розвиток персоналу", вдосконаленням процедури оцінки його рівня та формуванням стратегії управління розвитком персоналу відповідно до стратегічних цілей діяльності машинобудівних підприємств. Недостатня вивченість і практична освоєність зазначених аспектів, а також їх важливе теоретичне і практичне значення зумовили вибір теми монографії, визначили її мету, перелік і зміст задач.

Метою монографії є теоретичне обґрунтування й розроблення методичного забезпечення для підвищення рівня розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством. Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки і вирішення комплексу таких задач:

удосконалити класифікацію стратегій управління персоналом шляхом її доповнення відповідно до умов функціонування підприємства;

уточнити сутність і зміст поняття "розвиток персоналу", визначити місце стратегії розвитку персоналу в загальній стратегії підприємства;

обґрунтувати систему показників оцінки рівня розвитку персоналу;

розробити методичне забезпечення для комплексного оцінювання рівня розвитку персоналу;

уточнити перелік компетентностей, що мають бути властиві виробничому персоналу, та запропонувати процедуру їх оцінювання;

визначити рівень розвитку виробничого персоналу як однієї з найважливіших категорій персоналу машинобудівних підприємств;

обґрунтувати вибір основних напрямків стратегії управління розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу у системі стратегічного управління промисловим підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи, практичні рекомендації щодо оцінки рівня розвитку персоналу машинобудівного підприємства й вибору напрямків його підвищення.

Монографію присвячено подальшому розвитку теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством.

Авторами уточнено сутність поняття "розвиток персоналу", що передбачає здобуття й удосконалення корпоративних, професійних та поведінкових груп компетентностей для забезпечення ефективної реалізації стратегічних завдань персоналом підприємства; удосконалено класифікацію стратегій управління персоналом шляхом її доповнення класифікаційною ознакою "основні етапи процесу управління розвитком персоналу", в межах якої виділені стратегії: відбору та залучення, трудової адаптації, оцінювання, професійного навчання, кар'єрного просування, використання та руху, мотивації персоналу та його скорочення, які враховують особливості процесу управління та спрямовані на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Досліджено стан розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах Харківського регіону шляхом аналізу сукупності часткових показників, які кількісно відображають професійно-кваліфікаційний рівень персоналу. Обґрунтовано методичне забезпечення вибору та оцінки якісних і кількісних показників розвитку персоналу, що дозволить, поетапно виконуючи всі процедури аналізу, визначати рівень розвитку працівників. Уточнено перелік компетентностей, якими має володіти виробничий персонал, та об'єднано їх у корпоративні, професійні та поведінкові групи компетентностей, набуття і розвиток яких забезпечують ефективне виконання професійних завдань та успішну реалізацію стратегічних цілей підприємства. Запропоновано процедуру оцінювання компетентностей шляхом використання показника відносної частоти рівня прояву кожної компетентності у судженнях експертів, що дозволить переводити якісні експертні оцінки у кількісний вимір та використовувати їх під час розрахунку інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

Визначено рівень розвитку виробничого персоналу на прикладі одного з досліджених підприємств за допомогою комбінації кількісної та якісної оцінки на основі поєднання методів їх визначення (методу

факторного аналізу – для відбору кількісних показників, які об'єднані у групи, що характеризують результативність праці персоналу, якість процесів управління ним і витрати на розвиток персоналу; методу експертних оцінок – для оцінки якісного показника – компетентностей) та об'єднання отриманих значень в інтегральний показник розвитку персоналу методом таксономії.

Обґрунтовано вибір стратегій управління розвитком персоналу на основі розподілу персоналу за квадрантами матриці "Портфель стратегій підприємства", кожному з яких відповідає певна група персоналу (групи "Зірки", "Знаки питання", "Рутинні працівники" і "Проблемні працівники") за рівнем його розвитку та продуктивністю праці.

Викладені в роботі теоретичні основи та практичні рекомендації щодо розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством можуть бути корисні як для менеджерів з персоналу, так і для наукових працівників, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів у процесі їх наукової і практичної діяльності.

Автори висловлюють глибоку подяку рецензентам роботи: доктору економічних наук, доценту Шимановській-Діанич Людмилі Михайлівні, доктору економічних наук, професору Шаульській Ларисі Володимирівні, доктору економічних наук, професору Бричу Василю Ярославовичу, які уважно прочитали рукопис і зробили цінні зауваження, врахування яких сприяло удосконаленню монографії, а також особливу подяку за розуміння та підтримку кандидату економічних наук, доценту Заклекті-Берестовенко Олені Святославівні.

## **Розділ 1**

# **Теоретичні основи розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством**

### **1.1. Стратегія підприємства: сутність та принципи формування**

Інтенсивний розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від промислових підприємств, як базової ланки економіки країни, нових підходів та ефективних методів управління, які здатні забезпечити конкурентоспроможність, швидке реагування та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, а також сталий економічний та соціальний розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Усе це може бути досягнуто лише за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю будь-якого підприємства.

На сьогоднішній день ринкова орієнтація сучасних промислових підприємств загострила проблему постійної адаптації до мінливих умов господарювання, що, у свою чергу, викликає об'єктивну необхідність вдосконалення системи управління підприємством, змін поглядів керівництва щодо управління його розвитком. За цих обставин актуальним є впровадження науково обґрунтованих прийомів та методів стратегічного аналізу, розвитку, розробки та реалізації стратегії, сучасних технологій, принципів та елементів управління для досягнення перспективних цілей підприємства. Своєчасне передбачення, реагування та пристосування до швидкозмінних ринкових умов відповідно до цілей підприємства, його потенціалу та можливостей дає змогу не тільки адаптуватися, але й створити необхідний сучасний інструментарій управління розвитком підприємства у довгостроковому періоді – систему стратегічного управління.

Еволюційний розвиток підходів до управління підприємством та загальнооб'єктивні вимоги навколишнього середовища зумовили виникнення та становлення стратегічного управління як окремого виду управління, з власними принципами, методами та прийомами з одного боку, так і повноправної складної системи, яка є підсистемою управління підприємством в цілому, з іншого.

Діяльність будь-якого сучасного підприємства цілком підпорядкована та скоординована відповідно до стратегії, що є необхідною платформою

та стрижнем, навколо якого зосереджена вся система стратегічного управління.

Аналізуючи наведені у сучасній літературі визначення стратегії підприємства [3; 6; 23; 30; 79; 85; 118; 125; 138; 179], слід зазначити, що різні вчені мають своє власне бачення змісту поняття і ролі стратегії у діяльності підприємств. Але історичною основою походження терміна "стратегія" є військове мистецтво, звідки і запозичене дане поняття, яке, відповідно до військового лексикону, розглядалось як вміння розробляти та вдало реалізовувати загальний план військової кампанії з використанням усіх доступних засобів [179].

Згідно з темою наукової праці, особливий інтерес викликає тлумачення поняття "стратегія" в економіці. Так, в економічній літературі [85] стратегію трактують, здебільшого, як певний комплекс довготермінових заходів щодо становлення, розвитку та оптимізації бізнесу. Наука планування розглядає стратегію як комплекс довгострокових цілей і основних завдань (заходів) щодо розподілу ресурсів для їх досягнення [79]. Саме такий розподіл поглядів на сутність категорії "стратегія" і дозволяє стверджувати про наявність різних підходів до визначення змісту та значення стратегії у діяльності підприємства залежно від конкретної сфери її застосування.

На думку одного із засновників стратегічного управління І. Ансоффа [3], стратегія – це певний набір правил та прийомів, за допомогою якого організація зможе досягти основних цілей розвитку. Розділяють даний підхід і такі вчені, як А. Люкшинов [96] та Р. Фатхутдінов [164].

Класик стратегічного планування, вчений-економіст А. Чандлер [179], пропонує інший підхід. На його думку, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, ухвалення курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети. Згідно з точкою зору І. Герчикової [37], стратегія підприємства становить розраховану на перспективу систему заходів, реалізація якої забезпечить досягнення окреслених підприємством цілей. Причому зміст вироблення й реалізації стратегії полягає у виборі необхідного напрямку розвитку з декількох альтернатив.

Інше визначення сутності категорії "стратегія" надає О. С. Віханський [30, с. 88]: "стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації щодо сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиція організації в навколишньому середовищі, що приводить її до конкретної мети".



Відомі фахівці зі стратегічного управління [104; 150], стверджують, що стратегія визначає напрямок функціонування та розвитку підприємства та відповідний комплекс виробничих, підприємницьких, конкурентних й функціональних заходів і дій, які будуть впроваджені для того, щоб підприємство досягло бажаного результату й ефекту в майбутньому.

В економічній енциклопедії [144] наведено більш повне визначення стратегії підприємства, яке дає А. Зут, а саме: стратегія визначається як узагальнена модель дій, що завдяки вдалому розподілу, координації та ефективному використанню ресурсів сприятиме досягненню мети функціонування підприємства; система правил і методів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємств. Тому не випадково стратегію все частіше трактують як певну модель дій. Підтвердженням цьому є визначення стратегії у працях таких вчених, як Г. Кіндрацька [76], Г. Константинова [83] та А. Мазаракі [98].

Однак є вчені, які дотримуються думки, що поняття "стратегія" не є однозначним і становить сукупність визначень. Так, наприклад, Г. Мінцберг [106] стверджує, що саме стратегія – це план (керівництво, напрямок розвитку з теперішнього у майбутнє); це принцип поведінки чи слідування певній моделі поведінки (з урахуванням поведінки у минулому); це позиція (розміщення певних товарів на конкретних ринках); це перспектива (основний спосіб дії підприємства); це сприятливий прийом, особливий "маневр", який вживається з метою обійти конкурента. Таким чином, існує чимало різних трактувань терміна "стратегія", які, на думку авторів даної монографії, є цілком рівноправними й можуть активно застосовуватися в сучасних умовах.

Аналізуючи економічну літературу з питань стратегії та стратегічного розвитку підприємства [96; 118; 125; 153; 180], можна зустрітися з розглядом стратегії як системи дій й управлінських підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей розвитку підприємства на перспективу. Це визначення, на думку Г. Гольдштейна [23, с.18], "розділяє поняття "цілі" та "завдання" та є передумовою до розуміння сутності поняття "стратегія" з точки зору стратегічного управління, оскільки досягнення запланованих цілей передбачає виконання низки завдань, що, у свою чергу, зумовлює управління процесом реалізації завдань".

Розгляд підходів різних авторів [6; 23; 143; 179] надає можливість виділити найбільш важливі характеристики стратегії, а саме:

наявність складної внутрішньої структури через багатоцільовий характер діяльності підприємства, можливість існування "системи стратегій";

спрямованість на досягнення перспективних цілей та становлення довгострокової орієнтації розвитку;

тісний взаємозв'язок та взаємодія між підприємством та зовнішнім середовищем;

необхідність існування налагодженого зворотного зв'язку між усіма системами підприємства всередині та ззовні;

концентрацію внутрішніх можливостей та конкурентних переваг підприємства на певних пріоритетах діяльності;

постійне уточнення та коригування стратегії відповідно до внутрішніх і зовнішніх змін у процесі діяльності;

зосередження розробки та контролю стратегії в межах безпосередніх прямих обов'язків менеджерів вищої управлінської ланки, але її реалізація передбачає залучення всіх рівнів управління;

виступаючи критерієм ефективного розвитку підприємства, дозволяє на цій основі налагодити якісну систему контролю, обліку та аналізу результатів діяльності, мотивації персоналу та стабілізації внутрішніх відносин;

стратегія є базовою основою для розробки конкретних планів та програм стратегічного розвитку підприємства;

основа стратегії – це якісно визначений довгостроковий напрямок розвитку, що обумовлює успішні результати діяльності підприємства в майбутньому.

З огляду на зазначене, стратегію можна визначити як загальний комплекс заходів довгострокового характеру, який є основою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення досягнення місії та перспективних цілей розвитку підприємства у певній сфері діяльності з урахуванням наявних ресурсів, конкурентних переваг і обмежень у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На процес розробки, координації та реалізації стратегії впливають різноманітні чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. До таких Т. Хміль [146] відносить стан галузі і позицію підприємства в ній; цілі підприємства; інтереси і ставлення до ризику вищого керівництва; фінансові ресурси; кваліфікацію працівників; досвід реалізації минулих стратегій; ступінь залежності від зовнішнього середовища та фактор часу.

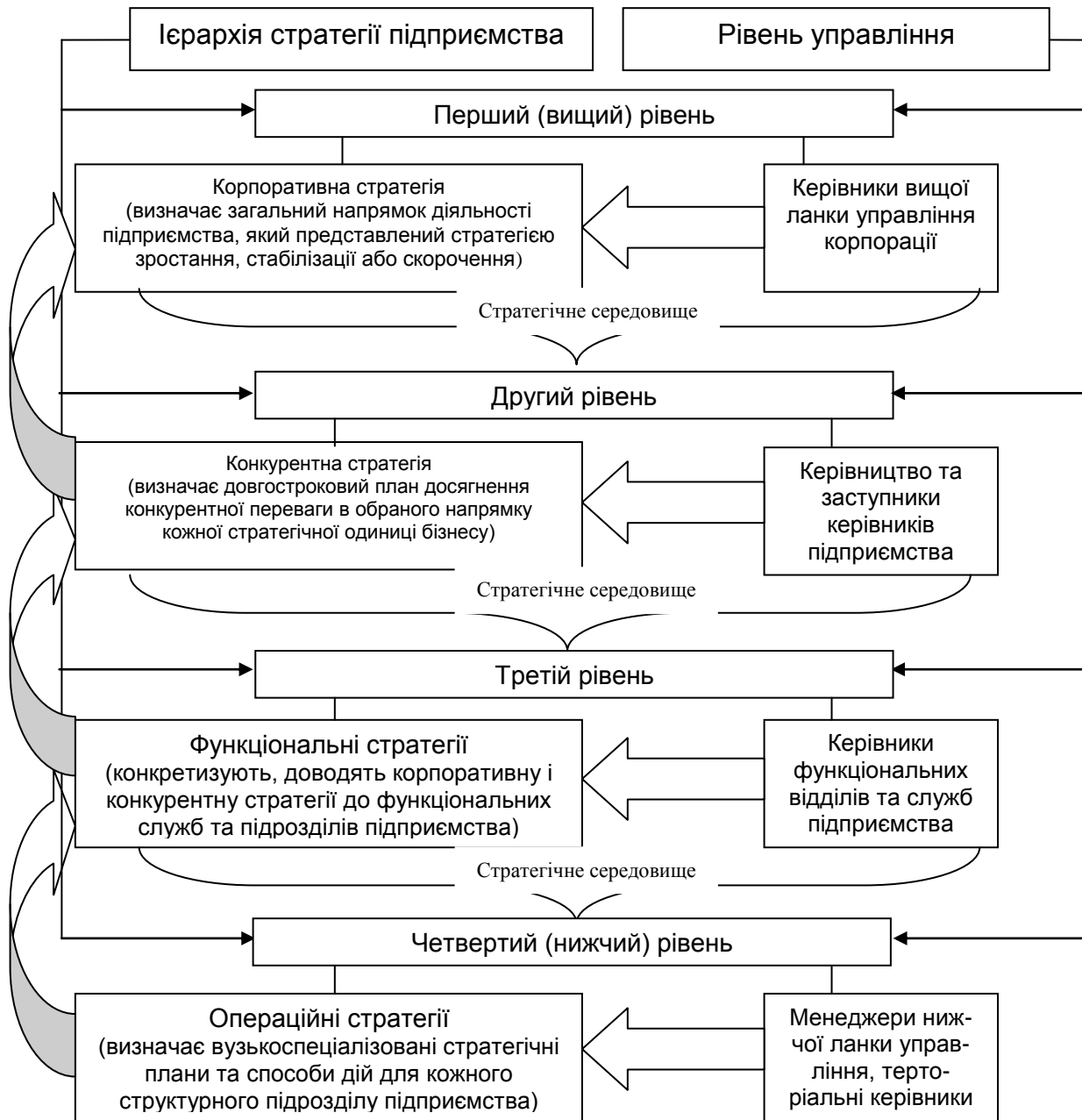
Безперечно, однією з умов ефективного управління підприємством є планування його діяльності на перспективу з урахуванням впливу

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що, у свою чергу, обумовлено стрімким розвитком науки та сучасних технологій, змінами як пріоритетів держави, так і конкретних потреб, інтересів та смаків споживачів, тобто всебічною динамічністю розвитку конкурентного середовища. За таких умов будь-якому суб'єкту господарювання потрібно мати у своєму арсеналі мобільний та ефективний набір напрямків діяльності, належний асортимент продукції та необхідну модель, форми і методи поведінки, які дозволять вигідно позиціонувати підприємству у конкурентному середовищі, досягати при цьому поставлених цілей. Це стає можливим у ході визначення власної концепції розвитку підприємства, яка представлена певною стратегією. Але від того, яку стратегію визначить підприємство як пріоритетну, залежатиме його теперішній та майбутній успіх, а це вимагає від керівництва знання сильних та слабких сторін певних типів стратегій під час формування конкурентоспроможної стратегії власної діяльності.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день в економічних джерелах [6; 79; 85; 130; 138; 143] існує багато різноманітних класифікацій стратегій на основі різних ознак, аналіз яких дозволяє стверджувати про відсутність єдиного принципу класифікації стратегій підприємства, тобто кожен вчений, наводячи класифікаційні ознаки стратегій, виділяє свій власний критерій. Так, наприклад, І. Ансофф [3], використовуючи матрицю "продукт–ринок", виділяє стратегію диверсифікованості, розвитку товару, розвитку ринку, стратегію скорочення витрат. І. Герчікова [37], залежно від сфери застосування стратегій підприємства та в розрізі функціональних завдань управління, наводить наступний набір стратегій підприємства: продуктово-ринкова стратегія, стратегія маркетингу, конкурентна стратегія, стратегії управління набором галузей, нововведень, капіталовкладень, розвитку, поглиблення, зарубіжного інвестування, орієнтації на розширення експортної діяльності та стратегія зовнішньоекономічної експансії. М. Е. Портер [131], застосовуючи критерій досягнення конкурентних переваг, виділяє стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації тощо.

Але багато вчених [30; 85; 150; 164; 179 та ін.] погоджуються з тим, що існує певна ієрархія стратегій, тобто, використовуючи рівень управління як базовий критерій класифікації, можна виділити корпоративну(загальну, портфельну), конкурентну (ділову, бізнес-стратегію), функціональну та операційну стратегії. Всі вони, на думку А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда [150], утворюють "піраміду" взаємопов'язаних стратегій.

Погоджуючись з думками вчених, наведено ієрархію стратегій підприємства відповідно до рівнів управління (рис. 1.1). Це дозволить виявити рівні декомпонування стратегії, підкреслити її ієрархічну будову, взаємозв'язок та підпорядкованість різних стратегій загальній стратегії, а також продемонструє певну ієрархію відповідності керівництва.



**Рис. 1.1. Класифікація стратегій підприємства залежно від рівнів управління**

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія окреслює загальний напрямок розвитку підприємства, зростання його виробничо-збутової діяльності. Вона, поширюючись на підприємство в цілому, охоплюючи всі

сфери його діяльності, показує як управляти різними видами бізнесу для того, щоб збалансувати портфель товарів і послуг.

Конкурентна (ділова) або бізнес-стратегія зосереджена на досягненні довгострокових ділових переваг (конкурентних позицій) через ефективне управління діяльністю в одній із сфер бізнесу та вказує шляхи досягнення вибраного корпоративною стратегією напрямку.

Функціональна стратегія відображає конкретні шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими підрозділами та службами. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Кожна функціональна стратегія має певний об'єкт, на який вона спрямована. У зв'язку з цим можуть розроблятися маркетингова (модель поведінки підприємства у конкурентному середовищі, яка орієнтує його на ринкові цінності, підпорядковує діяльність забезпеченню споживчих потреб покупців цільового ринку), виробнича (розробка та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві) стратегії, стратегія управління персоналом (формування конкурентоспроможного трудового потенціалу та його всебічний розвиток), інноваційна (створення та ефективне використання на основі науково-технічних прогнозів та технологічних досягнень нововведень для забезпечення стратегічного розвитку підприємства) та інші стратегії.

Операційна стратегія спрямована на визначення принципів управління ланками організаційної структури (відділи, центри) та способів вирішення важливих оперативних завдань. Операційна стратегія є основою для розробки певної функціональної стратегії, а, отже, і для реалізації стратегій вищих рівнів.

Представлена класифікація стратегій за рівнем управління (див. рис.1.1) демонструє підпорядкованість та тісний взаємозв'язок між кожним окремим рівнем ієрархії. Так, корпоративна стратегія складається відповідно з ділової та функціональних стратегій, а операційна стратегія, у свою чергу, стосується конкретних структурних одиниць (підприємств, торгових регіональних представників, відділів). Кожен рівень утворює певне стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії. Однак, чотирирівневу стратегію застосовують багатoproфільні диверсифікавані підприємства, що виготовляють різно-типну продукцію, в той час як вузькопрофільні підприємства застосовують

трирівневу стратегію, для якої характерним є поєднання корпоративної та конкурентної стратегій на фоні випуску однотипної продукції та концентрації зусиль на одному напрямку діяльності.

Слід зазначити, що на кожному рівні ієрархії стратегій приймаються рішення та несеться відповідальність представниками відповідного рівня управління [85].

Таким чином, раціональне поєднання, узгодженість та взаємодія всіх перерахованих вище стратегій у практичній діяльності дозволить керівникам вітчизняних підприємств досягти встановлених цілей у певні періоди часу та забезпечить загальний успіх діяльності підприємства. Слід додати, що в чистому вигляді жодна із стратегій не застосовується, найчастіше використовується комбінація різних типів стратегій. Це пов'язано з ринковою орієнтацією підприємства, лінією поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його цілей.

Здійснення вибору конкретного виду стратегії та визначення стратегічних альтернатив на підприємстві повинно враховувати фактори зовнішнього середовища (які з них воно може змінити в сприятливому для себе напрямку) та фактори внутрішнього впливу, які необхідно змінити для майбутнього розвитку підприємства (навички, спільні цінності, структура підприємства, система управління персоналом, стиль керівництва тощо).

Безумовно, стратегія становить складне та багатогранне поняття, найважливішими елементами якого, на думку М. Афанасьєва [6], є: рішення щодо розміщення ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація та створення тривалих конкурентних переваг.

З поняттям "стратегія підприємства" тісно пов'язане поняття "стратегічне управління". Ці категорії не є тотожними, хоча тісно пов'язані між собою, бо саме стратегічне управління безпосередньо ґрунтується на стратегії діяльності підприємства та відноситься до всієї системи організації управління його довгостроковим розвитком. Стратегічний аналіз, реалізація та контроль стратегії підприємства – це комплекс заходів стратегічного управління, яке покликане цілеспрямовано концентрувати свої сили на досягненні успіху підприємством.

Особливість стратегічного управління полягає у його ролі та значенні для підприємства, і, відповідно до визначень багатьох вчених–економістів [3; 23; 65; 96; 118; 125; 150; 153; 179; 180], трактується досить неоднозначно (табл. 1.1).

## Існуючі тлумачення стратегічного управління

Автор	Визначення
1	2
А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікленд [150]	Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючі всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись
І. Ансофф [3]	Процес прийняття і виконання стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому діє. Стратегічне управління складається зі взаємопов'язаних процесів формування стратегій, розвитку ділових здібностей підприємства та управління впровадженням стратегій
Х. Віссема [29]	Стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) і методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники вчасно приймають і конкретизують рішення, які стосуються цілей підприємницької діяльності
Пастухова В. В. [125]	Діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довгострокового успіху підприємства
О. Нікітін [118]	Комплексна система постановки і реалізації стратегічних цілей підприємства, що заснована на прогнозуванні середовища і виробленні способів адаптації до його змін та впливу на нього
Шершньова З. Є., Оборська С.В. [179]	Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
С. Попов [130]	Підсистема менеджменту комерційної організації, яка здійснює весь комплекс конкретних робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації та контролінгу стратегії організації
Н. Тренєв [151]	Управління потенціалом підприємства, тобто управління спроможністю до виконання будь-яких дій або досягнення будь-яких цілей

1	2
П. Забелін, Н. Моїсеєва [65]	Технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і їх невизначеності в часі
Л. Шеховцова [180]	Діяльність, спрямована на розробку місії, найважливіших цілей організації та способів їхнього досягнення, які забезпечують розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни й самої організації, і її зовнішнього середовища
М. Туленков [153]	Програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників і акцентує увагу на підвищенні мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації

Аналізуючи викладені вище визначення поняття "стратегічне управління", слід акцентувати увагу на тому, що дані твердження мають декілька спільних рис, а саме спрямованість на довгостроковий період, наявність чітко визначеної стратегії, яка виступає підґрунтям процесу управління з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, а також пріоритетність управління в межах вищого (лінійного) керівництва. Доречно вказати також і основні відмінності, які, на думку авторів даної роботи, полягають у конкретному трактуванні стратегічного управління як процесу, як діяльності, як технології управління, як підсистеми менеджменту, як стилю управління або способу мислення, та визначенні сфери застосування стратегічного управління, а відтак і особливостях його впровадження.

Таким чином, стратегічне управління становить цілеспрямований безупинний комплексний процес розробки та реалізації управлінським апаратом системи перспективних стратегій діяльності підприємства, який, ґрунтуючись на аналізі зовнішніх можливостей та загроз, а також адекватному врахуванні внутрішнього потенціалу, дозволяє забезпечити досягнення довгострокових орієнтирів діяльності підприємства.

Аналіз різних підходів до процесу стратегічного управління [6; 31; 76; 131; 138; 146 та ін.], врахування багатогранності стадій процесу розробки стратегії, дозволили навести узагальнюючу схему розробки та реалізації стратегії підприємства (рис. 1.2).





Рис. 1.2. Процес розробки та реалізації стратегії підприємства

Дотримання послідовності етапів даної схеми дозволить керівництву підприємств своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати власні наявні можливості, ресурсний потенціал та, виходячи з цього, планувати подальшу діяльність з досягнення цілей, знаходити недоліки у діяльності та коригувати їх, налагодити у межах свого підприємства ефективний циклічний процес протікання стратегічного управління.

Безумовно, неможливо уявити на різних підприємствах наявність однакових ідентичних елементів стратегічного управління, оскільки кожне підприємство здійснює власне стратегічне управління, що має характерні риси та залежить від взаємодії таких чинників, як галузева приналежність, розмір підприємства (залежно від особливостей галузі), тип виробництва, рівень спеціалізації, особливості виробничого потен-

ціалу, концентрації та кооперації, наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу, рівень управління, рівень кваліфікації персоналу тощо.

Цікавою є точка зору Шершньової З. Є. [179], згідно з якою стратегічне управління включає два основні процеси, а саме: стратегічне планування та тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії. При цьому, стратегічне планування, на думку авторів, становить, по-перше, моделювання майбутнього, стосовно якого повинні бути визначені цілі і сформульована стратегія довгострокового розвитку; по-друге, управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями і шансами на перспективу. Тактично-оперативне управління реалізацією сформованої стратегії передбачає належне інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління, а також поєднує весь комплекс заходів щодо координації процесу реалізації, контролю та оцінки стратегії.

Отже, стратегічне управління є складною системою управління, до якої деякі автори відносять підсистему аналізу і планування стратегії підприємства та підсистему управління стратегічними проблемами [155], інші описують її як сукупність таких елементів: стратегічне планування, реалізація планів на тактичному й оперативному рівнях та стратегічна система забезпечення [39; 143]. Але більш конкретно та повне, на думку авторів даної роботи, уявлення про систему стратегічного управління, яка ґрунтується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень зі стратегічними, а також механізмом коригування і контролю за реалізацією стратегії, наводить у своїй праці Пастухова В. В. [125]. На її думку, система стратегічного управління (ССУ) підприємством складається з наступних підсистем: стратегічне планування; реалізація стратегії; організаційне забезпечення стратегічного управління. Дані підсистеми знаходяться у постійному взаємозв'язку та взаємозалежності, тільки так стає можливою ефективна реалізація стратегічного управління на практиці.

Даний розгляд стратегічного управління як складної системи відповідає її структурно-функціональній побудові, тобто становить систему стратегічного управління з позиції сукупності складових підсистем.

Розгляд стратегічного управління з точки зору функціональних сфер застосування дозволяє представити ССУ як певну сукупність таких підсистем: стратегічне управління виробництвом, маркетингом, персоналом, фінансами, інноваціями, соціальною сферою тощо. Тобто ССУ представлена у кожній функціональній сфері підприємства.

Водночас система стратегічного управління нарівні з поточним та оперативним управлінням виступає підсистемою загальної системи управління підприємством. Отже, ССУ є вихідним (початковим) видом управління відносно інших видів управління, а тому саме вона виступає тим регулятором системи управління, який здатен, спільно з підсистемами оперативного та поточного управління, забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Відмінною рисою ССУ від стратегічного управління є цілковите охоплення комплексного процесу розробки та формалізації стратегії, оптимізації системи управління й забезпечення управлінського процесу, зорієнтованого на досягнення стратегічних цілей з обов'язковим, досить вагомим зворотним зв'язком.

Кожна система управління має безпосередній об'єкт та суб'єкт управління. Не виключенням є і СУП, основними складовими якої є внутрішній потенціал підприємства та система його взаємозв'язків з навколишнім середовищем (об'єкт управління), а також вища ланка управління, яка здатна сформулювати, розробити та реалізувати стратегію підприємства (суб'єкт управління).

Головною метою функціонування ССУ є визначення й забезпечення досягнення довгострокових цілей та перспективних напрямків діяльності підприємства, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та успішного існування в майбутньому.

Функціонування ССУ базується як на загальних принципах управління, так і на специфічних, тобто тих, що зумовлюють відповідний характер та напрямок управління підприємством. Аналіз наукових публікацій [30; 65; 83; 96; 125; 138; 164] дозволяє виділити типові принципи ССУ (унікальність стратегії, довгострокова ефективність, чітке розмежування стратегічного та оперативного управління, постійна адаптація, рефлексія) та принципи, що визначаються метою та завданнями управління (партисипативність управління, обґрунтованість вибору стратегії, вмотивованість персоналу в процесі досягнення стратегічних цілей, багатоваріантність та гнучкість стратегічних рішень, забезпечення рівноваги підприємства у зовнішньому середовищі та створення синергетичного ефекту).

Впровадження на підприємстві ССУ передбачає чітку організацію та практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії та цілей його функціонування.

У якості головної складової ССУ найчастіше застосовується система збалансованих показників, що становить комплексний інструмент, направлений на управління оперативними показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [21; 73; 80]. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати з запланованими стає можливим оцінка ефективності впровадження на підприємстві ССУ. Для проектування збалансованих систем показників використовують велику кількість вже існуючих програмних продуктів, тоді як на початковому етапі впровадження підприємство має можливість самостійно розробити власну систему за допомогою набору стандартних офісних програм. Це знизить затрати підприємства, проте займе певний час.

Слід зазначити, що у процесі формування ССУ важливу роль відіграє вища керівна ланка підприємства. Оскільки саме вони визначають цілі та напрямки діяльності, тоді як представники інших підрозділів (функціональні та лінійні керівники) виконують лише координуючу функцію, складають план дій щодо досягнення відповідних загальної та функціональних стратегій, що залежать від результатів їх роботи.

Зазвичай для розробки та впровадження ССУ на підприємстві створюється спеціальна проектна група, до складу якої входять виключно представники вищої гілки влади підприємства. Адже, від результатів їх праці залежатиме чи ефективно буде відбуватися впровадження даної системи, чи отримає підприємство міцний важіль управління стратегією, що дозволить розглядати його діяльність у декількох перспективних напрямках та проводити постійний моніторинг ефективності не тільки фінансових показників, але й показників якості роботи зі споживачами (клієнтами), виробничими процесами, персоналом.

Відсутність на підприємстві ССУ спричинить значні перепони на шляху його ефективного розвитку в довгостроковій перспективі, дозволить лише досягати короткострокових цілей, проте, це не виступить гарантом економічно ефективної роботи підприємства. Отже, ССУ дозволяє посилити стратегічну адаптацію, розширити горизонти передбачення та прогнозування, створить можливість своєчасної відповідної реакції підприємства на зміни навколишнього середовища та досягти стратегічного успіху в перспективі.

Узагальнюючи різні наукові погляди [23; 30; 31; 37; 125; 151; 164; 179], зазначимо, що стратегічне управління складний процес, який протікає в межах управління підприємством в цілому та його окремих підрозділах. Його впровадження на вітчизняних підприємствах дозволяє скоординувати

цілі розвитку підприємства з потенціалом, як з наявним, так і з перспективним. Стратегічне управління робить процес розробки та реалізації стратегії відповідним до зовнішніх та внутрішніх можливостей ефективного розвитку підприємства. Консолідуючи у собі весь арсенал методів та засобів швидкого реагування та адаптації до змін навколишнього середовища, стратегічне управління, враховуючи економічний, трудовий, матеріально-технічний, інноваційний потенціал, дозволяє підприємству впевнено йти до досягнення перспективних цілей та місії, займаючи конкурентні позиції у галузі й на ринку.

Призначення стратегічного управління полягає у забезпеченні виживання підприємства в майбутньому шляхом встановлення динамічного балансу потенціалу підприємства з оточенням. Стратегічне управління більшою мірою спрямоване на врахування зовнішніх чинників, пошук шляхів нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптацію до змін в оточенні [6].

Вчені у [23] розглядають стратегічне управління як таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.

Таким чином, для керівників сучасних підприємств набуває значної актуальності вміння не тільки своєчасно реагувати на зміни у навколишньому середовищі, але й свідомо приймати управлінські рішення щодо досягнення високих результатів діяльності. Саме тому ефективним інструментом для них повинна стати належним чином сформована та адаптована стратегія підприємства, яка має виступати орієнтиром діяльності. Вирішення таких розповсюджених нині проблем у сфері управління, як неефективність діяльності, неможливість досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, пошук шляхів виживання підприємства в умовах ринкового господарювання, стає можливим для керівників за умови впровадження принципів та елементів стратегічного управління, яке має здійснюватися на постійній основі задля забезпечення адаптації підприємств до зовнішніх змін, формування стратегічного потенціалу та досягнення перспективних цілей функціонування.

З огляду на зазначене вище, можна зробити висновок, що успіх процесу розробки та реалізації стратегії головним чином залежить від повної мобілізації й ефективного використання трудового потенціалу

підприємства, оскільки, останнім часом, саме персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток підприємства в перспективі. Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто, працівники – це виконавці окремих робіт і функцій, то для стратегічного управління персонал представляє головну цінність підприємства та джерело його благополуччя. Тому не випадково, персонал постає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямком яких є розкриття повного арсеналу здібностей працівників, які можливо ефективно використати для розвитку підприємства.

Стратегія управління персоналом є однією з функціональних стратегій підприємства, виступає логічним продовженням стратегічного управління у напрямку всебічної роботи з персоналом. Підтвердженням цього є чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства з системою управління персоналом, оскільки, саме працівники є одночасно організаторами і виконавцями робіт, а від рівня їх відданості, відповідності, професійної кваліфікації та бажання розвиватися залежить успіх функціонування підприємства та можливість досягнення цілей його діяльності.

Бурхливий розвиток нових технологій, мінливість конкурентного середовища вимагає від керівників вітчизняних підприємств залучення кваліфікованих працівників, а це, у свою чергу, потребує своєчасного комплектування необхідними кадрами відповідні підрозділи підприємства, що стає неможливим без розробки та реалізації стратегії управління персоналом. Саме ця стратегія дозволяє забезпечити формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу; підготовку персоналу до професійної діяльності; належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг безпеки праці; соціальну захищеність персоналу; реалізацію постійних контактів між керівництвом і представниками трудових колективів тощо. Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, але й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складової стратегії розвитку підприємства в цілому.

## **1.2. Управління персоналом в системі стратегічного управління підприємством**

Кожне підприємство у своїй діяльності орієнтується на тенденції та плани довгострокового розвитку, що обумовлює досягнення не тільки поточних, але й перспективних цілей функціонування. У зв'язку з цим, набуває особливого значення зміцнення та збереження конкурентоспроможності підприємства у зовнішньому середовищі за рахунок стратегічного управління, особливе місце у якому відводиться управлінню персоналом.

Управління персоналом повинно бути скоординовано відповідно до концепції розвитку підприємства, тобто має бути чітко узгодженим та підпорядкованим його стратегії, забезпечувати формування висококваліфікованого складу працівників, раціональне використання персоналу, ефективну систему мотивації та розвитку, оскільки успіх підприємства – це, перш за все, заслуга людей, які, незалежно від специфіки діяльності, виступають рушійною силою стабільного функціонування та майбутнього розвитку підприємства.

На сьогоднішній день зростаюча роль людини, яка одночасно виступає об'єктом та суб'єктом управління, обумовлена стрімким розвитком навколишнього світу, переходом його до інформаційного суспільства, для якого час та знання є найбільшими досягненнями в конкурентній боротьбі. Враховуючи, що сучасне підприємство становить складну багатофункціональну систему, залишається незмінним один факт: працівники – це основа будь-якого підприємства, а їх значущість підкріплюється тими конкурентними перевагами підприємства, які більшою мірою базуються на застосуванні персоналом необхідних знань, вмінь та компетентностей в мінливих умовах господарювання.

Дійсно, працівники підприємства виступають єдиним внутрішнім джерелом і двигуном його розвитку та процвітання. Від ефективності праці персоналу залежить успіх підприємства, а зацікавленість співробітників у результатах власної праці, постійне підвищення кваліфікації, розгорнуте використання знань, власного досвіду, свого робочого часу, ефективне застосування технічних засобів, раціональне використання матеріальних ресурсів, прояв творчої ініціативи – це фактори забезпечення успішної діяльності підприємства та життєво необхідні умови стрімкого розвитку його конкурентоспроможності. Тому проблема побудови дієвої системи управління персоналом займає одне

з провідних місць в оперативній діяльності вітчизняних підприємств і значною мірою впливає на їх стратегічний розвиток.

Перед тим як розглядати особливості управління персоналом, необхідно зрозуміти, що таке персонал, що визначає його структуру та чому виникає нагальна потреба в управлінні ним.

Проте спочатку доцільно відмітити, що як в нормативних актах, так і в сучасній економічній літературі для характеристики всієї сукупності працівників підприємства найчастіше використовують терміни "кадри", "трудові (людські) ресурси", "робоча сила", "трудовий колектив" та "персонал". Всі вони мають право вживатися, однак кожен з них характеризує працівників з певної позиції. Так, під терміном "кадри" слід розуміти частину штатних висококваліфікованих працівників та спеціалістів підприємства.

Термін "трудові ресурси" характеризує працівників як елемент ресурсного потенціалу підприємства, що виражається в чисельності працездатних працівників, які володіють сукупністю розумових, фізичних та духовних здібностей. У процесі трудової діяльності під час виробництва матеріальних благ чи наданні послуг певні розумові та фізичні здібності працівників витрачаються і трудові ресурси перетворюються на "робочу силу". На сучасному етапі у зв'язку з усвідомленням активної ролі людини в економіці, її значущості в суспільному виробництві та визнанні економічної ефективності інвестування у формування, використання і розвиток працівників, термін "трудові ресурси" ототожнюють з поняттям "людські ресурси". Більше того, вважають його значно ширшим, оскільки включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, рівень освіти, культури, здібностей, стан здоров'я, професійні знання, необхідні для роботи у сфері суспільно корисної діяльності.

Термін "трудовий колектив" використовується для характеристики спеціальних та моральних потреб, економічних інтересів та особистих цілей працівників підприємства, тобто має більш соціально-політичне забарвлення.

На рівні підприємства найбільш доцільним є застосування терміна "персонал", оскільки він визначає постійний особовий склад даного підприємства, який працює за наймом і характеризується такими ознаками, як трудові взаємовідносини з роботодавцем, володіння певними якісними характеристиками, поєднання організаційних та особистих цілей.

Отже, узагальнюючи думки вчених стосовно трактування значення поняття "персонал" [16; 22; 34; 43; 110; 156 – 162], зазначимо, що під даною категорією слід розуміти всю сукупність штатних працівників



підприємства, що знаходяться у трудових відносинах з ним, формується (змінюється) під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів та відповідно до рівня кваліфікації виконують виробничо-господарські функції задля досягнення цілей діяльності підприємства.

Персонал підприємства характеризується як кількісними, так і якісними показниками, що розглядаються в статичі та динаміці.

Структура персоналу утворюється в результаті співвідношення окремих груп працівників підприємства між собою, саме тому використовуючи ту чи іншу ознаку класифікації персоналу можна отримати різні види його структури (професійну, кваліфікаційну, статеву, вікову, соціальну та ін.). Так, кваліфікаційна (співвідношення груп працівників різних рівнів кваліфікації в загальній чисельності персоналу) та професійна (співвідношення груп працівників певних професій у загальній кількості співробітників підприємства) структури виступають у ролі основних якісних ознак персоналу. Оскільки демонструють зрушення, що відбуваються в змісті та характері праці під впливом науково-технічного прогресу, відмирання старих професій та появи нових, ускладнення (зміну) функціонального змісту трудових операцій (професійна структура) та якісні зміни в трудовому потенціалі підприємства (набуття нових знань, вмінь, навичок, розвиток компетентностей) та відображають зміни індивідуальних характеристик працівників.

У свою чергу, соціальна структура персоналу відображає кількісне співвідношення між різними категоріями працівників, що розрізняються за характером трудових функцій. Так, згідно з Державним класифікатором професій (ДК 003-2010) [219] персонал підприємства розділяється на п'ять основних категорій: керівники (виконують функцію загального управління), професіонали (відповідають за вирішення складних виробничих й управлінських проблем та створення, впровадження у виробництво нових технологій), фахівці (виконують спеціалізовані роботи), технічні службовці (виконують чітко регламентовану технічну роботу) та робітники (створюють матеріальні цінності чи надають послуги виробничого характеру). Основним критерієм, згідно з яким відбувається віднесення працівника до однієї з перерахованих вище категорій є посада, яку він обіймає, тобто штатна одиниця підприємства, що характеризується сукупністю кваліфікаційних вимог, трудових прав, обов'язків і відповідальності працівника.

З метою ефективного використання потенціалу персоналу задля розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства та самореалізації працівників, забезпечення належного виконання ним

своїх трудових обов'язків, узгодження потреб персоналу з цілями діяльності підприємства виникає нагальна потреба в ефективному управлінні персоналом, здатному забезпечити відповідно до вимог виробництва та стратегічних цілей діяльності: пошук, відбір та адаптацію працівників, їх навчання та розвиток, формування кадрового резерву та кар'єрного просування працівників, впровадження дієвої системи мотивації, створення організаційної культури, збереження та вивільнення персоналу.

Для сучасного підприємства індикатором успіху його функціонування є ефективне управління, в тому числі і персоналом, який, відповідно до сучасних концепцій управління, є головним джерелом та двигуном його розвитку й процвітання.

В економічній літературі відомі різні інтерпретації поняття "управління персоналом". Так, А. Блінов та О. Василевська [15] трактують його як систему взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Г. Лич [91] вважає, що управління персоналом – це одночасно і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності.

На думку таких авторів, як: І. Герчикова, Г. Десслер, А. Люкшинова, Ю. Ципкіна [37; 54; 171], управління персоналом становить певну сферу чи специфічну функцію діяльності підприємства, націлену на визначення потреби у персоналі, підбір та залучення персоналу, його мотивацію, розвиток та контролінг, а також його вивільнення. Тоді як Л. Янковська [184] визначає управління персоналом як певну діяльність, спрямовану на найбільш ефективне використання потенціалу працівників задля досягнення їх особистісних цілей та цілей підприємства.

У свою чергу А. Блінов [15] стверджує, що управління персоналом виступає в формі безперервного процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, а, отже, і досягнення високих кінцевих результатів у діяльності підприємства.

О. Крушельницька [86], розглядаючи процес реалізації основної мети управління персоналом – формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості, а також забезпечення соціальної ефективності колективу – визначає управління персоналом як цілісну систему, яка виконує такі функції: організаційну –

планування потреб та джерел комплектування персоналу; соціально-економічну – забезпечення комплексу умов та факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу; відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Багато вчених виділяють певні напрямки реалізації процесу управління персоналом в межах підприємства. Так, формування, перерозподіл, розвиток та використання є головними напрямками протікання процесу управління персоналом згідно з Ю. Одеговим та Л. Карташовою [124]. В. Дюжев та В. Матросова [160] вважають, що сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, у свою чергу, представлена наступними підсистемами: підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистема підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистема використання кадрів. На думку А. Кібанова [159], процес управління персоналом має проходити такі етапи, як визначення та забезпечення потреби в персоналі, мотивація високих результатів праці та необхідної поведінки персоналу, забезпечення процесу управління персоналом, його використання та розвиток. Деякі вчені, розглядаючи управління персоналом як певну двоблочну систему, виділяють наступні її елементи: формування персоналу та його стабілізація, що становить організаційний блок системи управління персоналом, та використання персоналу, тобто її функціональний блок [86; 90].

Таким чином, управління персоналом є комплексною системою його формування, розвитку та використання за рахунок постійного планування та прогнозування потреби в персоналі, комплектування штату, проведення профорієнтаційної роботи з персоналом, впровадження системи оцінювання та технології розвитку, управління кадровим потенціалом та діловою кар'єрою працівників в оперативній та в стратегічній діяльності підприємства.

Розгляд управління персоналом як системи дозволяє виділити наступні її підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та залучення персоналу, оцінка персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, управління оплатою праці, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, маркетинг персоналу, організація трудових відносин на підприємстві, створення належних умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, кадрова безпека та правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [101].

Скібіцька Л. І. у роботі [139] пропонує звести дані функціональної підсистеми до двох – тактичної (спрямована на формування структури персоналу, його відбір, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, організацію переміщення, просування та вивільнення персоналу, його оцінку та поточний облік й панування потреби у персоналі) та стратегічної (зорієнтована на розробку структури персоналу, кадрової політики на основі аналізу існуючої структури, ефективності використання персоналу, прогнозів розвитку виробництва та стратегічних цілей діяльності підприємства) підсистем.

Проте більшість вчених [8; 32; 82; 86; 178] схиляються до об'єднання зазначених вище підсистем та пропонують більш узагальнений їх перелік: підбір та розстановка персоналу; оцінка та атестація кадрів, формування кадрового резерву та управління кар'єрою персоналу, розвиток персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, організаційна культура.

Отже, структура системи управління персоналом визначається масштабами підприємства, його територіальним розташуванням, характером діяльності, обраною стратегією та іншими факторами.

З точки зору авторів монографії, найбільший успіх господарювання підприємства залежить не від виокремлення (об'єднання) додаткових чи зміни (ліквідації) існуючих підсистем управління персоналом, а від того, наскільки дані функціональні підсистеми будуть узгодженими між собою у часі та просторі, й будуть відповідати стратегічним цілям діяльності підприємства.

За теперішніх умов, коли відбувається зміна парадигми управління, виникає логічна потреба у створенні нового підґрунтя для розвитку існуючої системи управління персоналом, оскільки діюча на сучасних підприємствах кадрова політика не в змозі задовольнити вимоги сучасної практики менеджменту персоналу, а саме: формування та підтримку іміджу працівників підприємства; забезпечення дієвої та ефективної системи мотивації, побудованої на вивченні та дослідженні як індивідуальних, так і колективних потреб та стимулів до праці; горизонтальну інтеграцію та реалізацію в системі управління персоналом таких її функцій, як набір, оцінка, адаптація, винагородження та розвиток працівників; залучення лінійних керівників та менеджерів вищих ланок управління до процесу розробки та реалізації власних систем управління персоналом; формування корпоративної культури та організація профорієнтаційної роботи в межах підприємства тощо.

Але найбільшою проблемою для керівників сучасних підприємств, з точки зору авторів, є ігнорування процесу постійної підтримки та розвитку управління персоналом на перспективу, тобто відсутність бачення подальшого майбутнього стабільного розвитку концепції управління персоналом як одного із стратегічних напрямків діяльності підприємства.

Як зазначає В. Федосєєв та С. Капустін [166, с. 40], управління персоналом є стратегічною функцією, що передбачає: розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових способів та створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. З даного визначення стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати залучення й ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Питання щодо стратегічного управління персоналом в науковій літературі розроблене недостатньо ретельно. Відповідно до М. Армстронга [5, с. 53], "...стратегічне управління персоналом – це певний підхід до прийняття управлінських рішень відносно намірів та планів організації в галузі трудових відносин, а також у процесі формування політики та практики у сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу та міжособових відносин...".

В. Маслов [100] вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінку, винагородження та розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства.

Свій підхід до визначення стратегічного управління персоналом пропонує А.Кібанов [159], на думку якого, – це управління процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін в його зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбуваються нині або можуть відбуватися у майбутньому, та дозволяє вижити, розвиватися та досягати цілей в довгостроковій перспективі.

Розвиток стратегічного управління персоналом актуалізує необхідність вирішення двох основних завдань: підвищення професійного рівня, зміна ціннісних орієнтацій працівників – з одного боку, та уявлень вищого керівництва щодо суті кадрової роботи в нових умовах, – з іншого [145].

Варто зазначити, що суб'єктом стратегічного управління виступає служба управління персоналом підприємства та відповідні лінійні й функціональні керівники. А весь сукупний трудовий потенціал підприємства, динаміка його розвитку, структура та цільові взаємозв'язки, політика щодо персоналу, а також необхідні технології та методи управління, які спираються на відповідні принципи стратегічного управління як персоналом, так і підприємством, є об'єктом стратегічного управління персоналом [159].

Для стратегічного управління персоналом властивий дуалістичний характер, який, з одного боку, підкреслює його значущість як функціонального напрямку в межах стратегічного управління підприємством, а з іншого – реалізується за рахунок конкретних функцій управління персоналом в межах стратегії управління персоналом, тобто стратегічне управління персоналом є функціональною підсистемою системи управління персоналом.

Особлива увага в системі стратегічного управління підприємства приділяється саме стратегічному управлінню персоналом, а точніше, процесу розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом. Саме від того, наскільки правильно буде визначено та обрано стратегію управління персоналом, залежатиме успішне функціонування підприємства в цілому. Отже, процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом повинен протікати відповідно до реальних умов функціонування підприємства, підпорядковуватися загальній стратегії розвитку та, за рахунок постійного оновлення інформаційної системи, вдало використовувати власні конкурентні переваги, можливості й реагувати на існуючі загрози. Лише стратегічне управління персоналом дає змогу забезпечити належний процес формування відповідної стратегії, вдала реалізація якої буде свідченням цілеспрямованого та заздалегідь продуманого процесу залучення, ефективного використання та розвитку працівників задля досягнення місії та стратегічних цілей підприємства. Більше того, результативність господарювання на підприємстві в цілому та стратегічного управління зокрема значною мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом.

Аналізуючи різні наукові джерела [5; 90; 97; 111; 148; 178], неодноразово можна зустріти однакове тлумачення термінів "стратегічне управління персоналом" та "стратегія управління персоналом", але важливо зазначити, що відмінності між цими поняттями все ж таки

існують. Так, стратегічне управління персоналом слід розглядати як загальний підхід до управління людськими ресурсами відповідно до намірів підприємства щодо вибору майбутнього напрямку діяльності та розвитку [111]. Даний вид управління зосереджений на більш довгострокових кадрових питаннях, і виступає певною частиною процесу стратегічного управління підприємством в цілому.

Що стосується стратегії управління персоналом, то її стрижнем є конкретні наміри підприємства щодо здійснення необхідних дій в межах його кадрової політики [97]. До кола питань, які охоплює стратегія управління персоналом, входять: забезпечення підприємства необхідним персоналом, його навчання, розвиток, створення дієвої системи винагороди, підтримка стабільних трудових відносин тощо. Слід зазначити, що саме вдале вирішення цих питань є запорукою успішної реалізації загальної стратегії підприємства.

На думку М. Армстронга [5], концепція стратегічного управління персоналом передбачає, що напрямки та цілі стратегій управління персоналом будуть визначатися в процесі розробки загальної стратегії. При цьому вирішення питань у сфері стратегічного управління персоналом вбудовано в конкретний стратегічний план, а вирішення відповідних питань, пов'язаних зі стратегіями управління персоналом, виходять з цього плану. Отже, концепцію стратегічного управління персоналом можна розглядати і як загальний підхід, і як прояв цього підходу в формі конкретних стратегій управління персоналом.

Підсумовуючи викладене вище, можна сказати, що ефективна реалізація процесу стратегічного управління персоналом можлива лише в системі стратегічного менеджменту, яка забезпечує відповідне формування, протікання та контроль стратегії управління персоналом, повинна розроблятися на перспективу та враховувати як власне кадрові потреби підприємства, так і задовольняти індивідуальні потреби його працівників. Саме від ефективної реалізації стратегії управління персоналом і залежатиме стабільний розвиток та успішна діяльність підприємства в цілому.

Деякі автори [5; 168] визначають стратегію управління персоналом як сукупність принципів, політик, процедур, правил роботи з персоналом підприємства, конкретизованих з урахуванням типу його загальної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу.

Відповідно до В. Василенко та Т. Ткаченко [23, с. 215], "...стратегія управління персоналом – це підсистема стратегій підприємства, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій по реалізації

концепції використання та розвитку потенціалу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги...".

Т. Базаров та Б. Єремін [9] називають стратегію управління персоналом кадровою та стверджують, що це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, які конкретизовані відповідно до типу організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Інші автори [54; 158] вважають стратегією управління персоналом певні курси дій, які застосовують менеджери з персоналу з метою допомогти підприємству у досягненні його стратегічних цілей.

Таким чином, існує розмаїття різноманітних, іноді навіть прямо протилежних, тлумачень сутності поняття "стратегія управління персоналом", однак, на думку авторів даної монографії, найбільш вдале визначення надає А. Кібанов [159, с. 211]. Автор розглядає стратегію управління персоналом як "...ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні задачі підприємства та його ресурсні можливості...".

Отже, стратегія управління персоналом спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його постійного розвитку та ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей підприємства, результатів аналізу власних сильних та слабких сторін, мінливих факторів навколишнього середовища та ресурсного потенціалу.

Питанню вивчення та дослідження стратегій управління персоналом присвячені праці таких вчених як А. Кібанов, Ю. Одегов, Г. Шмидт, Р. Марра, В. Маслов, С. Апенько, О. Ястремська, В. Половинко, В. Весніна, А. Лобанов, Дж. Іванцевич та ін. [8; 66; 83; 86; 99; 111; 148; 159; 172; 185]. Узагальнюючи здобутки цих фахівців у галузі стратегічного управління персоналом, наведемо класифікацію стратегій управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Класифікація стратегій управління персоналом

Класифікаційна ознака	Вид стратегії управління персоналом (СУП)	Джерело
1	2	3
Специфіка підприємства	Децентралізована СУП	[2; 4;
	Централізована СУП	158]
Спосіб реагування на зміни середовища	Внутрішня СУП	[2; 4;
	Зовнішня СУП	192; 212]



Продовження табл. 1.2

1	2	3
Тип конкурентної стратегії	Інноваційна СУП	[2; 4; 5; 99; 198]
	СУП, орієнтована на підвищення якості	
	СУП, орієнтована на скорочення витрат виробництва	
Тип загальної стратегії підприємства	Підприємницька СУП	[2; 4; 72; 158]
	Стратегія динамічного зростання	
	Стратегія прибутковості	
	Ліквідаційна СУП	
База стратегії	Циклічна СУП	[2; 4; 46; 190; 213]
	СУП, що базується на ресурсах підприємства	
	СУП, що базується на умовах, в яких функціонує підприємство	
Стадія розвитку підприємства	СУП, рухома амбіціями	[2; 4; 145; 156; 157; 210]
	СУП на стадії зародження підприємства	
	СУП на стадії зростання підприємства	
	СУП на стадії зрілості підприємства	
Механізм розробки та формалізації	СУП на стадії скорочення діяльності підприємства	[2; 4; 46; 199; 211]
	Авторитарна СУП	
	Інтуїтивна СУП	
	Класична СУП	
Характер стратегії	Спонтанна СУП	[2; 4; 46; 202; 198]
	Реальна СУП	
Цілі та засоби управління персоналом	Проголошена СУП	[2; 4; 192; 211; 212]
	Стратегія інвестування	
	Стратегія стимулювання	
Умови використання	Стратегія залучення	[2; 46; 145; 199; 213]
	"Батьківська" СУП	
	Розвиваюча СУП	
	СУП, орієнтована на задачу	
Визначальні умови навколишнього середовища	СУП цілковитих змін	[2; 4; 99; 178]
	СУП, що визначається динамізмом навколишнього середовища та стратегіями конкурентів	
	СУП, що визначається змінами в технології, організаційної структури	
	СУП, що визначається змінами у фінансово-економічному стані підприємства	
Динаміка цільових установок підприємства	СУП, що визначається рівнем ринкових відносин у зовнішніх та внутрішніх зв'язках підприємства	[190; 211; 212]
	Стратегія розвитку	
	Стратегія функціонування	
	Стратегія скорочення	

1	2	3
Місце СУП у системі стратегічного управління підприємством	Корпоративна СУП	[4; 46;
	Конкурентна СУП	113; 124;
	Функціональна СУП	157; 178;
Характеристика ресурсів у СУП	СУП, орієнтована на зовнішні (залучені) ресурси	[46; 190;
	СУП, орієнтована на внутрішні (власні) ресурси	198; 199]
Філософія менеджменту	Тейлорівська СУП	[157; 162]
	Інтегрована СУП	
	Японська СУП	
Основні компоненти місії підприємства	СУП, орієнтована на прибуток	[36; 162]
	СУП, орієнтована на споживача	
	СУП, орієнтована на справу	
	СУП, орієнтована на персонал	
	СУП, орієнтована на розвиток	
	СУП, орієнтована на територію	
Часовий період стратегії	Короткострокова СУП	[46; 192]
	Середньострокова СУП	
	Довгострокова СУП	
Основні етапи процесу управління розвитком персоналом	Стратегія відбору та залучення персоналу	
	Стратегія трудової адаптації персоналу	
	Стратегія оцінювання персоналу	
	Стратегія професійного навчання персоналу	
	Стратегія кар'єрного просування персоналу	
	Стратегія використання та руху персоналу	
	Стратегія мотивації персоналу	
	Стратегія скорочення персоналу	

Так, залежно від специфіки підприємства виділяють децентралізовану СУП (враховує специфіку умов діяльності великих підприємств, підрозділи яких функціонують у різних природно-кліматичних, соціально-економічних, політичних та правових умовах) та централізовану СУП, що розробляється для невеликих, вузько-спеціалізованих підприємств з однорідним кадровим складом.

За способом реагування на зміни середовища розрізняють внутрішню стратегію, де система управління персоналом реагує пристосуванням до змін підприємства та навколишнього середовища, та зовнішню стратегію, де, навпаки, система управління персоналом намагається змінити середовище так, щоб воно якнайкраще відповідало можливостям системи та підприємства.

Класифікація СУП залежно від типу конкурентної стратегії передбачає розгляд залежності між СУП та трьома запропонованими М. Портером [205] конкурентними стратегіями: інноваційною, стратегією підвищення якості та стратегією лідерства у витратах. Відповідно до даних стратегій М. Армстронг [5] визначає наступні особливості СУП: для стратегії інновацій – наявність у персоналу схильності до інновацій з можливістю реалізації нововведень у всі сфери діяльності підприємства, розвиток персоналу як для горизонтального, так і вертикального кар'єрного переміщення, налагодження колективної роботи, постійна атестація, що відображає довгострокові та групові досягнення персоналу; для стратегії підвищення якості – жорсткий та формалізований контроль за роботою, впровадження принципів соціальної рівності, висока ступінь партисипативності персоналу, екстенсивне та безперервне навчання, впровадження "гуртків якості"; для стратегії лідерства у витратах – короткостроковість рішень в рамках СУП, що направлена на оптимізацію чисельності персоналу та передбачає заохочення економії витрат виробництва, атестацію за результатами трудової діяльності, мінімальне навчання та постійний моніторинг діяльності персоналу.

Дж. Іванцевич, Лобанов А. А. та інші вчені [4; 72; 158] виділяють п'ять типів бізнес-стратегій підприємства: підприємницьку, стратегію динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційну стратегію та стратегію кругообігу (циклічну). Виходячи з даної типології, підприємницька стратегія є характерною для підприємств, що опановують новий напрямок діяльності, а, тому від персоналу вимагають високої працездатності, вміння працювати в команді, творчо мислити, бути адаптивним, що, у свою чергу, забезпечується за рахунок постійного підвищення кваліфікації та стимулюється високими матеріальними заохоченнями. Для стратегії динамічного зростання важливим є високий рівень кваліфікації та адаптивності персоналу до швидкозмінних вимог, їх цілковита відданість підприємству. Отже, СУП орієнтована на безперервне підвищення компетентності персоналу. Стратегія прибутковості характеризується постійним вдосконаленням управління персоналом задля максимізації прибутку, що зосереджує увагу керівництва на вже підготовлених висококваліфікованих кадрах, на впровадженні жорсткого контролю за дисципліною та системою управління персоналом.

Кардинально протилежною є стратегія ліквідації, яка, керуючи результатами оцінки професійної діяльності персоналу, визначає послідовність вивільнення кадрів, розробляє заходи соціального захисту

персоналу щодо максимального уникнення скорочення штату у разі різкого зниження доходів підприємства. У свою чергу, стратегія кругообігу має на меті підвищення кваліфікації вже працюючого персоналу з метою вирішення нових стратегічних задач та кар'єрного просування кадрів без їх додаткового залучення.

Залежно від бази стратегії виділяють СУП, що базується на ресурсних можливостях підприємства, СУП, що базується на умовах, в яких функціонує підприємство та СУП, що рухома амбіціями (коли задаються високі результативні показники діяльності, а цілі зазвичай не в повному обсязі відповідають ресурсним можливостям підприємства, проте вказують на інтенсивний напрямок його розвитку) [1; 5; 6; 9; 22].

Слід зазначити, що в багатьох працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, в основу класифікаційної ознаки розподілу стратегій управління персоналом покладено етапи життєвого циклу (стадії розвитку) підприємства. В зарубіжній літературі даний підхід відомий як "підхід життєвого циклу", а його представниками є німецькі та англійські фахівці у галузі управління персоналом. Так, Р. Марр та Г. Шмідт [157] вважають необхідним виділити п'ять стадій розвитку підприємства: зародження, функціональне та контрольоване зростання, функціональна та стратегічна інтеграції, відповідно до яких і розробляється СУП. У свою чергу англійські вчені Ж. Сторі та К. Сіссон [210] пропонують чотири етапи життєвого циклу підприємства, які впливають на СУП, а саме: зародження, зростання, зрілість та спад. Серед російських авторів, які приділили значну увагу особливостям стратегії та політики управління персоналом на різних стадіях розвитку підприємства слід відмітити Герчікова В. І., Базарова Т. Ю. та Єреміна Б. Л. [36; 156]. Так, вчений у [36] розглядає СУП відносно таких стадій життєвого циклу підприємства: становлення, швидке зростання, стабільна робота, маневр, шляхетно залишити роботу та очікування. Тоді як Базаров Т. Ю. та Єремін Б. Л. [156] виділяють чотири головні стадії розвитку підприємства – стадія формування, стадія інтенсивного зростання, стадія стабілізації та стадія спаду, для яких і формують основні риси СУП.

Аналізуючи та узагальнюючи доробки вчених стосовно особливостей СУП відносно стадії розвитку підприємства, зазначимо, що для стадії зародження характерним є недостатньо сформована система управління персоналом (по всіх напрямках роботи з персоналом переважають короткострокові рішення), активне залучення необхідної кількості та відповідної якості кадрів, обмежене навчання та мотивація персоналу,

відсутність стабільного штату персоналу. На стадії зростання вже сформована чітка організаційна структура, здійснено спеціалізацію функції управління персоналом, активно залучаються лінійні керівники, запроваджуються більш прогресивні методи навчання та розвитку, системи заохочення персоналу. На стадії зрілості особлива увага приділяється контролю за вартістю робочої сили та підвищенню продуктивності праці, розвитку корпоративної культури, підвищенню значущості служби управління персоналом в цілому, та рівня кваліфікації кожного працівника зокрема. Тоді як на стадії скорочення (спаду) діяльності підприємства відбувається зміна акцентів у бік раціоналізації та поступового вивільнення штатів, виплати вихідних допомог, організації допомоги у перекваліфікації та працевлаштуванні тощо.

На думку авторів даної роботи, розгляд саме цих стадій життєвого циклу підприємства є доцільним, оскільки дозволяє уникнути повторів та повною мірою врахувати особливості СУП на основних стадіях розвитку підприємства.

Відповідно до механізму розробки та формалізації розрізняють інтуїтивну СУП (низька ступінь формалізації процесу та одноосібний стиль управління); авторитарну СУП (висока ступінь формалізації та одноосібний стиль управління); класична СУП (висока ступінь формалізації процесу управління з притаманним йому партисипативним стилем) та спонтанна СУП (низька ступінь формалізації процесу, партисипативний стиль управління).

Реальна СУП – це практично реалізований стратегічний план щодо управління персоналом відповідно до вимог загальної стратегії підприємства, розподілу ресурсів та організаційних цінностей. У свою чергу, проголошена стратегія – це визначений та формально закріплений стратегічний план діяльності підприємства. Ідеальним варіантом для підприємства є цілковита відповідність реальної та продекларованої стратегій.

Залежно від цілей і засобів управління персоналом виділяють стратегію інвестування, яка застосовується підприємством, коли пріоритетом бізнес-стратегії є товарна диверсифікація, а не лідерство за витратами. Тобто головні зусилля спрямовані на підвищення якості та функціональності товарів, що виробляє підприємство, або підтримку маркетингової політики щодо реклами власної товарної марки. Відповідно до даної стратегії, характерними рисами для персоналу підприємства має бути гнучкість та адаптивність, володіння знаннями в

різних галузях, оскільки коло питань та покладених функцій досить широке та чітко не визначене. Однак, водночас, прагнення керівництва до нагромадження знань та досвіду працівників обмежується постійним централізованим контролем та налагодженою системою звітності, що унеможлиблює розкриття ініціативності персоналу. Стратегія стимулювання найчастіше застосовується підприємствами, які функціонують у висококонкурентному середовищі, що обумовлює фокусування їхньої уваги на мінімізації поточних витрат, утриманні обмеженої кількості працівників та створенні системи безперебійного процесу виробництва через втручання персоналу. Мінімізація витрат на персонал та максимізація його внеску у виконувану роботу – головний аспект даної стратегії.

Відповідно до стратегії залучення, підприємство націлене на одночасне фокусування своєї діяльності на лідерстві по витратах та інноваційності, тобто на підтримці змішаної бізнес-стратегії. Для персоналу характерними рисами у даному випадку є швидке реагування на мінливі зміни навколишнього середовища, відданість власній справі, високий рівень компетентності, що досягається постійним всебічним розвитком працівників. Важливого значення набуває структурованість робочих функцій персоналу, що націлена на забезпечення найбільшої винахідливості, залученості та автономності з метою підвищення мотивації творчих, компетентних працівників і створення чіткої відповідності між отриманими результатами та винагородою. Остання може проявляти себе як у матеріальній формі, так і у формі постійного розвитку персоналу, самоконтролю та залучення його до управління, як вищих форм довіри з боку керівництва підприємства [99].

Залежно від умов використання вчені у [4; 5; 12; 22; 145] пропонують розрізняти "батьківську" СУП (централізована система управління, слабка політика кар'єрного просування персоналу, акцент на оперативному навчанні та формалізованих посадових інструкціях, система управління персоналом виступає одним із інструментів контролю), що застосовується підприємствами-монополістами на стабільному ринку зі стабільною продукцією; розвиваюча СУП (реалізується спільними зусиллями корпоративних підрозділів з управління персоналом та бізнес-одинацями, акцент на індивідуальному та груповому розвитку персоналу, використання додаткових систем мотивації, акцент на корпоративну культуру), що застосовується коли ринки зростають та пріоритетними є продуктові чи ринкові інновації; СУП, орієнтована на задачу (реалізується бізнес-одинацями, головний акцент на планування кадрів та системі

матеріального заохочення, навчання функціональним навичкам та розвиток персоналу, сильна корпоративна культура), застосовується якщо ринки, продукція зазнають серйозних змін; СУП цілковитих змін (використовується в межах короткострокового періоду, притаманна реструктуризація чи повна відмова від існуючої системи управління персоналом, зміна старої культури, створення нової команди керівників з новим прогресивним мисленням), застосовується коли зовнішнє середовище кардинально змінюється чи підприємство цілком не відповідає своєму середовищу або радикально змінює бізнес-стратегію.

Залежно від визначальних умов навколишнього середовища виділяють: СУП, що визначається динамізмом навколишнього середовища та стратегіями конкурентів, СУП, що визначається змінами в технології, організаційній структурі підприємства, СУП, що визначається фінансово-економічним станом підприємства (ситуація банкрутства) та СУП, що визначається рівнем ринкових відносин у зовнішніх та внутрішніх зв'язках підприємства (стратегія маркетингу персоналу).

Розвиток підприємства з позиції стратегічного підходу припускає регулярний перехід від одного якісного стану в інший, більш досконалий для нього. При цьому, під якістю слід розуміти перехід на новий рівень виробництва, диверсифікацію, підвищення ефективності діяльності у процесі розумного використання вихідних ресурсів тощо. Однак неможливо уявити розвиток підприємства без відповідного розвитку у сфері управління персоналом, що і визначає стратегія розвитку. Стратегія функціонування означає підтримку діяльності в управлінні персоналом на досягнутому рівні, тобто збереження сформованих компетентностей персоналу. Для стратегії скорочення є притаманним зменшення чисельності персоналу у напрямку виробництва, де підприємство несе збитки [9; 22].

Залежно від місця СУП в системі стратегічного управління підприємством вчені у [4; 113; 124; 158; 177; 205; 225; 226] виділяють корпоративну, конкурентну та функціональну стратегії. Тобто, якщо загальна стратегія підприємства та СУП взаємопов'язані, розробляються й розвиваються як єдине ціле та піддаються одночасному корегуванню, це свідчить про залучення спеціалістів служби управління персоналом до вирішення стратегічних задач, а, отже, управління СУП здійснюється на корпоративному рівні. За цих умов СУП є спорідненою (рівноправною) щодо загальної стратегії підприємства і називається корпоративною. У випадку, коли вище керівництво вважає за доцільне формувати

конкурентні переваги підприємства за рахунок персоналу, СУП отримує статус конкурентної стратегії. Однак зазвичай, СУП цілком під порядкована та визначається загальною стратегією підприємства, а саме управління персоналом виконує сервісну функцію щодо забезпечення підприємства необхідною кількістю кадрів відповідного рівня кваліфікації; за цих умов розробку СУП слід доручити лінійним керівникам і вважати її функціональною.

За характеристикою ресурсів у стратегії управління персоналом стає доцільним виділити СУП орієнтовані на зовнішні та внутрішні ресурси. Тобто, мова йде про формування та розвиток компетентностей, необхідних для виконання поставлених цілей. Оскільки саме ці етапи професійного зростання персоналу можуть відбуватися за різними сценаріями залежно від ситуації, що склалася на зовнішньому та внутрішньому ринках праці [3; 9; 12; 16].

Окрім описаних вище, фактично традиційних класифікацій СУП, що зустрічаються у більшості зарубіжних та вітчизняних наукових працях та підручниках, присвяченим питанням управління персоналом, існують й менш традиційні варіанти класифікацій, які є також достатньо цікавими та корисними у ході вивчення особливостей СУП конкретних підприємств.

Так, німецькі фахівці у галузі промислової соціології Шуман та Керн [159] вважають, що вибір СУП визначається не тільки характером ситуації, у якій функціонує підприємство, вони пов'язують перевагу, що надає СУП у більшості галузей промисловості, переважно з різними філософіями менеджменту, та виділяють три головні типи СУП:

тейлорівську – базується на ідеях Ф. Тейлора та характеризується політикою зайнятості, що надає перевагу менш кваліфікованому, проте більш працездібному персоналу; налаштовується на перебої у функціонуванні та збутовій політиці підприємства через короткострокові зміни у складі персоналу, низькі вимоги до рівня його кваліфікації; керівництво здійснює чіткий контроль за виконанням завдань та дотриманням норм, за порушення яких застосовується система покарань; навчанню, розвитку та мотивації персоналу практично не відводиться ніякої ролі; працівник – виробничий інструмент;

інтегровану – політика зайнятості спрямована на залучення висококваліфікованих кадрів, яким гарантується довгострокова зайнятість, значна увага приділяється розвитку персоналу та його цілковитій професійній реалізації, широко розповсюджені проектні групи, гуртки якості, коопераційний стиль керівництва, заробітна плата виступає еквівалентом



продуктивності, досягнутої на основі високого рівня кваліфікації, відповідності професійним нормам;

японську – система пожиттєвого найму, партисипативний стиль управління, підвищення кваліфікації на робочому місці та систематична ротація персоналу, висока ступінь самоуправління, особистої відповідальності та самоконтролю працівників під час різних форм групової роботи, на кар'єрне просування та підвищення заробітної плати впливає віковий фактор.

Герчіков В. І. [36], дослідивши та проаналізувавши діяльність значної кількості західноєвропейських, канадських, американських та російських підприємств, виявив особливості політики управління персоналом залежно від домінуючого компоненту місії підприємства. Вчений пояснює значущість та особливий вплив даного фактору на загальну стратегію тим, що саме місія, система головних цілей, які ставить перед собою підприємство на визначений період своєї діяльності, відіграє значну роль у стратегічному плануванні. З огляду на це даний автор виділяє шість головних складових місії підприємства (прибуток, покупці, справа, персонал, розвиток, територія) та відповідно до першості кожної з них, надає певні характеристики СУП.

Так, якщо у якості головної мети виступає прибуток, СУП зорієнтована на сприйняття працівника як ресурсу, з мінімальною увагою до його особистості, а тому керівництво максимально зацікавлене у економії на всіх видах вартості даного ресурсу – найм, навчання, оплата праці тощо. Якщо ж підприємство працює для масового споживача, але віддає значну перевагу невеликій кількості клієнтів, що забезпечують основний обсяг замовлень, то мова йде про орієнтацію місії підприємства на споживача, а тому для СУП працівник виступає активним комунікатором, здатним реалізовувати в роботі принцип "Клієнт головніше за все". Головні вимоги під час найму таких працівників – високий професійний рівень та комунікабельність. Їх навчання концентрується на вивченні ринку, продукції та роботі з клієнтами. А основним показником ефективності навчання та основою для заохочення є стан клієнтської бази.

Підприємство, що займає міцні позиції на ринку та прагне остаточно закріпити успіх, зазвичай починає вдосконалювати якість власної продукції (головний компонент місії – справа). За цих умов працівник – це висококваліфікований фахівець у своїй справі чи виді діяльності, а тому СУП направлена на постійне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та розробку дієвих систем мотивації до

праці. Для підприємства, що має власну історію, стабільний та надійний трудовий колектив, головною складовою місії може бути його персонал. Тоді кожен працівник сприймається керівництвом як окрема особистість, надійний партнер, головне джерело підвищення ефективності, а СУП зорієнтована на організаційну культуру. За цих умов відданість працівника підприємству переважає над рівнем його кваліфікації.

Для крупних диверсифікованих підприємств та тих підприємств, що займаються інноваційною діяльністю основою місії є розвиток, у свою чергу, для них працівник виступає джерелом та засобом розвитку, а тому всі зусилля СУП націлені на постійний динамічний розвиток персоналу, залучення нових кадрів, стимулювання інноваційного підходу до роботи. У випадку, коли підприємство обмежене територіально або орієнтовано на діяльність у конкретній території для певної цільової аудиторії, пріоритетним компонентом місії стає територія, а точніше її розширення. За цих умов СУП акцентує свою увагу на поглибленні та розширенні знань персоналу відносно обраного напрямку діяльності.

Класифікація СУП за часовим періодом застосовується задля можливості визначення різних стратегій за вимогами сфери діяльності та залежно від життєвого циклу підприємства, його товарів та послуг. Так, відповідно до умов зовнішнього середовища та за високого рівня його динамізму слід застосовувати короткострокову СУП, за середнього рівня динамізму – середньострокову СУП та за низького рівня доцільно обрати довгострокову СУП. Вибір часового періоду СУП також обумовлено існуванням різних стратегій бізнесу (підприємницька, циклічна та ін.) [3; 10].

Однак запропонована класифікація СУП не є повною, оскільки в ній відсутні ті стратегії управління персоналом, що базуються на основних етапах процесу управління розвитком персоналом. Оскільки саме розвиток персоналу спрямований на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, здобуття та удосконалення компетентностей, необхідних для ефективного виконання своїх трудових обов'язків, вирішення складних виробничих завдань та досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Отже, аналіз праць вчених дозволив узагальнити існуючі напрацювання у галузі стратегічного управління персоналом та доповнити класифікацію стратегій управління персоналом класифікаційною ознакою "основні етапи процесу управління розвитком персоналу", до складу якої увійшли стратегії відбору та залучення персоналу (спрямована на пошук і відбір кандидатів на вакантні посади для

задоволення ситуаційних та стратегічних потреб підприємства), його трудової адаптації (підготовка працівників до швидкого пристосування до професійних, соціально-психологічних, суспільно-організаційних, культурно-побутових та психофізіологічних змін відповідно до цілей і задач стратегічного розвитку підприємства), оцінювання (визначення відповідності професійного рівня персоналу досягненню бажаних результатів, виконанню вимог посадових обов'язків, дотриманню належної трудової поведінки тощо), професійного навчання (безперервне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства), кар'єрного просування (спрямована на забезпечення стійкості кар'єрного процесу задля досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді), використання та руху (ефективне використання набутих знань і розвинутих компетентностей під час виконання працівниками своїх професійних обов'язків), мотивації (покликана сприяти максимальному задоволенню потреб працівників, відповідному підвищенню зацікавленості у розкритті свого потенціалу та забезпеченню на цій основі ефективного управління їх трудовою поведінкою в інтересах підприємства) та скорочення персоналу (вивільнення працівників, що не справджують надій керівництва, неналежним чином виконують свої професійні обов'язки, не виявляють бажання підвищувати свій кваліфікаційний рівень і розвиватися згідно з вимогами загальної стратегії підприємства). Реалізація зазначених стратегій зумовлює ефективність функціонування системи управління персоналом і дозволяє обрати необхідну стратегію відповідно до стратегічних задач підприємства [51].

Безумовно, вибір певного типу або типів стратегій управління персоналом повинен бути узгоджений з функціональною, конкурентною та загальною стратегіями розвитку підприємства, що, у свою чергу, потребує наявності у працівників відповідних знань, навичок, досвіду, необхідного рівня компетентності, системи цінностей, тобто певного набору якостей, які стануть запорукою досягнення головної місії та цілей розвитку підприємства.

Стратегія управління персоналом, орієнтуючись на конкретний тип загальної чи ділової стратегії, повинна: сприяти посиленню можливостей підприємства, головним чином, у сфері роботи з персоналом; протистояти конкурентній боротьбі на ринку; ефективно застосовувати сильні сторони та власні можливості; за рахунок створення належних умов для

розвитку та вмілого використання кадрового потенціалу, формування висококваліфікованого та компетентного персоналу, розширяти коло власних конкурентних переваг; максимально розкривати творчі здібності працівників, їх ініціативність у результаті досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей [159].

Формування стратегії управління персоналом є прерогативою керівництва підприємства, саме воно має визначати основні завдання, реалізація яких дозволить констатувати факт ефективного протікання стратегічного управління не тільки персоналом, а й підприємством в цілому. В. Лич [90] виділяє такі основні завдання розробки стратегії управління персоналом: допомога підприємству в досягненні його цілей; ефективне використання трудового потенціалу робітників; забезпечення підприємства висококваліфікованими та зацікавленими працівниками; стимул до найбільш повного задоволення працею шляхом врахування персональних побажань; розвиток та підтримка якості життя – відчуття значущості власного внеску працівника в ефективну діяльність підприємства; забезпечення дисципліни; покращення умов оплати праці та стимулювання працівників; постійне удосконалення форм та методів управління робітниками на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, у тому числі комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з діловодства; можливість чіткого контролю за процесом управління персоналом тощо.

Слід зазначити, що у кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом буде спроможна охопити не всі, а лише окремі напрямки та завдання, причому набір цих завдань буде різноманітним та безпосередньо залежати від цілей стратегії підприємства та цілей стратегії управління персоналом.

Процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, можливих змін та загроз, а також результатів безпосереднього аналізу власного досвіду, сильних та слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Адже неправильне трактування або недостатня оцінка навколишнього середовища підприємства може негативно відбитися на процесі розробки та реалізації стратегії, що, у свою чергу, поставить під загрозу досягнення головної місії підприємства. У зв'язку з цим, доцільно вивчити основні фактори, які, на думку А. Кібанова та інших вчених [16; 65; 90; 148; 159; 194], впливають на процес розробки стратегії управління персоналом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. **Фактори впливу на розробку стратегії управління персоналом підприємства**

Під час розробки необхідної стратегії управління персоналом керівництво підприємства можуть спіткати проблеми недостатньої забезпеченості або взагалі відсутності фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, компетентних та належним чином підготовлених спеціалістів. Це обумовлює необхідність визначення конкретних пріоритетів вибору напрямків та складових стратегії управління персоналом. На думку авторів, критеріями вибору стратегії має стати обсяг запропонованих для її реалізації ресурсів, часові обмеження, склад та рівень професіоналізму й кваліфікації персоналу.

Сильні сторони та конкурентні переваги підприємства, які отримані за рахунок ефективної роботи з персоналом, також безпосереднім чином будуть впливати на вибір кадрової стратегії. Отже, з урахуванням викладеного вище та, відштовхуючись від тих функцій та характеристик стратегічного управління персоналом, які наведені у сучасній економічній літературі [8; 15; 84; 85; 97; 99; 148; 159], на рис. 1.4 сформовано концептуальну схему стратегічного управління персоналом.

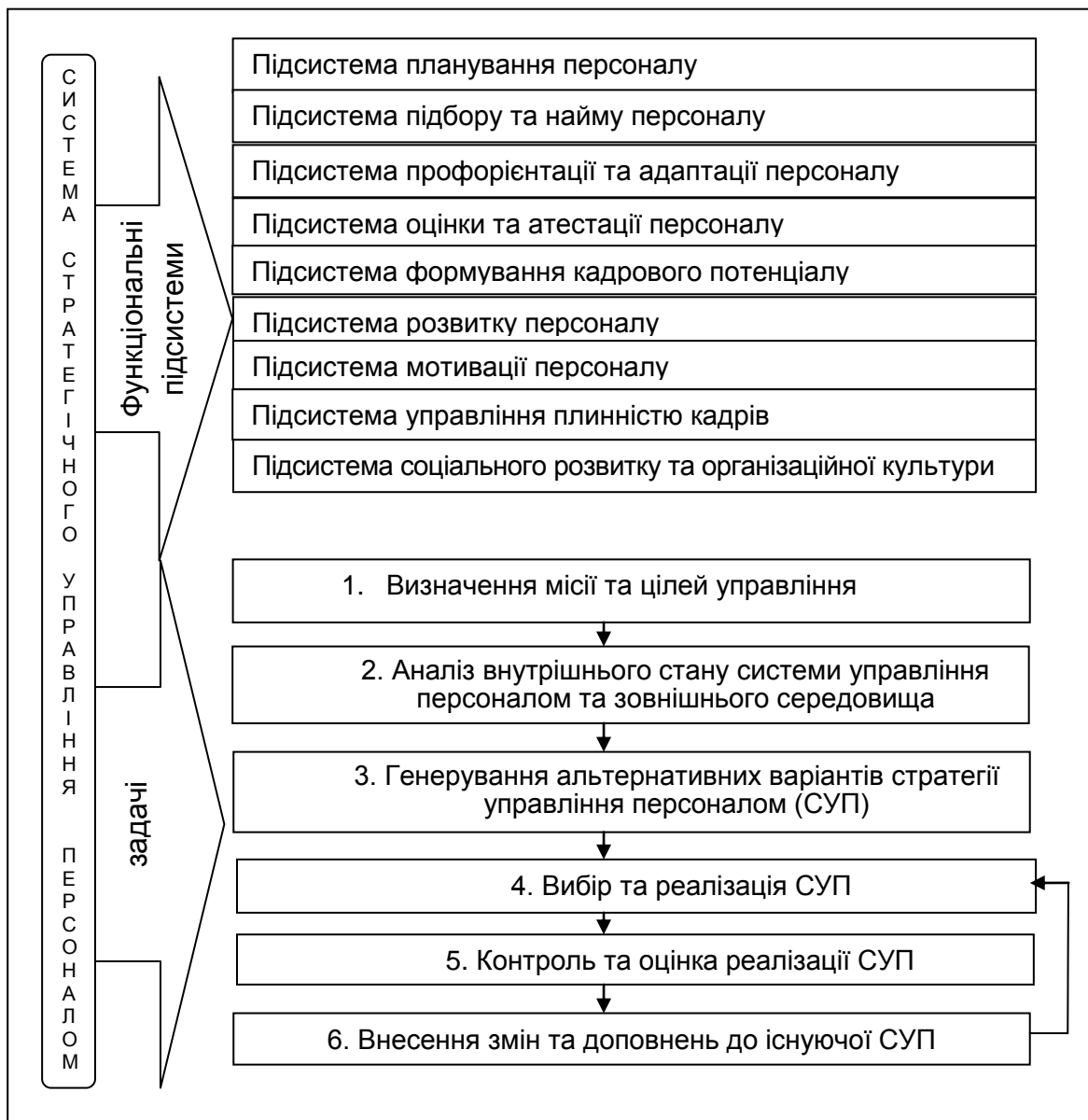


Рис. 1.4. **Функціональні підсистеми та задачі системи стратегічного управління персоналом підприємства**

Дана схема очно демонструє складові системи стратегічного управління персоналом та послідовно визначає основні задачі процесу розробки та реалізації стратегії управління персоналом. Ефективність протікання всіх стадій стратегічного управління розвитком підприємства унеможлиблюється за відсутністю висококваліфікованого персоналу, робота з яким є безпосередньою функцією системи стратегічного управління персоналом.

У ній реалізується весь комплекс функцій управління персоналом шляхом створення нових або удосконалення існуючих методів, процедур

та програм організації процесів підбору, найму, навчання, оцінки, винагороди працівників. Беручи за основу розробку і реалізацію стратегії управління персоналом, стратегічний аналіз, постійний контроль та оцінку персоналу, дана система виступає запорукою успішного функціонування підприємства. Більше того, вона поєднує у собі комплекс взаємопов'язаних підсистем (див. рис. 1.4), кожна з яких виконує певні функції у сфері управління персоналом:

підсистема планування персоналу – складання планів та прогнозів щодо якісної та кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробка автоматизованої системи управління персоналом;

підсистема підбору та найму персоналу – аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування та комплектування кваліфікованого штату працівників;

підсистема профорієнтації та адаптації персоналу – постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення з системою цінностей підприємства;

підсистема оцінки та атестації персоналу – розробка ефективних методів, критеріїв та принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу;

підсистема формування кадрового потенціалу – аналіз якісного складу управлінських кадрів; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів;

підсистема мотивації персоналу – розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної та морального стимулювання персоналу;

підсистема розвитку персоналу – підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників;

підсистема управління плинністю кадрів – розробка процедур підвищення, пониження, переводу та звільнення працівників;

підсистема соціального розвитку та організаційної культури – організація суспільного харчування; медичного та житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування.

Кожна з функціональних підсистем знаходиться у тісному зв'язку з іншою, тим самим утворюючи багатоступеневу структуру, з широким колом завдань та напрямків діяльності. Кількість та склад елементів системи стратегічного управління персоналом залежить від розмірів підприємства, а їх функції можуть переплітатися як у межах декількох підсистем, так і виконуватися окремими підрозділами підприємства.

З огляду на те, що працівники є вирішальним фактором збереження та нарощування конкурентоспроможності підприємства, необхідним стає впровадження дієвої системи стратегічного управління персоналом, яка шляхом безпосередньої розробки та реалізації стратегії управління персоналом, буде спроможною гнучко реагувати на швидкі зміни умов господарювання, науково-технічний прогрес та сприяти досягненню високих результатів діяльності підприємства. При цьому важливими чинниками стає використання індивідуальних можливостей працівників, їх постійний розвиток відповідно до стратегічних цілей підприємства, а також інтеграція зусиль, потреб персоналу з його інтересами.

Підсумовуючи викладене вище, під стратегічним управлінням персоналом доцільно, на думку авторів монографії, розуміти складний комплексний процес щодо визначення довгострокових якісних заходів з кадрової роботи керівного складу підприємства з метою формування, розвитку та ефективного використання персоналу та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, реалізація стратегічного управління персоналом потребує постійної узгодженості та інтеграції з цілями загальної стратегії, врахування реальних умов функціонування підприємства, його можливостей, досвіду та аналізу впливу факторів навколишнього середовища, створення необхідних умов для впровадження ефективної стратегії управління персоналом. Оскільки саме від того, наскільки точно та правильно буде розроблена й реалізована кадрова стратегія, залежатиме удосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, кваліфікацією, професіями тощо); оптимізація чисельності працівників з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал (оплата праці, винагородження, витрати на навчання та ін.); розвиток персоналу (адаптація, навчання, кар'єрне зростання); заходи соціального захисту, система гарантій, соціальне забезпечення (медичне, пенсійне, соціальне страхування, соціально-культурне забезпечення та ін.); розвиток організаційної культури (системи норм, цінностей, традицій, правил поведінки в колективі тощо); удосконалення системи управління персона-



лом підприємства (складу та змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо), а отже й успішне функціонування підприємства в цілому.

Стратегічне управління персоналом є необхідною умовою не тільки ефективного формування, використання потенціалу працівників підприємства, але й запорукою постійного всебічного розвитку особистості, розкриття ініціативності та активізації трудової діяльності персоналу. Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційного розвитку визначає найбільшу значимість та необхідність впровадження стратегій управління персоналом у системи управління кожним сучасним підприємством. Лише підтримка та розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дозволяє підприємству гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку.

### **1.3. Розвиток працівників як невід'ємна складова стратегії управління персоналом**

Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок вже не задовольняє вимоги сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності; лояльності та мобільності; готовності відповідати за делеговані повноваження та додаткові навантаження; постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистих, так і власне ділових якостей; розвитку трудового та інноваційного потенціалу, а також, співробітництва та взаємодопомоги у колективі, підтримки ділової етики та трудової дисципліни. Вміле застосування необхідних знань, досвіду та компетентностей працівників дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

Безумовно, недооцінка значення ролі персоналу для економічної та соціальної ефективності роботи підприємства, скорочення витрат на професійно-технічне навчання та підвищення кваліфікації працівників призводить не тільки до зниження кваліфікаційного рівня персоналу, його звільнення та підвищення плинності кадрів, але й погіршення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Тому першочерговим завданням для

вітчизняних підприємств стає формування ефективного колективу працівників, який здатен вирішувати складні, нетипові завдання сучасного виробництва, використовуючи при цьому весь багаж знань, вмінь та навичок, власний досвід та інноваційний підхід.

Персонал підприємства стає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямком яких є розкриття повного арсеналу здібностей та компетентностей працівників, що можна ефективно використати для розвитку підприємства в цілому. Тому не випадково одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає сучасний напрямок стратегії управління персоналом – розвиток працівників. Крім того, саме ефективно сформована та реалізована стратегія управління персоналом виступає гарантом цілеспрямованого та заздалегідь продуманого процесу залучення, використання та розвитку працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Отже, запорукою безперервного всебічного розвитку конкурентоспроможного потенціалу працівників є впровадження стратегії управління персоналом у систему стратегічного управління підприємством.

Зарубіжний досвід у сфері менеджменту персоналу свідчить про те, що за останнє десятиріччя керівники підприємств та кадрові служби акцентують свою увагу, перш за все, на розвитку людських ресурсів. Більш того, багато компаній світу вважають найбільш пріоритетним способом конкурентної боротьби саме розвиток персоналу, його інтелекту. Так, японські фахівці з управління персоналом виділяють наступні напрями, які, на їх думку, будуть актуальними в XXI столітті (% відповідей) [86]:

- розвиток потенціалу людей (86,6 %);
- максимальне використання потенціалу працівників (8,9 %);
- розвиток групової діяльності (47,1 %);
- акцент на розвиток професіоналізму старших працівників (42,4 %);
- розширення різноманітності професій (38,3 %);
- збільшення фондів мотивації (29,6 %);
- покращення умов праці (29,4 %).

Для американських компаній також організація професійного навчання та розвиток їх працівників стала однією з головних функцій управління персоналом, а підтвердженням цього факту є найбільша стаття витрат бюджету компаній (після заробітної плати) саме на постійний розвиток кадрового потенціалу, і, що не менш важливо, створення з цією метою власних спеціалізованих, постійно діючих університетів та інститутів підготовки, перепідготовки та підвищення

кваліфікації персоналу [97]. Прикладом виступають такі загальновідомі та потужні організації, як Ай-Бі-Ем, Моторола, Дженерал Моторз, американські військові сили тощо.

Очевидним стає той факт, що успіх провідних компаній розвинутих країн обумовлений, в першу чергу, створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання та розвитку трудового потенціалу. Людський капітал в сучасних умовах виступає визначальним чинником функціонування підприємства, перевагою, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною силою.

Але не тільки це, на погляд авторів даної роботи, обумовлює нагальну потребу підприємств у підвищенні уваги до розвитку персоналу. Аналіз відповідної літератури дозволив виділити основні причини, що пояснюють стрімке зростання значення розвитку та підвищення професійної кваліфікації персоналу для сучасних підприємств:

інформаційне сьогодення характеризується інтенсивним розвитком інформаційних технологій, що супроводжується суттєвими змінами як у світовій економіці, так і у відповідних функціональних обов'язках працівників, тому вміння гнучко реагувати на ці зміни, швидко пристосовуватися є найважливішими вимогами до персоналу;

міжнародна конкуренція та необхідність безперервного вдосконалення виробництва та якості послуг вимагає від багатьох підприємств цілковитої самовіддачі, співробітництва, підвищення кваліфікації кадрів або, навіть, їх перепідготовки. Це виступає необхідною умовою досягнення світового рівня виробництва та послуг, задоволення потреб клієнтів та є запорукою успішної конкуренції на світових ринках, а отже, розвиток персоналу стає важливим і для виживання та ефективного функціонування самого підприємства;

в сучасних умовах господарювання базові знання персоналу та його підготовка є лише певною основою для професійної кар'єри, тому зі змінами обставин виникає логічна потреба у вдосконаленні наявних навичок та розвитку нових, тобто робота й навчання повинні бути нерозривними, постійними передумовами успіху як працівників, так і підприємства в цілому;

технологічна революція обумовила стрімке зростання висококваліфікованих та наукоємних робіт і, відповідно, потребу підприємств у спеціалістах належного рівня кваліфікації. Нестача підготовлених

працівників стримує розвиток бізнесу, а процес навчання персоналу займає певний час, тому виникає закономірна часова розбіжність між розвитком нових технологій та підготовкою кваліфікованих кадрів. Очевидною стає необхідність ефективного використання існуючого кадрового потенціалу та його систематичне навчання. Розширюючи внутрішні можливості та підвищуючи гнучкість персоналу, підприємство здатне попередити нестачу кваліфікованих співробітників, бути менш вразливим до короткотривалих змін навколишнього середовища;

останні десятиріччя внесли істотні зміни до організаційних структур сучасних підприємств, що, у свою чергу, викликало певні наслідки як для менеджерів вищої ланки, так і для всього персоналу: перехід до макроуправління, яке зорієнтоване на управління великою кількістю працівників та більш складними робочими процесами та процедурами, отже, співробітники отримують можливість проявляти творчу ініціативу, самостійно приймати рішення; розширення обов'язків менеджерів та керівників по роботі з персоналом обумовлює потребу в делегуванні частини своїх обов'язків; запровадження командного стилю роботи, який розвиває у персоналу вміння управляти та працювати в команді, що також стимулює велику гнучкість кадрів, які повинні працювати у різних якостях у ході виконання різних завдань.

Слід зазначити, що, незважаючи на актуальну потребу, розвиток персоналу виступає напрямком, який досі ще недостатньо висвітлений у наукових дослідженнях, також недостатньо уваги йому приділяється у практиці управління персоналом вітчизняних підприємств. Тим більше, як свідчать результати сучасних досліджень [12; 97; 121; 142; 172; 182], у професійній сфері розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства, що, найчастіше, інтегрується з перспективами розвитку персоналу, системами відбору, оцінки, мотивації працівників, об'єктивної оцінки результатів їх праці. Так, під розвитком персоналу автор у [182] розуміє процес соціалізації, самоствердження та підготовки персоналу до виконання нових професійних функцій, вирішення нових завдань, займання нових посад, що забезпечить підприємство відповідним чином підготовленими працівниками відповідно до цілей і стратегії його розвитку.

Відсутність одностайної думки вчених щодо визначення поняття розвитку персоналу обумовлена, на погляд авторів монографії, саме різним баченням місця та значення розвитку працівників у системі управління персоналом. Так більшість спеціалістів у галузі кадрового менеджменту [26;

160; 165] схильні вважати розвиток персоналу функцією, сферою управління людськими ресурсами; інші [71; 173; 174] стверджують, що це певний процес, а деякі дослідники [153; 170] взагалі наголошують, що термін "розвиток персоналу" є тотожним поняттю "навчання персоналу" і тому представляють їх як один із ключових моментів управління кадрами.

Таке розмаїття існуючих поглядів вимагає поглибленого вивчення сутності поняття "розвиток персоналу" та дослідження його впливу на ефективність функціонування підприємства. Але спочатку наведемо визначення категорії "розвиток", оскільки тлумачення її значення й визначає безпосереднє формування поняття "розвиток персоналу".

Відповідно до англійського тлумачного словника "Merriam-Webster" [214] під розвитком слід розуміти направлену, закономірну зміну, в результаті якої створюється новий якісний стан об'єкта – його склад або структура.

В інших словниках можливо зустріти наступні визначення категорії "розвиток" – це збільшення складної системи, поява у ній нових елементів чи об'єктів [19]; це покращення пристосування об'єкта до зовнішніх умов або збільшення його масштабів впливу [215]; це кількісне зростання економіки та якісне покращення її структури; соціальний прогрес [92].

Розвиток має дві форми: еволюційну, що пов'язана з поступовими кількісними змінами об'єкта та революційну, що характеризується якісними змінами у структурі об'єкта.

Автори в [82; 214; 215] виділяють такі закономірності процесу розвитку, як нерівномірність та гетерохронність (асинхронність фаз розвитку окремих частин об'єкта), нестійкість (наявність криз розвитку), сенситивність (підвищена чутливість до зовнішнього впливу), кумулятивність (результат розвитку попередньої стадії включається в наступну), дивергентність (збільшення різноманіття в процесі розвитку) й конвергентність (його згортання, посилення вибірконості).

Якщо мова йде про розвиток людини, то доцільно, на думку Лукаша Ю.А. [94], виділити три головні частини даного процесу, а саме: фізичний розвиток (зміна маси тіла, росту тощо), соціальний розвиток (зміна соціального статусу людини) та розвиток психологічних процесів (інтелекту та його складових – мислення, пам'яті, а також розвиток волі та емоцій).

У свою чергу, розглядаючи розвиток людини як трудового ресурсу будь-якого підприємства чи установи, на думку авторів, слід доповнити зазначені вище складові професійним розвитком, який, на основі

поєднання здобутків трьох попередніх складових, дозволяє підготувати людину до виконання певного виду трудової діяльності, професії або нових виробничих завдань, кар'єрного просування за рахунок якісних змін у її кваліфікаційному рівні.

Професійний розвиток має здійснюватися на принципах актуальності, непереривності, індивідуальності, участі, повтору та зворотного зв'язку. Тобто, людина, яка вже здобула освіту і розпочала свою професійну діяльність, має на постійній основі вдосконалювати непереривний процес оволодіння знаннями, навичками, вміннями, способами поведінки (спілкування), що є необхідними нині як для особистості, так і для потреб підприємства, самостійно проявляти бажання та брати активну участь у навчанні, обирати найбільш відповідні для людини методи навчання та завжди коригувати власні досягнення на основі інформаційного забезпечення зворотного зв'язку.

Термін "розвиток людських ресурсів" був вперше сформований наприкінці 1960-х рр. Л. Недлером і спочатку означав певний ряд організованих дій, спрямованих на зміну професійної поведінки [71]. Згодом, зі змінами підходів до управління персоналом, почали трактувати розвиток персоналу як комплексну функцію управління, що передбачає прямі капіталовкладення в працівників, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності, а, відповідно, і конкурентоспроможності підприємства [165].

Досить вузько розглядають поняття "розвиток персоналу" Р. Марр та Г. Шмідт [157]. Ці вчені ототожнюють його лише з навчанням та підвищенням кваліфікації. У свою чергу, П. Журавльов та Ю. Одегов [122] доповнюють навчальні заходи з розвитку персоналу плануванням кар'єри. Автори у [44; 86; 159; 204] вважають, що розвиток персоналу представлений широким спектром заходів щодо професійної підготовки та перепідготовки працівників, їх адаптації, підвищення кваліфікації, періодичного оцінювання, планування ділової кар'єри та професійного просування, роботи з кадровим резервом тощо. Так, згідно з трактуванням О. Грішнєвої [44], розвиток персоналу – це передусім складний комплекс організаційно-економічних заходів щодо навчання персоналу, його перекваліфікації та перепідготовки. Зокрема А. Кібанов [159] також відносить до цих заходів професійну адаптацію персоналу, оцінку кандидатів на вакантні посади, планування трудової кар'єри та службово-професійне просування персоналу, його періодичну атестацію.

На думку В. Данюка, В. Петюха, С. Цимбалюка та В. Савченко під розвитком персоналу слід розуміти "системно організований процес без перервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу" [137, с. 17; 101, с. 125].

Трактуючи сутність розвитку персоналу, Г. Прокопенко та К. Норт, В. Веснін та Й. Хентце [27; 163; 169] акцентують увагу на кінцевих результатах даного процесу, не виокремлюючи при цьому його складові елементи. Зокрема Й. Хентце під розвитком персоналу розуміє функцію менеджменту, спрямовану сприяти оволодінню необхідною кваліфікацією всіх членів трудового колективу задля виконання поточних та майбутніх професійних вимог [169]. Для Г. Прокопенко та К. Норта розвиток персоналу означає відповідне забезпечення та організацію навчального процесу метою досягнення підприємством поставлених цілей шляхом розширення обсягу знань, удосконалення вмінь та навичок, підвищення компетентності, ентузіазму та здібностей персоналу до навчання [163]. У свою чергу, В. Веснін у [27] наголошує, що розвиток персоналу має на меті проведення певних заходів зі сприяння цілковитій реалізації особистісного потенціалу персоналу та підвищенню його здатності вносити вклад у діяльність підприємства.

Отже, на думку цих вчених, розвиток персоналу чітко орієнтований на досягнення поставленої підприємством мети. Однак у сучасних реаліях ефективність досягнення цілей підприємства також залежить від вмотивованості і бажання працівників розвиватися, від вміння керівництва поєднувати інтереси підприємства з потребами персоналу.

Дж. Коул [84] стверджує, що розвиток персоналу становить будь-який навчаючий процес, який спрямовано на вирішення майбутніх проблем, тому більшою мірою його відносить до кар'єрного зростання. На його думку, розвиток персоналу, в першу чергу, спрямовано на перспективні потреби підприємства, а лише потім на професійне зростання особистості. Однак, на думку авторів даної роботи, розвиток персоналу повинен здійснюватися на постійній основі задля задоволення як поточних, так і перспективних потреб підприємства та працівника зокрема. І ці потреби не пов'язані тільки з кар'єрним просуванням.

Порівнюючи поняття розвитку та навчання персоналу, С. Шекшня та Н. Єрмошин [177] не вважають ці терміни синонімічними, оскільки професійний розвиток персоналу становить процес підготовки спів-

робітника до виконання нових для нього виробничих функцій або обіймання нової посади, вирішення нових задач, тобто всебічний розвиток нових професійних компетентностей. У свою чергу, професійне навчання є частиною професійного розвитку, який до того ж складається з цілого комплексу заходів щодо планування кар'єри, стажування, ротацій, неформального спілкування тощо.

Автори у [160] представляють розвиток персоналу підприємства як центральну сферу діяльності менеджменту персоналу, яка націлена на розвиток саме кадрового потенціалу, а також здатність співробітника усвідомлювати необхідність регулярного навчання, що відповідає зростаючим вимогам; здатність колективу усвідомлювати необхідність командного або групового управління при активізації всього персоналу та керівників; здатність підприємства усвідомлювати вирішальну роль кожного співробітника й необхідність розвитку його потенціалу. Такий підхід до визначення розвитку персоналу є доцільним, оскільки визначає його місце та значення для кожного працівника та підприємства в цілому.

Визначаючи розвиток персоналу як складний, обмежений часом та простором процес набуття та покращення професійних здібностей працівників, зарубіжні економісти Дж. Бургойн, Т. Бойделл та М. Педлер розділяють заходи з розвитку персоналу на структуровані довгострокові (наприклад, планування трудової кар'єри) та короткострокові (відвідування тренінгів, навчальних курсів, семінарів) [204]. Тоді як Джой-Меттьюз Д. [56] вважає, що розвиток персоналу є цілісним та активним процесом удосконалення, пов'язаних з трудовою діяльністю знань, вмінь та навичок із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій. Цей вчений також пропонує розглядати розвиток персоналу з точки зору кількісного (вибір та об'єднання певної кількості працівників, що володіють необхідними характеристиками для виконання задач підприємства) та якісного (розвиток здібностей працівників) підходів.

Сучасний підхід до визначення розвитку персоналу наводить Іванова-Швець Л. Н. [71, с. 54]. Розглядаючи управління персоналом як стратегічну функцію, автор наголошує на тому, що розвиток персоналу виступає інтегральною концепцією, яка, у свою чергу, представлена "...системою взаємопов'язаних дій щодо розробки стратегії, прогнозування та планування потреби у персоналі, управління його кар'єрою та професійним зростанням, організації процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури...".



Отже, виходячи із наведених вище визначень, можна констатувати, що розвиток персоналу становить комплексний системно організований процес безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника завдяки здобуттю та вдосконаленню корпоративних, професійних і поведінкових груп компетентностей, що забезпечить досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства завдяки більш якісному виконанню працівником поставлених завдань.

Усвідомлення потреби розвитку персоналу дозволяє сформувати основні переваги, які отримає як власне працівник, так і підприємство в цілому. До таких переваг, на думку авторів монографії, слід віднести гарантовану зайнятість та цінність висококваліфікованих співробітників; перспективу стрімкого просування "кар'єрними сходами"; адаптивність та максимальну підготовку персоналу до різноманітних завдань та загроз; належну мотивацію та задоволеність роботою; постійну підтримку співробітників з боку керівництва та менеджерів; можливість виявлення перспективних працівників та менеджерів, формування кадрового резерву; заохочення гарних спеціалістів до рядів кадрових ресурсів підприємства через впровадження дієвої системи мотивації, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу; використання передових технологій за наявності підготовлених належним чином працівників; істотне покращення якості товарів та послуг, збільшення кількості задоволених клієнтів, що забезпечить підтримку конкурентних позицій підприємства на ринках; швидке реагування кваліфікованого та навченого персоналу на зміни навколишнього середовища та потреби споживачів; підвищення ефективності та економічної доцільності для підприємства процесу безперервної підготовки та розвитку вже працюючого персоналу, ніж залучення нових співробітників.

На думку О. Матросова, В. Дужева та В. Матросової [160], успішний розвиток персоналу зумовлений трьома найважливішими чинниками: знаннями, можливостями та поведінкою співробітників. Саме від того, наскільки персонал буде поглиблювати свої базові знання та розширювати коло професійних компетентностей, а також вдало та належно застосовувати їх на практиці, залежатиме відповідність отриманих знань співробітників їх можливостям. При цьому важливим аспектом стає врахування особливостей поведінки, взаємовідносин у колективі, міжособистісних та неформальних комунікацій, які в сукупності зі знаннями та можливостями працівників визначають успіх та ефективність розвитку персоналу для підприємства.

Аналізуючи проблеми у сучасній сфері підвищення кваліфікації кадрів та враховуючи мінливість навколишнього середовища, слід виділити принципи розвитку персоналу, дотримання яких, на погляд авторів, здатне забезпечити всебічний розвиток сучасних ділових навичок персоналу на всіх рівнях підприємства, впровадити узгоджену та скоординовану стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру підприємства. До таких принципів необхідно віднести випереджаючий характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку підприємства; складність та делегованість поставлених завдань; налагодженість системи зворотного зв'язку між всіма ланками підприємства; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів та форм розвитку персоналу; наявність системи професійної та моральної мотивації розвитку персоналу; побудова системи розвитку персоналу з урахуванням можливостей підприємства, його соціально-економічного становища.

Ефективний розвиток персоналу стає можливим у процесі використання конкретних методів, спрямованих на вдосконалення кадрового потенціалу співробітників, активізацію та розширення їх можливостей та поведінкових аспектів. До таких методів О. Матросов [160] відносить як методи формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства, так і методи розвитку конкретно потенціалу кожного співробітника. Інші вчені [22; 84; 173], розглядаючи велику сукупність методів розвитку професійних знань та навичок працівників, схильні розділяти їх на дві групи – навчання безпосередньо на робочому місці та навчання за його межами. Так, до основних методів навчання на робочому місці слід віднести інструктаж, ротацію, учнівство та наставництво. Незважаючи на додаткові фінансові витрати та відірваність робітників від виробничого процесу, підприємство має можливість більш ефективно розвивати свій трудовий потенціал, а саме проводити навчання за межами робочого місця. При цьому змінюється оточення, співробітники абстрагуються від виконання своїх прямих обов'язків, а навчання здійснюється в процесі читання лекцій, відвідування тренінгів та практичних занять.

Останнім часом широкого розповсюдження набуває самонавчання та дистанційне навчання, яке не потребує значних капіталовкладень від підприємства з одного боку, та дозволяє працівникам бути більш самостійними та обирати притаманні їм форми індивідуального навчання –

з іншого. Безумовно, в такому випадку співробітники залишаються з процесом навчання й розвитку своїх потенційних здібностей наодинці та підтримка зворотного зв'язку для підприємства ускладнюється.

Слід зазначити, що від того, яку систему методів розвитку кадрового потенціалу визначить керівництво підприємства як пріоритетну, залежатиме ефективність розвитку персоналу на рівні конкретної особи та розвитку персоналу підприємства як сукупного працівника. Тому процес набуття та розширення професійних знань, навичок та компетентностей персоналу повинен бути не тільки узгодженим із загальною стратегією підприємства та відповідати його можливостям, але й сприяти психологічній адаптації працівників, вдосконаленню їх мотиваційних прагнень та особистих якостей, розвитку раціоналізаторської, винахідливої діяльності та реалізації ділової кар'єри робітників і професійно-службового просування.

Аналізуючи зарубіжну та вітчизняну літературу у галузі розвитку персоналу [26; 97; 142; 148; 159; 160; 173; 174] можна зустріти різні підходи до трактування не тільки змісту, але й складових процесу розвитку персоналу, який становить певну послідовність дій щодо отримання працівниками освіти, підвищення кваліфікації та розвитку їх інтелектуального потенціалу. Так, зарубіжна практика розробила шість послідовних етапів впровадження заходів щодо розвитку персоналу: основоположна кадрова політика; збирання інформації щодо розвитку персоналу; заходи та інструменти; підприємство як замовник і виконавець розвитку персоналу та контролінг [160]. П. Шейл [174], розглядаючи процес розвитку персоналу, виокремлює такі його напрями, як наставництво, навчання менеджерами своїх підлеглих, саморозвиток, співробітництво у колективі, відвідування необхідних курсів та семінарів, делегування повноважень та новий напрямок – розвиваюче навчання (тренерство), тобто навчання за рахунок зустрічі зі співробітником, під час якої менеджер концентрує зусилля на виправленні того чи іншого стереотипу поведінки та покращенні роботи в цілому.

В.Савченко [137] виділяє наступні складові процесу розвитку персоналу підприємства: первинна професійна підготовка персоналу, його виробнича адаптація, оцінювання та атестація, планування трудової кар'єри персоналу, підвищення кваліфікації та перепідготовка, професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців, формування резерву керівників та їх службово-професійне просування.

Ю. Лисенко [97] стверджує, що механізм розвитку працівників підприємства повинен складатися з наступних етапів: формування цілей та задач

розвитку персоналу підприємства; розробка моделей розвитку підприємства та оцінка ефективності системи розвитку персоналу. Причому останній має включати, окрім планування та підготовки розвитку персоналу, реалізації розвитку та контролю за ним, налагоджену систему інформаційного забезпечення управління персоналом, яка здатна органічно поєднати можливості, інтереси, мотиви працівників з цілями, завданнями та проектами, виконання яких є необхідним для підприємства та прийнятої практики управління персоналом.

У свою чергу, С. Шекшня та Н. Єрмошин [177] вважають, що професійний розвиток персоналу дійсно може стати успішним лише за умови впровадження на підприємстві професійного навчання, планування та розвитку кар'єри співробітників підприємства, планування та підготовки резерву керівників та системи виявлення і розвитку молодих працівників з лідерським потенціалом. На думку іншого вітчизняного фахівця в галузі управління персоналом А. Кібанова [159], технологія управління розвитком персоналу повинна бути представлена соціальним розвитком підприємства, організацією навчання персоналу, організацією проведення його атестації, управлінням діловою кар'єрою співробітників, службово-професійним просуванням персоналу, кадровим резервом та нововведеннями в кадровій роботі.

Н. Федорова та О. Мінченкова [165] вважають, що функція розвитку персоналу повинна складатися з наступних комплексних функцій управління: виявлення трудового потенціалу підприємства; ділової оцінки персоналу; управління кар'єрою робітників; їх професійного навчання; формування кадрового резерву керівництва підприємства.

Безумовно, кожен із запропонованих напрямків розвитку персоналу повинен реалізовуватися у межах підприємства залежно від цілей, специфіки діяльності та створених для цього умов. Оскільки саме від того, наскільки правильно проведено оцінку персоналу, тобто з'ясовано його здібності, можливості та перспективні цілі і завдання працівника, а також визначено стратегічні цілі підприємства та проведено паралель між власне інтересами співробітників та цілями підприємства в цілому, залежатиме ефективна інтелектуалізація виробництва, яка передбачає високу кваліфікацію працівників та її постійне підвищення. З огляду на це, невід'ємною умовою розкриття та нарощування кадрового потенціалу є належна матеріально-технічна база підприємства, яка повинна допомогти працівникам у практичному освоєнні отриманих знань та всіляко сприяти нагромадженню нових.

Таким чином, необхідність підвищення ділової активності працівників, продуктивності праці, збереження конкурентоспроможності підприємства стають можливим лише за умови впровадження та ефективної реалізації процесу розвитку персоналу, який, у свою чергу, потребує значних капіталовкладень. Інвестиції підприємства у професійний розвиток своїх співробітників не тільки збільшать внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства та покращать фінансові результати діяльності, але й сприятимуть створенню позитивного клімату на підприємстві, підвищать мотивацію працівників, їх відповідальність, компетентність та відданість підприємству й забезпечать належне делегування повноважень і наступництво серед працівників.

Розвиток персоналу не є відокремленим етапом управління персоналом, він знаходиться у тісній взаємозалежності з основними функціями управління та потребує взаємодії з ними. Тому стає доцільним розгляд розвитку персоналу як комплексної системи елементів, що забезпечують для підприємства не тільки нагромадження інтелектуального потенціалу, що сприяє ефективному виконанню складних виробничих завдань, оптимальному задоволенню потреб самореалізації, професійної підготовки та кар'єрного зростання працівників, але й також забезпечують зміцнення його конкурентоспроможності як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Це також визначають О. Крушельницька та Д. Мельничук [86]. Вчені вважають, що реалізація концепції розвитку персоналу вимагає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, що зорієнтована на вирішення стратегічних завдань діяльності підприємства. У свою чергу, автор у [11] стверджує, що система розвитку персоналу є комплексом елементів, що сприяють підвищенню кадрового потенціалу відповідно до мети підприємства. В основі цієї системи, на думку вченого, перебувають інформаційні й утворювальні процеси прямого й непрямого підвищення кваліфікації працівників, а безпосередній аналіз елементів даної системи дозволить визначити послідовність етапів розвитку персоналу.

А. Томпсон та Дж. Стрікланд [150] вважають, що система розвитку персоналу передбачає взаємодію таких елементів, як професійне навчання; планування та розвиток кар'єри; створення та ведення кадрового резерву; розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, знань і навичок.

Розглядаючи систему розвитку персоналу як комплекс елементів (рис. 1.5), що безпосередньо сприяють підвищенню кадрового потенціалу підприємства відповідно до його цілей, важливо зазначити, що в основі

цієї системи знаходяться інформаційні та освітні процеси прямого й опосередкованого підвищення кваліфікації співробітників, які відносяться до конкретних посад та робочих місць.

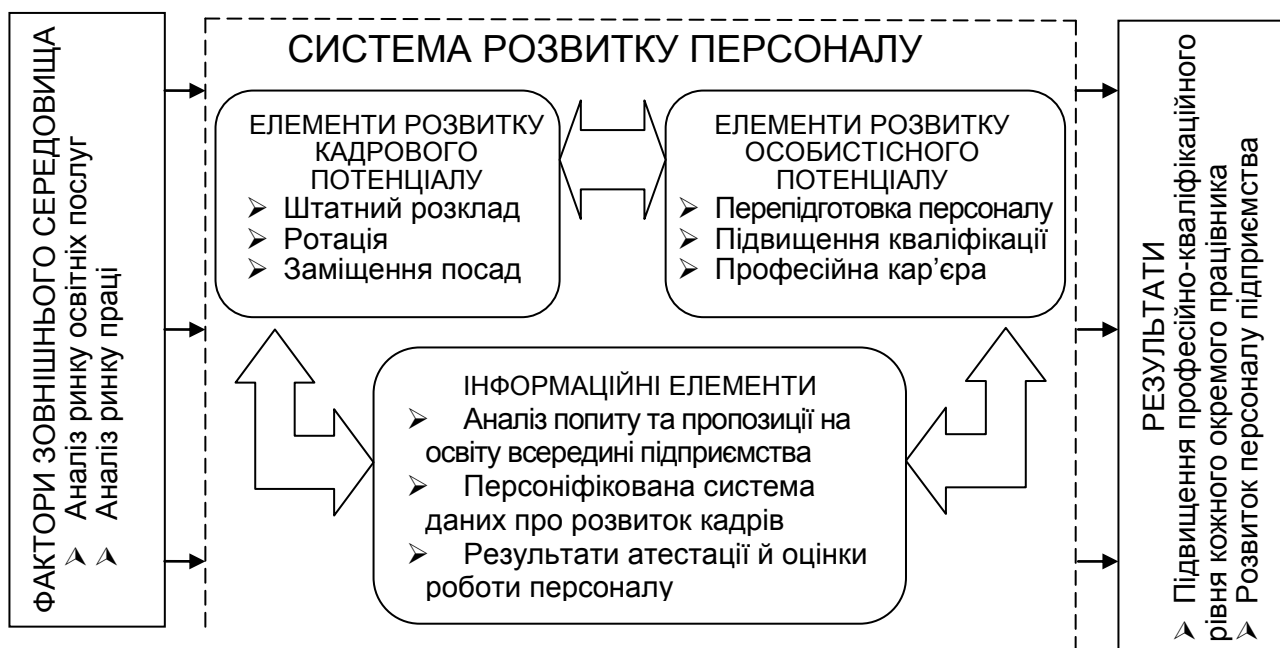


Рис. 1.5. Взаємозв'язок елементів системи розвитку персоналу

Слід зазначити, що аналіз кожного з перерахованих на рис. 1.5 елементів дозволяє визначити напрямок та послідовність етапів розвитку персоналу [160].

На думку Ю. Лисенко [97], сучасна система розвитку персоналу повинна забезпечувати: приємність стратегічних принципів у бажаних моделях поведінки; передачу та розвиток сучасних ділових навичок на всіх рівнях підприємства; впровадження сучасної системи управління та розвитку управлінського потенціалу керівників та "кадрового резерву"; формування єдиних корпоративних цінностей та вдосконалення сучасної корпоративної культури підприємства.

Безумовно, розвиток персоналу виступає як ефективний засіб посилення та нагромадження кадрового потенціалу як на теперішньому етапі функціонування підприємства, так і заохочення необхідних у майбутньому кадрових ресурсів, які здатні досягти перспективних цілей діяльності відповідно до існуючої стратегії розвитку. Отже, виникає нагальна потреба у вивченні стратегічного розвитку персоналу як сучасного напрямку розкриття та вдосконалення людського потенціалу відповідно до існуючих та потенційних завдань підприємства.

Персонал як активний об'єкт та суб'єкт діяльності підприємства, безпосередньо впливає на процес управління та розвитку, визначаючи його загальну та функціональні стратегії. Отже, процес управління персоналом та його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися та реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом та найбільшою статтею витрат підприємства.

Багато вчених [26; 111; 160; 172; 177] погоджуються з тим, що розвиток персоналу – це один із стратегічних напрямків підприємства, який відповідає та витікає із виробленої керівництвом загальної стратегії розвитку, принципів кадрової політики та стратегії управління персоналом.

На думку зарубіжних фахівців у галузі управління персоналом [3], стратегічний розвиток людських ресурсів спрямовано на створення відповідних умов для навчання, розвиток та вдосконалення професійних знань, вмінь, навичок та компетентностей персоналу для виконання поточних та потенційних задач з метою підвищення рівня його організаційної, командної та індивідуальної ефективності. Стратегічний розвиток персоналу виходить із чіткого бачення майбутніх можливостей та потенціалу працівників й протікає в межах загальної стратегічної моделі підприємства.

Н. Верхоглядова [26], аналізуючи та узагальнюючи різні підходи до визначення змісту стратегічного розвитку людських ресурсів, наводить головні його ознаки: тісний взаємозв'язок процесів навчання і розвитку персоналу зі стратегією підприємства; чітке розуміння позитивного ефекту та користі від розвитку людських ресурсів для підприємства в цілому та кожного працівника окремо; навчання є складовою процесу розвитку персоналу, яке протікає безперервно та вписується в загальну політику управління та розвитку кадрів; відповідальність кожного співробітника за свій професійний розвиток; посилення орієнтації на навчання в групах та створення команд на всіх рівнях управління, що сприяє зміцненню професійних зв'язків; розвиток персоналу є найважливішим компонентом розвитку підприємства; взаємозв'язок процесів розвитку людських ресурсів з процесами управління знаннями на підприємстві; створення на підприємстві атмосфери, що заохочує і стимулює процеси навчання та розвитку, належна організація та результати яких, у свою чергу, повинні знайти своє практичне відображення в діяльності підприємства та стати потужним поштовхом для

розвитку всього підприємства, тобто ініціювати процес його максимального наближення до моделі самонавчального підприємства.

Аналіз економічної літератури [3; 160] дозволив виділити основні завдання стратегічного розвитку персоналу, серед яких:

розробка стратегій індивідуального навчання, яка повинна визначати потребу в навчанні, включати планування особистісного розвитку та самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчаючих центрів, зовнішніх та внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;

вдосконалення організаційного навчання та створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування у працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання та інноваційного клімату в колективі. У свою чергу, підприємства, що здатні навчатися самостійно, сприяють навчанню свого персоналу та постійно трансформують себе. Для них є притаманним безперервний систематичний процес вирішення проблем; експериментальна, дослідницька діяльність щодо перевірки нових знань; навчання на базі отриманого раніше досвіду; швидке та ефективно розповсюдження знань у межах всього підприємства;

покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їх інноваційних якостей;

управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання ключовим ресурсом, стимулювання процесу обміну якими дозволить налагодити ефективну взаємодію між персоналом та забезпечити доступ до необхідних джерел отримання інформації для навчання);

формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна базуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь та навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);

покращення якостей управлінських кадрів (важливим аспектом стратегічного розвитку персоналу є безпосередньо розвиток саме



управлінського персоналу, тобто менеджерів вищих ланок управління. Це пов'язано з тим, що можливість підприємства успішно реалізовувати на практиці свою загальну стратегію визначається та залежить більшою мірою від спроможності керівників вдало виконувати свої функції та відповідати конкретним внутрішнім та зовнішнім вимогам. Тому дуже важливо підвищувати ефективність підприємства, орієнтуючись на довгострокову перспективу, за рахунок сприяння нарощуванню та вдосконаленню кадрового потенціалу менеджерів, створенню умов не тільки для власне розвитку управлінських кадрів, але й для їх безпосередньої участі у підготовці та навчанні підлеглих);

розвиток етичної відповідальності, компетентності та "емоційної культури" (саморегуляція, самоосмислення, соціальна орієнтація та соціальні вміння і навички дозволяють не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, але й допомагають мотивувати себе та оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, відношенням до інших людей відповідно до норм моралі, причому тільки етично обґрунтовані вчинки співробітників виражають себе у економічно раціональних діях. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та "емоційну культуру", які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі та уникнути міжособистісних конфліктів);

розвиток стратегічної можливості дозволяє обрати найбільш доцільну для конкретного підприємства стратегію та напрямки дій, які необхідні для її успішної реалізації, в тому числі і стратегію розвитку персоналу. Тобто, стратегічний розвиток людських ресурсів під час розвитку стратегічної можливості сприяє покращенню процесу відбору та оцінки працівників, які відповідають за прийняття стратегічних рішень, підвищенню якості стратегічного бачення, мислення та навчання співробітників, дозволяє ефективно управляти та вдосконалювати знання працівників підприємства тощо.

Важливою задачею розвитку персоналу як стратегічного напрямку управління персоналом є підвищення статусу працівника як стратегічного ресурсу для зовнішнього та внутрішнього ринків праці.

Вітчизняні вчені [39], розглядаючи розвиток персоналу підприємства як певний процес, дійшли висновку, що він має три рівня: індивідуальний (стосується навчання та розвитку потенціалу кожного окремого працівника), груповий (визначає розвиток колективу) та організаційний. Інакше кажучи, стратегічний розвиток персоналу одночасно виступає процесом розвитку підприємства через розвиток колективу та співробітника, а також логічно

включається до відповідної стратегії та організаційної культури підприємства, охоплюючи при цьому як внутрішнє, так і зовнішнє оточення, та безпосередньо залежить від ефективності праці та організаторських здібностей керівників щодо впровадження належної системи безперервного навчання всього персоналу підприємства.

Таким чином, стратегічний розвиток персоналу повинен орієнтуватися на всебічний розвиток та нарощування кадрового потенціалу працівників, відштовхуючись від існуючих умов, наявних можливостей та цілей підприємства, постійно вдосконалювати знання, вміння, досвід та компетентності персоналу, підтримувати систему мотивації до професійного розвитку та сприяти самостійному розвитку персоналу. Основою стратегічного розвитку має стати саме розвиток інтелектуального капіталу та стимулювання організаційного, колективного та індивідуального навчання, яке, спираючись на відповідну підтримку керівництва, дозволить створити модель самонавчального підприємства, в межах якого відбуватиметься систематичне управління знаннями.

Аналізуючи значення розвитку персоналу як стратегічно важливого напрямку для підприємства в цілому та кожного окремого працівника, доцільно визначити не тільки місце стратегії розвитку персоналу в системі функціонування підприємства, але й сформулювати схему реалізації стратегії розвитку персоналу відповідно до корпоративної (загальної) стратегії підприємства (рис. 1.6), тим самим наочно продемонструвати взаємозалежність та взаємопов'язаність двох стратегій підприємства, за умови якщо стратегія розвитку персоналу виступає у ролі функціональної стратегії.

Загальна стратегія визначає пріоритети та розробляє напрямки розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, у свою чергу, визначає персонал, з яким професійно-кваліфікаційним рівнем та в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Саме тому досить складно уявити процес розробки та реалізації загальної стратегії без врахування необхідності розвитку персоналу відповідно до вимог розвитку підприємства. При чому не важливо, яку саме стратегію розвитку обере керівництво, адже кожна з них передбачає наявність персоналу, здатного виконувати поставлені задачі, адаптуватися до змін та досягати пріоритетних цілей діяльності.

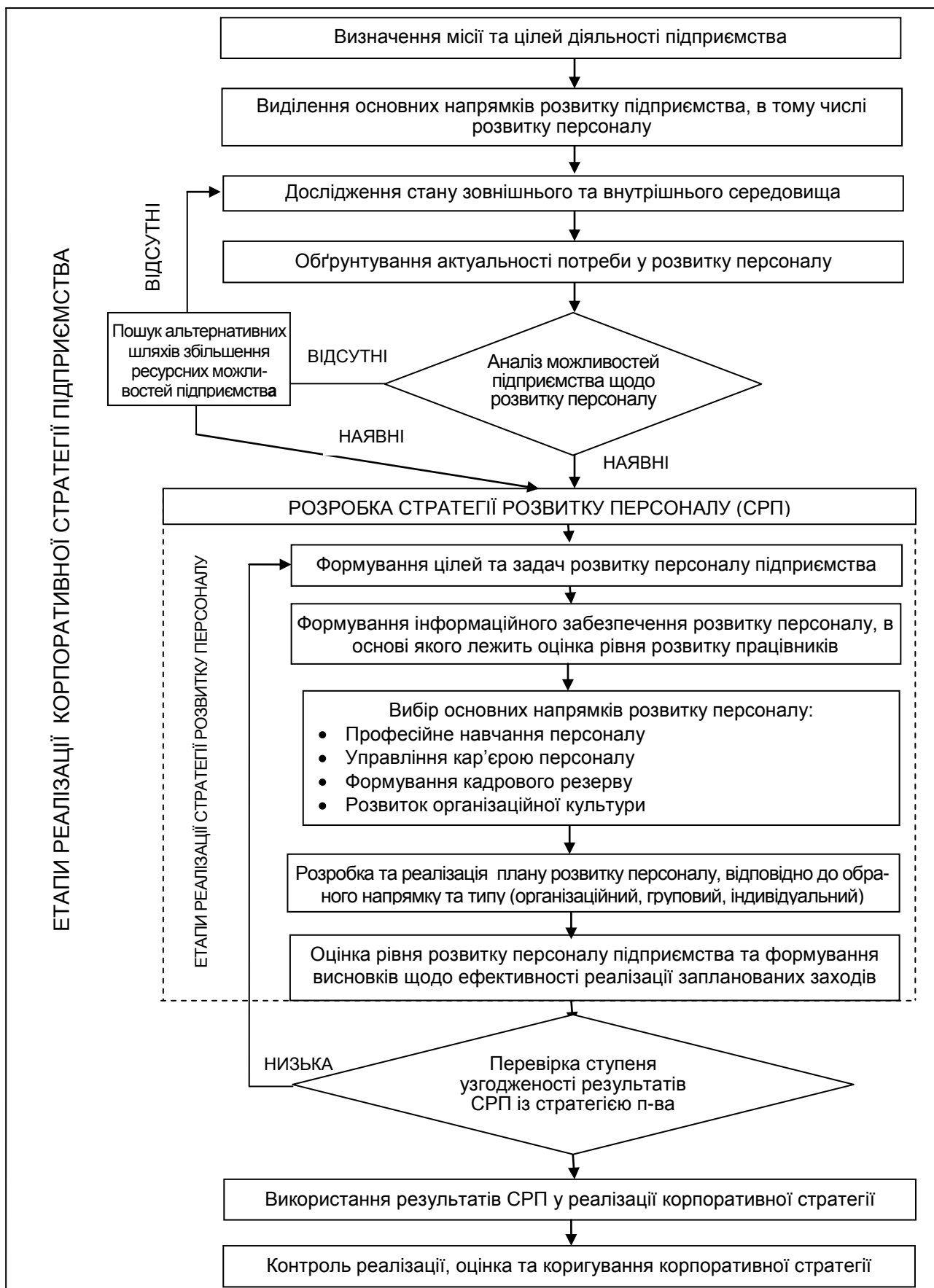


Рис. 1.6. **Схема взаємозв'язку СРП та корпоративної стратегії підприємства**

Слід зазначити, що прийняття рішення керівництвом підприємства щодо розвитку персоналу повинне бути не тільки узгодженим та відповідати обраній стратегії, а також відштовхуватися від тих потреб, можливостей та обмежень, що має підприємство на певному етапі свого функціонування. Тобто лише шляхом аналізу стану навколишнього середовища, що дозволив виявити актуальність потреби у розвитку персоналу, та оцінки власних ресурсних можливостей (обмежень) розробляється відповідна стратегічним цілям діяльності підприємства стратегія розвитку персоналу.

Розроблена схема реалізації стратегії розвитку персоналу в межах загальної стратегії дозволяє керівникам вітчизняних підприємств впроваджувати системно організований процес безперервного професійного навчання працівників, що дозволить їм на практиці виконувати складні виробничі завдання, підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень та дбати про розвиток сприятливої організаційної культури у межах підприємства. При цьому менеджери вищих ланок управління за рахунок аналізу інформаційного забезпечення розвитку персоналу мають можливість самостійно визначати пріоритетні цілі та напрямки розвитку персоналу, обирати необхідні форми навчання та мотивації, скоординувати працівників на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Значущість інформаційного забезпечення розвитку персоналу полягає у відповідному збиранні та аналізі даних щодо поточного професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, а також про можливості, інтереси, мотиви працівників та співставленні їх з цілями, завданнями та проектами, виконання яких є необхідним для підприємства та існуючої практики управління персоналом.

Важливим етапом стратегії розвитку персоналу є постійна оцінка рівня розвитку працівників підприємства, яка дозволяє визначити фактичний рівень розвитку персоналу та співставити його з базовим, а також встановити відповідність (невідповідність) інвестованих коштів на розвиток персоналу отриманим знанням, які через практичну реалізацію мають підвищити фінансові показники діяльності підприємства, скоротити плінність кадрів, підвищити рівень кваліфікації персоналу та налагодити сприятливу атмосферу в колективі. Результати даної оцінки повинні свідчити про наявність соціального та/або економічного ефекту від розвитку персоналу підприємства в цілому. Все це виступить основою для формування обґрунтованих управлінських висновків щодо ефективності реалізації стратегії розвитку персоналу.

Однак, на думку авторів даної монографії, не менш важливим та показовим підтвердженням ефективності реалізації стратегії розвитку персоналу є її узгодженість та відповідність цілям загальної стратегії підприємства. Оскільки процес реалізації будь-якої стратегії, в тому числі і стратегії розвитку персоналу займає певний досить тривалий проміжок часу, тому існує вірогідність, що на одному із заключних етапів її реалізації виникнуть нові або будуть скориговані старі стратегічні цілі, обрані нові пріоритетні напрямки розвитку підприємства, зміниться його фінансовий стан або ситуація на ринку, а це, у свою чергу, стане причиною невідповідності цілей стратегії розвитку персоналу та загальної стратегії. Задля уникнення такої досить негативної ситуації доцільно проводити перевірку ступеня результатів стратегії розвитку персоналу із загальною стратегією та у разі виникнення невідповідності коригувати цілі та задачі розвитку персоналу відповідно до загальної стратегії підприємства.

Отже, наведена вище схема реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства в межах загальної стратегії становить взаємозв'язок цих двох стратегій та дозволяє обґрунтовано визначати пріоритетні напрямки та типи розвитку персоналу та узгоджувати їх стратегічним цілям діяльності.

Коли в теорії управління наприкінці ХХ ст. відбулась зміна загальної парадигми управління і персонал стає ключовим ресурсом, що забезпечує ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації економіки, стає його основним джерелом процвітання та розвитку, відбулася і зміна поглядів щодо питань стратегічного управління розвитком персоналу на всіх рівнях управління.

Громова О.Н. [137] зазначає, що на зміну теорії, де персонал – це витрати, які необхідно скоригувати, прийшла теорія управління людськими ресурсами, яка розглядає персонал у якості головного ресурсу підприємства, що потребує раціонального управління, створення сприятливих умов для його розвитку, в тому числі і належного матеріального забезпечення даного процесу. Тобто, саме від того які позиції на ринку обіймає підприємство, чи зростає воно, значною мірою визначається тим, наскільки ефективно керівництво підприємства реалізує власну стратегію розвитку персоналу.

Вище було визначено тісний взаємозв'язок та взаємозалежність між корпоративною (загальною) стратегією управління та стратегією розвитку персоналу та зазначено, що в основі останньої лежить саме

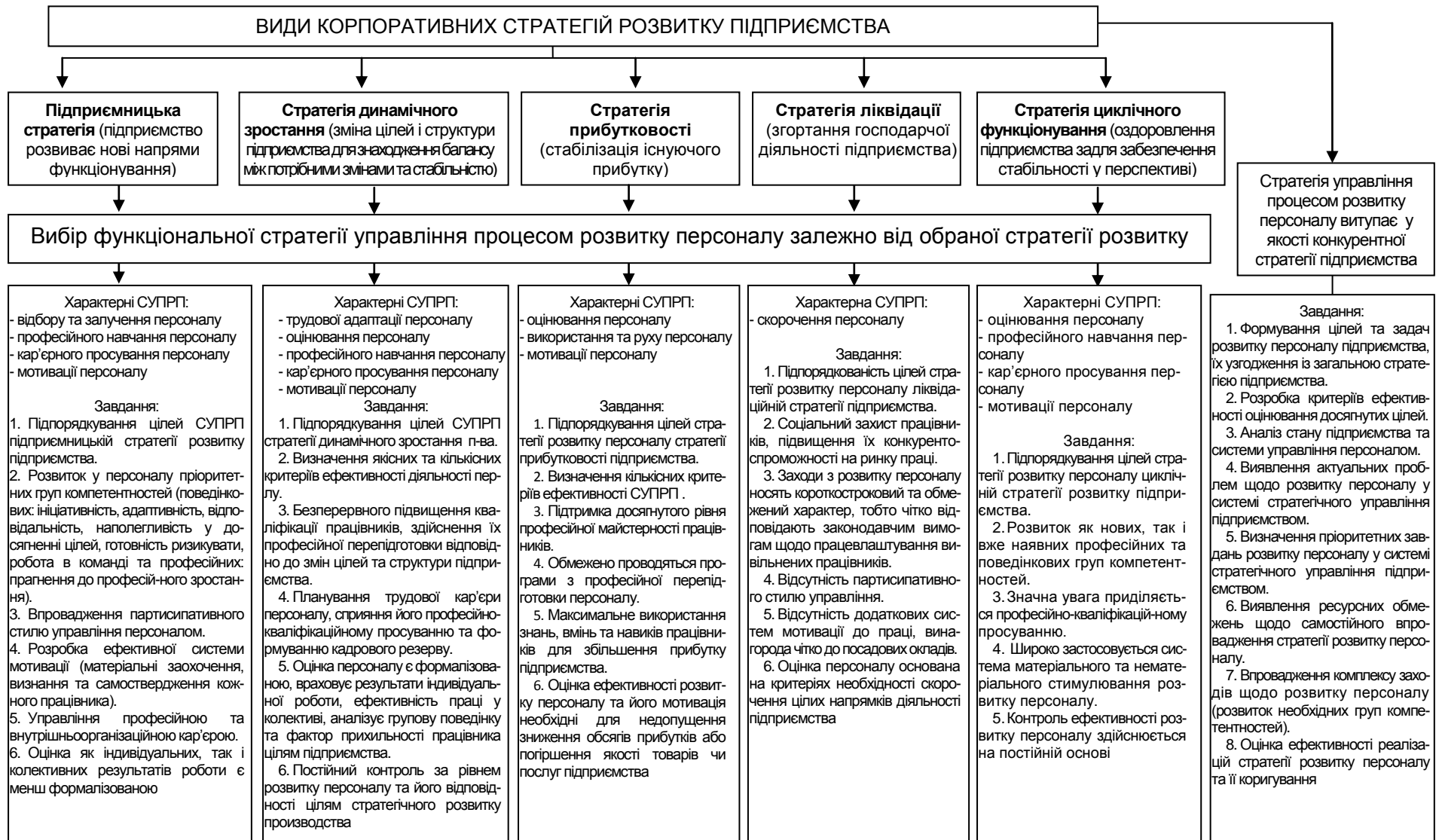
стратегія управління підприємством. Більше того, кожному варіанту загальної стратегії відповідає певний варіант стратегії розвитку персоналу.

Проте перед тим як розпочати розгляд цих співвідношень, доцільно відмітити, що не завжди стратегія розвитку персоналу входить до складу функціональних стратегій та чітко підпорядковується стратегічним цілям діяльності підприємства. Дуже рідко, але зустрічаються випадки, коли вище керівництво вважає за доцільне формувати конкурентні переваги підприємства за рахунок персоналу, тобто стратегія управління персоналом отримує статус конкурентної (ділової) стратегії, а стратегія розвитку персоналу може ставати ключовою на визначений певними чинниками проміжок часу і тоді відбувається трансформація завдань розвитку персоналу у стратегічні цілі діяльності підприємства.

Аналізуючи праці вчених у сфері стратегічного управління персоналом [43; 86; 97; 100; 158; 172] визначено, що більшість авторів розкривають сутність існуючих стратегій управління персоналом у рамках загальної стратегії розвитку (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості, ліквідаційна стратегія та стратегія циклічного функціонування) підприємства. Відповідно розглянемо зміну основних завдань стратегії управління процесом розвитку персоналу (СУПРП) відповідно до обраної підприємством стратегії розвитку (рис. 1.7).

Якщо підприємство розвиває нові напрямки діяльності або тільки розпочинає своє життя на ринку, або інвестує кошти у проекти (напрямки) з високим рівнем фінансових ризиків, для таких підприємств притаманна підприємницька стратегія, що вимагає від СУПРП розробку та реалізацію наступних завдань: забезпечення підприємства працівниками-новаторами, здатними на гнучке мислення, швидку адаптацію, брати на себе відповідальність та ризикувати, працювати понаднормово та співпрацювати у групах, дбати про підвищення професійної кваліфікації.

СУПРП націлена на впровадження партисипативного стилю управління персоналом, розробку ефективної системи мотивації, яка має поєднувати у собі як матеріальні заохочення, так і дбати про визнання та самоствердження кожного працівника. За цих умов створюються сприятливі умови для професійного розвитку особистості, її кар'єрного просування, а ефективність реалізації даної стратегії визначається шляхом оцінки як індивідуальних, так і колективних результатів роботи.



**Рис. 1.7. Трансформація основних завдань стратегії управління процесом розвитку персоналу (СУПРП) відповідно до стратегії розвитку підприємства**

Стратегія динамічного зростання ставить за мету зміну цілей і структури підприємства задля знаходження балансу між потрібними змінами та стабільністю, а тому від персоналу вимагають швидкої адаптації, відповідального підходу до професійного розвитку, інтенсивного освоєння нових знань та їх практичної реалізації. Особливостями СУПРП є організація безперервного підвищення кваліфікації працівників, їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей та структури підприємства; планування трудової кар'єри персоналу, сприяння його професійно-кваліфікаційному просуванню та формуванню кадрового резерву. Оцінка персоналу є формалізованою, враховує результати індивідуальної роботи, ефективність праці у колективі, аналізує групову поведінку та фактор прихильності працівника цілям підприємства, а контроль за рівнем розвитку здійснюється на постійній основі на предмет його відповідності цілям стратегії розвитку підприємства.

Для підприємств, що знаходяться на стадії зрілості та розраховують на одержання сталого прибутку від реалізації товарів, що користуються стійким попитом на ринку, характерною є стратегія прибутку. За таких умов керівництво дбає про збільшення обсягів реалізації при мінімізації витрат, система управління є чітко формалізованою із застосуванням методів жорсткого контролю, а тому СУПРП ґрунтується на підтримці вже досягнутого рівня професійної майстерності працівників шляхом безперервного підвищення їх кваліфікації, при цьому обмежено проводяться програми з професійної перепідготовки персоналу, а системи мотивації та оцінки ефективності розвитку персоналу є необхідними лише для недопущення зниження обсягів прибутків або погіршення якості товарів підприємства.

Стратегія ліквідації обирається підприємством якщо майже всі або основні напрямки діяльності є збитковими та товари, що випускає підприємство, не користуються попитом на ринку. Це, у свою чергу, орієнтує СУПРП на соціальний захист працівників та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці у разі скорочення чисельності персоналу. Саме тому особливостями розвитку персоналу є короткостроковий та обмежений характер заходів щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, що чітко відповідає законодавчим вимогам щодо працевлаштування вивільнених працівників, відсутність партисипативного стилю управління та



додаткових систем мотивації до праці, винагорода чітко до посадових окладів, оцінка персоналу основана на критеріях необхідності скорочення цілих напрямків діяльності підприємства.

Підприємства, що дбають про оздоровлення, застосовують заходи щодо скорочення витрат задля функціонування в найближчий час та забезпечення стабільності у перспективі, використовують циклічну стратегію, відповідно до якої основними завданнями СУПРП є розвиток як нових, так і вже наявних професійних та поведінкових груп компетентностей, професійно-кваліфікаційне просування персоналу здійснюється на основі жорсткого відбору кандидатів, застосування систем матеріального та нематеріального стимулювання розвитку персоналу, здійснення постійного контролю ефективності розвитку персоналу.

Слід зазначити, що спільною рисою для перерахованих вище п'яти основних видів стратегій є цілковита підпорядкованість завдань СУПРП цілям загальної стратегії підприємства, а забезпечення взаємозв'язку між даними стратегіями представляється у формі участі керівників служб управління персоналом у розробці стратегічних рішень підприємства.

Протилежна ситуація спостерігається у випадку коли СУПРП виступає у якості загальної стратегії підприємства. Тоді всі завдання розвитку персоналу отримують статус стратегічних, процес їх розробки та реалізації регулюється та контролюється керівництвом підприємства у взаємодії з представниками служби управління персоналом.

Однак практичний досвід застосування підприємствами загальної стратегії із СУПРП доводить, що досить складно керівництву зупинити свій вибір тільки на одному варіанті. Зазвичай застосовується комбінована загальна стратегія, що поєднує у собі елементи перерахованих стратегій, а тому і СУПРП постійно коригується і змінюється відповідно до вимог конкретної ситуації, ресурсних можливостей і цілей підприємства. Так, наприклад, підприємство, що прагне технологічного переозброєння задля випуску більш якісної продукції та максимізації прибутку, поєднує у загальній стратегії підприємницьку стратегію та стратегію прибутку, що у свою чергу, поставить нові вимоги перед службою управління персоналом. За цих умов СУПРП повинна орієнтуватися не тільки на постійну підтримку професійного рівня

працівників, але й активно впроваджувати заходи щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, планування трудової кар'єри працівників та їх просування тощо [49].

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються мінливістю та нестабільністю середовища, проблема розвитку працівників як невід'ємного елемента стратегії управління персоналом набуває особливої актуальності, але, незважаючи на це, досі існують підприємства, для яких процес стратегічного розвитку їх працівників відходить на задній план, хоча саме формування та реалізація ефективної стратегії управління персоналом є запорукою не тільки розвитку самих працівників, але й безпосередньою передумовою економічного зростання підприємств та запорукою його стратегічного розвитку.

Слід зазначити, що й дотепер існує широке коло проблем у галузі впровадження та реалізації стратегії розвитку персоналу як невід'ємного стратегічного напрямку розвитку підприємства. До них, на думку авторів даної роботи, можна віднести брак фінансування, або взагалі відмову від капіталовкладень у розвиток персоналу; відсутність дієвої та ефективної системи мотивації працівників; ворожа атмосфера у колективі та недостатня підтримка, допомога з боку менеджерів та керівників підприємства інноваційних нововведень та ініціативності підлеглих; пасивність вищої ланки управління до аналізу результатів процесу розвитку персоналу; відсутність належних матеріально-технічних та соціально-психологічних умов для реалізації стратегії розвитку персоналу; відсутність можливості практичної реалізації отриманих знань (відірваність науково-технічного прогресу від практичної бази підприємства).

Навіть якщо підприємство займається реалізацією програм розвитку працівників все одно виникають типові помилки у цій області, перш за все, вони пов'язані з тим, що підприємства часто займаються розвитком персоналу заради розвитку, тобто захоплюються впровадженням стратегії та відволікаються від цілей та завдань, задля яких здійснювалося професійне навчання та розвиток підлеглих. Крім того, пасивність та відстороненість лінійних керівників, їх тотальне делегування своїх прямих обов'язків знецінює значення розвитку персоналу для підприємства, робить його зайвим та непотрібним. Виникають також ситуації, коли програми розвитку працівники сприймають як певну розвагу

чи оплачуваний відпочинок, що свідчить про відсутність системи контролю та оцінки ефективності професійного розвитку керівниками своїх підлеглих. Можливі випадки, коли керівництво намагається охопити одночасно або весь персонал підприємства, або, навпаки, зосередити свої зусилля тільки на підготовку окремих співробітників чи груп працівників, що в обох випадках негативно позначається на кар'єрному зростанні та завдає збитків підприємству.

Таким чином, сучасне підприємство має бути безпосередньо зацікавлене у висококваліфікованих, ініціативних, адаптивних до нововведень та змін працівниках, які є стратегічним ресурсом та незмінним фактором конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Загострення міжнародної конкуренції, стрімкий розвиток техніки та технології, мінливі умови ринкового середовища вимагають від керівників підприємств кардинально змінити погляди на джерела та чинники економічного зростання, що обумовлює не тільки підтримку інноваційності та стабільного функціонування, а й визначає особливий підхід до людських ресурсів та значення розвитку їх потенціалу як передумов ефективних та успішних перетворень, зокрема в системі управління персоналом, а, конкретніше, в запровадженні дієвої стратегії розвитку персоналу в межах загальної стратегії діяльності підприємства.

Лише правильно підготовлена й реалізована стратегія розвитку персоналу дає 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, забезпечуючи успіх підприємства.

## **Розділ 2**

### **Аналіз сучасного рівня розвитку персоналу машинобудівних підприємств Харківського регіону**

#### **2.1. Аналіз існуючих методів оцінки рівня розвитку персоналу підприємства**

Інтенсивний розвиток навколишнього середовища висуває особливі вимоги до працівників підприємств промисловості. Очевидним стає той факт, що сучасний персонал, крім професійних знань, вмінь, навичок та виробничого досвіду, має поєднувати у собі також весь арсенал творчих, ініціативних та інноваційних компетентностей, а його трудовий потенціал повинен на постійній основі розвиватися, що у довгостроковій перспективі стане гарантом нарощування продуктивності праці та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Безумовно, вивчення теоретичних аспектів раціонального використання можливостей кадрового потенціалу та його навчання як основи успішного розвитку персоналу є важливим, але в економічному значенні визначення рівня розвитку працівників – це один із найважливіших показників ефективності діяльності підприємства, а, отже, і дієвий інструмент у руках керівництва за умови, коли існує якісно розроблена методика його розрахунку, яка має бути адаптованою та правильно використовуваною в межах конкретного підприємства. Слід зазначити, що використання на практиці такого показника як рівень розвитку персоналу, на думку авторів монографії, є необхідною умовою ефективного функціонування системи стратегічного управління підприємством, оскільки правильне визначення системи показників щодо розвитку працівників та їх узагальнюючий аналіз дає змогу вищій ланці управління скоординувати діяльність підприємства у належному напрямку та спланувати відповідні заходи щодо вибору ефективних методів розвитку власних працівників. Отже, рівень розвитку персоналу можна визначити як комплексний інтегральний показник поточного стану процесу професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників з метою виявлення змін професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для виконання нових виробничих функцій, формування та планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організацій-

ної культури персоналу, що дозволить реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства.

Таким чином, оцінка рівня розвитку персоналу дозволяє не тільки проаналізувати ефективність діяльності служби управління персоналом, але й задати керівництву адекватні сучасним умовам стратегічні орієнтири щодо майбутнього розвитку та процвітання всього підприємства. Оскільки розвиток працівників – це запорука не тільки підвищення продуктивності праці, але й забезпечення приналежності колективу до реалізації стратегії підприємства.

Жодна система стратегічного управління підприємством не в змозі добре функціонувати без ефективної моделі розвитку працівників, на підставі якої можна було б справедливо оцінити результативність праці та рівень професійних досягнень як конкретного працівника, так і колективу підприємства, а також, зорієнтувати персонал на досягнення особистих та загальних цілей управління.

Нажаль, в сучасних реаліях управління не існує ідеального та абсолютно справедливого показника чи системи показників, здатних відобразити реальний рівень розвитку персоналу. Безумовно, нагальність потреби всебічного розвитку працівників не піддається сумнівам, але постійно виникають питання щодо вибору правильної системи показників рівня розвитку персоналу, а також, визначення критеріїв їх оцінки. Отже, доцільним стає всебічний аналіз застосовуваних у вітчизняній та зарубіжній практиці підходів щодо визначення рівня розвитку персоналу підприємства.

Вивчення вітчизняної літератури у галузі менеджменту [55; 57; 58; 112; 119; 120; 134; 137; 154; 167; 184] дозволяє стверджувати, що зустрічається неоднозначність думок вчених не тільки щодо сукупності показників, які варто оцінювати, але й відносно самих методичних засад оцінки. Так, найбільш розповсюдженим та популярним методом оцінки рівня розвитку персоналу серед керівництва сучасних підприємств є метод тестування, у тому числі психологічний, сутність якого полягає в оцінці особистих якостей, здібностей, схильностей, інтересів, потреб та мотивів працівників за допомогою спеціально розробленої тестової методики (сукупність тестових анкет та опитувань) та правильної інтерпретації отриманих результатів [217]. За допомогою даного методу визначається ступінь розвитку професійних навичок персоналу підприємства, який надалі порівнюється із заздалегідь створеним портретом "ідеального" працівника. Це дозволяє виявити певні недоліки у про-

фесійно-кваліфікаційному рівні працівника або підрозділі працівників та запланувати комплекс заходів щодо їх усунення [177].

Слід зазначити, що застосування методу психологічного тестування є можливим не тільки у результаті визначення рівня розвитку працівників, але й під час підбору, планування, атестації та оцінки, навчання персоналу та розвитку корпоративної культури підприємства, тобто він є узагальненим інструментом системи управління персоналом. Але, незважаючи на багатоваріантність використання методу, результати психологічного тестування у будь-якому разі мають прогностичний, тобто імовірнісний характер. За допомогою тестування не можна напевно передбачити поведінку працівника в майбутньому. Крім того, на його результати безпосередньо впливає стан випробуваного у момент тестування, що спотворює оцінку. Не слід також забувати, що саме тестування, маючи чітко сплановано та спеціально розроблену систему питань та відповідей на них, потребує залучення професійних психологів, здатних інтерпретувати результати, та значних витрат часу. Його трудомісткість та дороговизна обмежує використання лише достатньо великими та фінансово успішними підприємствами. Отже, незважаючи на універсальність та розповсюдженість методу психологічного тестування, його використання, на думку авторів, є доцільним та ефективним лише у комплексі з іншими інструментами оцінки рівня розвитку персоналу.

Достатньо ефективним є доповнення методу психологічного тестування методом експертних оцінок, сутність якого полягає у аналізі та оцінці економічних процесів, виробленні управлінських рішень на основі думки кваліфікованих експертів [94]. Даний метод включає генерацію ідей у процесі обговорення групою фахівців і відбору кращого рішення, виходячи з експертних оцінок. Підвищення об'єктивності результатів оцінок експертів досягається рядом логічних і статистичних процедур підбору фахівців, організації їхнього опитування, обробки результатів експертизи. До складу групи експертів, зазвичай, входять фахівці спеціальної галузі знання, а також фахівці з експертних методів оцінки (соціологи, психологи, математики). В основі експертизи лежить запитальник, за допомогою якого і здійснюється збір необхідної інформації.

Незважаючи на переваги експертного методу (простота та економічність), існують і його суттєві недоліки: він носить суб'єктивний характер і не дає стовідсоткової впевненості в отриманих результатах, існує імовірність авторитетного впливу організаторів на думки експертів та можливість не досягнення згоди між членами експертної групи, а

також виникає загроза збереження конфіденційності результатів експертизи [94].

Сучасна практика [57; 58; 112; 119; 120; 134; 137; 154; 167; 171; 217] нараховує безліч підходів до оцінки рівня розвитку персоналу, вивчення та аналіз яких у межах теми дослідження є вкрай актуальним. Так, автори у [217] пропонують оцінювати рівень розвитку персоналу за допомогою показника ефективності навчання персоналу. Оскільки "...тільки за рахунок розвитку інтелектуально-інноваційного й професійно-кваліфікаційного потенціалу можливий розвиток окремого працівника підприємства, його підрозділів і підприємства в цілому..." [217, с. 79]. Вчені, аналізуючи вплив певних факторів на формування рівня розвитку персоналу, приводять порядок розрахунку та будують рівняння лінійної множинної регресії для кожного з них (формула 2.1) [217]:

$$\text{РЛР} = f (P_3, \text{ПП}, V_H, \text{ПА}, \text{ІЗ}, \text{ГР}), \quad (2.1)$$

де РЛР – розвиток людських ресурсів;

$P_3$  – задоволеність персоналу роботою, яку вони виконують;

ПП – продуктивність праці, грн/осіб;

$V_H$  – частка витрат на навчання персоналу у сукупних витратах підприємства, %;

ПА – стан психологічної атмосфери в колективі;

ІЗ – інформаційна забезпеченість праці, осіб/од.;

ГР – готовність кадрів до кар'єрного зростання, %.

Слід зазначити, що такі показники як задоволеність персоналу роботою, яку вони виконують, та стан психологічної атмосфери розраховуються за допомогою експертного методу, а, отже, отримуються шляхом експертної оцінки спеціальних фахівців (експертів), кількість та компетентність яких визначається на основі розповсюджених методик та об'єктивних даних щодо їх професійно-кваліфікаційного рівня, досвіду роботи відповідно [217]. Оцінка узгодженості думок експертів здійснюється за допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації.

Значущість коефіцієнтів регресії слід перевіряти за критерієм Стюдента [92]. Для порівняння отриманого кількісного значення рівня розвитку персоналу за декількома підприємствами рекомендовано використовувати шкалу Харрінгтона, яка дозволяє за рахунок використання п'яти ступенів градації (дуже високий, високий, середній, низький, дуже низький) та відповідних числових значень, отриманих на основі статистичного аналізу значного масиву

даних, обґрунтувати оцінку показників якісного характеру [215]. На заключному етапі визначення рівня розвитку працівників будується матриця еталону позиціонування підприємств у координатах розвитку персоналу та виробничої бази, на основі безпосереднього аналізу якої робиться висновок щодо існуючого рівня розвитку працівників та необхідності зміни підходів керівництва з питань гармонічного розвитку персоналу та виробничої бази [217].

Очевидно, що у процесі визначення рівня розвитку людських ресурсів за допомогою даного методу керівництву підприємства доведеться у більшості випадків використовувати не точну інформацію, оскільки задоволеність працівників роботою, готовність до кар'єрного зростання та стан психологічної атмосфери в колективі є досить суб'єктивними показниками, які кількісно та однозначно правдиво виміряти дуже складно. Більше того, визначення ефективності розвитку персоналу повинно відбуватися за рахунок порівняння отриманого рівня розвитку з базовим, що відсутнє у запропонованій методиці. Але, водночас, вона є чітко визначеною та поетапно спланованою, що дозволяє контролювати протікання процесу визначення рівня розвитку персоналу шляхом отриманих у ході всебічної перевірки результатів.

Вітчизняний вчений, який багато часу присвятив дослідженню питання управління розвитком персоналу, В. Савченко [137], схильний вважати, що рівень розвитку працівника може бути представлений його професійно-кваліфікаційним рівнем, який слід визначати за переліком об'єктивних ознак: освіти, кваліфікації, стажу роботи за фахом та активності участі у системі безперервного підвищення професійної майстерності, причому, застосовувати даний набір ознак доцільно за їх питомою вагою. На його думку, коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня може бути визначений за формулою 2.2 [137]:

$$K_{\Pi} = (O + C + A) / 0,85, \quad (2.2)$$

де  $K_{\Pi}$  – коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника;

O – оцінка освіти, бали;

C – оцінка стажу роботи за професією (спеціальністю), бали;

A – активність участі у системі безперервного підвищення кваліфікації, бали;

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



Вчений стверджує, що впровадження заходів із професійного навчання персоналу підприємства має нести в собі економічну ефективність, тобто розвиток працівників може бути оцінений також за допомогою наступного комплексу економічних показників: приріст обсягів виробництва чи надання послуг внаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах; збільшення обсягів прибутку; рівень продуктивності праці; якість виробленої продукції або надання послуг; зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного навчання персоналу; зменшення витрат внаслідок відрахування працівників із навчальних закладів, направлених на навчання; ефект від впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою [137]. Отже, аналіз та порівняння в динаміці отриманих результатів за наведеними вище показниками, надає можливість оцінити рівень розвитку персоналу та визначити економічний ефект від даного процесу.

Таким чином, до питання кількісного визначення рівня розвитку працівників, на думку В. Савченко, можливо підійти з двох боків: за допомогою розрахунку коефіцієнта професійно-кваліфікаційного рівня – з одного боку, або шляхом аналізу основних економічних показників діяльності підприємства після проходження його працівниками професійної підготовки – з іншого. На думку авторів даної роботи, запропонований метод є більш загальним та універсальним, тобто може використовуватися для оцінки стану економічної діяльності підприємства в цілому, тоді як визначення рівня розвитку персоналу потребує конкретних спеціалізованих показників, здатних охарактеризувати поточний стан та майбутні стратегічні орієнтири розвитку персоналу підприємства окремо.

Власну думку з цього приводу має Л. Ніколаєнко [120], який під час формування системи показників ефективності управління персоналом виділяє окрему низку показників розвитку працівників, які пропонує розділити на дві групи. До першої автор відносить статистику професійного навчання, яка, у свою чергу, представлена часткою працівників, які пройшли професійне навчання впродовж року (%), часткою годин, витрачених на професійне навчання, у загальному балансі часу підприємства (%), середньою кількістю годин професійного навчання на одного навченого (години) та сумою витрат на професійне навчання (грн).

Друга група показників розвитку персоналу, на думку вченого, має охоплювати кваліфікаційне просіювання і представлена такими

показниками: питома вага працівників, які підвищили розряд у звітному році, у загальній чисельності персоналу на кінець року (%), частка працівників, які оволоділи новими спеціальностями у звітному році, у загальній чисельності персоналу на кінець року (%), питома вага керівників, які підвищили кваліфікацію у звітному році, у загальній чисельності на кінець року (%) та коефіцієнт внутрішньої мобільності (%).

Науковець вважає за доцільне використання багатофакторної регресійної моделі. Система показників, яка увійшла до неї, дозволить зробити висновки щодо широкого кола питань з ефективності управління персоналом підприємства в цілому та, відповідно, визначити власний рівень конкурентоспроможності відносно інших представників ринку. Однак, на думку авторів, виявлення впливу та оцінка значущості показників розвитку працівників суттєво ускладнюється, отже, конкретизувати зміни рівня розвитку працівників за певний період часу у системі управління персоналом підприємства стає проблематичним. Тобто, використання запропонованої системи статистичних показників у сучасних умовах є доцільним за умови виникнення потреби керівництва в обґрунтуванні загального економічного та соціального ефектів розвитку персоналу.

Особливий підхід до оцінки індивідуальних здібностей працівників, що свідчать про рівень їхнього розвитку та їх внесок у кінцевий результат діяльності підприємства, представлено в іншій науковій праці [118], автор якої наголошує, що в стратегічному управлінні персоналом першочергове місце мають посідати методи економіко-математичного моделювання, що мають різноманітне цільове призначення та можуть використовуватися керівництвом підприємства для визначення мінімальної межі посадового окладу співробітника під час прийому на роботу або проходження ним випробувального терміну, ротації кадрів та планування кар'єри, а також дозволять кожному працівнику самостійно визначити потребу у професійно-кваліфікаційному зростанні та порівняти вимоги, які висуває керівництво, з власним потенціалом. Для зручності оцінки, на думку вченого, доцільно розробити спеціальну атестаційну таблицю, яка повинна відображати специфіку роботи фахівців конкретного підрозділу підприємства. Запропонована науковцем модель має у своєму складі певний перелік параметрів, а саме: якості  $i$ -го працівника, обрані критерії (професійні знання та навички, виробничий досвід і відповідальність, готовність працювати та персональні характеристики), ознаки критеріїв, рівні оцінок ознак та вагомі коефіцієнти (формула 2.3) [118]:

$$F(X_i) = \sum_j \cdot \sum_p \cdot \sum_q Y_{jprq}, \quad (2.3)$$

де  $F(X_i)$  – позитивне число, величина якого тим вища, чим краще якості  $X_i$  фахівця і більший його внесок у кінцевий результат діяльності підрозділу та підприємства в цілому;

$Y_{jprq}$  – рівні оцінок ознак;

$j$  – кількість критеріїв;

$p$  – кількість ознак у даного критерію;

$q$  – кількість рівнів оцінок.

Слід зазначити, що "...тими, що становлять  $X_i$  є обрані критерії (вимоги)  $Y_j$ , які і визначають індивідуальні якості фахівця. Як критерії можуть виступати: знання і досвід, здатність ухвалення рішень, відповідальність, інформаційні зв'язки і контакти, персональний внесок та ін. Кожному з критеріїв приписується ваговий коефіцієнт, який визначається індивідуально керівником або експертним шляхом. Для більш точного визначення індивідуальних якостей фахівця і об'єктивної його оцінки кожний із становлячих критеріїв підрозділяється на декілька ознак ( $p$ ), для яких також встановлюється вагові коефіцієнти і розробляється шкала оцінки (рівні)..." [118, с. 91]. Також для проведення оцінки результатів діяльності працівників кожного структурного підрозділу наведену вище модель можна представити у вигляді таблиці з переліком конкретних критеріїв оцінки якостей фахівців та їх внеску у кінцеві результати діяльності (підрозділу) підприємства.

Таким чином, розглянута модель та запропонована методика розробки атестаційної таблиці має стати у нагоді керівництву підприємства у ході вирішення певних завдань під час проведення регулярної атестації персоналу, а саме: розробка ефективної системи мотивації персоналу; визначення відповідного розміру заробітної плати й допомоги у плануванні індивідуальної кар'єри працівників та розвитку їх професійно-кваліфікаційних якостей.

Власне бачення переваг та недоліків основних методів оцінки працівників у галузі стратегічного управління підприємством наводить Г. Дмитренко [57], який наголошує, що виникає нагальна потреба у визначенні комплексної оцінки результатів праці та ділових якостей працівників, тобто тільки за допомогою врахування професійних та особистих якостей, рівня кваліфікації, складності робіт та результатів праці стає можливим визначення та аналіз рівня розвитку персоналу підприємства.

Досліджуючи найбільш розповсюджені методи та вивчаючи їх переваги, вчений вважає, що найбільший ступінь надійності має метод коефіцієнтної оцінки. Хоча він і є досить трудомістким, але дозволяє водночас врахувати чіткі критерії та фактори оцінки, дає змогу отримати кількісні показники, формалізувати розрахунки показників, автоматизувати оцінку та отримати комплексне вирішення усіх задач оцінки. Також йому притаманна відносна об'єктивність результатів та відповідність переважній більшості принципів ділової оцінки. Тому, не випадково, вчений пропонує розглядати розвиток персоналу як комплексну оцінку, яка уособлює розрахунок інтегрального показника, отриманого шляхом об'єднання двох приватних оцінок. Перша визначає показники, які характеризують працівника, а саме ступінь розвитку його професійних та особистих якостей (П) і рівня кваліфікації (К), друга – показники, які характеризують результати праці співробітників (Р) з урахуванням рівня складності виконуваних ними функцій (С) (формула 2.4) [57]:

$$Д = П \cdot К + Р \cdot С, \quad (2.4)$$

де Д – інтегральний показник оцінки результатів праці та ділових якостей працівників.

При цьому кожен елемент комплексної оцінки має чітко визначений перелік ознак та відповідну шкалу для їх кількісного виміру.

Наведена методика дозволяє отримати найбільш повну картину щодо стану професійної компетентності персоналу, його здатності оперативно та самостійно приймати обґрунтовані рішення й нести відповідальність за них, практично організувати власну роботу та спрямовувати діяльність інших на вирішення встановлених завдань, дає змогу визначити потенціал для розвитку творчої ініціативи, спрямованої на підвищення ефективності праці та зростання кваліфікації, освоєння нових технологій тощо. Також розрахунок комплексної оцінки сприяє виявленню взаємозв'язку між рівнем спеціальної освіти та досвідом роботи, визначенню якості та складності виконання робіт, дотриманню строків виконання та співвіднесенню отриманих результатів з фактичними показниками діяльності підприємства [57].

На думку авторів даної роботи, використання наведеної методики у процесі безпосередньої оцінки рівня розвитку персоналу ускладнюється, оскільки запропонована система показників є комплексною, а це, у свою чергу, не дозволяє керівництву чітко та точно визначити поточний рівень

розвитку працівників та ухвалити відповідні рішення щодо необхідності змін у даному напрямку. Тобто визначення окремо професійних та особистих якостей працівника, рівня його кваліфікації, складності виконуваних ним робіт та відповідних результатів праці не викликає труднощів, але, водночас, описаний вище перелік показників не є достатнім та повним для оцінки рівня розвитку персоналу, викликає додаткові запитання та потребує подальшого вивчення і доповнення.

Цікавою є також точка зору деяких вчених на значущість показників, що є вирішальними під час визначення рівня розвитку персоналу. Так, А. Турило та М. Адаменко [154] схильні вважати, що в єдиній системі стратегічного розвитку працівника та підприємства головне місце відводиться показнику конкурентоспроможності, який набуває статусу комплексності та динамічності у зв'язку з тим, що рівень конкурентоспроможності кожного працівника прямо пропорційно залежить від його професійного зростання, набуття досвіду та навичок, підвищення компетентності, ініціативності та всебічного розвитку і тому не є сталою величиною. Отже, визначення коефіцієнта конкурентоспроможності окремого працівника дозволить не тільки відобразити вплив макро- і мікрочинників, виявити якісні характеристики персоналу, але й підвищити ефективність праці підприємства в цілому.

Здійснюючи оцінку якості підготовки та перепідготовки працівників, Л. Янковська [184] висуває власний погляд щодо визначення коефіцієнта (індексу) конкурентоспроможності персоналу. На її думку, цей показник може бути розрахований за формулою 2.5 [184]:

$$I_{\text{ксс}} \equiv \frac{O_{\text{пп}\Sigma}}{O_{\text{зо}\Sigma}}, \quad (2.5)$$

де  $I_{\text{ксс}}$  – індекс конкурентоспроможності спеціаліста;

$O_{\text{пп}\Sigma}$  – середня сумарна оцінка якості підготовки або перепідготовки спеціалістів підприємствами, балів;

$O_{\text{зо}\Sigma}$  – середня сумарна оцінка якості підготовки або перепідготовки спеціалістів закладом професійної освіти, балів.

Одразу слід зазначити, що під час визначення чисельника та знаменника у формулі 2.5 автор пропонує використовувати певний перелік показників, а саме: за середнім балом успішності за час навчання; за оцінкою дипломного проекту; за часом адаптації; за часом

першого (другого) підвищення заробітної плати; за оцінкою керівників різних рангів; за продуктивністю праці у перший та наступні роки роботи. Наведені показники дають змогу оцінити якість підготовки працівника як в комплексі, так і за окремими параметрами (знання, старанність, уміння, здібності, поведінка тощо) [184].

За допомогою запропонованого Л. Янковською методичного підходу як керівники підприємства, так і заклад професійної освіти отримують можливість оцінити рівень розвитку персоналу. Також проведення оцінки персоналу у динаміці дає змогу визначити рівень розвитку працівників за наступними показниками: освіта, стаж роботи за спеціальністю, професійна компетентність, виробнича етика, стиль спілкування, здібність до творчості, завзятість, здібність до самооцінки. На підставі виявлення регресійних залежностей між окремими показниками та за рахунок проведення вибірових обстежень (система аналітичних таблиць, анкети індивідуального заповнення, обробка звітних або статистичних даних) підприємство отримує необхідну інформацію щодо поточного рівня підготовки або перепідготовки персоналу, яку потім може використовувати для планування потреби розвитку працівників та підвищення якості їх компетентності.

Аналізуючи даний підхід, слід звернути увагу на те, що використання лише показника конкурентоспроможності працівника для визначення рівня розвитку персоналу не є цілковито правильним рішенням з точки зору вищої ланки управління підприємством, оскільки наведений розрахунок індексу конкурентоспроможності спеціаліста не дозволяє оцінити внесок конкретного працівника в кінцеві результати діяльності, тобто, маючи певний перелік вагомих показників, що характеризують якість професійної підготовки (кваліфікації) персоналу, водночас, стає неможливим визначити як саме працівник, який пройшов додаткову підготовку та підвищив свій кваліфікаційний рівень, реалізував отримані професійні компетентності у процесі безпосередньої діяльності та як це відобразилось на ефективності функціонування підприємства в цілому.

Розглядаючи розвиток персоналу як певну систему елементів, деякі вчені [14] схильні вважати, що аналіз таких її елементів як розвиток кадрового потенціалу (штатний розпис, ротація, професійна кар'єра, заміщення посад), розвиток особистісного потенціалу (перекваліфікація, підвищення кваліфікації) та інформаційні елементи (аналіз ринку освіти, пропозиції та попиту на освіту на підприємстві, персоніфікована система даних про розвиток працівників, результати їх роботи та атестації) дозволяють керівництву не тільки визначити послідовність впровадження

етапів розвитку персоналу, але й оцінити результативність їх реалізації для підприємства, а, отже, дають відповіді на питання: чи відповідає рівень розвитку персоналу вимогам роботи; наскільки ефективними є інвестиції у розвиток працівників; як це відобразиться на підвищенні конкурентоспроможності та загальному процвітанні підприємства.

Вчені у [197], вважають, що розвиток працівників підприємства доцільно розглядати як систему, що містить критерії оцінки її ефективності. Відштовхуючись від поглядів дослідників, зазначимо, що оцінку системи розвитку персоналу необхідно проводити через розрахунок таких показників, як: витрати на набір, підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників; обсяг інвестицій; величина втрат внаслідок звільнень та плинності; старіння знань та кваліфікації; розрахунок очікуваного збільшення соціального та економічного ефекту від використання персоналу, який пройшов процес перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також визначення ефекту, отриманого на підприємстві за рахунок використання праці персоналу, який підвищив рівень своєї професійної кваліфікації.

На погляд авторів монографії, розрахунок наведених вище економічних показників не дозволяє повністю оцінити рівень розвитку персоналу, оскільки, наприклад, визначення такого показника як витрати на набір не дозволяє стверджувати про позитивні (негативні) зміни у рівні розвитку працівників, також запропоновані показники є узагальнюючими для всього підприємства, а тому ускладнюють оцінку рівня розвитку окремого працівника чи підрозділу. І, якщо мова йде про розвиток адаптивних здібностей працівників, виробітки у них мобільності, творчого та інноваційного потенціалу, стає проблематичним визначення ступеня їх розвитку на підставі лише зазначених показників.

Власне бачення оцінки рівня розвитку персоналу висувають представники вищої ланки управління персоналом, які безпосереднім чином пов'язані з реалізацією функції управління персоналом на практиці [217]. Вони, аналізуючи ефективність діяльності служби управління персоналом, пропонують до показників оцінки ефективності розвитку працівників віднести відсоток співробітників, які включені до оперативного та стратегічного кадрового резерву (за ідеальних умов їх кількість повинна відповідати числу резервних посад), відсоток тих, хто звільнився з кадрового резерву (їх кількість має бути нульовою, оскільки підготовка працівників пов'язана зі значними фінансовими витратами, тому відповідне звільнення резервістів є проблематичним для підпри-

ємства з точки зору як матеріальних, так і часових втрат), відсоток призначень працівників із кадрового резерву, відсоток плинності кадрів серед працівників з високим рівнем потенціалу, частка тих, хто вносить раціоналізаторські пропозиції (чим вона більша, тим краще для підприємства, адже це дозволяє удосконалювати технологію виробництва), кількість співробітників з індивідуальними кар'єрограмами (містять особистий план підготовки конкретного працівника до підвищення у посаді та оцінку його роботи у всіх заходах професійного навчання) [217].

Наведений вище перелік показників дозволяє керівництву сформулювати необхідну методичку управління плинністю кадрів, створити необхідні умови для кар'єрного просування персоналу та розробити відповідні індивідуальні плани кар'єрного зростання працівників (кар'єрограми), а також впровадити дієву систему мотивації праці. Але існують певні недоліки. Так, оцінка розвитку персоналу здійснюється в основному за рахунок аналізу кадрового резерву, а це, з точки зору авторів даної роботи, не є цілковито правильним рішенням, оскільки розвиток працівників охоплює цілий комплекс напрямів з управління персоналом, також було б доцільно доповнити існуючий перелік показників, наприклад, такими, як відсоток працівників, які пройшли навчання та атестацію, обсяг витрат на розвиток персоналу, продуктивність праці кожного працівника (підрозділу), розвиток корпоративної культури тощо.

Досить цікавий метод оцінки рівня розвитку працівників запропонував Е. Мейо [4], який, вивчаючи розвиток інтелектуального капіталу, сформулював балансовий звіт для його оцінки, тобто розробив перелік активів та пасивів людського капіталу підприємства. До активів були віднесені: безперервне навчання; своєчасна експертиза; спадковість команд; загальні доступні знання; обговорення помилок та навчання на помилках; широке співробітництво; низький рівень втрат талантів; кар'єра, що розвивається; відкритість та орієнтованість на споживача; гнучкість підприємства. Прикладами пасивів є епізодичні тренінги, застарілий досвід, постійна нестабільність, локалізовані знання, культура звинувачення інших у помилках, ізольованість, висока плинність кадрів, розвиток за типом "нагромаджувача", заклопотаність внутрішніми проблемами, жорстка ієрархія тощо. Стає зрозумілим, що керівництво підприємства має концентрувати свої зусилля на максимізації активів та мінімізації пасивів, відповідний аналіз яких дозволить зробити висновок щодо наявних можливостей працівників, ступеня їхнього розвитку для задоволення майбутніх потреб підприємства.



Н. Федорова та О. Мінченкова у [165], досліджуючи процес розвитку персоналу підприємства, розглядають наступні методи оцінки його потенціалу: метод фіксації (дозволяє встановити факт наявності (відсутності) конкретного показника у працівника), метод порівняння (порівняння місця окремого працівника у загальному кадровому "списку" за певним критерієм) та метод моделювання (визначає вірогідність виконання працівником певних дій чи обов'язків після здобуття нових знань та навичок). Дані методи, на погляд авторів даної роботи, мають певні недоліки. Метод фіксації не дозволяє оцінити розвиток здібностей працівника в динаміці, метод порівнянь носить суб'єктивний характер у процесі вибору критеріїв співставлення та оцінки кандидата, метод моделювання виключає можливість оцінити результати праці та професійно-особистісні фактори. Саме тому, використання зазначених методів з метою оцінки рівня розвитку персоналу підприємства потребує додаткового інструментарію та залучення незалежних експертів.

Аналіз останніх наукових робіт, присвячених питанню розвитку персоналу, дозволив стверджувати про використання широкого кола показників оцінки професійно-кваліфікаційного рівня персоналу. Так, А. Малюкіна [99] під час оцінки якості трудового потенціалу пропонує використовувати певну систему показників, що враховує якісні та кількісні характеристики. До кількісних показників вчений відносить стать, вік, сімейний стан, стаж роботи, стан здоров'я, рівень освіти та кваліфікаційний рівень персоналу й пропонує їх оцінювати за допомогою метода опитування. У свою чергу, якісні характеристики визначаються групами якостей (професійними, діловими, морально-психологічними, культурними та особистісними) і компетенціями персоналу. Під час їх оцінки використано експертні методи. Поєднання якісних та кількісних оцінок здійснено методом таксономії. Запропонована А. Малюкіною система показників оцінки якості трудового потенціалу, на думку авторів, не враховує показники ефективності діяльності персоналу, що не дозволяє визначити внесок кожного окремого працівника у діяльність підприємства. Тобто, проаналізувати, яку користь отримує підприємство від того, що матиме високу якість трудового потенціалу, і навпаки.

Вчений у [57], аналізуючи якісний склад персоналу, оцінює його професійно-кваліфікаційний рівень, інтелектуальний розвиток та ступінь вмотивованості персоналу до праці. Більше того, автор пропонує під час розробки ефективної кадрової політики також враховувати рівень управління персоналом та контроль за його соціально-психологічним станом.

О. Завгородня [67], формуючи стратегію розвитку висококваліфікованих працівників машинобудівних підприємств, пропонує оцінювати дану категорію персоналу враховуючи структурний (спосіб встановлення стандартів якості праці, рівень розуміння впливу результатів праці на роботу колег та підприємства в цілому, рівень обізнаності щодо колег, що є експертами), професійно-кваліфікаційний (частка осіб із вищою освітою, з науковим званням, що підвищили кваліфікацію), управлінський (наявний рівень ініціативності, відношення до роботи, рівень відповідальності за навчання), культурно-ціннісний (чи є цінністю співробітництво, навчання та саморозвиток, ініціативність, наявність бюрократичних процедур, що заважають розвитку), поведінковий (характер взаємодії з колегами, готовність до співпраці, частота обміну знаннями), функціональний (виконання ролі наставника, експерта, посередника при передачі знань), інформаційний (частота використання інформаційних ресурсів), комунікаційний (характер професійного спілкування, рівень довіри, частота звернень колег), мотиваційний (рівень матеріального заохочення працівників, рівень прогулів з неповажних причин, рівень звільнень за власним бажанням), особистісний (ставлення до змін, частота творчого використання здібностей, відсутність особистих бар'єрів в обміні знаннями) аспекти. На думку авторів даної монографії, вчений комплексно підійшов до питання оцінки висококваліфікованих працівників, про що стверджує врахування всіх аспектів розвитку даної категорії персоналу.

А. Кудлай [87] для характеристики рівня розвитку людського капіталу пропонує аналізувати освітній рівень персоналу, питому вагу працівників, що мають вищу освіту, підвищили кваліфікацію, пройшли підготовку, здобули нову професію та коефіцієнт зайнятості працівників. Однак вчений не враховує мотиваційні аспекти розвитку персоналу, його особистісні здобутки та потреби.

І. Литовченко [89], використовуючи метод таксономії та нечітких множин оцінює рівень професійної компетентності управлінського персоналу за допомогою її функціональної (компетенції) та особистісної (освітньо-фаховий потенціал працівників) структурних компонент. Автор пропонує використовувати дане методичне забезпечення виключно для управлінських кадрів, що робить оцінку спеціалізованою та унеможлиблює її використання для інших категорій персоналу.

Вчений у [140], проводячи комплексну оцінку трудового потенціалу підприємства, використовує систему кількісних (чисельність персоналу,

віковий та кваліфікаційний склад і структура персоналу, показники руху робочої сили, показники використання робочого часу, показники ефективності праці) та якісних (фізичний, кваліфікаційний, соціально-психологічний, інтелектуальний, культурно-моральний та інноваційний потенціал) показників, об'єднаних у інтегральні показники розвитку трудового потенціалу. Аналіз значень інтегральних показників дає можливість виявити недоліки в управлінні його якісними та кількісними складовими, оцінити ефективність управління трудовим потенціалом підприємства.

Якщо звернутися до зарубіжного досвіду у сфері внутрішньо-фірмового навчання персоналу, то менеджери вищих ланок управління в США та Японії вже тривалий час є прихильниками використання спеціальних центрів оцінки, які покликані за допомогою залучення експертів та на основі спеціально розроблених тестів і вправ виявляти потенційні здібності працівників та проводити оцінку їхнього розвитку [26; 74]. У ході навчання та безпосереднього виконання професійних обов'язків персонал атестують за трьома групами оцінок: оцінка працівника (потенціал); посадові вимоги (норматив); фактичне функціонування (результат). Потім, за допомогою методу порівняння аналізується рівень розвитку трудового потенціалу та проводяться необхідні заходи для усунення негативних тенденцій або подальшої підтримки всебічного розвитку персоналу. Також планується потреба у майбутній підготовці та підвищенні кваліфікації персоналу. Для зменшення вірогідності помилок під час роботи експертів застосовуються додаткові методи-бесіди з консультантами та лекції-самооцінки, які дозволяють працівникам виявити власні проблеми у процесі проходження навчання [26].

У Франції широкого розповсюдження здобули кадрові фірми, які використовують у своїй роботі модульний підхід та циклічний метод навчання. Сутність першого методу полягає у тому, що всю програму навчання розподіляють на окремі фрагменти (модулі), які можна комбінувати залежно від цілей навчання. Циклічний метод дає змогу виділяти в процесі навчання закінчені стадії здобуття необхідних знань та практичних навичок, що дозволяє приєднувати нові стадії, а, отже, і підвищувати рівень професійної компетентності [133]. Кожен із запропонованих методів, використовуючи атестацію та співбесіду, дозволяє оцінити результати розвитку персоналу на необхідному для підприємства-замовника етапі та виявити подальшу потребу у навчанні як для працівника, так і для самого підприємства.

Значний практичний інтерес становить підхід, який використовує у своєму університеті німецька компанія "Сіменс" [191]. Для оцінки рівня розвитку своїх студентів вона пропонує використовувати практичний метод, тобто представники компанії подають на розгляд групі випускників вирішення реальної практичної проблемної ситуації одного із підрозділів компанії, а презентований у кінці навчального процесу проект-рішення є показовим результатом творчого та професійного підходів, здобутих в університеті, який оцінюється групою експертів. У свою чергу, кваліфіковані експерти є професійними менеджерами і тому оцінюють не тільки навички презентації студентів, їх теоретичні знання, але і їх креативність, мобільність та професійний погляд на вирішення реальних виробничих проблем. Зазначений досвід є показовим для українських підприємств не тільки з точки зору оцінки рівня розвитку персоналу, але доцільним для підприємств, зацікавлених у заздалегідь спланованій підготовці майбутніх фахівців для виконання складних професійних завдань виробництва.

Нажаль, не завжди можна оцінити результативність професійного розвитку персоналу лише через призму фінансових, економічних та виробничих показників, оскільки вони, зазвичай, відображають кінцеві результати діяльності всього підприємства. Якщо перед керівництвом виникає питання визначення економічної ефективності розвитку персоналу, краще розраховувати продуктивність праці окремого підрозділу чи працівника. Також перед тим, як дати оцінку розвитку працівників підприємства необхідно, по-перше, мати на увазі фактор часу (прояв ефективності від проходження професійного розвитку персоналу розраховано на довгостроковий період), по-друге, спочатку необхідно визначити критерії даної оцінки, а лише потім співставити отримані результати з цілями професійно-кваліфікаційного зростання, тобто, доцільно врахувати специфіку розвитку, визначити набір навичок та знань, якими повинен оволодіти працівник після проходження додаткової підготовки, перепідготовки та довести їх до його відома. Якщо йдеться про розвиток креативних, творчих компетентностей, певного типу поведінки чи мислення, варто проводити спостереження за їх розкриттям на робочому місці працівника, підчас розгляду та аналізу нестандартних проблемних ситуацій, які потребують нагального вирішення, а, отже, вимагають від персоналу прояву швидкої адаптивності, мобільності тощо.

Важливо з боку керівництва надати можливість оцінити ефективність навчальної програми самим підлеглим за допомогою анкетування

чи у ході співбесіди, це дозволить вищій ланці управління з'ясувати власне бачення працівників щодо проходження ними процесу підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, наявних проблемних місць та подальших перспектив їхнього всебічного розвитку у тандемі з розвитком підприємства. Широкого розповсюдження набуває можливість використання шаблонного аналізу, тобто запозичення профілю з питань розвитку конкуруючого підприємства та порівняння досягнень власних працівників, які пройшли професійну підготовку, з його персоналом, але, слід пам'ятати, що використання даного аналізу унеможлиблюється, якщо підприємство не володіє відповідною інформацією про розвиток працівників підприємства-конкурента та специфіка його діяльності не є схожою з об'єктом, що порівнюється. До того ж, постійне слідування та цілковита орієнтація на конкуруючі підприємства є загрозовою, оскільки може перетворити підприємство на таке, що завжди наздоганяє.

Таким чином, вирішення проблеми оцінки рівня розвитку персоналу є досить складним, оскільки мова йдеться не про конкретну матеріальну величину, а, скоріше, про не речові форми багатства, якими володіє кожен працівник і в сукупності підприємство. Виходячи з цього, керівництво підприємства має чітко пам'ятати, що не тільки ігнорування процесу постійної підтримки розвитку персоналу є загрозовим, але, й неналежне забезпечення необхідного моніторингу за станом його впровадження та своєчасної оцінки результатів професійно-кваліфікаційного зростання трудового потенціалу також може призвести до негативних наслідків як для працівників (зниження рівня кваліфікації, старіння знань, не володіння необхідними професійними компетентностями тощо), так і нанести значних збитків підприємству в цілому (відставання від передових науково-технічних досягнень, не окупність інвестованих на навчання коштів, зниження конкурентоспроможності та прибутковості діяльності) [47].

Безумовно, визначити та оцінити рівень розвитку інтелектуального потенціалу кадрового складу, його інноваційний потенціал та здатність до постійного самовдосконалення, розвитку творчих здібностей є трудомісткою задачею для керівництва, але, водночас, її розв'язання є передумовою для визначення причин, що можуть гальмувати розвиток персоналу, факторів та мотивів, що, навпаки, його стимулюють. Саме тому досить важливим є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому протікає процес розвитку персоналу, адже від того, які умови створені для професійно-кваліфікаційного зростання залежить ефективність розвитку персоналу та окупність інвестораних у нього коштів та часу. Отже, лише шляхом аналізу впливу факторів

макро- та мікрорівнів можливо визначити існуючі проблеми та передумови розвитку персоналу, сформувані систему показників, за допомогою яких можна описати цей процес та надати достовірну інформацію для оцінки рівня розвитку працівників підприємства.

## **2.2. Аналіз впливу галузевих факторів на розвиток персоналу машинобудівних підприємств Харківського регіону**

Розвиток персоналу виступає невід'ємним елементом стратегії управління підприємством, тому не випадково потребує дослідження впливу на нього не тільки безпосередньо внутрішніх чинників, що формують внутрішній стан підприємства та є індикаторами розвитку його діяльності, але й факторів зовнішнього середовища, які виступають всебічними регуляторами розвитку і процвітання підприємства та прямо впливають на його потенційні можливості та конкурентні позиції. Крім того, швидкозмінність навколишнього середовища, його інформаційне забарвлення та науковий прогрес вимагають від керівників сучасних підприємств не тільки нарощувати свій внутрішній потенціал, покращувати показники ефективності поточної діяльності, але й своєчасної реакції, продуманої стратегічної поведінки, що дозволило б вдало адаптуватися до ринкових умов господарювання. З огляду на це, вкрай важливим стає ретельний аналіз реального стану промисловості України в цілому та її провідного сектору – машинобудування, зокрема, що передбачає виявлення сучасних тенденцій та актуальних проблем галузі та їх впливу на стан розвитку персоналу машинобудівних підприємств.

Побудова високотехнологічної, розвиненої, конкурентоспроможної та соціально орієнтованої економіки в Україні стане можливою лише на засадах обґрунтованого стратегічного розвитку промисловості як провідної галузі економіки нашої країни. Оскільки саме розвинений промисловий комплекс є міцним фундаментом науково-технічної інтеграції та трансформації галузі до світового промислового виробництва та технологій, гарантом економічного зростання та стабільного соціального прогресу суспільства. Невипадково розвиток промисловості є одним з основних індикаторів соціально-економічного розвитку країни в цілому, оскільки вирішення не тільки економічних, але й таких гострих соціальних проблем, як високий рівень безробіття, плінність кадрів, низький рівень оплати праці, напруженість у пенсійному та медичному забезпеченні, погіршення

житлових умов населення тощо має бути безпосереднім чином пов'язано з розвитком даної галузі.

Відбудова промислового потенціалу країни, використання ефективних макро- та мікроекономічних механізмів господарювання, підвищення інноваційної активності та інвестиційної привабливості, цілеспрямована орієнтація на науково-технічний прогрес з притаманними йому розвитком інформаційних технологій та концентрацією на інтелектуальному капіталі й факторах соціально-економічного розвитку, дозволить забезпечити не тільки сталий розвиток вітчизняної промисловості, але й реалізацію національних інтересів, економічний і соціальний розвиток українського суспільства.

За останні роки національна економіка зазнала істотних змін, що, перш за все, пов'язано з динамічністю протікання таких світових економічних процесів, як всеохоплююча глобалізація, жорстка світова конкуренція, постійна інтеграція та інноваційний розвиток тощо. Це, у свою чергу, ставить перед українською економікою і промисловістю країни зокрема нові цілі, орієнтири та завдання, які стають більш складнішими, масштабнішими та вимагають загальної консолідації спільних знань, зусиль та можливостей науковців і керівників усіх рівнів задля нагального розгляду та поетапного вирішення гострих проблем промисловості, як однієї з провідних галузей економіки України.

Незважаючи на той факт, що наша країна має вагомий науково-технічний, економічний, трудовий, матеріально-технічний та природний потенціал, очевидно залишається ситуація значного відставання національного промислового комплексу від рівня світового промислового виробництва.

До найгостріших проблем, що стоять на шляху економічного розвитку України, на думку вчених М. Якубовського, В. Новицького, Ю. Кіндзерського [75; 183], слід віднести, перш за все, сировинно-експортну орієнтованість та вагому залежність національної промисловості від кон'юнктури зовнішнього ринку.

Ще однією проблемою є недосконалість організаційного устрою вітчизняного промислового комплексу, ознаками якої, на думку науковців у [183], є "...концентрація ресурсів, вертикальна і горизонтальна інтеграція, збільшення капіталізації бізнесу, розширення географії виробництва і збуту, підвищення спеціалізації з переданням другорядних функцій іншим компаніям, перенесення виробництва у менш розвинуті країни з дешевшими традиційними ресурсами і зосередження основної уваги материнських компаній на розробках нових технологій і продуктів..." [183, с. 5].

Дійсно, для сучасного вітчизняного виробництва притаманним є усе-стороннє спрощення технологічних процесів, їх примітивність, відсутність замкненого технологічного циклу, висока зношеність основного виробничого фонду, залежність від великих іноземних транснаціональних корпорацій, що вимагає підпорядкування національного виробництва вимогам та інтересам іноземних держав. У цьому контексті питання розвитку персоналу стає другорядним, хоча саме від висококваліфікованих та навчених кадрів залежить не тільки покращення фінансових та виробничих показників діяльності підприємства, за безпосереднім розвитком працівників стоїть інноваційне піднесення та розквіт виробництва, а, отже, і його конкурентоспроможність. Відомо, що продукція промисловості України має бути конкурентоспроможною вже не тільки на зовнішньому, але й на внутрішньому ринку також, оскільки і на останньому асортимент іноземних товарів значно переважає продукцію українського товаровиробника. Темпи нарощування споживчого імпорту значно перевищують національний експорт промислової продукції. Так, за останні роки незалежності маємо значне негативне сальдо за експортно-імпортні операції держави, фактично за 2012 рік різниця між імпортованою та експортованою продукцією склала 13 776,0 млн дол. США [216]. Дана тенденція є вкрай негативною і, зрозуміло, що відкритість внутрішніх ринків, технологічна відірваність національної промисловості та відсутність підтримки інноваційної й інтелектуальної складової діяльності вітчизняних підприємств суттєво погіршують розвиток промисловості зокрема.

Слід зазначити, що на сучасний розвиток національної промисловості значний вплив має пострадянська спадщина, яка не тільки залишила матеріально-технічні бази виробництва, але й суттєво вплинула на дисбаланси у територіальному розміщенні промислового виробництва нині. Історично склалося, що радянська економіка була централізованою, а розпад Радянського Союзу спричинив відірваність виробничого процесу, незакінченість технологічного циклу, тим самим сприяв появі депресивних промислових баз, занедбаних виробництв тощо.

Важкий технологічний стан промислового комплексу, який проявляється у структурно-технологічній відсталості, високій енерго- та матеріаломісткості виробництва, а, отже, і значній його збитковості – це ще одна з проблемних характеристик української промисловості [75]. Досвід розвинених країн підкреслює нагальність переходу до нового способу технологічного виробництва, інноваційного та інтелектуального розвитку галузі, де саме людському капіталу відводиться першочергова роль як провідного потенціалу кожного підприємства.



При цьому, саме інноваційна та інвестиційна непривабливість національної промисловості породжує відірваність промислового виробництва від процесу практичного використання досягнень науково-технічного прогресу. Цей факт підкріплюється статистичними даними [216], згідно з якими за період з 2003 по 2012 рр. скоротилась питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП з 1,24 до 0,8 % відповідно, тобто протягом останніх 10 років на науку та наукові-технічні роботи в середньому витрачається 0,99 % ВВП, тоді як для промисловості цей показник має істотно менше значення – 0,33 %, що пояснюється істотним скороченням питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості майже вдвічі. Якщо проаналізувати інноваційну активність підприємств, то слід зазначити негативну/позитивну динаміку змін, що пояснюється поетапним скороченням, а потім збільшенням кількості підприємств, що впроваджували інновації – станом на 2012 рік їх кількість складає 13,6% від загальної кількості. У розвинутих країнах частка інноваційно активних підприємств сягає 70 % [183]. Статистика говорить не на користь національної економіки. Дійсно, впровадження інновацій вимагає не тільки належної фінансової та матеріально-технічної підтримки, але й безпосереднім чином навченого та підготовленого персоналу, який здатен освоїти та налагодити виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції.

Дестимулююча ситуація спостерігається й у сфері фінансування розвитку вітчизняної промисловості. Так, за останні п'ять років обсяг державної підтримки інноваційної діяльності підприємств зменшився з 336,9 до 224,3 млн грн на рік, тоді як іноземні інвестори, навпаки, різко збільшили матеріальну підтримку інноваційної активності національної економіки (з 2008 по 2012 рр. обсяг інвестицій виріс більше ніж в 8 разів) [216]. Тому не випадково постає питання у зростанні національних інтересів та зацікавленості політики нашої держави щодо проблем підтримки вітчизняного промислового комплексу. Незрозумілим є той факт, що такі пріоритетні позиції як існуючі технічні бази, трудовий потенціал, розвинені науково-дослідницькі центри та інститути, закордонна фінансова підтримка не здатні забезпечити практичної реалізації конкурентних переваг промисловості України. Вирішення зазначеної проблеми можливе за умови розв'язання низки соціально-економічних проблем, що полягають у низькому рівні оплати праці, відсутності дієвих механізмів розвитку та мотивації персоналу, незадовільних умовах праці, плинності кадрів, "відпливі умів" за кордон, соціальному напруженні, безробітті тощо.

Зазначені проблеми є актуальними для промисловості, як провідної галузі національної економіки, і потребують вирішення лише шляхом докорінних соціальних та економічних реформ, правильного розуміння змісту та значення промислової політики як одного з провідних фундаментів стратегічного розвитку українського суспільства. Тільки за таких умов держава буде здатна підняти національну економіку та забезпечити відповідний розвиток високотехнологічної, конкурентоспроможної та соціально орієнтованої економіки.

Проте, незважаючи на існуючі проблемні питання, показники, що характеризують діяльність вітчизняного промислового комплексу мають і позитивні зміни (табл. 2.1) [216]. Так, згідно з даними таблиці, за останні роки спостерігається позитивна стабільна динаміка зростання промислового виробництва, причому за 10 років обсяг реалізованої продукції промисловості збільшився майже в 5 разів.

Вірогідно, цьому сприяла наявна матеріально-технічна база та виробничі потужності (впродовж 2003 – 2012 рр. обсяг основних засобів промисловості було збільшено на 968 238 млн грн), які і надалі здатні забезпечувати стрімке нарощування обсягів виробництва багатьох видів промислової продукції. Також, у середньому за 10 років частка збиткових підприємств промисловості за даними Держкомстату України [216], склала 38,5% від загальної кількості збиткових підприємств України, а рентабельність виробництва становить приблизно 4,4%, що є негативною тенденцією для розвитку промисловості. До причин зменшення прибутковості промислових підприємств слід віднести загострення економічної кризи, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств та зменшення обсягів їх виробництва. Слід відмітити і позитивну динаміку організаційних змін у внутрішній політиці промислових підприємств, що знайшла своє відображення у збільшенні середньомісячної заробітної плати найманих працівників (рис. 2.1), яка за 2003–2012 рр. зросла майже у 6 разів.

Водночас спостерігається скорочення кількості працівників у промисловості (табл. 2.1), що може пояснюватися впровадженням нових наукомістких та передових технологій, автоматизацією праці, тобто якісними структурними змінами та позитивними технологічними зрушеннями у промисловому виробництві, з одного боку, та можливим погіршенням кадрової політики й умов праці на підприємствах – з іншого.

## Основні показники розвитку промисловості

Показники	Роки									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Обсяг реалізованої продукції промисловості (у фактичних цінах), млн грн	289117,3	400757,1	468562,6	551729	717076,7	917035,5	806550,6	1065850,5	1331887,6	1404564*
2. Основні засоби промисловості (у фактичних цінах, на кінець року), млн грн	362598	420080	456738	525222	660369	760194	970942	1101199	1330836**	–
3. Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, %	3,3	4,7	5,5	5,8	5,8	4,9	1,8	3,6	4,8	3,3*
4. Частка збиткових підприємств, %	40	38	37	35	33	39	41,5	43	39,2	39,7
5. Середньорічна кількість найманих працівників у промисловості, тис. осіб	3943,6	3941,2	3913,3	3851,9	3690,0	3527,1	3185,1	3064,1	3037,1	3013,3*
6. Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників у промисловості, грн	591	743	967	1212	1 554	2017	2117	2580	3120	3500**

Примітка:

\* Без урахування зміни підприємствами основного виду діяльності.

\*\* Попередні дані.



**Рис. 2.1. Динаміка темпу зростання заробітної плати промислового персоналу**

На рис. 2.2 досить наочно представлена тенденція скорочення загальної кількості працівників промисловості з 2004 по 2009 рр., що характеризується щорічним зменшенням кількості найманих робітників в середньому на 3%, тоді як з 2009 по 2012 рр. даний показник нормалізувався.



**Рис. 2.2. Динаміка кількості найманих працівників промисловості**

Для забезпечення комплексного розвитку персоналу плінність кадрів на підприємстві має бути мінімальною, оскільки тенденція до зростання даного показника нівелює можливості щодо реалізації процесу розвитку працівників та істотно знижує його ефективність. Більше того,

якісні технологічні зміни у структурі виробництва вимагають від персоналу високого професійно-кваліфікаційного рівня, швидкої адаптивності та мобільності. Проте, вітчизняний промисловий комплекс не створює відповідних умов для розвитку працівників, а соціальна структура персоналу потребує нагального втручання.

Як вже зазначалося вище, невпинно зростає інвестиційна активність. Так, за останні п'ять років щорічний обсяг інвестицій у промисловість збільшився в 1,34 раза. Незважаючи на той факт, що основним джерелом капіталовкладень залишаються власні фінансові ресурси підприємств, значно активізується участь іноземних інвесторів, банківських, кредитних установ та інших інвестиційних фондів, а також держави у розробці та фінансуванні інвестиційних проектів [216]. Отже, є надія, що зростання капіталовкладень у промисловий комплекс також посприятиме зростанню привабливості галузі та з боку кваліфікованих кадрів, які отримують можливість реалізувати власний потенціал задля розвитку країни.

Було б помилкою не зазначити факт активного та успішного освоєння вітчизняними промисловими лідерами зарубіжних ринків високих технологій. Так, за 2008 – 2012 рр. майже в 5 разів збільшився обсяг експорту інноваційної продукції, при цьому, у таких галузях, як виробництво транспортних засобів та шляхового обладнання, цей показник лише за останній рік збільшився в 5,5 раза, механічного обладнання, виробництва електричних машин та устаткування – в 1,4 раза, для хімічної промисловості за цей же період обсяг експорту зріс у 2,7 раза. Тобто стратегічні орієнтири, великий трудовий, виробничий потенціал та закладені основи для розвитку промисловості в Україні є.

Таким чином, аналіз сучасного стану вітчизняної промисловості, внутрішніх можливостей та умов, стратегічних тенденцій та прогресивних орієнтирів подальшого розвитку дозволяє позитивно оцінити наявний науковий, технологічний, трудовий потенціал та майбутні можливості економічного зростання промислового комплексу, його розвитку та ефективного вирішення як існуючих, так і потенційних проблем, уникнення зовнішніх та внутрішніх загроз. Також важливе значення займає усвідомлення на державному рівні та рівні керівництва підприємств місця розвитку персоналу як ефективного стратегічного напрямку в управлінні, здатного забезпечити інноваційність та інтелектуалізацію виробництва, відродити конкурентоспроможність промислового комплексу.

На погляд авторів даної роботи, початковою точкою відліку впровадження рушійних механізмів розвитку та майбутніх соціально-економічних перетворень має стати саме галузь машинобудування. Даний сектор економіки є ключовою ланкою не тільки промисловості, але й господарства країни взагалі. Так, найбільшу питому вагу у структурі промисловості займає саме машинобудування, за останні роки в середньому 12 % загальної вартості реалізованої продукції промисловості припадає на машинобудівний комплекс [216]. Відомо, що саме машинобудівна галузь визначає експортний потенціал розвинутих країн світу і, як правило, забезпечує від 32 % до 40 % всього експорту. Крім того, рівень розвитку машинобудування – це не тільки певний індикатор ефективності виробничого потенціалу, підвищення рівня продуктивності праці та стану ВВП країни, але й міцний фундамент науково-технічного прогресу національної економіки, основа промислової безпеки та підтримки конкурентоспроможності держави.

Отже, можна зробити висновок, що для подальшого розвитку всієї вітчизняної промисловості, перш за все, слід забезпечити високий рівень діяльності підприємств машинобудівної галузі України. Для цього необхідно провести детальний аналіз стану підприємств машинобудівного комплексу, виявити основні проблеми та зазначити майбутні перспективи розвитку даного сектору економіки. З цією метою доцільно розглянути основні показники, які комплексно характеризують стан машинобудівної галузі та відстежити динаміку її розвитку (табл. 2.2) [216].

Таблиця 2.2

### **Основні показники, що характеризують динаміку розвитку вітчизняної машинобудівної галузі**

Показники	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6
1. Частка в загальному обсязі виробництва, %	13,3	10,6	11,4	11,6	12
2. Темпи зростання виробництва, %	100,3	55,1	136,1	143,3	151,7
3. Частка в структурі експорту, %	16	16,6	17	17,4	18,1
4. Частка в структурі імпорту, %	29,7	18,6	19,4	24,3	29,7
5. Частка машинобудівних підприємств у загальній кількості інноваційно активних промислових підприємств, %	21,2	21,1	22,2	24,5	26,6**
6. Інвестиції в основний капітал, млн грн	6189	3564	4400	5888	6389**
7. Середньорічна кількість найманих працівників, тис. осіб*	687	579	578	588	602

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
8. Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників у машинобудуванні, грн	1 789	1 709	2 262	2 762	3 085
9. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	704,6	1921,1	5531,0	7338,3	13610,5
10. Частка підприємств машинобудівного комплексу, які зазнали збитку, %	36,1	39,3	36,4	34,4	35,7

*Примітка.*

\* Без найманих працівників статистично малих підприємств та зайнятих у громадян-підприємців.

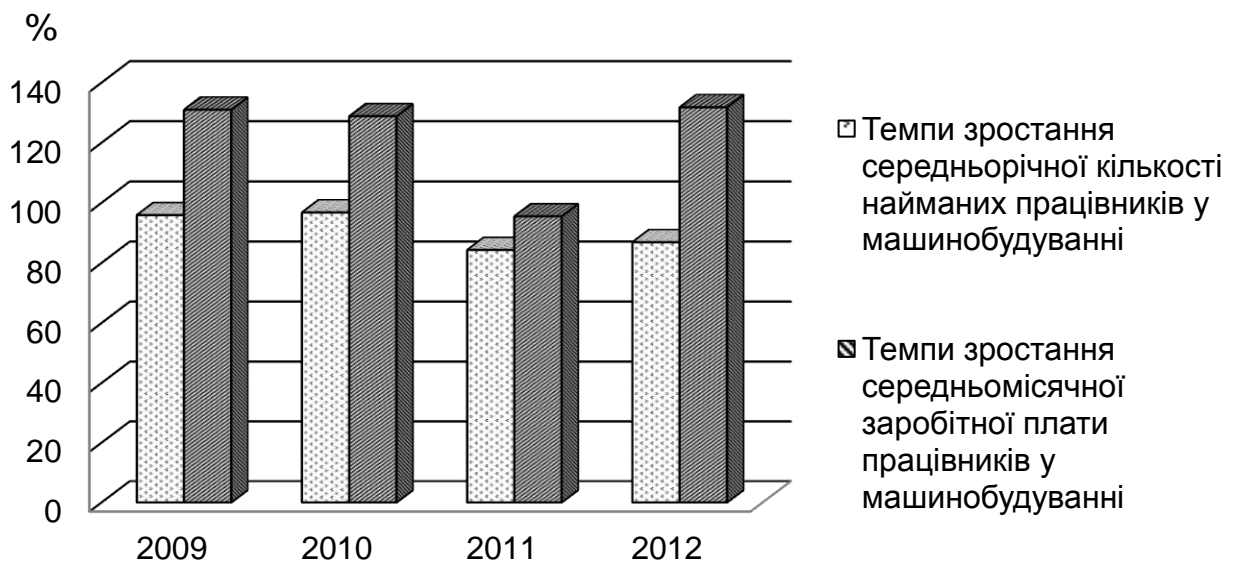
\*\* Попередні дані

За даними табл. 2.2 позитивною динамікою розвитку відзначаються наступні показники: темп зростання виробництва, який за останні 5 років виріс на 50%, станом на 2012 р. на 2,1% зросла питома вага інноваційно активних машинобудівних підприємств у загальній кількості промислових підприємств порівняно з попереднім роком. Істотно покращилися фінансові результати діяльності підприємств, що, у свою чергу, посприяло зростанню матеріальної підтримки персоналу машинобудівного сектору (рівень заробітної плати найманих працівників збільшився вдвічі). Але водночас позитивні зрушення відбуваються на фоні зростання частки машинобудівної продукції у загальній структурі імпорту країни, частки збиткових підприємств, скорочення обсягів виробництва продукції машинобудування у загальному обсязі виробництва, зменшення кількості працівників даної галузі в 1,2 рази.

Отже, сучасний стан машинобудівного комплексу є досить неоднозначним, оскільки відстежити стабільну позитивну чи негативну тенденцію є досить складно. Проте стає можливим окреслення кола тих актуальних проблем, які нині охопили машинобудівний сектор промисловості України та унеможливають забезпечення ефективного процесу розвитку персоналу. Так, до внутрішньогосподарських проблем підприємств машинобудування слід віднести зношеність основних виробничих фондів, а, отже, істотне зниження технологічного рівня, що, у свою чергу, нівелює можливості для практичної реалізації процесу розвитку персоналу та закріплення його професійної майстерності. Відсутність власних фінансових ресурсів та скорочення обсягів капітальних інвестицій на технологічне оновлення, переоснащення та структурну реконструкцію технологічного потенціалу промислових комплексів, підвищення конкурентоспроможності їх технологічної бази унеможливує

запровадження комплексних програм розвитку працівників, оскільки зосереджує основні зусилля керівництва на вирішенні поточних виробничих проблем. Недостатня конкурентоспроможність продукції вітчизняного машинобудування та невідповідність наявних виробничих потужностей потенціалу світових ринків збуту не тільки обумовлена досить слабкою інноваційною активністю у машинобудівній галузі та низьким рівнем наукомісткості виробництва, але й спричинена відсутністю кваліфікованого персоналу, здатного ефективно реалізовувати та розвивати свій потенціал.

Досить актуальними є проблеми організаційного устрою підприємств (використання застарілих моделей управління, нівелювання новітнього зарубіжного досвіду у сфері менеджменту, низький рівень кваліфікації персоналу, що гальмує інноваційний розвиток підприємств, відсутність дієвих механізмів матеріальної та моральної мотивації працівників, нерозвиненість корпоративної культури тощо). Також парадоксальною є ситуація невідповідності між рівнем збільшення матеріального заохочення працівників та зменшення їх кількості (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Співвідношення темпів зростання розміру заробітної плати працівників у машинобудуванні та їх кількості**

Наведена вище гістограма наочно демонструє неефективність реалізації систем матеріального стимулювання працівників, підкреслює наявність додаткових організаційних проблем в управлінні, які спричиняють значну плинність кадрів та унеможливають забезпечення сталого розвитку персоналу в межах одного підприємства.



На рівні держави існує велика кількість законодавчих перепонів для розвитку машинобудування, серед них: нестабільність та мінливість законодавчо-нормативної бази; загальна дестабілізація економічної і політичної ситуації в країні; досить високі ставки оподаткування та відсутність належної державної фінансової підтримки розвитку машинобудівного комплексу, слабе стимулювання інноваційної та науково-технічної діяльності підприємств, відсутність налагодженого механізму реалізації у виробничій сфері науково-дослідницьких результатів, а також не сприяння підвищенню інвестиційної привабливості національного машинобудівного комплексу для іноземних та вітчизняних інвесторів. Все це обумовлює незацікавленість керівництва усіх рівнів у сприянні всебічного розвитку машинобудування, але й істотно гальмує законодавчу підтримку програм розвитку персоналу, створення відповідних центрів набуття нових якісних знань, досвіду та професійних компетенцій працівників. Поки на державному рівні законодавчо не буде закріплено необхідність, або, навіть, обов'язковість впровадження цільових програм професійного розвитку персоналу у загальні стратегії управління підприємств та налагоджено системний контроль за реалізацією даного процесу, інноваційність та конкурентоспроможність вітчизняного машинобудування матиме лише декларативний характер.

Крім того, світові тенденції значно впливають на розвиток українського машинобудування, що також формує певні міжнародні проблеми. Серед них велика конкуренція з боку іноземних гігантів машинобудівної галузі, стрімкий науково-технічний прогрес, зростання вимог до високотехнологічної, якісної та конкурентоспроможної продукції, суворе міжнародне екологічне законодавство, яке вимагає покращення вітчизняних екологічних показників продукції машинобудівного комплексу України та ін. Слід зазначити, що вітчизняні машинобудівні підприємства порівняно зі світовими аналогами майже не займаються питаннями професійно-кваліфікаційного зростання працівників, не інвестують кошти у їх розвиток, нівелюють досягнення НТП, тому конкурувати українським підприємствам на міжнародній арені стає все складніше.

Отже, сучасні машинобудівні підприємства зіткнулися як з проблемами внутрішньогосподарського характеру, так зі значним впливом факторів зовнішнього середовища, які визначають загальні тенденції світового розвитку машинобудування в цілому.

У сучасних умовах складно вирішити зазначені проблеми, обрати дієві шляхи розвитку та стратегічні орієнтири для виходу вітчизняного

машинобудування зі складного несприятливого становища. Проте, можливо визначити місце та значення процесу розвитку персоналу у даному процесі, оскільки саме персонал машинобудівних підприємств визначає їх внутрішні потенційні можливості, безпосереднім чином впливає на операційну, виробничу та організаційну діяльність, визначає основні аспекти фінансової та інвестиційної діяльності підприємств та є головним внутрішнім двигуном розвитку та процвітання будь-якої галузі. Персонал є важливим джерелом інноваційного потенціалу та новаторських змін у системі управління і виробництва, тому не випадково процес розвитку працівників слід розглядати як один із пріоритетних шляхів виходу вітчизняного машинобудування зі стану кризи.

Так, слід зазначити, що всебічний розвиток працівників, підвищення рівня їх кваліфікації та компетентності дозволить вирішити питання своєчасної адаптації кадрів до технологічного переоснащення, новітнього структурного озброєння виробництва. Лише заздалегідь підготовлений та навчений персонал зможе вміло та раціонально використовувати на практиці сучасні науково-технічні досягнення, ефективно застосовувати технічні засоби, ощадливо витратити матеріальні ресурси, проявляти творчу ініціативу, брати активну участь у різних новаціях, сприяти налагодженню міжнародних зв'язків тощо. Отже, відсутність відповідних умов до розвитку персоналу стримує загальний розвиток підприємства.

Невпинний розвиток НТП диктує свої вимоги як до матеріально-технічної бази підприємств, так і безпосередньо до самих винахідників та практичних користувачів результатами науково-технічного прогресу. Якщо мова йде про інноваційне озброєння виробництва сучасними досягненнями світової науки, то значне місце у даному процесі відводиться саме трудовим ресурсам як накопичувачам та реалізаторам нових знань, практичного досвіду та майбутнього інтелектуального потенціалу виробництва. Неможливо впроваджувати інноваційні технології, займатися науково-дослідницькою діяльністю, виготовляти високотехнологічну, якісну та конкурентоспроможну продукцію без відповідно підготовлених та спеціально навчених працівників. Розвиток інтелектуального потенціалу машинобудівних підприємств має бути тісно пов'язаним зі всебічним розвитком кваліфікації та професійних компетентностей їх персоналу.

Система управління машинобудівними підприємствами має акумулювати світовий досвід у сфері менеджменту, розробляти та впроваджувати стратегічне управління, яке базується на принципах довгострокового планування, поточного контролю, ефективної організа-

ції діяльності та механізмі дієвої мотивації до праці. Лише шляхом створення сприятливого соціального клімату в колективі, побудованого на засадах матеріального стимулювання та морального заохочення працівників, підтримки належного рівня розвитку персоналу та високого рівня корпоративної культури, керівництво підприємств може розраховувати на всебічну підтримку працівників, їх активну участь у розвитку інноваційної складової виробництва, бажання нарощувати обсяги виробництва якісної конкурентоспроможної продукції, що безпосереднім чином позитивно відобразиться на фінансових показниках діяльності підприємства в цілому.

Розвиток персоналу є міцним фундаментом процесу розвитку та освоєння наукоємних та високотехнологічних виробництв, які не тільки інноваційно орієнтовані, але й створені з метою покращення якості продукції, зниження її матеріалоємності, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, залучення альтернативних та біовідновлювальних джерел енергії до технології виробництва, що, у свою чергу, забезпечить конкурентоспроможність машинобудівних підприємств на світовому ринку.

Слід пам'ятати, що підвищення інвестиційної привабливості та збільшення капітальних інвестицій у науково-технічне озброєння галузі, покращення організаційної структури, технологічне оновлення парку виробництва буде нівельовано без розвинутого персоналу, який буде здатен вміло та ефективно використовувати та згодом примножувати наявний фінансовий, інноваційний та виробничий потенціал. Саме тому майбутній стан машинобудування України залежить і від належного рівня підготовки персоналу, від бажання керівників співпрацювати з власним персоналом, впровадження програм розвитку працівників задля подальшого підвищення конкурентоспроможності, прибутковості діяльності підприємства та його економічного зростання.

Таким чином, саме підтримка соціальних орієнтирів у машинобудуванні дозволить сформулювати практичне підґрунтя для реалізації економіки знань, де головним джерелом і двигуном розвитку стане творча особистість, з притаманним для неї інноваційним підходом, потребою у всебічному гармонічному розвитку та накопиченню досвіду. Вже не тільки на рівні держави, але й на галузевому рівні виникає науково обґрунтована необхідність забезпечувати промислові підприємства кваліфікованими працівниками. Підтвердженням цього є значний дефіцит робочих спеціальностей, який станом на 2012 рік на загально-

державному рівні склав 150 – 200 тис. робітників [183; 216]. Тому стає очевидним, що саме розвиток та впровадження системи безперервної професійної підготовки та підвищення кваліфікації, а також залучення наукового потенціалу вищих і середніх навчальних закладів до підготовки спеціальних фахівців галузевого спрямування дасть змогу покрити наявний дефіцит, а, отже, і вирішити низку гострих соціально-економічних проблем машинобудування України.

Безумовно, проблеми, які є актуальними для машинобудівного комплексу країни, потребують нагальних та обґрунтованих дій з боку держави шляхом розробки ефективної промислової політики, стабільної законодавчої бази, сприяння науково-технологічному розвитку галузі, пошуку механізмів відновлення ліквідності машинобудівних підприємств та можливостей їх фінансової підтримки, розвитку партнерських стосунків держави зі всіма потенційними інвесторами, підтримки міжнародного співробітництва, активної участі у міжнародних проектах та світових замовленнях. Отже, держава має розробити загальну стратегію розвитку машинобудування України на засадах пріоритетного розташування інноваційно орієнтованого, замкненого високотехнологічного виробництва всередині країни, активного сприяння збільшенню кваліфікованих робочих місць, підвищення продуктивності праці та рівня життя населення тощо.

Проте, слід пам'ятати, що на сучасний стан машинобудівного комплексу України істотний вплив здійснюють не тільки державні важелі, розвиток машинобудування як країни, так і регіону, безпосереднім чином залежить від рівня розвитку окремих підприємств даного сектору промисловості, від ефективності їх внутрішньої політики, існуючих систем управління та наявних виробничих, трудових, фінансових ресурсів, а також регіональної виробничої та соціальної інфраструктури. Тому, аналізуючи ефективність функціонування машино-будівного комплексу, першочергову увагу слід звернути на стан підприємств у досліджуваному регіоні.

Предметною областю дослідження є машинобудівні підприємства Харківського регіону, який вирізняється значним економічним потенціалом, наявними земельними та мінеральними ресурсами. Більше того, Харківська область є великим та потужним промисловим центром нашої держави, у якому зосереджено 3986 промислових підприємств, що забезпечують робочими місцями 265,2 тис. чоловік. За даними Держкомстату України [216] у 2012 році область посіла шосте місце серед регіонів країни за випуском

промислової продукції, а її питома вага у загальному обсязі реалізованої промислової продукції склала 4,9 %.

Харчова промисловість, машинобудування та переробка сільськогосподарських продуктів є провідними галузями промисловості регіону. Саме Харків та Харківська область – це визнаний на державному рівні лідер машинобудування України. Підтвердженням цього є сформований потужний тракторобудівний комплекс, також важливе місце у економіці регіону займає широкий спектр унікальних виробництв – від великих машинобудівних гігантів (літакобудування, виробництво турбін, сільськогосподарських машин та продукції військово-промислового комплексу) до спеціалізованого точного приладобудування. Тим більше, регіон є абсолютним монополістом у виробництві парових турбін України, на нього припадає 75 % виробництва підшипників, на обласних машинобудівних підприємствах виробляється більшість козлових і мостових кранів, понад третини тракторів, кожен п'ятий зернозбиральний комбайн, кожен восьмий відвальний плуг, кожен десятий електродвигун та генератор змінного струму [216]. Тому не випадково саме машинобудування займає майже 20 % у загальній структурі промислового виробництва Харківської області.

До лідерів машинобудівної галузі регіону, які також мають загальнодержавне стратегічне значення, слід віднести ДП "Завод "Електроважмаш", ВАТ "Турбоатом", Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе", ДП "Завод ім. В.О. Малишева" та ін. Проте значна кількість підприємств даного сектору промисловості перебуває у критичному стані та потребує нагальної реорганізації та реструктуризації виробництва.

Аналіз сучасного стану машинобудування Харківщини дозволив виявити коло проблем, які притаманні також і машинобудівному комплексу країни в цілому. Найбільш актуальними з них є: складний фінансовий стан більшості підприємств, відсутність державних цільових програм розвитку авіабудування, енергетичного машинобудування та підтримки космічної галузі, відсутність інтегрованих структур машинобудування та розвитку міжнародного співробітництва. Існує нагальна потреба у розробці експортно-орієнтованої політики, спрямованої на підтримку вітчизняного виробника та промислового експорту, у формуванні ефективного механізму практичної взаємодії сировинного та інноваційного секторів економіки, створенні сприятливого інвестицій-

ного клімату в регіоні для залучення коштів на реорганізацію, реструктуризацію та всебічний розвиток машинобудування Харківщини. Вирішення даного кола проблем також сприятиме створенню відповідних умов для впровадження ефективних програм розвитку персоналу, оскільки дані процеси є взаємопов'язаними.

Харків є освітньою столицею країни, оскільки має велику кількість спеціалізованих науково-дослідницьких інститутів (15 % до їх загальної кількості) та центрів, 20 % усіх конструкторських та проектних організацій, а, отже, добре розвинуту науково-дослідницьку та практичну базу і достатню кількість висококваліфікованих та професійних кадрів, що є вагомим інноваційним та інтелектуальним потенціалом області.

У регіоні сформувалося сприятливе наукове підґрунтя для прогресивного розвитку як власне трудових ресурсів машинобудівних підприємств, так і їх основного виробництва та необхідної виробничої інфраструктури. Наявні інтелектуальні та виробничі активи мають стати основою, міцним стрижнем для розвитку машинобудівного комплексу регіону, в якому одна з провідних ролей має відводитися програмам розвитку трудового та інноваційного потенціалу, всебічній підтримці соціально орієнтованої економіки задля процвітання регіону та держави.

Як вже зазначалося вище, на території Харківської області зосереджено унікальний науково-технічний, трудовий та виробничий потенціал, який спрямований на дослідження, розробку та виробництво якісної високотехнологічної та конкурентоспроможної продукції машинобудівної галузі. Саме науковий, аналітичний та інноваційний підхід до сучасних проблем машинобудівного комплексу, всебічна інвестиційна підтримка та розвиток машинобудівної галузі дозволять забезпечити на підприємствах машинобудування регіону проведення ефективної модернізації, необхідного технічного переоснащення, запровадження й реалізацію стратегічних кадрових програм мотивації та розвитку персоналу, інноваційних проектів тощо.

Усе це є гарантом розширення внутрішніх ринків споживання, збільшення експортного потенціалу держави і передумовою побудови конкурентоспроможної, економічно розвиненої та соціально орієнтованої економіки для Харківського регіону та України в цілому.

Щодо перспектив подальших досліджень, то вважається необхідним проведення більш детального аналізу сучасного рівня розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах Харківського регіону з метою виявлення існуючих проблем й пошуку шляхів їхнього подолання.

## 2.3. Аналіз рівня розвитку персоналу машинобудівних підприємств Харківського регіону

Формування стратегії управління підприємством відбувається під впливом ретельного аналізу факторів зовнішнього середовища та детального вивчення безпосереднього внутрішнього стану підприємства. Тому, дослідивши лише потенційні можливості та загрози, які надходять із зовні, унеможлиблюється розробка комплексної ефективної стратегії розвитку персоналу підприємства. У цьому контексті набуває особливої актуальності діагностика стану внутрішнього середовища підприємства, його стратегічних потреб та проблем.

Безумовно, розвиток персоналу є одним із провідних стратегічних напрямків загальної стратегії управління підприємством, у зв'язку з чим, визначення сучасного стану розвитку персоналу має відбуватися шляхом інтегрованого вивчення як загальних показників розвитку підприємства, так і конкретних показників, що характеризують обраний напрямок (рівень кваліфікації, стан професійної підготовки та перепідготовки працівників, кількість інвестованих у розвиток персоналу коштів тощо).

Діагностику сучасного стану розвитку працівників машинобудівних підприємств доцільно проводити у двох напрямках: шляхом комплексного аналізу фінансових і внутрішньогосподарських показників розвитку підприємства та їхнього впливу на рівень розвитку персоналу (виручка, продуктивність праці, чистий прибуток на одного працівника, середньомісячна заробітна плата) та вивчення спеціалізованих показників безпосереднього стану професійно-кваліфікаційного рівня персоналу (частка працівників, які пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію у середньообліковій чисельності персоналу, якісний склад персоналу, плинність кадрів). Додатково слід проаналізувати витрати на навчання персоналу, витрати на соціальну сферу, витрати на винагороду персоналу (преміювання), тобто визначити чи створюються відповідні умови для забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні їх професійної майстерності. Аналіз динаміки даних показників дозволить сформулювати істотне враження щодо стану розвитку персоналу на підприємстві, визначити потенційні можливості та проблеми, а також дослідити вплив та взаємозалежність між наведеними вище показниками.

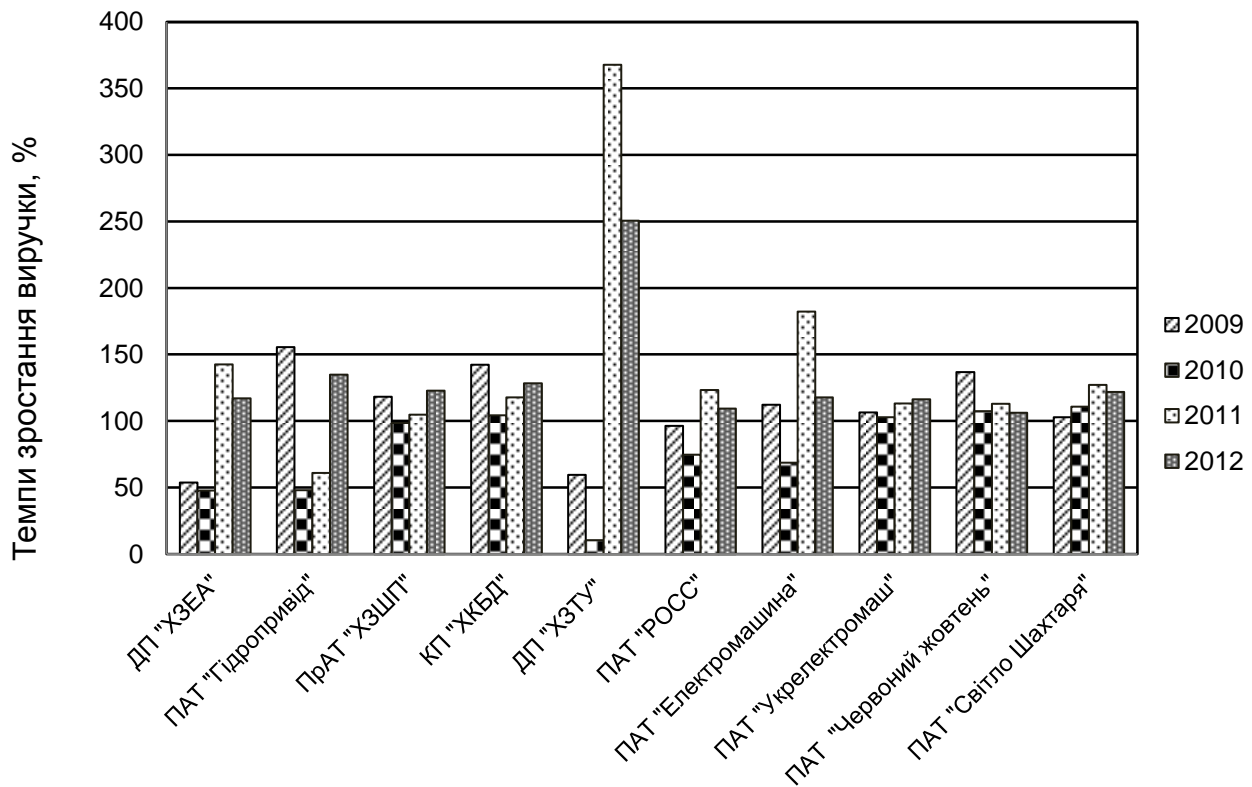
Для аналізу рівня розвитку персоналу було обрано десять машинобудівних підприємств Харківського регіону (ДП "ХЗЕА",

ПАТ Харківський завод "Гідропривід", ПрАТ "Харківський завод штампів та пресформ" (ХЗШП), КП "Харківське конструкторське бюро з двигунобудування" (ХКБД), ДП "Харківський завод транспортного устаткування" (ХЗТУ), ПАТ "РОСС", ПАТ "Електромашина", ПАТ Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш", ПАТ "Завод "Червоний жовтень", ПАТ "Світло шахтаря"), внутрішньогосподарська діяльність яких пов'язана з виробництвом машин та електричного, електронного, оптичного устаткування й транспортних засобів.

Головною умовою, а точніше, міцним підґрунтям для ефективного розвитку персоналу є задовільне фінансове становище підприємства, тобто рівень матеріальної підтримки та заохочення процесу розвитку працівників всередині підприємства і за його межами. З огляду на це, стає у нагоді аналіз таких показників результативності діяльності суб'єктів господарювання, як виручка від реалізації продукції, продуктивність праці та рентабельність персоналу (чистий прибуток на одного працівника). Від суми виручки безпосереднім чином залежить розмір прибутку, що, у свою чергу, визначає можливості підприємства як у подальшому здійсненні виробничої діяльності, так і належної підтримки соціальної політики, а, отже, і забезпеченні ефективної реалізації процесу підвищення кваліфікації працівників, їх професійного навчання тощо. Таким чином, даний показник (розмір виручки) є індикатором ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства, а аналіз його динаміки дозволить відстежити вплив соціально-економічних факторів на загальне фінансове становище підприємства.

Відповідно до рис. 2.4, за 2008 – 2012 рр. спостерігається відсутність загальної тенденції до збільшення обсягів коштів на кінець досліджуваного періоду. Так, ПАТ "Світло шахтаря", ПАТ "Завод "Червоний жовтень", ПАТ "Укрелектромаш" та ПАТ "Електромашина" впродовж 5 років істотно покращили свої фінансові показники, причому в середньому розмір виручки даних підприємств збільшився майже в 1,7 раза, тобто передумови для матеріального забезпечення впровадження програм розвитку персоналу є. Однак, навіть ті із досліджуваних підприємств, що погіршили свої фінансові показники відповідно початку аналізованого періоду, не мають сталої хронічної динаміки зменшення розміру виручки і на кінець 2012 року підвищили власні доходи, а, отже, мають всі можливості для стимулювання розвитку працівників.





**Рис. 2.4. Динаміка ланцюгових темпів зростання виручки машинобудівних підприємств за період з 2008 по 2012 рр.**

Слід зазначити, що різке скорочення розміру виручки від реалізації продукції машинобудування відмічено у 2009–2010 рр., що є наслідком впливу світової фінансової кризи, яка мала затяжний характер та вкрай негативно позначилась на виробничій діяльності вітчизняних підприємств, скоротила обсяги їх виробництва, істотно зменшила експортний потенціал. Тому, враховуючи той факт, що виручка є основним джерелом відшкодування витрат на виробництво та реалізацію продукції і використовується як для зовнішніх розрахунків з постачальниками та посередниками, сплати податків та інших обов'язкових платежів, так і для ведення внутрішньогосподарської діяльності, досить важливо для керівництва в період економічної кризи швидко адаптуватися та налагодити ефективну антикризову політику підприємства й забезпечити необхідний матеріальний фундамент не тільки для розвитку персоналу, але й для загальної ефективної соціальної політики підприємства.

На сьогодні досить актуальним є підвищення якості продукції за рахунок використання інновацій та розвитку персоналу, оскільки це виступає певним гарантом конкурентоспроможності підприємства, на-

рощування обсягів виробництва і збільшення розмірів виручки. У зв'язку з цим, підвищення професійних компетентностей працівників та інноваційний підхід має посідати провідне місце в загальній стратегії розвитку машинобудівних підприємств.

Головною рушійною силою підприємства є працівники, тому невідповідно від їх плідної, продуктивної виробничої діяльності залежить ефективність функціонування підприємства в цілому. Водночас, ринкова трансформація вимагає на макро- та мікрорівнях не тільки подолання кризових явищ і вирішення гострих виробничих проблем, але й в обов'язковому порядку підвищення ефективності праці. За сучасних умов зниження матеріальної вмотивованості та морального заохочення працівників, поява у них трудової апатії, погіршення виробничої та трудової дисциплін, істотне зменшення бажання підвищувати професійну кваліфікацію та розвивати власну трудову майстерність негативно позначаються на ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим, виникає нагальна потреба в аналізі результативності праці персоналу підприємства та оцінці рівня його трудової діяльності. У нагоді стає показник продуктивності праці, який дозволяє простежити залежність обсягів виробництва від затрат живої праці. Якщо раніше на продуктивність праці безпосереднім чином впливали природні умови, виробничі фактори, то зараз істотний вплив на ефективність діяльності здійснюють саме трудові ресурси, а конкретніше, рівень професійної підготовки та кваліфікації працівників, їх майстерності у реалізації виробничого досвіду, бажання брати активну участь у новаціях та всебічно розвиватися задля ефективного використання професійних навичок, компетентностей і підвищення рівня продуктивності праці.

Прослідкувати динаміку продуктивності праці машинобудівних підприємств можна за даними табл. 2.3. Так, відповідно до даних таблиці, для підприємств машинобудівного сектору промисловості – ПАТ "Електромашина", ПАТ "Завод "Червоний жовтень", ПАТ "Укрелектромаш", ПАТ "Світло шахтаря" та ПАТ "РОСС" – рівень продуктивності праці є досить високим, тобто ефективність та результативність їх виробничої діяльності є показовою для інших машинобудівних підприємств, а вміле використання трудової діяльності працівників дозволяє стверджувати про наявний суттєвий потенціал для розвитку персоналу.

**Продуктивність праці персоналу підприємств Харківського регіону,  
тис. грн/осіб**

№ п/п	Підприємства	2008	2009	2010	2011	2012
1	ДП "ХЗЕА"	16,21	11,79	7,59	12,01	15,04
2	ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	36,07	71,6	136,56	95,96	114,89
3	ПрАТ "ХЗШП"	35,18	41,63	47,44	48,65	55,16
4	КП "ХКБД"	11,14	19,59	26,87	28,82	28,89
5	ДП "ХЗТУ"	56	34,5	3,87	16,24	34,47
6	ПАТ "РОСС"	312,94	348,3	165,39	347,9	347,66
7	ПАТ "Електромашина"	67,99	81,08	75,35	134,46	152,47
8	ПАТ "Укрелектромаш"	89,16	141,49	144,15	170,76	189,09
9	ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	84,56	118,65	165,5	198,6	181,7
10	ПАТ "Світло шахтаря"	124,13	128,87	143,8	177,26	210,84

Слід зазначити і негативні тенденції – такі підприємства, як ДП "ХЗЕА" та ПАТ "ХЗТУ" впродовж п'яти років знизили рівень продуктивності праці порівняно з базовим роком на 7,2 % та 38,5 % відповідно. Також негативна ситуація спостерігається на інших досліджуваних підприємствах, керівництву яких слід приділяти більше уваги питанню ефективності використання власних трудових ресурсів, акцентувати увагу саме на інноваційному підході та процесі розвитку персоналу.

На рис. 2.5. наочно продемонстровано темпи зростання продуктивності праці на досліджуваних підприємствах.

Так, у середньому темпи зростання продуктивності праці на машинобудівних підприємствах Харківського регіону тримаються на рівні 110 – 120% і мають стабільну динаміку поступового зростання, але є й винятки. Так, ПАТ Харківський завод "Гідропривід" та ПАТ "Завод "Червоний жовтень" мають стрімку тенденцію скорочення темпів зростання продуктивності праці, тоді як ДП "ХЗТУ", навпаки, має тенденцію різкого збільшення темпів зростання даного показника. Відповідні зрушення істотно впливають на ефективність виробничої діяльності підприємств, визначаючи пріоритети в системі управління.

Крім продуктивності праці одним із показників, що також може продемонструвати економічну ефективність кадрової політики підприємства, є чистий прибуток на одного середньорічного працівника.

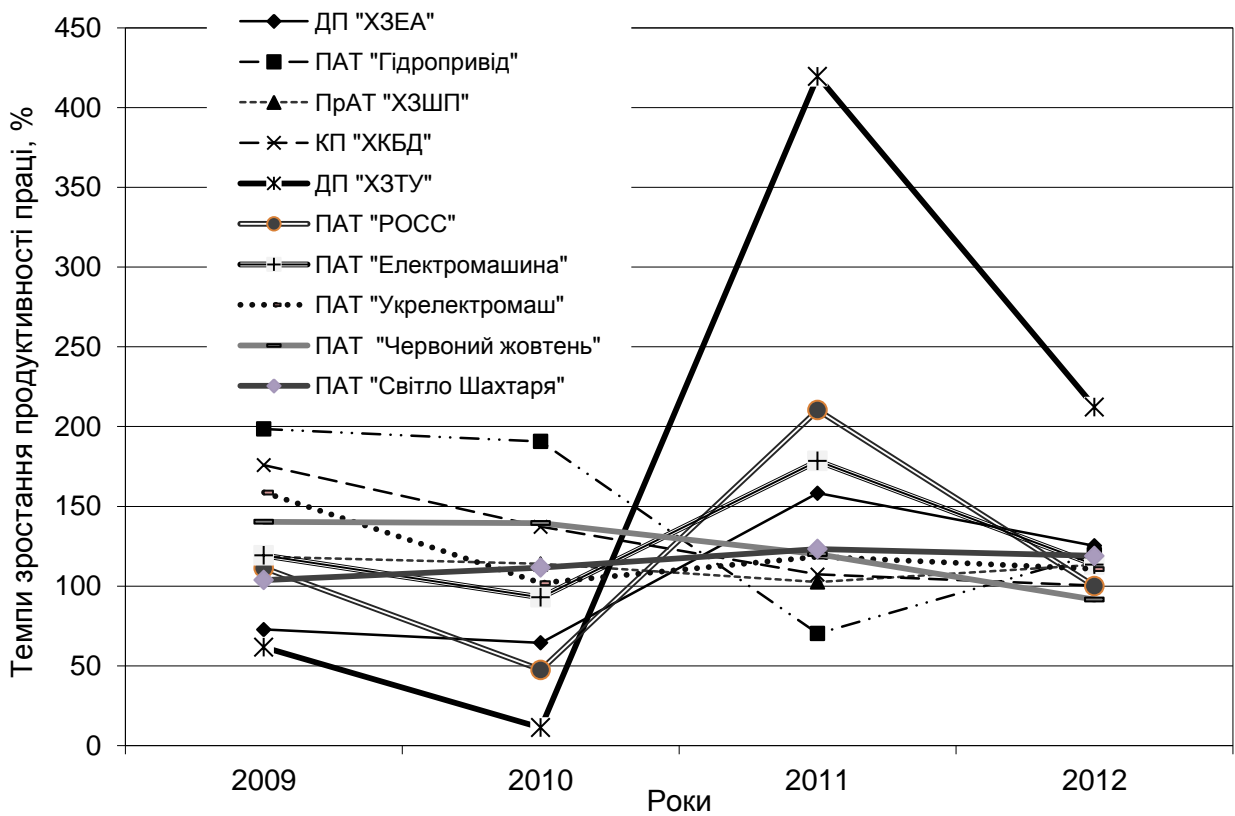


Рис. 2.5. Ланцюгові темпи зростання продуктивності праці

Саме відношення чистого прибутку до середньооблікової кількості персоналу дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегії управління персоналом та прослідкувати, чи відповідає сума витрат на оплату праці та премії отриманим виробничим результатам, тобто керівництво підприємства зможе визначити ефективність використання залучених трудових ресурсів. Аналіз динамічних зрушень у значенні даного показника дозволить впевнитися, що інвестовані у мотивацію та розвиток персоналу кошти на практиці забезпечують прискорення темпів зростання продуктивності праці, ефективне використання виробничих фондів, скорочення витрат сировини і матеріалів, підвищення якості продукції та інноваційності виробництва, усунення непродуктивних витрат, тобто всіляко сприятимуть збільшенню не тільки рентабельності персоналу, але й загальної рентабельності діяльності підприємства.

Рис. 2.6 відображає динаміку результативності трудової діяльності персоналу досліджуваних підприємств за допомогою показника чистий прибуток на одного працівника.

Нумерація на осі X "1 – 10" відповідає порядковому номеру підприємства в табл. 2.3.

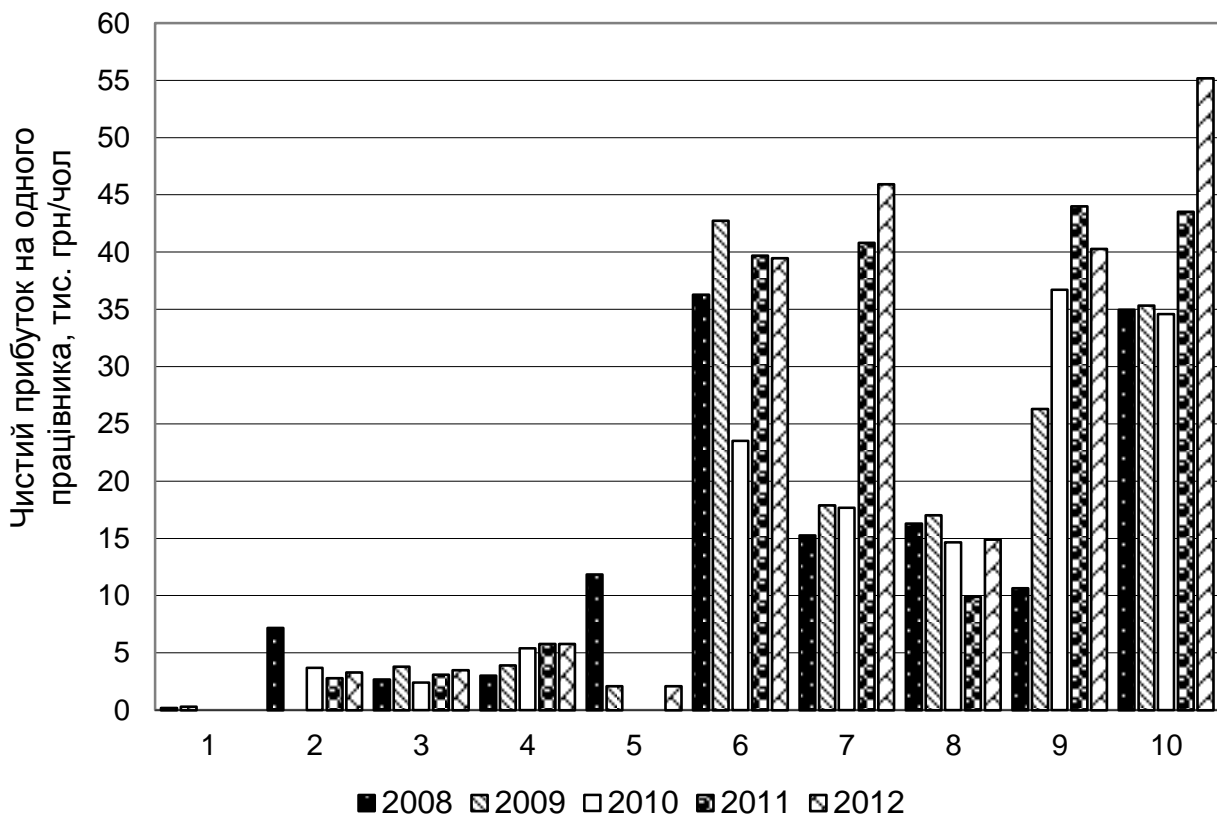


Рис. 2.6. Динаміка зростання чистого прибутку на одного працівника

Слід відзначити несприятливу ситуацію на більшості з представлених машинобудівних підприємств. На 5 з 10 підприємств (ПАТ Харківський завод "Гідропривід", ПрАТ "ХЗШП", ДП "ХЗТУ", ДП "ХЗЕА" та КП "ХКБД") розмір чистого прибутку не перевищував 5,8 грн на одного працівника, при цьому на ДП "ХЗЕА", ПАТ Харківський завод "Гідропривід" та ДП "ХЗТУ" взагалі в певні періоди унеможлиблювався розрахунок даного показника через відсутність прибутку, що говорить про збитковість виробництва, а, отже, і відсутність можливостей інвестування у розвиток персоналу. Досить високий та прогресуючий рівень зростання прибутку на одного працівника виявлено на таких підприємствах, як ПАТ "Світло шахтаря", ПАТ "Електромашина", ПАТ "РОСС" та ПАТ "Завод "Червоний жовтень", що свідчить про економічну ефективність кадрової політики підприємств та відповідність між інвестованими коштами у працівників та їх виробничою віддачею.

Під час безпосереднього аналізу рівня розвитку персоналу особлива увага має бути сконцентрована на діагностиці соціально-економічних показників трудової діяльності персоналу. Адже досить важливо виявити та проаналізувати тенденції у професійно-кваліфікацій-

ному складі працівників, рівні їх матеріальної та моральної мотивації до праці, динаміку кількості персоналу, що навчається та підвищує рівень своєї професійної майстерності, дослідити, чи інвестують підприємства кошти у навчання своїх працівників та чи створюють відповідні умови для заохочення розвитку персоналу. Тобто виникає необхідність у поглибленому вивченні та аналізі показників, які прямопропорційно впливають на рівень розвитку персоналу, а, отже, і визначають потенційні можливості підприємства щодо нарощення обсягів виробництва якісної високо-технологічної продукції, зниження матеріало- та енергомісткості виробництва, збільшення його інноваційної складової, покращення фінансових показників діяльності підприємства, посилення його конкурентоспроможності на ринку та збільшення експортного потенціалу.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства має на меті не тільки вивчення і розподіл працівників за віком, статтю, освітою та кваліфікацією, стажем роботи, але й дозволить удосконалити структуру персоналу, виявити резерви підвищення ефективності діяльності та темпів розвитку підприємства, збільшення його конкурентних переваг. Оскільки саме від якісного складу персоналу, його кваліфікаційного та загальноосвітнього рівня, особистих властивостей працівників залежить якість управлінських рішень та результати їх реалізації, а, отже, і загальний рівень ефективності функціонування підприємства в цілому. Більше того, визнаючи необхідність інноваційного розвитку сучасних машинобудівних підприємств та нагальність впровадження новітніх технологій та техніки до виробничого процесу або їх удосконалення, постає питання про необхідність заохочення персоналу до креативного мислення, стимулювання його до винахідницької діяльності, творчої інтелектуальної праці. Тому доцільним є аналіз освітнього рівня персоналу, науково-технічної творчості, раціоналізаторства та винахідництва у сфері матеріального виробництва. Так, у табл. 2.4 наведено частку працівників, які мають повну вищу освіту та науковий ступінь, є винахідниками і раціоналізаторами у середньообліковій чисельності персоналу.

Аналіз динаміки значень наведених у табл. 2.4 показників за п'ять років дозволяє стверджувати, що 9 з 10 підприємств мають в середньому 23,9 % працівників з вищою освітою, тоді як новатори і представники винахідницької та інтелектуальної праці майже відсутні. Отже, науковий потенціал для власної інноваційної діяльності і технічного розвитку підприємств розвинений недостатньо.

## Якісний склад персоналу досліджуваних підприємств

Підприємства	Частка працівників, які мають повну вищу освіту у середньообліковій чисельності персоналу					Частка працівників, які мають науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами у середньообліковій чисельності персоналу				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
ДП "ХЗЕА"	0,235	0,234	0,301	0,239	0,239	0	0	0	0	0
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	0,223	0,271	0,259	0,234	0,264	0	0	0	0	0
ПрАТ "ХЗШП"	0,220	0,220	0,222	0,228	0,220	0	0	0	0	0
КП "ХКБД"	0,663	0,814	0,821	0,855	0,731	0,058	0,057	0,075	0,063	0,060
ДП "ХЗТУ"	0,278	0,287	0,257	0,273	0,282	0	0	0	0	0
ПАТ "РОСС"	0,217	0,243	0,162	0,259	0,242	0	0	0	0	0
ПАТ "Електромашини"	0,219	0,224	0,279	0,275	0,264	0	0	0	0	0
ПАТ "Укрелектромаш"	0,218	0,201	0,219	0,203	0,211	0	0	0	0	0
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	0,201	0,233	0,262	0,269	0,246	0	0	0	0	0
ПАТ "Світло шахтаря"	0,222	0,222	0,225	0,227	0,225	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001

Лише КП "ХКБД" та "ПАТ "Світло шахтаря" мають відповідно 6,26 % та 0,13% працівників із науковим ступенем та винахідників і раціоналізаторів.

Слід зазначити, що виявлена тенденція пояснюється науковою спрямованістю КП "ХКБД". Оскільки пріоритетним напрямком діяльності даного казенного підприємства є дослідницько-конструкторська робота, що вимагає від персоналу наявності значного науково-освітнього потенціалу (майже 80 % працівників мають повну вищу освіту). Однак, це ніяк не повинно відзначатися на інших підприємствах, керівництву яких слід приділяти значно більше уваги моральному та матеріальному заохоченню персоналу до винахідницької діяльності, креативного мислення, створення відповідних умов для розкриття творчого потенціалу працівників.

Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників на виробництві є гарантом підвищення якісного рівня професійного складу персоналу, розвитку його майстерності та творчого підходу, адаптивності та мобільності, що спрямовано на підвищення продуктивності праці, випуск конкурентоспроможної якісної продукції. У зв'язку з цим для керівництва підприємств всебічне сприяння зростанню професійно-кваліфікаційного рівня працівників має бути одним з головних напрямів загальної стратегії

управління. Так, відповідно до наведених у табл. 2.5 даних, за останні п'ять років прослідковується загальна тенденція до збільшення кількості підготовлених кадрів на досліджуваних підприємствах.

Таблиця 2.5

**Показники, що характеризують професійне навчання персоналу підприємств Харківського регіону**

Показник	Роки	Машинобудівні підприємства									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Питома вага працівників, яких навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка) у середньообліковій чисельності персоналу, %	2008	2,15	4,03	9,81	0,00	2,38	7,01	3,54	4,46	5,33	16,10
	2009	1,06	15,89	8,41	0,00	2,46	5,39	2,74	3,78	7,56	17,60
	2010	1,60	16,67	7,57	0,00	4,42	7,69	7,80	4,80	5,72	25,48
	2011	0,99	6,38	10,05	0,00	4,04	7,87	8,59	8,38	5,49	12,37
	2012	1,48	20,75	13,17	0,00	7,69	8,51	11,01	9,04	5,72	14,81
1.1. Безпосередньо на виробництві, %	2008	1,76	2,93	8,88	0,00	2,38	6,54	2,86	4,22	4,71	8,45
	2009	0,93	14,02	7,01	0,00	2,46	5,12	2,45	3,06	7,14	7,13
	2010	1,25	14,81	5,41	0,00	4,42	6,84	7,02	4,27	4,63	23,45
	2011	0,99	6,38	7,94	0,00	4,04	7,29	7,44	7,26	4,62	10,21
	2012	1,27	13,21	9,76	0,00	6,84	7,45	9,17	7,27	4,98	13,63
1.2. У навчальних закладах різних типів за договорами, %	2008	0,39	1,10	0,93	0,00	0,00	0,47	0,68	0,24	0,61	7,65
	2009	0,13	1,87	1,40	0,00	0,00	0,27	0,29	0,72	0,42	10,47
	2010	0,36	1,85	2,16	0,00	0,00	0,85	0,78	0,53	1,09	2,03
	2011	0,00	0,00	2,12	0,00	0,00	0,58	1,15	1,12	0,87	2,16
	2012	0,21	7,55	3,41	0,00	0,85	1,06	1,83	1,77	0,75	1,18
2. Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у середньообліковій чисельності персоналу, %	2008	2,45	13,55	7,94	0,00	3,97	10,98	4,76	5,31	12,70	27,39
	2009	0,00	8,41	9,81	0,00	3,28	4,04	4,33	5,22	4,41	17,18
	2010	1,96	12,96	9,73	0,00	6,19	10,26	9,55	15,12	8,72	29,57
	2011	0,00	23,40	12,17	0,00	8,08	10,20	12,40	17,32	7,80	26,59
	2012	1,06	15,09	12,20	0,00	9,40	11,97	14,31	18,97	11,19	27,40
2.1. Безпосередньо на виробництві, %	2008	1,96	10,99	7,01	0,00	3,17	9,35	4,49	4,95	11,89	24,89
	2009	0,00	7,01	7,94	0,00	3,28	3,77	3,90	4,86	3,78	15,59
	2010	1,60	12,96	8,11	0,00	5,31	8,38	8,97	14,41	7,36	26,88
	2011	0,00	17,02	9,52	0,00	6,06	9,62	11,45	15,64	7,23	24,43
	2012	1,06	11,32	9,76	0,00	6,84	10,64	12,84	17,55	9,20	24,93
2.2. У навчальних закладах різних типів за договорами, %	2008	0,49	2,56	0,93	0,00	0,79	1,64	0,27	0,36	0,82	2,50
	2009	0,00	1,40	1,87	0,00	0,00	0,27	0,43	0,36	0,63	1,59
	2010	0,36	0,00	1,62	0,00	0,88	1,88	0,58	0,71	1,36	2,69
	2011	0,00	6,38	2,65	0,00	2,02	0,58	0,95	1,68	0,58	2,16
	2012	0,00	3,77	2,44	0,00	2,56	1,33	1,28	1,42	1,99	2,47

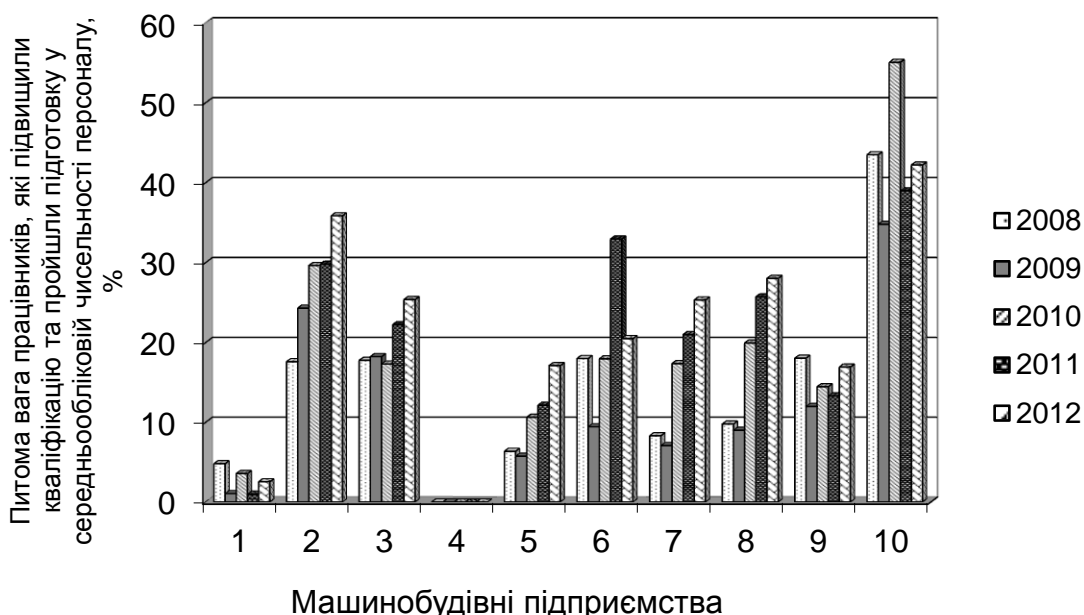
Примітка. 1 – ДП "ХЗЕА", 2 – ПАТ "Харківський завод "Гідропривід", 3 – ПрАТ



"Харківський завод штамів та пресформ", 4 – КП "Харківське конструкторське бюро з двигунобудування", 5 – ДП "Харківський завод транспортного устаткування", 6 – ПАТ "РОСС", 7 – ПАТ "Електромашина", 8 – ПАТ Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш", 9 – ПАТ "Завод "Червоний жовтень", 10 – ПАТ "Світло шахтаря".

Більше того, дана тенденція протікає на фоні скорочення загальної чисельності працівників машинобудівних підприємств, тобто у 2012 р. порівняно з 2008 р. питома вага працівників, що підвищили свій професійно-кваліфікаційний рівень та пройшли професійну підготовку і перепідготовку у середньообліковій чисельності персоналу, є значно більшою (рис. 2.7).

Нумерація на осі "Машинобудівні підприємства" відповідає порядковому номеру підприємства в табл. 2.3.



**Рис. 2.7. Частка працівників, які пройшли професійне навчання та підвищили рівень кваліфікації у середньообліковій чисельності персоналу**

Отже, загалом керівництво досліджуваних підприємств дбає про підвищення професійного рівня персоналу та проявляє зацікавленість у розвитку працівників. Але є і винятки: так, на ДП "ХЗЕА" спостерігається зворотна динаміка щодо зменшення кількості підготовлених кадрів, що обумовлено збитковістю виробництва та відсутністю фінансового підґрунтя для забезпечення належного процесу розвитку персоналу. Також слід звернути увагу на КП "ХКБД", дане підприємство взагалі не підвищує професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, однак, на відміну від усіх інших підприємств,

у соціальній структурі КП "ХКБД" представлені винахідники, раціоналізатори та працівники, які мають науковий ступінь. Тобто наявність висококваліфікованого персоналу та його розвиток автоматично обумовлені специфікою виробничої діяльності даного підприємства. Безумовним лідером з підготовки персоналу серед досліджуваних машинобудівних підприємств виступає ПАТ "Світло шахтаря".

Важливе місце у процесі професійного навчання працівників відводиться питанню організації підготовки кадрів, оскільки і професійна підготовка, і підвищення кваліфікації можуть проводитися як безпосередньо на виробництві, з використанням власної науково-виробничої бази та професійних кадрів, так і за межами підприємства – у стінах навчальних закладів різних типів. Не менш важливою є самопідготовка персоналу, яка здійснюється за індивідуальним планом, ухваленим керівництвом. Отже, для підприємств досить важливим завданням є вибір необхідної бази для проходження професійного навчання працівників, оскільки від цього залежить якість підготовки та розмір необхідної матеріальної підтримки. Відштовхуючись від професійної спрямованості персоналу та виробничих завдань необхідно чітко визначити кількість працівників, які мають підвищити свій професійно-кваліфікаційний рівень, навчально-матеріальну базу та програми підготовки.

Аналіз застосовуваних типів професійного навчання персоналу досліджуваних підприємств (табл. 2.5) дозволяє стверджувати про майже цілковиту підготовку працівників безпосередньо на виробництві – лише незначна частина професійного складу працівників отримала нові та поглибила раніше здобуті знання, уміння, практичні навички та покращила рівень професійної майстерності за межами підприємства. На думку авторів, процес розвитку персоналу буде ефективним за умов його комплексної реалізації, як із залученням навчальних закладів, так і з використанням власних навчально-виробничих баз. Крім того, він має бути циклічним та безперервним, що сприятиме підвищенню майстерності персоналу та його всебічному розвитку.

Про готовність підприємства розвивати свій персонал на достатньому рівні, який відповідав би виробничим вимогам та запитам навколишнього середовища, свідчить розмір витрат на навчання працівників, які, за сприятливих умов, повинні мати щорічну тенденцію до поступового збільшення. Дослідження економічного аспекту розвитку персоналу набуває особливої актуальності, оскільки постійні зміни законодавчої бази у сфері трудових відносин та соціального страхування, існуюча

тенденція до збільшення рівня номінальної та реальної заробітної плати, впровадження досягнень НТП вимагають від керівництва підприємства збільшення частки витрат на розвиток персоналу у собівартості продукції.

Провідний вчений у сфері управління розвитком персоналу В. Савченко виділив певну класифікацію витрат на розвиток персоналу [137]. На думку вченого, існує чотири фази відтворення робочої сили, відповідно до яких і формується загальна сума коштів на розвиток персоналу. На першій фазі ("фаза формування робочої сили") витрати пов'язані зі здобуттям первинних професійних знань, отриманням спеціальної освіти. Їх бере на себе безпосередньо власник людського капіталу, члени його родини або держава. На двох наступних фазах розподілу та обміну робочої сили незначну участь у відшкодуванні витрат на розвиток персоналу беруть на себе підприємства, оскільки вони пов'язані із забезпеченням проїзду, оплати добових та підйомних для випускників навчальних закладів. На останній фазі використання робочої сили основні витрати на розвиток персоналу майже цілковито лягають на плечі підприємств. До них відносять загальну суму витрат на забезпечення необхідного професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх виробничу адаптацію та атестацію, планування трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування та формування кадрового резерву підприємства.

З огляду на зазначене вище, необхідним є аналіз поточних, обов'язкових резервоформуєчих витрат на забезпечення бажаного рівня розвитку працівників. Це доцільно зробити шляхом аналізу частки витрат у загальному обсязі фонду оплати праці (ФОП), оскільки досвід світових конкурентоспроможних підприємств [137] свідчить про те, що витрати на професійний розвиток персоналу відносяться до валових витрат та обігу звітного періоду в розмірі до 10 % (а іноді навіть більше) ФОП того ж періоду (рис. 2.8).

Нумерація на осі "Машинобудівні підприємства" відповідає порядковому номеру підприємства в табл. 2.3.

Наведена нижче діаграма свідчить, що частка витрат на розвиток персоналу машинобудівних підприємств у загальному обсязі ФОП не перевищує 1 %. Отже, на професійне навчання працівників, підвищення рівня їх кваліфікації, підготовку й перепідготовку персоналу, його виробничу адаптацію та атестацію, професійно-кваліфікаційне просування, планування трудової кар'єри та формування кадрового резерву досліджувані підприємства витрачають вкрай мало.

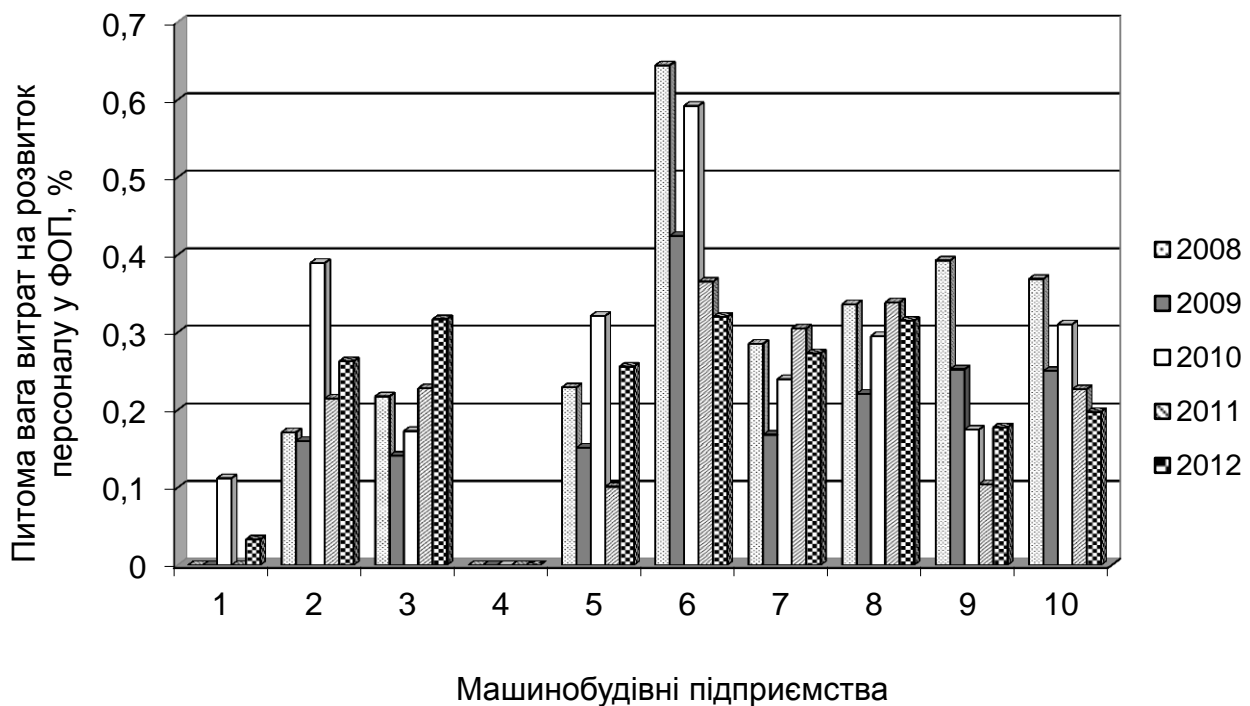


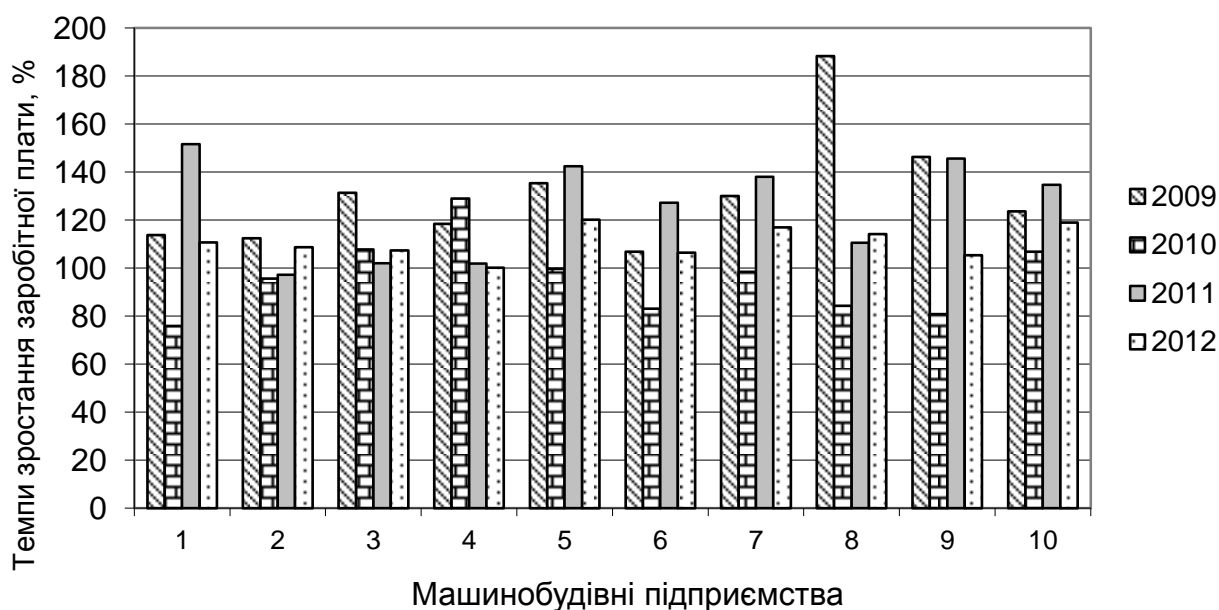
Рис. 2.8. Питома вага витрат на розвиток персоналу у ФОП підприємств

Більшість підприємств взагалі інвестують приблизно 0,3% ФОП від бажаних 10 %. Тобто керівництво підприємств або не вважає за потрібне розвивати власних працівників, або, маючи обмежені фінансові ресурси, обирає інші напрямки інвестування, не визнаючи при цьому необхідності розвитку персоналу. Збереження такої тенденції становить загрозу для підприємств. Більше того, якщо визначити питому вагу витрат на розвиток персоналу у складі собівартості продукції, то взагалі виникає критична ситуація. Це пов'язано, перш за все, з тим, що підприємства всебічно намагаються скоротити собівартість продукції, яку виробляють, оскільки цей крок є гарантом збільшення їх прибутку, що, у свою чергу, підвищує зацікавленість керівництва в економії витрат на розвиток персоналу. Проте підтримка даної стратегії є загрозовою, оскільки світовий ринок висуває все нові вимоги до вітчизняних підприємств, конкурентоспроможності їх продукції та, відповідно, якості персоналу. Тому економія на розвитку працівників може обернутися значними втратами у майбутньому. Вже зараз керівництву підприємств слід розробляти та впроваджувати ефективні системи мотивації та стимулювання розвитку персоналу, забезпечувати належний рівень оплати праці та преміювання як головних факторів матеріальної мотивації працівників, а також дбати про соціальне забез-

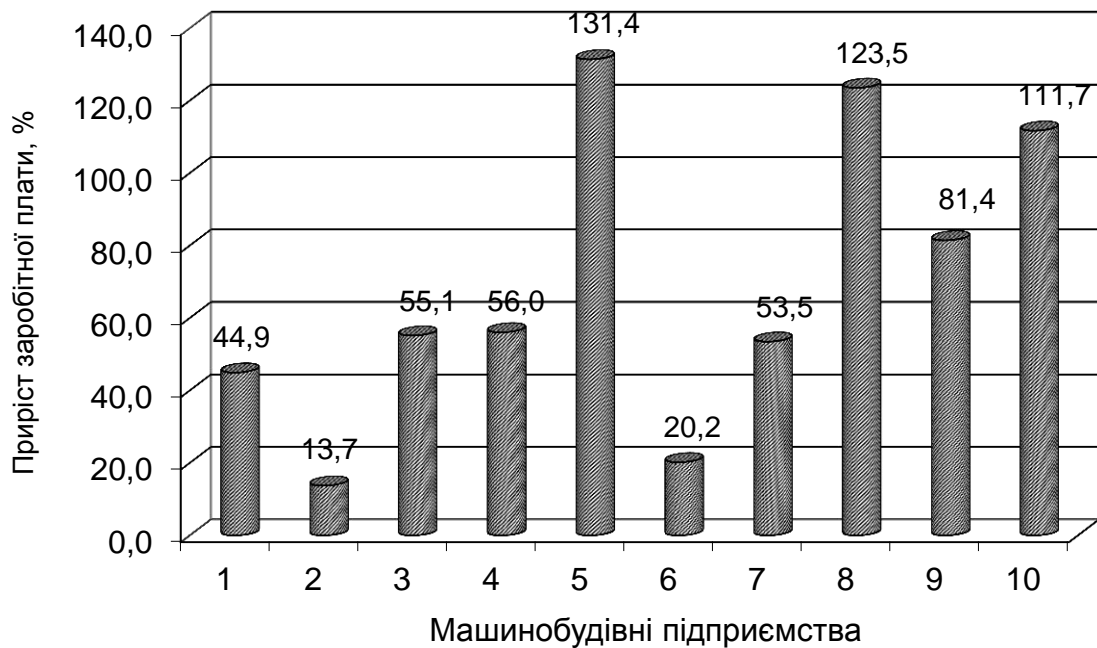
печення персоналу, його культурно-побутове обслуговування та оздоровлення, підтримку сприятливого клімату для розвитку робочої сили.

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. Детальний аналіз останніх на підприємствах Харківщини дозволить виявити рівень матеріальної підтримки з боку керівництва, що безпосередньо впливає на зацікавленість персоналу не тільки ефективно виконувати професійні обов'язки, але й бажання поглиблювати наявні знання, удосконалювати професійні вміння та навички, виконувати непередбачені посадовими інструкціями нові функції тощо.

На рис. 2.9 відображено темпи зростання середньорічної заробітної плати на досліджуваних підприємствах, що дозволяє стверджувати про відсутність будь-якої (позитивної чи негативної) чітко вираженої тенденції у динаміці заробітної плати працівників. Саме тому доцільно простежити, чи відбувався приріст розміру заробітної плати персоналу за п'ять років (рис. 2.10). Нумерація на осі "Машинобудівні підприємства" рис. 2.9 – 2.10 відповідає порядку номеру підприємства в табл. 2.3.



**Рис. 2.9. Ланцюгові темпи зростання заробітної плати працівників машинобудівних підприємств Харківського регіону**



**Рис. 2.10. Приріст заробітної плати працівників у 2012 р. відносно 2008 р.**

Згідно з рис. 2.10, істотний приріст розміру матеріальної винагороди персоналу впродовж п'яти років спостерігався на 4 підприємствах (ДП "ХЗТУ", ПАТ "Електромашина", ПАТ "Укрелектромаш" та ПАТ "Світло шахтаря").

Отже, дані машинобудівні підприємства в середньому нарощували ФОП на 22% кожен рік і тому мають необхідні можливості для створення відповідних умов для стимулювання розвитку персоналу. Проте, слід зазначити, що даний приріст відбувається на фоні зростання інфляційних процесів. Так, на ПАТ Харківський завод "Гідропривід" та ПАТ "РОСС" у 2008 – 2012 рр. відбулося незначне збільшення рівня заробітної плати персоналу, на що могла вплинути світова фінансова криза, яка охопила вітчизняну економіку, спричинила знецінення національної валюти та позначилася не тільки на скороченні обсягів виробництва продукції і супроводжувалася великою кількістю скорочень та звільнень працівників, але й негативно вплинула на рівень матеріальної винагороди персоналу.

Слід зазначити, що у країнах з розвинутою економікою широкого розповсюдження набула система заробітної плати за знання [178]. Так, розмір заробітної плати працівника головним чином залежить від додаткового обсягу знань та навичок, якими він оволодів, а не за виконання типових посадових інструкцій. Тобто має місце справедлива система винагороди персоналу, за

якої працівники на нижчих рівнях ієрархії, проте з високим професійно-кваліфікаційним рівнем та реалізованою професійною майстерністю отримують значно вищу заробітну плату, ніж представники вузько-спеціалізованого керівного складу вищого рівня ешелону влади.

Шекшня С. В. [178] зауважує, що використання даної системи заробітної плати вимагає чіткого розуміння переліку тих знань та навичок, за які мають винагороджувати персонал, та які головним чином сприятимуть досягненню стратегічних цілей функціонування підприємства. Тому вибір набору провідних компетентностей та знань персоналу стає у нагоді, оскільки дозволяє скоординувати працівників на розвиток творчого мислення, опанування впроваджених досягнень НТП у виробництво, удосконалення професійної майстерності та її ефективного практичного використання. Даний підхід, на думку авторів даної монографії, спрямований на розвиток освітнього потенціалу особистості, а не на результативність її праці, тому виникає необхідність поєднання системи заробітної плати за отримані компетентності з безпосереднім преміюванням працівників за продуктивну працю.

Відомо, що одне з найважливіших місць у забезпеченні ефективного розвитку персоналу відводиться преміям та надбавкам до заробітної плати працівників. У нашій державі широкого розповсюдження набули надбавки за високі досягнення у праці, за наукові ступені та вчені звання, за високу професійну майстерність, сумісництво, знання та використання в роботі іноземних мов тощо. Проте, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств істотно гальмується через брак та значний дефіцит високоосвічених та професійно-кваліфікованих кадрів, які зацікавлені у інноваційному розвитку виробництва, тому додаткове стимулювання даного контингенту персоналу є вкрай актуальним.

У табл. 2.6 наведено дані щодо річного розміру надбавок, доплат до тарифних ставок та посадових окладів, премій та винагород на одного працівника машинобудівних підприємств. Дані таблиці свідчать про хаотичний характер системи додаткової винагороди працівників на підприємствах. Це пояснюється економічною кризою 2008 – 2009 рр., значною плінністю кадрів, а також нівелюванням значення додаткового матеріального стимулювання персоналу з боку керівництва підприємств.

Одночасно, слід відмітити ті підприємства, які за п'ять років помітно збільшили розмір премій та інших винагород, а саме ПрАТ "ХЗШП" (в 2,4 раза), ПАТ "Електромашина" (в 1,96 раза), КП "ХКБД", ПАТ "Укрелектромаш" та ДП "ХЗТУ" (в 1,5 раза).

**Розмір річних премій та надбавок до заробітної плати на одного працівника, грн**

Підприємства	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2012
ДП "ХЗЕА"	968,27	1072,75	429,59	628,46	1063,42
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	44,10	69,16	120,37	151,06	188,68
ПрАТ "ХЗШП"	990,19	1434,58	1386,49	1804,76	2466,34
КП "ХКБД"	2748,47	3526,52	4348,26	4579,19	4660,78
ДП "ХЗТУ"	930,16	1299,18	1154,87	1017,17	1502,56
ПАТ "РОСС"	1841,12	2145,55	1658,12	2635,57	2906,91
ПАТ "Електромашина"	1042,72	1167,39	1556,53	2116,41	2769,72
ПАТ "Укрелектромаш"	2372,98	5216,55	3759,25	4863,50	5279,96
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	3304,71	3309,45	1611,44	2921,97	3437,81
ПАТ "Світло шахтаря"	3309,45	3221,21	3320,29	415,09	557,39

Проте є і такі підприємства, що істотно скоротили обсяги фонду додаткової заробітної плати: ПАТ "Світло шахтаря" (в 5,7 раза), ПАТ "Завод "Червоний жовтень" (в 0,85 раза), на інших досліджуваних підприємствах скорочення преміювання відбувалося прямо пропорційно зменшенню кількості працюючих.

Оскільки для сучасних машинобудівних підприємств інноваційний розвиток є одним з провідних напрямків загальної стратегії управління, тому стимулювання зацікавленості персоналу у розробці та впровадженні нововведень є досить актуальним. Так, наприклад, німецька компанія "Сіменс" створила спеціальний преміальний фонд за створення, освоєння та випуск нової продукції. Більше того, дана компанія встановила відповідний норматив (25% загального обсягу продаж відводиться на нову продукцію), виконання та перевиконання якого супроводжується нарахуванням високої премії та морального заохочення [81]. Це висуває високі вимоги до рівня підготовки персоналу, його кваліфікації, вимагає від керівництва безперервного професійного навчання персоналу та матеріального стимулювання його розвитку.

Отже, розробка та впровадження справедливих систем основної та додаткової винагороди персоналу дозволить підвищити зацікавленість працівників у високопродуктивній праці, скороченні випуску бракованої продукції та кількості рекламацій, освоєнні суміжних професій (операцій), збільшенні безперервного стажу роботи, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня, розвитку інноваційної складової виробництва тощо.



Однак, не лише матеріальні стимули є дієвими для розвитку персоналу, досить ефективними в наш час стають і методи нематеріального стимулювання даного процесу. Так, підвищення соціального статусу працівника та якості трудового життя, збагачення змісту праці та її гуманізація, співучасть, на думку Колота А.М. [81], є запорукою ефективного розвитку персоналу та безпосередньо сприяють покращенню умов праці, демократизації управління та залученню до нього працівників. Реалізація відчуття причетності, потреби у визнанні, самовираженні та самоствердженні дозволяють задовольнити потреби особистості, сприяти подальшому розвитку її професійних інтересів, нахилів, потенційних здібностей, підвищують освітній рівень та трудовий потенціал працівника. Участь персоналу в управлінні виробництвом дозволяє ефективно використовувати освітній потенціал працівників, а отже, сприяє покращенню фінансового становища підприємства, збільшенню розміру прибутку, і, на цій основі, дозволяє забезпечити більш швидку окупність витрат на розвиток персоналу.

Прикладом ефективності використання освітнього потенціалу працівників є залучення їх до гуртків якості, які широко представлені у Японії та інших розвинутих країнах. Так, результатами роботи даних гуртків є аналіз та розробка конкретних заходів щодо підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, інноваційності виробництва та зниження його витрат через впровадження новітніх досягнень НТП та раціоналізаторських пропозицій [127].

Проте, поки що переймати зарубіжний досвід у сфері нематеріального стимулювання персоналу вітчизняні машинобудівні підприємства не готові. Так, аналізуючи структуру витрат досліджуваних підприємств на робочу силу, зрозуміло, що в середньому на соціальне забезпечення та культурно-побутове обслуговування персоналу, забезпечення робітників житлом підприємства готові витратити не більше 200 грн на одного працівника в рік, що є мізерною сумою. Деякі з підприємств взагалі не вважають за потрібне направляти кошти на утримання робочої сили і просто мінімізують їх. Тобто ситуація складається наступним чином: нівелювання значення соціального розвитку підприємства призводить до істотного погіршення соціального управління та організації процесу розвитку працівників, що, у свою чергу, проявляється у низькому ступені координації персоналу у виконанні спільної роботи, відсутності бажання працівників відповідати вимогам та цілям виробництва, а, отже, і зниженням їх ініціативності у питаннях

професійного розвитку та кваліфікаційно-професійного просування. Таким чином, ефективність виробництва знаходиться під загрозою відсутності належної соціальної політики підприємства, яка покликана забезпечити сприятливі умови праці (безпечну та здорову соціально-психологічну атмосферу), підвищити життєвий рівень працівників (гідне матеріальне та моральне заохочення), вирішити соціальні проблеми трудового колективу та всіляко сприяти постійному розвитку персоналу.

Відомо, що задоволеність персоналу роботою, створення сприятливих та безпечних умов праці, функціонування справедливих систем матеріальної винагороди та нематеріального стимулювання здатні відчутно знизити плинність кадрів на підприємстві (рис. 2.11).

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.11, на досліджуваних підприємствах показник плинності кадрів перевищував 0,2, що свідчить про досить високу плинність кадрів та є вкрай негативним явищем. Більше того, впродовж п'яти років не всім із даних підприємств вдалося знизити відповідний коефіцієнт, тобто на ПАТ Харківський завод "Гідропривід" та ПАТ "Завод "Червоний жовтень" кількість звільнених працівників зросла, що є негативною тенденцією та потребує виявлення причин даного явища і нагального втручання з боку керівництва. Однак, слід виокремити КП "ХКБД", ДП "ХЗЕА" та ПАТ "Електромашина", цим підприємствам вдалося знизити плинність кадрів на 56 %, 63 % та 65 % відповідно. Інші досліджувані підприємства мають поступову динаміку зменшення плинності кадрів, проте їх показники все ще тримаються на високому рівні.

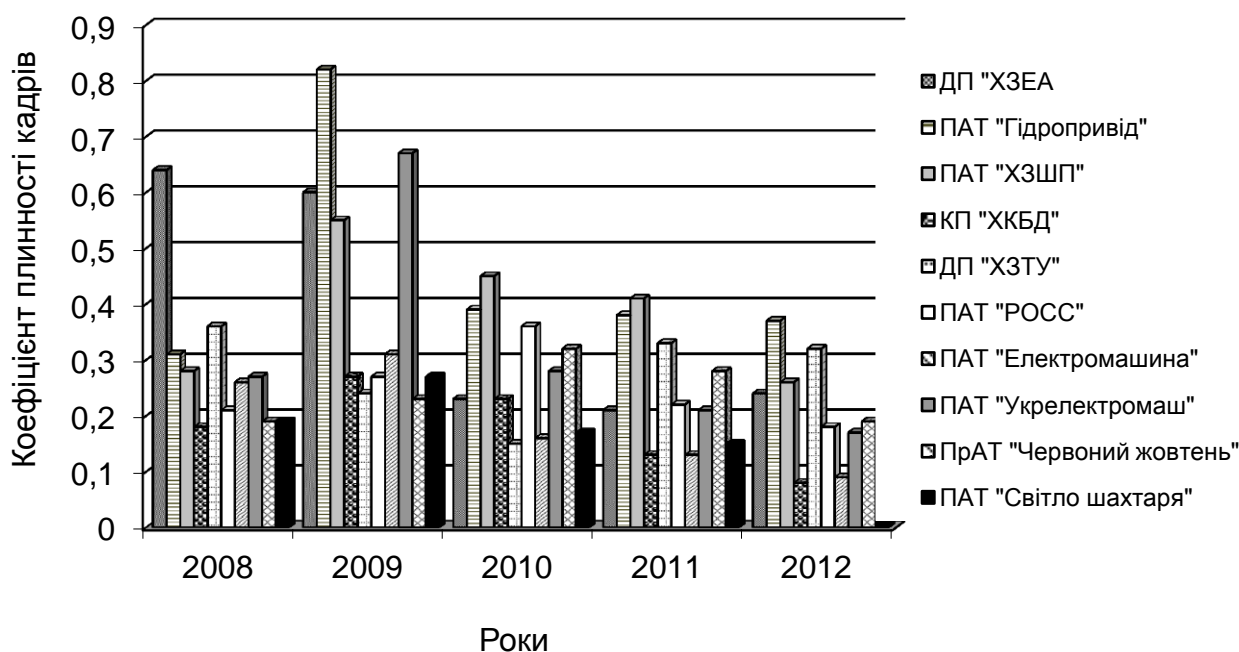


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів

На думку авторів даної роботи, причинами та мотивами цього можуть бути незадовільний рівень заробітної плати, невідповідна організація праці та виробництва, відсутність ритмічної роботи виробництва, важкі та шкідливі умови праці, невідповідність кваліфікаційно-професійного рівня працівника роботі, яку він виконує, відсутність дієвих механізмів планування кар'єри та професійного просування персоналу, відсутність двостороннього зв'язку з керівництвом підприємства, несприятливий клімат у колективі, трудова апатія та незадоволеність власною професією тощо.

Розв'язання зазначеного кола проблем дозволить звести до мінімуму плінність кадрів на підприємстві шляхом вирішення існуючих протиріч між адміністрацією та працівниками, можливого задоволення їх потреб, удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, поліпшення умов праці та розвиток нових форм її організації, підвищення ступеня автоматизації робіт, налагодження процедури прийому та звільнення працівників, ефективної роботи кадрового резерву, систем планування та професійного просування персоналу, удосконалення стилю керівництва та підвищення зацікавленості працівників до активної участі у новаціях, створення сприятливого клімату у колективі, поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, соціального забезпечення працівників.

Керівництво має чітко усвідомлювати, що висока плінність кадрів є значним дестимулятором процесу розвитку персоналу, вона істотно гальмує ефективність роботи з працівниками, нівелює інвестовані у розвиток персоналу кошти та погіршує загальне становище підприємства.

Одночасно слід зазначити, що оцінити рівень розвитку персоналу підприємства лише за допомогою одного із розглянутих вище показників є неможливим. На думку авторів, тільки за умови комплексного аналізу наведених вище соціально-економічних показників результативності праці персоналу та підприємства в цілому керівництву відкривається можливість визначити внутрішній потенціал та існуючі проблеми щодо реалізації процесу розвитку працівників всередині підприємства. Більше того, для отримання повної та вичерпної інформації щодо стану розвитку персоналу слід використовувати не тільки запропоновані кількісні показники, але й додати показники якості розвитку персоналу, оскільки оцінка рівня компетентності та вмотивованості працівників потребує додаткового детального аналізу та має супроводжуватися розробкою відповідного інструментарію оцінки тощо.

Узагальнюючи все наведене раніше, зазначимо, що існуючі нині проблеми на підприємствах машинобудівної галузі є значними перепонами на шляху впровадження процесу ефективного розвитку персоналу. Відповідно до проведеного аналізу, прослідковується низка загальних, притаманних всім досліджуваним підприємствам, проблем, а саме: недостатнє матеріальне (фінансове) підґрунтя для забезпечення розвитку персоналу, хоча фінансові показники дозволяють інвестувати кошти у професійне навчання кадрів, керівництво нівелює значення даного процесу для ефективної виробничої діяльності підприємства. Це, у свою чергу, скорочує обсяги інвестування систем матеріальної та моральної мотивації персоналу, не дозволяє впроваджувати справедливі програми соціального забезпечення працівників та системи їх преміювання, сприяє високій плинності кадрів. Більше того, значне відставання вітчизняного машинобудівного сектору від конкуренто-спроможного світового ринку вимагає нагального впровадження інноваційного підходу та сталої підтримки процесу розвитку персоналу, надання йому передового значення та місця у загальній стратегії управління.

Поки керівництво машинобудівних підприємств Харківського регіону і України в цілому не усвідомить значущість та важливість розвитку персоналу як провідного напрямку стратегії управління, не може йти мова про впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу, подальший розвиток ринкових відносин та експортну орієнтацію машинобудівної галузі, загальний підйом виробництва високотехнологічної якісної та конкуренто-спроможної продукції. Лише за умови створення відповідних умов для ефективних зрушень у професійно-кваліфікаційному складі персоналу, удосконалення соціальної структури трудового колективу відкриваються можливості для комплексної автоматизації та механізації виробництва, його інноваційного розвитку, що неодмінно сприятиме зростанню конкуренто-спроможності персоналу та підприємства в цілому.

## **Розділ 3**

### **Методичне забезпечення оцінки рівня розвитку персоналу машинобудівного підприємства**

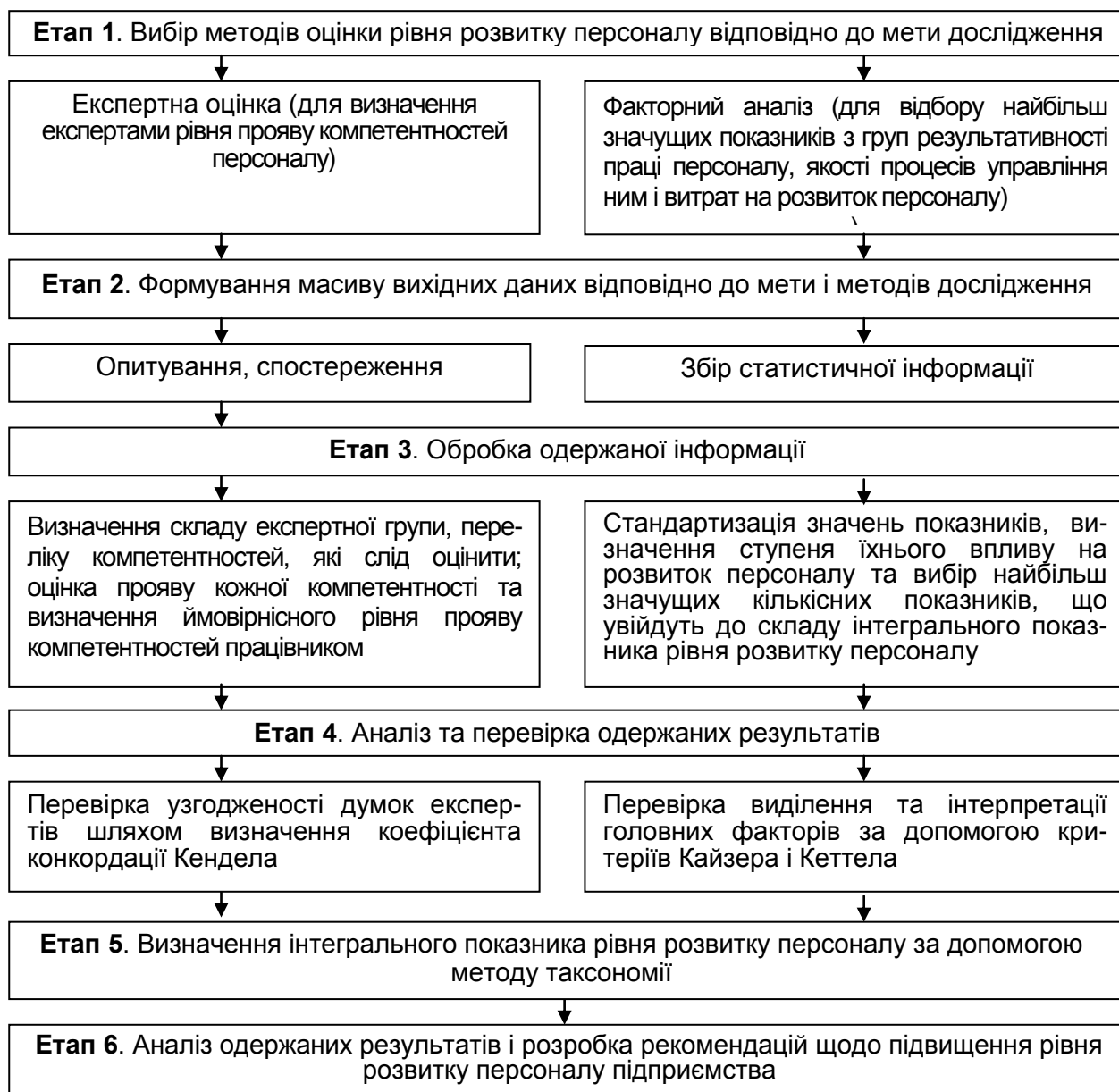
#### **3.1. Формування системи показників для розрахунку інтегрального показника рівня розвитку персоналу**

Комплексна діагностика рівня розвитку персоналу та стану реалізації даного процесу повинна супроводжуватися розробкою відповідного інструментарію оцінки, визначенням переліку показників, що характеризують розвиток працівників та увійдуть до складу інтегрованого показника рівня розвитку персоналу, а також класифікацією досліджуваних підприємств відповідно рівня розвитку їх персоналу.

Подібний аналіз, відповідно до мети дослідження, рекомендуємо проводити за зазначеною нижче схемою (рис. 3.1), що дозволить, поетапно виконуючи всі процедури аналізу, поєднати комбінацію експертних методів для визначення якісних характеристик персоналу та факторного аналізу для вибору кількісних показників, що найбільше впливають на розвиток персоналу, тим самим розробити ефективні заходи щодо розвитку працівників підприємства [53].

Вирішення завдань кожного з етапів, що представлено на рис. 3.1, було здійснено за допомогою пакетів прикладних програм Statistica 6.0. та Microsoft Office Excel. Як вихідну інформацію використано дані статистичної звітності (Ф-1, Ф-2, 3-ПВ, 1-ПВ, 6-ПВ) десяти машинобудівних підприємств Харкова та Харківського регіону за 2008 – 2012 рр. (Додаток А).

Проведений аналіз літературних джерел [57; 58; 119; 120; 134; 154; 165; 217] дозволяє говорити про відсутність єдиної думки вчених щодо системи показників розвитку персоналу підприємства. Однак, у ході дослідження поточного стану рівня розвитку персоналу досліджуваних підприємств було відмічено деякі тенденції впливу певних показників на професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.



**Рис. 3.1. Етапи проведення комплексної оцінки рівня розвитку персоналу підприємства**

Більше того, аналізуючи теоретичні підходи до визначення ефективності функціонування системи управління персоналом в цілому та оцінки рівня розвитку персоналу зокрема, було виділено три групи показників: результативності праці персоналу, якості процесів управління ним та витрати на розвиток персоналу.

До першої групи увійшли такі показники, як продуктивність праці, рентабельність персоналу (прибуток на одного працівника), відсоток виконання норм виробітку, трудомісткість продукції, фондоозброєність, якість праці персоналу (відсоток бракованої продукції). Всі вони дають

змогу оцінити ефективність виконання працівником своїх трудових обов'язків та визначити її вплив на покращення загальних фінансових і виробничих показників діяльності, а також відобразити стан соціально-трудових відносин на підприємстві.

До групи показників, що характеризує якість процесів управління персоналом, доцільно включити частку працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які мають повну вищу освіту, науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами, мають суміжні професії та спеціальності, пройшли підготовку (навчені новій професії), підвищили кваліфікацію та яких було атестовано у звітному періоді, коефіцієнт стабільності та плинності кадрів.

Остання група показників покликана охарактеризувати, чи створені гідні умови для зростання зацікавленості персоналу у власному розвитку. До її складу увійшли показники: середньорічна заробітна плата на одного працюючого, середньорічний розмір винагороди (премій та надбавок) до заробітної плати одного працівника, середньорічний розмір витрат на професійне навчання на одного працюючого та питома вага витрат на навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства.

Слід зазначити, для керівництва більшості підприємств провести комплексний аналіз зазначених вище показників є досить трудомістким процесом, що потребує не тільки значних витрат часу та коштів, але й спеціально підготовлених працівників служби управління персоналом. Саме тому доцільно визначити ті показники, що найбільш повно характеризують професійно-кваліфікаційний рівень підготовки персоналу, виявити залежності між ними та рівнем розвитку працівників, а також дослідити ступінь впливу даних факторів на результативний показник. Тобто, стає доцільним проведення поглибленого аналізу кількісно вимірюваних факторів, зміна яких впливає на зміну рівня розвитку персоналу. З цією метою використаємо факторний аналіз, який і дозволить змоделювати зв'язки між результативним і факторними показниками, розрахувати вплив факторів та оцінити роль кожного з них у змінюванні величини результативного показника, а також використувати факторну модель для прийняття ефективних управлінських рішень [18].

Після того як сформовано масив вихідних даних, що характеризує рівень розвитку працівників (як фактори взято значення за п'ять років всіх показників груп результативності праці персоналу, якості процесів управління ним та витрат на розвиток персоналу по десяти машино-

будівних підприємствах), було здійснено підрахунок попарних коефіцієнтів кореляції між усіма факторами (додаток Б).

За допомогою одержаної кореляційної матриці встановлено, що існує значна лінійна залежність між досліджуваними факторами. Так, з наведеної у додатку Б матриці видно, що ступінь залежності між рентабельністю персоналу, витратами на навчання, часткою працівників, що підвищили кваліфікацію у загальній чисельності персоналу, коефіцієнтом стабільності персоналу є достатньо високою. Це свідчить про можливість перейти до опису процесу розвитку персоналу на підставі меншої кількості факторів.

Так, на наступному етапі обираємо метод виділення факторів – метод головних компонент (беручи за основу кореляційну матрицю вихідних даних, даний спосіб дозволяє зменшити розмірність даних та мінімізувати втрати інформації) й задаємо максимальне число факторів (у нашому випадку 19) та мінімальне власне значення (згідно з критерієм Кайзера, не менше 1). ППП "Statistica 6.0" автоматично проводить розрахунки та видає результати факторного аналізу (Додаток Б). Отриманий звіт свідчить, що обробці методом головних компонент піддавалося 19 ознак. В результаті було виділено два основні фактори, що відповідають найбільшим власним значенням кореляційної матриці:  $\lambda_1 = 5,4977$  та  $\lambda_2 = 3,5499$ , тобто на два цих фактори припадає найбільша частина (77,61 %) пояснень дисперсії. А саме, перший фактор пояснює приблизно 60 % (58,93 %) сумарної дисперсії, тоді як на частку другого фактору припадає майже 20 % (18,68 %) пояснення дисперсії. Разом вони описують приблизно 80 % дисперсії, тобто майже весь масив даних. Отже, факторизація є майже повною, хоча існують й інші, менш значимі фактори.

Для того, щоб впевнитися у правильній кількості одержаних факторів доцільно використати критерій Кеттела (критерій кам'янистого насипу), що дозволяє графічно у порядку спадання відобразити власні значення кожного виділеного фактора та знайти на графіку (додаток Б) таке місце, де зменшення цих значень зліва направо максимально сповільнюється [59; 64]. Відповідно до цього критерію, у точках з координатами 1, 2 осипання сповільнюється найбільш істотно, отже, теоретично можна обмежуватися двома факторами.

Тепер доцільно визначити, які саме показники увійшли до складу першого та другого факторів. Для цього слід переглянути факторні навантаження (кореляції між відповідними змінними та факторами – чим



вище навантаження за модулем, тим більше близькість фактора до вихідної змінної). Проте одразу слід вдатися до повороту осей з метою отримання простої структури, за якої більшість спостережень знаходяться поблизу осей координат. Результати зміни складу факторів та факторних навантажень після їх обертання методом нормалізованого варімаксу наведені у додатку Б. Так, згідно з одержаними результатами маємо наступні рівняння, де  $X_{1-19}$  – показники, що характеризують розвиток персоналу та  $f_1, f_2$  – факторні навантаження:

$$X_1 = 0,703 f_1 + 0,309 f_2$$

$$X_2 = 0,651 f_1 + 0,581 f_2$$

$$X_3 = 0,088 f_1 + 0,042 f_2$$

$$X_4 = 0,568 f_1 + 0,546 f_2$$

$$X_5 = 0,112 f_1 + 0,587 f_2$$

$$X_6 = 0,407 f_1 + 0,075 f_2$$

$$X_7 = 0,762 f_1 + 0,468 f_2$$

$$X_8 = 0,735 f_1 + 0,502 f_2$$

$$X_9 = 0,347 f_1 + 0,398 f_2$$

$$X_{10} = 0,71 f_1 + 0,032 f_2$$

$$X_{11} = 0,759 f_1 + 0,137 f_2$$

$$X_{12} = 0,124 f_1 + 0,279 f_2$$

$$X_{13} = 0,726 f_1 + 0,415 f_2$$

$$X_{14} = -0,05 f_1 - 0,639 f_2$$

$$X_{15} = 0,39 f_1 + 0,559 f_2$$

$$X_{16} = 0,071 f_1 + 0,721 f_2$$

$$X_{17} = 0,709 f_1 + 0,070 f_2$$

$$X_{18} = 0,283 f_1 + 0,666 f_2$$

$$X_{19} = 0,866 f_1 + 0,263 f_2$$

За критерій відбору кількісних показників в інтегральний було застосовано факторні навантаження, величина яких визначалася коефіцієнтом кореляції Пірсона ( $R$ ) та знаходиться в межах  $0,7 \geq R > 0,9$ , що згідно зі шкалою Чеддока свідчить про сильний зв'язок між досліджуваними та результативним показниками [59 – 60], а це означає, що за період з 2008 по 2012 рр. 77,61 % зміни рівня розвитку персоналу пояснюється впливом наступних показників:  $X_1$  – продуктивність праці (0,703),  $X_7$  – частка працівників, які мають повну вищу освіту у середньо-обліковій чисельності персоналу (0,762),  $X_8$  – частка працівників, які мають науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами у середньообліковій чисельності персоналу (0,735),  $X_{10}$  – частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які пройшли підготовку (навчені новій професії) у звітному періоді (0,71),  $X_{11}$  – частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які підвищили кваліфікацію у звітному періоді (0,759),  $X_{13}$  – коефіцієнт стабільності персоналу (0,726),  $X_{16}$  – питома вага витрат на професійне навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства (0,721),  $X_{17}$  – середньорічний розмір премій та надбавок до заробітної плати одного працівника (0,709) та  $X_{19}$  – середньорічний розмір витрат на навчання на одного

працюючого (0,866). І не випадково вплив даних факторів є найбільшим, оскільки, на думку авторів даної роботи, саме від розміру грошових стимулів та належного матеріального підґрунтя для підготовки персоналу залежить створення відповідних умов для професійного розвитку працівників та їхнього бажання вдосконалювати свій трудовий потенціал, розвивати компетентності, тим самим підвищувати індивідуальний рівень і рівень розвитку підприємства в цілому.

Існує багато методів побудови агрегованих, інтегральних чи узагальнюючих синтетичних показників, відмінність яких полягає в різних способах редукції показників – ознак. Для розрахунків комплексних показників успішно застосовуються таксономічні методи, факторний аналіз, евристичні методи зниження розмірності, зведений (узагальнюючий) латентний показник якості (чи ефективності функціонування) складної системи, багатомірне шкалювання тощо [40; 128; 170].

Для повної редукції кількості ознак (одержання тільки одного узагальнюючого показника) доцільно використовувати всі ці методи, оскільки кожен із них безсумнівно має свої специфічні особливості, які і складають їх переваги. Однак, для побудови узагальнюючих показників оцінки рівня розвитку персоналу, вважаємо достатнім використання методу таксономії, який дозволяє звести сукупність ознак досліджуваного явища до однієї синтетичної ознаки. Даний метод не вимагає попереднього виділення підмножин сильно корельованих ознак і не призводить до виділення декількох некорельованих чинників.

У роботі В. Плюта [128] відзначається заслуга З. Хельвіга, який одним з перших під час порівняльного багатовимірного аналізу став використовувати спеціальну дослідницьку методику агрегування ознак. Запропонований ним таксономічний показник становить синтетичну величину, утворену з рівнодіючих ознак, що характеризують досліджуване економічне явище чи процес та розраховується за формулою 3.1 [128]:

$$I_j = \frac{d_j}{d_0}, \quad (3.1)$$

де  $I_j$  – інтегральний показник рівня розвитку;

$d_j$  – відстань стандартизованої системи показників до стандартизованого еталону в  $i$ -му періоді;

$d_0$  – сума середньої відстані  $d_j$  та стандартного відхилення  $d_j$ , помноженого на два.

Отриманий за даною методикою інтегральний показник виступає нормованою величиною і змінюється в межах від 0 до 1, що дозволяє проранжувати досліджувані підприємства за рівнем розвитку персоналу.

Згідно з розрахунками, інтерпретація таксономічного показника не збігається з інтуїтивними уявленнями (таксономічний показник зростає в міру відхилення значень показників від еталонного й зменшується з наближенням їх до нього). Тому таксономічний показник доцільно привести до вигляду  $I_j^* = 1 - I_j$ , а його інтерпретація така: він приймає найбільші значення у разі найменших відхилень показників від еталону і найменші значення — у разі найбільших відхилень [128].

За результатами проведеного факторного аналізу основними показниками, що будуть використовуватися для оцінки рівня розвитку персоналу підприємства, є продуктивність праці ( $x_1$ ), частка працівників у середньо-обліковій чисельності персоналу, які мають повну вищу освіту ( $x_2$ ), науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами ( $x_3$ ), пройшли підготовку (навчені новій професії) ( $x_4$ ), підвищили кваліфікацію ( $x_5$ ) у звітному періоді, коефіцієнт стабільності персоналу ( $x_6$ ), питома вага витрат на професійне навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства ( $x_7$ ), середньорічний розмір премій та надбавок до заробітної плати одного працівника ( $x_8$ ) та середньорічні витрати на професійне навчання на одного працюючого ( $x_9$ ). При цьому слід зазначити, що всі показники є стимуляторами, тобто їх максимальне значення є найкращим.

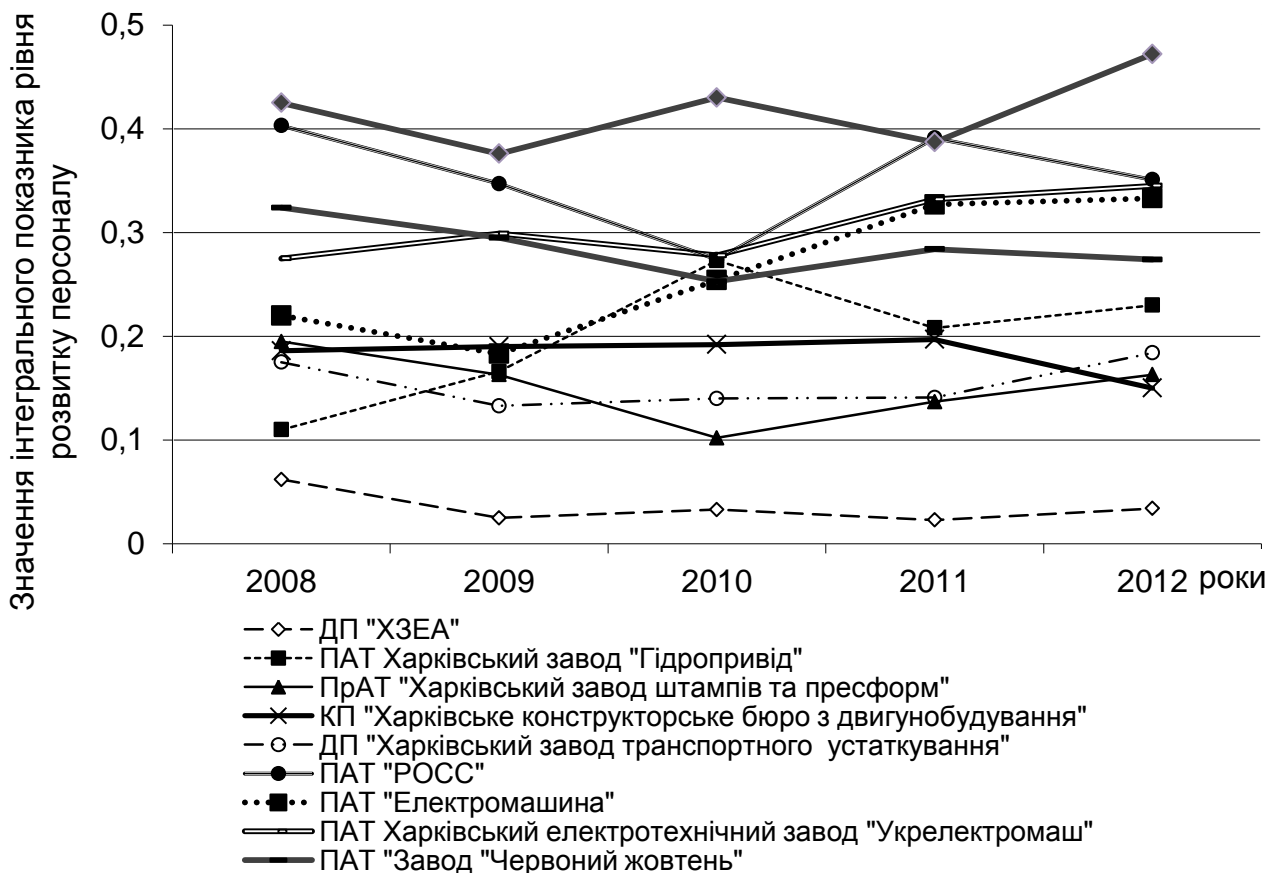
Матриця стандартизованих даних та розрахунків таксономічного показника рівня розвитку персоналу представлені у додатку В. Результати розрахунку рівня розвитку персоналу машинобудівних підприємств наведено в табл. 3.1.

Відповідно до отриманих результатів, з десяти машинобудівних підприємств найвищий рівень розвитку персоналу має ПАТ "Світло шахтаря". Більше того, одну з лідерських позицій дане підприємство обіймає впродовж останніх п'яти років, що, відповідно, свідчить про ефективність кадрової політики, відповідні системи матеріального стимулювання працівників та налагоджену систему професійної підготовки персоналу. Зворотна ситуація прослідковується на ДП "ХЗЕА" — проведений таксономічний аналіз виявив найнижчі значення за всіма досліджуваними показниками, тобто, рівень розвитку персоналу є вкрай низьким і вимагає нагального втручання з боку керівництва даного підприємства у власну стратегію управління.

**Таксономічний показник рівня розвитку персоналу підприємств Харківського регіону**

Підприємства	Значення таксономічного показника рівня розвитку персоналу підприємств за роками				
	2008	2009	2010	2011	2012
ДП "ХЗЕА"	0,062	0,025	0,033	0,023	0,034
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	0,11	0,166	0,273	0,208	0,23
ПрАТ "ХЗШП"	0,195	0,163	0,102	0,137	0,163
КП "ХКБД"	0,186	0,19	0,192	0,197	0,15
ДП "ХЗТУ"	0,175	0,133	0,14	0,141	0,184
ПАТ "РОСС"	0,403	0,347	0,274	0,391	0,351
ПАТ "Електромашина"	0,22	0,183	0,254	0,327	0,333
ПАТ "Укрелектромаш"	0,275	0,299	0,278	0,332	0,345
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	0,324	0,295	0,253	0,284	0,274
ПАТ "Світло шахтаря"	0,425	0,376	0,43	0,387	0,472

Підтвердженням сформованих висновків є графік розподілу таксономічного показника (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Динаміка рівня розвитку персоналу машинобудівних підприємств упродовж 2008 – 2012 рр.**

У середньому найнижчий рівень розвитку працівників був у 2009 році, що, скоріше за все, викликано скороченням витрат на професійне навчання персоналу, зменшенням кількості працівників, які підвищили професійно-кваліфікаційний рівень та високою плинністю кадрів, тоді як найвищі значення показника рівня розвитку персоналу за досліджуваний період спостерігаються у 2012 році. Отже, значущість та ефективність даного стратегічного напрямку стає зрозумілою для їх керівництва. Розвиток персоналу набуває статус обов'язкового, ефективного елемента системи стратегічного управління підприємством.

Ранжування досліджуваних підприємств за рівнем розвитку персоналу доцільно провести за допомогою кластерного аналізу, що дозволить згрупувати багатомірні об'єкти до невеликого числа значущих "узагальнених", порівняно однорідних груп (кластерів). Перевагами застосування даного методу на відміну від комбінаційних групувань є розбивка на групи з урахуванням усіх групових ознак одночасно, побудова науково обґрунтованих класифікацій та виявлення внутрішніх зв'язків між одиницями сукупності у спостереженні [61].

У нашому випадку у ролі об'єктів, що кластеризуються, виступають десять машинобудівних підприємств Харківського регіону, а у ролі ознак класифікації виступають дев'ять показників, що увійшли до складу таксономічного показника й сам узагальнюючий показник рівня розвитку персоналу.

Оскільки кількість бажаних груп нам невідома, то для проведення кластерного аналізу слід обрати ієрархічні агломеративні (об'єднувальні) кластер-процедури. Це дозволить послідовно розбити машинобудівні підприємства на кластери різного рангу. У даному випадку найбільш якісним та ефективним алгоритмом класифікації є метод Уорда, який дозволяє отримати найбільш однорідні кластери та мінімізувати внутрішньогрупову дисперсію всередині їх. Наглядно результати кластеризації ієрархічним методом Уорда за 2008 – 2012 рр. представлено на дендрограмах (дереві класифікації) у додатку Д. Однак їх безпосередній аналіз остаточно не дозволяє представити умовне об'єднання підприємств за вихідними змінними, що характеризують рівень розвитку персоналу. Саме тому для визначення кількості кластерів, на які доцільно розбити досліджувані підприємства, необхідно розрахувати граничну відстань – тобто таку відстань, у результаті перевищення якої об'єднанню підлягатимуть занадто далекі, з точки зору дослідника, об'єкти. Після вибору граничної відстані проводиться перпен-

дикуляр через точку, відповідну заданій відстані, і підраховується кількість його перетинів з "гілками" дендрограми. Кількість перетинів і буде визначати кількість кластерів, а об'єкти, що опинилися на "відрубаний" гілці – склад кластерів. Підтвердити достовірність розбиття об'єктів на певну кількість кластерів також можливо за допомогою таблиці об'єднань, що дозволяє узагальнено представити описаний процес кластеризації та виявити номер кроку, об'єднання на якому відбулося вже на значно більшій відстані, ніж на попередніх кроках [20].

Отже, оптимальною слід вважати кількість кластерів, яка визначається як різниця між кількістю спостережень і кількістю кроків, після якої відстань об'єднання збільшується стрибкоподібно [61]. Так, згідно з побудованими графіками об'єднання підприємств у кластери (додаток Е) та відповідними таблицями об'єднань (додаток Ж), за період з 2008 – 2012 рр. підприємства можливо розподілити між 2 та 3 кластерами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Міграція підприємств за кластерами

Підприємства	Роки										
	2008		2009		2010		2011		2012		
	Кількість утворених кластерів										
	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2
ДП "ХЗЕА"			*		*		*		*		*
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"			*		*		*		*		*
ПрАТ "ХЗШП"			*		*		*		*		*
КП "ХКБД"			*		*		*		*		*
ДП "ХЗТУ"			*		*		*		*		*
ПАТ "РОСС"		*			*		*		*		*
ПАТ "Електромашина"			*		*		*		*		*
ПАТ "Укрелектромаш"			*		*	*		*		*	
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"		*		*			*	*			*
ПАТ "Світло шахтаря"	*			*		*		*		*	

Аналіз результатів наведеної вище таблиці дозволяє розділити машинобудівні підприємства Харківського регіону в середньому на 2 кластери (групи). Так, до 1 групи увійшли підприємства, що мають найвищі значення показників, що характеризують рівень розвитку персоналу, а саме: ПАТ "Світло шахтаря", ПАТ "Завод "Червоний жовтень" та ПАТ "Укрелектромаш".

Другий кластер показав низькі результати за багатьма аспектами професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу та представлений такими підприємствами: ПАТ "РОСС", ПАТ "Електромашини", ДП "ХЗТУ", ПрАТ "ХЗШП", КП "ХКБД", ПАТ Харківський завод "Гідропривід" та ДП "ХЗЕА", тобто їх рівень розвитку персоналу є найнижчим.

Аналізуючи отримані результати, слід зазначити, що з десяти машинобудівних підприємств половина має вкрай низький рівень розвитку персоналу, що безпосередньо підтверджують результати розрахунку таксономічного показника рівня розвитку та проведеної кластеризації. А, отже, стає достовірним факт відсутності дієвої та ефективної стратегії управління персоналом, зокрема підтримки напрямку розвитку персоналу.

Отже, керівництво досліджуваних підприємств має таким чином розробити стратегію управління, щоб один із основних акцентів робити саме на підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, збільшенні частки витрат на його навчання. Одночасно, слід пам'ятати про ментальність вітчизняних працівників і такий дієвий мотивуючий фактор для них, як матеріальне стимулювання. Адже перспектива зростання та своєчасної виплати заробітної плати, додаткових премій та надбавок дозволить не тільки істотно зменшити плинність кадрів на підприємстві, але й забезпечить посилення мотивації персоналу до підвищення рівня кваліфікації, розвитку набутих компетентностей та інтелектуального потенціалу в цілому, удосконалення організаційної культури, що, у свою чергу, стане запорукою реалізації стратегічних цілей діяльності та високого рівня продуктивності праці і конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз та оцінка кількісних показників дозволяє визначити рівень розвитку працівників, вивчити закономірності його зміни залежно від різних факторів, оцінити ступінь їх впливу, дослідити причини змін, класифікувати їх на головні та другорядні, що допоможе швидко адаптувати дії керівництва, прийняти ефективні управлінські рішення щодо підвищення рівня розвитку персоналу підприємства.

### **3.2. Розрахунок якісних показників у процесі комплексної оцінки рівня розвитку персоналу**

Жорстка конкурентна боротьба, інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу вимагають від керівництва сучасних підприємств динамічної реакції та адаптивності до мінливих змін навколишнього

середовища, тим самим висувають особливі вимоги до працівників як центрального елемента будь-якої виробничої системи. За цих умов персонал має володіти повним арсеналом професійних знань та практичних навичок, використовувати творче мислення та креативний підхід до вирішення нестандартних складних задач, бути готовим відповідати за делеговані повноваження, проявляти постійну потребу як у професійному розвитку, так і саморозвитку.

Сьогодні запорукою успішного розвитку підприємства є стратегічне управління персоналом, яке, на думку авторів, як головний напрямок має саме розвиток персоналу. Однак сучасна практика управління демонструє відсутність зацікавленості керівних кадрів у розвитку працівників, стимулюванні їх професійно-кваліфікаційного зростання. Нівелювання даної проблеми, зазвичай, пояснюється браком коштів на впровадження програм розвитку персоналу, а також нерозумінням стратегічного значення даного напрямку як передумови довгострокового успішного розвитку підприємства.

Ефективне використання потенціалу працівників без знання їх кваліфікаційного рівня, оцінки їх професійного досвіду, особистих якостей та їх трудового внеску у кінцеві результати виробничої діяльності стає неможливим. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває гармонічне поєднання постійного розвитку персоналу з періодичною оцінкою його рівня. Тобто недостатньо забезпечити ефективний розвиток працівників, – для більшої результативності слід застосовувати чітко розроблену систему моніторингу та оцінки рівня розвитку персоналу, що покликані не тільки продемонструвати практичні результати професійно-кваліфікаційного зростання та особистого розвитку працівників, але й виявити проблемні місця, недоліки функціонування даного напрямку, надати методичні рекомендації щодо покращення подальшої реалізації процесу розвитку персоналу.

На жаль, сьогоденна практика менеджменту не має одностайної думки вчених стосовно методів та методики оцінки рівня розвитку персоналу. Аналіз існуючих вітчизняних та зарубіжних підходів щодо визначення рівня розвитку працівників, які знайшли широке застосування у сучасних реаліях управління, надав можливість дійти висновку, що всі вони мають значні недоліки, пов'язані, перш за все, з використанням застарілих методик оцінки та систем показників, до складу яких входить велика кількість узагальнюючих показників. Або, навпаки, застосування однобічної оцінки, що носить досить вузько-спеціалізований характер. Ще



одним недоліком є звернення тільки до думки експертів у ході проведення оцінки рівня розвитку персоналу без врахування показників професійної діяльності персоналу, що, відповідно, може спричинити суб'єктивізм та стати причиною появи неточних результатів. Також запропоновані методики оцінки не мають чітких критеріїв, що істотно ускладнює реалізацію даного процесу.

Наступною проблемою є неготовність вітчизняної практики управління персоналом переймати зарубіжний досвід у сфері професійного розвитку кадрів і це пов'язано не тільки з фінансовими труднощами на підприємствах, але й із значними розбіжностями у ментальності працівників, підходом до праці, небажанням розвиватися, відсутністю самовіддачі роботі та цілям підприємства. Деякі моделі оцінки взагалі мають багатоетапний, трудомісткий та досить складний механізм реалізації і потребують наявності тісних зв'язків зі спеціалізованими навчальними закладами, а, отже, їх практичне використання стає мало ймовірним. Використання шаблонних методик оцінки не дозволяє враховувати специфіку кожного окремого підприємства, тим самим нівелює результати оцінки і виступає ще одним недоліком сучасних підходів щодо визначення рівня розвитку працівників тощо.

З огляду на це, особливої актуальності набуває розробка методики визначення рівня розвитку персоналу, що змогла б поєднати елементи кількісної та якісної оцінки, носитиме комплексний характер та дозволить більш точно визначити кваліфікаційний рівень працівника, детально проаналізувати його професійні та особистісні компетентності, оцінити результативність праці та рівень професійних досягнень, виявити резерви розвитку трудового потенціалу та гармонічно поєднати потребу розвитку персоналу зі стратегічними цілями діяльності підприємства. Розроблена методика повинна мати практичний характер, її результати необхідно представити у вигляді певних рекомендацій щодо подальшого ефективного розвитку працівників відповідно до завдань стратегічного управління.

Згідно з чинним законодавства [132], Міністерство праці та соціальної політики України разом з Міністерством освіти і науки України затвердили положення "Про професійне навчання кадрів на виробництві" №127/151 [223], у якому зазначено основні засади щодо "...підвищення якості професійного складу працівників суб'єктів господарювання різної форми власності та підпорядкування, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення,

вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивної праці та ефективної зайнятості...". Однак, незважаючи на детальний опис системи управління навчанням, видів професійного навчання, педагогічних кадрів, які мають здійснювати професійне навчання персоналу, навчально-виробничої бази, систем планування та обліку навчальної роботи, кваліфікаційної атестації та засад фінансування професійного навчання кадрів на виробництві, дане положення не містить ключової інформації стосовно системи оцінки та контролю за станом підготовки кадрів. Тобто у документі, що має всебічно координувати професійне навчання працівників, не наведено критеріїв оцінювання рівня професійної підготовки персоналу, не надано методичних рекомендацій стосовно визначення якості професійного складу персоналу, рівня професіоналізму, наявності динамічного економічного мислення та готовності працювати у мінливих ринкових умовах господарювання.

Використання лише статистичної звітності та нормативно-правових документів, що регламентують навчально-методичні засади професійного навчання, призведе до неповної та вузької оцінки результатів розвитку персоналу, здатної визначити лише продуктивність праці працівників та ефективність зайнятості.

Таким чином, відштовхуючись від аналізу чинної законодавчої бази у сфері трудових відносин та наукових праць, присвячених сучасним методам оцінки рівня розвитку персоналу, доцільно розробити більш досконалу методика визначення професійно-кваліфікаційного рівня розвитку працівників, яка, на думку авторів монографії, має відповідати певним принципам, що забезпечить успіх її проведення, а саме: комплексність та системний підхід; цілеспрямованість; інноваційність; безперервність та циклічність; інтеграція з сучасними досягненнями у сфері менеджменту; унікальність; гнучка адекватність до змін; відповідність стратегічним цілям; ефективність та результативність.

Стрижнем, навколо якого має бути побудована пропонована методика, є розрахунок комплексного інтегрального показника рівня розвитку персоналу ( $I_{RP}$ ), що становить певну синтетичну величину поточного стану професійно-кваліфікаційного рівня працівників, не обхідного для виконання нових виробничих функцій, розвитку компетентностей, формування та планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організаційної культури персоналу, що дозволить реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства. Слід зазначити, що

математичною основою для розрахунку даного показника виступив, запропонований З. Хельвігом, таксономічний показник рівня розвитку [195]. Отриманий за даною методикою інтегральний показник виступає нормованою величиною і змінюється в межах від 0 до 1.

Чітка послідовність та необхідні формули для розрахунку  $I_{RP}$  представлені у попередньому пункті даної роботи (пункт 3.1).

Інтегральний показник рівня розвитку персоналу поєднав у собі результативні кількісні показники діяльності працівників, а саме: продуктивність праці; частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які мають повну вищу освіту, науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами; пройшли підготовку (навчені новій професії); підвищили кваліфікацію у звітному періоді; коефіцієнт стабільності персоналу; питома вага витрат на професійне навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства, середньорічний розмір премій та надбавок до заробітної плати одного працівника та середньорічні витрати на професійне навчання на одного працівника. Вибір зазначеної вище системи показників не був спонтанним, а пояснюється заздалегідь проведеним аналізом відповідних літературних джерел [2; 26; 57; 58; 81; 120; 137; 160; 221 та ін.] та результатами факторного аналізу (додаток Б).

Проте для того, щоб запропонований інтегральний показник рівня розвитку персоналу був комплексним до його складу слід додати якісні показники, тим самим зробити дану оцінку більш повною та точною. Оскільки саме якісні показники визначаються характером діяльності підприємства та характеризують рівень розвитку, економічну ефективність здійснення того або іншого процесу, якісні особливості, характеристики явищ і закономірності їхнього розвитку [25]. Більше того, на відміну від кількісних, якісні показники виступають індикаторами соціальної ефективності управління, а тому мають особливо важливе значення для розрахунку рівня розвитку персоналу та визначення результативності даного стратегічного напрямку.

Якісними показниками, що характеризують рівень розвитку персоналу, на думку Л. Нечаюк та Н. Телеш [117], є фахова й кваліфікаційна відповідність працівників стратегічним цілям підприємства й рівню виконуваних ними робіт. Причому сукупність параметрів, що досліджуються та визначають якісну характеристику розвитку персоналу, ці вчені умовно поділяють на чотири групи: економічні (складність праці, кваліфікаційний рівень працівника, умови праці, трудовий стаж);

організаційно-технічні (технічна обізнаність, застосовувані раціональні прийоми в організації праці); особистісні (дисциплінованість, наявність навичок, оперативність, творча активність) та соціально-культурні (колективізм, соціальна активність, інтелектуальний розвиток).

Протилежної думки дотримується С. Вігуржинська [28], яка, досліджуючи рівень кваліфікації персоналу, виділила як кількісні, так і якісні показники, проте саме останнім вчений надає особливого значення та подає їх у вигляді компетентності (професіоналізму) персоналу. Саме від рівня професійної та загальної підготовки, як зазначає автор, залежить адекватність й швидкість реагування персоналу на мінливість вимог робочого місця та навколишнього середовища.

Досліджуючи стратегічний розвиток персоналу, науковець у [24] відводить провідну роль вивченню компетентнісного підходу і стверджує, що оцінка прояву компетентностей персоналу дозволяє більшою мірою проаналізувати рівень розвитку персоналу, його задоволеність працею, наявність творчих, організаторських здібностей та бажання до вдосконалення власної особистості.

Споріднену думку має Т. Гилева [38]. Однак до компетентності вчений додає вмотивованість персоналу і вважає, що саме ці фактори покликані забезпечити гідний рівень конкурентоспроможності сучасних підприємств та пропонує власну технологію розробки програм професійного розвитку персоналу, що ґрунтуються на побудові профілю компетентностей працівників, визначенні потреб у навчанні та відповідного вибору методу розвитку необхідних компетентностей за критеріями результативності, вартості та тривалості навчання.

Узагальнюючи викладене вище, зазначимо, що більшість теоретиків та практиків у сфері управління персоналом [10; 70; 90; 134; 172; 217] схильні вважати головним критерієм, за яким слід оцінювати рівень підготовки кадрів, професійну компетентність, що становить певний перелік якісних показників, яким повинен відповідати персонал підприємства. Більше того, впровадження компетентнісного підходу до системи стратегічного управління персоналом дозволить не тільки підвищити ефективність заходів і програм оцінки та розвитку, планування, відбору та найму, адаптації та мотивації персоналу, але й забезпечить вагому конкурентну перевагу підприємства як на загальнодержавному, так і на міжнародному рівнях.

Однак більшість вчених [14; 31; 33; 42; 62; 193], розглядаючи лише компетентності вищої та середньої ланки управління (менеджерська

компетентність), не досліджують прояв компетентностей на нижчих рівнях управління персоналом. Автори даної монографії не погоджуються з даним підходом і вважають, що вивчення та оцінка професійних компетентностей звичайного виробничого персоналу є доречною, оскільки у стратегічному управлінні персоналом важливим напрямком є формування кадрового резерву, що передбачає відбір до управлінської ланки працівників з найбільшим проявом лідерських, організаційних та відповідальних якостей. Мало того, оцінка виробничого персоналу лише через призму кількісних показників результативності праці є досить застарілою методикою, що вкрай негативно позначається на ефективності використання працівників та знижує загальний рівень результативності функціонування підприємства.

Також показовою є думка одного із практиків у сфері кадрового управління, керівника проекту ГК "Топ-менеджмент консалт" О. Ксенофонтової [88], яка стверджує, що за останні 5 – 6 років істотно зріс попит на розробку моделей компетентностей для виробничого персоналу, що і нині стабільно зростає. Пов'язано це як із бажанням керівників підприємств ще на початковій стадії найму персоналу відсіювати працівників, які не відповідають виробничим вимогам, так і з потребою зробити виробничу поведінку персоналу більш передбачуваною (виконання стандартів праці, дотримання техніки безпеки, правил трудової дисципліни тощо). Проте найбільш гостро питання розвитку компетентностей виробничого персоналу стоїть перед підприємствами, що впроваджують системи та технології управління якістю. За цих умов роль звичайного працівника, елемента виробничої системи, який піклується про підвищення ефективності виробництва, істотно більш важлива, ніж у традиційній системі виробництва, де виробничий персонал повинен просто виконувати виробничий план. Саме тому для сучасного керівництва розвиток компетентностей виробничого персоналу є актуальним стратегічним напрямком управління.

Актуальність проблеми розвитку саме виробничого персоналу також відзначають у своїх працях К. Кастро, Н. Бабілунова, А. Ліфшиць, Д. Гервін, А. Татарніков, Г. Щекін та Т. Матрусова [7; 35; 147; 176; 218; 220]. Так, наприклад, Н. Бабілунова [7, с. 169], аналізуючи зарубіжний досвід розвитку професійного потенціалу персоналу корпорацій машинобудівного комплексу, зазначає, що навчальні центри відомої світової автомобільної корпорації "Ford" щороку випускають близько 1,5 тисячі робітників. Така увага з боку керівництва саме виробничому персоналу пояснюється розумінням важливості його праці. Оскільки

робітники мають справу із постійно змінними ситуаціями, займаються налагодженням, спостереженням та безперервним контролем за діями автоматів, що, у свою чергу, вимагає від них швидкої реакції, здатності синтезувати знання та досвід, евристичного мислення, тобто мова йде про зростання інтелектуалізації праці. У зв'язку з цим істотно змінюється структура праці виробничого персоналу – значно зростає питома вага розумової праці, тоді як фізична праця теж насичується операціями інтелектуального характеру. Отже, об'єктивною умовою постійного розвитку виробництва є підвищення кваліфікації виробничого персоналу.

Підтвердженням цього є світова статистика: у США 18 заводів корпорації "Procter&Gamble", а також деякі підприємства "Xerox", що одночасно займаються професійною підготовкою виробничого персоналу, у разі більшої гнучкості виробництва мають рівень продуктивності праці на 30–40 % вищий, ніж решта виробничих підрозділів цих корпорацій. Більше того, спільне підприємство "GeneralMotors" та "Toyota" з кількістю зайнятих 2,5 тис. осіб, щорічно виготовляє 250 тисяч автомобілів, що є більшим показником, ніж випускало раніше закрите підприємство "General-Motors" з кількістю зайнятих 7,8 тис. осіб [147].

Комплексна автоматизація виробництва машинобудівної галузі значно обмежує трудові функції робітника та зводить їх до контролю перебігу виробничого процесу безпосередньо через автоматичні пристрої, без прямого втручання, лише до його підготовки, регулювання та корекції (налагодження й профілактичний ремонт) [220].

Як зазначає А. Татарніков [147], для сучасного виробництва характерною є тенденція до скорочення "життя" робітничої професії за одночасного збільшення загальної тривалості трудової діяльності виробничого персоналу. Саме тому керівництво виробничих підприємств зацікавлене у пошуку та залученні автономних, самокерованих груп працівників з різних його підрозділів, здатних розробити та виготовити новий вузол, компонент виробу, матеріал або швидко вирішити виробничу проблему, що гальмує та перешкоджає підвищенню ефективності та рентабельності підприємства. Вчений пояснює особливу роль даної категорії робітників тим, що в умовах сучасного виробництва вихід з ладу однієї машини призведе не тільки до уповільнення темпів виробництва, але й до зупинки в цілому. Все це обумовлює зростання попиту на кваліфікований виробничий персонал, зайнятий на виробничих підприємствах, зокрема машинобудівної галузі.

З огляду на це, виробничий персонал повинен розвивати свої професійні компетентності та знаходити їм широке практичне застосування. Цього також вимагає інтенсифікація таких процесів, як інноваційність, висока науковість сучасного виробництва, що, у свою чергу, вимагає від працівників прояву творчого креативного підходу, аналітичних здібностей, високого рівня професіоналізму, інформаційної адаптивності, здібностей до навчання тощо. Отже, розвиток компетентностей виробничого персоналу є пріоритетним напрямком удосконалення системи стратегічного управління підприємством і вимагає від керівної ланки управління усвідомлення важливості даного напрямку як стратегічного орієнтиру діяльності підприємства.

Подальший аналіз вимагає уточнення поняття "компетенція", роз'яснення його відмінності від компетентності, розгляду існуючих нині видів компетентностей. Виникнення даного поняття пов'язують з XIV століттям, коли його вперше було вжито у 1596 році у словнику Webster [214]. Тому, незважаючи на широку сучасну актуальність компетентісного підходу, термін компетенція має глибоке історичне походження.

У великому енциклопедичному словнику [19] під терміном компетенція розуміють певне коло повноважень, наданих законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовій особі; знання, досвід у тій чи іншій галузі. У свою чергу, сучасний економічний словник наводить наступне визначення компетенції – необхідний набір здібностей та якостей для досягнення певної мети або завершення проекту [135]. Наведені визначення є досить загальними і можуть застосовуватися до кожної сфери людського життя. Однак, авторів даної роботи цікавить розгляд даного поняття у контексті системи менеджменту персоналу, а конкретніше його стратегічного напрямку – розвитку працівників.

Одним із засновників компетентісного підходу вважають Д. Макклелланда, який першим запропонував на основі оцінки компетентності визначати ефективність діяльності працівників [201]. Розроблене американським вченим поведінкове інтерв'ю дозволило продемонструвати якості кожного кандидата на певну посаду, зробити їх порівняльний аналіз та експертним шляхом відокремити тих, хто не відповідає вимогам функціональних обов'язків. Результати подальших досліджень компетентісного підходу, що проводилися на різних типах підприємств, дозволили Д. Макклелланду нарахувати 21 компетенцію, властиву людям, які успішно реалізують себе у професіях середнього та високого рівнів.

У свою чергу, одну з перших класифікацій компетенцій на основі професіоналізму було розроблено у Німеччині [2; 103; 104]. Саме німецькі вчені відштовхуючись від наявності необхідних знань, що забезпечать ефективне виконання роботи, розподілили компетенції за наступною типологією: предметні (готовність до виконання поставлених завдань, здатність до розв'язання проблем та цільової оцінки результатів за допомогою знань, навичок та досвіду), соціальні (готовність та здатність до створення, підтримки й розвитку соціальних відносин) та особистісні (готовність до аналізу, здатність до розуміння та оцінки потенційних шляхів розвитку, наявних обмежень та вимог навколишнього середовища).

Чітке розмежування понять "компетенція" та "компетентність" наводять європейські науковці у проекті "TUNING" [227]. Так, під компетентністю слід розуміти динамічну комбінацію знань, вмінь, розумінь, цінностей та інших особистих якостей, що описують результати навчання, тоді як компетенція включає знання та розуміння, знання як діяти та як бути. Іншими словами, компетенція – це надані особі повноваження, а компетентність – набуті реалізаційні здатності особи до ефективної діяльності.

Отже, у кожній з країн світу, де займалися проблемами ефективного управління персоналом, рано чи пізно поставало питання компетентісного підходу, яке не завжди мало саме таку назву, але розуміння його стратегічного значення як для Великої Британії (модель кваліфікацій на підставі професійних стандартів функціональної компетентності) [180], Франції (система індивідуальної оцінки компетенцій) [70], Австрії (доповнення німецької типології когнітивними компетенціями) [104], так і для інших економічних шкіл світу є незмінним й нині. Аналізуючи більш детально переваги та недоліки кожного з підходів, керівники українських підприємств мають змогу досягти максимальної результативності та ефективності функціонування системи стратегічного управління персоналом.

Проте, незважаючи на представлене розмаїття підходів до визначення терміна "компетенція", й досі у прогресивних практиках управління як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств існує значна плутанина між розумінням значення понять "компетентність" та "компетенція". І це не випадково, оскільки процес становлення компетентісного підходу є інтернаціональним і майже кожен із практиків та теоретиків менеджменту зробив свій внесок у трактування даних понять. Однак, проаналізувавши відповідні літературні джерела [70; 72;



116; 141; 149; 180; 188; 198; 205; 218], автори даної монографії дійшли висновку, що наведені вище поняття мають досить тісний взаємозв'язок, а їх принципова відмінність полягає у тому, що компетенція становить рівень професіоналізму та досвідченості особистості відносно певного кола предметів та процесів, тоді як компетентність, на думку авторів, – це динамічне поєднання знань, вмінь та навичок працівника, що за безпечують його здатність і готовність ефективно виконувати професійні задачі. Тобто сучасний персонал має володіти розвинутими компетентностями у сфері своєї професійної діяльності та бути компетентним відповідно до цільових завдань підприємства.

Однак логічним є наступне питання – якими компетентностями має володіти сучасний виробничий персонал, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства. Оскільки саме виробничий персонал займає найбільшу питому вагу у загальній чисельності персоналу машинобудівних підприємств, є безпосереднім виконавцем основної виробничої діяльності та стрижнем будь-якої виробничої системи підприємства, то від його продуктивної праці залежить збільшення обсягів виробництва, а від того, який рівень розвитку він має, залежить якість продукції та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Більше того, стрімкі зміни у виробництві (вдосконалення виробничих технологій, розвиток та модернізація техніки та обладнання) вимагають загального підйому виробничої сфери економіки України, що неможливо без працівників підготовлених належним чином. Дійсно, високий рівень організації виробництва відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, проте реалізація всіх можливостей, закладених у новій техніці та технологіях, залежить, впершу чергу, від конкретних людей (працівників), їх знань, рівня кваліфікації та компетентності, дисципліни, мотивації, адаптивності та сприйнятливості до навчання.

Враховуючи той факт, що будь-які види виробничої діяльності містять значний технічний компонент, саме компетентність у технічних питаннях потрібна працівнику, який займається розробкою, монтажем нових виробів або устаткування хоч б тому, що створення нової, більш кращої техніки вимагає, як мінімум, знання того, як працюють старі машини та устаткування. Однак для сучасного підприємства, що прагне досягти успіху в конкурентній боротьбі, важливо, щоб кожен працівник володів значно більшими технічними знаннями.

Отже, керівництво на постійній основі повинно дбати про вдосконалення та розширення компетентностей виробничого персоналу, що

дозволить підприємству підвищити ефективність свого функціонування, створить підґрунтя для майбутнього розвитку та процвітання.

На жаль, існуючі наукові праці мають широкий перелік професійних компетентностей, що повинні бути притаманними керівному складу підприємства, проте детального опису необхідної сукупності професійних якостей, що стануть у нагоді для звичайного працівника для успішного виконання професійних завдань та успішної реалізації стратегічних цілей управління, немає. З огляду на це було переглянуто загальний перелік компетентностей вищої ланки управління та виокремлено з нього ті, що мають розвивати виробничий персонал, й доповнено новими, оцінка рівня прояву яких дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно вибору напрямку розвитку персоналу підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Перелік компетентностей виробничого персоналу

Група компетентностей	Перелік компетентностей
Корпоративні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розуміння стратегії та специфіки діяльності.</li> <li>2. Спрямованість на розвиток підприємства.</li> <li>3. Орієнтація на результат.</li> <li>4. Прихильність цілям підприємства</li> </ol>
Професійні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатність до дотримання норм праці на підставі наявних знань.</li> <li>2. Ефективне застосування знань, вмінь та навичок відповідно до рівня професійної підготовки.</li> <li>3. Володіння комп'ютерними технологіями.</li> <li>4. Навички планування та організації власної праці.</li> <li>5. Здатність до виконання складних завдань.</li> <li>6. Здатність до раціонального використання робочого часу.</li> <li>7. Здатність до своєчасного виконання робіт.</li> <li>8. Спрямованість на виготовлення якісної продукції.</li> <li>9. Орієнтація на безпечне виконання завдань відповідно до вимог техніки безпеки.</li> <li>10. Прагнення та здатність до професійного зростання</li> </ol>
Поведінкові	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідальність.</li> <li>2. Самостійність, самоорганізованість.</li> <li>3. Адаптивність.</li> <li>4. Наполегливість у досягненні цілей.</li> <li>5. Авторитет у колективі.</li> <li>6. Робота в команді (навички побудови взаємовідносин).</li> <li>7. Ініціативність.</li> <li>8. Дисциплінованість</li> </ol>

Слід зазначити, що наведений вище набір компетентностей може бути доповнений або змінений з урахуванням специфіки діяльності підприємства та особливостей виконуваних працівником завдань, його категорії, однак обов'язково скоригований відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

Розподіл компетентностей на три групи відповідає широко розповсюдженій у літературних джерелах класифікації [10; 70; 102; 116; 152; 159; 191; 193], тому її використання вважаємо за прийнятне.

До групи корпоративних (ключових, основних або базових) компетентностей віднесено якості, що мають бути притаманні будь-якій посаді на підприємстві, оскільки вони пов'язані з цінностями, що відповідають засадам корпоративної етики, культури підприємства та закріплені у загальній стратегії його розвитку. Аналіз цих компетентностей дозволяє визначити загальний трудовий потенціал підприємства, оцінити раціональне сполучення знань, навичок та здібностей працівників, що визначає систематичний успіх та рівень конкурентоспроможності підприємства [193]. Корпоративна компетентність має довгостроковий характер, забезпечує формування та підтримку стійкої стратегічної конкурентної переваги підприємства, а тому потребує як постійного удосконалення існуючих, так і розвитку нових компетентностей працівників, що, у свою чергу, є актуальним напрямком стратегічного управління персоналом. До даної групи увійшли компетентності, розвиток яких сприятиме зближенню керівництва підприємства з власним персоналом щодо розуміння стратегії та специфіки діяльності підприємства задля єдності та прихильності навколо досягнення одних і тих же цілей та задач шляхом виконання спільної справи. Усвідомлення цього має автоматично спрямувати виробничий персонал на повну відданість, бажання працювати злагоджено та ефективно, підвищувати якість та результативність праці задля зростання конкурентоспроможності підприємства та визнання вкладу кожного працівника у цей процес.

Друга група компетентностей представлена переліком тих професійних якостей, якими повинен володіти кваліфікований працівник для виконання своїх прямих виробничих обов'язків. Оцінка професійних (технічних) компетентностей дає змогу моделювати виробничі процеси, сприяє професійному самовизначенню персоналу, дозволяє співставити майстерність, професіоналізм та досвід роботи працівника на займаній посаді. Даний вид компетентностей не є завершеним, оскільки

формується впродовж усього життя людини, починаючи з моменту оволодіння професією та завершуючи виходом на пенсію [58]. Саме професійні компетентності виступають певним критерієм відбору необхідних працівників, передумовою для вибору напрямків навчання персоналу, важливим елементом його оцінки та заохочення.

Якщо знання норм праці, відповідний рівень професійної підготовки, дотримання строків виконання робіт та виконання техніки безпеки є обов'язковим для кожного працівника, зайнятого виробничою діяльністю, то розвиток таких професійних компетентностей, як володіння комп'ютерними технологіями, навички планування та організації власної праці, здатність до раціонального використання робочого часу, виконання складних завдань, спрямованість на якість та прагнення до професійного зростання дозволить здійснити перехід на новий виробничий рівень, впроваджувати на підприємстві новації, адже його персонал прагне та постійно розвивається у потрібному напрямку, дбає про зменшення випуску бракованої продукції, ефективно використовує свій робочий час завдяки чіткому плануванню послідовності виконання етапів роботи, а складність нових виробничих завдань його тільки стимулює та сприяє розкриттю нових здібностей та прояву професійної майстерності.

Поведінкові (особистісні) компетентності представлені у вигляді природних здібностей, особливостей характеру, мотивів та моделі поведінки працівника під час виконання свої професійних обов'язків [152]. Завдяки їх аналізу можуть бути виявлені більш перспективні працівники з кола тих, хто обіймає однакову посаду та має один і той же кваліфікаційний рівень. Також оцінка даної групи компетентностей саме через призму аналізу особистісних якостей персоналу дозволяє визначити працівників, які мають усі задатки для ефективного вирішення завдань. Одночасно, рівень розвитку поведінкових компетентностей є індикатором соціалізації працівника, його вміння будувати взаємовідносини у трудовому колективі, вирішувати конфлікти та проявляти комунікативні навички. Більше того, дані компетентності є важливим аспектом у процесі прийому нових кандидатів на роботу, їхнього переміщення, просування кар'єрними сходами в межах підприємства та власне розвитку персоналу.

Так, наприклад, розвиток у виробничого персоналу відповідальності за результати власної праці, дисциплінованості, ініціативності, самоорганізованості, адаптивності та наполегливості у досягненні цілей є

запорукою чіткої та злагодженої роботи підприємства, впровадження партисипативного стилю управління, налагодження плідної співпраці між усіма службами та підрозділами підприємства. У свою чергу вміння будувати взаємовідносини у колективі, цінити керівника як наставника, а інших працівників – як людей, об'єднаних спільною метою, забезпечить ефективну роботу в команді, створить сприятливу атмосферу в трудовому колективі. Все це у комплексі сприятиме зміцненню організаційної культури підприємства, для якого персонал є головним джерелом розвитку та процвітання.

Запропонований набір компетентностей виробничого персоналу повинен стати ефективним інструментом оцінки працівників, практична цінність якого полягає у можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно розвитку персоналу, його кар'єрного просування, стимулювання та (або) покарання. Оцінка та аналіз рівня прояву наведеного вище переліку компетентностей дозволить досягти високої результативності кожного робочого місця, забезпечити систематичне стимулювання розвитку персоналу на підставі цілеспрямованого професійного навчання, що сприятиме успішній реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

Після того, як було сформовано комплексну модель компетентностей виробничого персоналу промислового підприємства доцільно перейти до оцінки їх безпосереднього прояву, алгоритм проведення якої рекомендовано взяти у роботі І. Грузіної [45]. Запропонована вченим система оцінки компетентностей персоналу, на погляд авторів монографії, є найбільш вдалою та об'єктивною, оскільки містить логічну послідовність етапів проведення, чіткий математичний апарат розрахунків, а аналіз її результатів стане міцним фундаментом для розробки ефективних програм розвитку працівників у процесі стратегічного управління підприємством. Також розроблена модель допоможе вищій гілці управління отримати більш повне уявлення щодо особливостей, мотивів та властивостей, якими мають володіти висококваліфіковані працівники, а детальний аналіз їх рівня прояву дозволить скоординувати програми розвитку компетентностей й удосконалити стратегію управління персоналом.

Отже, оцінка рівня прояву кожної компетентності визначається експертним методом. При цьому слід зазначити, що надійність та точність розрахунків, одержаних на основі експертних оцінок, у першу

чергу, залежить від складу експертної групи (комісії), професіоналізму, обсягу знань, практичного досвіду та ерудованості її членів. У даному випадку експертів доцільно обирати виходячи з рівня їх кваліфікації та стажу роботи на підприємстві. Тобто, до складу експертної групи необхідно включити висококваліфікованих працівників підприємства (найбільш досвідчені працівники, керівники окремих підрозділів і представники вищої управлінської ланки), також можливе залучення відповідних спеціалістів ззовні. Оскільки метою проведення даної експертизи є визначення компетентності персоналу конкретного підприємства, доцільно обирати потенційних експертів із кола його персоналу, що пояснюється глибоким знанням та розумінням працівниками специфіки діяльності даного підприємства, його історії, господарської політики, виробничих потужностей та інших ресурсних можливостей (обмежень).

Не менш важливим є визначення кількості експертів, що увійдуть до складу експертної комісії. Зазвичай їх кількість змінюється в межах від 8 до 150 чоловік, на що впливає мета та обсяг (трудомісткість) експертизи, бажаний рівень її точності та час, відведений на її виконання. Розрахувати оптимальну чисельність групи експертів можливо на основі теорії вибіркового спостереження [13] (формула 3.2):

$$n = \frac{W(1 - W)}{\mu^2} \cdot t^2, \quad (3.2)$$

де  $n$  – кількість членів групи експертів;

$W$  – питома вага експертів, які мають певні ознаки, що встановлені організаторами експертизи;

$t$  – критерій Стюдента при заданому рівні істотності (інтервал довіри);

$\mu$  – середня гранична помилка частки.

Наступний етап оцінки пов'язаний з визначенням рівнів прояву кожної компетентності відносно якісних відмінностей у виконуваних завданнях. І. Грузіна та В. Гриньова пропонують використовувати найбільш розповсюджену у літературі чотирирівневу модель виразу компетентностей, кожному рівню якої має відповідати конкретна компетентність та відповідна кількість балів [10; 70]. Запропонована шкала оцінки представлена у табл. 3.4.

### Шкала оцінки рівнів прояву компетентностей

Рівень прояву	Бали
Нульовий (негативний) рівень	1 – 2
Перший (базовий) рівень	3 – 5
Другий (сильний) рівень	6 – 8
Третій (рівень майстерності)	9 – 10

Наочний приклад виділення корпоративних компетентностей виробничого персоналу, визначення рівнів прояву та загальної бальної оцінки наведено у табл. 3.5.

### Модель оцінки компетентностей виробничого персоналу

Група компетентностей	Перелік компетентностей у групі	Рівні прояву компетентностей у працівника	Оцінка рівня прояву компетентностей працівником, бали
Корпоративні	Розуміння стратегії та специфіки діяльності	нульовий; перший; другий; третій	X <sub>1.1.1</sub> X <sub>1.1.2</sub> X <sub>1.1.3</sub> X <sub>1.1.4</sub>
	Спрямованість на розвиток підприємства	нульовий; перший; другий; третій	X <sub>1.2.1</sub> X <sub>1.2.2</sub> X <sub>1.2.3</sub> X <sub>1.2.4</sub>
	Орієнтація на результат	нульовий; перший; другий; третій	X <sub>1.3.1</sub> X <sub>1.3.2</sub> X <sub>1.3.3</sub> X <sub>1.3.4</sub>
	Прихильність цілям підприємства	нульовий; перший; другий; третій	X <sub>1.4.1</sub> X <sub>1.4.2</sub> X <sub>1.4.3</sub> X <sub>1.4.4</sub>

*Примітка.* Детальна характеристика рівня прояву кожної конкретної компетентності наведена у Додатку 3.

На завершальному етапі аналітичної оцінки автор у [45] пропонує власну формулу для розрахунку загальної оцінки компетентності працівника. Однак, задля досягнення мети дослідження, а саме для розрахунку комплексного інтегрального показника рівня розвитку персоналу, доцільно виконати переведення отриманих експертних оцінок

у кількісні дані, використовуючи при цьому відносну частоту рівня прояву кожної компетентності у судженнях експертів за формулою 3.3:

$$R_k = \sum_{i=1}^{10} W_i \cdot K_i, \quad (3.3)$$

де  $R_k$  – ймовірнісний рівень прояву компетентності;

$W_i$  – відносна частота рівня прояву кожної компетентності у судженнях експертів;

$K_i$  – бал компетентності.

Таким чином, використовуючи шкалу оцінки рівнів прояву компетентностей та модель оцінки компетентностей виробничого персоналу керівництво підприємства отримує можливість не тільки дослідити рівні прояву кожної компетентності у працівника, але й, на цій основі, сформулювати необхідні програми вдосконалення та розвитку як самих компетентностей окремо, так і персоналу в цілому. Отже, застосування у сучасній практиці управління персоналом такого дієвого інструменту як оцінка компетентностей працівників дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ефективності функціонування кадрового резерву та доцільності кар'єрного просування конкретних працівників, результативності навчання та розвитку персоналу, необхідності впровадження програм стимулювання та покарання. Більше того, систематичний аналіз рівня прояву компетентностей у працівників є міцним підґрунтям для досягнення значних результатів на кожному робочому місці та запорукою дієвого функціонування систем мотивації розвитку персоналу на підставі цілеспрямованого навчання, що покликано забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнюючи методику визначення рівня розвитку персоналу, наведемо загальну формулу розрахунку комплексного інтегрального показника рівня розвитку персоналу підприємства ( $I_{RP}$ ) (формула 3.4):

$$I_{RP} = 1 - \frac{d_j}{d_0}, \quad (3.4)$$

де  $I_{RP}$  – інтегральний показник рівня розвитку персоналу;

$d_j$  – евклідова відстань стандартизованої системи показників до еталону в  $i$ -му періоді;

$d_0$  – сума середньої відстані  $d_j$  та стандартного відхилення  $d_j$  помноженого на 2.



До складу даної синтетичної нормованої величини увійшли такі показники, як: продуктивність праці; частка працівників у середньо-обліковій чисельності персоналу, які мають повну вищу освіту; науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами; працівники, які пройшли підготовку (навчені новій професії), підвищили кваліфікацію у звітному періоді; коефіцієнт стабільності персоналу; питома вага витрат на професійне навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства, середньорічний розмір премій та надбавок до заробітної плати одного працівника, середньорічні витрати на професійне навчання на одного працівника та ймовірнісний рівень прояву компетентностей [50].

Запропонована модель оцінки рівня розвитку персоналу становить ядро системи стратегічного управління персоналом, оскільки покликана не тільки систематично визначати, контролювати та всебічно розвивати наявний професійно-кваліфікаційний рівень працівників, виявляти слабкі місця в діяльності підприємства, але й розробляти ефективні програми навчання та мотивації персоналу, підвищення його зацікавленості у розвитку власного потенціалу, компетентності, заповзятості, прояву креативності й загальної мобілізації сил на стратегію розвитку підприємства. Усвідомлення значення розвитку персоналу для керівництва має бути підґрунтям подальших результативних перетворень та удосконалень системи стратегічного управління підприємством, де одним із ефективних інструментів покликана стати комплексна методика оцінки інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

### **3.3. Обґрунтування основних напрямів стратегії розвитку персоналу на підставі розрахунку інтегрального показника рівня розвитку працівників (на прикладі виробничого персоналу підприємства)**

Динамічність змін у ринковому середовищі та відкритість національної економіки гостро ставлять питання конкурентоспроможності вітчизняної продукції, що вимагає швидких перетворень робочої сили у промисловості, підвищення рівня її кваліфікації, професійного зростання та відповідності мінливим умовам як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У зв'язку з цим, особливого значення набуває розвиток персоналу як провідний інструмент стратегії управління, запорука зростання продуктивності праці, стабільного та успішного функціонування підприємства.

Сучасна конкурентна боротьба охопила усі складові управління, але найбільш яскраво вона проявляє себе у сфері кадрового менеджменту, оскільки лише персонал підприємства здатен виготовляти високоякісну продукцію, впроваджувати інноваційні технології, досягати поставлених цілей, ефективно реалізовувати стратегію розвитку підприємства та, тим самим, гідно протистояти конкурентам. Однак, все це під силу лише спеціально підготовленому та навченому персоналу, який постійно вдосконалює свої професійні навички, акумулює виробничий досвід та проявляє всебічну потребу у розвитку.

На жаль, українські підприємства, порівняно зі світовими, відчувають значну потребу у висококваліфікованих працівниках, що найближчим часом, відповідно до останніх прогнозів спеціалістів, стане значною проблемою загальнодержавного рівня. Постійне залучення на тимчасовий строк висококласних фахівців не є ефективним вирішенням даної проблеми, оскільки вимагає значних коштів і не дозволяє зосередити та утримати всередині підприємства необхідні знання та досвід. З огляду на це, розвиток персоналу відповідно до виробничих потреб є актуальним напрямком для керівництва підприємства, так як дозволить отримати власний висококваліфікований трудовий потенціал, підвищити ефективність праці та займати конкурентоспроможні позиції на ринку.

Керівництво вітчизняних підприємств повинно не тільки чітко усвідомлювати стратегічне значення розвитку персоналу та на постійній основі стимулювати зацікавленість працівників у професійно-кваліфікаційному зростанні, але й дбати про реалізацію відповідних заходів щодо контролю протікання програм розвитку, періодично оцінювати практичні результати професійного навчання та підготовки персоналу. Тобто здійснювати оцінку розвитку персоналу підприємства відповідно до вимог і функцій кожної посади з позиції досягнення цілей стратегії управління, інтересів працівників та стану навколишнього середовища. Саме оцінка розвитку працівників дозволить визначити загальні умови розвитку персоналу (аналіз стратегії управління та системи кадрового менеджменту підприємства), якість засобів та методів стратегічного управління персоналом (аналіз поточного стану справ, майбутніх перспектив ефективного використання трудового потенціалу працівників та побудови відповідних прогнозів щодо змін зовнішнього середовища), оцінити появу можливих ризиків. Для персоналу оцінка їх професійного розвитку – це певна гарантія експертизи рівня розвитку та прояву їх компетентності й можливості просування кар'єрними сходами.

Одним із основних етапів контролю реалізації процесу розвитку працівників є оцінка ступеня освоєння знань, практичних навичок та прояву професійних компетентностей, що запропоновані відповідно до програми розвитку персоналу та стратегії управління, а також порівняння поточного стану рівня прояву успішних змін у професійній поведінці працівника, покращення виконання його трудових обов'язків з попередніми результатами. В межах підприємства оцінка розвитку персоналу дозволяє виявити ефективність навчання та її вплив на загальний результат діяльності, тобто шляхом безпосереднього аналізу рівня плинності кадрів, продуктивності праці, обсягів продажів та інших соціально-економічних показників, оцінити результативність розвитку персоналу для підприємства в цілому.

Оцінка розвитку персоналу, на думку авторів даної роботи, спрямована на пошук резервів системи кар'єрного зростання працівника, що покликано допомогти йому визначити власні потреби у просуванні кар'єрними сходами, а також узгодити можливості професійного розвитку (підвищення кваліфікації) з корпоративними цілями підприємства. Це, у свою чергу, дозволить істотно зменшити старіння трудового потенціалу виробничих кадрів та рівень плинності, вчасно виявляти слабкі або проблемні місця у програмі розвитку персоналу, вживати відповідних заходів щодо покращення професійно-кваліфікаційного зростання працівників та на цій основі забезпечити безперебійне функціонування системи стратегічного управління персоналом.

Відомо, що управлінський контроль є однією з головних функцій менеджменту, мета якого полягає в комплексній оцінці та обліку результатів роботи персоналу та підприємства [32; 103; 159]. Саме контроль є відповідним інструментом розвитку підприємства, оскільки дозволяє за допомогою спостереження, обліку, аналізу своєчасно виявити слабкі місця системи управління, скоригувати прийняті рішення, плани, норми та нормативи праці. Тобто, за сучасних умов функція контролю набуває стратегічного спрямування, а оцінка як провідний елемент реалізації даної функції виступає елементом зворотного зв'язку, індикатором ефективності діяльності усіх систем підприємства. Отже, необхідність своєчасної оцінки стану системи управління персоналом, у тому числі рівня розвитку працівників, є актуальною та цілком виправданою.

Конкретизуючись на зацікавленості керівництва підприємства у ефективному використанні персоналу, його знань, професійних компетент-

ностей та виробничого досвіду, досить важливо правильно оцінити кінцеві результати виробничої діяльності працівників, виявити трудовий внесок кожного з них задля прийняття рішення щодо доцільності впровадження програм розвитку персоналу та їх стратегічного значення для підприємства. За цих умов використання запропонованої у підрозділі 3.2 моделі оцінки рівня розвитку персоналу є доцільним.

Для наочності сприйняття розробленої у підрозділі 3.2 моделі розрахунки було апробовано на прикладі виробничого персоналу ПАТ Харківський завод "Гідропривід". Станом на 2012 рік чисельність персоналу даного підприємства склала 53 чоловіки, з них виробничий персонал налічує 39 працівників. Оцінка рівня їхнього розвитку, на думку авторів, є показовою, а, отже, повинна надавати керівництву певне уявлення про поточний стан професійно-кваліфікаційного рівня працівників, визначати проблемні місця та розробляти відповідні рекомендації щодо покращення програм розвитку та стратегії управління персоналом підприємства. Більше того, у 2011 – 2012 рр. за умов лізингу підприємство отримало новий верстатний ряд та, відповідно, вдосконалили технологію виготовлення та складання гідрообладнання. Це, своєю чергою, вимагає належним чином підготовленого виробничого персоналу, що буде безпосередньо працювати за новими верстатами та покращувати якість й оперативність виготовлення продукції. Саме тому та згідно з прийнятою стратегією розвитку ПАТ Харківський завод "Гідропривід", у 2012 р. пріоритетним напрямком є підвищення кваліфікації працівників, зокрема виробничого персоналу.

Вибір даного підприємства також пояснюється результатами аналізу стану професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, проведеному у підрозділі 3.1. Відповідно до них, ПАТ Харківський завод "Гідропривід" має низький рівень розвитку працівників порівняно з іншими досліджуваними підприємствами, тому відповідна оцінка рівня прояву компетентностей його персоналу є доцільною.

Беручи до уваги те, що дане підприємство спеціалізується на виробництві та ремонті продукції загальномашинобудівного застосування й високий технічний рівень та складність виробів є головним фактором постійного вдосконалення технології та організації виробництва, ПАТ Харківський завод "Гідропривід" має не тільки дбати про високий професійний рівень персоналу, але й на постійній основі підвищувати кваліфікацію, вдосконалювати майстерність та всебічно розвивати своїх працівників.

Склад та кількість експертної групи було визначено за умови, що стаж роботи потенційного експерта на даному підприємстві повинен бути більше ніж 10 років, він має вищу професійну освіту, тобто рівень його компетентності відповідає вимогам експертизи. До загального списку експертів увійшло 17 спеціалістів, 16 з яких мають відповідний стаж роботи. Визначимо оптимальну кількість експертів за формулою 3.2 за заданої ймовірності  $P = 0,9545$ ,  $t = 2$  і середньої граничної помилки частки  $0,15$ :

$$n = \frac{0,94(1-0,94)}{0,15^2} \cdot 2^2 = \frac{0,2256}{0,0225} = 10,026 \approx 10$$

Отже, до складу експертної групи увійшли 10 експертів, а саме: заступник генерального директора, начальники відділів кадрів, постачання, збуту, технічного контролю, інструментального цеху та цеху складання важких радіально-поршневих насосів, інженер-технолог, головний енергетик та начальник станції гідроприводу. Кількість членів експертної групи є оптимальною, що дозволяє уникнути неузгодженості думок, врахувати персональний погляд кожного експерта та, тим самим, гарантувати достовірність отриманої інформації.

Після того як експертна група сформована, наступним етапом є збирання максимального обсягу інформації щодо специфіки, характеру та вимог до професійних обов'язків працівників. Тобто безпосереднім чином аналізуються знання, навички та вміння виробничого персоналу, які вони застосовують в ході виконання професійних завдань. На даному етапі будуть використані наступні методи: опитування працівників та їхніх керівників із застосуванням інтерв'ювання (дозволить визначити коло професійних обов'язків та зону відповідальності перших, виявити найбільш гострі проблеми у ході виконання професійних обов'язків, оцінити рівень інтелектуального, емоційного та фізичного навантаження на працівника та на цій основі сформулювати стандарти, норми поведінки, що увійдуть до складу компетентностей), фотографія робочого часу та хронометраж (для аналізу трудової поведінки працівника, рівня його самостійності, визначення кількості виконуваних виробничих операцій, затрат часу та рівень складності робіт); формування робочих груп (аналіз групової роботи, визначення неформальних лідерів, рівня адаптивності та готовності брати на себе відповідальність за роботу інших).

На наступному етапі за допомогою залучених експертів проводиться оцінка рівня прояву кожної компетентності виробничим персоналом ПАТ Харківський завод "Гідропривід" за запропонованою шкалою оцінки (див. табл. 3.4). Результати оцінки рівня прояву компетентностей наведені у додатку И.

Останній етап аналітичної оцінки компетентності виробничого персоналу полягає у визначенні підсумкового ймовірнісного рівня прояву компетентностей ( $R_k$ ) кожним працівником досліджуваного підприємства (див. формулу 3.3) за умови, що в оцінці брало участь 10 експертів, а кожна компетентність оцінювалася за 10-бальною шкалою (10 – найвища оцінка рівня прояву компетентності, а 1 – відповідно, найнижча). Результати оцінки ймовірнісного рівня прояву компетентностей наведено у додатку К.

Для перевірки узгодженості думок експертів використовують коефіцієнт конкордації Кендалла ( $W$ ) (формули 3.5, 3.6) [108]:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2(n^3 - n)}; \quad (3.5)$$

$$S = \sum_{i=1}^n \left( \sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2, \quad (3.6)$$

де 12 – постійна величина у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації, що запропонована Кендаллом;

$x_{ij}$  – сума балів, виставлених експертами за прояв кожної компетентності;

$m$  – кількість експертів, осіб;

$n$  – кількість об'єктів експертизи.

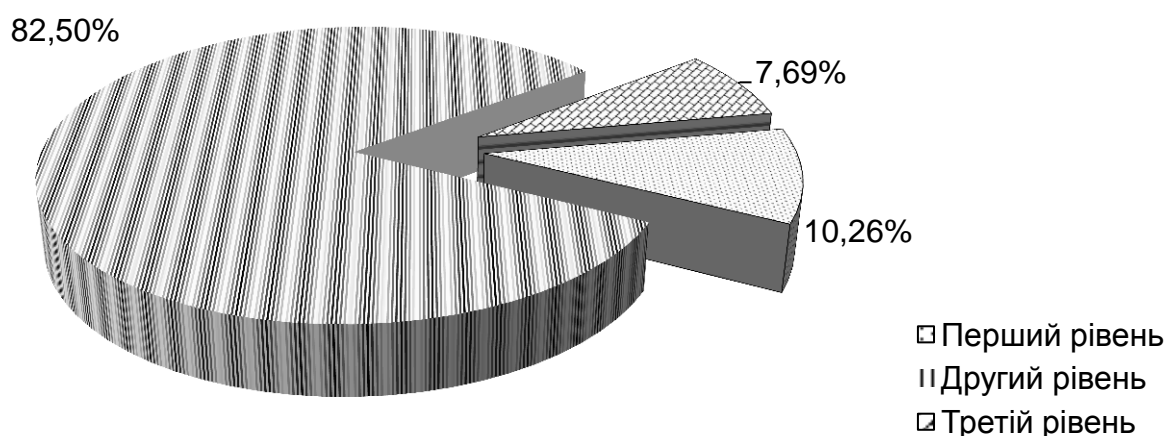
Коефіцієнт конкордації змінюється у діапазоні  $0 < W < 1$ , причому приближення його значення до нуля свідчить про цілковиту неузгодженість думок фахівців, у противному разі  $W$  прагне до 1, отже між оцінками різних експертів існує тісний зв'язок. Якщо ж коефіцієнт конкордації менше 0,4 – говорять про слабкий, незадовільний ступінь узгодженості думок фахівців, за  $W > 0,6$  – ступінь узгодженості думок експертів високий, а, отже, отримана інформація є достовірною.

За результатами розрахунків (додаток Л) коефіцієнт конкордації, під час визначення ймовірнісного рівня прояву компетентностей працівників, дорівнює:

$$W = \frac{12 \cdot 305231,69}{10^2(39^3 - 39)} = \frac{3662780,28}{5928000} = 0,6179 \approx 0,62$$

Це свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів. Отже, результати проведеної експертизи слід вважати достовірними та такими, які можна використовувати у подальших розрахунках.

Отримані результати дозволяють розподілити весь виробничий персонал ПАТ Харківський завод "Гідропривід" за шкалою оцінки ймовірнісного рівня прояву компетентностей (додаток К) на три групи (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Ймовірнісний рівень прояву компетентностей працівників ПАТ Харківський завод "Гідропривід"**

До першої найбільш чисельної групи увійшли працівники з другим (сильним) рівнем прояву компетентностей, до другої – виробничий персонал з першим (базовим) рівнем та до останньої групи – найменша кількість працівників, які мають третій рівень прояву компетентностей.

Відповідно до наведеної діаграми, виробничий персонал ПАТ Харківський завод "Гідропривід" в середньому має сильний рівень прояву компетентностей, що характеризує переважну більшість працівників (82%) як відповідальних виконавців своїх трудових обов'язків, здатних працювати у складних умовах. Їх професійні досвід та знання дозволяють вміло використовувати базові компетентності та вирішувати особливо відповідальні задачі управління. Приблизно 8 % виробничого персоналу мають третій (рівень майстерності) рівень прояву компетентностей, що свідчить про авторитет працівника, його здатність задавати патерни поведінки для колективу, мотивувати його на розвиток компетентностей та бути прикладом для інших. Перший (базовий) рівень

компетентностей проявляється у 10 % працівників, що зумовлено наявністю у них професійних якостей тільки для виконання своїх трудових обов'язків, такі працівники нівелюють бажання вдосконалюватися.

На думку авторів даної роботи, подібний розподіл виробничого персоналу за рівнем прояву компетентностей є типовим і відповідає закону нормального розподілу. Однак, якщо проаналізувати окремо прояв кожної компетентності в межах певної групи, то можна отримати інші результати. Так, наприклад, оцінка рівня володіння комп'ютерними технологіями у групі професійних компетентностей дозволила виявити незадовільну тенденцію. А саме, 41 % виробничого персоналу потребує допомоги щодо покращення навичок роботи за комп'ютером. Також, у межах стратегічного розвитку підприємства слід розвивати й інші професійні компетентності, а саме підвищувати рівень професійної підготовки персоналу, що дозволить поступово ускладнювати змістовність праці та, відповідно до вимог виробництва, підтримувати належний рівень професійної майстерності працівників. У свою чергу, раціональне використання робочого часу забезпечить дотримання строків виконання робіт. Здатність до дотримання норм праці на підставі наявних знань, спрямованість на виготовлення якісної продукції дозволять істотно зменшити виробничий брак, забезпечать випуск високоякісної продукції. Орієнтація на безпечне виконання завдань відповідно до вимог техніки безпеки сприятиме зниженню рівня виробничого травматизму тощо. Отже, для керівництва ПАТ Харківський завод "Гідропривід" професійне зростання персоналу має стати ключовим напрямком загальної стратегії управління, в якому основне місце відводиться розвитку корпоративних, професійних та поведінкових компетентностей працівників.

Таким чином, аналіз запропонованої моделі компетентностей дозволить керівництву підприємства не тільки визначити загальний рівень їх прояву, але й дослідити кожну компетентність окремо, тим самим виявити недоліки у роботі конкретного працівника, встановити причинно-наслідковий зв'язок. Більше того, дана модель, акумулюючи у собі майже всі основні функції стратегічного управління персоналом, мінімізуватиме витрати коштів та часу на відбір нових працівників та формування належного кадрового резерву, виступатиме певним критерієм під час оцінки персоналу, міцним підґрунтям для розвитку та навчання персоналу, дозволятиме обґрунтовано заохочувати працівників або виносити їм догани. Застосування даної моделі також дозволить доповнити загальну оцінку рівня розвитку персоналу



якісними показниками та стане ефективним інструментом керівництва у процесі стратегічного управління персоналом.

Після того, як розраховано всі складові інтергального показника рівня розвитку персоналу ( $I_{rp}$ ), доцільно перейти до його визначення. Додаток М містить поетапний розрахунок рівня розвитку виробничого персоналу ПАТ "Гідропривід", кінцеві результати якого представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Рівень розвитку персоналу ПАТ Харківський завод "Гідропривід"

Рівень розвитку персоналу	Значення граничних меж рівня	Кількість працівників, віднесених до кожного рівня
Низький	0,098 – 0,411	21 (53,85 %)
Високий	0,412 – 0,748	18 (46,15 %)

Якісну інтерпретацію рівня розвитку виробничого персоналу (низький та високий) здійснено за допомогою кластерного аналізу (додаток Н), де об'єктом, що кластеризувався, виступав виробничий персонал (39 працівників) ПАТ Харківський завод "Гідропривід", а в ролі ознак класифікації – шість показників (продуктивність праці, стаж роботи на даному підприємстві, середньорічний розмір премій і надбавок до заробітної плати одного працівника, рівень кваліфікації, середньорічні витрати на професійне навчання на одного працівника, ймовірнісний рівень прояву компетентностей) та узагальнюючий показник – рівень розвитку персоналу.

Аналіз наведених вище даних дозволяє стверджувати, що більшість виробничого персоналу (53,85 %) мають низький рівень розвитку, що може проявлятися у слабкому розумінні стратегії та специфіки діяльності підприємства, неможливості самостійно виконувати трудові завдання та своєчасно вирішувати виробничі задачі. Також недостатній рівень професійної підготовки може супроводжуватися зниженням якості праці, збільшенням кількості виробничого браку та загальною неефективністю використання робочого часу відповідно. Більше того, низький рівень розвитку працівника може спричиняти порушення трудової дисципліни, виникнення конфліктів у колективі та, у найгіршому випадку, порушення правил техніки безпеки на виробництві (збільшення рівня професійного травматизму). Для підприємства наявність подібних наслідків є вкрай загрозливою, оскільки на

даному фоні подій досягнення високої продуктивності праці, підвищення якості виробництва, досягнення стратегічних цілей розвитку є неможливим.

Причинами незадовільного рівня розвитку виробничого персоналу даного підприємства можуть бути низький рівень заробітних плат персоналу (розмір середньомісячної заробітної плати працівника складає 1 145,1 грн), недостатня кількість стимулюючих виплат (премій та надбавок), досить низький плановий рівень підготовки кадрів (кількість працівників, що підвищили кваліфікацію або пройшли підготовку є низькою). Більше того, досить гостро постає питання фінансування процесу розвитку персоналу, оскільки витрати на навчання працівників є вкрай мізерними. Так, у середньому на одного працівника щорічно підприємство витрачає 1 015,89 грн, тоді як щомісячно ця сума складає взагалі 84,66 грн. Логічним є наступне питання – як за ці кошти якісно та належним чином підготувати працівника, підвищити рівень його кваліфікації? Отже, проблема розвитку персоналу має глибоке фінансове коріння, а тому потребує вирішення, насамперед, на рівні керівництва, шляхом впровадження відповідних програм розвитку працівників у стратегію управління персоналом, а також перегляд розподілу кошторису витрат підприємства, з метою збільшення частки коштів на забезпечення процесу професійно-кваліфікаційного зростання персоналу.

Високий рівень розвитку мають 46,15 % працівників, що проявляється у належному рівні прояву професійних, корпоративних та поведінкових компетентностей. Однак для керівництва є важливим наявність у персоналу потреби професійного зростання, оскільки дане прагнення є запорукою зростання трудової активності працівників та ефективності виробництва, підґрунтям для досягнення стратегічних цілей та розвитку підприємства в цілому. За цих умов, стратегія управління персоналом ПАТ Харківський завод "Гідропривід" має бути зорієнтована не тільки на розвиток працівників та оцінку його стану, але й на забезпечення програм заохочення персоналу до постійного професійного зростання, освоєння нових виробничих функцій, отримання нових знань та практичних навичок. Це є визначальним для досягнення єдності у стратегічному розвитку підприємства та паралельному розвитку персоналу.

Слід зазначити, що у ході розрахунку рівня розвитку працівників підприємства було виявлено певні обмеження щодо використання запропонованої моделі (див. формулу 3.4). Так, склад комплексного інтегрального показника рівня розвитку персоналу ( $I_{\text{РП}}$ ) доцільно змінити

відповідно до рівня застосування. А саме, для оцінки рівня розвитку персоналу в межах одного підприємства (мікрорівень) значення комплексної оцінки компетентності працівника підсумовується не для всього персоналу, а лише для одного працівника. Також такі показники, як частка працівників, що підвищили кваліфікацію у середньообліковій чисельності персоналу, та коефіцієнт стабільності кадрів доцільно замінити кваліфікаційним розрядом (категорією) працівника та його стажем роботи на даному підприємстві відповідно. Розрахунок частки працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які мають повну вищу освіту, науковий ступінь, є раціоналізаторами та винахідниками, пройшли підготовку у звітному періоді, та питомої ваги витрат на професійне навчання персоналу у ФОП не проводиться, оскільки ведеться визначення рівня розвитку кожного окремо взятого працівника.

Вибір подібної системи оцінки, на думку авторів, є прийнятним, оскільки дозволяє не виключати з моделі важливі для аналізу показники та, тим самим, врахувати їх вплив на рівень розвитку персоналу. Більше того, побідне перетворення дозволяє зробити наступні висновки щодо практичного застосування моделі оцінки рівня розвитку персоналу підприємства:

по-перше, використання комплексної моделі у первісному вигляді дозволяє проводити розрахунок рівня розвитку працівників на макро- та мезорівнях з метою визначення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу підприємств та порівняння їх за рівнем розвитку працівників між собою. Це дає змогу розробляти прогнози, плани соціально-економічного розвитку галузі, регіону, країни тощо;

по-друге, оцінка рівня розвитку персоналу в межах одного підприємства, зазнаючи деяких змін, дозволяє визначити конкретно професійно-кваліфікаційний рівень кожного окремого працівника, що забезпечить керівництво підприємства необхідною інформацією щодо недоліків та проблем у професійному рівні персоналу, дозволить прослідкувати причинно-наслідковий зв'язок та розробити відповідні заходи щодо покращення рівня розвитку персоналу. Однак, слід зазначити, що для оцінки загального рівня розвитку підрозділу (цеху або іншої структурної одиниці) підприємства доцільно використовувати первісний склад показників моделі (див. формулу 3.4).

Узагальнюючи все сказане вище, слід зауважити, що за необхідності визначення індивідуального рівня розвитку працівника слід використовувати змінену систему показників, тоді як загальний професійно-

кваліфікаційний рівень персоналу підприємства доцільно розраховувати за першим варіантом складу моделі.

Однак оцінити тільки рівень розвитку персоналу підприємства, виявити існуючі недоліки та запропонувати заходи щодо їх усунення – цього недостатньо. Кожне підприємство, ставлячи за мету підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, збільшення обсягів продажів, досягнення стратегічних цілей розвитку, завжди керується певною, заздалегідь розробленою стратегією. Від вибору стратегії повністю залежить успіх та прибутковість діяльності підприємства. Саме тому, обираючи її, стратегічне управління має враховувати наступні ключові фактори: переваги (сильні сторони) підприємства та галузі; мету, місію, головні цілі та інтереси вищої ланки керівництва; професійно-кваліфікаційний рівень персоналу. І не випадково кваліфікація персоналу є одним із головних елементів системи стратегічного управління, адже від рівня знань, прояву компетентностей та практичного досвіду персоналу залежить конкурентоспроможність підприємства, ефективність його функціонування порівняно з іншими представниками галузі.

Під час розробки та формування стратегії керівництво підприємства проводить аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначає можливості розвитку підприємства та ресурсні обмеження, проводить оцінку альтернативних варіантів рішень, на основі яких будуються стратегічно обґрунтовані й високоефективні проекти. Слід зазначити, що вже на перших етапах такого аналізу доцільно виявити, які кадрові ресурси має підприємство та які його шанси й ризики відносно персоналу порівняно з конкурентами. Тобто, визначити позицію підприємства за наявності працівників певного рівня кваліфікації, підготовки та практичного досвіду роботи. Отже, стратегічне управління зорієнтовано на дослідження персоналу з точки зору його придатності для реалізації стратегічних рішень.

На думку авторів монографії, одним із дієвих інструментів такого дослідження може бути розробка "Портфеля стратегій підприємства", що становить матрицю, розділену на чотири квадранти, кожному з яких відповідає певна група персоналу. Основою для побудови даного портфелю виступила матриця BCG (метод BCGMatrix або матриця "Зростання–частка ринку") [197; 209]. Аналіз кожного сегмента матриці дозволяє приймати вивержені стратегічні рішення щодо визначення стратегічних позицій підприємства та пріоритетності розподілу фінансових ресурсів на найближчу перспективу. Вона виступає простим та

дієвим інструментом стратегічного управління, що визначає характер стратегії для кожного окремого виду діяльності підприємства.

Інтегруючи дану матрицю у сферу управління персоналом відповідно до мети дослідження, було запропоновано наступний склад "Портфеля стратегій підприємства" (рис. 3.4).

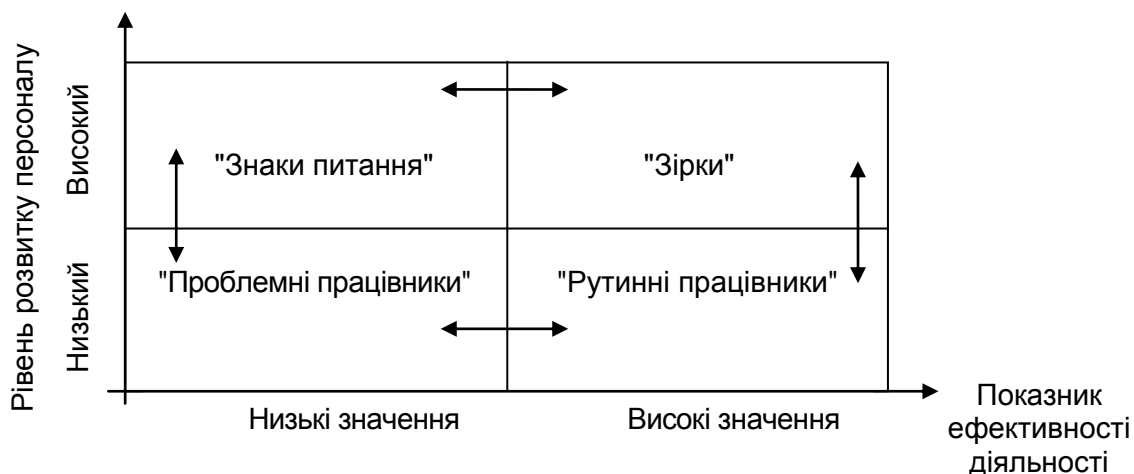


Рис. 3.4. Портфель стратегій підприємства

Розподіл матриці "Портфель стратегій підприємства" на квадранти здійснено за допомогою рівня розвитку персоналу та обраного підприємством показника ефективності діяльності працівника (що, на думку керівництва, найоб'єктивніше відображує досягнуті результати та їх відповідність стратегічним цілям підприємства: продуктивність праці, рівень виробничого браку, ефективність роботи персоналу, зниження витрат часу на виробництво продукції тощо). Межу між "високим" та "низьким" значеннями рівня розвитку персоналу та показником ефективності діяльності доцільно встановлювати індивідуально для кожного підприємства, експертним шляхом.

Роль працівника визначається його місцем у квадранті матриці, кожному з яких відповідає певна група персоналу. Так, до "Зірок" доцільно віднести найбільш цінні перспективні кадри підприємства, з найвищим професійно-кваліфікаційним рівнем, що можуть бути еталоном для інших. Щодо "Рутинних працівників", то їх можливості та здібності досягнення високих результатів обмежені наявним рівнем знань, навичок, вмінь та досвіду. Персонал, що потрапив до даної групи, може проявляти високу ефективність праці тільки в межах своєї компетенції, підвищенню якої він приділяє недостатньо уваги. Це слід враховувати під час постановки завдань та очікувань керівництва.

"Проблемні працівники" характеризуються низькими показниками результативності праці та обмеженим професійним рівнем. Подібні працівники не проявляють бажання його підвищувати, їх робота потребує додаткового контролю, ефективність праці не відповідає цілям та задачам стратегічного управління, що має бути враховано керівництвом під час формування та реалізації стратегії розвитку персоналу. "Знаки питання" – це група працівників, яких поєднує високий професійно-кваліфікаційний рівень та результати, нижчі за їх можливості й здібності. Робота зі "Знаками питання" повинна передбачати глибокий ситуаційний аналіз поставленої стратегічної задачі та продуману систему мотивації, що дозволить стимулювати працівників до найкращого прояву знань, вмінь, навичок задля досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

На рис. 3.4 за допомогою стрілочок представлені можливості переходу з однієї групи в іншу. Так, підвищуючи рівень кваліфікації й підготовки та не змінюючи результативність власної праці "Рутинні" та "Проблемні" працівники можуть стати представниками групи "Зірок" та "Знаків питання" відповідно. Протилежна ситуація може виникнути за умови якщо представники останніх двох груп або припинять підвищувати свою професійну майстерність та поповнювати знання, або припинять реалізовувати їх на практиці, що одразу відобразиться на якості та продуктивності праці.

З точки зору стратегічного управління найбільш небезпечними є "Проблемні працівники", оскільки виступають у ролі зайвого баласту для підприємства, проте це не значить, що від них слід одразу відмовитися, їх вклад може бути ефективним під час реалізації стратегії збереження (стабілізації) позицій підприємства на ринку. За інших умов, кількість представників даної групи доцільно мінімізувати, адже обсяг коштів на підготовку такого персоналу може бути значним. Працівники групи "Знаки питання" також займають слабкі позиції, оскільки не виправдовують інвестовані у їх розвиток кошти. Однак, використовуючи правильний підхід та визначивши причини неможливості практичної реалізації отриманих знань, можливо забезпечити перехід даних працівників до групи "Зірки".

Для більшої наочності апробуємо дану матрицю на працівниках ПАТ Харківський завод "Гідропривід". Так, визначивши рівень розвитку виробничого персоналу підприємства методом таксономії (додаток М) та володіючи інформацією стосовно продуктивності праці даної категорії

працівників за 2012 р. (додаток П), виробничий персонал було розподілено за складовими "Портфель стратегій підприємства" (рис. 3.5).

Слід зазначити, що розмежування груп персоналу за рівнем розвитку було здійснено за допомогою кластерного аналізу (табл. 3.6) і за продуктивністю праці шляхом визначення величини інтервалу, а саме розраховано відношення розмаху варіації до бажаної кількості рівнів. Так, за рівнем розвитку персоналу отримано такі якісні ознаки: низький – від 0,098 до 0,411; високий – від 0,412 до 0,748; а за продуктивністю праці: низький – від 0 до 279; високий – від 279 до 600.

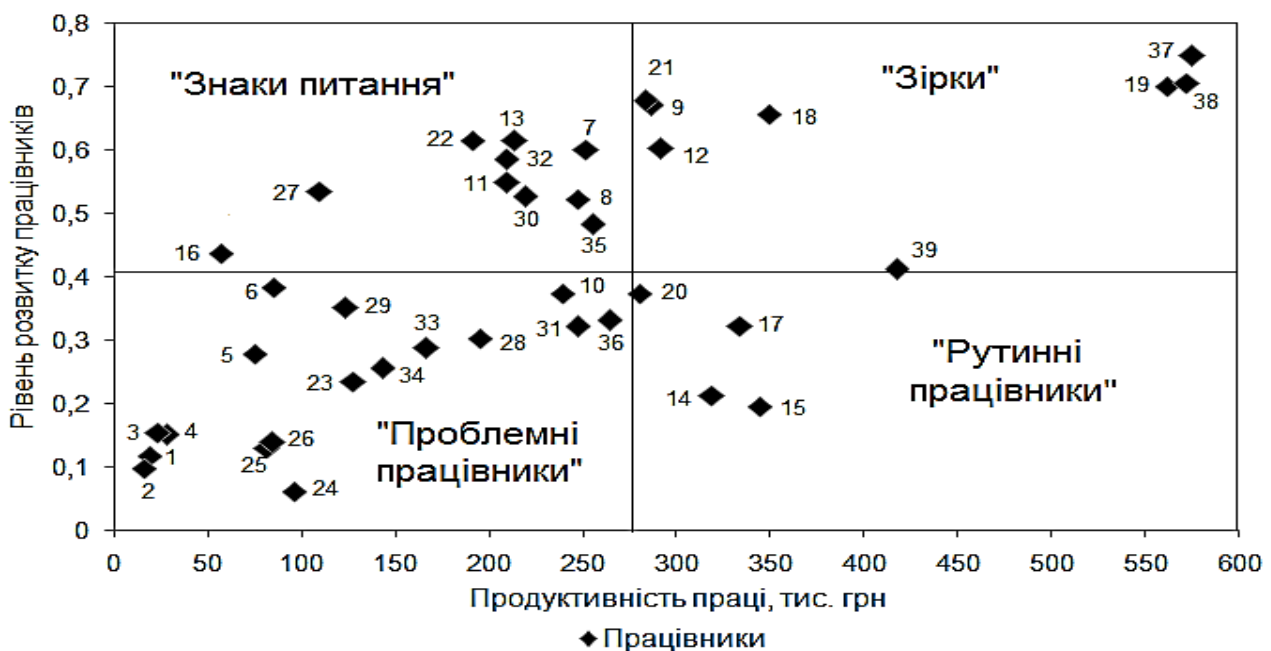


Рис. 3.5. **Позиціонування виробничого персоналу ПАТ Харківський завод "Гідропривід" у матриці "Портфель стратегій"**

За результатами позиціонування виробничого персоналу у квадрантах матриці зроблено такі висновки. До групи "Проблемні працівники" потрапило 43,6 % працівників, що свідчить про їх низький рівень розвитку, який відповідно виявляється у низькоефективній праці. Основними причинами, що зумовлюють таку ситуацію, можуть бути небажання працівників підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень, нехтування вимогами виробничих планів та правилами трудової дисципліни. Зазвичай такі працівники не усвідомлюють економічної та соціальної значущості власної праці, не готові брати на себе відповідальність, мають низькі амбіції, до роботи ставляться як до джерела матеріального збагачення. За цих умов дії з боку керівництва мають бути спрямовані або на припинення відносин з представниками

даної групи, або на пошук додаткових стимулів, здатних мотивувати працівників до підвищення кваліфікації та результативності праці, що є досить складним і затратним напрямком. Основними стратегіями управління розвитком персоналу у даному випадку мають бути стратегії оцінювання персоналу, його скорочення, відбору, залучення та трудової адаптації.

Наступна за чисельністю група – "Знаки питання". До її складу потрапило 25,6 % працівників, які характеризуються високим рівнем розвитку, однак низькими результатами діяльності. Це може пояснюватися небажанням працівників на практиці реалізовувати свій потенціал, здобуті та розвинуті компетентності. Представники даної групи віддані цілям підприємства, періодично підвищують свій професійно-кваліфікаційний рівень та агітують інших працівників, проте через певні причини продуктивність їхньої діяльності є низькою, тобто такі працівники не виправдовують інвестовані у їхній розвиток час і кошти. У роботі з даною групою керівництво ПАТ Харківський завод "Гідропривід", перш за все, має виявити причини неможливості цих працівників ефективно виконувати стратегічні задачі, а також подбати про дієву систему мотивації, здатну стимулювати прояв отриманих груп компетентностей. Пріоритетними стратегіями управління розвитком персоналу за цих умов є стратегії оцінювання, використання та руху персоналу, його мотивації.

До групи "Зірки" потрапило 20,5 % працівників ПАТ Харківський завод "Гідропривід", які характеризуються високим професійно-кваліфікаційним рівнем та значною результативністю праці. Наявність саме таких працівників має велике значення для підприємства, оскільки їх діяльність – це гарантія підвищення економічної ефективності та стабільності господарювання. Вони є прикладом для інших працівників, тим самим стимулюють їх до отримання нових знань та вмінь. За цих умов стратегія управління розвитком персоналу має бути спрямована на кар'єрне просування та мотивацію персоналу.

Найменшою за чисельністю (10,3 %) є група "Рутинні працівники". Така їхня кількість є логічною, оскільки до складу даної категорії увійшли працівники, що мають високі результати діяльності та низький рівень розвитку. Це може свідчити про ефективне управління, значний досвід та високий професійний рівень керівників підрозділу (майстрів цеху), в якому працюють дані працівники, що і дозволяє їм вчасно та якісно виконувати свої професійні обов'язки. Однак у разі відсутності такого



наставника ефективність праці працівника може суттєво зменшитись. Отже, дії з боку керівництва мають бути спрямовані на виявлення причин небажання таких працівників підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень, а пріоритетними стратегіями є стратегії оцінювання, професійного навчання персоналу та його мотивації [52].

Більше того, керівництву ПАТ Харківський завод "Гідропривід" під час реалізації пріоритетних стратегій управління розвитком персоналу слід приділити увагу зростанню якості та ефективності використання персоналу за допомогою вдосконалення матеріально-технічної бази підготовки персоналу, розробки технічних засобів навчання, відповідного навчально-методичного та програмного забезпечення процесу підготовки працівників; забезпеченню відповідності виробничого персоналу між народним професійно-кваліфікаційним стандартам в машинобудівній галузі; належному фінансуванню розвитку персоналу; сприянню оздоровленню соціально-психологічного клімату в трудовому колективі за рахунок впровадження збалансованої кадрової політики (ефективне соціальне партнерство керівництва та працівників підприємства, забезпечення соціального захисту останніх, застосування комплексного підходу для підвищення матеріальної, трудової та статусної мотивації, зростання іміджу підприємства та престижу праці основних робітників тощо).

Навіть поступове впровадження зазначених вище заходів дозволить створити оптимальний, з точки зору необхідного рівня розвитку працівників та ефективності їх діяльності, баланс портфеля персоналу ПАТ Харківський завод "Гідропривід", досягти стабільно високих виробничих показників та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Однак, замало визначити пріоритетну стратегію управління розвитком персоналу підприємства, доцільно розробити програму підготовки та скласти приблизний кошторис витрат на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня обраних груп персоналу ПАТ Харківський завод "Гідропривід". Це дозволить визначити спроможність даного підприємства власними силами забезпечити розвиток персоналу або, навпаки, зорієнтує його керівництво на пошук альтернативних джерел фінансування витрат на професійно-кваліфікаційне зростання персоналу.

Так, використовуючи нормативну базу (Закон України "Про професійний розвиток працівників", Положення про професійне навчання кадрів на виробництві та організацію навчально-виробничого процесу на виробництві) [132; 222; 223], а також керуючись типовими навчальними планами, програмами та курсами підготовки й підвищення кваліфікації, що пропонує державний заклад "Дніпропетровський інститут професійного

розвитку і освіти" станом на 2012 р. [224], було розроблено річний план організації розвитку персоналу відповідно за видами, формами та напрямками професійного навчання в розрізі кваліфікаційних розрядів та спеціальностей працівників (додаток Р).

Зазначена у додатку Р підсумкова річна сума витрат на розвиток персоналу є приблизною та неостаточною, оскільки включає лише вартість навчальних програм, посібників, методичних матеріалів, відвідування курсів цільового призначення та тренінгів. Так, наприклад, додатково керівництво ПАТ Харківський завод "Гідропривід" має врахувати витрати, пов'язані зі звільненням "Проблемних працівників" та наймом нових, їх трудову адаптацію. Більше того, до збитків підприємства доцільно віднести витрати у випуску продукції через простій робочого місця в очікуванні нового працівника, втрати у продуктивності праці в період, що передує звільненню, а також у період адаптації і т. д.

Що стосується підвищення кваліфікації та підготовки (перепідготовки) працівників (групи "Зірки", "Знаки питання" та "Рутинні працівники), то тут витрати збільшуються відповідно на суму коштів, необхідних для проходження виробничої атестації, планування трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування персоналу, формування резерву керівників. Якщо мова йде про навчання за межами підприємства, додатково слід врахувати оплату проїзду до бази проходження виробничо-технічних курсів або тренінгів, заробітну плату викладачів і майстрів (інструкторів) виробничого навчання за навчання працівників з відривом та без відриву від виробництва на курсах, шляхом індивідуального та курсового навчання безпосередньо на виробництві; оплата членам комісії, які запрошені зі сторони, і викладацькому складу за проведення атестації та оцінки рівня підготовки персоналу; виплата стипендій студентам, які направлені підприємством на навчання у вищі навчальні заклади за рахунок коштів підприємства; господарські, канцелярські та інші навчальні витрати. Згідно з чинним законодавством [132; 222; 223] ці витрати є обов'язковими, безпосередніми та поточними.

Також керівництво підприємства додатково складає перелік опосередкованих, довгострокових та необов'язкових витрат на створення високопродуктивних робочих місць, вдосконалення навчально-матеріальної бази, придбання обладнання та скорочення ділянок ручної некваліфікованої праці, а також витрат на матеріальне і моральне стимулювання розвитку персоналу.

Остаточна сума витрат на розвиток персоналу формується виходячи зі стратегії управління підприємством, рівня наукоємності та типу його виробництва, глибини операційного поділу праці, фінансового стану, рівня професійного компетентності керівника та служби управління підприємством тощо. Саме тому сформуванню остаточної величини витрат на професійно-кваліфікаційний розвиток працівників досить складно. Більше того, визначення ефективності розвитку персоналу на початковому етапі розробки навчальних планів та програм підготовки працівників також є трудомісткою задачею.

Якщо ж відштовхуватися від того, що найчастіше джерелами покриття витрат на розвиток персоналу на підприємстві є собівартість, прибуток, інвестиційні та інші фонди, то стає можливим порівняння приблизної річної вартості заходів щодо розвитку персоналу, наприклад, з розміром прибутку підприємства. Проте не слід забувати, що саме зниження собівартості продукції підприємства виступає ключовим фактором збільшення його прибутку. Отже, більшість підприємств, навпаки, зацікавлені у значній економії витрат на професійно-кваліфікаційне зростання персоналу за рахунок собівартості.

Виходячи з того, що у 2012 році чистий прибуток ПАТ Харківський завод "Гідропривід" склав 131 175 грн, дане підприємство має фактичну можливість інвестувати кошти у розвиток персоналу. Однак, слід врахувати й інші обов'язкові напрямки розподілу прибутку: поповнення ряду цільових фондів (резервного, накопичення й споживання), кошти яких спрямовуються на фінансування певних витрат та задоволення відповідних потреб підприємства. І тут принципове значення має досягнення оптимального, з точки зору керівництва підприємства, співвідношення між фондами накопичення та споживання. Оскільки саме розмір їх фінансових коштів обумовлює можливість належного матеріального заохочення, соціального та виробничого розвитку підприємства.

Одноставне рішення щодо фінансування розвитку персоналу власними силами приймає лише керівництво підприємства, яке також може вважати за потрібне розподілити запропонований у додатку Р річний план організації розвитку працівників на 2 – 3 роки або знайти інвесторів, які будуть зацікавлені у професійно-кваліфікаційному зростанні виробничого персоналу ПАТ Харківський завод "Гідропривід".

Таким чином, використання запропонованої матриці стратегій підприємства дозволить розподілити працівників за групами, проаналізувати

їх кількісний склад та обрати відповідну стратегію управління розвитком персоналу. Розробка та реалізація якої, у свою чергу, дозволить забезпечити підвищення ефективності діяльності персоналу та підприємства, визначити обсяг необхідних інвестицій у професійну підготовку обраної групи працівників. Більше того, застосування даного методичного підходу до формування стратегії управління розвитком персоналу дозволить комплексно враховувати фактори внутрішнього середовища підприємства, що визначають мотиви діяльності персоналу та його прагнення до професійного зростання й приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо створення ефективного, з точки зору власної стратегії, балансу портфеля персоналу, необхідного рівня відповідності між його групами.

Узагальнюючи сказане, слід зазначити, що незважаючи на сильну сировинну залежність вітчизняної економіки, значну питому вагу тіньового сектору з притаманними йому специфічними методами оплати праці і ставками на короткострокові плани розвитку, в яких управління персоналом здійснюється на примітивному рівні, а система залучення, підготовки та навчання кадрів взагалі перебуває у вкрай занедбаному стані, є надія на розуміння з боку керівництва промислових підприємств значення розвитку персоналу як одного із провідних стратегічних напрямків управління, здатного відродити економічну та психологічну складові ефективності виробництва, покращити соціальний та матеріальний статус звичайного виробничого персоналу, налагодити партнерські відносини як всередині підприємства, так і за його межами. Більше того, проблеми старіння основного складу працівників та гострої нестачі кваліфікованих кадрів у машинобудівній галузі також знаходять своє вирішення у впровадженні заходів з розвитку персоналу, що дозволить українським підприємствам налагодити випуск якісної, конкурентоспроможної продукції, тим самим гідно конкурувати на світових та національних ринках.

Отже, забезпечення належного рівня розвитку працівників є підґрунтям для ефективного виконання стратегічних задач та цілей системи управління підприємством. Однак, враховуючи динамічність економічних та виробничих процесів, будь-яка новостворена система з часом застаріває, а тому керівництво має дбати про оновлення та постійне вдосконалення кваліфікаційно-професійного рівня працівників відповідно до мінливих вимог навколишнього середовища.

## Висновки

Одержані у ході дослідження результати вирішують важливу науково-прикладну задачу розробки й удосконалення теоретичних положень і методичного забезпечення для підвищення рівня розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством.

На підставі проведеного в монографії дослідження удосконалено класифікацію стратегій управління персоналом шляхом її доповнення класифікаційною ознакою "основні етапи процесу управління розвитком персоналу", за якою виділені: стратегії відбору та залучення, трудової адаптації, оцінювання, професійного навчання, кар'єрного просування, використання та руху, мотивації персоналу, що враховують особливості процесу управління та спрямовані на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Виділення цих видів стратегій є основою для прийняття обґрунтованих рішень керівництва стосовно розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством.

Уточнено визначення поняття "розвиток персоналу" через представлення його як комплексного системно організованого процесу безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника завдяки здобуттю та вдосконаленню корпоративних, професійних та поведінкових груп компетентностей, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних завдань персоналом підприємства. Орієнтованість на компетентності дає можливість проводити їх оцінювання за видами, що є важливим під час вибору стратегії управління розвитком персоналу.

На підставі поєднання методів факторного аналізу та експертного опитування було обґрунтовано систему показників для оцінки рівня розвитку персоналу, особливостями якої є додаткове розширення змісту якісних характеристик завдяки виділенню корпоративних, професійних і поведінкових груп компетентностей та кількісних показників: продуктивність праці; частка працівників, які мають повну вищу освіту у середньообліковій чисельності персоналу; частка працівників, які мають науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами у середньообліковій чисельності персоналу; частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які пройшли підготовку (навчені новій професії) у звітному періоді; частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які підвищили

кваліфікацію у звітному періоді; коефіцієнт стабільності персоналу; питома вага витрат на професійне навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства; середньорічний розмір премій та надбавок до заробітної плати одного працівника та середньорічний розмір витрат на навчання на одного працівника.

Розроблено методичне забезпечення для комплексного оцінювання рівня розвитку персоналу, що поєднало у собі кількісне оцінювання за показниками, які об'єднані у групи, що характеризують результативність праці персоналу, якість процесів управління ним і витрати на розвиток персоналу та оцінку якісного показника – компетентностей. Узагальнення отриманих значень якісної та кількісної оцінок методом таксономії дозволяє визначити інтегральний показник рівня розвитку персоналу підприємства.

Уточнено перелік компетентностей, якими має володіти виробничий персонал, завдяки доповненню новою групою корпоративних компетентностей (розуміння стратегії та специфіки діяльності, спрямованість на розвиток підприємства, орієнтація на результат і прихильність цілям підприємства); уточненню існуючих професійних (володіння комп'ютерними технологіями, навички планування та організації власної праці, здатність до виконання складних завдань і раціонального використання робочого часу, спрямованість на виготовлення якісної продукції, прагнення і здатність до професійного зростання) та поведінкових (самостійність і самоорганізованість, адаптивність, наполегливість у досягненні цілей, авторитет у колективі, робота в команді (навички побудови взаємовідносин) та ініціативність) груп компетентностей. Набуття і розвиток запропонованих груп компетентностей забезпечать ефективне виконання працівником професійних обов'язків, а їх оцінка виступить основою для вибору найбільш ефективної стратегії управління розвитком персоналу підприємства.

Визначено рівень розвитку виробничого персоналу машинобудівного підприємства, а саме: на основі експертної оцінки визначено ймовірнісний рівень прояву корпоративних, професійних та поведінкових груп компетентностей кожного працівника та розраховано інтегральний показник рівня розвитку персоналу, до складу якого також увійшли кількісні показники, відібрані за допомогою факторного аналізу. Якісна інтерпретація рівня

розвитку виробничого персоналу є основою розроблення відповідної стратегії управління розвитком персоналу.

Для обґрунтованого вибору найбільш ефективних стратегій управління розвитком персоналу запропоновано використовувати матрицю "Портфель стратегій підприємства". Завдяки розподілу працівників за групами "Зірки", "Знаки питання", "Рутинні працівники" і "Проблемні працівники" та аналізу їх кількісного складу можливо виявити передумови розвитку та підвищення ефективності діяльності персоналу і підприємства в цілому, визначити необхідну кількість коштів, що слід інвестувати у професійну підготовку обраної групи працівників. Також керівництво підприємства може визначити необхідний, з точки зору власної стратегії, рівень відповідності між групами персоналу, що забезпечить досягнення пріоритетних цілей і напрямків діяльності у заданій стратегічній перспективі. За допомогою матриці "Портфель стратегій підприємства" керівництво машинобудівних підприємств може приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення у системі стратегічного управління підприємством на підставі визначення рівня розвитку персоналу.

## Використана література

1. Айвазян С. А. Прикладная статистика и основы эконометрики : учебник для вузов / С. А. Айвазян, С. В. Мхитарян. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 1022 с.
2. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 2. – Том 4. – С. 25–48.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
4. Апенько С. Н. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организаций : монография / С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунова. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2007. – 325 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
6. Афанасьев М. В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьев, Г. О. Селезньова. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 272 с.
7. Бабилурова Н. Г. Развитие профессионального потенциала персонала корпораций машиностроительного комплекса: зарубежный и отечественный опыт профессионального обучения / Н. Г. Бабилурова // Вестн. Челябин. гос. университета. Серия: Философия. Социология. Культурология. – 2009. – № 11 (149). – Вып. 11. – С. 169–172.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
9. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 340 с.
10. Балезина Т. Компетенции / Т. Балезина // Кадровик. "Персонал. Направления развития": Материалы XIX конференции менеджеров 14 – 16 апреля 2008 г. – 2008. – № 4. – С. 113–118.
11. Белецкий Н. П. Управление персоналом / Н. П. Белецкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Мн. : ИП "Экоперспектива", 2000. – 320 с.
12. Белоусов В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)" / В. В. Белоусов. – Ижевск, 2007. – 18 с.



13. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Статистика, 1980. – 264 с.
14. Білорус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т. В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1 (55). – С. 185–189.
15. Блинов А. О. Искусство управления персоналом : учеб. пособ. для экон. колледжей и вузов / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М. : ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
16. Богиня Д. П. Основы экономики труда : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.
17. Богиня Д. Стимулы и антистимулы развитию трудового менталитета в современных условиях / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 3. – С. 3–10.
18. Болч Б. Многомерные статистические методы для экономики / Б. Болч, К. Док. Хуань ; пер. с англ. А. Д. Ллитмана ; под ред. и с предисл. С. А. Айвазяна. – М. : Статистика, 1979. – 317 с.
19. Большой энциклопедический словарь / И. Лапина, Е. Маталина, Р. Секачев и др. – М. : АСТ, Астрель, 2008. – 1 248 с.
20. Боровиков В. П. Популярное введение в программу STATISTICA / В. П. Боровиков. – М. : Компьютер Пресс, 1998. – 267 с.
21. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Г. Браун ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 226 с.
22. Бухалков М. Й. Управление персоналом: развитие трудового потенциала / М. Й. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 191 с.
23. Василенко В. А. Стратегічне управління / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 395 с.
24. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала / Е. В. Вашурина // Университетское управление. – 2005. – № 4. – С. 87–97.
25. Венецкий И. Г. Теория вероятностей и математическая статистика / И. Г. Венецкий, Г. С. Кильдишев. – М. : Статистика, 1975. – 264 с.
26. Верховлядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Н. І. Верховлядова, С. Б. Ільвіна, Н. А. Іваннікова. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.
27. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – 496 с.

28. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська. – К. : Вид-во "Освіта", 2003. – 234 с.
29. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : ИНФРА – М, 1996. – 288 с.
30. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : "Фирма Гардарика", 1996. – 416 с.
31. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2004. – 296 с.
32. Волгин Л. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ / Л. П. Волгин, В. П. Матирко, А. А. Модин. – М. : Дело, 1992. – 248 с.
33. Гавкалова Н. Л. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства / Н. Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2006. – № 4. – С. 16–22.
34. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко. – СПб. : Изд-во ГУЗФ, 1994. – 416 с.
35. Гервин Д. Создание обучающейся организации / Д. Гервин // Harvard bussiness review. –1993. – March, – P. 7–9.
36. Герчиков В. И. Функции и структура службы управления персоналом / В. И. Герчиков. – М. : ГУ-ВШЭ, 2003. – 245 с.
37. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – 360 с.
38. Гилева Т. А. Технология разработки программы стратегического развития персонала / Т. А. Гилева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 5. – С. 108–116.
39. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам организации и консультантам по управлению : учеб. пособ. / Л. Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.
40. Глинский В. В. Статистический анализ / В. В. Глинский, В. Г. Ионин. – М. : Информационно-издательский дом "Филинь", 1998. – 264 с.
41. Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров / А. В. Гольцов // Маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 39–43.
42. Гордеев М. Компетенции: спекуляция или необходимость / М. Гордеев, М. Московчук, М. Соболев // Персонал-Микс. – 2004. – № 4. – С. 18–26.

43. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом / Ю. Ф. Гордиенко, Д. В. Обухов, С. Й. Самыгин. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 346 с.
44. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.
45. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / І. А. Грузіна // Бізнес Інформ. – 2011. – № 9. – С. 117–181.
46. Гусарова М. Стратегія управління персоналом: поняття и класифікація / М. Гусарова, А. Тропынин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 7. – С. 4–11.
47. Дериховська В. І. Аналіз існуючих методів оцінки рівня розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 133–135.
48. Дериховська В. І. Аналіз рівня розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах Харківського регіону / В. І. Дериховська // Materialy VII mezinarodni vedecko–prakticka conference "Nastoleni moderni vedy – 2011" (Praha, 27 zari – 05 rijna 2011 r.). – Praha : "Publishing house Education and Science", 2011. – С. 79–88.
49. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.
50. Дериховська В. І. Оцінка рівня компетентності виробничого персоналу як головна складова їхнього розвитку / В. І. Дериховська // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія "Економічні науки". – Мелітополь : Мелітоп. типограф. "Люкс", 2012. – № 3 (19). – С. 64–71.
51. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. праць. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.
52. Дериховська В. І. Формування портфеля стратегій розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Культура народів Причорномор'я : науч. журнал. – 2013. – № 247. – С. 97–99.

53. Дериховская В. И. Формирование методического подхода к оценке уровня развития персонала / В. И. Дериховская // Современный научный вестник : науч.-теорет. и практ. журнал. Серия "Экономика". – Белгород : ООО "Руснаучкнига", 2013. – № 18 (157). – С. 23–28.
54. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
55. Джаин Й. О. Оценка трудового потенциала : монография / Й. О. Джаин. – Сумы : ИТД "Университетская книга", 2002. – 250 с.
56. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
57. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
58. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А. В. Доронін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 320 с.
59. Дубров А. М. Многомерные статистические методы и основы эконометрики : учеб. пособ. / А. М. Дубров, В. С. Мхитарян, Л. И. Трошин. – М. : МЭСИ, 2002. – 79 с.
60. Єгоршин О. О. Кореляційно-регресивний аналіз : посібник для вузів / О. О. Єгоршин, Л. М. Малярець. – Х. : Основа, 1998. – 208 с.
61. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. / А. М. Єріна. – К. : КНЕУ, 2001. – 170 с.
62. Железцов А. Трудовые ресурсы организации в современных условиях / А. Железцов // Маркетинг. – 2003. – № 2 (69). – С. 10–21.
63. Жуков А. Л. Система премирования и критерии ее эффективности / А. Л. Жуков // Справочник кадровика. – 2004. – № 2. – С. 73–81.
64. Жуковская В. М. Факторный анализ в социально-экономических исследованиях / В. М. Жуковская, И. Б. Мучник. – М. : Статистика, 1976. – 151 с.
65. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : ИВЦ "Маркетинг", 1998. – 195 с.
66. Завиновская Г. Совершенствование управления персоналом организации / Г. Завиновская // Персонал. – 2000. – № 3. – С. 54–59.
67. Завгородня О. С. Стратегія розвитку висококваліфікованих працівників машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття

наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О. С. Завгородня. – Харків, 2011. – 20 с.

68. Заклекта О. С. Чинники та показники ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу підприємств / О. С. Заклекта // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. "Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики". – К. : КНЕУ, 2007. – Т. 1, ч. 1. – С. 280–286.

69. Зараковский В. М. Проект единой классификации гражданской и военной сфер деятельности и номенклатур профессионально важных качеств специалистов / В. М. Зараковский, И. Н. Чунаева, В. А. Жильцов // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2004. – № 2. – С. 19–31.

70. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании / И. А. Зимняя. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 220 с.

71. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом : учебно-метод. комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.

72. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич. – М. : "Дело", 1993. – 304 с.

73. Каплан Р. К. Сбалансированная система показателей / Р. К. Каплан, Д. Нортон, Ф. Янсон. – М. : Олимп, 2009. – 320 с.

74. Касьянова Д. С. Шляхи впровадження японського досвіду управління персоналом в Україні / Д. С. Касьянова, К. В. Белікова, В. Ю. Паршакова // Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації : зб. наук. праць. – Х. : ХІБМ, 2006. – 303 с.

75. Кіндзерський Ю. Цілі і завдання розвитку промисловості України на середньострокову перспективу / Ю. Кіндзерський // Економіст. – 2010. – № 6. – С. 15–17.

76. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.

77. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособ. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2009. – 301 с.

78. Китаев Н. Н. Групповые экспертные оценки / Н. Н. Китаев. – М. : Знание, 1975. – 220 с.
79. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : монографія / О. І. Ковтун. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
80. Козаков С. В. Сбалансированная система показателей как основа успешного бизнеса / С. В. Козаков // Корпоративный менеджмент. – 2010. – № 6. – С. 3–6.
81. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
82. Колпаков В. Управление развитием персонала : учеб. пособ. / В. Колпаков. – К. : МАУП, 2006. – 709 с.
83. Константинов Г. Н. Стратегический менеджмент / Г. Н. Константинов. – Иркутск : Изд-во Иркут. ун-та, 1998. – 289 с.
84. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул. – М. : Вершина, 2004. – 352 с.
85. Кривець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / П. Г. Кривець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
86. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Коридор, 2003. – 296 с.
87. Кудлай А. В. Управління людським капіталом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / А. В. Кудлай.– Харків, 2004. – 20 с.
88. Лисицин Д. Обесточенные компетенции / Д. Лисицин // Секрет фирмы. – 2006. – № 37 (172). – С. 34–38.
89. Литовченко І. В. Розвиток професійної компетенції управлінського персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / І. В. Литовченко. – Харків, 2011. – 20 с.
90. Лич В. М. Фактори та умови, що впливають на формування та динаміку трудового потенціалу промисловості / В. М. Лич // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 9 (64). – С. 125–131.
91. Лич Г. В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства / Г. В. Лич // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 4 (35). – С. 53–56.

92. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2003. – 520 с.
93. Лугін О. Є. Економетрія : навч. посіб. / О. Є. Лугін. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 278 с.
94. Лукаш Ю. А. Энциклопедический словарь-справочник руководителя предприятия / Ю. А. Лукаш. – М. : Книжный мир, 2004. – 1 504 с.
95. Лук'янченко Н. Д. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві : монографія / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна. – Донецьк : ДНУ, 2009. – 212 с.
96. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2000. – 375 с.
97. Лысенко Ю. Г. Стратегическое управление персоналом / Ю. Г. Лысенко, В. Н. Андриенко, Т. Ю. Беликова. – 2-е изд., пер. и доп. – Донецк : ООО "Юго-восток, Лтд", 2005. – 201 с.
98. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник / А. А. Мазаракі ; під ред. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
99. Малюкіна А. О. Оцінка якості трудового потенціалу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / А. О. Малюкіна. – Харків, 2012. – 20 с.
100. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Издательство "Финпресс", 2004. – 288 с.
101. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка та ін. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
102. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.
103. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
104. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 800 с.

105.Миленко Гудич. Анализ проблем в области повышения квалификации менеджеров стран Центральной и Восточной Европы / Миленко Гудич // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 1. – С. 105–110.

106.Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : "Питер", 2001. – 336 с.

107.Мишурова Й. В. Управление мотивацией персонала / Й. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М. : ИКЦ "МарТ", 2003. – 215 с.

108.Модели и методы управления персоналом : российско-британское учеб. пособ. / под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. – 464 с. Серия "Библиотека журнала "Управление персоналом".

109.Моделирование экономики : учеб. пособ. / Т. С. Клебанова, В. А. Забродский, О. Ю. Полякова и др. – Х. : ХГЭУ, 2001. – 140 с.

110. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М. : Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000. – 264 с.

111.Морщенок Т. С. Стратегія управління людськими ресурсами / Т. С. Морщенок, В. С. Локшин, О. О. Гертнер // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Вип. 201. – Т. V. – С.1180–1189.

112.Назарова Г. В. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві / Г. В. Назарова, М. А. Мащенко // Економіка: проблеми теорії та практик : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 237. – Т. 1. – С. 72–80.

113.Назарова Г. В. Принципи кадрової політики підприємства / Г. В. Назарова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – Вип. 14. – С. 104–106.

114.Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, М. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.

115.Назарова Г. В. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства / Г. В. Назарова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2008. – № 2 (27). – С. 150–154.

116.Нечаев Н. Н. Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста / Н. Н. Нечаев, Г. И. Резницкая // Вестник УРАО. – 2002. – № 1. – С. 3–21.



117. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
118. Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием / А. Никитин // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С. 89–93.
119. Николаенко В. О. Методи економіко-математичного моделювання в стратегічному управлінні персоналом / В. О. Николаенко // Экономика и управление. – 2008. – № 8. – С. 17–24.
120. Николаенко Л. Ф. Подбор статистических показателей относительно оценки системы управления персоналом / Л. Ф. Николаенко // Бизнес Информ. – 2007. – № 8. – С. 171–176.
121. Новікова М. М. Система управління розвитком трудового потенціалу промислового підприємства / М. М. Новікова // Управління розвитком : зб наук. пр. "Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств" : Міжнар. наук. практ. конф. 14-15 листопада 2009 р. – Х. : ХНЕУ, 2009. – № 7. – С. 90–92.
122. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстат-информ, 1997. – 878 с.
123. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический Проект, 2005. – 180 с.
124. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: оценка эффективности : учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2004. – 256 с.
125. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. університет, 2002. – 302 с.
126. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 2. – С. 26–34.
127. Платонов О. П. Повышение качества трудовой жизни: опыт США / О. П. Платонов. – М. : Рада, 1992. – 256 с.
128. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / В. Плюта ; пер. с польск. В. В. Иванова. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 176 с.
129. Пономаренко В. С. Модели управления персоналом корпорации / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь, Ле Ван Шон. – Х. : ХГЭУ, 1997. – 232 с.

130. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

131. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 720 с.

132. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 27. – С. 21.

133. Пушкарев Н. Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт : учеб. пособ. / Н. Ф. Пушкарев. – М. : Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова, 1996. – 163 с.

134. Радько С. Г. Анализ и оценка трудового потенциала : монография / С. Г. Радько. – СПб. : Филиал изд-ва "Просвещение", 2008. – 136 с

135. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 495 с.

136. Робертс Ф. С. Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экологическим задачам / Ф. С. Робертс ; пер. с англ. С. И. Травина, А. М. Раппопорта ; под ред. А. И. Теймана. – М. : Наука, 1986. – 495 с.

137. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

138. Семенов А. Г. Стратегічне управління машинобудівними підприємствами : монографія / А. Г. Семенов. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 364 с.

139. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.

140. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / В. Л. Смолюк. – Харків, 2008. – 20 с.

141. Спенсер-мл. Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер-мл., С. М. Спенсер. ; пер. с англ. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.

142. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Издательский дом "Нева", 2004. – 440 с.

143. Стратегии бизнеса / С. А. Айвазян, О. Я. Балкинд, Т. Д. Баянина и др. ; под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 492 с.
144. Стратегический менеджмент. Теория и практика / под ред. А. Т. Зут. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
145. Стратегическое управление персоналом / В. Й. Андриенко, Т. Ю. Беликова, К. Н. Маншилин и др. – Донецк : ООО "Юго-Восток", 2002. – 196 с.
146. Стратегічне управління / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 280 с.
147. Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. А. Татарников. – М. : ИНЭ, 1992. – 154 с.
148. Ткаченко А. М. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом : монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенко. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. – 234 с.
149. Ткаченко С. Как измерить компетенцию? О методе оценки персонала "ассесмент-центр" / С. Ткаченко, А. Жарков // Российское предпринимательство. – 2006. – № 9. – С. 28–40.
150. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.
151. Тренев Н. Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренев. – М. : Изд. "Приор", 2000. – 279 с.
152. Труд за рубежом / под ред. А. Н. Силина – М. : Ин-т труда Министерства труда Российской Федерации, 1996. – 144 с.
153. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104–107.
154. Турило А. М. Методичні засади економічної оцінки розвитку робочої сили / А. М. Турило, М. В. Адаменко // Академічний огляд. – 2003. – № 2. – С. 84–87.
155. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
156. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 422 с.
157. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М. : МГУ, 1997. – 780 с.
158. Управление персоналом предприятия / под ред. А. А. Крылова, В. Ю. Прушинского. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.

159. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
160. Управління персоналом / О. Д. Матросов, В. Г. Дюжев, В. О. Матросова та ін. – 2-ге вид., допов. та перероб. – Х. : НТУ "ХПІ", 2009. – 248 с.
161. Управління трудовим потенціалом : наукове видання / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун та ін. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 348 с.
162. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В. В. Щербины. – М. : Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
163. Управление эффективностью и качеством: модульная прогр. в 2-х ч. Ч. I. / под. ред. И. Прокопенко, К. Норта; пер. с англ. – М. : Дело, 2001. – 800 с.
164. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2001. – 448 с.
165. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособ. / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с.
166. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации : учеб. пособ. / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М. : Изд-во "Экзамен", 2003. – 368 с.
167. Харченко М. Комплексная система оценки результатов труда и личностных качеств работников малых предприятий / М. Харченко // Справочник кадровика. – 2003. – № 12. – С. 79–82.
168. Хачатурян А. А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации / А. А. Хачатурян. – М. : Изд-во "ЛКИ", 2009. – 272 с.
169. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце. – М. : Международные отношения, 1997. – 369 с.
170. Хованов Н. В. Математические основы теории шкал измерения качества / Н. В. Хованов. – Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1982. – 188 с.
171. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люшкинов. – М. : Мир, 2004. – 406 с.
172. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАМ України, Інститут економіки промисловості, 2008. – 502 с.
173. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / С. А. Шапиро. – М. : ДЕЛО, 2008. – 544 с.

174. Шейл П. Руководство по развитию персонала / П. Шейл. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с.
175. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.
176. Щекин Г. В. Организация кадровой работы: управление персоналом в промышленно развитых капиталистических странах / Г. В. Щекин // Персонал. – 1991. – № 5. – С. 7–22.
177. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 336 с.
178. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 324 с.
179. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
180. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 13–16.
181. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.
182. Юрченко В. В. Управление трудовой мобильностью персонала как способ повышения международной конкурентоспособности предприятия / В. В. Юрченко // Наук. праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2007. – Вип. 32 (126). – С. 168–177.
183. Якубовський М. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року / М. Якубовський, В. Новицький, Ю. Кіндзерський // Економіка України. – 2007. – № 11. – С. 4–20.
184. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. / Л. А. Янковська. – Львів : Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.
185. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 196 с.
186. Bowen H. R. Investment in Human Capital and Economic Growth / H. R. Bowen // Perspectives on Economic Growth. – N.Y., 1968. – 413 p.

187. Brewster Ch. Project of International Human Resource Management / Ch. Brewster. – Cranfield, 1993. – 186 p.
188. Chandler A. D. Strategy and Structure / A. D. Chandler. – Boston, MA : MIT Press, 1962. – 211 p.
189. Child J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice / J. Child // *Sociology*. – 1972. – № 6 (3). – P. 13–18.
190. Delery J. E. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions / J. E. Delery, H. D. Doty // *International Journal of Human Resource Management*. – 1996. – No. 6. – P. 27–37.
191. Dyer L. A strategic perspective of human resources management / L. Dyer, G. W. Holder // *Human resources management: Evolving roles and responsibilities* / L. Dyer, G. W. Holder, Washington, DC : American Society for Personnel Administration, 1988. – 244 p.
192. Elsik W. Strategisches Personal management. – Munchen u.a. 1992. – 325 p.
193. Francoise Delamare le Deist What is competence? / F. D. le Deist, J. Winterton // *Human Resource Development International*. – 2005. – Vol. 8, No. 1. – P. 27–46.
194. Hatten K. J. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs / K. J. Hatten, M. L. Hatten. – NJ : Prentice-Hall, 1988. – 450 p.
195. Hellwing Z. Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podzialy krajow ze wzgledu na poziom ich rozwoju i structure wykwalifikowanych kadr / Z. Hellwing. – *Przeglad Statystyczny*, 1968, No. 4. – P. 78–83.
196. Hendy C. Human Recourse Management Butterworth / Hendy C. – Oxford, 2001. – 1352 p. – 788 p.
197. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases / J. M. Higgins. – 2nd ed. – Chicago : The Dryden Press, 1983. – 500 p.
198. Lengnick-Hall C. A. Strategic Human Resources Management / C. A. Lengnick-Hall // *Academy of Management Review*. – 1988. – Vol. 13, No. 3. – P. 454–470.
199. MacDuffie J. P. Human resource bundles and manufacturing performance / J. P. MacDuffie // *Industrial Relations Review*. – 1995. – No. 48 (2). – P. 43–55.

200. Marchington M. Core Personnel and Development / M. Marchington, A. Wilkinson // London : Institute of Personnel and Development, 1996. – 467 p.
201. McClelland D. Power: The Inner Experience / D. McClelland. – N.J. : Irvington, 1975. – 276 p.
202. Miles R. E. Organizational Strategy: Structure and process / R. E. Miles, C. C. Snow. – New York : McGraw–Hill, 1978. – 530 p.
203. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People / J. Pfeffer. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 1994. – 189 p.
204. Pedler M. The learning Company: 2<sup>nd</sup> end / M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1997. – 635 p.
205. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. – New York : The Free Press, 1985. – 400 p.
206. Porter L. Managerial Attitudes and Performance / L. Porter, E. Lawler. – Home-wood, IL : The John day company, 1968. – 256 p.
207. Richardson R. The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review / R. Richardson, M. Thompson // Institute of Personnel and Development. – London, 1999. – 290 p.
208. Schuler R. S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business / R. S. Schuler // Organizational Dynamics. – 1992. – No. 21 (1). – P. 18–21.
209. Smith G. D. Business Strategy and Policy / G. D. Smith, D. R. Arnold, B. G. Bizzel. – Boston : Houghton Mifflin, 1988. – 325 p.
210. Storey J. Managing Human Resource and Industrial Relations / J. Storey, K. Sisson.– Buckingham : Open University Press, 1993. – 480 p.
211. Walker J. W. Human Resource Strategy / J. W. Walker. – New York : McGraw-Hill, 1992. – 811 p.
212. Wright P. M. Theoretical perspectives for SHRM / P. M. Wright, G. C. McMahan // Journal of Management. – 1992. – No. 18 (2). – P. 20–29.
213. Wright P. Strategic Management Text and Cases / P. Wright, C. Pringle, M. Kroll. Needham Heights, MA : Allyn and Bacon, 1992. – 453 p.
214. Английский толковый словарь "Merriam-Webster" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.penreader.com/Merriam-Webster\\_English\\_Dictionary.html](http://www.penreader.com/Merriam-Webster_English_Dictionary.html).
215. Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org>.

216. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

217. Дмитриева А. Критерии оценки персонала [Электронный ресурс] / А. Дмитриева, А. Бондарь. – Режим доступа : <http://www.kczebra.ru>.

218. Лифшиц А. С. Оценка и развитие потенциала управленческого персонала промышленных предприятий [Электронный ресурс] / А. С. Лифшиц. – Режим доступа : <http://diss.rsl.ru/diss/05/0187/050187032.pdf>.

219. Національний класифікатор України "Класифікатор професій" ДК 003:2010, затверджений Кабінетом Міністрів України від 01.11.2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rabota.kharkov.ua/professions/>.

220. Обучение персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://partnerstvo.ru/lib/up/node/72>.

221. Петров Е. В. Видимый результат или система сбалансированных показателей для службы персонала [Электронный ресурс] / Е. В. Петров, А. А. Югов, О. В. Гурина. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru>.

222. Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 27 грудня 2006 р. № 500/861 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0032-07>.

223. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затверджене наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26.03.01 р. № 127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>.

224. Прайс-лист типових навчальних планів і програм для підготовки (перепідготовки) і підвищення кваліфікації робітників у навчально-курсній мережі та безпосередньо на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ditor.dp.ua>.

225. Хвостенко П. В. Классификация стратегий организации: от теории к практике [Электронный ресурс] / П. В. Хвостенко, С. С. Чернов // Российский экономический интернет-журнал. – Режим доступа : [http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Chernov\\_Khvostenko.pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Chernov_Khvostenko.pdf).

226. Duff C. Global talent management in action: Siemens – success through business execution [Electronic resource] / C. Duff. – Accessmode : <http://www.hrzone.co.uk>.

227. Tuning Educational Structures in Europe [Electronic resource]. – Accessmode : <http://www/let.rug.nl/TuningProjekt/index.htm>.



# Додатки

Додаток А

## Вихідні дані для проведення факторного та таксономічного аналізу

Таблиця А.1

### Показники, що характеризують розвиток персоналу досліджуваних підприємств

Підприємства	Продуктивність праці, тис.грн/осіб	Рентабельність персоналу, тис. грн/осіб	Середній відсоток виконання норм виробітку, %	Трудоємність продукції, людино-годин	Фондоозброєність, грн	Якість праці персоналу (відсоток браку), %	Частка працівників, які мають повну вищу освіту у середньообліковій чисельності персоналу	Частка працівників, які мають науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами у середньообліковій чисельності персоналу	Частка працівників, які мають суміжні професії та спеціальності у середньообліковій чисельності персоналу	Частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які пройшли підготовку (навчені новій професії) у звітному періоді	Частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які підвищили кваліфікацію у звітному періоді	Частка працівників, яких було атестовано у звітному періоді	Коефіцієнт стабільності персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів	Середній кваліфікаційний розряд працівників	Питома вага витрат на професійне навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства	Середньорічний розмір премій та надбавок до зарплатної плати одного працівника, грн	Середньорічна зарплатна плата на одного працівника, грн	Середньорічний розмір витрат на навчання на одного працівника, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2008 рік																			
ДП "ХЗЕА"	16,21	0,2	103,1	91,93	41,83	1,09	0,235	0	0,013	0,0215	0,0245	0,441	0,599	0,64	3,6	0	968,3	8 854,1	0,00
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	36,07	7,2	111,6	78,9	24,04	1,13	0,223	0	0,033	0,0403	0,1355	0,070	0,381	0,31	3,6	0,171	44,1	13 263,7	22,71
ПрАТ "ХЗШП"	35,18	2,7	107,2	62,4	2,27	1,25	0,220	0	0,064	0,0981	0,0794	0,042	0,528	0,28	3,9	0,217	990,2	8 831,8	19,21
КП "ХКБД"	11,14	3,01	112,9	89,9	16,19	1,19	0,663	0,058	0,009	0,0000	0,0000	0,310	0,623	0,18	4,1	0	2 748,5	13 582,8	0
ДП "ХЗТУ"	56	11,86	112,1	19,6	71,8	1,18	0,278	0	0,057	0,0238	0,0397	0,532	0,619	0,36	3,8	0,229	930,1	10 398,4	23,8
ПАТ "РОСС"	312,94	36,3	106,3	24,4	37,19	1,33	0,217	0	0,054	0,0701	0,1098	0,827	0,759	0,21	3,4	0,644	1 841,1	9 754,7	62,9
ПАТ "Електромашин"	67,99	15,27	102	36,7	11,57	1,29	0,219	0	0,037	0,0354	0,0476	0,022	0,833	0,26	3,8	0,306	1 042,7	13 019	37,1
ПАТ "Укрелектромаш"	89,16	16,29	107,6	25,1	22,19	1,46	0,218	0	0,017	0,0446	0,0531	0,533	0,838	0,27	3,6	0,336	2 372,98	13 060,7	43,9
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	84,56	10,65	113,4	34,6	16,02	1,52	0,201	0	0,082	0,0533	0,1270	0,037	0,719	0,19	3,8	0,392	3 304,7	16 915,9	66,4
ПАТ "Світлошахтаря"	124,13	34,99	112	27,4	0,66	1,39	0,222	0,002	0,019	0,1610	0,2739	0,033	0,624	0,19	3,6	0,369	3 309,5	17 998,5	66,4

## Продовження додатка А

## Продовження табл. А.1

202

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2009 рік																			
ДП "ХЗЕА"	11,79	0,3	111	170,6	53,19	1,17	0,234	0	0,023	0,0106	0,0000	0,159	0,451	0,6	3,7	0	1 072,8	10074,1	0
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	71,6	0	114,1	63,7	26,12	1,21	0,271	0	0,034	0,1589	0,0841	0,210	0,458	0,82	3,3	0,161	69,16	14915,9	23,88
ПрАТ "ХЗШП"	41,63	3,81	108	61,1	1,97	1,46	0,220	0	0,106	0,0841	0,0981	0,547	0,523	0,55	3,9	0,105	1 434,6	11 607,5	16,36
КП "ХКБД"	19,59	3,91	111	71,3	8,75	1,11	0,814	0,057	0,005	0,0000	0,0000	0,102	0,629	0,27	4	0	3 526,5	16 090,9	0
ДП "ХЗТУ"	34,5	2,1	114,2	28,4	63,53	1,14	0,287	0	0,086	0,0246	0,0328	0,730	0,639	0,24	3,7	0,093	1 299,2	14 080,3	21,3
ПАТ "РОСС"	348,3	42,74	107	25,1	52,71	1,24	0,243	0	0,056	0,0539	0,0404	0,030	0,814	0,27	3,6	0,502	2 145,6	10 416,2	44,2
ПАТ "Електромашина"	81,08	17,9	104,3	33,6	3,56	1,43	0,224	0	0,039	0,0274	0,0433	0,632	0,837	0,31	3,8	0,156	1 167,4	16 929,3	28,4
ПАТ "Укрелектромаш"	141,49	17,03	102,5	21,8	33,53	1,63	0,201	0	0,036	0,0378	0,0522	0,077	0,723	0,67	3,6	0,238	5 216,55	24 598,9	54,3
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	118,65	26,3	110,7	33,1	7,38	1,46	0,233	0	0,063	0,0756	0,0441	0,166	0,672	0,23	3,7	0,235	3 309,5	24 737,4	62,4
ПАТ "Світло шахтаря"	128,87	35,35	112,1	26,6	0,67	1,42	0,222	0,001	0,023	0,1760	0,1718	0,016	0,630	0,27	3,7	0,256	3 221,2	22 245,9	55,6
2010 рік																			
ДП "ХЗЕА"	7,59	0	108,8	122,3	64,14	1,21	0,301	0	0,018	0,0160	0,0196	0,041	0,520	0,23	3,5	0,085	429,6	7 643,5	8,6
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	136,56	3,7	116,7	80,9	99,96	1,39	0,259	0	0,143	0,1667	0,1296	0,093	0,667	0,39	3,4	0,138	120,37	14 262,9	68,52
ПрАТ "ХЗШП"	47,44	2,4	102,5	63,2	3,56	1,52	0,222	0	0,073	0,0757	0,0973	0,184	0,405	0,45	3,9	0,065	1 386,5	12 513,5	21,62
КП "ХКБД"	26,87	5,4	108,1	70,6	20,3	1,23	0,821	0,075	0,018	0,0000	0,0000	0,055	0,746	0,23	3,9	0	4 348,3	20 761,2	0
ДП "ХЗТУ"	3,87	0	108,7	198,2	59,49	1,34	0,257	0	0,069	0,0442	0,0619	0,186	0,664	0,15	3,7	0,076	1 154,9	14 053,1	45,1
ПАТ "РОСС"	165,39	23,52	101,4	33,2	29,96	1,4	0,162	0	0,042	0,0769	0,1026	0,050	0,583	0,36	3,5	0,454	1 658,1	8 659,8	51,3
ПАТ "Електромашина"	75,35	17,66	101	45,5	7,49	1,65	0,279	0	0,028	0,0780	0,0955	0,138	0,772	0,16	3,9	0,152	1 556,5	16 674,5	40
ПАТ "Укрелектромаш"	144,15	14,65	101,2	20,1	31,5	1,21	0,219	0	0,024	0,0480	0,1512	0,283	0,495	0,28	3,6	0,223	3 759,25	20 738,4	61,2
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	165,5	36,7	109	32,2	18,1	1,47	0,262	0	0,052	0,0572	0,0872	0,812	0,804	0,32	3,7	0,174	1 611,4	19 991,3	34,9
ПАТ "Світло шахтаря"	143,8	34,59	117,4	23,9	0,73	1,45	0,225	0,001	0,017	0,2548	0,2957	0,014	0,634	0,17	3,7	0,235	3 320,3	2 3771	73,7

## Закінчення додатка А

## Закінчення табл. А.1

203

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2011 рік																			
ДП "ХЗЕА"	12,01	0	113	111,5	62,7	1,33	0,239	0	0,041	0,0099	0,0000	0,069	0,567	0,21	4	0	628,5	11 595	0
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	95,96	2,8	115	91,1	102,66	1,28	0,234	0	0,091	0,0638	0,2340	0,362	0,617	0,38	3,6	0,117	151,06	13870,2	29,79
ПрАТ "ХЗШП"	48,65	3,1	109	60,9	3,08	1,44	0,228	0	0,070	0,1005	0,1217	0,069	0,397	0,41	4	0,063	1 804,8	12767,2	29,1
КП "ХКБД"	28,82	5,8	109,9	64,6	22,5	1,22	0,855	0,063	0,005	0,0000	0,0000	0,036	0,665	0,13	3,9	0	4 579,2	21 153,8	0
ДП "ХЗТУ"	16,24	0	119	87,7	54,1	1,67	0,273	0	0,074	0,0404	0,0808	0,838	0,697	0,33	3,8	0,073	1 017,2	20 013	20,2
ПАТ "РОСС"	347,9	39,7	103,3	27,6	39,04	1,19	0,259	0	0,079	0,0787	0,1020	0,041	0,810	0,22	3,8	0,365	2 635,6	11 016	40,2
ПАТ "Електромашина"	134,46	40,83	111,5	21,7	15,59	1,34	0,275	0	0,049	0,0859	0,1240	0,034	0,761	0,13	4	0,136	2 116,4	23026,7	70,2
ПАТ "Укрелектромаш"	170,76	9,91	107	18,8	33,07	1,18	0,203	0	0,064	0,0838	0,1732	0,041	0,518	0,21	3,7	0,225	4 863,5	22933,9	77,7
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	198,6	44	111,3	29,7	20,3	1,38	0,269	0	0,065	0,0549	0,0780	0,055	0,844	0,28	4,1	0,104	2 922	29115,6	30,3
ПАТ "Світло шахтаря"	177,26	43,53	119	21,5	0,81	1,38	0,227	0,001	0,017	0,1237	0,2659	0,406	0,620	0,15	3,8	0,200	415,1	32025,3	72,6
2012 рік																			
ДП "ХЗЕА"	15,04	0	109,5	107,7	60,8	1,15	0,239	0	0,027	0,0148	0,0106	0,461	0,442	0,24	3,9	0,030	1 063,4	12 833	4,2
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	114,89	3,3	117	83,3	96,15	1,21	0,264	0	0,071	0,2075	0,1509	0,415	0,547	0,37	3,6	0,107	188,68	15084,9	39,62
ПрАТ "ХЗШП"	55,16	3,5	111,3	56,9	3,83	1,32	0,220	0	0,133	0,1317	0,1220	0,039	0,405	0,26	3,9	0,061	2 466,3	13702,4	43,41
КП "ХКБД"	28,89	5,8	112,5	55,7	24,1	1,18	0,731	0,060	0,010	0,0000	0,0000	0,583	0,527	0,08	4,1	0	4 660,8	21 194,3	0
ДП "ХЗТУ"	34,47	2,1	120,7	27,5	63,7	1,54	0,282	0	0,030	0,0769	0,0940	0,103	0,590	0,32	3,9	0,07	1 502,6	24 060	61,5
ПАТ "РОСС"	347,66	39,47	106	25,1	32	1,17	0,242	0	0,077	0,0851	0,1197	0,024	0,737	0,18	3,9	0,320	2 906,9	11 723,4	37,5
ПАТ "Електромашина"	152,47	45,93	114	23,3	13,88	1,28	0,264	0	0,056	0,1101	0,1431	0,064	0,732	0,09	4,0	0,130	2 769,7	26946,8	73,6
ПАТ "Укрелектромаш"	189,09	14,91	109,7	16,7	35,4	1,32	0,211	0	0,050	0,0904	0,1897	0,115	0,514	0,17	3,8	0,226	5 279,96	26 193,3	82,4
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	181,7	40,3	110,9	23,8	21,9	1,29	0,246	0	0,061	0,0572	0,1119	0,052	0,726	0,19	4	0,091	3 437,8	30689,1	54,5
ПАТ "Світло шахтаря"	210,84	55,18	123,5	19,7	1,1	1,39	0,225	0,001	0,020	0,1481	0,2740	0,038	0,604	0,14	3,9	0,182	557,4	38 101,2	75,2

## Результати проведеного факторного аналізу у ППП "Statistica 6.0"

Variable	Correlations (Spreadsheet1) Casewise deletion of MD N=50																		
	уктиність	ьність п	виконав	сткість і	оозброє	раці пе	освіту	замита	леціаг	ту, які п	персо	ості пер	абільно	т плінно	зційний	ня перс	дбавок	на пла	ат на н
Продуктивність праці	1,00	0,79	-0,13	-0,59	-0,07	0,02	-0,32	-0,30	0,19	0,34	0,42	-0,14	0,45	-0,21	-0,18	0,72	0,22	0,22	0,58
Рентабельність персоналу	0,79	1,00	0,05	-0,64	-0,40	0,16	-0,24	-0,23	-0,09	0,36	0,48	-0,17	0,54	-0,40	0,08	0,54	0,21	0,53	0,60
Середній відсоток виконання норм вироб	-0,13	0,05	1,00	0,05	0,19	0,05	0,08	0,04	0,05	0,37	0,36	0,06	-0,15	-0,17	0,11	-0,27	-0,24	0,45	0,17
Трудомісткість продукції	-0,59	-0,64	0,05	1,00	0,42	-0,23	0,17	0,14	-0,00	-0,30	-0,40	0,04	-0,36	0,22	-0,06	-0,54	-0,41	-0,45	-0,58
Фондоозброєність	-0,07	-0,40	0,19	0,42	1,00	-0,24	-0,07	-0,15	0,28	-0,15	-0,20	0,22	-0,04	0,18	-0,37	-0,12	-0,37	-0,33	-0,16
Якість праці персоналу	0,02	0,16	0,05	-0,23	-0,24	1,00	-0,33	-0,31	0,17	0,26	0,26	0,05	0,27	0,05	0,02	0,18	0,03	0,30	0,39
Частка працівників, які мають повну вищ	-0,32	-0,24	0,08	0,17	-0,07	-0,33	1,00	0,98	-0,40	-0,42	-0,46	-0,01	0,06	-0,24	0,39	-0,45	0,38	0,07	-0,53
Частка працівників, які мають науковий с	-0,30	-0,23	0,04	0,14	-0,15	-0,31	0,98	1,00	-0,42	-0,41	-0,41	-0,03	0,03	-0,24	0,38	-0,40	0,44	0,07	-0,49
Частка працівників, які мають суміжні пр	0,19	-0,09	0,05	-0,00	0,28	0,17	-0,40	-0,42	1,00	0,26	0,15	0,05	-0,03	0,12	-0,08	0,10	-0,21	-0,20	0,22
Частка працівників у середньообліковій	0,34	0,36	0,37	-0,30	-0,15	0,26	-0,42	-0,41	0,26	1,00	0,78	-0,24	-0,12	0,03	-0,28	0,28	-0,12	0,26	0,62
Частка працівників у середньообліковій	0,42	0,48	0,36	-0,40	-0,20	0,26	-0,46	-0,41	0,15	0,78	1,00	-0,19	-0,10	-0,19	-0,19	0,34	-0,02	0,45	0,74
Частка працівників у середньообліковій	-0,14	-0,17	0,06	0,04	0,22	0,05	-0,01	-0,03	0,05	-0,24	-0,19	1,00	0,10	0,14	-0,15	-0,03	-0,27	-0,16	-0,25
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,45	0,54	-0,15	-0,36	-0,04	0,27	0,06	0,03	-0,03	-0,12	-0,10	0,10	1,00	-0,30	0,05	0,38	0,18	0,19	0,21
Коефіцієнт плінності кадрів	-0,21	-0,40	-0,17	0,22	0,18	0,05	-0,24	-0,24	0,12	0,03	-0,19	0,14	-0,30	1,00	-0,45	-0,12	-0,31	-0,34	-0,28
Середній кваліфікаційний розряд працівн	-0,18	0,08	0,11	-0,06	-0,37	0,02	0,39	0,38	-0,08	-0,28	-0,19	-0,15	0,05	-0,45	1,00	-0,48	0,29	0,32	-0,24
Питома вага витрат на професійне навча	0,72	0,54	-0,27	-0,54	-0,12	0,18	-0,45	-0,40	0,10	0,28	0,34	-0,03	0,38	-0,12	-0,48	1,00	0,09	-0,11	0,57
Середньорічний розмір премій та надбавок	0,22	0,21	-0,24	-0,41	-0,37	0,03	0,38	0,44	-0,21	-0,12	-0,02	-0,27	0,18	-0,31	0,29	0,09	1,00	0,40	0,21
Середньорічна заробітна плата на 1-го п	0,22	0,53	0,45	-0,45	-0,33	0,30	0,07	0,07	-0,20	0,26	0,45	-0,16	0,19	-0,34	0,32	-0,11	0,40	1,00	0,52
Середньорічний розмір витрат на навчан	0,58	0,60	0,17	-0,58	-0,16	0,39	-0,53	-0,49	0,22	0,62	0,74	-0,25	0,21	-0,28	-0,24	0,57	0,21	0,52	1,00

Рис. Б.1. Кореляційна матриця за даними 2008 – 2012 рр. у пакеті "Statistica6.0"

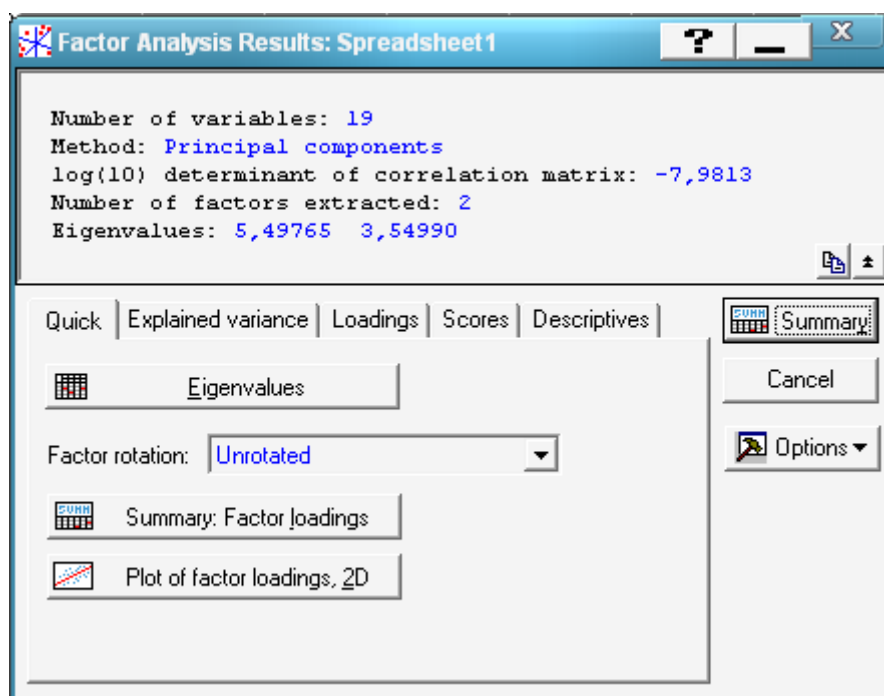


Рис. Б.2. Вікно результатів виділення факторів у пакеті "Statistica6.0"

Eigenvalues (Spreadsheet1)				
Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	5,497648	58,93499	5,497648	58,93499
2	3,549904	18,68370	9,047551	77,61869

Рис. Б.3. Інформація про найбільші власні значення кореляційної матриці

Variable	Factor Loadings (Varimax normalized) (Spreadsheet1)		Factor 3	Factor 4	Factor 5
	Factor 1	Factor 2			
Продуктивність праці	0,702861	0,308900			
Рентабельність персоналу	0,650995	0,581462			
Середній відсоток виконання норм виробітку	0,087786	0,041579			
Трудомісткість продукції	0,567977	0,545819			
Фондоозброєність	0,111662	0,587230			
Якість праці персоналу	0,406677	0,074507			
Частка працівників, які мають повну вищу освіту у середньообліковій чисельності персоналу	0,762011	0,468485			
Частка працівників, які мають науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами у середньообліковій чисельності персоналу	0,735276	0,501951			
Частка працівників, які мають суміжні професії та спеціальності у середньообліковій чисельності персоналу	0,346642	0,397734			
Частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які пройшли підготовку (навчені новій професії) у звітному періоді	0,709598	0,031814			
Частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які підвищили кваліфікацію у звітному періоді	0,759261	0,137574			
Частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, яких було атестовано у звітному періоді	-0,124019	-0,279489			
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,725892	0,414613			
Коефіцієнт плинності кадрів	-0,049894	-0,639378			
Середній кваліфікаційний розряд працівників	-0,389582	0,559194			
Літима вага витрат на професійне навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства	-0,071468	0,720755			
Середньорічний розмір премій та надбавок до заробітної плати 1-го працівника	0,708633	0,070484			
Середньорічна заробітна плата на 1-го працюючого	0,283395	0,665917			
Середньорічний розмір витрат на навчання на 1-го працюючого	0,866268	0,262688			
Expl.Var	5,306008	3,741543			
Prp.Totl	0,279264	0,196923			

Рис. Б.4. Матриця факторних навантажень після обертання методом нормалізованого варімаксу

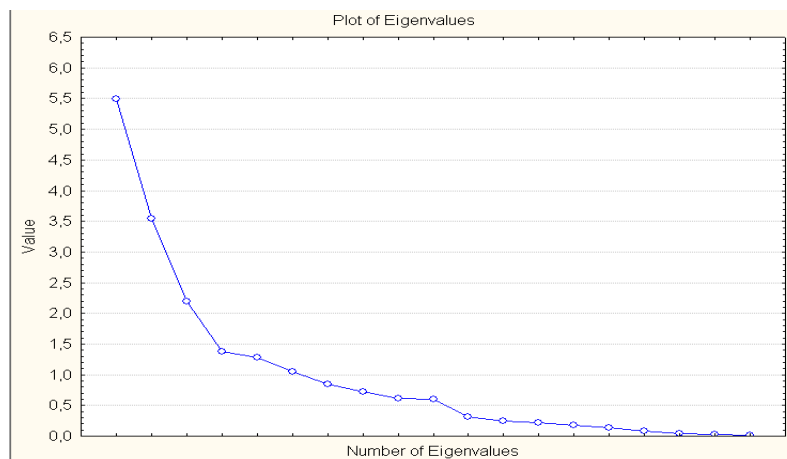


Рис. Б.5. Критерій каменистого насипу

## Розрахунок таксономічного показника рівня розвитку персоналу

Таблиця В.1

## Стандартизація значень показників за 2008 рік

Назва підприємства	Продуктивність праці, тис. грн/осіб	Частка працівників, які мають повну вищу освіту у середньообліковій чисельності персоналу	Частка працівників, які мають науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами у середньообліковій чисельності персоналу	Частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які пройшли підготовку (навчені новій професії) у звітному періоді	Частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які підвищили кваліфікацію у звітному періоді	Коефіцієнт стабільності персоналу	Питома вага витрат на професійне навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства	Середньорічний розмір премій та надбавок до заробітної плати одного працівника, грн	Середньорічний розмір витрат на навчання на одного працівника, грн
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
ДП "ХЗЕА"	-0,76295	-0,24769	-0,32820	-0,72206	-0,81954	-0,37939	-1,39086	-0,69575	-1,34839
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	-0,53723	-0,33359	-0,32820	-0,31453	0,58974	-1,93111	-0,49808	-1,51287	-0,45411
ПрАТ "Харківський завод штампів та пресформ"	-0,54735	-0,35507	-0,32820	0,93840	-0,12252	-0,88477	-0,25791	-0,67639	-0,59193
КП "Харківське конструкторське бюро з двигунобудування"	-0,82058	2,81620	2,84437	-1,18812	-1,13060	-0,20856	-1,39086	0,87820	-1,34839
ДП "Харківський завод транспортного устаткування"	-0,31071	0,06013	-0,32820	-0,67221	-0,62656	-0,23703	-0,19526	-0,72952	-0,41119
ПАТ "РОСС"	2,60957	-0,37654	-0,32820	0,33144	0,26345	0,75949	1,97143	0,07593	1,12850
ПАТ "Електромашина"	-0,17444	-0,36223	-0,32820	-0,42075	-0,52626	1,28622	0,20675	-0,62997	0,11254
ПАТ Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш"	0,06617	-0,36938	-0,32820	-0,22132	-0,45643	1,32181	0,36338	0,54619	0,38032
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	0,01389	-0,49108	-0,32820	-0,03273	0,48182	0,47477	0,65575	1,36996	1,26633
ПАТ "Світло шахтаря"	0,46363	-0,34075	-0,21880	2,30189	2,34689	-0,20144	0,53567	1,37421	1,26633

## Побудова точки еталону

Точка еталон Р <sub>0</sub>	Значення точки еталону за показниками								
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
	2,6096	2,8162	2,8444	2,3019	2,3469	1,3218	1,9714	1,3742	1,2663

## Розрахунок відстані до точки еталону та значення інтегрального показника рівня розвитку персоналу за 2008 рік

Назва підприємства	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	Евклідова відстань до точки еталону	Значення таксономічного показника рівня розвитку
ДП "ХЗЕА"	11,374	9,387	10,065	9,144	10,026	2,894	11,305	4,285	6,837	8,679	0,062
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	9,902	9,921	10,065	6,846	3,088	10,582	6,098	8,335	2,960	8,234	0,110
ПрАТ "Харківський завод штампів та пресформ"	9,966	10,057	10,065	1,859	6,098	4,869	4,970	4,205	3,453	7,453	0,195
КП "Харківське конструкторське бюро з двигунобудування"	11,766	0,000	0,000	12,180	12,093	2,342	11,305	0,246	6,837	7,535	0,186
ДП "Харківський завод транспортного устаткування"	8,528	7,596	10,065	8,845	8,841	2,430	4,695	4,426	2,814	7,632	0,175
ПАТ "РОСС"	0,000	10,194	10,065	3,883	4,341	0,316	0,000	1,686	0,019	5,523	0,403
ПАТ "Електромашина"	7,751	10,102	10,065	7,413	8,255	0,001	3,114	4,017	1,331	7,215	0,220
ПАТ Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш"	6,469	10,148	10,065	6,367	7,859	0,000	2,586	0,686	0,785	6,705	0,275
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	6,738	10,938	10,065	5,450	3,478	0,717	1,731	0,000	0,000	6,254	0,324
ПАТ "Світло шахтаря"	4,605	9,966	9,383	0,000	0,000	2,320	2,061	0,000	0,000	5,323	0,425

## Стандартизація значень показників за 2009 рік

Назва підприємства	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
ДП "ХЗЕА"	-0,8912	-0,3308	-0,3224	-0,9006	-1,1131	-1,4008	-1,1877	-0,7612	-1,3562
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	-0,2852	-0,1298	-0,3224	1,5594	0,5385	-1,3483	-0,0925	-1,4122	-0,2994
ПрАТ "Харківський завод штампів та пресформ"	-0,5889	-0,4068	-0,3224	0,3187	0,8134	-0,8603	-0,4735	-0,5265	-0,6322
КП "Харківське конструкторське бюро з двигунобудування"	-0,8122	2,8194	2,8456	-1,0764	-1,1131	-0,0646	-1,1877	0,8305	-1,3562
ДП "Харківський завод транспортного устаткування"	-0,6611	-0,0429	-0,3224	-0,6683	-0,4689	0,0105	-0,5551	-0,6143	-0,4135
ПАТ "РОСС"	2,5184	-0,2819	-0,3224	-0,1823	-0,3197	1,3243	2,2272	-0,0653	0,6000
ПАТ "Електромашина"	-0,1892	-0,3851	-0,3224	-0,6219	-0,2628	1,4969	-0,1265	-0,6998	-0,0993
ПАТ Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш"	0,4229	-0,5100	-0,3224	-0,4494	-0,0880	0,6411	0,4313	1,9267	1,0470
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	0,1915	-0,3362	-0,3224	0,1777	-0,2470	0,2582	0,4109	0,6897	1,4054
ПАТ "Світло шахтаря"	0,2951	-0,3959	-0,2668	1,8431	2,2607	-0,0571	0,5537	0,6324	1,1045

208

Таблиця В.5

## Побудова точки еталону

Точка еталон P <sub>0</sub>	Значення точки еталону за показниками								
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
	2,5184	2,8194	2,8456	1,8431	2,2607	1,4969	2,2272	1,9267	1,4054



**Розрахунок відстані до точки еталону та значення інтегрального показника рівня розвитку персоналу за 2009 рік**

Назва підприємства	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	Евклідова відстань до точки еталону	Значення таксономічного показника рівня розвитку
ДП "ХЗЕА"	11,626	9,923	10,036	7,528	11,382	8,397	11,662	7,225	7,627	8,841	0,025
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	7,860	8,698	10,036	0,080	2,966	8,095	5,381	11,149	2,906	7,561	0,166
ПрАТ "Харківський завод штампів та пресформ"	9,655	10,408	10,036	2,324	2,095	5,557	7,293	6,018	4,152	7,585	0,163
КП "Харківське конструкторське бюро з двигунобудування"	11,093	0,000	0,000	8,523	11,382	2,438	11,662	1,202	7,627	7,343	0,190
ДП "Харківський завод транспортного устаткування"	10,109	8,193	10,036	6,307	7,451	2,209	7,741	6,457	3,309	7,862	0,133
ПАТ "РОСС"	0,000	9,618	10,036	4,102	6,658	0,030	0,000	3,968	0,649	5,921	0,347
ПАТ "Електромашина"	7,331	10,268	10,036	6,076	6,368	0,000	5,540	6,899	2,264	7,401	0,183
ПАТ Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш"	4,391	11,085	10,036	5,255	5,516	0,732	3,225	0,000	0,129	6,354	0,299
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	5,414	9,958	10,036	2,774	6,289	1,534	3,299	1,530	0,000	6,390	0,295
ПАТ "Світло шахтаря"	4,943	10,338	9,687	0,000	0,000	2,415	2,800	1,675	0,091	5,652	0,376

209

Таблиця В.7

**Стандартизація значень показників за 2010 рік**

Назва підприємства	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
ДП "ХЗЕА"	-1,2677	0,0016	-0,3209	-0,8701	-1,0366	-0,8455	-0,5943	-1,0682	-1,2902
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	0,6773	-0,2232	-0,3209	1,1242	0,3135	0,2948	-0,1755	-1,2877	1,1338
ПрАТ "ХЗШП"	-0,6668	-0,4212	-0,3209	-0,0801	-0,0830	-1,7375	-0,7524	-0,3890	-0,7635
КП "ХКБД"	-0,9770	2,7848	2,8458	-1,0818	-1,2772	0,9075	-1,2661	1,7133	-1,6381
ДП "ХЗТУ"	-1,3238	-0,2339	-0,3209	-0,4969	-0,5175	0,2715	-0,6655	-0,5534	0,1863
ПАТ "РОСС"	1,1120	-0,7424	-0,3209	-0,0642	-0,0179	-0,3568	2,3221	-0,1962	0,4371
ПАТ "Електромашина"	-0,2458	-0,1161	-0,3209	-0,0496	-0,1051	1,1092	-0,0648	-0,2683	-0,0200
ПАТ "Укрелектромаш"	0,7917	-0,4373	-0,3209	-0,4466	0,5786	-1,0394	0,4963	1,2952	0,8376
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	1,1137	-0,2071	-0,3209	-0,3249	-0,2069	1,3574	0,1091	-0,2293	-0,2263
ПАТ "Світло шахтаря"	0,7864	-0,4052	-0,2787	2,2900	2,3521	0,0388	0,5912	0,9836	1,3433

## Побудова точки еталону

Точка еталон Р <sub>0</sub>	Значення точки еталону за показниками								
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
	1,1137	2,7848	2,8458	2,2900	2,3521	1,3574	2,3221	1,7133	1,3433

**Розрахунок відстані до точки еталону та значення інтегрального показника рівня розвитку персоналу за 2010 рік**

Назва підприємства	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	Евклідова відстань до точки еталону	Значення таксономічного показника рівня розвитку
ДП "ХЗЕА"	5,671	7,746	10,028	9,986	11,483	4,853	8,505	7,737	6,935	8,541	0,033
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	0,190	9,048	10,028	1,359	4,156	1,129	6,238	9,006	0,044	6,419	0,273
ПрАТ "ХЗШП"	3,170	10,279	10,028	5,617	5,930	9,578	9,452	4,419	4,439	7,932	0,102
КП "ХКБД"	4,371	0,000	0,000	11,369	13,172	0,202	12,875	0,000	8,889	7,133	0,192
ДП "ХЗТУ"	5,941	9,113	10,028	7,767	8,234	1,179	8,925	5,138	1,339	7,594	0,140
ПАТ "РОСС"	0,000	12,441	10,028	5,542	5,617	2,939	0,000	3,646	0,821	6,406	0,274
ПАТ "Електромашина"	1,848	8,416	10,028	5,474	6,038	0,062	5,697	3,927	1,859	6,584	0,254
ПАТ "Укрелектромаш"	0,104	10,382	10,028	7,489	3,145	5,745	3,333	0,175	0,256	6,376	0,278
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	0,000	8,952	10,028	6,837	6,549	0,000	4,897	3,774	2,464	6,595	0,253
ПАТ "Світло шахтаря"	0,107	10,176	9,762	0,000	0,000	1,739	2,996	0,532	0,000	5,031	0,430

## Стандартизація значень показників за 2011 рік

Назва підприємства	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
ДП "ХЗЕА"	-1,0510	-0,3459	-0,3218	-1,3934	-1,3422	-0,6040	-1,1525	-0,8944	-1,3070
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	-0,2565	-0,3717	-0,3218	-0,0092	1,3204	-0,2384	-0,1015	-1,1819	-0,2549
ПрАТ "ХЗШГ"	-0,7042	-0,4026	-0,3218	0,9332	0,0426	-1,8472	-0,5866	-0,1858	-0,2793
КП "ХКБД"	-0,8919	2,8251	2,8457	-1,6477	-1,3422	0,1126	-1,1525	1,4853	-1,3070
ДП "ХЗТУ"	-1,0109	-0,1709	-0,3218	-0,6102	-0,4228	0,3466	-0,4967	-0,6602	-0,5936
ПАТ "РОСС"	2,1277	-0,2430	-0,3218	0,3734	-0,1816	1,1730	2,1262	0,3146	0,1127
ПАТ "Електромашина"	0,1078	-0,1606	-0,3218	0,5583	0,0687	0,8146	0,0692	0,0018	1,1722
ПАТ "Укрелектромаш"	0,4513	-0,5312	-0,3218	0,5044	0,6285	-0,9624	0,8686	1,6565	1,4371
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	0,7148	-0,1915	-0,3218	-0,2378	-0,4547	1,4216	-0,2183	0,4871	-0,2369
ПАТ "Світло шахтаря"	0,5129	-0,4077	-0,2715	1,5290	1,6833	-0,2165	0,6441	-1,0229	1,2569

211

## Побудова точки еталону

Точка еталон P <sub>0</sub>	Значення точки еталону за показниками								
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
	2,1277	2,8251	2,8457	1,5290	1,6833	1,4216	2,1262	1,6565	1,4371

**Розрахунок відстані до точки еталону та значення інтегрального показника  
рівня розвитку персоналу за 2011 рік**

Назва підприємства	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	Евклідова відстань до точки еталону	Значення таксономічного показника рівня розвитку
ДП "ХЗЕА"	10,104	10,055	10,033	8,541	9,154	4,103	10,750	6,507	7,530	8,462	0,023
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	5,684	10,219	10,033	2,366	0,132	2,756	4,963	8,057	2,863	6,861	0,208
ПрАТ "ХЗШП"	8,020	10,418	10,033	0,355	2,692	10,685	7,359	3,394	2,946	7,477	0,137
КП "ХКБД"	9,118	0,000	0,000	10,092	9,154	1,713	10,750	0,029	7,530	6,956	0,197
ДП "ХЗТУ"	9,851	8,976	10,033	4,576	4,436	1,156	6,880	5,367	4,124	7,443	0,141
ПАТ "РОСС"	0,000	9,413	10,033	1,336	3,478	0,062	0,000	1,801	1,754	5,280	0,391
ПАТ "Електромашина"	4,080	8,914	10,033	0,942	2,607	0,368	4,231	2,738	0,070	5,830	0,327
ПАТ "Укрелектромаш"	2,810	11,265	10,033	1,050	1,113	5,683	1,581	0,000	0,000	5,791	0,332
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	1,996	9,100	10,033	3,122	4,571	0,000	5,497	1,368	2,802	6,204	0,284
ПАТ "Світло шахтаря"	2,608	10,451	9,717	0,000	0,000	2,683	2,197	7,179	0,032	5,309	0,387

212

Таблиця В.13

**Стандартизація значень показників за 2012 рік**

Назва підприємства	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
ДП "ХЗЕА"	-1,1256	-0,3431	-0,3221	-1,2534	-1,3928	-1,1791	-0,9456	-0,8405	-1,5179
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	-0,1730	-0,1825	-0,3221	1,8679	0,3678	-0,2973	-0,1516	-1,3582	-0,2674
ПрАТ "ХЗШП"	-0,7428	-0,4651	-0,3221	0,6401	0,0051	-1,4898	-0,6259	-0,0101	-0,1336
КП "ХКБД"	-0,9934	2,8178	2,8457	-1,4931	-1,5258	-0,4653	-1,2549	1,2889	-1,6662
ДП "ХЗТУ"	-0,9402	-0,0668	-0,3221	-0,2475	-0,3462	0,0638	-0,5331	-0,5805	0,5051
ПАТ "РОСС"	2,0477	-0,3238	-0,3221	-0,1147	-0,0237	1,2983	2,0448	0,2507	-0,3422
ПАТ "Електромашина"	0,1855	-0,1825	-0,3221	0,2903	0,2699	1,2563	0,0856	0,1695	0,9323
ПАТ "Укрелектромаш"	0,5349	-0,5230	-0,3221	-0,0288	0,8547	-0,5744	1,0755	1,6553	1,2430
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	0,4644	-0,2981	-0,3221	-0,5666	-0,1216	1,2060	-0,3166	0,5649	0,2580
ПАТ "Світло шахтаря"	0,7424	-0,4330	-0,2693	0,9058	1,9126	0,1814	0,6218	-1,1400	0,9888

Таблиця В.14

**Побудова точки еталону**

Точка еталон Р <sub>0</sub>	Значення точки еталону за показниками								
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
	2,0477	2,8178	2,8457	1,8679	1,9126	1,2983	2,0448	1,6553	1,2430

Таблиця В.15

**Розрахунок відстані до точки еталону та значення інтегрального показника  
рівня розвитку персоналу за 2012 рік**

Назва підприємства	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	Евклідова відстань до точки еталону	Значення таксономічного показника рівня розвитку
ДП "ХЗЕА"	10,070	9,991	10,034	9,742	10,926	6,138	8,942	6,229	7,622	8,419	0,034
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	4,931	9,002	10,034	0,000	2,386	2,546	4,824	9,082	2,281	6,715	0,230
ПрАТ "ХЗШП"	7,787	10,778	10,034	1,507	3,638	7,774	7,133	2,774	1,895	7,302	0,163
КП "ХКБД"	9,249	0,000	0,000	11,296	11,823	3,110	10,888	0,134	8,463	7,414	0,150
ДП "ХЗТУ"	8,928	8,321	10,034	4,475	5,102	1,524	6,646	4,999	0,544	7,112	0,184
ПАТ "РОСС"	0,000	9,870	10,034	3,931	3,749	0,000	0,000	1,973	2,513	5,663	0,351
ПАТ "Електромашина"	3,468	9,002	10,034	2,489	2,698	0,002	3,839	2,208	0,097	5,817	0,333
ПАТ "Укрелектромаш"	2,289	11,161	10,034	3,598	1,119	3,507	0,940	0,000	0,000	5,714	0,345
ПАТ "Завод "Червоний жовтень"	2,507	9,709	10,034	5,927	4,138	0,009	5,576	1,189	0,970	6,329	0,274
ПАТ "Світло шахтаря"	1,704	10,568	9,703	0,926	0,000	1,248	2,025	7,814	0,065	4,603	0,472

## Класифікація досліджуваних машинобудівних підприємств за методом Уорда

214

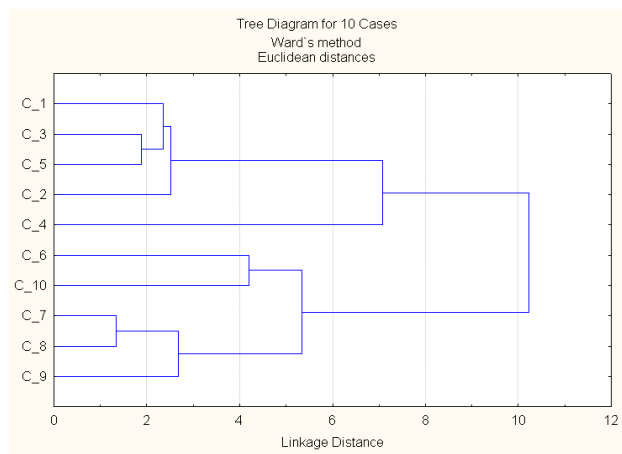


Рис. Д.1. Дендрограма розподілу підприємств у 2008 році

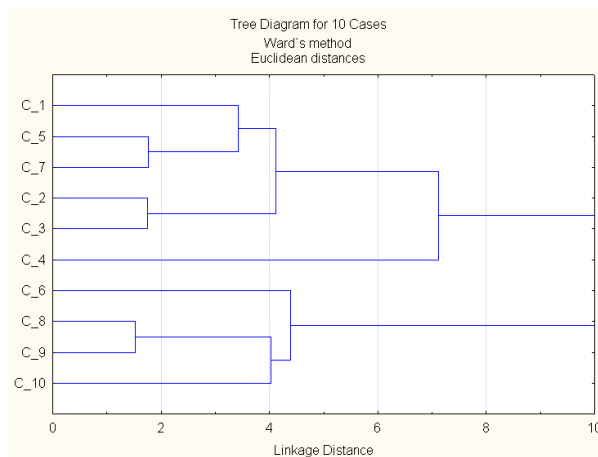


Рис. Д.2. Дендрограма розподілу підприємств у 2009 році

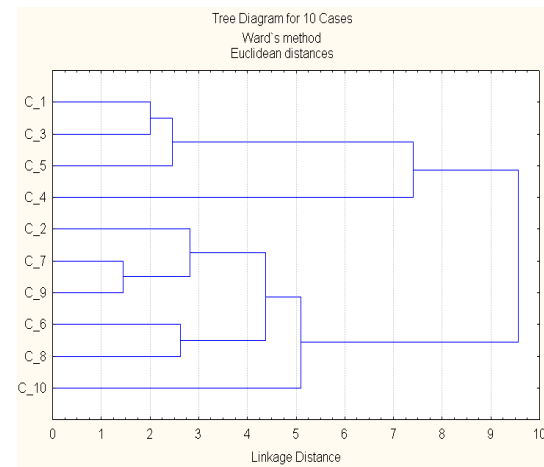


Рис. Д.3. Дендрограма розподілу підприємств у 2010 році

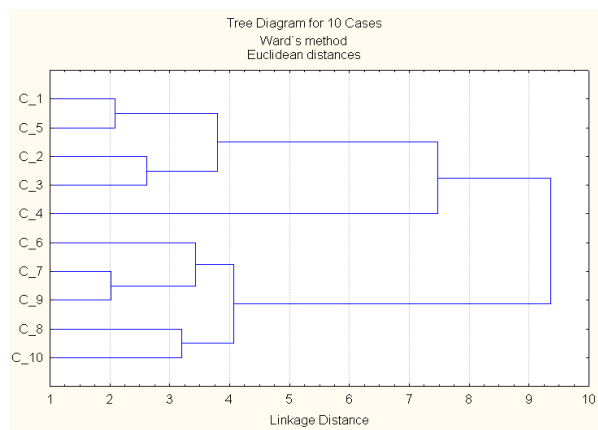


Рис. Д.4. Дендрограма розподілу підприємств у 2011 році

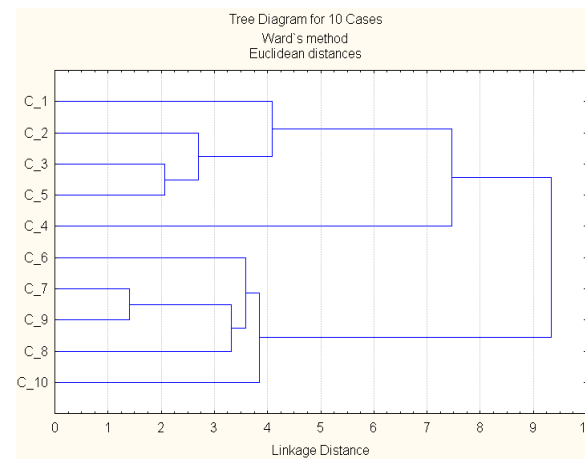


Рис. Д.5. Дендрограма розподілу підприємств у 2012 році

## Графіки об'єднання досліджуваних машинобудівних підприємств за рівнем розвитку

215

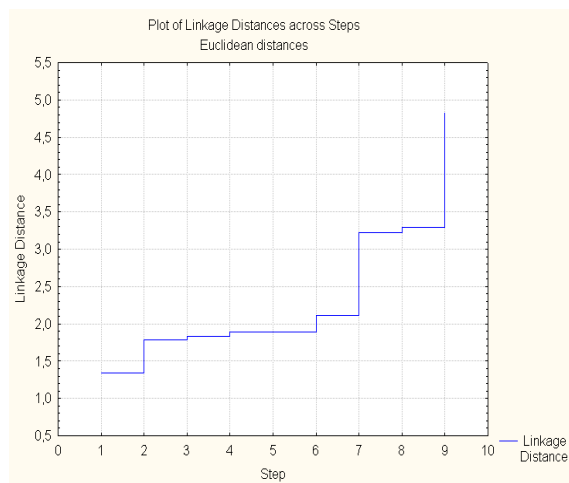


Рис. Е.1. Графік об'єднання за даними 2008 р.

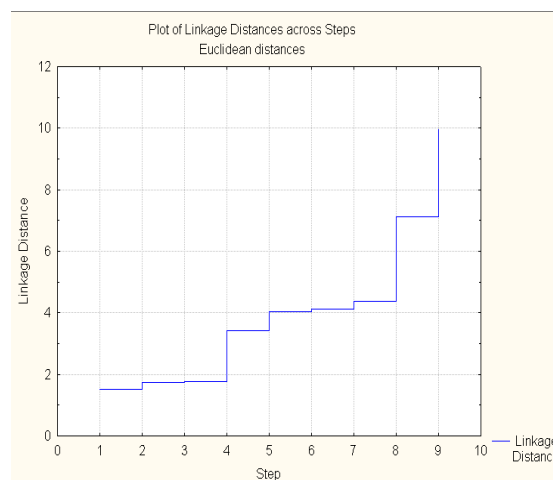


Рис. Е.2. Графік об'єднання за даними 2009 р.

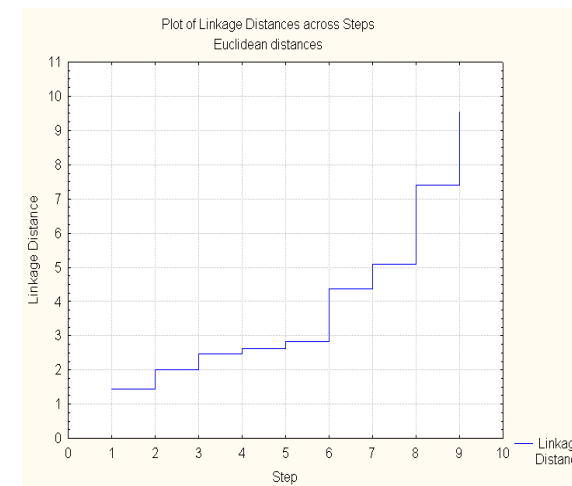


Рис. Е.3. Графік об'єднання за даними 2010 р.

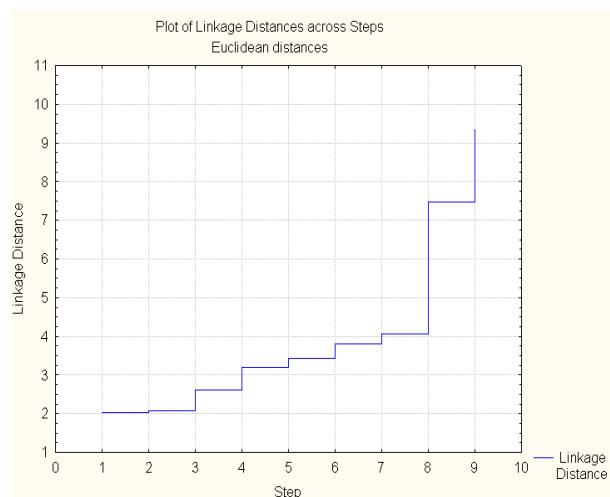


Рис. Е.4. Графік об'єднання за даними 2011 р.

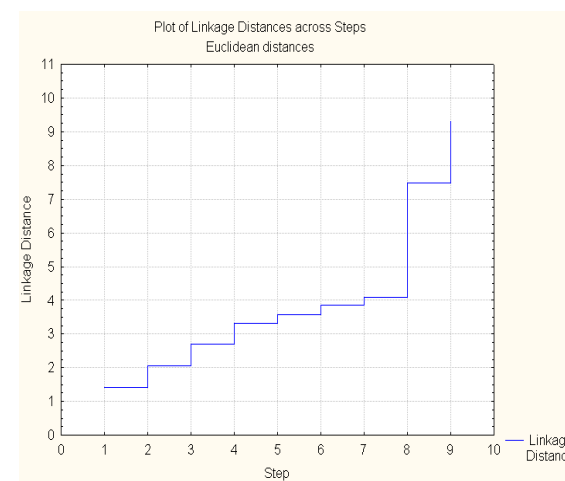


Рис. Е.5. Графік об'єднання за даними 2012 р.

Таблиці об'єднання досліджуваних машинобудівних підприємств за рівнем розвитку

216

Amalgamation Schedule (Spreadsheet1.sta)											
Single Linkage											
Euclidean distances											
linkage distance	Obj. No. 1	Obj. No. 2	Obj. No. 3	Obj. No. 4	Obj. No. 5	Obj. No. 6	Obj. No. 7	Obj. No. 8	Obj. No. 9	Obj. No. 10	
1,340726	C_7	C_8									
1,783165	C_5	C_7	C_8								
1,835735	C_5	C_7	C_8	C_9							
1,887804	C_3	C_5	C_7	C_8	C_9						
1,889959	C_1	C_3	C_5	C_7	C_8	C_9					
2,111934	C_1	C_3	C_5	C_7	C_8	C_9	C_2				
3,218610	C_1	C_3	C_5	C_7	C_8	C_9	C_2	C_10			
3,298224	C_1	C_3	C_5	C_7	C_8	C_9	C_2	C_10	C_6		
4,831485	C_1	C_3	C_5	C_7	C_8	C_9	C_2	C_10	C_6	C_4	

Рис. Ж.1. Таблиця об'єднання за даними 2008 р.

Amalgamation Schedule (Spreadsheet1.sta)											
Ward's method											
Euclidean distances											
linkage distance	Obj. No. 1	Obj. No. 2	Obj. No. 3	Obj. No. 4	Obj. No. 5	Obj. No. 6	Obj. No. 7	Obj. No. 8	Obj. No. 9	Obj. No. 10	
1,519635	C_8	C_9									
1,750188	C_2	C_3									
1,759315	C_5	C_7									
3,428479	C_1	C_5	C_7								
4,033960	C_8	C_9	C_10								
4,113597	C_1	C_5	C_7	C_2	C_3						
4,383280	C_6	C_8	C_9	C_10							
7,122034	C_1	C_5	C_7	C_2	C_3	C_4					
9,997370	C_1	C_5	C_7	C_2	C_3	C_4	C_6	C_8	C_9	C_10	

Рис.Ж.2. Таблиця об'єднання за даними 2009 р.

Amalgamation Schedule (Spreadsheet1.sta)											
Ward's method											
Euclidean distances											
linkage distance	Obj. No. 1	Obj. No. 2	Obj. No. 3	Obj. No. 4	Obj. No. 5	Obj. No. 6	Obj. No. 7	Obj. No. 8	Obj. No. 9	Obj. No. 10	
1,441763	C_7	C_9									
2,004302	C_1	C_3									
2,457842	C_1	C_3	C_5								
2,623581	C_6	C_8									
2,816822	C_2	C_7	C_9								
4,374554	C_2	C_7	C_9	C_6	C_8						
5,094161	C_2	C_7	C_9	C_6	C_8	C_10					
7,404395	C_1	C_3	C_5	C_4							
9,564166	C_1	C_3	C_5	C_4	C_2	C_7	C_9	C_6	C_8	C_10	

Рис. Ж.3. Таблиця об'єднання за даними 2010 р.

Amalgamation Schedule (Spreadsheet1.sta)											
Ward's method											
Euclidean distances											
linkage distance	Obj. No. 1	Obj. No. 2	Obj. No. 3	Obj. No. 4	Obj. No. 5	Obj. No. 6	Obj. No. 7	Obj. No. 8	Obj. No. 9	Obj. No. 10	
2,018597	C_7	C_9									
2,081573	C_1	C_5									
2,623090	C_2	C_3									
3,194934	C_8	C_10									
3,432367	C_6	C_7	C_9								
3,803535	C_1	C_5	C_2	C_3							
4,063667	C_6	C_7	C_9	C_8	C_10						
7,469168	C_1	C_5	C_2	C_3	C_4						
9,366663	C_1	C_5	C_2	C_3	C_4	C_6	C_7	C_9	C_8	C_10	

Рис. Ж.4. Таблиця об'єднання за даними 2011 р.

Amalgamation Schedule (Spreadsheet1.sta)											
Ward's method											
Euclidean distances											
linkage distance	Obj. No. 1	Obj. No. 2	Obj. No. 3	Obj. No. 4	Obj. No. 5	Obj. No. 6	Obj. No. 7	Obj. No. 8	Obj. No. 9	Obj. No. 10	
1,403687	C_7	C_9									
2,071675	C_3	C_5									
2,703976	C_2	C_3	C_5								
3,322996	C_7	C_9	C_8								
3,583457	C_6	C_7	C_9	C_8							
3,850283	C_6	C_7	C_9	C_8	C_10						
4,093207	C_1	C_2	C_3	C_5							
7,471370	C_1	C_2	C_3	C_5	C_4						
9,338477	C_1	C_2	C_3	C_5	C_4	C_6	C_7	C_9	C_8	C_10	

Рис. Ж.5. Таблиця об'єднання за даними 2012 р.



## Характеристика рівнів прояву компетентностей, що підлягають оцінці

Таблиця 3.1

### Опис рівнів прояву компетентностей

Групи компетентностей (j)	Перелік компетентностей у групі (i = 1,2,3...)	Рівні прояву компетентностей у працівника (k = 1,2,3...)	Характеристика рівнів прояву компетентностей
1	2	3	4
Корпоративні	Розуміння стратегії та специфіки діяльності	нульовий;  перший;  другий;  третій	Володіє загальним уявленням про особливості бізнесу та стратегію діяльності. Зорієнтований на короткострокове досягнення цілей. Аналітичних здібностей не проявляє.  Розуміє специфіку та стратегію діяльності, здатен самостійно ставити та виконувати короткострокові цілі, проте без чіткого додержання стратегії розвитку підприємства. Чітко розуміє особливості бізнесу та стратегію діяльності, може формувати середньострокові цілі, намагається узгоджувати та організовувати свою діяльність відповідно до стратегії розвитку підприємства.  Проявляє ініціативність, пропонує власне бачення щодо побудови стратегії розвитку підприємства відповідно до стратегічного розвитку навколишнього середовища
	Спрямованість на розвиток підприємства	нульовий;  перший;  другий;  третій	Визнає необхідність стратегічного розвитку підприємства, проте які саме напрямки розвитку слід обрати не розуміє.  Чітко розуміє поточні та перспективні цілі розвитку підприємства та пропагує їх досягнення серед трудового колективу.  Самостійно оцінює стратегічні вихідні позиції діяльності підприємства щодо визначення його основних напрямків розвитку та механізмів їх реалізації.  Цілком погоджується з баченням стратегічного розвитку підприємства, вносить власні пропозиції щодо раціонального використання наявних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку

Продовження додатка 3

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
	Орієнтація на результат	нульовий;  перший;  другий;  третій	Має уявлення про головні цілі підприємства, намагається виконувати всі професійні обов'язки для досягнення результатів.  Чітко розуміє головну мету діяльності підприємства, здатний визначати та підтримувати ті заходи, що призводять до її досягнення.  Завжди реалізує всі професійні обов'язки для досягнення результатів, вміє визначати та ліквідувати різноманітні перешкоди, що виникають на шляху до встановленої мети.  Бере активну участь у встановленні цілей підприємства, вміє розробляти та реалізовувати досконалі схеми праці, а також залучати всі необхідні ресурси для досягнення бажаних результатів
	Прихильність цілям підприємства	нульовий;  перший;  другий;  третій	Має загальні знання про цінності, що сповідаються на підприємстві, однак не проявляє бажання їх демонструвати, намагається виконувати тільки ті завдання, що обмежені рамками професійних обов'язків.  Розуміє основні цілі та цінності підприємства, практично безпомилково виконує завдання, спрямовані на підвищення ефективності стратегічного досягнення цілей діяльності.  Демонструє відданість та прихильність цілям діяльності підприємства, намагається повністю реалізовувати стратегічні цілі діяльності.  Пропагандує відданість цінностям діяльності підприємства, постійно демонструє реалізацію стратегічних цілей, є прикладом для трудового колективу
Професійні	Здатність до дотримання норм праці на підставі наявних знань	нульовий;  перший;  другий;  третій	Володіє середнім рівнем обізнаності нормативними документами, необхідним для виконання професійних обов'язків, проте потребує продовження їхнього вивчення.  Має міцні знання з норм праці, що дозволяє майже безпомилково виконувати професійні обов'язки. Проявляє бажання удосконалювати свої знання.  Відмінно володіє нормативною базою відповідно до сфери діяльності. Самостійно займається саморозвитком, постійно відвідує курси підвищення кваліфікації.  Досконало володіє усіма нормативами праці відповідно до сфери діяльності, постійно безпомилково виконує трудові обов'язки, регулярно удосконалює власні знання та пропагандує їх обмін з колегами

Продовження додатка 3

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Професійні	Ефективне застосування знань, вмінь та навичок відповідно до рівня професійної підготовки	нульовий;  перший;  другий;  третій	Володіє теоретичними знаннями про необхідний кваліфікаційний рівень для виконання професійних обов'язків, не завжди їх практично використовує. Впевнено застосовує базові професійні знання, вміння та навички під час виконання своїх трудових обов'язків. Досконало використовує свій кваліфікаційний рівень, цікавиться можливістю його підвищення. Постійно та ефективно використовує професійні знання, вміння та навички, піклується про підвищення продуктивності праці, завжди дбає про підвищення кваліфікаційного рівня
	Володіння комп'ютерними технологіями	нульовий;  перший;  другий;  третій	Володіє загальними знаннями щодо сучасних засобів та комп'ютерних технологій, часто потребує допомоги та покращення навичок роботи за комп'ютером. Володіє наявними засобами та комп'ютерними технологіями на рівні впевненого користувача у межах виконуваних функцій. Досконало володіє комп'ютерними технологіями у межах професійних обов'язків, знає основні методи безпечної роботи на ПК, цікавиться новими досягненнями у сфері ІТ. Дуже високий рівень володіння комп'ютерними технологіями та постійне підвищення рівня комп'ютерної обізнаності. Самостійно усуває проблеми та збої у роботі комп'ютера, консультує колег за будь-якими питаннями, що пов'язані із комп'ютерними технологіями
	Навички планування та організації власної праці	нульовий;  перший;  другий;  третій	Володіє теоретичними знаннями з планування та організації праці, проявляє нестачу практичного досвіду, тому планування здійснюється не завжди регулярно. Планує та організовує свою роботу регулярно, однак не має письмової фіксації планів. Завжди чітко організовує та планує роботу, письмово фіксує робочі плани. Постійно ефективно використовує робочий час, чітко визначає послідовність робіт та строки, має письмову фіксацію робочих планів та результатів роботи

Продовження додатка 3

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Професійні	Здатність до виконання складних завдань	нульовий;  перший;  другий;  третій	<p>Не може самостійно визначити складність виконуваного завдання, потребує детальної інструкції щодо його вирішення, всебічного контролю та зовнішньої допомоги.</p> <p>Не завжди самостійно вирішує складні професійні завдання, інколи має погрішності та помилки, потребує контролю та рекомендацій керівництва.</p> <p>Постійно намагається самостійно розв'язати проблемні виробничі задачі, практично не потребує контролю.</p> <p>Постійно самостійно та безпомилково вирішує складні виробничі завдання, не потребує контролю керівництва</p>
	Здатність до раціонального використання робочого часу	нульовий;  перший;  другий;  третій	<p>Іноді відволікається у робочий час на особисті справи, веде розмови, що не стосуються роботи.</p> <p>Вкрай рідко відволікається на особисті справи, не бере участі у сторонніх розмовах.</p> <p>Використовує робочий час виключно для виконання професійних обов'язків, завжди уникає бесід на сторонні теми.</p> <p>Цілковито використовує робочий час для роботи, не дозволяє іншим брати участь у не робочих бесідах</p>
	Здатність до своєчасного виконання робіт	нульовий;  перший;  другий;  третій	<p>Переважну більшість роботи виконує вчасно, проте не має особистого плану.</p> <p>Має добре організований план роботи, що виконується завжди вчасно.</p> <p>Робота завжди організована та спланована, особистий план передбачає можливі ускладнення та узгоджений з керівництвом. Порухення строків є виключенням, зазвичай все виконується вчасно.</p> <p>Відмінно організовує роботу відповідно до стратегічних планів, самостійно регулярно здійснює моніторинг за виконанням власних планів, що включають можливі ускладнення. Чітко, без порушень та за планом виконує всі роботи</p>

Продовження додатка 3

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Професійні	Спрямованість на виготовлення якісної продукції	нульовий;  перший;  другий;  третій	<p>Під час виконання професійних обов'язків зустрічається певна кількість бракованої продукції, потребує розвитку уваги та навчання. Потребує контролю.</p> <p>Брак зустрічається рідко, проте працівник не використовує весь арсенал здібностей задля його максимального усунення.</p> <p>Майже без погрішностей виконує професійні виробничі завдання, намагається проявити свій професійний потенціал та здібності для мінімізації браку.</p> <p>Дуже ефективно та безпомилково виконує професійні обов'язки, намагається попередити появу браку, є прикладом у виконанні складних трудових завдань, не потребує контролю</p>
	Орієнтація на безпечне виконання завдань відповідно до вимог техніки безпеки	нульовий;  перший;  другий;  третій	<p>Знає теоретичні основи техніки безпеки на виробництві, однак інколи на свій власний ризик не притримується прийнятих правил, потребує контролю.</p> <p>Виконує всі правила техніки безпеки, максимально уникає виробничого травматизму, майже не потребує контролю.</p> <p>Намагається мінімізувати та попередити виробничий травматизм, завжди виконує техніку безпеки, контроль не потрібен.</p> <p>Пропагандує додержання правил техніки безпеки, слідкує за їх виконанням у колективі, розробляє заходи щодо мінімізації виробничого травматизму, не потребує контролю</p>
	Прагнення та здатність до професійного зростання	нульовий;  перший;  другий;  третій	<p>Не завжди проявляє бажання вдосконалюватися, потребує професійного навчання.</p> <p>Майже завжди проявляє бажання до професійного зростання, мотивує інших на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня.</p> <p>Регулярно відвідує курси підвищення кваліфікації, правильно мотивує колеги щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня та організовує відповідні заходи.</p> <p>Є прикладом для інших працівників, самостійно займається підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня, використовує дієві заходи щодо мотивації до постійного професійного зростання колективу. Періодично організовує внутрішні семінари, обмін досвідом між працівниками</p>

Продовження додатка 3

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Поведінкові	Відповідальність	нульовий; перший; другий; третій	Зазвичай виконує взяті на себе зобов'язання, однак потребує постійного контролю. Практично завжди виконує взяті на себе зобов'язання відповідно до професійних обов'язків. Регулярно виконує взяті на себе зобов'язання, не потребує чіткого контролю. Дуже відповідальний працівник. Сумлінно виконує взяті на себе професійні зобов'язання, навіть поза межами професійних обов'язків, керівництво може без сумнівів делегувати виконання особливо відповідальних завдань
	Самостійність, самоорганізованість	нульовий; перший; другий; третій	Може самостійно вирішувати основні професійні завдання, організовує власну працю з певними погрішностями, не потребує жорсткого контролю. Проявляє самоорганізованість та самостійність, контролю потребує дуже рідко. Достатній рівень професійної організованості, самостійно вирішує більшість виробничих проблем, що виникають, потреба у контролі мінімальна. Високий рівень самоорганізованості та самоконтролю, що дозволяє самостійно вирішувати всі робочі проблеми
	Адаптивність	нульовий; перший; другий; третій	Почуває себе невпевнено у змінних ситуаціях, коли необхідно швидко переключитися на більш пріоритетні завдання, часто потребує значного контролю. Достатньо швидко адаптується до нових виробничих умов, здатний працювати у багатозадачному режимі, рідко потребує зовнішнього контролю. Адаптований до будь-яких виробничих обставин, швидко та легко переключається на виконання нових завдань, відмінно почуває себе у багатозадачному режимі, практично відсутня необхідність у контролі. Проявляє високі адаптаційні здібності, досконало та якісно працює у багатозадачному режимі, виступає прикладом для інших працівників, не потребує контролю

Продовження додатка 3

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Поведінкові	Наполегливість у досягненні цілей	нульовий;  перший;  другий;  третій	Проявляє наполегливість лише за наявного зовнішнього контролю, наявну професійну невдачу сприймає спокійно. Наполегливий у досягненні мети, однак не доводить справу до кінця. Наполегливий у досягненні мети, конструктивний, наявні труднощі не зупиняють, майже завжди досягає успіхів у роботі. Наполегливий у досягненні мети, оптимістичний, конструктивний, самостійно усуває труднощі, допомагає колегам у вирішенні поставлених виробничих завдань, досягає значних професійних успіхів
	Авторитет у колективі	нульовий;  перший;  другий;  третій	Намагається бути осторонь проблем колективу, своє перебування на робочому місці обмежує лише виробничими обов'язками та не цікавиться позавиробничим життям. Проявляє зацікавленість у вирішенні проблем колективу, намагається бути об'єктивним, не має постійного авторитету у колективі. Завжди цікавиться думкою колег, намагається брати на себе відповідальність за певні недоліки у роботі колективу, успішно вирішує трудові конфлікти. Володіє великим авторитетом, пропагандує єдність інтересів, цілей і завдань колективу, не допускає виникнення конфліктів, відстоює інтереси всіх працівників перед керівництвом, користується значною повагою серед колег
	Робота в команді (навички побудови взаємовідносин)	нульовий;  перший;  другий;  третій	Розуміє ефективність командної роботи, проте не рідко стає добровільним учасником конфліктів, володіє не значними навичками колективної роботи. Проявляє значні навички побудови взаємовідносин, намагається уникати конфліктних ситуацій. Є ефективним членом команди, успішно будує взаємовідносини у трудовому колективі, намагається самостійно розв'язувати конфлікти. Користується авторитетом у колективі, не допускає появи конфліктних ситуацій, є організатором командної роботи, злагоджена праця якої дозволяє досягти значних успіхів

## Закінчення додатка 3

### Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4
Поведінкові	Ініціативність	нульовий;  перший;  другий;  третій	Рідко виступає ініціатором будь-яких заходів, чітко виконує виробничі завдання за заздалегідь розробленим планом.  Проявляє ініціативність, однак невпевнено бере на себе відповідальність за організацію та результати проведеної роботи.  Є ініціативним працівником, намагається розробляти власні заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.  Завжди проявляє ініціативу у вирішенні будь-яких виробничих завдань, не обмежених рамками професійних обов'язків, успішно реалізовує власні виробничі ідеї
	Дисциплінованість	нульовий;  перший;  другий;  третій	Достатньо рідко порушує виробничу дисципліну, потребує контролю.  Випадки порушення дисципліни є вкрай рідким явищем, контролю майже не потребує.  Майже завжди дотримується трудової дисципліни, контроль не потрібен.  Регулярно та чітко дотримується трудової дисципліни та встановленого режиму праці, є прикладом для колективу



## Експертна оцінка рівня прояву компетентностей виробничого персоналу

Таблиця И.1

### Зведена таблиця оцінок рівня прояву компетентностей персоналом ПАТ Харківський завод "Гідропривід"

Номер компетентності*	Експерт № 1										Експерт № 2																																			
	Групи компетентностей										Групи компетентностей																																			
	Корпоративні				Професійні						Поведінкові						Корпоративні				Професійні						Поведінкові																			
№ з/п працівника	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8		
Працівник 1	6	7	6	5	6	6	4	7	5	6	8	5	7	8	8	5	4	7	4	4	7	10	6	6	7	5	6	5	4	7	6	7	9	5	8	9	10	6	5	7	4	4	7	9		
Працівник 2	5	7	6	5	7	6	7	8	7	7	6	6	8	8	7	6	6	5	5	7	5	7	6	6	7	4	6	7	7	7	7	6	7	5	5	7	7	8	7	6	6	7	6	8		
Працівник 3	6	7	7	6	7	6	5	7	6	7	7	6	7	8	7	7	6	6	5	4	5	7	7	6	5	7	6	7	5	7	6	7	7	6	8	8	7	7	5	6	4	7	4	7		
Працівник 4	7	5	5	4	6	6	6	5	4	5	5	4	6	5	5	4	7	5	4	6	6	4	8	6	6	5	6	7	7	5	7	5	4	5	7	6	5	4	8	6	5	6	7	5		
Працівник 5	6	7	6	5	6	6	5	7	4	6	7	6	8	5	7	5	5	4	4	6	4	8	6	6	7	5	7	6	5	5	5	7	8	6	8	5	8	5	5	5	4	6	4	8		
Працівник 6	7	8	8	6	8	8	6	8	8	9	9	7	10	8	10	8	6	7	6	7	6	10	9	8	7	7	10	9	6	7	7	9	10	7	10	9	10	8	6	8	6	6	6	10		
Працівник 7	8	9	9	8	10	9	9	10	9	9	9	8	10	10	10	10	8	10	10	9	8	10	9	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	10	9	8	10	9	10	9	9	9	8	9	8	9
Працівник 8	7	8	8	6	8	8	8	8	9	8	8	7	7	8	8	9	9	8	8	6	9	8	7	8	9	8	7	8	9	7	7	8	8	7	8	7	7	8	9	7	7	6	7	7		
Працівник 9	7	8	8	5	8	9	6	6	7	8	9	8	8	8	8	9	8	6	8	5	7	9	9	8	8	6	8	9	6	7	8	8	8	7	8	9	8	8	8	7	7	5	7	8		
Працівник 10	7	9	8	6	8	9	4	6	7	6	5	8	8	6	6	5	5	5	7	7	5	7	7	8	7	6	8	8	5	5	8	6	5	8	7	6	6	5	5	5	6	7	7	6		
Працівник 11	5	7	7	7	6	7	3	8	7	8	9	7	9	7	9	9	6	9	8	6	7	10	6	7	8	6	7	8	4	9	8	9	9	7	8	7	9	9	6	8	8	6	7	8		
Працівник 12	9	8	9	6	9	10	5	9	8	9	9	8	10	9	10	9	6	8	8	6	9	10	8	9	9	8	9	10	6	10	8	10	10	8	10	9	10	8	8	9	9	7	9	10		
Працівник 13	7	8	7	6	8	8	7	8	8	9	9	7	8	8	9	9	8	9	8	6	7	9	8	8	9	6	9	9	7	9	8	9	9	8	7	8	9	9	8	10	9	9	8	8		
Працівник 14	6	7	8	6	7	7	4	5	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6	5	8	6	7	6	8	8	5	7	7	4	5	7	7	6	7	6	6	7	7	7	5	5	8	5	7		
Працівник 15	7	6	7	6	5	7	4	4	7	6	5	5	7	8	6	7	6	5	5	7	7	6	6	7	6	5	6	7	5	5	6	5	4	5	7	9	6	5	5	5	6	7	7	8		
Працівник 16	9	8	7	7	8	8	9	7	8	8	8	7	8	9	7	8	8	7	7	6	8	7	8	7	8	6	8	8	8	7	8	8	9	8	8	8	7	9	8	8	7	8	7	8		
Працівник 17	6	5	5	6	7	7	8	5	5	6	5	5	7	6	6	5	8	6	4	6	7	6	8	6	5	5	6	8	8	5	5	5	4	5	7	6	5	6	8	6	7	8	7	6		
Працівник 18	9	9	8	7	9	10	10	8	8	9	9	8	9	10	10	9	8	10	7	7	9	10	8	9	10	8	10	10	9	8	9	9	10	8	9	10	10	10	8	9	6	8	9	10		
Працівник 19	8	9	8	8	10	8	9	8	9	9	8	7	9	9	10	9	8	7	7	8	8	10	8	10	8	8	8	9	10	8	8	9	8	8	9	10	10	9	8	8	8	7	8	10		
Працівник 20	7	8	7	7	7	8	6	8	7	7	9	6	8	9	8	8	9	9	7	5	9	8	8	7	8	6	8	7	6	8	7	8	9	7	8	9	10	8	8	7	6	6	9	8		
Працівник 21	9	9	9	8	10	9	8	10	8	9	8	7	10	9	9	9	8	7	7	8	7	9	8	9	9	7	9	10	8	9	8	9	10	7	9	9	9	10	7	9	7	8	9	10		

Продовження додатка И

Продовження табл. И.1

226

Номер компетентності* № з/п працівника	Експерт № 1															Експерт № 2																													
	Групи компетентностей															Групи компетентностей																													
	Корпоративні				Професійні					Поведінкові						Корпоративні				Професійні					Поведінкові																				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	
Працівник 22	8	9	8	7	9	9	7	8	9	8	9	7	8	9	9	9	7	9	7	7	8	9	10	9	9	7	10	9	7	9	9	8	9	8	9	10	9	9	7	9	8	7	9	9	
Працівник 23	7	8	9	7	6	8	7	8	7	8	8	6	8	7	7	8	7	9	5	7	6	9	7	6	8	5	6	7	6	8	8	7	7	6	8	8	7	6	6	6	5	8	7	8	
Працівник 24	4	5	4	4	5	4	4	6	4	6	6	4	7	7	7	5	3	6	3	4	5	8	5	6	5	4	5	4	4	6	5	7	8	5	8	8	7	5	4	6	4	6	4	8	
Працівник 25	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	3	6	4	4	6	7	5	4	4	3	6	6	5	4	3	6	5	5	3	6	5	4	4	7	3	6	7	7	4	4	5	3	6	
Працівник 26	5	5	5	4	4	3	6	3	6	5	4	4	5	4	4	3	6	4	5	5	3	6	6	5	5	4	5	4	8	3	5	4	4	6	7	4	6	6	6	5	5	4	3	6	
Працівник 27	9	8	7	7	9	8	7	9	8	9	8	7	9	9	9	10	7	9	6	8	9	10	8	8	8	7	8	9	8	9	8	10	8	8	7	9	9	9	7	9	8	7	10	9	
Працівник 28	6	6	5	5	6	5	7	5	5	6	7	5	7	6	7	7	8	5	4	5	4	8	6	7	6	5	7	6	8	7	7	8	7	7	6	8	7	8	7	5	5	7	6	7	
Працівник 29	6	7	6	5	7	6	5	6	6	7	4	5	7	8	7	8	6	7	5	7	6	8	8	7	6	7	6	6	5	7	6	6	6	5	8	8	6	7	6	7	5	8	7	9	
Працівник 30	7	8	7	6	7	7	6	8	7	7	8	7	8	9	9	8	7	6	6	8	7	10	7	7	8	8	7	7	6	8	6	9	9	7	9	10	10	7	6	7	6	9	7	10	
Працівник 31	6	5	5	4	6	6	5	8	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6	8	6	8	7	6	6	5	6	6	5	7	7	8	6	6	7	7	7	8	7	7	6	8	6	8	
Працівник 32	8	7	8	6	8	8	7	9	8	8	9	8	9	9	9	8	7	9	7	8	10	8	9	8	8	6	8	9	6	9	8	9	9	8	10	10	10	8	7	7	6	8	7	10	
Працівник 33	7	6	6	5	6	7	8	6	7	6	7	6	6	8	7	5	7	6	6	6	7	6	7	6	6	7	7	6	8	6	7	6	7	6	6	7	6	7	6	7	7	5	8	7	6
Працівник 34	7	6	5	5	6	5	7	6	6	5	6	6	7	6	7	7	8	6	5	4	4	7	8	7	6	5	6	6	8	7	7	6	7	6	8	8	7	8	8	7	6	6	5	8	
Працівник 35	6	7	7	6	7	6	8	6	7	6	6	6	7	8	7	6	6	5	6	8	6	8	7	6	6	5	6	6	8	6	6	7	6	7	7	8	7	6	6	5	5	9	5	9	
Працівник 36	8	6	7	6	8	7	9	7	7	8	7	7	8	7	9	8	7	6	6	5	7	7	8	7	6	8	7	9	7	8	7	6	6	7	8	7	7	8	7	5	5	7	6		
Працівник 37	8	9	9	7	9	10	10	9	9	9	10	8	10	10	9	10	8	10	8	6	9	10	9	10	9	7	10	10	10	9	9	10	9	8	10	10	9	9	8	10	8	7	10	10	
Працівник 38	7	7	8	7	7	8	10	7	8	8	8	7	8	9	7	9	9	7	7	5	7	8	8	7	7	6	8	9	9	8	8	8	7	8	7	9	8	9	9	8	7	5	9	8	
Працівник 39	5	6	7	7	7	7	4	6	6	7	6	6	7	7	8	7	5	5	4	7	6	9	6	7	6	7	7	6	4	6	6	7	8	7	8	8	9	7	5	4	6	8	4	10	

Примітка. \*Нумерація на осі "Номер компетентності" відповідає порядкувому номеру компетентності в табл. 3.3.

Продовження додатка И

Продовження табл. И.1

Номер компетентності* № з/п працівника	Експерт № 3															Експерт № 4																												
	Групи компетентностей															Групи компетентностей																												
	Корпоративні				Професійні					Поведінкові						Корпоративні				Професійні					Поведінкові																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8
Працівник 1	5	6	6	4	6	6	3	6	5	5	7	5	6	7	8	5	3	6	4	4	8	9	6	5	7	5	6	5	4	6	6	8	8	5	7	9	8	6	4	7	5	4	8	7
Працівник 2	6	7	7	4	7	6	6	8	7	8	6	5	8	8	7	6	5	5	6	7	5	8	6	6	7	5	6	7	6	7	8	6	7	5	4	7	8	9	7	6	5	7	8	7
Працівник 3	5	7	6	5	7	6	4	7	6	5	5	6	7	8	6	6	5	4	5	7	5	8	6	6	5	4	6	6	5	7	6	5	6	6	8	9	7	6	5	5	4	7	4	8
Працівник 4	7	5	6	4	6	7	6	5	4	6	5	4	6	6	4	4	7	5	4	6	7	5	8	7	7	5	6	8	7	5	6	5	4	4	7	7	5	4	8	6	5	7	7	5
Працівник 5	6	6	6	4	6	6	5	7	5	6	7	6	9	4	7	5	3	4	5	6	4	9	6	7	7	5	6	5	5	4	5	7	7	6	8	5	8	5	4	5	4	7	4	8
Працівник 6	7	8	7	5	8	8	7	8	8	9	10	7	10	9	10	7	5	7	6	7	6	9	9	8	7	8	10	9	6	7	8	9	9	8	10	9	9	8	7	8	6	5	6	10
Працівник 7	9	9	9	10	9	9	8	10	9	8	9	9	9	10	10	9	8	10	10	8	9	10	9	8	8	9	9	9	7	9	8	10	9	9	9	9	10	10	8	10	8	8	8	10
Працівник 8	6	7	7	6	8	7	7	8	9	7	8	7	8	6	8	8	9	8	8	5	9	7	7	8	7	8	8	8	8	7	7	8	7	7	8	7	6	8	9	7	6	6	7	8
Працівник 9	7	7	6	5	8	9	5	6	7	9	8	8	7	8	8	9	7	5	8	6	7	9	9	9	8	6	8	9	6	8	8	9	8	7	8	8	8	9	8	7	6	5	7	7
Працівник 10	7	8	8	5	8	9	4	5	7	6	4	8	8	5	6	5	4	5	7	6	5	6	7	7	7	6	7	8	5	5	7	6	5	8	8	6	6	5	4	5	6	6	7	6
Працівник 11	6	7	8	7	6	7	3	7	7	8	8	8	9	7	9	10	5	9	8	6	8	9	6	7	8	5	7	8	4	9	7	9	8	7	8	6	9	8	7	7	8	6	7	9
Працівник 12	8	8	8	8	9	10	4	9	8	9	9	9	9	8	10	9	7	8	9	7	8	10	8	8	9	9	9	10	5	9	8	9	10	9	10	8	10	8	9	9	9	8	7	10
Працівник 13	8	8	8	7	8	9	6	8	8	8	9	7	7	8	8	9	7	9	8	7	7	8	8	9	9	7	9	8	7	8	8	9	7	8	7	8	10	9	8	9	9	8	7	8
Працівник 14	5	6	7	4	7	7	3	4	7	6	7	6	6	6	7	5	6	6	5	8	6	8	6	7	7	5	7	6	4	5	6	7	5	7	6	7	7	8	7	5	6	8	4	7
Працівник 15	6	6	6	4	5	7	4	3	7	5	5	6	7	7	5	7	5	5	5	6	7	5	6	7	8	5	6	7	3	5	6	6	4	5	6	8	6	6	5	4	6	7	8	8
Працівник 16	8	8	8	6	8	7	9	7	9	8	8	7	9	9	8	7	8	7	6	6	8	6	8	7	8	8	9	8	9	7	8	9	8	8	9	8	7	9	8	9	7	8	7	7
Працівник 17	7	5	6	6	6	6	7	5	5	4	4	5	7	6	5	7	8	5	4	6	7	6	7	6	5	4	6	7	7	5	5	4	4	5	7	6	6	7	8	6	7	6	8	5
Працівник 18	9	9	9	6	9	10	9	8	9	9	8	8	10	9	10	9	9	10	8	6	9	10	9	9	9	8	10	9	10	8	9	10	10	9	8	10	9	10	9	9	7	8	10	10
Працівник 19	9	9	8	9	10	9	8	8	9	9	9	8	9	10	10	9	7	9	7	8	7	10	8	8	9	10	10	9	10	8	8	9	9	8	9	10	10	9	8	8	7	9	8	10
Працівник 20	8	8	8	6	7	8	7	7	8	7	9	7	8	10	8	9	9	10	7	6	9	9	8	7	7	6	9	8	6	8	8	9	9	7	9	9	9	8	9	7	6	7	9	9
Працівник 21	8	9	8	7	10	8	7	9	8	9	7	7	10	9	8	10	8	7	9	7	7	9	8	9	8	6	9	9	8	8	7	9	10	6	9	8	10	9	7	9	6	8	8	9
Працівник 22	8	9	9	8	9	10	7	9	9	9	8	7	9	10	9	9	8	8	7	8	8	10	9	9	9	7	9	9	8	9	10	8	9	9	10	10	8	9	8	9	9	7	9	10
Працівник 23	6	8	8	6	6	8	6	8	7	7	8	6	9	7	6	8	7	9	4	8	6	8	7	7	5	6	7	6	7	8	8	7	6	8	7	7	5	6	5	5	8	7	9	
Працівник 24	4	4	4	3	5	5	3	6	3	5	6	5	7	6	6	5	4	5	3	4	4	7	5	5	4	4	5	3	4	5	6	7	7	5	9	9	7	5	4	5	3	6	4	7
Працівник 25	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	7	5	4	6	7	5	3	4	4	5	6	5	4	3	5	5	6	3	6	5	3	4	6	3	6	7	6	4	4	4	3	5

Продовження додатка И

Продовження табл. И.1

228

Номер компетентності <sup>*</sup> № з/п працівника	Експерт № 3															Експерт № 4																													
	Групи компетентностей															Групи компетентностей																													
	Корпоративні				Професійні					Поведінкові						Корпоративні				Професійні					Поведінкові																				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	
Працівник 26	6	5	6	3	4	3	5	3	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	6	5	4	6	5	5	4	4	5	5	7	3	5	5	4	5	6	4	6	5	6	5	4	4	3	5	
Працівник 27	8	9	8	6	9	9	8	9	7	9	9	7	10	9	8	10	8	9	7	9	10	10	8	9	9	7	8	10	8	8	9	10	9	8	6	9	10	9	8	8	8	6	10	10	
Працівник 28	6	7	6	5	6	6	8	5	6	6	8	6	7	7	8	8	8	5	5	5	6	8	6	6	6	4	7	5	7	6	7	8	6	7	5	8	8	7	7	4	5	6	6	6	
Працівник 29	6	6	7	5	7	7	4	6	6	6	5	5	6	9	7	8	5	7	5	8	6	9	7	6	6	7	5	6	6	7	6	5	6	6	8	9	6	7	5	8	5	8	6	8	
Працівник 30	7	8	8	7	7	8	5	8	7	8	8	8	9	10	9	8	8	6	7	8	7	9	6	7	8	7	7	8	6	7	6	9	8	7	9	9	10	7	7	8	6	9	8	10	
Працівник 31	6	6	5	4	6	7	4	8	7	6	6	7	8	7	8	7	5	6	5	8	7	8	7	5	6	5	6	5	5	6	7	8	6	6	7	8	8	8	7	6	6	7	6	7	
Працівник 32	8	8	8	7	8	9	6	9	8	9	10	8	9	10	9	8	8	9	8	9	10	8	9	7	8	8	8	10	6	9	9	10	9	8	9	10	10	8	8	7	7	8	8	9	
Працівник 33	6	6	5	5	6	7	7	6	6	5	7	6	6	8	5	5	7	7	6	6	7	8	7	6	5	6	7	6	7	6	8	6	8	6	5	7	6	7	8	8	6	8	7	7	
Працівник 34	8	6	5	4	6	5	6	5	6	6	7	6	8	6	7	8	8	6	6	5	4	8	7	7	6	6	6	5	7	8	7	6	7	7	8	9	7	8	9	7	5	6	4	7	
Працівник 35	6	6	7	5	7	6	7	6	7	7	6	6	6	8	8	6	5	5	6	7	7	7	7	6	4	6	7	8	5	6	7	5	7	6	8	7	7	6	6	5	8	5	8		
Працівник 36	8	6	6	5	8	7	9	6	7	7	7	8	7	9	7	10	8	6	7	6	6	7	8	8	6	6	8	6	8	7	8	7	6	5	7	9	7	8	8	7	4	5	8	7	
Працівник 37	9	9	10	8	9	10	10	10	9	9	9	8	10	9	9	10	9	9	8	7	9	9	9	10	10	8	10	10	9	8	9	10	10	8	10	10	10	10	10	8	10	9	7	9	10
Працівник 38	8	8	8	6	7	8	10	8	8	9	8	7	9	10	7	9	9	8	7	5	8	9	8	7	8	7	8	8	10	8	9	8	7	8	8	10	9	9	10	8	8	6	9	8	
Працівник 39	5	5	6	6	7	6	4	5	6	7	7	6	6	7	7	5	4	5	6	7	5	8	6	7	5	6	7	7	4	6	5	7	8	6	8	9	10	7	5	5	7	8	5	9	

Примітка. \*Нумерація на осі "Номер компетентності" відповідає порядку номеру компетентності в табл. 3.3.

Продовження додатка И

Продовження табл. И.1

Номер компетентності № з/п працівника	Експерт № 5														Експерт № 6																													
	Групи компетентностей														Групи компетентностей																													
	Корпоративні				Професійні					Поведінкові					Корпоративні				Професійні					Поведінкові																				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8
Працівник 1	6	7	7	6	6	7	5	7	5	7	8	5	8	7	8	5	5	7	4	4	8	9	6	5	6	5	6	5	4	6	5	7	8	5	7	8	9	5	5	8	4	4	6	8
Працівник 2	6	7	7	6	7	7	7	9	7	8	6	7	8	9	7	6	7	5	6	7	5	8	6	6	6	4	6	6	6	7	5	6	7	5	4	7	7	7	6	5	6	7	6	7
Працівник 3	6	6	7	7	7	7	4	7	6	8	7	7	8	8	7	8	6	7	5	5	6	7	7	6	5	6	6	6	5	7	5	7	6	6	7	8	7	6	5	7	4	6	4	8
Працівник 4	7	6	6	4	6	7	5	6	4	6	5	5	6	5	6	5	8	5	4	7	6	5	7	6	6	7	6	8	6	5	8	5	4	6	7	7	5	5	8	6	5	7	7	6
Працівник 5	6	8	8	7	6	7	5	7	5	6	8	7	8	6	7	6	6	4	5	6	5	8	6	7	8	5	8	6	6	5	4	6	8	5	8	4	7	5	6	5	3	6	4	7
Працівник 6	8	8	8	7	8	8	5	8	9	9	10	8	10	9	10	8	7	7	8	7	7	9	9	7	7	6	10	8	6	7	6	9	10	6	10	8	9	8	5	8	6	5	6	9
Працівник 7	8	9	9	7	10	10	9	9	9	10	9	8	9	8	10	10	9	10	9	9	9	10	8	9	9	9	9	9	8	10	8	10	9	9	10	9	9	8	9	8	8	10	8	10
Працівник 8	7	8	8	7	8	9	8	9	9	9	8	8	7	8	8	10	9	9	8	7	9	8	7	9	10	8	7	8	10	7	8	8	7	7	7	6	7	7	9	6	7	6	8	7
Працівник 9	7	9	9	6	8	9	7	5	7	9	9	9	8	7	8	10	8	6	7	6	7	9	7	8	8	5	8	9	5	7	8	7	8	6	8	8	7	8	8	6	7	4	6	7
Працівник 10	6	8	7	6	8	8	5	6	6	6	5	7	8	6	6	5	6	5	8	7	6	8	7	8	8	7	8	9	5	4	8	6	4	8	6	5	6	5	6	6	5	7	8	6
Працівник 11	6	8	8	7	6	8	4	8	7	9	9	8	10	7	9	10	7	9	8	6	8	10	6	7	7	7	7	9	4	10	8	9	10	8	8	7	9	10	6	8	8	7	7	9
Працівник 12	8	9	9	9	9	10	6	9	8	9	10	8	9	9	10	10	6	8	9	7	10	19	8	8	8	8	7	10	5	10	8	9	10	7	10	8	9	8	9	9	8	7	9	9
Працівник 13	8	8	8	7	8	9	7	8	9	9	10	7	8	9	9	10	8	9	8	7	7	10	9	8	9	7	9	10	7	8	8	8	9	7	7	6	9	8	8	9	9	8	7	8
Працівник 14	7	7	7	6	7	8	4	6	7	8	7	6	6	6	8	6	8	7	6	8	7	7	7	8	7	5	6	7	4	4	7	6	5	7	5	6	6	7	8	5	4	8	5	6
Працівник 15	7	8	7	6	5	7	4	5	7	7	5	7	8	8	7	7	5	6	7	8	6	7	6	6	5	5	6	5	4	6	5	4	4	7	8	6	5	6	5	6	8	7	7	
Працівник 16	8	9	8	7	8	9	9	7	8	8	8	8	8	9	10	7	8	9	7	8	7	8	8	8	7	8	6	8	7	8	6	8	8	7	8	8	7	8	8	7	7	7	6	7
Працівник 17	7	6	6	5	7	7	7	5	6	7	5	6	7	7	6	6	8	6	5	6	8	7	8	7	6	5	5	8	7	5	4	5	4	6	6	6	5	5	7	5	7	8	6	6
Працівник 18	9	8	9	7	9	9	10	9	8	10	9	9	9	9	10	10	8	10	9	8	9	9	8	8	9	9	9	10	9	9	10	9	10	9	9	9	10	10	9	10	7	8	10	10
Працівник 19	8	9	9	8	10	9	8	9	10	9	9	7	10	9	10	8	8	8	8	9	10	10	9	10	10	8	9	9	10	9	8	10	8	9	10	10	9	9	8	9	8	7	9	10
Працівник 20	8	8	8	7	8	8	6	8	8	7	10	6	9	8	8	9	9	10	7	6	9	9	8	8	9	6	8	7	5	8	6	8	8	7	7	9	10	7	8	6	5	6	8	7
Працівник 21	8	9	9	7	10	9	9	10	8	10	8	8	10	10	9	10	9	7	8	8	7	10	8	8	8	7	9	9	7	9	8	8	9	7	8	9	8	10	6	9	6	7	9	8
Працівник 22	9	9	8	8	9	10	7	8	9	8	10	8	8	10	9	10	7	9	8	7	9	9	8	9	9	7	10	8	7	8	9	7	8	8	8	10	9	8	6	9	7	7	8	8
Працівник 23	8	8	9	8	6	8	8	9	7	8	8	7	8	8	7	8	8	9	6	7	7	9	8	7	8	6	6	7	5	8	7	8	7	6	8	8	6	6	6	5	5	7	6	7
Працівник 24	4	5	6	5	5	4	5	6	4	7	6	5	7	8	7	6	3	6	4	4	6	8	5	5	5	4	5	4	4	5	5	6	7	4	8	7	6	5	4	5	3	6	4	7
Працівник 25	6	5	5	5	6	5	4	5	5	5	4	3	7	4	5	6	7	6	4	6	3	6	5	5	4	3	6	5	5	3	5	5	3	4	7	3	6	6	7	5	4	5	3	5



Продовження додатка И

Продовження табл. И.1

Номер компетентності № з/п працівника	Експерт № 7														Експерт № 8																																
	Групи компетентностей														Групи компетентностей																																
	Корпоративні				Професійні					Поведінкові					Корпоративні				Професійні					Поведінкові																							
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8			
Працівник 1	4	4	4	3	5	4	3	5	6	7	7	5	7	8	8	7	6	7	4	7	6	9	5	5	6	5	6	5	3	6	5	6	8	5	7	7	9	5	5	8	4	3	6	7			
Працівник 2	6	6	5	5	5	5	5	7	6	6	5	5	7	7	6	7	5	5	4	5	7	7	7	6	6	4	6	6	4	6	5	6	7	6	4	6	7	5	6	5	6	7	7	8			
Працівник 3	4	6	5	4	6	5	3	5	5	7	5	6	6	7	6	6	4	3	4	6	4	7	6	6	6	5	6	6	4	7	4	7	6	5	7	7	6	6	5	7	4	5	4	7			
Працівник 4	6	5	5	4	5	6	5	5	4	6	4	6	7	6	4	6	6	4	4	4	6	4	5	6	6	7	5	7	5	5	7	5	4	6	6	7	4	5	7	6	5	6	7	5			
Працівник 5	5	6	5	5	5	5	4	6	6	6	7	6	7	6	7	6	5	4	4	7	5	8	7	7	8	6	8	7	5	6	5	6	8	5	8	5	7	5	6	4	3	7	3	7			
Працівник 6	7	8	8	7	8	8	5	8	7	8	9	7	9	8	8	7	5	7	6	7	6	9	9	7	7	6	9	8	7	8	6	9	10	7	10	7	10	7	5	8	6	6	6	8			
Працівник 7	8	8	8	7	8	8	7	8	7	9	9	8	9	9	9	8	8	7	8	8	9	9	9	9	8	9	9	7	10	8	10	9	9	10	9	9	9	8	9	8	10	8	10				
Працівник 8	7	8	8	5	7	7	6	7	8	8	7	8	7	6	7	8	9	6	7	5	8	7	7	8	8	6	7	8	9	7	8	7	6	7	7	7	7	6	9	6	7	6	7	5			
Працівник 9	6	7	7	6	7	8	5	6	8	8	8	7	8	8	7	8	7	7	8	6	6	9	6	8	8	6	8	9	5	7	7	8	8	6	8	9	8	8	8	6	8	4	6	8			
Працівник 10	5	8	8	6	7	8	4	5	8	7	7	8	8	8	7	6	4	6	7	6	7	8	6	8	8	5	8	8	5	4	9	6	4	7	6	5	7	5	6	6	5	8	7	7			
Працівник 11	6	6	7	4	6	7	3	8	7	8	9	7	9	7	8	9	8	7	8	6	8	7	6	7	7	8	7	8	4	10	8	10	10	9	8	7	8	10	6	9	8	7	8	8			
Працівник 12	7	8	9	7	8	9	5	8	8	9	8	9	8	7	9	7	8	8	7	6	8	9	8	8	8	8	8	10	6	10	8	9	9	8	10	9	9	8	9	9	8	9	9	10			
Працівник 13	6	7	8	5	7	8	5	8	8	8	7	8	7	6	7	8	7	8	8	6	8	7	8	8	9	7	9	8	6	8	8	7	9	7	6	6	9	8	8	10	9	8	7	8			
Працівник 14	4	5	6	4	6	6	4	5	6	7	6	6	5	5	6	7	5	4	4	5	4	7	6	7	7	5	6	7	3	5	7	7	5	6	5	6	5	7	8	6	4	8	5	7			
Працівник 15	7	6	7	5	7	7	4	4	7	4	5	5	7	8	5	6	4	5	6	5	7	8	6	6	7	6	5	6	3	4	6	5	4	5	7	8	7	5	6	5	6	7	8	6			
Працівник 16	7	6	7	5	7	7	7	7	7	7	6	7	6	8	6	8	7	8	6	7	8	6	8	8	8	6	8	7	7	6	8	9	8	7	8	8	8	8	8	8	9	7	7	6	7		
Працівник 17	5	6	5	4	5	4	6	4	6	3	4	5	7	5	5	5	7	4	4	5	6	6	7	6	6	5	5	7	6	5	4	6	4	6	6	6	4	5	7	5	6	7	7	5			
Працівник 18	7	8	9	6	9	8	8	9	8	9	9	8	9	9	9	8	8	9	7	8	8	9	9	9	9	9	9	10	9	8	10	9	10	10	9	9	10	10	9	10	7	8	9	10			
Працівник 19	7	8	8	6	8	7	7	8	8	8	8	7	9	8	8	7	7	8	5	6	6	9	9	9	9	7	9	9	10	8	8	9	8	9	9	10	10	9	8	9	7	6	9	10			
Працівник 20	7	8	7	6	7	7	5	7	7	6	7	7	8	9	6	8	7	8	6	6	8	7	8	8	8	5	8	7	6	8	6	7	8	7	7	8	10	7	8	5	5	6	8	6			
Працівник 21	6	7	7	7	7	7	6	8	7	8	9	8	9	9	9	7	6	8	6	8	6	9	8	8	8	8	9	9	6	9	8	8	8	8	8	8	8	9	8	8	6	9	6	8	9	8	
Працівник 22	7	8	8	6	8	9	7	8	8	9	9	8	8	9	9	9	7	8	7	6	8	7	8	9	8	7	10	8	6	9	10	7	8	9	9	8	9	9	9	7	9	8	7	8	8		
Працівник 23	6	6	7	5	6	6	4	7	7	6	7	6	5	7	6	6	5	7	4	7	7	8	7	7	8	6	6	7	4	8	7	7	8	6	7	8	6	6	7	5	5	8	6	6			
Працівник 24	5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	7	7	7	5	6	6	4	4	4	7	5	4	5	4	4	4	3	5	4	7	6	4	8	6	5	4	3	4	3	6	4	7			
Працівник 25	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	3	5	6	4	4	6	7	5	4	7	3	5	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	6	3	6	7	6	4	3	5	3	4

Продовження додатка И

Продовження табл. И.1

232

Номер компетентності*	Експерт № 7																		Експерт № 8																									
	Групи компетентностей																		Групи компетентностей																									
	Корпоративні				Професійні					Поведінкові									Корпоративні				Професійні					Поведінкові																
№ з/п працівника	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8
Працівник 26	5	4	5	4	4	3	5	6	5	4	5	6	7	3	5	6	5	4	5	3	4	6	5	5	5	4	5	4	7	4	5	3	4	7	6	3	5	5	6	4	5	4	3	3
Працівник 27	8	7	8	6	8	8	6	9	8	9	7	7	8	9	8	7	8	7	7	6	8	9	8	8	8	6	8	9	7	9	8	10	7	8	7	9	8	9	6	10	8	6	10	7
Працівник 28	6	7	6	4	6	7	7	6	6	5	6	6	7	6	6	5	7	6	5	4	6	7	6	6	7	5	7	5	6	8	6	7	5	6	5	7	7	8	7	6	4	5	6	6
Працівник 29	6	7	6	5	6	6	4	6	6	5	5	5	7	8	6	6	5	5	7	6	6	7	7	6	5	6	5	6	3	7	6	5	5	5	7	6	6	6	4	7	6	8	6	7
Працівник 30	7	7	7	5	6	7	5	6	6	7	8	7	8	9	8	6	7	8	6	7	6	9	8	8	8	7	5	7	6	8	6	9	8	7	8	9	9	8	6	7	5	8	7	8
Працівник 31	6	7	7	5	6	6	4	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	8	6	5	7	7	7	6	6	4	5	7	5	5	7	8	6	7	7	7	5	8	5	7	7	6	5	6
Працівник 32	7	8	8	6	8	8	6	9	7	9	9	7	9	9	9	7	5	8	6	7	8	9	8	8	8	6	8	9	6	9	8	9	10	7	9	9	10	7	5	8	8	8	7	9
Працівник 33	6	5	5	4	5	5	6	5	6	5	6	5	6	4	4	7	7	5	4	6	7	6	7	6	6	6	7	6	8	5	6	6	5	5	6	7	5	6	5	7	5	8	5	6
Працівник 34	6	5	6	4	6	5	6	5	6	6	7	7	7	5	6	7	7	5	6	6	7	6	7	6	6	6	6	5	6	5	7	5	6	6	7	5	6	8	7	6	5	4	5	5
Працівник 35	6	7	6	6	6	6	5	5	6	7	6	7	7	8	6	5	6	7	4	7	5	7	7	5	5	5	5	7	6	7	6	8	5	7	5	7	7	6	5	5	7	8	5	8
Працівник 36	7	6	6	5	7	8	8	6	7	7	6	7	7	8	6	7	5	5	7	4	7	6	7	7	7	5	8	7	7	6	8	7	5	5	6	7	5	6	7	6	5	4	7	6
Працівник 37	8	9	9	7	9	9	8	8	8	9	9	9	9	10	9	8	7	9	8	5	9	9	8	9	9	8	9	10	10	7	8	10	10	9	9	10	9	9	8	10	8	6	9	9
Працівник 38	7	8	7	5	7	8	9	7	8	8	7	8	9	9	8	8	6	8	6	7	8	8	7	7	8	5	8	7	9	8	7	8	6	7	7	9	9	8	8	6	7	6	8	5
Працівник 39	6	6	6	4	6	5	4	6	6	5	7	7	8	5	7	5	6	5	4	6	4	9	7	6	6	6	6	6	5	4	5	7	6	7	8	7	8	7	4	3	6	7	4	9

Примітка. \*Нумерація на осі "Номер компетентності" відповідає порядковому номеру компетентності в табл. 3.3.



Продовження додатка И

Продовження табл. И.1

233

Номер компетентності № з/п працівника	Експерт № 9															Експерт № 10																														
	Групи компетентностей															Групи компетентностей																														
	Корпоративні				Професійні					Поведінкові						Корпоративні				Професійні					Поведінкові																					
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8		
Працівник 1	5	7	6	5	6	6	4	7	4	5	7	5	7	7	7	5	4	6	4	4	7	7	5	5	6	5	6	5	3	7	6	7	8	5	8	7	8	6	5	7	3	4	7	7		
Працівник 2	5	6	6	5	7	6	6	8	7	7	5	6	8	6	7	6	6	5	4	7	5	6	6	6	6	4	6	7	6	5	7	6	7	5	5	6	7	8	7	5	6	7	6	7		
Працівник 3	6	7	6	6	7	6	4	7	6	6	7	6	7	7	7	6	6	5	5	4	5	7	6	6	6	5	6	7	4	7	6	6	7	6	8	7	7	6	4	6	4	6	4	7		
Працівник 4	7	5	5	4	6	6	5	5	4	4	5	4	6	6	5	4	7	5	4	6	6	4	7	6	6	5	6	6	5	5	7	4	4	5	7	5	5	4	7	6	5	6	6	5		
Працівник 5	5	6	6	5	6	6	4	7	4	5	7	6	8	4	7	5	4	3	4	6	4	8	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	8	6	7	5	8	5	4	5	4	5	4	8		
Працівник 6	7	8	8	6	8	8	4	8	7	9	8	7	9	8	10	8	6	7	6	7	5	10	8	8	7	7	8	8	5	7	7	8	9	7	9	8	9	8	9	8	5	8	6	7	6	9
Працівник 7	8	9	7	8	10	9	7	10	9	9	8	8	9	9	10	9	8	10	9	9	8	8	8	8	8	8	8	9	6	9	8	10	9	9	9	9	10	9	9	9	7	9	8	8		
Працівник 8	6	8	8	6	8	8	6	8	9	7	8	7	7	6	8	9	8	8	7	6	9	7	7	8	7	6	7	8	7	6	7	8	7	7	8	6	7	7	9	7	6	6	7	5		
Працівник 9	6	8	8	5	7	8	4	6	7	8	9	7	8	8	8	9	7	6	8	5	7	8	8	8	8	6	8	8	5	7	8	7	8	7	8	8	8	7	8	7	7	5	7	9		
Працівник 10	7	8	8	6	8	8	4	6	7	6	5	7	8	6	6	5	5	4	7	7	5	7	6	7	7	6	7	8	4	5	8	5	5	8	7	5	6	5	4	5	6	7	6	7		
Працівник 11	5	7	7	5	6	7	3	8	6	8	8	7	9	5	9	8	6	9	8	6	7	8	6	7	7	5	7	8	4	8	8	9	8	7	8	6	9	8	6	8	8	6	7	6		
Працівник 12	9	8	8	7	9	10	4	9	8	9	9	8	10	7	10	9	6	7	8	6	9	9	8	9	8	8	8	9	5	10	8	9	10	8	9	8	10	8	8	8	9	6	8	9		
Працівник 13	7	7	7	6	8	8	6	8	8	8	9	7	7	6	9	9	8	8	8	6	7	7	7	8	8	6	8	9	5	9	8	8	9	7	7	7	9	8	8	9	9	7	8	7		
Працівник 14	6	7	7	6	7	7	3	5	7	6	7	6	7	4	7	6	6	6	5	8	6	6	6	7	7	5	7	6	4	5	7	7	6	6	5	5	7	5	7	5	5	7	5	6		
Працівник 15	7	6	7	5	5	7	4	4	7	6	4	5	7	7	6	7	6	4	5	7	8	6	6	6	6	4	6	7	4	5	6	5	4	4	7	8	6	5	4	5	6	7	7	6		
Працівник 16	7	8	7	6	8	8	7	7	8	7	8	7	8	7	7	8	8	7	6	6	8	6	8	7	7	6	8	8	6	7	8	8	9	7	8	7	7	9	7	8	7	6	7	8		
Працівник 17	6	5	5	4	6	6	8	5	5	6	4	5	7	5	6	5	7	6	4	6	7	6	6	5	5	4	6	7	6	5	5	4	4	5	7	5	5	6	7	6	5	7	6	5		
Працівник 18	9	8	8	7	9	9	8	8	7	9	9	8	9	9	10	9	8	10	7	6	9	8	8	9	9	8	9	10	8	8	9	10	10	8	9	9	10	9	8	9	6	7	9	9		
Працівник 19	8	8	8	7	10	7	9	7	9	8	8	7	9	8	9	9	8	7	6	8	7	10	7	9	8	7	8	8	8	7	9	8	7	8	8	9	7	8	7	6	6	8	10			
Працівник 20	7	8	7	6	7	8	6	7	7	6	9	6	8	8	8	7	9	9	7	5	8	7	8	7	8	6	7	7	6	8	7	8	7	7	8	9	8	8	7	7	6	5	9	6		
Працівник 21	8	8	9	8	9	9	7	9	8	9	7	7	9	8	9	8	8	6	7	8	7	8	8	8	9	6	9	10	7	8	7	9	10	7	9	8	9	10	7	9	6	5	9	9		
Працівник 22	8	8	8	6	9	9	6	8	9	7	9	7	8	8	9	9	7	8	7	6	8	8	9	9	9	7	9	9	6	8	9	8	9	7	9	8	9	8	7	9	8	6	9	7		
Працівник 23	7	7	8	6	6	8	5	8	7	7	8	6	8	6	7	8	6	9	5	7	6	7	7	6	7	5	6	7	5	8	7	6	7	6	8	7	7	6	5	6	5	8	7	7		
Працівник 24	4	4	4	4	5	4	3	6	4	5	6	4	7	5	6	4	3	5	3	4	5	6	5	5	5	4	5	4	3	6	4	7	8	5	8	6	7	3	4	5	4	6	4	6		
Працівник 25	4	4	4	4	5	5	3	5	5	3	4	3	6	3	4	5	6	5	3	4	3	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	6	3	3	5	7	4	3	5	3	4			

Закінчення додатка И

Закінчення табл. И.1

234

Номер компетентності* № з/п працівника	Експерт № 9															Експерт № 10																														
	Групи компетентностей															Групи компетентностей																														
	Корпоративні				Професійні					Поведінкові						Корпоративні				Професійні					Поведінкові																					
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8		
Працівник 26	4	5	5	4	4	3	6	3	6	5	3	4	5	4	4	3	6	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	6	3	5	4	3	6	7	4	6	6	5	4	5	4	3	5		
Працівник 27	8	8	7	6	9	8	6	9	8	8	8	7	9	7	9	9	7	8	6	8	9	8	8	8	8	6	8	9	6	9	8	10	9	8	7	8	9	8	7	9	8	6	9	7		
Працівник 28	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5	7	5	7	6	6	7	7	5	4	5	4	6	6	6	5	6	6	7	6	7	8	6	7	6	6	7	8	7	4	5	7	6	6			
Працівник 29	6	6	6	5	7	6	4	6	5	7	4	5	7	6	7	8	5	6	5	7	6	7	7	7	6	5	6	6	4	7	6	5	6	5	8	7	6	7	5	6	5	8	7	8		
Працівник 30	7	8	7	7	7	7	5	8	7	7	8	7	8	9	9	8	7	5	6	6	7	8	7	7	8	6	7	7	5	7	6	9	8	7	9	8	9	7	5	6	6	8	7	8		
Працівник 31	6	5	5	5	6	6	4	8	7	6	6	6	7	6	7	7	6	5	6	8	6	6	7	6	6	4	6	6	4	7	7	8	6	6	6	6	7	8	6	7	6	8	6	7		
Працівник 32	8	7	8	6	8	8	6	9	7	8	9	8	9	7	8	8	7	9	7	8	7	8	8	8	8	6	8	9	5	9	7	8	9	8	9	9	10	8	7	6	6	8	7	8		
Працівник 33	6	6	6	5	6	6	7	6	7	5	7	6	7	6	7	5	7	6	5	6	7	6	7	6	5	7	6	7	6	7	6	6	5	6	6	6	7	6	7	6	7	5	8	5	5	
Працівник 34	6	6	5	4	6	5	6	7	6	5	6	6	7	5	7	6	8	6	5	3	4	5	7	7	6	5	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	8	5	7	8	6	7	6	6	5	6
Працівник 35	6	7	7	5	7	6	6	6	7	5	6	6	7	7	6	6	6	5	6	7	7	7	6	6	5	6	6	6	5	6	7	6	6	7	6	6	7	6	5	5	5	9	5	7		
Працівник 36	8	6	6	5	8	7	8	6	7	7	6	7	7	5	7	8	8	7	6	6	5	6	7	6	7	5	8	7	8	7	8	7	5	6	7	5	7	6	8	7	4	5	7	5		
Працівник 37	8	9	9	7	9	10	9	9	9	8	9	8	10	9	9	8	8	9	8	5	9	10	8	9	9	7	10	10	9	8	9	10	9	8	10	9	9	8	8	10	7	7	10	8		
Працівник 38	6	7	8	5	7	8	9	7	8	9	8	7	8	7	7	8	9	7	6	5	7	5	8	7	7	6	8	7	9	8	7	8	6	8	7	7	8	9	8	8	7	5	9	6		
Працівник 39	5	6	6	7	6	7	4	6	6	6	6	6	7	8	6	8	7	5	5	4	7	5	9	6	6	6	7	7	6	4	6	5	7	8	6	8	7	8	7	5	4	5	7	4	8	

Примітка. \*Нумерація на осі "Номер компетентності" відповідає порядку номеру компетентності в табл. 3.3.

**Результати оцінки ймовірнісного рівня прояву компетентностей виробничим персоналом  
ПАТ Харківський завод "Гідропривід"**

Таблиця К.1

**Зведена таблиця результатів експертної оцінки рівня прояву компетентностей персоналом**

Номер компетентності*	Групи компетентностей (j)																							Середній ймовірнісний рівень прояву компетентностей
	Корпоративні				Професійні										Поведінкові									
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Працівник 1	5,4	5,7	6,1	4,8	5,9	5,4	3,7	6,4	5,3	6,5	7,8	5	7,2	7,7	8,3	5,5	4,6	7	4	4,2	7	8,2	5,986	
Працівник 2	5,8	6,3	6,3	4,6	6,3	6,3	6	7,2	6,6	6,6	6,3	5,5	6,1	7,1	7	6,8	6,2	5,2	5,4	6,8	6	7,3	6,259	
Працівник 3	5,9	6,3	5,8	5,5	6,4	6,2	4,3	6,8	5,6	6,5	6,3	6	7,3	7,7	6,7	6,4	5,1	5,6	4,4	5,7	4,5	7,4	6,018	
Працівник 4	6,9	5,7	5,8	4,9	5,8	6,8	5,7	5,1	5,5	5,1	4,4	4,9	6,5	6	4,8	4,5	7,3	5,4	4,5	6,1	6,5	4,8	5,591	
Працівник 5	5,9	6,6	6,7	5,7	6,4	6	4,8	5,9	4,8	6,1	7,5	5,9	7,9	4,9	7,3	5,2	4,8	4,3	4,6	6,2	4,1	7,9	5,886	
Працівник 6	8	7,8	7,4	6,5	8,7	8,2	5,7	6,9	7,3	8,8	9,4	7,1	9,7	8,3	9,5	7,7	5,7	7,5	6,2	6,4	6	9,3	7,641	
Працівник 7	8,4	8,8	8,4	8,3	9	9	9,4	9,4	8,3	9,5	8,9	8,5	9,6	9,1	9,7	9,1	8,4	9,2	8,5	8,9	8,3	9,4	8,914	
Працівник 8	6,8	8	8	6,6	7,5	7,9	7,8	7,4	8,1	7,8	7,4	7,2	7,4	6,7	7,3	8	8,9	7,2	7,1	5,9	8	6,9	7,450	
Працівник 9	7,2	8	7,8	5,6	7,8	8,7	5,4	6,5	7,5	8,1	8,3	7,2	7,9	8,1	7,8	8,5	7,7	6,3	7,4	5,1	6,7	7,8	7,336	
Працівник 10	6,5	7,9	7,5	5,9	7,7	8,2	4,5	5,1	7,5	6	4,9	7,7	7,4	5,8	6,2	5,1	4,9	5,1	6,4	6,8	6,3	7,2	6,391	
Працівник 11	5,8	7	7,4	6,1	6,5	7,7	3,6	8,5	7,3	8,7	8,8	7,5	8,6	6,6	8,8	9,1	6,3	8,3	8	6,2	7,4	9,3	7,432	
Працівник 12	8,1	8,3	8,5	7,8	8,5	9,8	7,3	9,3	8	9,1	9,4	8,2	9,5	7,4	9,7	8,4	7,6	8,3	7,6	6,7	8,6	9,6	8,441	
Працівник 13	7,6	7,9	8,2	6,4	8,3	8,6	6,3	8,2	8,1	8,3	8,7	7,3	7,1	7,2	8,8	8,7	7,8	9	8,5	7,2	7,3	8	7,886	
Працівник 14	5,9	6,9	7,1	5,1	6,7	6,8	3,7	4,9	6,8	6,8	6,1	6,3	5,8	5,5	6,7	6,4	6,9	5,5	5,1	7,6	5,3	6,8	6,123	
Працівник 15	6,5	6,4	6,7	5,1	5,5	6,8	4	4,3	6,5	5,4	4,4	5,1	7	7,9	6	6,1	5,4	4,8	5,7	6,8	7,4	6,6	5,927	
Працівник 16	7,9	7,5	7,6	6,3	8	7,7	7,9	6,8	8	7,8	8	7,3	8,1	8,2	7,1	8,2	8	7,5	6,8	6,7	7,3	7	7,532	
Працівник 17	6,7	5,7	5,4	4,8	5,9	6,7	7	4,9	5	5	4,2	5,3	6,8	5,8	5,3	5,7	7,5	5,9	5,3	6,5	7,1	5,8	5,832	
Працівник 18	8,5	8,6	8,9	7,5	9,2	9,5	9	8,3	8,7	9,3	9,6	8,5	9	9,3	9,8	9,4	8,4	9,6	7,1	7,4	9,1	9,5	8,827	
Працівник 19	8,1	8,9	8,5	7,8	9,2	8,4	8,9	8,1	8,4	8,9	8,3	7,7	9,1	9,2	9,5	8,5	7,8	8	6,7	7,4	8	9,9	8,423	
Працівник 20	7,7	7,7	7,7	6,1	7,6	7,5	5,9	7,7	7,1	7,3	8,5	6,7	8	8,8	8,5	7,9	8,3	7,8	6,2	5,8	8,6	7,6	7,500	

## Закінчення додатка К

## Закінчення табл. К.1

236

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Працівник 21	7,9	8,4	8,4	7,1	9,1	8,9	7,3	8,9	7,7	8,8	8,6	7,2	9,1	8,8	8,8	8,9	7,2	8	6,8	7,5	7,8	8,9	8,186
Працівник 22	8,4	8,8	8,5	7	9,2	9	6,8	8,4	9,1	7,9	8,8	7,8	8,6	9,2	8,9	8,9	7,1	8,7	7,6	6,8	8,4	8,57	8,294
Працівник 23	7	7	7,9	5,9	6	7,3	5,6	7,9	7,2	7,2	7,5	6,1	7,7	6,1	6,6	6,7	6,3	7	4,9	7,5	6,5	7,8	6,805
Працівник 24	4,6	4,8	4,6	3,9	4,8	4	3,6	5,6	4,3	6,1	6,5	4,5	7,6	6,9	6,5	4,7	3,8	5,3	3,4	5	4,4	7,1	5,091
Працівник 25	5	4,5	4	3,5	5,1	4,9	4,1	3,8	5	4,4	3,6	3,7	6,4	3,3	4,8	6,1	6,7	4,7	3,6	4,9	3,1	5	4,555
Працівник 26	5,2	4,9	5,1	4	4,5	3,6	6,4	3,5	5,3	4,3	3,8	5,3	5,9	4	4,6	4,6	5,7	4,2	5,1	4,3	3,3	5,3	4,677
Працівник 27	8,1	8,2	8	6,4	8,4	8,6	7,1	9	8	9,3	7,9	7,5	7,8	8,7	8,8	9	7,1	8,8	7,2	7,2	9,3	8,8	8,145
Працівник 28	6,1	6,3	6	4,8	6,3	5,7	7	6,2	6	6,7	6,6	6,2	6,2	6,9	7	7,4	7,2	4,9	4,7	5,5	5,6	6,9	6,191
Працівник 29	6,8	6,5	6	5,8	6,1	6,1	4,4	6,6	5,9	5,9	5,1	5,2	7,2	7,8	6,3	7,2	5,3	6,7	5,2	7,6	6,2	8	6,268
Працівник 30	7	7,6	7,7	6,7	6,6	7,3	5,6	7,6	6,4	8,1	8,2	7,1	8,5	9,1	9,3	7,4	6,6	6,6	6,1	7,9	7,1	9,1	7,436
Працівник 31	6,6	5,7	5,8	4,5	5,8	6	4,6	6,9	7,1	7,1	6,2	6,2	7,3	7,4	7	7,5	6	6,6	6,2	7,4	6,1	7,2	6,409
Працівник 32	8,1	7,8	8	6,3	8,1	8,6	6	9	7,8	8,7	9,2	7,7	9,3	9,1	9,5	7,7	6,7	7,9	6,9	8	8	8,6	8,045
Працівник 33	6,8	6	5,8	5,3	6,5	6,1	7,4	5,7	6,9	5,7	6,6	5,7	6	6,9	5,8	6,2	6,8	6,6	5,4	7	6,6	6,3	6,277
Працівник 34	7	6,3	5,7	4,9	6	5,3	6,8	6,1	6,6	5,6	6,7	6,2	7,5	6,4	6,7	7,5	7,7	6,4	5,4	5	4,8	6,6	6,236
Працівник 35	6,5	6,3	6,3	5,3	6,2	6,2	7	5,8	6,4	6,8	6,6	6,6	6,6	7,6	6,9	6,1	5,6	5,3	5,7	8	5,7	7,7	6,418
Працівник 36	7,4	6,7	6,6	5,5	7,9	7,1	8,3	6,7	7,5	7,2	6,1	6,4	6,9	7,5	6,8	7,6	7,6	6,6	5,6	5,1	6,5	6,3	6,814
Працівник 37	8,4	9,2	9,2	7,4	9,3	9,8	9,5	8,6	8,8	9,4	9,4	8,2	9,8	9,5	9,1	9,2	8,1	9,7	7,9	6,5	9,2	9,5	8,895
Працівник 38	7,4	7,3	7,6	6	7,6	7,9	9,4	7,5	7,9	8,3	7,2	7,4	7,8	8,6	7,9	8,8	8,6	7,5	7	5,5	8	7,3	7,659
Працівник 39	5,9	5,6	6,2	6,4	6,7	6,3	4,2	5,8	5,6	6,8	6,7	6,7	7,6	7,1	8,2	6,6	5	4,5	5,2	7,2	4,9	8,8	6,273

Примітка. \*Нумерація на осі "Номер компетентності" відповідає порядку номеру компетентності в табл. 3.3.

## Визначення коефіцієнта конкордації

Таблиця Л.1

## Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта конкордації

Працівники ПАТ Харківський завод "Гідропривід", (n)	Сумарна експертна (m) оцінка рівня прояву компетентностей працівника	Відхилення від середньої суми балів $\sum_{i=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1)$	Квадрати відхилень суми $(\sum_{i=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1))^2$
Працівник 1	131,7	-82,80	6 855,84
Працівник 2	137,7	-76,80	5 898,24
Працівник 3	132,4	-82,10	6 740,41
Працівник 4	123	-91,50	8 372,25
Працівник 5	129,5	-85,00	7 225,00
Працівник 6	168,1	-46,40	2 152,96
Працівник 7	196,1	-18,40	338,56
Працівник 8	163,9	-50,60	2 560,36
Працівник 9	161,4	-53,10	2 819,61
Працівник 10	140,6	-73,90	5 461,21
Працівник 11	163,5	-51,00	2 601,00
Працівник 12	185,7	-28,80	829,44
Працівник 13	173,5	-41,00	1 681,00
Працівник 14	134,7	-79,80	6 368,04
Працівник 15	130,4	-84,10	7 072,81
Працівник 16	165,7	-48,80	2 381,44
Працівник 17	128,3	-86,20	7 430,44
Працівник 18	194,2	-20,30	412,09
Працівник 19	185,3	-29,20	852,64
Працівник 20	165	-49,50	2 450,25
Працівник 21	180,1	-34,40	1 183,36
Працівник 22	182,47	-32,03	1 025,92
Працівник 23	149,7	-64,80	4 199,04
Працівник 24	112	-102,50	10 506,25
Працівник 25	100,2	-114,30	13 064,49
Працівник 26	102,9	-111,60	12 454,56
Працівник 27	179,2	-35,30	1 246,09
Працівник 28	136,2	-78,30	6 130,89
Працівник 29	137,9	-76,60	5 867,56
Працівник 30	163,6	-50,90	2 590,81
Працівник 31	141,2	-73,30	5 372,89
Працівник 32	177	-37,50	1 406,25
Працівник 33	138,1	-76,40	5 836,96
Працівник 34	137,2	-77,30	5 975,29
Працівник 35	141,2	-73,30	5 372,89
Працівник 36	149,9	-64,60	4 173,16
Працівник 37	195,7	-18,80	353,44
Працівник 38	168,5	-46,00	2 116,00
Працівник 39	138	-76,50	5 852,25
Сума балів (S)			30 5231,69

**Розрахунок комплексного інтегрального показника рівня розвитку персоналу  
ПАТ Харківський завод "Гідропривід" у 2012 році**

Таблиця М.1

**Вихідні дані для проведення таксономічного аналізу**

Працівники ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	Продуктивність праці, грн	Стаж роботи на даному підприємстві, місяців	Середньорічний розмір премій та надбавок до заробітної плати одного працівника, грн	Рівень кваліфікації працівника (кваліфікаційний розряд)	Середньорічні витрати на професійне навчання на одного працівника, грн	Ймовірнісний рівень прояву компетент- ностей, бали
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>
1	2	3	4	5	6	7
Працівник 1	19 071,80	35	1,08	3	0	5,986
Працівник 2	16124,1	18	1,07	3	0	6,259
Працівник 3	28 288	27	1,78	3	0	6,018
Працівник 4	23 857,8	51	1,56	3	0	5,591
Працівник 5	75 285	62	2,04	4	0	5,886
Працівник 6	82 404	84	1,06	4	2,4	7,641
Працівник 7	251 900	107	2,9	4	1,65	8,914
Працівник 8	247 566	73	1,98	4	2,4	7,450
Працівник 9	286 500	96	3,52	4	4,07	7,336
Працівник 10	239 476,5	47	2,87	4	0	6,391
Працівник 11	209 690	58	3,6	4	2,4	7,432
Працівник 12	291 815	85	2,3	5	1,65	8,441
Працівник 13	213 666	97	2,5	5	2,4	7,886

Продовження додатка М

Закінчення табл. М.1

239

1	2	3	4	5	6	7
Працівник 14	318 903	14	1,67	3	0	6,123
Працівник 15	344 512	29	1,04	3	0	5,927
Працівник 16	57 360	115	2,1	4	1,65	7,532
Працівник 17	333 680	40	1,9	4	0	5,832
Працівник 18	349 280	78	2,9	4	2,4	8,827
Працівник 19	561 068	96	3,65	4	1,65	8,423
Працівник 20	280 608	46	1,9	4	0	7,500
Працівник 21	283 360	90	2,89	5	2,4	8,186
Працівник 22	190 960	77	3,05	5	2,4	8,294
Працівник 23	127 872	18	2,8	3	0	6,805
Працівник 24	96 480	5	1,01	3	0	5,091
Працівник 25	81 792	34	1,95	3	0	4,555
Працівник 26	84 672	42	1,77	3	0	4,677
Працівник 27	109 641	81	3,05	4	2,4	8,145
Працівник 28	195 546	48	1,76	4	0	6,191
Працівник 29	123 579	62	2,99	4	0	6,268
Працівник 30	219 420	72	2,77	4	1,65	7,436
Працівник 31	246 980	39	1,89	4	0	6,409
Працівник 32	208 926	103	2,55	4	2,4	8,045
Працівник 33	166 685	37	1,89	4	0	6,277
Працівник 34	143 451	21	1,99	4	0	6,236
Працівник 35	255 486	54	2,99	4	1,65	6,418
Працівник 36	264 495	36	1,83	4	0	6,814
Працівник 37	574 770	75	2,85	5	2,4	8,895
Працівник 38	572 033	88	3,09	5	1,65	7,659
Працівник 39	417 312	30	3,1	5	0	6,273

## Стандартизація значень показників за 2012 рік

Працівники ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>
1	2	3	4	5	6	7
Працівник 1	-1,3875	-0,7905	-1,6201	-1,3895	-0,8604	-0,8117
Працівник 2	-1,4078	-1,3696	-1,6334	-1,3895	-0,8604	-0,5757
Працівник 3	-1,3239	-1,0630	-0,6894	-1,3895	-0,8604	-0,7840
Працівник 4	-1,3545	-0,2455	-0,9819	-1,3895	-0,8604	-1,1532
Працівник 5	-1,0000	0,1293	-0,3437	0,1158	-0,8604	-0,8981
Працівник 6	-0,9509	0,8787	-1,6467	0,1158	1,1723	0,6191
Працівник 7	0,2173	1,6623	0,7998	0,1158	0,5371	1,7197
Працівник 8	0,1874	0,5040	-0,4234	0,1158	1,1723	0,4540
Працівник 9	0,4558	1,2875	1,6242	0,1158	2,5867	0,3555
Працівник 10	0,1317	-0,3817	0,7599	0,1158	-0,8604	-0,4615
Працівник 11	-0,0736	-0,0070	1,7305	0,1158	1,1723	0,4385
Працівник 12	0,4924	0,9128	0,0020	1,6211	0,5371	1,3108
Працівник 13	-0,0462	1,3216	0,2680	1,6211	1,1723	0,8310
Працівник 14	0,6791	-1,5059	-0,8356	-1,3895	-0,8604	-0,6932
Працівник 15	0,8556	-0,9949	-1,6733	-1,3895	-0,8604	-0,8627
Працівник 16	-1,1236	1,9348	-0,2639	0,1158	0,5371	0,5249
Працівник 17	0,7810	-0,6202	-0,5298	0,1158	-0,8604	-0,9448
Працівник 18	0,8885	0,6743	0,7998	0,1158	1,1723	1,6445
Працівник 19	2,3482	1,2875	1,7970	0,1158	0,5371	1,2952
Працівник 20	0,4152	-0,4158	-0,5298	0,1158	-0,8604	0,4972
Працівник 21	0,4341	1,0831	0,7865	1,6211	1,1723	1,0903
Працівник 22	-0,2027	0,6403	0,9993	1,6211	1,1723	1,1837
Працівник 23	-0,6376	-1,3696	0,6669	-1,3895	-0,8604	-0,1036



Продовження додатка М

Закінчення табл. М.2

241

1	2	3	4	5	6	7
Працівник 24	-0,8539	-1,8125	-1,7132	-1,3895	-0,8604	-1,5854
Працівник 25	-0,9552	-0,8246	-0,4633	-1,3895	-0,8604	-2,0488
Працівник 26	-0,9353	-0,5520	-0,7027	-1,3895	-0,8604	-1,9434
Працівник 27	-0,7632	0,7765	0,9993	0,1158	1,1723	1,0549
Працівник 28	-0,1711	-0,3476	-0,7159	0,1158	-0,8604	-0,6344
Працівник 29	-0,6671	0,1293	0,9195	0,1158	-0,8604	-0,5679
Працівник 30	-0,0066	0,4699	0,6270	0,1158	0,5371	0,4419
Працівник 31	0,1834	-0,6542	-0,5431	0,1158	-0,8604	-0,4460
Працівник 32	-0,0789	1,5260	0,3344	0,1158	1,1723	0,9684
Працівник 33	-0,3700	-0,7224	-0,5431	0,1158	-0,8604	-0,5601
Працівник 34	-0,5302	-1,2674	-0,4101	0,1158	-0,8604	-0,5955
Працівник 35	0,2420	-0,1433	0,9195	0,1158	0,5371	-0,4382
Працівник 36	0,3041	-0,7564	-0,6229	0,1158	-0,8604	-0,0958
Працівник 37	2,4427	0,5721	0,7333	1,6211	1,1723	1,7033
Працівник 38	2,4238	1,0150	1,0524	1,6211	0,5371	0,6347
Працівник 39	1,3574	-0,9608	1,0657	1,6211	-0,8604	-0,5635
Середнє арифметичне значення показника	220372,18	58,21	2,298462	3,92307692	1,01589744	6,92484615
середньоквадратичне відхилення показника	145085,6682	29,354619	0,752097	0,6643008	1,18068383	1,15668338

Таблиця М.3

**Побудова точки еталону ( $P_0$ )**

Точка еталон ( $P_0$ )	Значення точки еталону за показниками					
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$
	2,4427	1,9348	1,7970	1,6211	2,5867	1,7197

**Розрахунок відстані до точки еталону та значення інтегрального показника рівня розвитку персоналу за 2012 рік**

Працівники ПАТ Харківський завод "Гідропривід"	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	Евклідова відстань до точки еталону	Значення інтегрального показника рівня розвитку персоналу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Працівник 1	14,670	7,427	11,677	9,064	11,883	6,408	7,818	0,117
Працівник 2	14,826	10,919	11,768	9,064	11,883	5,269	7,983	0,098
Працівник 3	14,187	8,987	6,182	9,064	11,883	6,269	7,521	0,150
Працівник 4	14,418	4,753	7,722	9,064	11,883	8,253	7,490	0,154
Працівник 5	11,852	3,260	4,583	2,266	11,883	6,853	6,379	0,279
Працівник 6	11,517	1,115	11,859	2,266	2,001	1,211	4,474	0,482
Працівник 7	4,952	0,074	0,994	2,266	4,201	0,000	3,534	0,601
Працівник 8	5,086	2,047	4,930	2,266	2,001	1,602	4,235	0,522
Працівник 9	3,948	0,419	0,030	2,266	0,000	1,861	2,920	0,670
Працівник 10	5,341	5,366	1,076	2,266	11,883	4,758	5,540	0,374
Працівник 11	6,332	3,770	0,004	2,266	2,001	1,642	4,002	0,548
Працівник 12	3,804	1,044	3,222	0,000	4,201	0,167	3,527	0,602
Працівник 13	6,195	0,376	2,338	0,000	2,001	0,790	3,420	0,614
Працівник 14	3,110	11,838	6,931	9,064	11,883	5,822	6,975	0,212
Працівник 15	2,519	8,583	12,043	9,064	11,883	6,669	7,125	0,195
Працівник 16	12,718	0,000	4,247	2,266	4,201	1,428	4,986	0,437
Працівник 17	2,761	6,528	5,414	2,266	11,883	7,100	5,996	0,323
Працівник 18	2,415	1,589	0,994	2,266	2,001	0,006	3,045	0,656
Працівник 19	0,009	0,419	0,000	2,266	4,201	0,180	2,660	0,700
Працівник 20	4,111	5,525	5,414	2,266	11,883	1,494	5,540	0,374

Закінчення додатка М

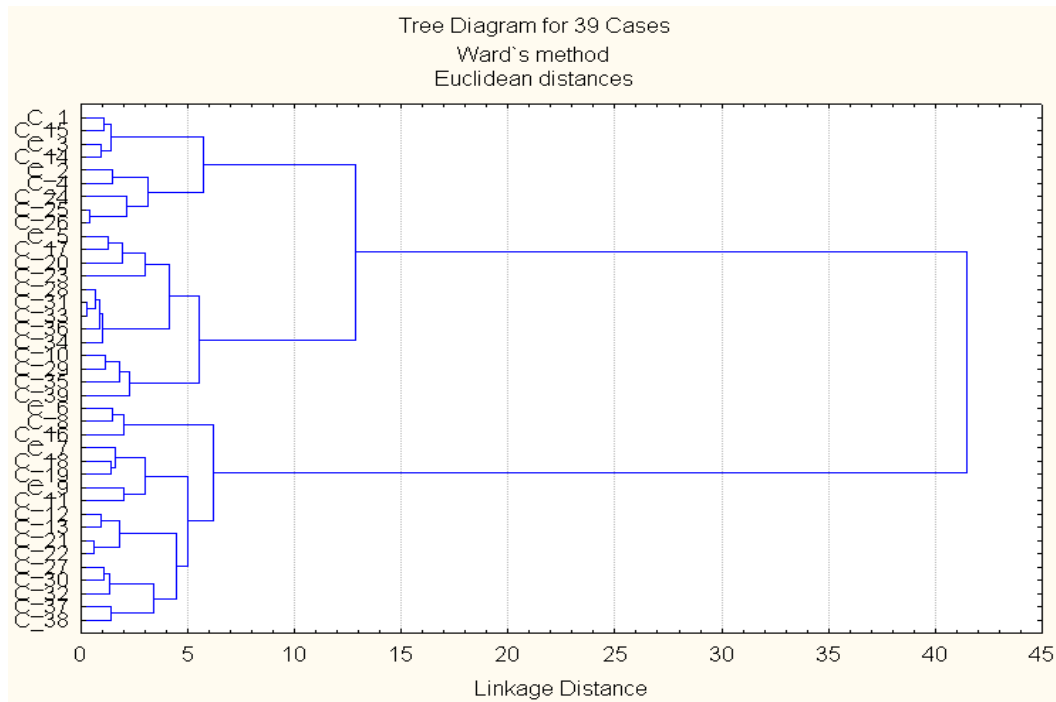
Закінчення таблиці М.4

243

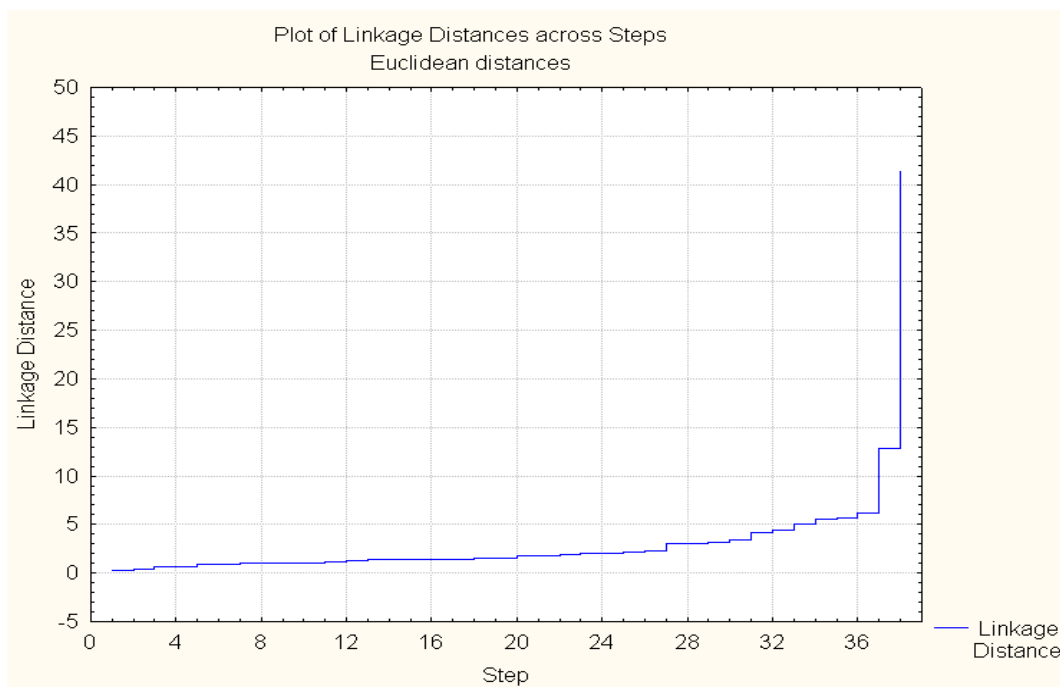
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Працівник 21	4,034	0,725	1,021	0,000	2,001	0,396	2,860	0,677
Працівник 22	6,998	1,676	0,636	0,000	2,001	0,287	3,406	0,615
Працівник 23	9,488	10,919	1,277	9,064	11,883	3,324	6,779	0,234
Працівник 24	10,868	14,042	12,321	9,064	11,883	10,924	8,313	0,061
Працівник 25	11,545	7,614	5,109	9,064	11,883	14,202	7,708	0,129
Працівник 26	11,411	6,184	6,248	9,064	11,883	13,418	7,629	0,138
Працівник 27	10,278	1,342	0,636	2,266	2,001	0,442	4,119	0,535
Працівник 28	6,832	5,210	6,315	2,266	11,883	5,542	6,168	0,303
Працівник 29	9,671	3,260	0,770	2,266	11,883	5,233	5,752	0,350
Працівник 30	5,999	2,146	1,369	2,266	4,201	1,633	4,197	0,526
Працівник 31	5,104	6,703	5,476	2,266	11,883	4,690	6,010	0,321
Працівник 32	6,358	0,167	2,139	2,266	2,001	0,564	3,674	0,585
Працівник 33	7,911	7,061	5,476	2,266	11,883	5,197	6,308	0,287
Працівник 34	8,838	10,254	4,872	2,266	11,883	5,360	6,593	0,255
Працівник 35	4,843	4,318	0,770	2,266	4,201	4,657	4,589	0,482
Працівник 36	4,573	7,243	5,856	2,266	11,883	3,296	5,926	0,331
Працівник 37	0,000	1,857	1,131	0,000	2,001	0,000	2,234	0,748
Працівник 38	0,000	0,846	0,554	0,000	4,201	1,177	2,604	0,706
Працівник 39	1,178	8,385	0,535	0,000	11,883	5,213	5,215	0,411

**Розподіл виробничого персоналу ПАТ Харківський завод "Гідропривід" за рівнем розвитку за допомогою кластерного аналізу**

**Результати розподілу методом Уорда**



**Рис. Н.1. Дендрограма розподілу виробничого персоналу**



**Рис. Н.2. Графіки об'єднання працівників за рівнем розвитку**

Amalgamation Schedule (Spreadsheet2)																		
Ward's method																		
Euclidean distances																		
linkage distance	Obj. No. 1	Obj. No. 2	Obj. No. 3	Obj. No. 4	Obj. No. 5	Obj. No. 6	Obj. No. 7	Obj. No. 8	Obj. No. 9	Obj. No. 10	Obj. No. 11	Obj. No. 12	Obj. No. 13	Obj. No. 14	Obj. No. 15	Obj. No. 16	Obj. No. 17	Obj. No. 18
2773690	C_31	C_33																
3903403	C_25	C_26																
5937678	C_21	C_22																
6397787	C_28	C_31	C_33															
8456562	C_28	C_31	C_33	C_36														
9395789	C_12	C_13																
9713912	C_3	C_14																
9848769	C_28	C_31	C_33	C_36	C_34													
1,040702	C_27	C_30																
1,062059	C_1	C_15																
1,114831	C_10	C_29																
1,255791	C_5	C_17																
1,345300	C_27	C_30	C_32															
1,376406	C_37	C_38																
1,379464	C_1	C_15	C_3	C_14														
1,396911	C_18	C_19																
1,451476	C_2	C_4																
1,475802	C_6	C_8																
1,581118	C_7	C_18	C_19															
1,791446	C_10	C_29	C_35															
1,823433	C_12	C_13	C_21	C_22														
1,917265	C_5	C_17	C_20															
2,017233	C_9	C_11																
2,025750	C_6	C_8	C_16															
2,138383	C_24	C_25	C_26															
2,280451	C_10	C_29	C_35	C_39														
3,000179	C_5	C_17	C_20	C_23														
3,029556	C_7	C_18	C_19	C_9	C_11													
3,130311	C_2	C_4	C_24	C_25	C_26													
3,404869	C_27	C_30	C_32	C_37	C_38													
4,157917	C_5	C_17	C_20	C_23	C_28	C_31	C_33	C_36	C_34									
4,472458	C_12	C_13	C_21	C_22	C_27	C_30	C_32	C_37	C_38									
5,028029	C_7	C_18	C_19	C_9	C_11	C_12	C_13	C_21	C_22	C_27	C_30	C_32	C_37	C_38				
5,554501	C_5	C_17	C_20	C_23	C_28	C_31	C_33	C_36	C_34	C_10	C_29	C_35	C_39					
5,720912	C_1	C_15	C_3	C_14	C_2	C_4	C_24	C_25	C_26									
6,217638	C_6	C_8	C_16	C_7	C_18	C_19	C_9	C_11	C_12	C_13	C_21	C_22	C_27	C_30	C_32	C_37	C_38	
12,84012	C_1	C_15	C_3	C_14	C_2	C_4	C_24	C_25	C_26	C_5	C_17	C_20	C_23	C_28	C_31	C_33	C_36	C_34
41,45456	C_1	C_15	C_3	C_14	C_2	C_4	C_24	C_25	C_26	C_5	C_17	C_20	C_23	C_28	C_31	C_33	C_36	C_34

Рис. Н.3. Таблиця об'єднань працівників за рівнем розвитку

Результати розподілу виробничого персоналу методом k-середніх

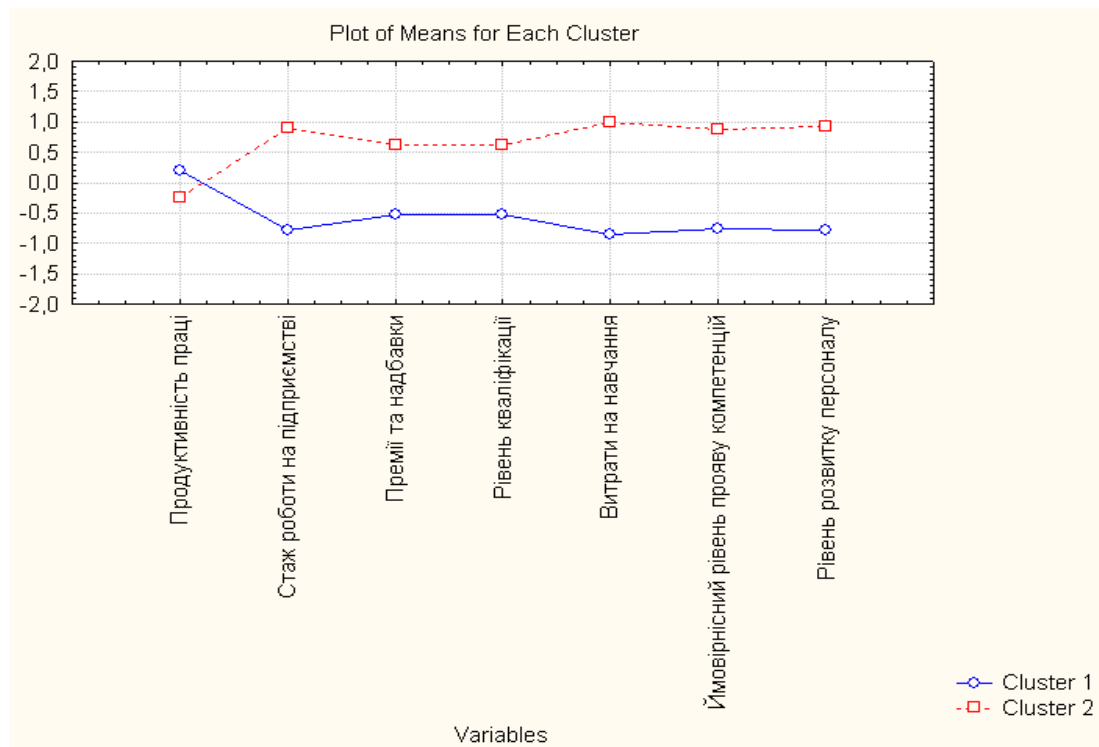


Рис. Н.4. Графіки середніх значень показників, що характеризують рівень розвитку персоналу для отриманих кластерів у ППП "Statistica 6.0"

**Відстань до центру кластера**

	Відстань до центру кластера	Працівники, які увійшли до даного кластера	Рівень розвитку працівників
Низький рівень (21 працівник)	0,336	Працівник 39	0,411
	0,3602	Працівник 20	0,374
	0,3648	Працівник 10	0,374
	0,4102	Працівник 29	0,35
	0,4213	Працівник 36	0,331
	0,5188	Працівник 17	0,323
	0,5826	Працівник 31	0,321
	0,5987	Працівник 28	0,303
	0,626	Працівник 33	0,287
	0,6286	Працівник 5	0,279
	0,6531	Працівник 34	0,255
	0,6536	Працівник 23	0,234
	0,6537	Працівник 14	0,212
	0,6966	Працівник 15	0,195
	0,7328	Працівник 4	0,154
	0,7733	Працівник 3	0,15
	0,7757	Працівник 26	0,138
	0,8216	Працівник 25	0,129
	0,8371	Працівник 1	0,117
	0,8503	Працівник 2	0,098
	0,9095	Працівник 24	0,061
Високий рівень (18 працівників)	0,3558	Працівник 37	0,748
	0,3969	Працівник 38	0,706
	0,4361	Працівник 19	0,7
	0,4447	Працівник 21	0,677
	0,4878	Працівник 9	0,67
	0,499	Працівник 18	0,656
	0,5045	Працівник 22	0,615
	0,5746	Працівник 13	0,614
	0,5961	Працівник 12	0,602
	0,6009	Працівник 7	0,601
	0,6304	Працівник 32	0,585
	0,6448	Працівник 11	0,548
	0,6689	Працівник 27	0,535
	0,6806	Працівник 30	0,526
	0,773	Працівник 8	0,522
	0,8077	Працівник 35	0,482
	0,8569	Працівник 6	0,482
	0,8719	Працівник 16	0,437

**Продуктивність праці виробничого персоналу  
ПАТ Харківський завод "Гідропривід" за 2012 рік**

Таблиця П.1

**Розрахунок продуктивності праці виробничого персоналу**

Працівники	Професія та кваліфікаційний розряд працівника	Кількість фактично відпрацьованих днів (годин) у 2012 році	Кількість виготовлених деталей працівником за 2012 рік, шт. (Д)	Продуктивність праці персоналу у вартісному виразі, грн. (ПП = Д x Ц*)
1	2	3	4	5
1	Токар 3-го розряду	220 / 1 758	461 340	19 071,8
2	Токар 3-го розряду	213 / 1 704	385 530	16 124,1
3	Токар 3-го розряду	221 / 1 768	353 600	28 288
4	Токар 3-го розряду	204 / 1 632	307 428	23 857,8
5	Токар 4-го розряду	239 / 1 908	3 585	75 285
6	Токар 4-го розряду	218 / 1 744	3 924	82 404
7	Токар 4-го розряду	229 / 1 828	22 900	251 900
8	Токар 4-го розряду	242 / 1 932	22 506	247 566
9	Токар 4-го розряду	225 / 1 800	27 000	286 500
10	Токар 4-го розряду	219 / 1 752	24 747	239 476,5
11	Токар 4-го розряду	205 / 1 640	1 230	209 690
12	Токар 5-го розряду	241 / 1 924	1 687	291 815
13	Токар 5-го розряду	239 / 1 908	478	213 666
14	Фрезерувальник 3-го розряду	221 / 1 768	8 619	318 903
15	Фрезерувальник 3-го розряду	205 / 1 640	24 608	344 512
16	Фрезерувальник 4-го розряду	239 / 1 912	2 390	57 360
17	Фрезерувальник 4-го розряду	215 / 1 720	20 855	333 680
18	Фрезерувальник 4-го розряду	236 / 1 888	2 360	349 280
19	Фрезерувальник 4-го розряду	223 / 1 784	3 791	561 068
20	Фрезерувальник 4-го розряду	237 / 1 892	1 896	280 608
21	Фрезерувальник 5-го розряду	230 / 1 840	1 610	283 360
22	Фрезерувальник 5-го розряду	217 / 1 736	1 085	190 960
23	Слюсар-складальник 3-го розряду	222 / 1 772	2 664	127 872

Закінчення додатка П  
Закінчення табл. П.1

1	2	3	4	5
24	Слюсар-складальник 3-го розряду	201 / 1 608	2 010	96 480
25	Слюсар-складальник 3-го розряду	213 / 1 704	1 704	81 792
26	Слюсар-складальник 3-го розряду	196 / 1 568	1 764	84 672
27	Слюсар-складальник 4-го розряду	227 / 1 812	1 589	109 641
28	Слюсар-складальник 4-го розряду	218 / 1 740	2 834	195 546
29	Слюсар-складальник 4-го розряду	199 / 1 592	1 791	123 579
30	Слюсар-складальник 4-го розряду	212 / 1 696	3 180	219 420
31	Слюсар-складальник 4-го розряду	233 / 1 860	4 660	246 980
32	Слюсар-складальник 4-го розряду	219 / 1 752	3 942	208 926
33	Слюсар-складальник 4-го розряду	185 / 1 480	3 145	166 685
34	Слюсар-складальник 4-го розряду	207 / 1 656	1 863	143 451
35	Слюсар-складальник 4-го розряду	237 / 1 896	3 318	255 486
36	Слюсар-складальник 4-го розряду	229 / 1 832	3 435	264 495
37	Слюсар-складальник 5-го розряду	238 / 1 904	3 570	574 770
38	Слюсар-складальник 5-го розряду	209 / 1 672	3 553	572 033
39	Слюсар-складальник 5-го розряду	216 / 1 728	2 592	417 312

*Примітка.\** Ціну на кожну виготовлену деталь (Ц) взято у планово-економічному відділі ПАТ Харківський завод "Гідропривід" відповідно до даних табелів обліку та нарянів-завдання.



## План організації розвитку виробничого персоналу у навчально-курсній мережі та на підприємстві

Таблиця Р.1

## План організації розвитку виробничого персоналу ПАТ Харківський завод "Гідропривід"

№	Група персоналу, її кількісний склад	Обрана стратегія розвитку персоналу	Професія (спеціальність)	Діапазон кваліфікаційних розрядів працівників	Вид професійного навчання	Форма професійного навчання (індивідуальна або курсова)		Рекомендовані засоби навчання	Термін навчання	Приблизна вартість навчання**, грн
						Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем			
1	"Проблемні працівники" (14 працівників)	1. Стратегія оцінювання персоналу. 2. Стратегія скорочення персоналу. 3. Стратегія відбору та залучення персоналу. 4. Стратегія трудової адаптації персоналу	Токар	3 – 4	Первинна професійна підготовка*, перепідготовка або підвищення кваліфікації	Інструктаж, наставництво, учнівство*	-	Навчально-наочні посібники, робочі навчальні плани та програми, дидактичні матеріали, плакати та відеослайди	Від 2-х тижнів до 3-х місяців	1 950
			Слюсар-складальник							
2	"Знаки питання" (13 працівників)	1. Стратегія оцінювання персоналу. 2. Стратегія використання та руху персоналу. 3. Стратегія мотивації персоналу	Токар	4 – 5	Перепідготовка	Ротація, метод ускладнених завдань	Розгляд практичних ситуацій	Навчально-наочні посібники, робочі навчальні плани та програми, дидактичні матеріали, плакати та відеослайди	Від 2-х тижнів до 6-ти місяців	16 410
			Слюсар-складальник	3 – 4						
			Фрезерувальник	4 – 5						
3	"Рутинні працівники" (3 працівника)	1. Стратегія оцінювання персоналу. 2. Стратегія професійного навчання персоналу. 3. Стратегія мотивації персоналу	Фрезерувальник	3 – 4	Підвищення кваліфікації	Наставництво, метод ускладнених завдань	Виробничо-технічні курси та курси цільового призначення	Від 1-го до 3-х місяців	6 480	
4	"Зірки" (8 працівників)	1. Стратегія кар'єрного просування персоналу. 2. Стратегія мотивації персоналу	Токар	4 – 5	Підвищення кваліфікації	Метод ускладнених завдань	Виробничо-технічні курси, стажування, самостійне навчання	Навчально-наочні посібники, робочі навчальні плани та програми, дидактичні матеріали, плакати та відеослайди	Від 1-го до 6-ти місяців	29 760
			Слюсар-складальник	5						
			Фрезерувальник	4 – 5						
<b>Приблизна річна вартість заходів щодо розвитку персоналу</b>										<b>54 600</b>

Примітка \* Для осіб, які раніше не мали виробничої професії \*\* Вартість навчання розраховано виходячи із кількості працівників, які мають пройти підготовку і підвищити кваліфікацію та цін, запозичених із прас-листів державного закладу "Дніпропетровський інститут професійного розвитку і освіти", на навчальні програми, методичні посібники, дидактичні матеріали, плакати, відеослайди, відвідування курсів та тренінгів [143]

## Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством.....	7
1.1. Стратегія підприємства: сутність та принципи формування.....	7
1.2. Управління персоналом в системі стратегічного управління підприємством.....	23
1.3. Розвиток працівників як невід'ємна складова стратегії управління персоналом .....	49
Розділ 2. Аналіз сучасного рівня розвитку персоналу машинобудівних підприємств Харківського регіону .....	76
2.1. Аналіз існуючих методів оцінки рівня розвитку персоналу підприємства .....	76
2.2. Аналіз впливу галузевих факторів на розвиток персоналу машинобудівних підприємств Харківського регіону .....	94
2.3. Аналіз рівня розвитку персоналу машинобудівних підприємств Харківського регіону.....	111
Розділ 3. Методичне забезпечення оцінки рівня розвитку персоналу машинобудівного підприємства .....	133
3.1. Формування системи показників для розрахунку інтегрального показника рівня розвитку персоналу .....	133
3.2. Розрахунок якісних показників у процесі комплексної оцінки рівня розвитку персоналу.....	143
3.3. Обґрунтування основних напрямів стратегії розвитку персоналу на підставі розрахунку інтегрального показника рівня розвитку працівників (на прикладі виробничого персоналу підприємства).....	161
Висновки.....	181
Використана література.....	184
Додатки.....	201

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Грузіна Інна Анатоліївна**  
**Дериховська Вікторія Ігорівна**

# **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Монографія**

Відповідальний за випуск **Лепейко Т. І.**

Відповідальний редактор *Оленич М. М.*

Редактор *Лященко О. Г.*

Коректор *Маркова Т. А.*

План 2014 р. Поз. № 60-Н.

Підп. до друку 30.12.2014 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Ум. друк. арк. 15,75. Обл.-вид. арк. 19,69. Тираж 120 прим. Зам. № 363.

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*

**Дк № 481 від 13.06.2001 р.**