

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**БАЙРАЧНА Оксана Костянтинівна**

УДК 331.108

**ДИСЕРТАЦІЯ  
«МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ»**

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань  
07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ / О.К. Байрачна

Науковий керівник:  
доктор економічних наук, професор  
**Кузнєцов Едуард Анатолійович**

Одеса – 2020

## АНОТАЦІЯ

**Байрачна О. К., Механізм функціональної підготовки управлінського персоналу в Україні. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – «Управління і адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент. – Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. – Одеса, 2020.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства за рахунок управління розвитком персоналу при запровадженні його функціональної підготовки. Ідентифіковані сутнісно-змістовні характеристики функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту. Обґрунтовано теоретичні засади використання інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації. Визначено методичні засади організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації). Виявлено тенденції розвитку та використання систем та інструментів функціональної підготовки управлінського персоналу суб'єктами економічних відносин. Окреслено особливості формування систем функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку відповідних пропозицій на ринку освітніх послуг. Ідентифіковано організаційні засади інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств (організацій). Обґрунтовано архітектуру механізму функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства (організації). Визначено пріоритетні напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу. Ідентифіковано прогресивні та інноваційні організаційні рішення у сфері впровадження функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку його професійної компетентності. Обґрунтовано концептуальні засади побудови та

функціонування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу, інтегрованого в систему менеджменту підприємства (організації), які передбачають застосування засобів ідентифікації розбіжностей в потребах менеджменту та компетентностях кадрів управління з огляду на вирішення завдань розвитку підприємства з подальшим усуненням цих розбіжностей за рахунок використання інструментарію функціональної підготовки, підвищення професійності управлінського персоналу, створення умов для кар'єрного зростання вмотивованого персоналу управління, а також здійснення контролю економічної ефективності перелічених заходів та основної діяльності підприємства (організації). Розроблено та апробовано методичні засади організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації) на основі співставлення формалізованих завдань економічного розвитку підприємства (організації) зі спроможностями персоналу до ефективного виконання покладених функціональних обов'язків з подальшою корекцією витрат на заходи зі здійснення функціональної підготовки в процесі трансформації конкретизованих цілей та завдань розвитку підприємства та персоналу управління за умови збереження організаційної цілісності, єдності та збігу економічних, мотиваційних та кваліфікаційних орієнтацій керівників та виконавців. Удосконалено методичний підхід до ідентифікації організаційних засад інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств (організацій), який ґрунтується на трансформації функціонального навантаження співробітників кадрових служб та топ-менеджерів, уповноважених на роботу з персоналом та організацію його розвитку та полягає у створенні формалізованих правил та процедур, які передбачені до виконання в разі орієнтації керівника певного рівня на кар'єрне зростання. Визначено тенденції розвитку та використання систем та інструментів функціональної підготовки управлінського персоналу на основі оцінювання раціональності рівня витрат на утримання та розвиток персоналу підприємства (організації), створення умов для підвищення кваліфікації,

підготовки та перепідготовки, очікувань персоналу управління від кар'єрних траєкторій. Розвинуто наукове тлумачення економічного та управлінського змісту дефініції «функціональна підготовки управлінського персоналу» шляхом її ідентифікації як впорядкованої сукупності засобів, інструментів та дій організації та її персоналу, орієнтованих на досягнення балансу цілей та інтересів розвитку, формування адекватних викликам зовнішнього та внутрішнього середовища компетентностей та здатностей персоналу управління, яке досягається за рахунок набуття персоналом нових знань, умінь та навиків як всередині організації, так і за рахунок споживання послуг з підготовки та перепідготовки за її межами, а також використання інших інструментів та засобів залучення необхідного для здійснення поступального розвитку організації персоналу. Обґрунтовані теоретичні засади використання інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації, в основі яких лежить його типологія з поділом на зовнішні та внутрішні, превентивні, адаптивні, активні та пасивні інструменти досягнення професійного зростання керівників та спеціалістів, а також інтеграції відповідних інструментів в загальну систему менеджменту підприємства на основі впровадження правил та процедур управління кар'єрою, формування систем мотивації та стимулювання управлінського персоналу. Ідентифіковані особливості формування систем функціональної підготовки управлінського персоналу шляхом визначення пріоритетності набуття кадрами управління необхідних компетентностей за межами організації, що створює додатковий попит на ринку освітніх послуг та, відповідно, призводить до розвитку пропозицій послуг з підготовки та перепідготовки кадрів управління, з актуалізацією процедур прийняття менеджментом підприємства (організації) рішень щодо використання зовнішніх джерел компетентнісного та професійного зростання керівників і спеціалістів. Визначено пріоритетні напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу шляхом включення до їх складу економічно-виправданих рішень та процедур підготовки та перепідготовки

кадрів, підвищення їх кваліфікації, а також спрощення систем менеджменту за рахунок розширеного використання аутсорсингу в управлінні основною діяльністю або її фрагментами з урахуванням значимості останніх для збереження контролю за організацією. Окреслено організаційні рішення у сфері впровадження функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку його професійної компетентності шляхом формалізації процедур вибору шляхів підготовки та перепідготовки наявного персоналу управління або використання інструментів та можливостей краудсорсингу та аутсорсингу.

**Ключові слова:** управління персоналом, розвиток, функціональна підготовка, механізм, інструментарій.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *публікації, які відображають основний зміст дисертації*

1. Гілко О.К., Основні поняття і категорії структурно-функціональної підготовки управлінського персоналу. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління . Одеса, 2019. Том 18, № 1(41). с.169-183.

2. Гілко О.К., Теоретичні основи формування і розвитку системи структурно-функціональної підготовки управлінського персоналу. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління . Одеса, 2019. Том 18, № 2(42). с.153-170.

3. Байрачна О. К., Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 1. С.92-97.

4. Байрачна, О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій . Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 2. С. 352–358. ISSN 2415-8453.

5. Байрачна, О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348. ISSN 2415-8453.

6. Байрачна О. К. Ефективність інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств. Slovak international scientific journal. 2020. VOL.2. №47. P. 43-47.

7. Bairachna O. 2020. Problems of professional training of management personnel in Ukraine and prospects of development of the theory of Ukrainian management. New trends in economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph. scientific edited by M.Bezpartocnyi. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St.Grigori Bogoslov", Vol.2.pp. 286 - 296.

*публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

8. Гілко О.К. Система підготовки управлінського персоналу в Україні. Науковий журнал «Альманах науки». Київ, 2017. Вип. № 6.С. 23-24.

9. Гілко О.К. Проблеми та шляхи вирішення професійної підготовки сучасних управлінських кадрів в Україні. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку. Тези доповідей Дніпро, 2018. № 1. С. 41-143.

10. Gilko O.K., Formation and development of the system of structural-functional training of management staff in Ukraine. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 6 листопада 2019р.). Одеса: ОНПУ, 2019. с. 15-17.

11. Крупіца І.В, Байрачна О.К., Перспективи розвитку українського менеджменту та проблеми при підготовці управлінського персоналу в Україні, Матеріали ІХ Міжнародної науково–практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 28 травня 2020). Одеса: ОНПУ, 2020. с. 34-36 (*авторський внесок полягає в окресленні особливостей функціональної підготовки управлінського персоналу*)

***публікації, які додатково розкривають зміст дисертації***

12. Байрачна О.К., Проблеми професійного навчання управлінського персоналу в Україні та перспективи розвитку теорії українського менеджменту. Review of transport economics and management. 2020. No 3 (19).с.158-171.

**SUMMARY**

**Bayrachna O.K., The mechanism of functional training of management staff in Ukraine. - Manuscript.**

Thesis for a degree of Philosophy Doctor in Field of study 07 Management and administration by Program Subject Area 073 Management. - Odessa I.I. Mechnikov National University. - Odessa, 2020.– Manuscript.

The dissertation is devoted to substantiation of theoretical and methodical bases and practical recommendations on increase of efficiency of management of the enterprise at the expense of management of development of the personnel at introduction of its functional preparation. The essential and substantive characteristics of the functional training of management staff in the system of its management are identified. Theoretical principles of using the tools of functional training of management staff in the management of the organization are substantiated. The methodical bases of the organization and estimation of efficiency of use of functional preparation in management of the personnel of the enterprise

(organization) are defined. The tendencies of development and use of systems and tools of functional training of managerial personnel by subjects of economic relations are revealed. The peculiarities of the formation of systems of functional training of managerial staff and the development of relevant proposals in the market of educational services are outlined. The organizational principles of integration of functional training tools into personnel management of enterprises (organizations) are identified. The architectonics of the mechanism of functional training of managerial personnel in the management system of the enterprise (organization) is substantiated. The priority directions of development of functional training of managerial staff are determined. Progressive and innovative organizational solutions in the field of implementation of functional training of managerial staff and development of their professional competence have been identified. The conceptual principles of construction and operation of the mechanism of functional training of management personnel integrated into the management system of the enterprise (organization) are substantiated, which provide for the application of means of identifying differences in management needs and competencies of management personnel. functional training, professional development of management staff, creating conditions for career growth of motivated management staff, as well as monitoring the economic efficiency of these activities and the main activities of the enterprise (organization). Methodical bases of the organization and estimation of efficiency of use of functional preparation in management of the personnel of the enterprise (organization) on the basis of comparison of formalized tasks of economic development of the enterprise (organization) with abilities of the personnel to effective performance of the assigned functional duties with the subsequent correction of expenses training in the process of transformation of specific goals and objectives of the enterprise and management staff, while maintaining organizational integrity, unity and coincidence of economic, motivational and qualification orientations of managers and performers. The methodical approach to identification of organizational bases of integration of tools of functional preparation in management of the personnel of the enterprises (organizations) which is based on



transformation of functional loading of employees of personnel services and top managers authorized to work with the personnel and the organization of its development and consists in creation of formalized rules is improved. , which are provided for implementation in the case of the orientation of the head of a certain level of career growth. Trends in the development and use of systems and tools for functional training of management personnel based on assessing the rationality of the cost of maintenance and development of personnel of the enterprise (organization), creating conditions for training, training and retraining, management staff expectations from career trajectories. Developed a scientific interpretation of the economic and managerial content of the definition of "functional management training" by identifying it as an orderly set of tools, instruments and actions of the organization and its staff, aimed at achieving a balance of development goals and interests, forming adequate external and internal challenges. management, which is achieved through the acquisition of new knowledge, skills and abilities by the staff both within the organization and through the consumption of training and retraining services outside it, as well as the use of other tools and means to attract the necessary staff. Theoretical bases of using the tools of functional training of managerial staff in the management of the organization, based on its typology with division into external and internal, preventive, adaptive, active and passive tools to achieve professional growth of managers and specialists, as well as integration of relevant tools into the overall management system enterprises based on the implementation of rules and procedures for career management, the formation of systems of motivation and incentives for management staff. Identified features of the formation of systems of functional training of management staff by determining the priority of management personnel to acquire the necessary competencies outside the organization, which creates additional demand in the market of educational services and, consequently, leads to the development of training and retraining services. (organization) of decisions on the use of external sources of competence and professional growth of managers and specialists. The priority directions of development of functional training of managerial personnel by inclusion in their

structure of economically justified decisions and procedures of preparation and retraining of personnel, improvement of their qualification, and also simplification of management systems due to expanded use of outsourcing in management of the basic activity or its fragments. maintaining control over the organization. Organizational decisions in the field of implementation of functional training of management staff and development of their professional competence by formalizing procedures for choosing ways of training and retraining of existing management staff or the use of tools and opportunities for crowdsourcing and outsourcing are outlined.

**Key words:** personnel management, development, functional training, mechanism, tools.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП .....   | 12  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ<br>ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В<br>СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ) ..... | 21  |
| 1.1. Сутнісно-змістовні характеристики функціональної підготовки<br>управлінського персоналу в системі менеджменту .....  | 21  |
| 1.2. Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в<br>менеджменті організації .....   | 33  |
| 1.3. Методичні засади оцінювання ефективності функціональної підготовки<br>в менеджменті персоналу підприємства (організації) .....                               | 41  |
| РОЗДІЛ 2. ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПОТРЕБИ В КАДРАХ УПРАВЛІННЯ<br>ТА РОЗВИТОК СИСТЕМ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ<br>УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ .....                       | 64  |
| 2.1. Тенденції розвитку та використання систем та інструментів<br>функціональної підготовки управлінського персоналу суб'єктами<br>економічних відносин .....     | 64  |
| 2.2. Соціально-економічні передумови розвитку функціональної підготовки<br>в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу .....                                | 83  |
| 2.3. Ефективність інтегрування інструментів функціональної підготовки в<br>менеджмент персоналу підприємств .....   | 104 |
| РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ТА СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ<br>ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ<br>МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ) .....                     | 124 |
| 3.1. Архітектоніка механізму функціональної підготовки управлінського<br>персоналу в системі менеджменту підприємства (організації) .....                         | 124 |
| 3.2. Чинники та детермінанти функціональної підготовки управлінського<br>персоналу в системі його менеджменту .....   | 142 |
| 3.3. Інструментальна організаційна імплементація функціональної<br>підготовки та розвитку управлінського персоналу в системі його<br>менеджменту .....            | 156 |
| ВИСНОВКИ .....  | 175 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 180 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Глобальні фінансово-економічні кризи та негативні наслідки міжнародних інтеграційних процесів суттєво вплинули на господарську діяльність вітчизняних підприємств. Наслідки кризи відобразилися на макроекономічних показниках за останні роки. Обсяг реалізованої промислової продукції знизився на 12 %, що призвело до зменшення питомої ваги зазначеної галузі в загальній структурі з 13 % до 10 %. Різко скоротилися інвестиції в основний капітал – на 41 %. Частка збиткових підприємств збільшилася з 39 % до 48 %. Ці результати свідчать про те, що майже половина вітчизняних підприємств закінчувала попередні роки зі збитками, що підтверджує існуючу загрозу банкрутства. Тому виникла необхідність пошуку нових внутрішніх резервів, що спричинило зміщення акцентів до менеджменту персоналу, найголовнішим критерієм реалізації якого виступає ефективність. Таким чином, одним з актуальних та своєчасних питань для збільшення прибутковості підприємств є підвищення ефективності менеджменту персоналу, адже саме від його компетенції та вмотивованості залежить отримання економічних результатів основної діяльності.

Серед ключових завдань дослідження ефективності менеджменту персоналу необхідно виділити питання розвитку персоналу, його підготовки та перепідготовки, а також, відповідно, формування витрат на вказані заходи. Відомо, що чим нижче обсяг витрат і більше отриманий результат, тим, відповідно, вище ефективність. Таким чином, між зниженням витрат і ефективністю менеджменту персоналу існує прямий зв'язок. З іншого боку, економія на витратах на персонал має дуже негативний вплив на ефективність основної діяльності підприємства, в цілому, адже знижується мотивація та зацікавленість у високих результатах роботи. В даному контексті актуалізуються проблемні питання організації та фінансування функціональної підготовки управлінського персоналу з огляду на завдання, які постають перед менеджментом підприємства або організації. Традиційний

підхід до управління персоналом передбачає використання досить обмеженого набору засобів та інструментів. Для розширення можливостей впливу на якість підготовки управлінського персоналу вбачається за доцільне залучення функціонального та функціонально-структурного інструментарію, що, з огляду на використання міждисциплінарного підходу, дозволяє враховувати в контексті завдань розвитку організації, психологічні, організаційні, особисті та економічні орієнтації персоналу управління. Співставлення вказаних аспектів з витратами на утримання та розвиток персоналу дозволяє підприємству або організації раціонально вибудовувати архітектуру та архітектоніку систем управління використанням та розвитком персоналу. Вказане обумовлює актуальність обраної теми дослідження, представленого в дисертації.

Найвідомішими дослідниками у сфері менеджменту персоналу вважаються американські й англійські вчені: М. Армстронг, Дж. Гібсон, Г. Десслер, Н. Корнеліус, Дж. Коул, Р. Майлс, Р. Марр, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, Л. Холл та ін. Роботи цих науковців набули широкого розповсюдження та визнання в Україні, що виступило рушійною силою розвитку вітчизняних досліджень менеджменту персоналу. Питаннями ефективності менеджменту персоналу займалися й такі зарубіжні науковці, як: В. Веснін, Б. Генкін, Б. Герасимов, О. Єгоршин, Л. Карташова, А. Кібанов, С. Мордовін, Ю. Одегов, В. Чумак. Вітчизняну школу сформували роботи відомих дослідників, серед яких необхідно виокремити таких фахівців, як: О. Амосов, Л. Балабанова, Н. Василенька, Н. Гавкалова, І. Зинов'єв, Л. Ніколаєнко, В. Никифороенко, О. Сардак, Г. Черевко.

Невирішеність низки питань, пов'язаних з підготовкою, перепідготовкою та розвитком персоналу, обумовило вибір теми дослідження, ідентифікацію його предметно-об'єктної сфери, конкретизацію мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Одеського

національного університету імені І.І. Мечнікова за темами: «Стратегічні орієнтири модернізації економіки України та її регіонів» (номер державної реєстрації 0114U001554), та «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональних новацій» (номер державної реєстрації 0114U001555), де автором запропоновано підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників як наряду забезпечення ефективності менеджменту персоналу, обґрунтовано напрями забезпечення ефективності менеджменту персоналу шляхом побудови системи управління розвитком персоналу та запропоновано відповідні заходи.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає в розвитку теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства за рахунок управління розвитком персоналу при запровадженні його функціональної підготовки.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких **завдань**:

– ідентифікувати сутнісно-змістовні характеристики функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту;

– обґрунтувати теоретичні засади використання інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації;

– визначити методичні засади організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації);

– виявити тенденції розвитку та використання систем та інструментів функціональної підготовки управлінського персоналу суб'єктами економічних відносин;

– окреслити особливості формування систем функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку відповідних пропозицій на ринку освітніх послуг;

– ідентифікувати організаційні засади інтегрування інструментів

функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств (організацій);

– обґрунтувати архітектуру механізму функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства (організації);

– визначити пріоритетні напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу;

– ідентифікувати прогресивні та інноваційні організаційні рішення у сфері впровадження функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку його професійної компетентності.

*Об'єктом дослідження* є процес формування, функціонування, використання та розвитку механізмів та систем функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті підприємства (організації).

*Предмет дослідження* складають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, функціонування, використання та розвитку механізмів та систем функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті підприємства (організації).

**Методи дослідження.** Поставлені мета і завдання дослідження досягаються використанням системи загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: діалектичного методу – для обґрунтування еволюції підходів до визначення категорій та понять дослідження; статистичного аналізу – для визначення тенденцій розвитку менеджменту персоналу та функціональної підготовки управлінського персоналу; методу екстремального групування параметрів – для виявлення груп показників із сукупності техніко-економічних, фінансових та соціально-психологічних показників, що відображають якісний і кількісний стани персоналу підприємств; кластерного і дискримінантного аналізів – для класифікації підприємств за рівнем ефективності менеджменту персоналу; системного і процесного підходів – для аналізу й управління ефективністю менеджменту персоналу та систем його функціональної підготовки; експертних оцінок – для визначення цільових значень показників, які відображають функціональні процеси в межах моделі

управління ефективністю менеджменту персоналу та систем його функціональної підготовки; когнітивного моделювання – для розробки сценаріїв зміни складових ефективності менеджменту персоналу та систем його функціональної підготовки у часі.

*Інформаційною базою* дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань ефективності менеджменту персоналу, чинні законодавчі та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України та регіональних органів статистики, інформаційно-аналітичні матеріали, статистичні й фінансові звіти підприємств.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства за рахунок управління розвитком персоналу при запровадженні його функціональної підготовки. Основними положеннями, які відображають результати проведеного дослідження та виносяться на захист є:

*вперше*

– обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу, інтегрованого в систему менеджменту підприємства (організації), які передбачають застосування засобів ідентифікації розбіжностей в потребах менеджменту та компетентностях кадрів управління з огляду на вирішення завдань розвитку підприємства з подальшим усуненням цих розбіжностей за рахунок використання інструментарію функціональної підготовки, підвищення професійності управлінського персоналу, створення умов для кар'єрного зростання вмотивованого персоналу управління, а також здійснення контролю економічної ефективності перелічених заходів та основної діяльності підприємства (організації).

*удосконалено*

– методичні засади організації та оцінювання ефективності



використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації) на основі співставлення формалізованих завдань економічного розвитку підприємства (організації) зі спроможностями персоналу до ефективного виконання покладених функціональних обов'язків з подальшою корекцією витрат на заходи зі здійснення функціональної підготовки в процесі трансформації конкретизованих цілей та завдань розвитку підприємства та персоналу управління за умови збереження організаційної цілісності, єдності та збігу економічних, мотиваційних та кваліфікаційних орієнтацій керівників та виконавців;

– методичний підхід до ідентифікації організаційних засад інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств (організацій), який ґрунтується на трансформації функціонального навантаження співробітників кадрових служб та топ-менеджерів, уповноважених на роботу з персоналом та організацію його розвитку та полягає у створенні формалізованих правил та процедур, які передбачені до виконання в разі орієнтації керівника певного рівня на кар'єрне зростання;

– ідентифікацію тенденцій розвитку та використання систем та інструментів функціональної підготовки управлінського персоналу на основі оцінювання раціональності рівня витрат на утримання та розвиток персоналу підприємства (організації), створення умов для підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки, очікувань персоналу управління від кар'єрних траєкторій.

*набуло подальшого розвитку*

– наукове тлумачення економічного та управлінського змісту дефініції «функціональна підготовки управлінського персоналу» шляхом її ідентифікації як впорядкованої сукупності засобів, інструментів та дій організації та її персоналу, орієнтованих на досягнення балансу цілей та інтересів розвитку, формування адекватних викликам зовнішнього та внутрішнього середовища компетентностей та здатностей персоналу

управління, яке досягається за рахунок набуття персоналом нових знань, умінь та навиків як всередині організації, так і за рахунок споживання послуг з підготовки та перепідготовки за її межами, а також використання інших інструментів та засобів залучення необхідного для здійснення поступального розвитку організації персоналу;

– теоретичні засади використання інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації, в основі яких лежить його типологія з поділом на зовнішні та внутрішні, превентивні, адаптивні, активні та пасивні інструменти досягнення професійного зростання керівників та спеціалістів, а також інтеграції відповідних інструментів в загальну систему менеджменту підприємства на основі впровадження правил та процедур управління кар'єрою, формування систем мотивації та стимулювання управлінського персоналу;

– ідентифікація особливостей формування систем функціональної підготовки управлінського персоналу шляхом визначення пріоритетності набуття кадрами управління необхідних компетентностей за межами організації, що створює додатковий попит на ринку освітніх послуг та, відповідно, призводить до розвитку пропозицій послуг з підготовки та перепідготовки кадрів управління, з актуалізацією процедур прийняття менеджментом підприємства (організації) рішень щодо використання зовнішніх джерел компетентнісного та професійного зростання керівників і спеціалістів;

– пріоритетні напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу шляхом включення до їх складу економічно-виправданих рішень та процедур підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації, а також спрощення систем менеджменту за рахунок розширеного використання аутсорсингу в управлінні основною діяльністю або її фрагментами з урахуванням значимості останніх для збереження контролю за організацією;

– ідентифікація прогресивних та інноваційних організаційних рішень у

сфері впровадження функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку його професійної компетентності шляхом формалізації процедур вибору шляхів підготовки та перепідготовки наявного персоналу управління або використання інструментів та можливостей краудсорсингу та аутсорсингу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що використання розроблених теоретичних та методичних положень щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу дозволить задіяти комплексний підхід щодо його підвищення, оптимізувати використання інтелектуального, соціального та людського капіталу підприємства і, таким чином, удосконалити організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані при розробці заходів з імплементації забезпечення ефективності менеджменту персоналу використовуються у практичній діяльності ТОВ «ТКТ» (довідка № 32 від 25.10.2019 р.); ПРАТ «Одесавинпром» (довідка № 375/12.11 від 12.11.2019 р.); ТОВ «СП ЛТД (довідка № 16 від 20.01.2020 р.) ТОВ «СЕЛКОМЛТД» №64 від 10.02.2020 р, ТОВ «СП« Дунайсудносервіс» (довідка № 286 від 03.08.2020 р.); а також в навчальному процесі Одеського національного університету імені І.І. Мечникова м. Одеса (довідка № 348/25 від 10.12.2019 р.) та Одеській національній академії харчових технологій (довідка № 456/02 від 03.12.2019 р.)..

**Особистий внесок здобувача** полягає в обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо розробки складових організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу для їх впровадження на досліджуваних підприємствах. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею здобувача, в якій викладено авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо оцінювання рівня ефективності менеджменту персоналу, розробки механізму організаційно-

економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу та напрямів його імплементації на підприємствах. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, відображено у публікаціях за темою дисертації.

**Апробація результатів дослідження.** Теоретичні і практичні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднені автором на міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (Дніпро, 2018), «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» (Одеса, 2019) та «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеса, 2020).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 12 наукових працях (11 одноосібних) загальним обсягом 3,2 д.а. У фахових наукових провідних виданнях опубліковано 5 статей та 2 статті у зарубіжних виданнях.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 210 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 22 таблиці, 27 рисунків, 1 додаток . Список використаних джерел включає 270 найменувань.

**РОЗДІЛ 1**  
**ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ**  
**ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО**  
**ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**  
**(ОРГАНІЗАЦІЇ)**

**1.1. Сутнісно-змістовні характеристики функціональної підготовки**  
**управлінського персоналу в системі менеджменту**

Якість та компетентність управлінського персоналу є ключовими складовими кадрового потенціалу будь якої організації, джерелами його успішної реалізації та розвитку, а отже гнучкості, адитивності та адаптивності системи менеджменту організації, в цілому, та управління її персоналом, зокрема. В свою чергу, кадровий потенціал є функціональною складовою економічного потенціалу, який є базовим для здійснення ефективної діяльності [1], тобто з формальної точки зору підприємство (організація) може, взагалі, не зосереджувати увагу на розвитку цієї складової потенціалу залишаючись при цьому успішним. Втім, для цього, з одного боку, воно має або володіти для цього будь-якою природньою конкурентною перевагою, ефект від реалізації якої може безперечно перевищувати втрати від неефективного управління основною діяльністю, або функціонувати на ринку праці з необмеженою пропозицією висококваліфікованих та високомотивованих кадрів для формування основного, допоміжного та управлінського персоналу. При цьому, якщо перша умова є важкодосяжною та притаманною, передусім, підприємствам та організаціям, які функціонують в умовах ринків природніх або штучних монополій, то друга умова, взагалі, є недосяжною через об'єктивність процесів трудової міграції та неможливістю формування ринку праці з такими обсягами пропозиції, в першу чергу, кадрів управління, адаптованих до функціонування в умовах певної галузі.

В свою чергу, за будь-яких умов кадровий потенціал підприємства

(організації) при здійсненні раціональних заходів щодо його розвитку суттєво підвищує ефективність мобілізації економічного потенціалу, дозволяє значною мірою підвищити рівень економічної ефективності та конкурентоспроможності. Ключовим в даному контексті є врахування особливостей виду діяльності, напряму товарної та галузевої спеціалізації, масштабів, розмірів, рівня капіталізації та інших факторів, які є значимими для формування та реалізації кадрової політики підприємства (організації). Характеристики останніх, в свою чергу, є центральними для визначення та конкретизації шляхів, засобів, інструментів та процедур при здійсненні заходів з формування кадрового складу та розвитку персоналу.

Як відомо, в теорії управління персоналом виділяють декілька критеріїв класифікації кадрової політики підприємства (організації), а саме: за підходом до прийому персоналу на роботу (відкрита та закрита кадрова політика), за ступенем впливу апарату управління на кадрову ситуацію (пасивна, реактивна, превентивна та активна кадрова політика), за очікуваннями від компетентності персоналу та ступеня використання діагностичних процедур (раціональна та авантюристична кадрова політика) [2].

Слід зазначити, що відкрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні: можна почати працювати як із самої нижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій чи спорідненій організації. Такого типу кадрова політика проводиться в нових організаціях, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі. Закрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакантних посад відбувається тільки з числа співробітників. Такого типу кадрова політика характерна для організацій, орієнтованих на формування певної корпоративної культури та дотримання безпечного

характеру своєї основної діяльності.

Пасивна кадрова політика здійснюється тоді, коли керівництво організації не має чітко розробленої програми дій щодо персоналу, а робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків за допомогою оцінки персоналу та діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво при цьому працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без аналізу причин і можливих наслідків. Реактивна кадрова політика проводиться в разі, коли керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами виникнення конфліктних ситуацій, відсутність мотивації до високопродуктивної праці і володіє ситуацією розвитку кризи. Керівництво вживає заходів по ліквідації кризових явищ, орієнтуючись при цьому на аналіз причин, які привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких організацій, як правило, мають у своєму розпорядженні засобами діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги. Превентивна кадрова політика проводиться тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба таких організацій має не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткострокові і середньострокові прогнози потреби в кадрах, як якісні, так і кількісні, а також сформульовані завдання з розвитку персоналу. Активна кадрова політика здійснюється в разі, коли керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх факторів [3].

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має якісний діагноз та обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також має у своєму розпорядженні не тільки засобами діагностики персоналу але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку

організації містяться якісні і кількісні прогнози потреби в кадрах на різні періоди. При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але намагається на неї впливати. Кадрова служба, як правило, не має коштів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, проте в програми розвитку включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку організації, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації. План роботи з персоналом в такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому уявленні про цілі роботи з персоналом.

На сьогоднішній день управління персоналом є одним з ключових факторів успішного функціонування підприємства. Багато керівників розуміють, що людський ресурс є частиною всієї організації і до управління цим ресурсом потрібно підходити з максимальною відповідальністю. Однією з ключових завдань керівника з персоналу є формування такої кадрової політики, яка відповідала б цілям підприємства в довгостроковій перспективі. Розробка кадрової політики є основним елементом стратегічного планування організації. Важливість кадрової політики полягає в підготовці відповідей на всі питання, пов'язані з управлінням персоналом. Система управління персоналом є основоположною складовою управління і розвитку будь-якого підприємства, вона об'єктивна, так як виникає з появою самого підприємства. Це одна з найважливіших підсистем, яка визначає успішність організації.

Щоб розвиток управління персоналом мав керований, регульований характер і давало необхідні якісні зміни, воно повинно здійснюватися на основі наукових принципів.

Пошук висококваліфікованих працівників є актуальною проблемою для більшості сучасних підприємств в умовах ринкової економіки. Грамотний і якісний набір персоналу здатний багаторазово підвищити ефективність роботи підприємства, при цьому система відбору персоналу повинна бути заснована на постійному вдосконаленні методів роботи з кадрами і використання



інноваційних досягнень зарубіжної та вітчизняної науки.

Відповідно до цього слід постійно вдосконалювати кадрову політику підприємства, досліджувати та впроваджувати ефективні методи та способи управління, формувати кадрову політику як провідну стратегічного управління. Проаналізувавши існуючі проблеми у сфері управління кадрової політики, слід виділити наступні актуальні напрями покращення та вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності кадрів: вдосконалення управління кадровим складом; вдосконалення системи мотивації; інформаційне забезпечення кадрової політики; покращання соціальних відносин; контролінг персоналу [4]. Інноваційні методи та підходи управління персоналом повинні враховувати особливості людських ресурсів [4]:

1. Інтелектуальний розвиток людей передбачає наявність емоційно-осмисленої реакції на зовнішній вплив. Таким чином, взаємодія між співробітником і підприємством стає двостороннім.

2. Здатність людини до безперервного розвитку є найважливішим і довготривалим ресурсом необхідним для підвищення ефективності будь-якого підприємства.

3. Збільшення трудового життя сучасної людини (30-50 років) забезпечує довготривалість відносин співробітник-підприємство.

4. Усвідомлення співробітниками своїх цілей на даному робочому місці. Приходячи на підприємство, люди розраховують реалізувати свої життєві плани. Тому безумовною умовою успішної взаємодії працівника і підприємства можна назвати взаємну задоволеність по обидва боки в плані досягнення поставлених цілей.

Критичний аналіз результатів досліджень сучасних науковців, які опікуються проблематикою менеджменту персоналу організації, а також спостереження за діяльністю суб'єктів вітчизняного бізнесу дозволяють стверджувати, що в контексті вирішення завдань стабільного економічного зростання та сталого розвитку, взагалі, недоцільним є розгляд інших за

активний та превентивний типи кадрової політики організацій при раціональному характері її здійснення. При цьому з урахуванням вимог до дотримання належного рівня безпечності діяльності для успішних організацій актуалізується провадження закритого типу кадрової політики. Зазначене створює обмеження для формування складу персоналу управління відповідного завданням гнучкості системи менеджменту організації. Відповідно, особливого значення набувають питання розвитку персоналу управління, а саме його компетентностей, ступеня сприйняття інноваційних рішень, відповідності цілей професійного зростання цілям організації.

Існуючі підходи до підготовки персоналу управління є досить традиційними за своєю сутністю. Здебільшого, організації долучаються до заходів з підвищення кваліфікації та простої формалізації кваліфікаційних вимог, що призводить до відсутності продуктивного зв'язку між знаннями та практичним досвідом [5]. Вказане обумовлює недостатню кваліфікацію управлінського персоналу та вимагає опрацювання нових підходів до організації підготовки управлінського персоналу, підвищення рівня його професійності у відповідності з завданнями розвитку організацій.

Професійний розвиток управлінських кадрів - багатоетапний складний процес набуття професійних знань, умінь і управлінських навичок, які є необхідним компонентом формування професіоналізму управлінських кадрів.

Для прогресивного розвитку суб'єктів економічної діяльності необхідна ефективно діюча система управління, укомплектована високопрофесійними управлінськими кадрами. Для досягнення цього необхідне створення ефективно діючої програми формування управлінського кадрового потенціалу, а так само організація єдиного професійно-компетентнісного підходу у підготовці управлінських кадрів нового покоління, які необхідні у зв'язку з впровадженням інновацій в основну діяльність підприємств та організацій.

Сучасний етап суспільного розвитку пов'язаний з новим поглядом на людину як на найважливіший фактор економічного зростання, адже

кількісний і якісний склад населення в значній мірі визначає можливості розвитку і вдосконалення всіх складових життя суспільства. Зафіксовані сьогодні процеси характеризуються модернізацією економіки, впровадженням принципово нових технологічних способів виробництва, пошуком можливостей для інтенсивного використання трудового потенціалу суспільства. Крім того, економічні умови все більше об'єднують процес вдосконалення матеріально-речових і особистісних факторів виробництва. Однією з ключових складових ефективності виробництва як окремої організації, так і цілої галузі економіки є кадрове забезпечення, адже перш ніж будувати стратегічні плани, говорити про використання різних потенціалів і ресурсів необхідно, в першу чергу, сформувати професійну команду, яка відповідає цілям діяльності та здатну цих цілей досягати. Діяльність з ефективного кадрового забезпечення повинна відповідати сучасним поглядам, відповідати вимогам виробництва, служити основою для всієї діяльності організації [6].

У літературних джерелах не сформульовано чіткого визначення кадрового забезпечення. Кадрове забезпечення - це один з напрямків кадрової політики, результат формування складу персоналу, відповідного за своїми характеристиками тактичним і стратегічним цілям організації, спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації. При цьому, по-перше, під формуванням мається на увазі кілька процесів залежно від етапу роботи з персоналом. Це може бути ланцюжок «пошук-відбір-підбір» персоналу, тобто первинне формування кадрового складу. Також це може бути розвиток персоналу, тобто подальше вдосконалення кадрового складу через навчання, мотивацію, розвиток компетенцій, управління кар'єрою, які ведуть до розкриття потенціалу. По-друге, говорячи про відповідність характеристик, маються на увазі кількісні та якісні критерії, яких організація потребує зараз і які необхідні для руху вперед. По-третє, удосконалення кадрового потенціалу повинно забезпечити організацію кадрами, потрібними не тільки на даний момент, але і на перспективу, а цього можна домогтися не тільки за допомогою

залучення нових людей, а й за допомогою розвитку і використання потенціалу наявних співробітників. Звідси, кадрове забезпечення організацій розуміється і як система, і як процес і як механізм, ключовою складовою яких є система розвитку та підготовки персоналу.

Основою кадрового забезпечення будь-якої організації можна назвати кадрове планування, адже саме в процесі планування збирається інформація про якісну і кількісну потреби в персоналі. Згідно з визначенням Ганслі Теренс, планування персоналу - це «процес визначення кількісної та якісної потреби організації в персоналі в майбутньому і оцінки того, якою мірою ця потреба може бути задоволена» [7]. На наш погляд, це визначення потребує доповнення та деталізації, адже при плануванні важливо не просто визначити потребу і рівень її задоволення, але й поставити цілі, завдання, затвердити заходи, спрямовані на своєчасність задоволення кадрової потреби, створення сприятливих умов для адаптації, закріплення, розвитку та підвищення ефективності праці персоналу. Виходячи з цього, кадрове планування переслідує такі цілі:

1. Отримати й утримати кадри потрібної якості і в потрібній кількості.
2. Найкращим чином використовувати кадровий потенціал організації.
3. Мати можливість передбачати проблеми, що виникають через незбалансованість кадрового складу.

При цьому результати кадрового планування відбиваються і на інших елементах системи кадрового забезпечення: воно необхідне як засіб вдосконалення найму персоналу, організації заходів з розвитку персоналу, визначення джерел покриття потреби в персоналі.

У безпосередньому зв'язку з кадровим плануванням знаходиться підсистема кадрового маркетингу. Найбільш вдалим є підхід В.С. Дієсперова: «Маркетинг персоналу - вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, які утворюють її стратегічний потенціал і дозволяють більш продуктивно вирішувати поставлені перед нею конкретні цілі та завдання» [8]. Метою маркетингу

персоналу є досягнення оптимальної відповідності між попитом і пропозицією з метою задоволення потреби в праці.

Наступним елементом системи кадрового забезпечення є набір персоналу, який, з одного боку, потрібно розглядати як невід'ємну частину кадрового маркетингу, а з іншого - як один з системоутворюючих елементів кадрового забезпечення, оскільки сам по собі цей процес досить складний і великий.

Набір персоналу у вузькому сенсі є завершальною фазою формального комплектування кадрів, тобто встановлення трудових відносин відповідно до трудового законодавства України. Якщо поглянути на цей процес ширше, то набір можна визначити як ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією. Набір включає процеси набору, відбору, підбору, які супроводжуються процедурами оцінки кандидатів.

Однак, найняти необхідних співробітників ще не означає отримати стабільний кадровий склад з потенціалом до зростання. Для початку необхідно закріпити працівників на робочих місцях, тобто звести до мінімуму всі фактори, що викликають реальну і потенційну плинність кадрів і створити умови, що підвищують рівень мотивації і задоволеності працею.

Як правило, із закріпленням персоналу зазвичай пов'язують систему мотивації та стимулювання праці, у зв'язку з чим саме по собі закріплення як самостійне явище практично не розглядається. Як результат - в літературі не зустрічається не те що комплексного підходу до розуміння та реалізації діяльності щодо закріплення кадрів, але і навіть самого визначення цього процесу. Тому для формування понятійного апарату можна використовувати наступне формулювання.

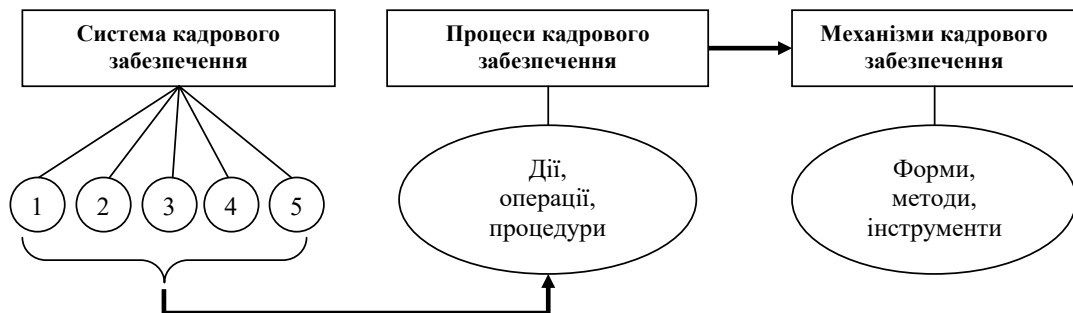
Закріплення персоналу - це система заходів, сукупність кроків і методів, спрямованих на довгострокове утримання працівників в даній організації, зниження рівня плинності, зведення до мінімуму протиріч між інтересами і потребами працівників і можливостями організації щодо їх задоволення.

Оснoву закріплення персоналу становить просте правило: встановити органічне поєднання взаємодії людини і організації. Дана взаємодія будується на двостороннього зв'язку: те, як організація дивиться на людину, і як людина дивиться на організацію.

Важливим елементом системи кадрового забезпечення є розвиток персоналу, який дозволяє реалізувати стратегічні цілі кадрового забезпечення. Крім того, розвиток персоналу є однією з умов закріплення кадрів, оскільки дає можливості для задоволення потреб вищого рівня: в самореалізації, визнанні, досягненні, успіх, саморозвиток.

Потрібно відзначити, що в теорії накопичилося чимало різних визначень розвитку персоналу. Втім, вважаємо, що розвиток персоналу являє собою постійний процес вдосконалення та підготовки до виконання нових функцій, заняття нових посад, виконання обов'язків на більш високому і продуктивному рівні.

Для формування основ вивчення кадрового забезпечення нам залишилося розглянути його як процес і як механізм (рис. 1.1).



Примітка: 1, 2, 3, 4, 5 - елементи системи кадрового забезпечення (підсистеми)

### **Рис. 1.1. Система, процес та механізм кадрового забезпечення**

Елементи системи кадрового забезпечення, викладаючись на окремі операції і дії, перетворюються в конкретні кадрові процеси (наприклад, процес набору персоналу, процес планування персоналу, процес адаптації, процес навчання і т.д.), які представляють собою планомірні, безперервні дії з формування кадрового складу і підтримання його в необхідному стані.

Механізм кадрового забезпечення являє собою сукупність форм і

методів реалізації процесів системи кадрового забезпечення. Його відрізняє деталізованість і фрагментованість, які дозволяють вибрати оптимальний набір інструментів для вирішення завдань щодо формування кадрового складу організації.

Слід зазначити, що зростання професіоналізму та компетентності персоналу управління суттєво впливає на рівень розвитку інтелектуального капіталу підприємств та організацій. Інтелектуальний капітал організації складається з людського, структурного та ринкового. При цьому саме людська складова є ключовою для здійснення організаційно-управлінських процесів, визначення напрямів розвитку підприємств та організації, формування конкурентних переваг. Людський капітал є особливою цінністю підприємства, оскільки включає знання, освіту, практичні навички, творчі і розумові здатності людини, його моральні цінності, мотивацію, культурний рівень, що визначають здатність працівника генерувати ефективні рішення і займатися виробництвом продукції. Людський капітал не тотожний інтелектуальному, оскільки є більш персоніфікованим і належить окремій особистості, тоді як носіями інтелектуального капіталу можуть виступати не тільки індивіди, але і їх групи, підприємства, суспільство в цілому. Отже, людський капітал становить основу інтелектуального капіталу і є тим його компонентом, який грає системоутворюючу роль і виступає джерелом формування всіх інших його складових.

За характером корисності інтелектуальний капітал поділяють на негативний, пасивний і позитивний [9]. Негативний інтелектуальний капітал індивіда - накопичений ним запас особливих і специфічних знань, псевдознань, навичок, моральних і психологічних відхилень особистості, які дозволяють отримувати доходи та інші блага внаслідок протиправної, аморальної, шахрайської або некомпетентної діяльності, що перешкоджає творчій діяльності інших людей. Індивід з негативним інтелектуальним капіталом - лише споживач, руйнівник і утриманець, який живе за рахунок привласнення частини національного багатства, не привносячи в його

формування свого особистого внеску. Негативний корпоративний інтелектуальний капітал - накопичений співробітниками підприємства негативний індивідуальний інтелектуальний капітал, застарілі технології, зношене обладнання, безперспективний менеджмент, неліквідна продукція, невиправдана організаційна структура, що робить підприємницьку структуру неефективною і тягне за собою збитки. До таких господарюючих суб'єктів відносяться підприємства одноденки, «фінансові піраміди», рейдерські і інші організації з фальшивими або злочинними цілями, а також безнадійно нерентабельні і неконкурентоспроможні суб'єкти господарювання із «застарілою» продукцією (послугами), яка не користується попитом. Негативний національний інтелектуальний капітал - сукупність негативного індивідуального і корпоративного інтелектуального капіталів, корумповані державні інститути, некомпетентні і безвідповідальні чиновники, неефективні державні управлінські технології, малопродуктивні системи виховання, освіти, науки, охорони здоров'я, безпеки, низька якість життя.

Негативний інтелектуальний капітал формується на базі егоцентричного, байдужого до долі країни менталітету, низької культури населення, включаючи її ринкові складові (зокрема, етику праці та підприємництва). Свій негативний вплив на нього мають згубні традиції державного устрою і функціонування державних бюрократичних інститутів на тлі несвободи, нерозвиненості громадянського суспільства, на базі інвестицій в псевдовиховання, псевдоосвіту, псевдознання, псевдонауку, псевдокультуру. Особливо помітний внесок у збільшення негативного інтелектуального капіталу здійснює активна частина нації - її еліта, яка визначає політику і стратегію розвитку країни.

Пасивний інтелектуальний капітал - некреативний інтелектуальний капітал, який має низький рівень конкурентоспроможності і направляється на виживання, самовідтворення; він не бере участі в науково-технічних процесах розвитку.



Позитивний інтелектуальний капітал - творчий і креативний інтелектуальний капітал, що забезпечує корисну віддачу від інвестицій в процеси розвитку та зростання, оскільки лежить в основі інноваційної діяльності, виступаючи її основним ресурсом.

В свою чергу, в системі розвитку управлінського персоналу на сьогоднішній день актуалізуються не тільки питання його професійної підготовки, а, в першу чергу, функціональної, адже в ході виконання обов'язків керівників в умовах прагнення підприємства (організації) до постійного економічного зростання ними виконуються відповідні функції, склад та характер яких змінюється. Відповідно, доцільним є виділення цілого напрямку розвитку компетентностей та кваліфікованості управлінського персоналу, а саме його функціональної підготовки.

В дослідженні обґрунтовано наукове тлумачення економічного та управлінського змісту дефініції «функціональна підготовки управлінського персоналу». Встановлено, що під нею доцільно розглядати впорядковану сукупність засобів, інструментів та дій організації та її персоналу, орієнтованих на досягнення балансу цілей та інтересів розвитку, формування адекватних викликам зовнішнього та внутрішнього середовища компетентностей та здатностей персоналу управління, яке досягається за рахунок набуття персоналом нових знань, умінь та навиків як всередині організації, так і за рахунок споживання послуг з підготовки та перепідготовки за її межами, а також використання інших інструментів та засобів залучення необхідного персоналу для здійснення поступального розвитку організації.

## **1.2. Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації**

Запорукою успішної діяльності будь-якої організації є персонал. Від рівня його освіченості, професійних якостей, досвіду, мотивації залежить результативність бізнесу. Професійний і вдалий підбір, набір та відбір

персоналу – це лише перша цеглина у фундаменті побудови успішної організації, основними завданнями менеджменту є постійний розвиток та спонукання до самовдосконалення персоналу, підвищення його лояльності до організації шляхом розкриття прихованого потенціалу через професійний розвиток, підвищення кваліфікації, стажування, дистанційне навчання тощо. В умовах глобалізації соціально-трудоких відносин та їх розгалуження проблема розвитку персоналу є вкрай актуальною. Сьогодні вже недостатньо знайти висококваліфікованих працівників, їх потрібно вміти втримати, мотивувати і стимулювати до результативної праці, що нині сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Сучасну ситуацію на ринку праці можна охарактеризувати зростанням безробіття, скороченням чисельності зайнятого населення, відсутністю першого робочого місця для молоді та складністю знайти робоче місце людям, які його втратили з різних причин. За сучасних умов у ринковому середовищі, які стрімко загострилися, йде буквально жорстка конкурентна боротьба за виживання, працювати доводиться по-новому; топ-менеджмент і власники бізнесу висувають багато нових умов для найманого персоналу, який має адекватно реагувати на ринковий попит, формувати і розширювати клієнтську базу, володіти засобами оперативного-адаптивного реагування на зміни у виробничих процесах і функціональних обов'язках, бути стресостійким, мобільним, небайдужим тощо. Отже, ситуація вимагає від кожного співробітника постійної турботи про власне професійне зростання чи підвищення кваліфікації [10].

Нині виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств (організацій). Крім того, як справедливо зазначає Ю.А. Пługіна, професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі [11]. Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства (організації).

Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які

широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі [12; 13]:

1. Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Цей метод є ефективним для керівників різного рівня.

2. В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику. Рольова гра моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади.

3. Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

4. Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

5. Екшн-навчання – метод навчання для ви- рішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою методу є створення робочої групи, що вирішує постав- лене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.

6. Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

7. Shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

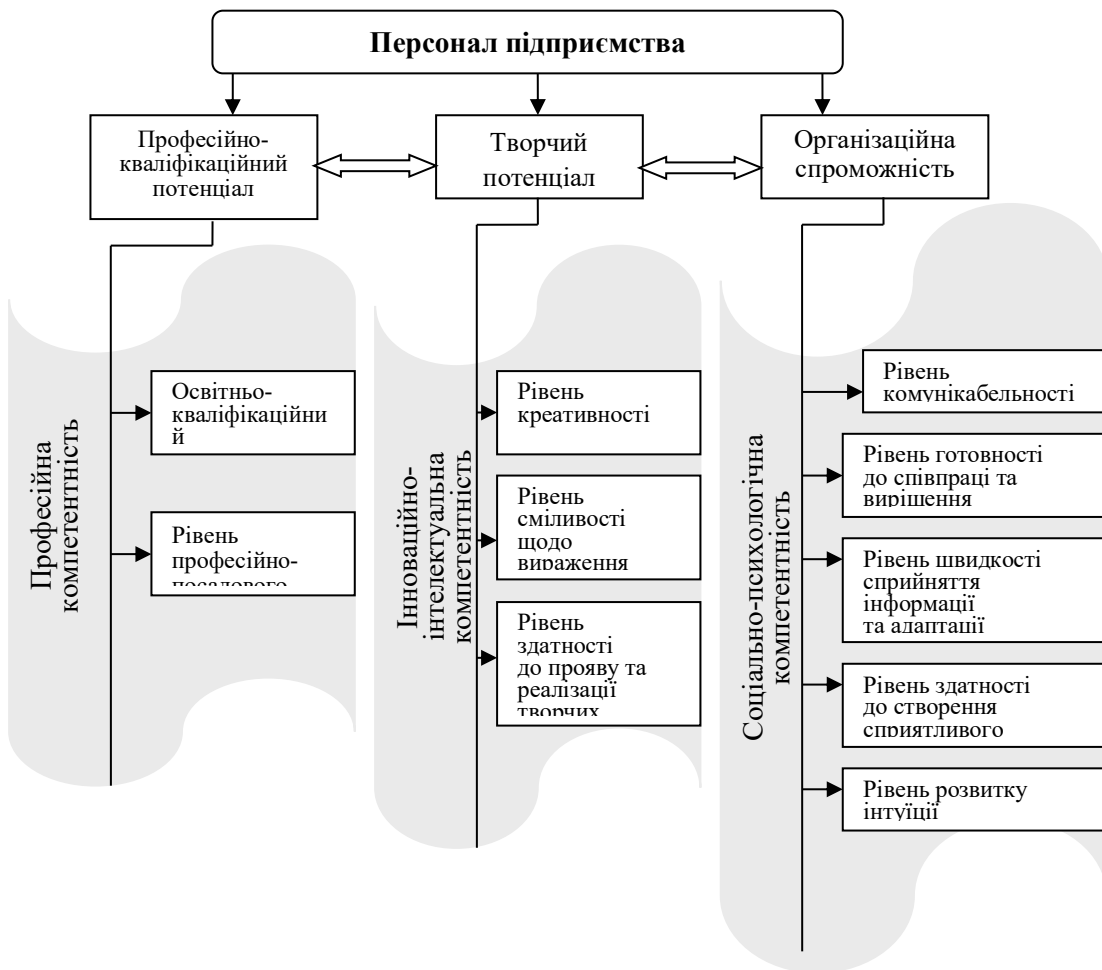
8. Коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.

9. Майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

Втім, для того, щоб метод навчання персоналу став інструментом функціональної підготовки управлінських кадрів він має зазнати певних

трансформації, поєднань з іншими методами та адаптації до завдань розвитку певної організації. При цьому жоден з зазначених прогресивних методів не може бути застосований без належної корекції у відповідності з конкретними організаційними умовами.

В даному контексті слід зазначити, що функціональна підготовка кадрів управління може бути реалізована як всередині організації, так і за її межами. При виборі варіанту здійснення цього процесу доцільно зважати на можливості організації, її прагнення до безпеки та набуття відповідного рівня розвитку кадрового потенціалу. Крім того, при трансформації методів в інструменти функціональної підготовки доцільно враховувати особливості управлінського персоналу, зокрема, в частині професійних компетентностей, творчих здібностей та організаційних спроможностей (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Декомпозиція потенційних можливостей управлінського персоналу підприємства (організації)**

В свою чергу, професійна компетентність розглядається як система теоретико-методологічних, нормативних положень, спеціально-наукових знань, які об'єктивно необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків [14]. Відповідно, для формування процедур функціональної підготовки має значення і прийнята в організації технологія управління розвитком персоналу, інтегрована в систему його менеджменту. Саме завдяки їй вдається забезпечувати плани з підвищення кваліфікації, перекваліфікації, формування у персоналу нових знань, умінь та навичок. Персонал є єдиним ресурсом на підприємстві, який здатен до розвитку – тобто отримання нових якостей, формування наявних знань та особливих компетентностей персоналу.

На рис. 1.3 надано складові технології розвитку персоналу у загальному вигляді.

При виборі форм і методів навчання доцільно не зупинятися на чомусь одному, оскільки всі вони мають свої переваги і недоліки. Найефективніші сучасні навчальні програми допускають поєднання різних методів подання матеріалу. Вибір форм і методів навчання і розвитку персоналу залежить від специфіки підприємства, його потреб, оснащення робочих місць технічними засобами і багатьох інших чинників. Головне, щоб програма навчання була збалансована і містила теоретичний, практичний і контрольний розділи.

Як показує світова практика, сьогодні для забезпечення ефективної діяльності підприємства недостатньо підібрати персонал, вимагається здійснити в людський капітал відповідні інвестиції. За твердженням американського вченого Е. Денісона, інвестиції в людський капітал приносять у 5-6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці на 4% (тобто, ефективність в два рази нижче). В США на кожний долар, вкладений в розвиток виробництва, 85 центів припадає на розвиток робочої сили. Компанії Німеччини щорічно витрачають на

навчання персоналу до 9 млрд. євро. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників досягають 3% ФОП і продовжують зростати [15]. В Україні ж роботодавці не поспішають вкладати кошти у розвиток персоналу.



**Рис. 1.3. Складові технології розвитку персоналу організації**

До актуальних проблем у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів і які є принципово важливими для забезпечення стабільного й ефективного розвитку економіки, потрібно віднести: удосконалення структури і змісту освіти з орієнтацією на реальні потреби ринку; створення й упровадження нових організаційно-управлінських і фінансових механізмів, що забезпечують стабільне фінансування й ефективний розвиток навчальних закладів, адже останні залишаються .

Знання є невичерпним, прогресивно зростаючим в міру його використання ресурсом. Тому головними стратегіями діяльності підприємства стають стратегія управління персоналом та стратегія безперервного навчання персоналу. Правильність впровадження цих стратегій забезпечить

підприємству високі економічні результати діяльності, підвищення конкурентоспроможності та динамічний розвиток.

В цілому, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників. Розвиток персоналу має передбачати двосторонню вигоду як для підприємства, так і для людини зокрема. Адже підвищення розвитку персоналу призводить до підвищення її конкурентоспроможності, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також держави загалом.

Якщо розглядати розвиток персоналу як процес, то можна виокремити такі його складові: професійне навчання персоналу організації; виробнича адаптація персоналу; оцінювання та атестація персоналу; планування та розвиток трудової кар'єри персоналу: формування кадрового резерву; професійно-кваліфікаційне просування робітників, фахівців та службово-професійне просування керівників; розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що веде до найефективнішого використання їх здібностей, навичок та знань.

Управління розвитком персоналу на підприємстві здійснюється відповідною службою. Перш ніж прийняти якесь рішення щодо вкладання грошей та зусиль у кадри, необхідно здійснити оцінювання: потреб підприємства в персоналі згідно з обраними цілями, завданнями та стратегією розвитку; наявного рівня знань, умінь та практичних навичок персоналу; фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами.

Здійснивши таке оцінювання, підприємство визначає: кількість працівників, які відповідають обраній стратегії і яких не потрібно перенавчати чи підвищувати кваліфікацію; кількість працівників, які повинні пройти



професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку із зміною стратегії розвитку підприємства; кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії [16].

Управління розвитком персоналу варто розглядати не тільки з позиції потреб підприємства, але й самої особистості, адже працівник, оцінивши свої можливості відповідно до вимог посади, буде дбати про розвиток своїх здібностей, розширення своїх знань, умінь та практичних навичок з метою кар'єрного розвитку, розширення повноважень, підвищення рівня оплати праці, самовдосконалення та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Вчені, які детально займаються вивченням проблем розвитку персоналу, однозначно погоджуються з тим, що прискорення темпів модернізації виробництва пришвидшує старіння отриманих навичок, знань і кваліфікацій, та вимагає їх постійного оновлення, з одного боку, для забезпечення конкурентоздатності самого працівника, а з іншого, для стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Це питання актуальне як на мікро, так і на макрорівні, адже якщо не розвивати трудовий ресурс, він може вичерпастися швидше, ніж природні багатства.

### **1.3. Методичні засади оцінювання ефективності функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації)**

В умовах інтеграції та глобалізації світового господарства соціально-економічна ефективність діяльності підприємства є головною передумовою забезпечення її конкурентоспроможності як на національному, так і на глобальному рівні. Забезпечення ефективності менеджменту персоналу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, яке є одним з найголовніших народногосподарських завдань. Виступаючи основним критерієм функціонування підсистеми менеджменту персоналу на підприємстві

ефективність менеджменту персоналу відображає рівень формування, накопичення та використання людського, соціального та інтелектуального капіталів.

Категорія «ефективність менеджменту персоналу» є складною та багатоаспектною, що зумовлює необхідність почати дослідження з етимології категорії «ефективність», «ефективність менеджменту підприємства» та «менеджмент персоналу».

Поняття «ефективність» походить від категорії «ефект» [по лат. effectus], що означає дію чи результат діяльності [17]. Ефект є абсолютною категорією, яка відображає отриманий результат від взаємодії або процесу, яка складається з сукупності якісних та кількісних характеристик параметрів системи, яких набула остання після реалізації процесу чи взаємодії [18]. На відміну від «ефекту» категорія «ефективність» є відносною, властива лише цілеспрямованому процесу та відповідає ступеню досягнення поставлених цілей.

Узагальнюючи результати наукових праць вітчизняних та закордонних науковців на основі методології, що покладена в основу досліджень, доцільно виділити такі підходи до визначення категорії «ефективність» в найширшому діапазоні її розуміння: від ефективності виробництва продукції в межах національної економіки до ефективності функціонування підприємства або його окремих підсистем.

Перший підхід представлений роботами науковців класичної радянської школи, які досліджували категорію «ефективність», розглядаючи визначену категорію як відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення результату до витрат, які зумовили його одержання [19; 20; 21]. Науковці запропонували розгляд ефективності суспільного виробництва як відношення результату до витрат [20]. У математичному розумінні ефективність ілюструється формулою (1):

$$E = \frac{OEE}{B} \quad (1.1)$$

де  $E$  – ефективність діяльності підприємства, проекту, процесу, частки;  
 $OEE$  – отриманий економічний ефект від функціонування підприємства, реалізації проекту або запровадження процесу, грн.;

$B$  – витрати діяльності підприємства, на розробку та впровадження проекту або процесу, грн.

В рамках першого підходу можна виокремити точку зору, якої дотримуються представники американської класичної школи Е. Долан та Д. Ліндсей розглядають ефективність як норму ведення економічної діяльності, критерій доцільності та вважають ефективність ключовим міркуванням при прийнятті рішення щодо того, як виробляти; в загальному розумінні використовуючи цю категорію, – мається на увазі виробництво з мінімальними витратами [22]. Таке трактування категорії «ефективність» корелює з визначенням радянських вчених, у працях яких категорія розглядається як інструмент кількісного визначення кінцевого стану об'єкту дослідження, що дає можливість порівнювати ефекти діяльності різних об'єктів: підприємств, галузей, економік для визначення більше чи менше конкурентоспроможних. З точки зору Е. Долана та Д. Ліндсея – це найголовніший критерій запровадження організаційно-технічних заходів, інновацій та ін., так як саме таке визначення рівня ефективності дає відповідь у прийнятті управлінських рішень. Важливість цієї категорії полягає в тому, що вона виступає і інструментом визначення, і головним критерієм відбору, що, з точки зору дисертанта, в розробці методики визначення загальної ефективності діяльності підприємства дає можливість як моніторити діяльність зсередини підприємства, так і забезпечувати об'єктивність у порівнянні ефекту діяльності даного підприємства з конкурентами.

Другим підходом є визначення ефективності на основі цільового підходу. Ефективність діяльності підприємства визначається мірою досягнення цілей як найголовнішого критерію оцінки: міра виконання завдань та досягнення цілей визнається мірою ефективності; підприємства та їх співробітники оцінюються на основі досягнення цілей. Суттєвим недоліком цільового підходу є те, що прийняття його як основного дозволяє відповісти на питання, чого бажає підприємство, а питання, як цього досягти, залишається відкритим [23]. З іншого боку, чіткі цілі дозволяють керівникам підприємства розробляти відповідні стратегії їх досягнення та впроваджувати методику оцінки ефективності, але вже використовуючи інші підходи.

Третім підходом є системний, пов'язаний з баченням підприємства як системи, яка входить до складу іншої надсистеми, і, в свою чергу, включає підсистеми нижчого рівня. Підприємство має відповідні входи, виходи і процеси, що перетворюють ресурси на готову продукцію. Питання цілепокладання виступає одним з найголовніших в рамках системного підходу: ефективність розгадається в розрізі досягнення цілей відповідними процесами, використовуючи визначені ресурси. Одним з важливих критеріїв є оцінка ефективності з точки зору виживання в зовнішньому середовищі. Отже ефективність з точки зору системного підходу в широкому розумінні – це багатофункціональна категорія, яка відображає характер взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем та відношення його основних внутрішніх складових: входів, виходів та процесів відповідно до досягнення цілей для управління балансом всередині системи з її зовнішнім оточенням [24; 25]. У вузькому сенсі ефективність – це цільова установка, пов'язана з пошуком та вибором відповідного варіанту за заданими критеріями і забезпечення його реалізації на основі різноманітних підходів, наприклад, за допомогою прийняття рішень [24, С. 95].

Четвертим підходом є багатокритеріальний, що враховує інтереси зацікавлених груп. В рамках цього підходу ефективність розглядається з позиції задоволення групових та індивідуальних інтересів зацікавлених сторін

на підприємстві. Кожна зацікавлена група володіє ресурсами, які необхідні для успішного функціонування підприємства. Виходячи з цього для досягнення ефективності необхідно підтримувати баланс цих інтересів. До ключових груп відносять такі: споживачі (клієнти), постачальники, співробітники, інвестори (постачальники капіталу – банки, акціонери та ін.), регулятивні органи. Інші зацікавлені групи з меншим рівнем впливу на підприємство представлені посередниками, впливовими групами, партнерствами і альянсами, співтовариствами і профспілками. Сутність моделі полягає у визначенні і запровадженні індивідуальних критеріїв оцінки ефективності для кожного окремого підприємства відповідно до таких ключових точок зору: стратегій, процесів, можливостей, вкладу зацікавлених сторін і задоволення потреб зацікавлених сторін. Сутність такої моделі, яка називається «призмою ефективності» полягає у побудові взаємно протилежних карт успіхів і невдач, які відображають послідовність дій в рамках процесів реалізації стратегій, використовуючи існуючі можливості. Критерії розробляються окремо для оцінки стратегій, можливостей, процесів, задоволеності та вкладу кожної зацікавленої сторони [26].

Наступний, п'ятий підхід, сформульований В. Паретто. В межах підходу Паретто-ефективності (оптимальності) прийнято оперувати категорією ефективності економічної системи. Сутність підходу полягає в такому: в ефективній економічній системі неможливо провести яке-небудь поліпшення без відповідного погіршення яких-небудь її параметрів [27]. Отже ефективність – це досягнення певних результатів з мінімально можливими витратами або отримання максимально можливого об'єму продукції з даної кількості ресурсів. Ефективність споживання означає розподіл товарів між споживачами таким чином, що всякий інший перерозподіл не може поліпшити споживання кого-небудь без погіршення споживання інших людей. Ефективність виробництва означає розподіл ресурсів, які є в наявності, між галузями таким чином, що неможливо збільшити обсяг виробництва яких-небудь товарів без скорочення обсягу виробництва інших товарів.

Ефективність вибору товарів для виробництва означає вибір такого асортименту (або номенклатури) товарів, зміна якого, покликана поліпшити споживання певної категорії споживачів, неможлива без одночасного погіршення споживання інших категорій споживачів [27].

Ринкова економіка в розвинутих країнах при державному регулюванні демонструє можливість досягнення економічних цілей в поєднанні з соціальними, але існування дотаційних галузей (сільське господарство) свідчить про відсутність практичного досягнення Паретто-оптимальності в цих країнах.

Еволюцію концепцій до визначення ефективності менеджменту підприємства на протязі минулого століття можна прослідити в рамках наукових шкіл, представлених у табл. 1.1 [28], кожна з яких по-своєму трактувала та обґрунтовувала шляхи забезпечення ефективності управління підприємством. Наданий огляд еволюції досліджень підходів до визначення сутності ефективності управління підприємством дає можливість стверджувати, що розвиток наукової думки, розпочавшись з розуміння необхідності поділу праці та окремого виділення управлінських функцій, обумовив розуміння сутності підприємства через призму системного підходу, та призвів до визначення факторів виробництва як взаємопов'язаних елементів, які своєю взаємодією забезпечують ефективність управління підприємством.

Узагальнюючи представлені вище підходи до розуміння ефективності, звернемо увагу на деякі суперечності. Поряд з категорією «ефективність» в дослідженнях використовують такі поняття як «результативність», «віддача» та «продуктивність». Під віддачею розуміється міра задоволеності вимог зацікавлених сторін, а під результативністю критерій того, як з економічної точки зору використовуються ресурси підприємства для забезпечення відповідного рівня задоволення зацікавлених сторін. Ефективність з цієї позиції розглядається як процес кількісного відображення результативності і віддачі виконаної дії [115].

## Еволюція підходів до визначення ефективності діяльності підприємства

| Школи (концепції)  | Представники  | Сутність управлінського підходу  | Визначення ефективності   |
|--|---|--|---|
| Наукове управління   | Ф. Тейлор,<br>Г. Емерсон,<br>Г. Форд,<br>Г. Гант  | Вперше реалізували науковий підхід в організації праці – розподіл роботи на окремі елементи та функції; розглядали мотивацію як важливий чинник підвищення зацікавленості робітників у збільшенні продуктивності; обґрунтували необхідність поділу виробничої та управлінської функції на підприємстві | Зміст підвищення ефективності діяльності підприємства розкривається через підвищення продуктивності праці робітників виключно на виробництві, не беручи до уваги інші сфери діяльності підприємства |
| Адміністративна школа  | А. Файоль,<br>Л. Урвік,<br>Д. Муні  | Розробляють універсальні принципи управління та поділили адміністративні операції на загально-визнані функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та координація)  | Ефективність розглядається відносно діяльності всього підприємства в цілому: як на виробничому, так і на управлінському рівні   |
| Школа людських відносин та поведінки                           | Е. Мейо,<br>Д. Макгрегор,<br>Ч. Барнард,<br>А. Маслоу   | Людина розглядається як головний фактор продуктивності; акцент управління перенесений з виконання завдань на відносини між людьми; розробки А. Маслоу в області управління довели важливість впливу на робітників різноманітних потреб, не всі з яких можуть бути задоволені матеріально               | Ефективність підприємства має забезпечуватися шляхом підвищення ефективності використання людських ресурсів за рахунок усвідомлення працівниками своїх можливостей та розкриття творчого потенціалу |
| Науки управління (системний, ситуаційний та процесний підходи) | А. Чандлер,<br>П. Лоуренс,<br>Дж. Лорш  | Розгляд підприємства як системи – цілісності, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких впливає на характеристику цілого. Визначення ефекту синергії: коли системна сума компонентів більша за її просту арифметичну суму  | Рівень системної ефективності визначається внутрішнім середовищем підприємства, що формується під впливом прийняття управлінських рішень, які приймаються керівництвом                              |
| Школа соціального менеджменту                                  | Д. Торрінгтон,<br>М. Армстронг,<br>Г. Деслер,<br>Г. Шмідт,<br>Н. Гавкалова,<br>О. Грішнова,<br>О. Єгоршин | Підприємство – суспільний інститут, що прагне досягнення цілей своєї діяльності з позиції задоволення балансу інтересів пов'язаних з ним зацікавлених груп: споживачі, постачальники, конкуренти, інвестори, суспільство в цілому.   | Ефективність діяльності підприємства розглядається з позиції досягнення цілей менеджменту персоналу, інвестицій у формування та використання людсько-го, соціального та інтелектуального капіталів. |

При співставленні цього підходу з першим: відношення результату до витрат, віддача співвідноситься з результатом, а результативність – з

економічністю витрат. Об'єктом віднесення виступають вимоги зацікавлених сторін, а не процеси, об'єкти і т.ін.

Ми поділяємо думку С. Сінка, що «результативність» – родове поняття з багатьма властивостями і складовими елементами, а «продуктивність – конкретне поняття, яке відображає відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період» [29, С. 49]. Продуктивність є одним з елементів (критеріїв) результативності. Крім нього виділяються такі: дієвість – ступінь досягнення системою поставлених цілей, економічність – ступінь використання системою ресурсів (відношення обсягу ресурсів належних до використання до обсягу фактично використаних) на досягнення цілей, якість – ступінь відповідності системи вимогам, специфікаціям та очікуванням, прибутковість – відношення між валовими доходами та сукупними витратами, якість трудового життя – то, яким чином особи, причасні до системи, реагують на соціально-технічні аспекти цієї системи [29, с. 49-60]. Отже продуктивність відповідає розумінню ефективності в першому підході. З іншого боку такий багатокритеріальний підхід до розуміння результативності дає можливість дослідити цю категорію найширшим чином і врахувати всі аспекти діяльності підприємства. Саме тому дисертант вважає, що такий багатокритеріальний підхід є найперспективнішим.

З точки зору Х. Рамперсад [30] результативність відображає міру досягнення цілей. Ефективність пов'язана з керованістю процесів управління підприємством, з використанням ресурсів в ході реалізації виробничих процесів, з операційними витратами. Для підвищення результативності необхідно орієнтуватися на результат, а для ефективності необхідно збільшити швидкість, зменшити витрати і підвищити керованість. Ефективність ототожнюється з вдосконаленням – «як робити речі вірно», а результативність зі створенням: «як робити вірні речі» [30].

Таке багатоаспектне науково-теоретичне трактування зазначених категорій залишає місце для подальших досліджень, а в рамках даної роботи



для оперування категорією «ефективність» в подальшому дослідженні пропонується розглядати як багатокритеріальну категорію, що відображає ступінь віддачі від понесених витрат, міру досягнення поставлених цілей, задоволення зацікавлених сторін, здатність підприємства виживати в довгостроковій перспективі і, спроможність забезпечувати високий рівень якості продукції.

Для розуміння ефективності менеджменту персоналу необхідно визначити місце менеджменту персоналу як підсистеми на підприємстві. Дослідженням цієї сфери та її ефективності в своїх роботах займаються такі закордонні дослідники як М. Армстронг, Дж. Гібсон, Г. Десслер, Н. Корнелиус, Д. Коул, Р. Майлс, Р. Марр, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, Л. Холл та ін., представники російської школи: В. Веснін, Б. Генкін, Б. Герасимов, О. Єгоршин, Л. Карташова, А. Кібанов, В. Лукашевич, С. Мордовін, Ю. Одегов, В. Чумак; вітчизняні науковці: Л. Балабанова, Н. Василенька, Н. Гавкалова, І. Зинов'єв, Л. Ніколаєнко, О. Сардак, Г. Черевко. Системний підхід набув широкого розповсюдження, що дозволило розглядати підприємство як складну ієрархічну систему, де кожний елемент вважається підсистемою, у сфері функціонування якої можна виділити таке наукове підґрунтя як: цілі, закони, закономірності, принципи, функції, методи та засоби [31]. Менеджмент персоналу є однією із таких підсистем, до яких, як приклад, можна віднести TQM – тотальну систему управління якістю, СППР – систему підтримки прийняття рішень та ін. З точки зору дисертанта, системний підхід в розгляді природи підприємства є головною запорукою забезпечення останньому сталого розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища, так як саме в межах даної концепції приділяється увага особливостям побудови взаємозв'язків внутрішнього середовища підприємств з оточенням. Ключовим словом є «система», що вимагає в аналізі визначень різними дослідниками категорії «менеджмент персоналу» ставити акцент саме на відображенні тих чи інших методологічних аспектів. Даний аналіз наведений у табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

### Аналіз підходів до визначення категорії «менеджмент персоналу»

| Автор             | Визначення категорії   | Аналіз  |
|-------------------|--|---|
| С. Мордовін [33]  | Менеджмент персоналу розглядається як управління людськими ресурсами та трактується як стратегічне та оперативне управління діяльністю по підвищенню використання людських ресурсів  | Таке розуміння обмежується врахуванням лише цілей та функцій. Крім того визначення категорії через її складову – ефективність є некоректним з позиції методології наукового пізнання  |
| Г. Десслер [34]   | Менеджмент персоналу визначається як сукупність складових: управління й адміністрування персоналу, відносини з персоналом та управління людськими ресурсами  | Кожна з складових включає відповідні елементи, що з різних боків відображають процеси, які відбуваються на підприємстві при реалізації менеджменту персоналу, але такий поділ не відповідає принципам системного підходу, що є суттєвим недоліком |
| Н. Корнелиус [35] | Концепція стратегічно орієнтованого HRM (human resource management) – управління людськими ресурсами, що характеризується настановами на постійний розвиток персоналу, орієнтацією на перевершення вимог до професійних обов'язків – розгляд процесу управлінського впливу на персонал як паритетної взаємодії між керівництвом та підлеглими                | Орієнтація на реалізацію соціального менеджменту. Недоліком є розгляд складових окремо одна від одної, що не дозволяє враховувати особливості їх взаємодії  |
| А. Кібанов [36]   | Формування та спрямування мотиваційних настанов працівника   | В цьому визначенні відображені лише окремі методи без використання інструментарію менеджменту персоналу   |
| В. Галенко [37]   | Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства  | Обмеження визначення категорії лише методами не дозволяє використовувати переваги системного та комплексного підходів   |
| Н. Гавкалова [38] | Науковий напрям, який складає сукупність концепцій і теорій. Його предметом є методи, засоби, мотиваційні настанови, чинники впливу з боку керівної підсистеми на ефективне використання інтелектуального, людського й соціального капіталів персоналу у відтворювальному процесі, що сприяє досягненню цілей підприємства та відповідає інтересам персоналу | Таке визначення комплексного, системного підходу має методологічне підґрунтя менеджменту персоналу: цілі, закони, закономірності, принципи, функції, методи та засоби.  |

Ефективність менеджменту персоналу базується на економічній та соціальній ефективності, що відображає взаємообумовленість витрат суспільної праці і отриманого суспільством корисного результату у вигляді матеріальних

благ і послуг, що є підсумковим якісним показником розвитку і функціонування економіки.

За ефективно вважається все те, що в найбільшій мірі сприяє вирішенню тих економічних і соціальних завдань, що стоять перед суспільством. Для визначення рівня економічної та соціальної ефективності використовуються кількісні показники, що дозволяють визначити величину ефекту і вибрати кращі варіанти вирішення економічних проблем, які підрозділяються на вартісні і натуральні. Вартісні показники використовуються для встановлення загальних об'ємів ефекту і порівняння різних конкретних видів витрат і результатів. Натуральні показники застосовуються в більшості для оцінки тих видів ефекту, які не можуть бути вичерпно виміряні вартісними показниками. Це відноситься до соціальної ефективності освіти, охорони здоров'я, культури. При цьому вкрай важливе значення має правильна оцінка соціальної ефективності, яка виражається в тому, що вкладення в соціальну сферу сприяє підвищенню рівня знань і культури людей, зміцненню їх здоров'я, збільшенню вільного часу. Соціальна ефективність виявляється також в позитивному впливі вкладень в соціальну сферу на функціонування підприємств [32].

Так, Дж. Іванцевич та А. Лобанов визначають менеджмент персоналу як діяльність, що виконується на підприємствах та сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і власних цілей. Ефективність менеджменту персоналу з їх точки зору визначається ступенем і строками виконання специфічних, верифікованих завдань, які поставлені структурами управління персоналом [39].

І. Нікітіна розглядає ефективність менеджменту персоналу через призму критеріїв успішності організації в цілому, визнаючи ефективною систему менеджменту персоналу, що є конкурентоспроможною з позиції випуску готової продукції, самої організації та роботи в ній [40].

В роботі І. Касаткіна, що присвячена статистичним методам оцінки ефективності менеджменту персоналу, остання розглядається, виходячи з обсягів, якості, повноти та своєчасності виконання функцій, закріплених за

персоналом. Має місце соціально-економічний аспект дослідження даної проблематики: економічна ефективність характеризується досягненням цілей організації, використовуючи персонал на основі принципу економічного витрачання ресурсів, а соціальна – як міра задоволення очікувань найманих працівників [41].

У сучасній економічній літературі єдність думок відносно того, що рішення щодо персоналу орієнтуються, або повинні орієнтуватися як на економічні, так і на соціальні цілі. Тому в основу визначення ефективності менеджменту персоналу покладений подвійний зв'язок цілей економічної та соціальної ефективності. Подальший аналіз ефективності менеджменту персоналу в дозволяє виділити економічну, соціальну, а також організаційну (функціональну за Ю. Одеговим [41]) складові.

Економічна ефективність в межах ефективності менеджменту персоналу відображає досягнення економічних цілей підприємства (виробництво якісних товарів, забезпечення конкурентоспроможності) шляхом використання здібностей, навичок, знань співробітників за принципом економічної витрати обмежених коштів за умови існування конкретної системи управління. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому відношенні результату використання виробничого фактору «праця» до масштабів його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні результатів праці персоналу й витрат на персонал (економічність праці). Характеризується економічна ефективність показниками, що відображують результати діяльності підприємства: собівартістю, рентабельністю, фондівдачею, продуктивністю праці, обсягом реалізації продукції, питомою вагою нової продукції в загальному обсязі виробництва тощо та показниками, що відображають побудову та функціонування систем загального менеджменту: рівнем технічної озброєності управлінців, рівнем автоматизації робочих місць управлінців тощо [41].

Соціальна ефективність реалізується у досягнення підприємством соціальних цілей розвитку: виправдання очікувань, потреб і інтересів

співробітників, які є різноманітними та відображають всі сфери соціального життя працівників – належна оплата праці, приємні умови роботи, можливості для розвитку особистості тощо. З іншого боку соціальна ефективність менеджменту персоналу відображає його вплив на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності і причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інститутів тощо. Соціальну ефективність можна оцінювати за показниками, які відображають соціально-культурну сферу функціонування підприємства, зокрема, за рівнем: трудової дисципліни, стабільності кадрів, розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, умов праці, соціально-психологічного клімату та ін. [41].

Принцип економічної витрати обмежених коштів на персонал, який лежить в основі економічної складової ефективності менеджменту персоналу не співпадає з цілями соціальної складової ефективності: належна оплата праці, приємні умови роботи, тощо, тому що витрати на досягнення соціальних цілей знижують ефективність досягнення економічних цілей в менеджменту персоналу. Для вирішення цього протиріччя може бути використаний такий підхід: економічна ефективність менеджменту вибирається як головний показник, а соціальна ефективність – як обмеження. Таким чином, підприємству потрібно вибрати такий варіант управління, при якому найбільше зростання обсягу досягається завдяки збільшенню робочих місць. Сутність іншого підходу полягає в використанні пріоритетності цілей. Він припускає на першому етапі розробку варіантів рішень й розгляд їх з позицій соціальних цілей незалежно від економічних. Джерелом ефекту у всіх цих випадках є економія коштів при досягненні поставлених цілей. Однак необхідно ще раз підкреслити, що головне цільове завдання при прийнятті рішень щодо менеджменту персоналу – такий стан трудового потенціалу, що забезпечує певний економічний і соціальний ефект, а не максимальну економію витрат на робочу силу, тому що дешева робоча сила – не завжди

найкраща. Більше того, практика економічно розвинених країн доводить, що чим більш кваліфікованим є персонал, тим вище оплата його праці. Тому мінімізація витрат як критерій ефективності не повинна розглядатися взагалі до системи менеджменту персоналу, а до досягнення його конкретних кількісних і якісних параметрів, до проведення тих або інших заходів за умови досягнення поставлених перед ним цілей.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни та ін. Тобто організаційна ефективність характеризує якість організаційної структури підприємства, її системи управління та прийняття управлінських рішень, тобто ієрархічної побудови вертикальних зв'язків на підприємстві, що віддзеркалюють відношення «керівник-підлеглий». Показниками для її оцінки є: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття рішень управліннями та підлеглими, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів та ін. [41].

Подальшого розвитку підхід до визначення ефективності менеджменту персоналу як сукупності економічної, соціальної та організаційної складових набув в концепції формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу, розробленій Н. Гавкаловою. Запропонована підхід до розуміння ефективності менеджменту персоналу, базується на таких складових: економічній, соціальній, інноваційно-інвестиційній, ефективності інтелектуалізації праці та організаційній, передбачає що кожна із зазначених складових ефективності ієрархічно включає в себе такі елементи: економічна – фінансову, виробничу та маркетингову; соціальна – ефективність групової взаємодії, соціальної політики та реалізації основних систем роботи з персоналом; інноваційно-інвестиційна – ефективність запровадження нових технологій та інвестиційну

ефективність; соціально-економічна – ефективність формування, розвитку й використання інтелектуального капіталу, кадрової політики, функціонування об'єктів соціальної інфраструктури; організаційна – ефективність планування та контролю й організаційної діяльності [38]. Особливістю дослідження Гавкалової Н.Л., на відміну від викладених вище, де складові розглядаються окремо одна від одної, є застосування системного підходу до визначення ефективності менеджменту персоналу та висвітлення взаємозв'язків між складовими в межах забезпечення ефективності діяльності підприємства в цілому. Крім того практична апробація концепції ефективності менеджменту персоналу, здійснена науковцем на промислових підприємствах, (шляхом використання сучасних підходів економіко-математичного моделювання) дає можливість розглядати механізм ефективності менеджменту персоналу не лише як теоретичну концепцію, а як базове підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо менеджменту персоналу підприємства.

Подальший аналіз дослідниками ефективності, як відношення корисного ефекту та витрат на його отримання в ефективності менеджменту персоналу, призвів до виникнення підходу, що базується на ефективності понесених витрат. Представниками цього напряму є А. Кібанов та В. Лукашевич. Автори приділяють значної уваги класифікації витрат на персонал. Методики оцінки ефективності менеджменту персоналу, запропоновані дослідником [36], базуються на фінансових методах оцінки доцільності інвестиційних проектів з використанням інструментів оцінки вартості грошей у часі: розрахунок чистого дисконтованого доходу, індексу доходності, періоду окупності, внутрішньої норми доходності та рентабельності інвестицій. Використання цих інструментів в менеджменті персоналу має суттєві недоліки: по-перше, дослідник не наводить методики визначення корисного ефекту від роботи персоналу на підприємстві, тобто не зрозуміло які показники мають бути в числівнику відповідно до формули (1.1); по-друге, навіть якщо розробити принципи виокремлення корисного ефекту менеджменту персоналу із загального ефекту діяльності підприємства,

залишається питання оцінки не відносно конкретних проектів вдосконалення системи і технології менеджменту персоналу, а визначення ефективності останнього у поточній діяльності підприємства. Отже, на думку дисертанта, такий підхід має суттєві недоліки та потребує подальшої розробки і вдосконалення.

Окрім розглянутих складових ефективності менеджменту персоналу важливим є аналіз шляхів його забезпечення. Розробка заходів та методичних рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу знаходиться в площині функціонування підсистем менеджменту персоналу.

Системний підхід є найпоширенішим в менеджменті персоналу. Його дотримуються такі дослідники як М. Армстронг, Н. Гавкалова, Г. Десслер, О. Єгоршин, Н. Маркова, А. Кібанов, М. Магура, С. Шекшня. В рамках системного підходу менеджмент персоналу, є підсистемою підприємства, з іншого боку менеджмент персоналу сам виступає системою для підсистем нижчого рівня. Наприклад: О. Єгоршин вважає, що система роботи з персоналом включає сукупність принципів, норм і методів управління і складається з підсистем кадрової політики, підбору, оцінки, розміщення, адаптації та навчання персоналу [42, с. 20]. Відповідно до основних функцій менеджменту персоналу С. Шекшня виокремлює підбір, навчання, розвиток, оцінка і винагорода персоналу, надаючи значної уваги організаційній комунікації як ще одному найважливішому процесу управління персоналом [43, с. 68]. М. Армстронг і Г. Десслер виділяють кадрову політику, планування потреби в персоналі, відбір та наймання кадрів, оцінку та адаптацію робітників, соціалізацію, розвиток та кар'єру, мотивацію, соціальне партнерство [44; 45]. Н. Гавкалова виділяє як елементи системи менеджменту персоналу крім вищезазначених такі: планування персоналу, керівництво й лідерство, управління оплатою праці і мотивацією персоналу, оцінка результативності праці. Значна увага останнім часом надається таким підсистемам в менеджменті персоналу як організаційна культура, інтелектуальний капітал, трудовий потенціал [38]. М. Магура вважає, що



побудова менеджменту персоналу як системи дозволяє розглядати відбір, планування, навчання, адаптацію, оплату праці, аналіз професійної діяльності й оцінку робочих результатів як напрямки діяльності у цій сфері [46, С. 20-21]. А. Кібанов, В. Коновалова, О. Мітрофанова розгалужують підсистеми на дві підгрупи: лінійна та функціональна. Підсистеми лінійного керівництва здійснюють управління підприємством в цілому й окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функціональні підсистеми у складі планування і маркетингу персоналу; управління наймом і обліком, трудовими відносинами, розвитком персоналу, мотивацією, соціальним розвитком; забезпечення нормальних умов праці; розвитку організаційної структури управління; правового та інформаційного забезпечення системи управління персоналом. Виконання цих функцій покладене на окремі функціональні підрозділи або посадові особи в залежності від розміру підприємства [36, С. 92-94; 47, С. 12-13].

Синергетичний ефект взаємодії підсистем менеджменту персоналу забезпечує досягнення цілей складових ефективності менеджменту персоналу.

Можна стверджувати, що такі підсистеми як: планування потреби в персоналі, відбір та наймання кадрів, оцінка та адаптація робітників, розвиток й мотивування призначені саме для реалізації одного з головних завдань менеджменту персоналу – забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами. Інші підсистеми: соціалізація, організаційна культура, соціальне партнерство, формування інтелектуального та соціального капіталу призначені для реалізації соціальних цілей підприємства: створення необхідного мікроклімату у колективі, залучення працівників до реалізації загальнокорпоративних цілей діяльності та ін.

На основі запропонованого визначення категорії «ефективність», враховуючи еволюцію концепції менеджменту персоналу визначимо поняття «ефективність менеджменту персоналу» як багатоаспектну категорії, що виступає підсистемою ефективності діяльності підприємства і відображає ступінь віддачі від понесених витрат на персонал, міру досягнення

поставлених цілей, спроможність підприємства розвиватися шляхом забезпечення високого рівня якості продукції і якості життя персоналу як однієї із зацікавлених сторін у функціонуванні підприємства, формується сукупністю складових і реалізується через підсистеми менеджменту персоналу.

Для забезпечення ефективності менеджменту персоналу в рамках економічної ефективності діяльності підприємства шляхом розвитку підсистем менеджменту персоналу можна запропонувати такі заходи.

В межах кадрової політики доцільно розробити універсальні стандартизовані документи, що використовуються на підприємстві для поліпшення швидкості та якості документообігу. Крім того доцільно організувати на підприємстві комп'ютерну мережу документообігу. Одним із елементів кадрової політики є розроблена та сформульована концепція філософії підприємства з чітким викладенням всіх основних поглядів, принципів та постулатів, що формує том-менеджмент, та яку необхідно довести до відома всіх співробітників.

При плануванні потреби в персоналі підприємства треба мати програми розрахунку необхідної кількості кадрів, які б відповідали існуючим вимогам та напрямам стратегічного розвитку. В процесі відбору та наймання персоналу доцільно кадровим підрозділам підприємства мати чітку спеціалізацію вимог до потенційних працівників, які б були пов'язані безпосередньо з особливостями організації та функціонуванням робочих місць, на які вони претендують. Така спеціалізація включає перелік не тільки знань, умінь та навичок, рівень освіти, кваліфікації та досвіду роботи, але й опис тих здібностей, що дозволяють робітнику працювати творчо та віддано. Окремо визначимо процедуру оцінки персоналу: атестації, що мають проводитися з метою встановлення відповідності посадам, які вони займають, мають підлягати всі працівники підприємства. Складність цього процесу полягає в тому, що результативність діяльності більшості менеджерів важко виміряти кількісними показниками, за значенням яких можна стверджувати про належність рівня виконання завдань. Для

вирішення цього питання необхідно мати розроблене дерево цілей, досягнення вершини якого є головною запорукою належного виконання своїх обов'язків, а через це – відповідності своїй посаді.

Для досягнення соціальних цілей при забезпеченні ефективності менеджменту персоналу необхідно приділяти увагу адаптації працівників, що являє собою складний процес початку роботи нового працівника на підприємстві. Для його успішної реалізації треба піклуватися про рівень соціалізації та соціального партнерства. В основі всіх цих процесів лежить необхідність працівників взаємодіяти один з одним. Від рівня розвитку організаційної культури – підтримання неформальних комунікацій на підприємстві, проведення загальних зборів для вирішення важливих питань – суттєво залежить ступінь довіри працівників один одному та готовність до роботи в команді. Накопичення позитивних комунікацій робітників сприяє формуванню соціального капіталу.

Однією з найважливіших підсистем менеджменту персоналу, на думку дисертанта, реалізація якої забезпечує досягнення ефективності, є розвиток персоналу. Це важливий шлях забезпечення підприємства майбутнім інтелектуальним капіталом, бо саме накопичення та генерація знань окремих працівників сприяє їх нагромадженню та перетворенню у власний невід'ємний нематеріальний капітал підприємства, що, з одного боку, створює необхідні передумови для впровадження інновацій, а з іншого – є головною засадою для професійної реалізації робітників. Існує безліч шляхів розвитку: від традиційного підвищення кваліфікації на сторонніх курсах з відривом від виробництва до запровадження на підприємстві процедур коучингу та модерації. Рішення щодо конкретних засобів підвищення кваліфікації має базуватися на результатах, які бажає бачити керівництво від запровадження методів розвитку персоналу, та на існуючих фінансових планах.

Рух (кар'єра) працівників та мотивування персоналу виступають найважливішими безпосередніми інструментами впливу на якість роботи кадрів, саме тому обґрунтована система заробітної плати та кар'єрна лісниця

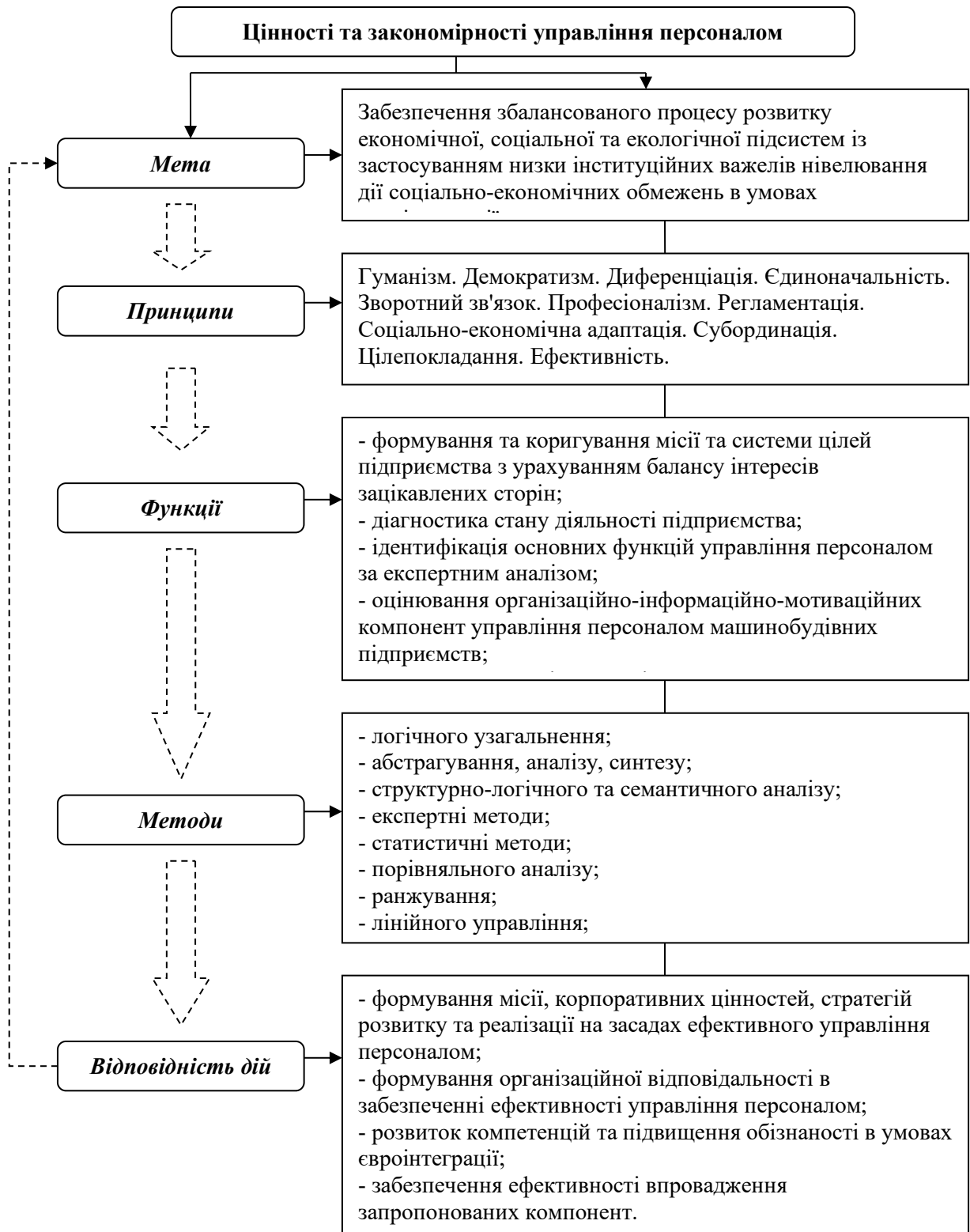
обумовлюють рівень віддачі, тобто корисного ефекту, від роботи персоналу, а отже підвищують рівень ефективності. Ці підсистеми є одним з головних завдань кадрових підрозділів, при розробці яких треба приділяти уваги матеріальному фактору, бо, незважаючи на становлення в Україні соціального менеджменту, цей фактор впливу на якість роботи має велике значення. Отже при виборі систем заробітної плати та моделей кар'єри треба враховувати існуючий рівень життя в країні, особливості працівників – вік, соціальний статус, стать та ін., а також специфіку галузі, в якій працює підприємство.

В основу розроблення механізму забезпечення ефективності діяльності управлінського персоналу підприємств покладено класичне уявлення про побудову механізму, виходячи з фундаментальних основ теорії систем. На рис. 1.4 представлено концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємств.

Системний підхід в запровадженні вищенаведених підсистем менеджменту персоналу має забезпечити високий рівень його ефективності, що реалізується не лише в кількісних показниках: проценти збільшення обсягу виробництва, впровадження нових видів продукції, освоєння нових ринків, а і в якісних: створення сильної та надійної команди, яка спроможна не тільки реалізовувати поставлені перед нею задачі, а й досягати власних цілей, тобто самостійно розвиватися. Підвищення рівня інтелектуального капіталу підприємства, збільшення значущості статусу кадрів, направленість соціального менеджменту не тільки зовні – до споживачів, але й до власних працівників – все це впливає на бажання людей працювати не лише заради заробітної плати, а й заради високої ідеї, що і створює неповторні конкурентні переваги, які неможливо замінити жодним досконалим обладнанням або технологією.

Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності менеджменту персоналу є регулювання витрат в цій сфері. З позиції традиційного менеджменту персоналу витрати на персонал зводяться до поточних та капітальних при реалізації проектів щодо розвитку персоналу. В традиційній

мікроекономіці такі витрати розглядаються як бухгалтерські, тобто такі які в грошовому виразі несе підприємство.



**Рис. 1.4. Концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємств**

З точки зору економічної теорії витрати розглядаються більш детально: з позиції їх можливого альтернативного направлення. Таке розуміння витрат в економічній теорії, зокрема в його напрямку – інституціональній економіці – дозволило виділити специфічну категорію – трансакційні витрати. Складність використання цього поняття в мікроекономічному аспекті обумовлена практичною відсутністю прикладних досліджень особливостей формування та регулювання трансакційних витрат в економіці підприємства та безпосередньо в менеджменті персоналу.

### **Висновки до розділу 1**

1. Виконані дослідження дозволили обґрунтувати концептуальні засади побудови механізму функціональної підготовки управлінського персоналу. Вказаний механізм реалізується через інтеграцію відповідних елементів в систему менеджменту підприємства (організації) та механізм управління ефективністю використання персоналу підприємства.

2. Ключовим проблемним питанням управління розвитком персоналу є вибір засобів та інструментів ідентифікації розбіжностей в потребах менеджменту та компетентностях кадрів управління з огляду на вирішення завдань розвитку підприємства. Коректність застосування вказаних засобів обумовлює конфігурацію інструментарію усунення цих розбіжностей на основі підвищення професійності управлінського персоналу, створення умов для кар'єрного зростання вмотивованого персоналу управління, а також здійснення контролю економічної ефективності реалізації перелічених заходів.

3. В дослідженні окреслено методичні засади організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації) на основі співставлення формалізованих завдань економічного розвитку підприємства (організації) зі спроможностями персоналу до ефективного виконання покладених функціональних обов'язків.

Сутність вказаного підходу також передбачає корекцією рівня витрат на заходи зі здійснення функціональної підготовки в процесі трансформації конкретизованих цілей та завдань розвитку підприємства та персоналу управління за умови збереження організаційної цілісності, єдності та збігу економічних, мотиваційних та кваліфікаційних орієнтацій керівників та виконавців.

4. Аналіз менеджменту персоналу за його сутністю та ключовими характеристиками дав можливість уточнити уявлення про характер управлінського впливу щодо приведення підсистем менеджменту персоналу в потрібний стан. Синтез отриманих узагальнених визначені щодо ефективності та менеджменту персоналу, а також здійснений морфологічний аналіз існуючих наукових тлумачень дефініції «ефективність менеджменту персоналу», а також дозволив запропонувати авторське розуміння, яке базується на цільовому, витратному та системному підходах, виступає основою для побудови моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу та дозволяє запропонувати сукупність заходів організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу.

5. Виконана ідентифікація організаційних засад інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств (організацій), який ґрунтується на трансформації функціонального навантаження співробітників кадрових служб та топ-менеджерів, уповноважених на роботу з персоналом та організацію його розвитку та полягає у створенні формалізованих правил та процедур, які передбачені до виконання в разі орієнтації керівника певного рівня на кар'єрне зростання. Удосконалена структура організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, ядром якого виступають заходи у формі проектів, програм, дій, що реалізуються у підсистемах менеджменту персоналу.

**РОЗДІЛ 2.**  
**ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПОТРЕБИ В КАДРАХ УПРАВЛІННЯ ТА**  
**РОЗВИТОК СИСТЕМ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ**  
**УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

**2.1. Тенденції розвитку та використання систем та інструментів**  
**функціональної підготовки управлінського персоналу суб'єктами**  
**економічних відносин**

Питання сутності організаційно-економічного забезпечення наразі розглядається в економічній науці в різних площинах: на макро- та мезоекономічному рівнях як організаційно-економічний механізм розвитку відповідних галузей національної економіки, як організаційно-економічне забезпечення ефективного функціонування виробництва окремих видів продукції; на мікрорівні розглядається забезпечення діяльності підприємств (організацій), використання ресурсів на підприємствах відповідних галузей, діяльності окремих підприємств тощо. Таким чином, для визначення сутності предмету дослідження розглянемо існуючі підходи до розуміння цих понять (табл. 2.1)

*Таблиця 2.1*

**Аналіз визначень «організаційне забезпечення»**

| Автор   | Зміст   | Мета (призначення)  | Умови   |
|---|---|---|---|
| 1   | 2   | 3   | 4   |
| <i>Сукупність документів</i>                        |   |   |   |
| К. Н. Євсюков,<br>К. К. Колін [48]                  | <i>сукупність документів</i>  | регламентують діяльність персоналу в умовах функціонування організації  |   |
| Є. В. Моїсеєнко<br>та<br>Є. Г. Лаврушин<br>а [4949] | <i>сукупність документів</i>  | встановлюють організаційну структуру, права та обов'язки користувачів та експлуатаційного персоналу автоматизованої системи | в умовах функціонування, перевірки та забезпечення роботоспроможності автоматизованої системи |
| В. І. Андреева<br>[50]                              | <i>положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи</i> | регламентують організаційну структуру роботи системи, і їх взаємодію з комплексом засобів системи                           |   |



## Продовження табл. 2.1

| 1   | 2   | 3  | 4  |
|---|---|--|--|
| <b>Сукупність заходів, методів</b>                    |   |  |  |
| Д. Є. Кашин [5151]                                    | сукупність заходів, проводяться суб'єктом управління відповідно до діючого законодавства                        | стосовно питань реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення   | в умовах конкретної оперативної обстановки, що склалася                                |
| В. В. Кардашевський [52]                              | сукупність заходів, які організовано у відповідності до діючого законодавства, проводяться суб'єктом управління | реалізації об'єктом управління прийнятого рішення  |  |
| Ф. Яррулін [53]                                       | сукупність методів та засобів   | регламентують взаємодію робітників з технічними засобами та між собою в процесі розробки та експлуатації системи   |  |
| <b>Структура управління (організаційна структура)</b> |   |  |  |
| Т. О. Погорелова [54]                                 | сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом й посадових осіб                          |  |  |
| І. Г. Хохлова [55]                                    | структура управління  | функції та задачі в межах цієї структури   |  |
| Г. І. Базецька [56]                                   | сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів   | забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень за окремими напрямками його фінансової діяльності   | несут відповідальність за результати цих рішень  |
| А. Сопелана, Х. Волберда [57]                         | сукупність структурних і динамічних взаємин всередині суб'єкта і за його межами                                 |  | охоплює організаційні зв'язки (субординаційні, координаційні, лінійні і функціональні) |
| Г. О. Колесніков [58]                                 | складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи    |  | які виникають в процесі функціонування та розвитку підприємства                        |
| <b>Створення умов</b>                                 |   |  |  |
| М. М. Єрмошенко [59]                                  | створення умов  | для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами (створення умов для здійснення діяльності) |  |
| І. В. Больботенко [60]                                | узгодження по місцю, часу і меті функціонування окремих виконавців, колективів та технічних засобів             | утворюють правовий та моральний кодекс і складають основу правового забезпечення   | регулюються правилами взаємодії  |

## Продовження табл. 2.1

| 1  | 2  | 3   | 4  |
|--|--|---|--|
| Інтегральний підхід  |  |   |  |
| В. С. Кубарева<br>(ефективне організаційне забезпечення)<br>[61] | створення добре організованої та високоефективної команди, яка об'єднує в своєму складі фахівців різних областей функціонування під-ва                                   |   |  |
| Г. В. Демченко<br>[62]   | <i>система</i> упорядкування елементів і процесів за рахунок організації <i>взаємозв'язку</i> між підрозділами підприємства, а також підприємства із зовнішнім оточенням |   | шляхом формування команди та забезпечення її необхідними ресурсами   |
| Г. В. Острроверхова<br>[63]                                      | комплекс структур і правил, які створюють умови  | для сталого протікання управлінських процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні | за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі            |
| В. І. Гладкий<br>[64]  | організація <i>робіт</i> та <i>заходів, створення структури</i>  | забезпечує нормальну експлуатацію системи підприємства  |  |
| В. В. Лакіза,<br>К. Я. Качмар<br>[65]                            | організаційні можливості менеджменту – налагодження ефективного зв'язку між операційною діяльністю, зовнішнім контрагентом, а головне - ресурсами підприємства           | веде до зміни конфігурації  | залежить від організації взаємодії підрозділів, функціонально пов'язаних з економічною діяльністю та організаційних елементів усіх рівнів управління підприємством |
| Ю. Д. Маляревський,<br>О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько<br>[66]   | організаційне забезпечення технічного переозброєння підприємств включає: фінансову, технічну, кадрову та нормативно-правову складові                                     |   |  |

Можна стверджувати, що організаційно-економічне забезпечення розробляється відносно широкого кола об'єктів дослідження, а уточнення

його сутності відповідно ефективності менеджменту персоналу залишається відкритим питанням. В ряді досліджень акцент ставиться окремо на організаційному забезпеченні, в інших – на економічному.

Г. В. Островерхова рамках свого дослідження виокремлюють три підходи до визначення сутності поняття «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний і процесний [63]. Г. В. Демченко доповнила ці відходи четвертим – системним [62]. Аналізуючи вище надані дефініції виокремлення цих чотирьох підходів є досить умовним. Шляхом структуризації обраних визначень на змістом, метою та умовами нами було отримано декілька узагальнених підходів дослідників.

По-перше, організаційне забезпечення розглядається як сукупність документів (положень, інструкцій, наказів, вимог та інших), які регламентують організаційну структуру, діяльність персоналу та взаємодію з комплексом засобів системи.

По-друге, його розглядають як сукупність засобів та методів, які регламентують взаємодію робітників між собою та з технічними засобами щодо реалізації прийнятого управлінського рішення.

По-третє, як створення умов для нормального функціонування шляхом забезпечення відповідними ресурсами.

По-четверте, як структуру управління, яка охоплює як внутрішні функції та задачі, комплекс стійких зв'язків та взаємодії, так і зовнішні зв'язки суб'єкта управління.

По-п'яте, в рамках інтегрального підходу організаційне забезпечення об'єднує і створення структури, і організацію робіт та заходів, і формування команди, і сукупність взаємозв'язків між підрозділами як елемент системи, і ефективний зв'язок між операційною діяльністю, зовнішнім контрагентом та ресурсами підприємства.

Загальною метою організаційного забезпечення є створення умов для стабільного нормального функціонування підприємства шляхом реалізації

управлінських рішень. Проміжним завданням на шляху досягнення зазначеної цілі є створення організаційної структури.

Підтримуючи доцільність інтегрального підходу в рамках системного бачення до розуміння сутності «організаційне забезпечення», запропонуємо власну дефініцію: організаційне забезпечення – це управлінська підсистема, яка включає організаційну структуру, взаємозв'язки між окремими підрозділами та посадами, сукупність регламентів у формі документів (інструкцій, положень, наказів та кваліфікаційних вимог), які описують її функціонування, для реалізації прийнятих управлінських рішень шляхом забезпечення необхідними ресурсами. Взаємодія із зовнішнім середовищем обмежена виключно реалізацією функції щодо залучення необхідних ресурсів.

На відміну від організаційного забезпечення, економічне забезпечення представлена лише в окремих роботах. Так, з політико-економічної точки зору економічне забезпечення розглядається як система економічних відносин, що виникають у процесі виробництва і реалізації благ між окремими суб'єктами ринку та державою, між структурою, під якою розуміється підприємство, і її трудовим колективом, між власниками капіталу і найманими працівниками щодо порівняння витрат із доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку [67].

Більш загальне визначення економічного забезпечення представлено як сукупність методів і засобів, призначених для створення оптимальних умов ефективної та безпомилково діяльності людини в інформаційній системі та її освоєння [68]. Обґрунтоване визначення економічного забезпечення технічного переозброєння представлено у праці [69, С. 29], яке полягає у визначенні економічної доцільності його здійснення, аналізі та оцінці економічної ефективності. Також економічне забезпечення розглядається як комплекс, що є основною частиною господарського механізму підприємства – сукупність економічних методів, способів, форм та інструментів впливу на економічні відносини і процеси, що відбуваються на підприємстві [65]. Відносно економічного забезпечення управління змінами промислового

підприємства автори виокремлюють його мету як формування економічних стимулів до змін та стабільного економічного розвитку [70].

На основі проведеного дослідження під економічним забезпеченням пропонуємо розуміти сукупність методів, способів, форм, інструментів управлінського впливу та економічні стимули, направлені на відповідний об'єкт для здійснення аналізу та оцінки економічної ефективності, що дозволяє досягти економічної доцільності.

Організаційно-економічне забезпечення на відміну від попереднього більш широко представлено в дослідженнях. Близьке до організаційного забезпечення розуміння організаційно-економічного забезпечення випереджувального управління представлено Г. О. Пономарьової [71], яке ґрунтується на тенденціях розвитку підприємства, враховує досягнутий науково-технічний рівень його розвитку, соціальні, правові та психологічні відносини в колективі підприємства в процесі управління.

Відносно функціонування підприємства досліджуване поняття розглядають як систему формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворити в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [72]. Таке визначення в більшій мірі відображає політико-економічний зміст досліджуваної категорії. Подібне визначення пропонує В. О. Грицишин [73]: як сукупність підсистем та елементів ринкового середовища, до яких відносять фінансову, організаційну, кадрову, інформаційну та правову підсистеми. Враховуючи, що його дослідження направлене на підприємства соціально-економічної інфраструктури міста, таке бачення є обґрунтованим, адже воно передбачає зовнішнє по відношенню до підприємства організаційно-економічне забезпечення, яке повинно сприяти його функціонуванню та розвитку.

Варте уваги запропонована А. В. Вдовиченко структурно-логічна схема організаційно-економічного забезпечення ефективного функціонування

виробництва органічної сільськогосподарської продукції, яка включає механізм забезпечення ефективності виробництва, підтримку ефективного функціонування органічних господарств та аграрну політику, яка знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників [74].

Відносно формування організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості автори виокремлюють в рамках організаційної складової правову та управлінську, а в рамках економічної – регульовальну та тарифну. Безпосередньо організаційно-економічне забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості автори розуміють як системну адекватну реакцію на зовнішні та внутрішні впливи, а також механізми, важелі, інструменти та заходи з планування, фінансування та управління, що дозволяють не лише узгоджувати та реалізовувати інтереси підприємства, але і сприяти синергетичного ефекту від розширення функціональних можливостей зазначених підприємств [75].

З мікроекономічної точки зору під організаційно-економічним забезпеченням функціонування та розвитку підприємства розуміють сукупність динамічних процедури, форм, методів та інструментів управління, що дозволяє формувати та здійснювати послідовність заходів. А його удосконалення пропонується розглядати в розрізі організаційної структури, бізнес-процесів, інноваційних процесів та якості продукції [65]. Деякі автори розподіляють його на організаційну та економічні складові, з виокремленням організації виробничого процесу, інфраструктури, контролю якості продукції, праці та організації комерційної діяльності, а також персонал підприємства, виробничі можливості, ділову активність, фінансову стійкість, платоспроможність та прибутковість [76]. Інші автори розглядають його як процес управління для досягнення поставлених цілей відносно розвитку підприємства шляхом використання його ресурсів: управлінські процедури включають організацію, планування, контроль, діагностику та мотивацію, а сама структура системи організаційно-економічного забезпечення розвитку підприємства, крім ресурсів та управлінських процедур, включає методи

регулювання (адміністративні та ринкові) методологію та цілеполягання, а також інвестиційне забезпечення для покриття витрат як обґрунтування джерел фінансування та методичних інструментів оптимізації структури коштів [77, С. 8]. З іншого боку, його розглядають як сукупність заходів і засобів або створення умов, що сприяють протіканню економічних процесів реалізації поставлених планів, програм та проектів [78].

А. А. Садеков і В. В. Цурик наголошують на розуміння організаційно-економічного забезпечення як системи адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища орієнтовану на пошук і реалізацію його можливостей в умовах трансформаційної економіки [79].

Щодо окремих підсистем діяльності підприємства, таких як інноваційна діяльність, організаційно-економічне забезпечення з точки зору автора **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]** фактично не відрізняється від організаційного забезпечення та розглядається як сукупність взаємозалежних елементів організації управління даними процесами та взаєминами між її учасниками, які взаємодіють всередині підприємства та із зовнішнім середовищем, ефективне управління якими дозволяє підвищити його конкурентоспроможність і інноваційну адаптивність до зовнішніх змін ринку.

В розрізі зовнішньоекономічної діяльності організаційно-економічне забезпечення розуміється як цілісний процес взаємодії організаційного та економічного впливу на відповідну сферу діяльності підприємства, яка реалізується в межах сформованої структури на основі ефективного розподілу ресурсів під впливом сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення цілей та реалізації стратегії. Організаційна складова відповідає за створення структур та взаємозв'язків, що забезпечують функціонування системи, а економічна – за налагодження взаємовигідних відносин та пошук ресурсів необхідних для роботи системи та їх ефективне функціонування [80].

Щодо управління змінами організаційно-економічне забезпечення розглядається як забезпечення організації змін взаємодії промислового

підприємства з іншими суб'єктами господарювання та із власними структурами та підрозділами, а також сукупність економічних методів в забезпечення цієї взаємодії. У більш вузькому розумінні це забезпечення організаційних та економічних заходів щодо впровадження змін на промисловому підприємстві [70].

Відносно прибутковості організаційно-економічне забезпечення направлене на функціонування та розвиток підприємства, яке включає результат, учасників, відповідальних за його досягнення, набір застосовуваних технологічних і технічних засобів, необхідні ресурси та взаємодія між учасниками для забезпечення одержання цього результату, що об'єднує функціональні та забезпечуючі підсистеми [81].

Відносно технічного переозброєння підприємства організаційно-економічне забезпечення включає кадрову, технічну, нормативно-правову та фінансову складову в структурі організаційного забезпечення, технічну складову в економічному, а інформаційну як взаємозв'язок між цими двома складовими. Варто наголосити, що автори в економічному забезпеченні виокремлюють обґрунтування доцільності досліджуваних процесів, аналіз на основі сформованої системи показників, комплексну оцінку технічного стану і розвитку підприємства, оцінку економічної ефективності та доступності джерел фінансування. Організаційне забезпечення розглядається як створення відповідних підрозділів в організаційній структурі, підготовка персоналу та підвищення кваліфікації, також розробка документів, створення умов для залучення і використання власних та позикових коштів, а також законодавча підтримка у сфері оподаткування прибутку на технічне переозброєння. Заслуговує уваги інформаційна складова яка включає створення відповідної інформації, порталів та електронних інформаційних систем [82].

Об'єднання підходів до розуміння організаційно-економічного забезпечення з макроекономічної, мікроекономічної та мезоекономічної точок зору запропоновано Т. В Голощаповою як процес організації діяльності в певних умовах розвитку економіки на зазначених рівнях, що здійснюється через



системну взаємодію організаційно-економічної складових, об'єднаних єдиною метою функціонування на основі виявлення й впровадження найбільш ефективних способів управління, взаємодії зазначених елементів системи, що передбачає послідовну зміну чинників економічної складової під впливом організаційної та чинників зовнішнього середовища та їх змін [83].

Грунтовний методологічний підхід до визначення сутності організаційно-економічного забезпечення управління персоналом представлено в роботі Р. Д. Якубова як систему енергійно взаємопов'язаних організаційних та економічних забезпечуючих факторів для налагодження високорезультативного HR-менеджменту на підприємстві [84]. Його структури автор виділяє методичне, інформаційне та моніторингове забезпечення, критерії оцінки ефективності, принципи, функції та методи управління, а також науково-теоретичні підходи. Заслуговує уваги включення до зазначеного інструментарію економічних важелів які, на жаль, автором в роботі ґрунтовно недосліджені та не пояснені.

Г. О. Дудукало в рамках функціонально-структурної схеми забезпечення ефективності управління персоналом підприємства виокремлює три види забезпечення ефективності діяльності: організаційне, інформаційне та мотиваційне, які об'єднані як функціональні підсистеми механізму, взаємопов'язані з критеріями ефективності діяльності персоналу та впливом механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу. Ці три складові розглянуті під впливом стратегії підприємства зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства що все в цілому обумовлює результат дії механізму представлений підвищенням продуктивності праці економічним та соціальним ефектом виявлення оптимального шляху забезпечення діяльності персоналу та зазначеними видами забезпечення ефективності діяльності персоналу [85].

На основі узагальнення вищенаведених дефініції організаційно-економічного забезпечення запропонуємо ключові визначення досліджуваного поняття:

По-перше, відповідно до ієрархії забезпечення не може представляти собою систему формування цілей, але воно направлено саме на сприяння досягненню цілей та реалізації стратегії об'єкта або процесу, для якого розробляється забезпечення.

По-друге, воно представляє собою сукупність заходів, які плануються та реалізуються відповідно до цілей функціонування вищезазначеного об'єкта, які найчастіше набувають форми проекту, програми або портфелю дій.

По-третє, методологічним базисом для зазначених заходів є сукупність управлінських процедур, форм, методів, важелів, які можна узагальнити як інструментарій.

По-четверте, реалізація зазначених заходів, які становлять сутність організаційно-економічного забезпечення, вимагає витрат відповідної кількості ресурсів, доцільність залучення яких повинна бути оцінена із використанням відповідного економічного інструментарію для досягнення доцільності.

По-п'яте, зміст та склад заходів організаційно-економічного забезпечення залежить від стану об'єкта або процесу, на який воно направлено, з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників.

По-шосте складові забезпечення (кадрова, технічна, нормативно-правова, фінансова, інформаційна, інвестиційна тощо) може бути виокремлена в залежності від об'єкту або процесу дослідження.

На основі проведеного узагальнення сутності організаційно-економічного забезпечення та розуміння ефективності менеджменту персоналу, представленого в попередньому розділі, надаймо розуміння особливостей даного забезпечення відносно предмету дослідження.

Розглядаючи менеджмент персоналу як систему, яка включає ряд підсистем, що розглянуто в попередньому підрозділі, функції управління (планування, організація, аналіз, контроль та мотивація) виступають управлінським впливом на ці підсистеми, що виступають об'єктом, для доведення їх у необхідний стан. Ефективність менеджменту персоналу, яка

поряд із ефективністю функціонування цих підсистем розуміється як ефективність цього управлінського впливу, досягається реалізацією організаційно-економічних заходів, які і складають сутність забезпечення. Варто зауважити, що з організаційної точки зору ці заходи набувають форми дій, які узгоджуються за часом, вартістю, ризиками та параметрами якості в рамках проектного підходу, а економічне забезпечення полягає у використанні відповідного інструментарію для обґрунтування доцільності здійснення цих заходів та вибору найкращої альтернативи.

Відповідно до забезпечення реалізації цілей організаційно-економічне забезпечення передбачає розробку та впровадження механізмів ідентифікації та гармонізації цілей підсистеми менеджменту персоналу відповідно до потреб підприємства та їх декомпозицію на окремі підсистеми планування, мотивації, адаптації, розвитку, руху тощо. Так, при необхідності диверсифікації діяльності підприємства або розширення його географічної присутності на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємства потребує не лише збільшення штату, але і зміни та підвищення кваліфікації. Цей процес вимагає постановки цілей для HR-відділу щодо планування, комплектування штату та організації навчання співробітників. Відповідно, цілі мають бути узгоджені з усіма підрозділами підприємства, які залучені до змін. З боку лінійних менеджерів очікується новий профіль компетентності для посад, який має бути реалізований в рамках підвищення кваліфікації. Організаційно-економічне забезпечення передбачає пошук можливості навчання всередині підприємства чи зовні, створення власного підрозділу з розвитку кадрів при економічному обґрунтуванні доцільності виділення коштів на його створення (відділ, штат, обладнання, методичне забезпечення тощо) або виділення коштів на зовнішнє навчання. В даному процесі досягнення поставлених цілей неможливе без інформаційно-комунікаційної складової цього забезпечення: саме наявність необхідної інформації щодо вартості навчання зовні та всередині та потреби у підготовці кадрів в майбутньому дозволяє здійснити аналіз та отримати висновки. Комунікації виступають головним інструментом узгодження інтересів всіх сторін. В цьому ж розрізі розуміється і узгодження інтересів зацікавлених сторін в забезпеченні ефективності менеджменту

персоналу. Всі зацікавлені сторони мають розуміти свою роль в даному процесі відносно їх внеску та очікуваних результатів, що може бути забезпечено лише шляхом впровадження та реалізації функціонування комунікаційної мережі, яка об'єднує всі сторони та забезпечує узгодження в розумінні цілей, власного внеску та очікуваних вигід. Крім інформаційно-комунікаційної складової варто виокремити фінансову, яка передбачає аналіз існуючих власних джерел фінансування зазначених організаційно-економічних заходів та можливості залучення кредитних коштів.

Організаційно-економічне забезпечення визначення ефективності витрат на персонал передбачає забезпечення випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами збільшення оплати праці, зростання рентабельності витрат на персонал тощо. Саме цей аспект ефективності менеджменту персоналу, який полягає в організаційно-економічному забезпеченні визначення ефективності витрат на персонал розробку процедур збору необхідної для аналізу інформації, її класифікацію та збереження, визначення порогових значень та загального обґрунтування системи показників оцінювання ефективності менеджменту персоналу для досліджуваного підприємства.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення, з нашої точки зору, має бути представлено такими основними складовими: безпосередньо заходами в процесах менеджменту персоналу для підвищення ефективності їх діяльності, економічним забезпеченням, яке об'єднує методичне та ресурсне, та організаційним, яке включає внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне (рис. 2.1). Особливу роль в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу відіграє синтезований капітал який особи є інтелектуальний, соціальний та людський.



Рис. 2.1. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу

Незважаючи на те, що він є відносно новим поняттям в економічній науці, ряд фундаментальних досліджень, щодо його сутності, структури, особливостей вимірювання вже здійснено. Вплив цих трьох видів капіталу запропоновано в роботі Н. Л. Гавкалової [86], де зазначено, що людина є носієм цих капіталів що синтезує комплексне управління нею та самоуправління і формує основу соціально економічного механізму ефективності менеджменту персоналу. Крім того дослідником доведено необхідність розвитку інтелектуального капіталу підприємства для підвищення ефективності менеджменту персоналу. Особливу увагу варто приділити запропонованим напрямом підвищення ефективності менеджменту персоналу: організаційним, інтелектуально-значущим та інноваційно-інвестиційним, які відповідають функціями регулювання та контролю, що базується на мотивації до нарощення і ефективного використання трьох складових інтелектуального капіталу (персональний, технологічний та клієнтський) з викривленням власності працівників та підприємства. В дослідженні автор обґрунтовує необхідність інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу та доводить необхідність постійного розвитку та підвищення кваліфікації кадрів.

В структурі синтезованого капіталу лише окремі складові не відносяться безпосередньо до персоналу та можуть розглядатися як окремий об'єкт для управління: об'єкти інтелектуальної власності, інформаційні мережі, інфраструктурні активи та окремі види нематеріальних активів. Всі інші активи або безпосередньо належить людині, або являються правом спільної власності як з боку підприємства, так і з боку працівників. Отже формування, накопичення та використання синтезованого капіталу безпосередньо пов'язано з професійною діяльністю працівників переважно інтелектуально-місткого характеру. Таким чином, персонал виступає джерелом синтезованого капіталу (розробка ноу-хау отримання авторських прав формування позитивного іміджу підприємства в очах контрагентів шляхом формування ефективних зовнішніх комунікаційних зв'язків тощо), його носієм (знання, вміння, навички, компетентності, які використовуються в процесі трудової

діяльності для належного виконання своїх обов'язків: виготовлення високоякісної продукції, дотримання строків договорів тощо) та розповсюджувачем (унікальні ключові компетентності, які формуються у кадрів, створюють власну систему знань на підприємстві, що в рамках їх трансферу дозволяє поширювати їх всередині колективу створюючи неповторну конкурентну перевагу).

В рамках запропонованої схеми організаційно-економічного забезпечення (рис. 2.1) синтезований капітал займає проміжне місце між ресурсним та інформаційно-комунікаційним, що обумовлено його значенням. Синтезований капітал виступає додатковим невичерпним ресурсом, використання якого дозволяє збільшувати ефективність менеджменту персоналу, а його інформаційно-комунікаційні складові, які в першу чергу забезпечують трансфер внутрішніх знань та ефективні комунікації між працівниками на підприємстві, доцільно віднести до організаційної складовою запропонованого нами забезпечення. Використання активів синтезованого капіталу в підсистемах менеджменту персоналу та для вдосконалення управлінських функцій відповідно до запропонованої моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу запропонованої в попередньому розділі дозволяє покращувати показники ефективності менеджменту персоналу, підвищувати його рівень та в цілому сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Відображення зазначених підходів відповідно підсистемам надано у табл. 2.2. Окремі підсистеми менеджменту персоналу при належному функціонуванні дозволяють забезпечувати реалізацію окремих підходів. З іншого боку кожна підсистема відіграє свою роль в даному процесі. Крім розглянутих у табл. 2.2 як було зазначено вище виокремлюють допоміжні підсистеми: соціалізації, комунікації і соціального партнерства. Соціалізація як процес засвоєння поведінкових патернів виконує допоміжну роль як при адаптації, так і при оцінці та русі кадрів, сприяючи таким чином нарощенню соціального капіталу працівників підприємства, що дозволяє накопичувати та поширювати унікальні знання, що в свою чергу формує унікальні конкурентні переваги підприємства.

**Місце та роль підсистем менеджменту персоналу відповідно підходам до розуміння «ефективності»**

| Підходи<br>Підсистеми              | Цільовий   | Системний   | Зацікавлених сторін   | Алокативний  | Витратний   |
|------------------------------------|--|---|---|--|---|
| HR-стратегія<br>(кадрова політика) | Формування дерева цілей  | Узгодження взаємодії підсистем менеджменту персоналу                  | Узгодження інтересів, внесків та вкладів найбільш широкого кола зацікавлених сторін (внутрішніх та зовнішніх)           | Визначення співвідношення між людським, інтелектуальним та соціальним капіталами та іншими видами капіталу підприємства                  | Оцінювання ключових рівня конкурентоспроможності ключових компетенцій підприємства  |
| Відбір, набір і найм               | Реалізація цілей забезпечення кадрами підприємства             | Узгодження планів по персоналу з іншими підсистемами                  | Взаємодія з зовнішніми сторонами (рекрутингові агенції, представники ринку праці), державними регуляторними установами  | Забезпечення потреби персоналу відповідної кваліфікації та досвіду для максимально можливого рівня задоволення компетенцій               | Позиціонування підприємства на ринку праці як роботодавця, підтримка іміджу та реалізація соціальної відповідальності бізнесу |
| Адаптація                          | Цілі пристосування до умов праці                               | Реалізація наставництва та підтримки                                  | Досягнення гармоній між цілями працівника, групи (колективу) та організації в цілому                                    | Вирішення суперечностей невідповідності підбору кадрів до місця роботи, складності, відповідальності                                     | Відповідність ієрархічної структури організаційній та потребам підприємства   |
| Оцінка                             | Отримання актуальної інформації щодо рівня кваліфікації кадрів | Впровадження системи оцінювання адекватній потребам підприємства      | Узгодження інтересів працівників, профспілок, керівництва щодо внеску кадрів та систем оцінювання їх професійного рівня | Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу. Ротація кадрів відповідно результатам оцінювання | Стандартизація та уніфікація власної системи оцінювання відповідно до міжнародних та галузевих аналогів                       |
| Рух                                | Постійне оновлення кадрів                                      | Узгодження підсистем оцінки, руху та винагороду персоналу             | Формування кадрових резервів. Баланс між групами інтересів середині підприємства (керівництво та персонал)              | Безпосередня реалізація функції руху кадрів. Поширення систем горизонтальної та міжфункціональної ротації                                | Досягнення балансу між окремими підрозділами підприємства   |
| Розвиток                           | Процес постійного набуття нових кваліфікацій                   | Узгодження систем розвитку, оцінки та винагороди кадрів               | Взаємодія із зовнішніми агенціями з підвищення кваліфікації. Розробка внутрішньої системи стимулів                      | Оцінка ефективності методів розвитку відносно потенційного приросту рівня продуктивності та якості виконання робіт                       | Порівняння власної системи розвитку та витрат на нього з провідними галузевими та міжнародними аналогами                      |
| Винагорода                         | Оцінювання внеску кожного працівника                           | Встановлення відповідності між внеском, оцінкою, рухом та винагородою | Реалізація відновлювальної функції відносно трудових ресурсів країни та забезпечення високого рівня соціального захисту | Встановлення відповідності між результатами праці та винагороди для забезпечення прибутковості діяльності підприємства                   | Рівень винагороди та соціальних виплат у порівнянні з середньогалузевими, національними та міжнародними                       |



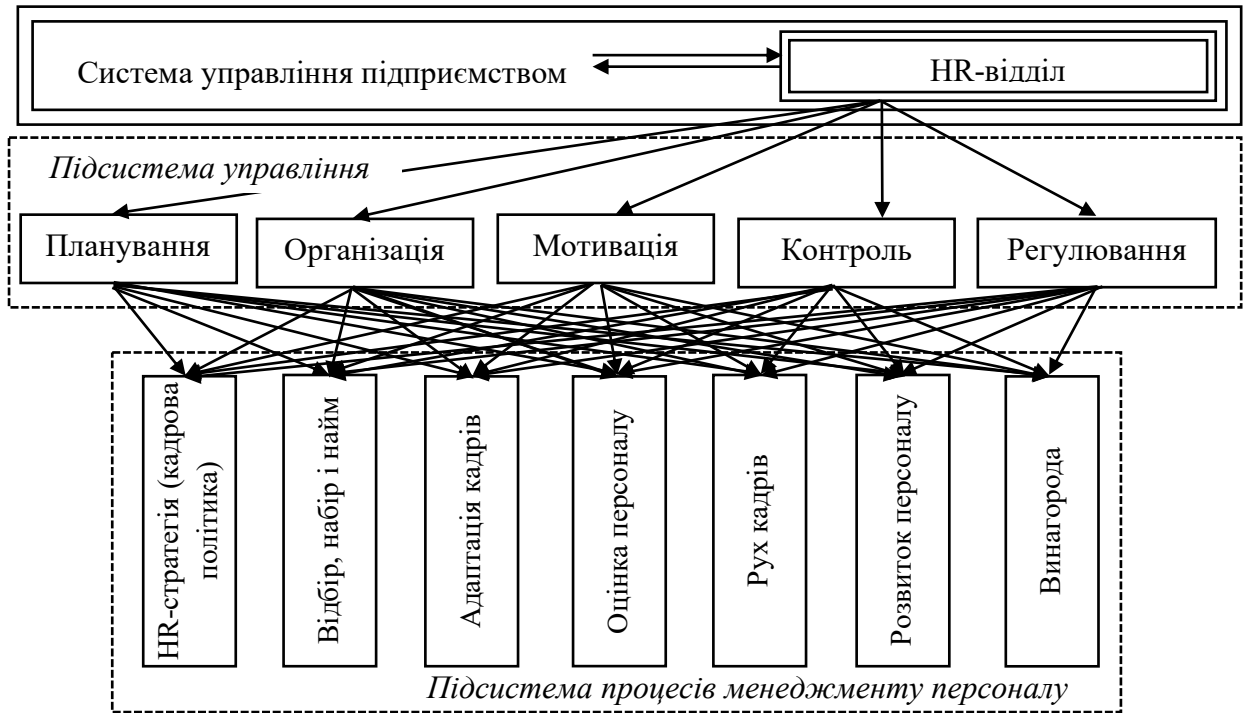
Соціальне партнерство як метод ефективного діалогу між працівниками та керівництвом й іншими залученими сторонами (профспілки) також сприяє налагодженню ефективній взаємодії та підвищенню результативності як менеджменту персоналу так і всього підприємства.

HR-стратегія відграє провідну роль у забезпеченні ефективності менеджменту персоналу. Вона перш за все через визначення її співвідношення з загальною стратегією підприємства відображає місце менеджменту персоналу у внутрішньому середовищі підприємства та надання том-менеджментом йому відповідної важливості. Традиційно виокремлюють три практики: організаційної ситуації, принципів «кращої практики» і специфічних критеріїв формування конкурентних переваг. Формування власної HR-стратегії, специфічної для даного підприємства є запорукою високої ефективності всієї системи менеджменту персоналу – вона відображає загальні принципи її функціонування, вектор розвитку, розставляє пріоритети та визначає дерево цілей. Відомо, що найбільш розповсюдженими теоріями ефективності є цільовий підхід, системний, з позиції зацікавлених сторін (багатокритеріальний), алокативний (розміщення ресурсів за В. Парето) та витратний.

Комунікації та інформаційне забезпечення виконує обслуговуючу роль в системі ефективності менеджменту персоналу, так як реалізація абсолютно всіх функцій передбачай реалізацію комунікаційного процесу та обмін інформацією. Отже вбудовування каналів комунікацій та процесів управління інформацією має реалізовуватися в рамках обраної кадрової політики.

По-друге. Враховуючи, що нами було доведено що менеджмент персоналу представляє собою вид управлінського впливу на відповідні процеси, то оцінка його ефективності повинна включати крім безпосередньо оцінювання ефективності підсистеми менеджменту персоналу оцінювання управлінського впливу. Як нами було обґрунтовано вище ефективність управлінського впливу в розрізі системи менеджменту персоналу має бути відокремлена від загального управлінського впливу, який здійснює

керівництво підприємства на всі процеси для забезпечення проведення останнього в бажаний належний стан. Загальний вигляд моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу представлено на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Архітектура моделі оцінювання ефективності менеджменту персоналу**

Таким чином, в рамках авторської моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу ми пропонуємо аналіз управлінської надбудови до вищенаданих процесів менеджменту персоналу, які представлено управлінськими функціями: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, які виокремлено на основі аналізу досліджень. Враховуючи що окремі дослідники наголошують на визначальній ролі HR-відділу в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу, ми вважаємо, що саме реалізація функцій управління представлених в вищенаданій підсистемі дозволить об'єктивно визначити рівень результативності діяльності цього підрозділу у відповідності до цілей поставлених перед ним керівництвом підприємства.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, шляхом узагальнення найбільш розповсюджених підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу, нами була запропонована авторська модель оцінки яка передбачає аналіз процесів які відбуваються в рамках підсистем менеджменту персоналу та рівня управлінського впливу, який здійснює HR-відділ на зазначення підсистеми відповідно до цілей функціонування та розвитку підприємства.

## **2.2. Соціально-економічні передумови розвитку функціональної підготовки в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу**

Враховуючи невинну глобалізацію та швидкий розвиток інноваційної складової економіки, вагоме місце в сучасних умовах займають питання забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах. Адже ефективне використання й розвиток інтелектуального та творчого потенціалу персоналу з метою створення та впровадження інновацій є ключовим фактором успіху в забезпеченні конкурентоспроможності не тільки підприємства у довгостроковій перспективі, але й регіону та держави в цілому.

Дослідженню методологічних та прикладних аспектів забезпечення ефективності менеджменту персоналу присвячено наукові праці таких відомих зарубіжних та вітчизняних учених, як: М. Армстронг, Л. Балабанова, В. Веснін, Н. Гавкалова, Б. Генкін, Г. Десслер, О. Єгоршин, А. Кібанов, Дж. Коул, Ю. Одегов, О. Сардак, Д. Торрінгтон, С. Тейлор та інші. Незважаючи на достатню розробленість питань, пов'язаних з аналізом впливу зовнішнього середовища, на сьогодні відсутня чітко визначена система чинників, що впливають на ефективний менеджмент персоналу на промислових підприємствах. Тому розгляд зазначеної проблеми в контексті оновлення і впровадження новітніх підходів щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу та виявлення необхідних передумов її забезпечення, є особливо

актуальним в умовах інтенсивного розвитку соціально-економічних процесів в країні.

Важливою передумовою якісного забезпечення ефективності менеджменту персоналу є комплексний аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на цей процес. Так, для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів макросередовища, які впливають на забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, було застосовано відомий інструмент – PEST-аналіз. Виконання запропонованого аналізу факторів впливу сприятиме підготовці ефективних і зважених кроків керівництва щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві.

Отже, забезпечення ефективності менеджменту персоналу ґрунтується на дотриманні Конституції України [87], а також регламентується нормативно-законодавчими документами України: Кодексом законів про працю [88], Господарським кодексом [89], Цивільним кодексом [90], Законом України «Про зайнятість населення» [91], Законом України «Про оплату праці» [92], Законом України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [93], Законом України «Про авторське право і суміжні права» [94], Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [95] тощо.

Проблема забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах є актуальною в контексті Стратегії державної кадрової політики [96]. Окрім державних програм та стратегій, не останню роль відіграють і регіональні, які спрямовані, в першу чергу, на створення умов, що забезпечують гідне життя і вільний розвиток кожної особистості.

З огляду на непросту нинішню політичну та економічну ситуацію в Україні важливою передумовою забезпечення ефективності менеджменту персоналу в контексті затверджених державних програм є врахування таких чинників, як:

- нестабільність економіки, обмеженість ресурсів для забезпечення системної реалізації усіх завдань і заходів;
- неготовність певної частини освітян до інноваційної діяльності;
- розшарування суспільства за матеріальним становищем домогосподарств;
- недостатні обсяги фінансування державних програм, а також неефективність використання коштів за ними;
- негативний вплив ускладненої демографічної ситуації тощо.

Одним з ключових факторів економічного середовища, який впливає на забезпечення ефективного менеджменту персоналу, є заробітна плата, адже її високий рівень для працівника є головним мотиваційним чинником, який стимулює його підвищувати кваліфікацію і розвивати творчий потенціал. Протягом 2008–2019 рр. в економіці України спостерігалася тенденція зростання середньомісячної заробітної плати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Динаміка середньомісячної заробітної плати\*

| Роки | Нараховано в середньому   |   |  |                          |
|------|---------------------------|---|--|--------------------------|
|      | за місяць                 |   |  | за оплачену годину, грн. |
|      | штатному працівнику, грн. | у % до відповідного періоду попереднього року | працівнику в еквіваленті повної зайнятості, грн. |                          |
| 2008 | 1041                      | 129,2   | 1092   | 6,80                     |
| 2009 | 1351                      | 129,7   | 1408   | 8,74                     |
| 2010 | 1806                      | 133,7   | 1885   | 11,68                    |
| 2011 | 1906                      | 105,5   | 2064   | 12,90                    |
| 2012 | 2239                      | 120,0   | 2389   | 14,91                    |
| 2013 | 2633                      | 117,6   | 2765   | 17,30                    |
| 2014 | 3026                      | 114,9   | 3171   | 19,83                    |
| 2015 | 3265                      | 107,9   | 3423   | 21,43                    |
| 2016 | 3480                      | 106,0   | 3654   | 22,84                    |
| 2017 | 4195                      | 120,5   | 4405   | 27,71                    |
| 2018 | 5183                      | 123,6   | 5442   | 34,02                    |
| 2019 | 7104                      | 137,1   | 7479   | 47,04                    |

\* за даними Державної служби статистики України

Необхідно зазначити, що середня заробітна плата працівників, нарахована за одну оплачену годину, становила, наприклад, в 2019 році

47,04 грн., що на 13,02 грн. більше (38,3%) порівняно з 2018 роком. Найвищий рівень оплати мали працівники віком 25-44 років, найнижчий – працівники віком до 25 років та віком 60 років і старше. Така низька заробітна плата для молоді пояснюється браком кваліфікації та практики на початку професійної кар'єри. Що стосується працівників-пенсіонерів – така тенденція вказує на зосередження їх зайнятості на низькооплачуваних роботах. Такий високий рівень заробітної плати для працівника – це головний мотиваційний чинник, який стимулює його підвищувати кваліфікацію і розвивати творчий потенціал.

Слід констатувати про те, що незважаючи на зростання заробітної плати у 2019 році порівняно з попередніми роками в усіх видах економічної діяльності, має місце міжгалузева диференціація у рівнях оплати праці. Так, найбільшу місячну заробітну плату в Україні в 2019 році отримували працівники авіації (31088 грн), фінансових та страхових установ (12865 грн), працівники, що займаються інформацією та телекомунікаціями (12018грн.). Разом з тим місячна заробітна плата зайнятих поштовою та кур'єрською діяльністю, охороною здоров'я та наданням соціальної допомоги залишається найнижчою в середньому по економіці (3851 грн та 4977 грн відповідно). Така диференціація розмірів заробітної плати за видами економічної діяльності є базовим чинником міжрегіональних відмінностей. Як і протягом досліджуваних років, найвищу заробітну плату в 2019 році мали працівники підприємств (організацій, установ) м. Києва (11135 грн), а також регіонів, де зосереджені підприємства науково-виробничого комплексу країни, а саме Донецької (7764 грн), Київської (7188 грн), Запорізької (6863 грн) та Дніпропетровської (6939 грн) областей. Найнижчий рівень заробітної плати спостерігається у працівників підприємств Тернопільської (5554 грн), Чернігівської (5636 грн), Чернівецької (5621 грн) областей.

Разом із позитивною тенденцією зростання середньої заробітної плати зайнятого населення спостерігається ще більше зростання індексу споживчих цін. Так, майже всі товари та послуги подорожчали, у зв'язку з цим індекс споживчих цін склав 113,9%. Проте, в 2016 р. ціни на споживчому ринку

зменшилися на 34,8% порівняно з 2015 р. (рис. 2.3), це пояснюється значним подорожчанням електроенергії, газу, житла, води у 2015 р.



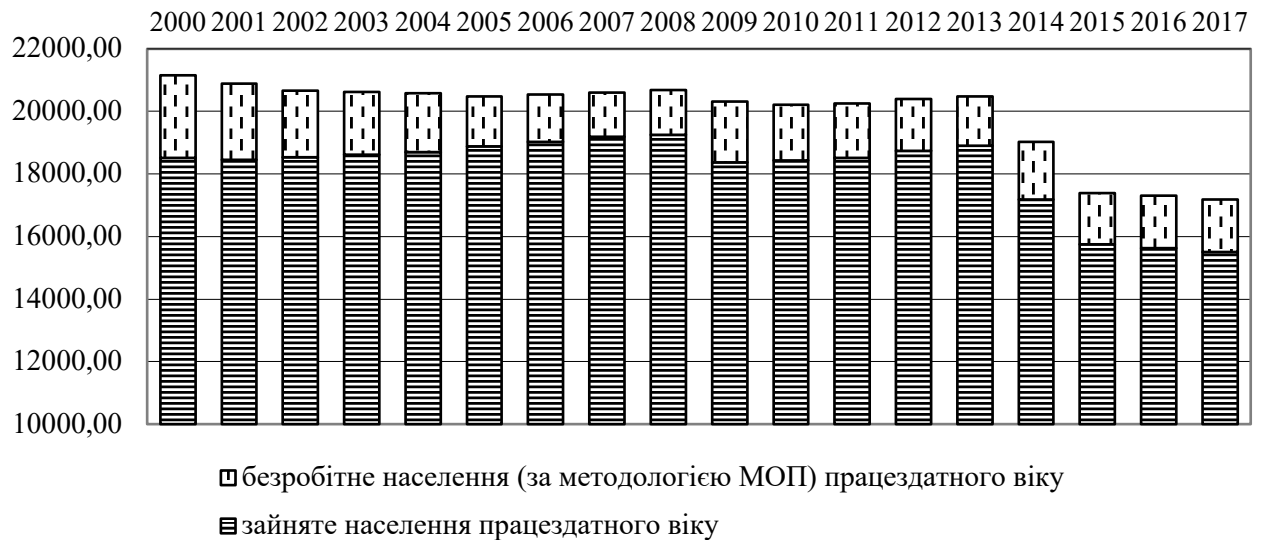
**Рис. 2.3. Динаміка темпу зростання середньомісячної заробітної плати та індексу споживчих цін в Україні\***

\* за даними Державної служби статистики України

Необхідно зазначити, що зростання заробітної плати у дослідженому періоді відбулося внаслідок підвищення рівня використання робочої сили, а саме, зменшення майже на 30% кількості працівників, які знаходились у відпустках без збереження заробітної плати. Проте, кількість працівників, переведених з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), збільшилась на 8,4%. Це не тільки вказує на планове скорочення витрат на персонал, але й негативно впливає на забезпечення ефективного менеджменту персоналу, адже неповна зайнятість не сприяє набуттю стійких навичок та вмінь.

Враховуючи трансформацію умов та характеру праці в розрізі інформаційних змін під впливом науково-технологічних досягнень особливої уваги займає дослідження питань зайнятості. За даними Держстату України рівень зайнятості населення (працездатного віку) знизився порівняно з 2015 роком, зменшився з 64,7% до 64,2% (у населення віком 15–70 років з 56,7% до 56,3%). У кількісному виразі чисельність зайнятого населення (працездатного

віку) за досліджуваний період знизилась на 115,9 тис. осіб та склала 15,626 млн. осіб (рис. 2.4). Кількість безробітних (за методологією МОП) працездатного віку збільшилась на 23,5 тис. осіб та становила 1,677 млн. осіб.



**Рис. 2.3. Динаміка економічно активного населення України \***

\* за даними Державної служби статистики України

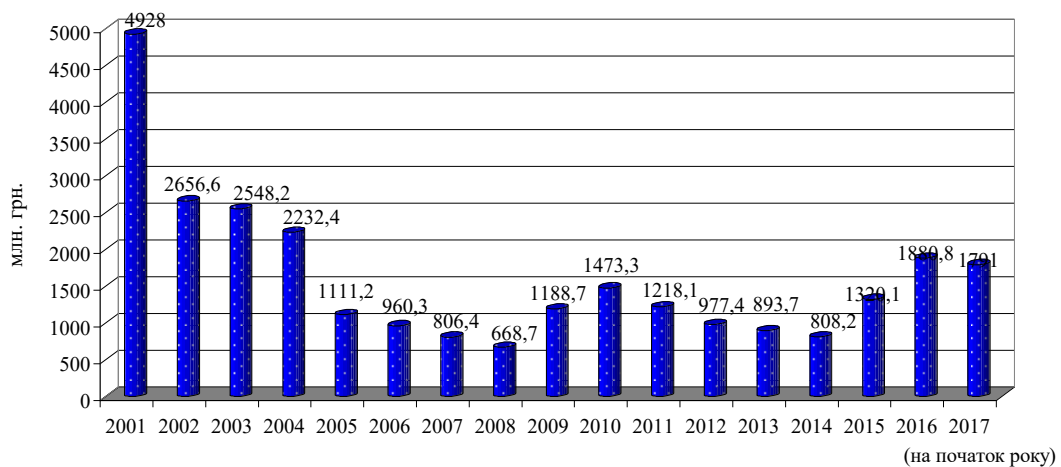
Позитивним моментом є те, що рівень безробіття населення в цілому по Україні є набагато нижчим, ніж відповідний показник по країнах Євросоюзу (10,8%).

Збільшення рівня зайнятості населення спостерігається в більшості регіонах країни, окрім Житомирської, Закарпатської, Івано-Франківської, Сумської, Тернопільської, Хмельницької та Чернігівської областей.

Необхідно зазначити, що головним показником соціальної напруги зайнятого населення є заборгованість із виплат заробітної плати. Аналізуючи її динаміку, яка представлена на рис. 2.5, констатуємо, що на початок 2014 року заборгованість з виплат заробітної плати досягла позначки 2007 року і склала 808,2 млн. грн., що на 9,6% менше, ніж на 1.01.2013 р. Але, починаючи з 2014 р. спостерігається негативна тенденція збільшення заборгованостей.



Слід також акцентувати увагу, що кількість працівників, переведених з економічних причин на неповний робочий день (тиждень) скоротилася на 277,9 тис осіб та становила 5,9% середньооблікової кількості штатних працівників (464,2 тис. осіб) [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. При цьому, серед працівників, переведених з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), кожен шостий – працівник підприємств промисловості.



**Рис. 2.5. Динаміка заборгованості з виплати заробітної плати в Україні (станом на 1 січня відповідного року) \***

\* за даними Державної служби статистики України

Ринок праці є важливою сферою економічного та соціально-політичного життя населення, який при ефективній роботі забезпечує не тільки збільшення суспільного продукту, але й задоволення матеріальних потреб і добробуту суспільства. Саме результативно функціонуючий ринок праці підтримує відповідний рівень зайнятості та сприяє розвитку професійного людського капіталу.

Досліджуючи умови забезпечення ефективності менеджменту персоналу важливим є аналіз освітньо-кваліфікаційного потенціалу зайнятого персоналу. Освітньо-кваліфікаційний потенціал зайнятого населення відповідає наступним кількісним показникам: 55,2% з них мають вищу освіту (у тому числі 36,2% – повну вищу), ще 21,8% – професійно-технічну, лише 4,9% мають рівень освіти нижче повної загальної середньої. Серед жінок

частка осіб з вищою освітою сягає 62,6%, у тому числі 39,6% мають повну вищу освіту (у чоловіків відповідно 46,6% та 32,2%) **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Необхідно зазначити, що в сучасних умовах фінансово-економічної та політичної нестабільності з метою максимального заощадження коштів в країні існує висока ймовірність зниження підприємствами інтенсивності розвитку персоналу, що нерозривно пов'язано з процесами забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Останнім часом на ринку праці України спостерігається також незначне заміщення попиту працівників з професійно-технічною освітою попитом на працівників з вищою освітою. Так, незважаючи на поступове скорочення облікової кількості штатних працівників, відбуваються стрибкоподібні зміни чисельності персоналу з вищою освітою.

Як зазначають вчені [97], у більшості учасників регіонального ринку праці зафіксована недостатня сформованість або навіть практична відсутність мотивів розвитку (самовдосконалення, кар'єри, творчості), яка є найбільш несприятливою саме для молоді, оскільки звужує, примітивізує їх майбутній трудовий шлях, що, у свою чергу, може призводити до серйозних порушень особистісного функціонування, в тому числі із соціально небезпечними наслідками.

Окрім цього, аналіз даних Держстату дозволяє визначити, що саме серед осіб віком 15-24 років спостерігається найнижчий рівень зайнятості населення, а це молоде покоління, трудовий потенціал якого повинен стати основою країни, її мобільною та продуктивною робочою силою. Разом з тим відсутність досвіду, як важливий критерій відбору багатьох роботодавців, дестабілізує молодіжний ринок праці.

Отже, проведений аналіз факторів економічного та соціального середовища, дозволяє акцентувати увагу на таких позитивних змінах на ринку праці **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

- припинення обсягів масових звільнень;

- поступове збільшення рівня оплати праці;
- зростання зайнятості у галузях, пов'язаних з розвитком сільського, лісового та рибного господарства, а також за напрямом переробки та експорту сільськогосподарської продукції;
- збільшення обсягів зайнятих у будівництві та на проектах, пов'язаних зі створенням та відновленням інфраструктури;
- поступове відновлення кількості зайнятих у промисловості.

Але попри сприятливих тенденцій розвитку ринку праці, невирішеними залишаються наступні проблеми:

- посилення дисбалансу в професійно-кваліфікаційному розрізі внаслідок низької швидкості реагування ринку освітніх послуг на динамічні зміни ринку праці;
- значна плинність кадрів у пріоритетних видах економічної діяльності, а також відтік населення з сільської місцевості через низький рівень заробітної плати;
- міграція за кордон висококваліфікованих кадрів, особливо серед молоді, у зв'язку зі значно нижчим рівнем оплати праці в Україні, у порівнянні з іншими країнами;
- скорочення персоналу, що відбувається без одночасної організації зайнятості вивільнених працівників, через модернізацію технологічних процесів.

Необхідно зазначити, що одним із результатів успішного використання інтелектуального капіталу є обсяги виконаних наукових та науково-технічних робіт (табл. 2.4), які зросли за досліджений період більш ніж у 10 раз, але поряд з тим питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП знизилася з 1,36% до 0,64 % у 2015 році, що свідчить про негативні тенденції, пов'язані з недостатністю обсягів виконання відповідних робіт.

Слід визнати, що забезпечення ефективності менеджменту персоналу є важливою передумовою успішного проведення інноваційної політики в Україні.

Таблиця 2.4

**Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт \***

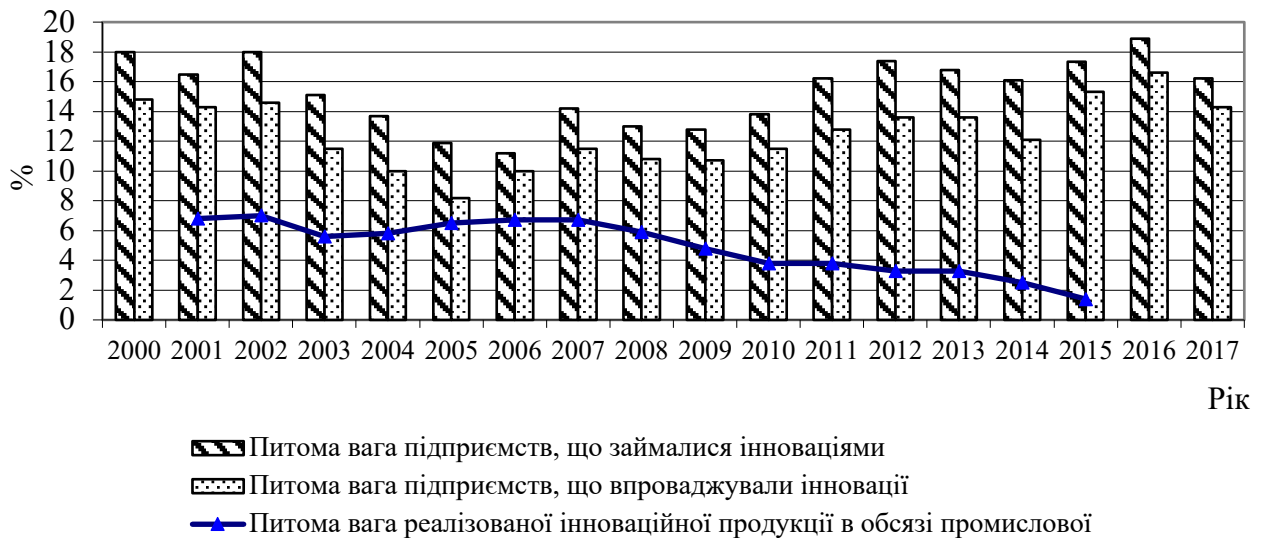
| Період | Всього,<br>у фактич-<br>них цінах,<br>млн. грн. | У тому числі                                       |   |                        |   | Питома вага<br>обсягу<br>виконаних<br>наукових<br>і науково-<br>технічних робіт<br>у ВВП, % |
|--------|---|--|---|------------------------|---|---|
|        |   | фундамен-<br>тальні дослід-<br>ження,<br>млн. грн. | прикладні<br>дослід-<br>ження,<br>млн. грн. | розробки,<br>млн. грн. | науково-<br>технічні<br>послуги, млн.<br>грн. |   |
| 1996   | 1111,7  | 140,6  | 321,6                                       | 606,9                  | 42,6  | 1,36  |
| 1997   | 1263,4  | 188,5  | 309,2                                       | 693,7                  | 72,0  | 1,35  |
| 1998   | 1269,0  | 205,5  | 297,5                                       | 682,8                  | 83,2  | 1,24  |
| 1999   | 1578,2  | 220,5  | 330,4                                       | 918,6                  | 108,7   | 1,21  |
| 2000   | 1978,4  | 266,6  | 436,7                                       | 1106,3                 | 168,8   | 1,16  |
| 2001   | 2275,0  | 353,3  | 304,9                                       | 1317,2                 | 299,6   | 1,11  |
| 2002   | 2496,8  | 424,9  | 343,6                                       | 1386,6                 | 341,7   | 1,11  |
| 2003   | 3319,8  | 491,2  | 429,8                                       | 1900,2                 | 498,6   | 1,24  |
| 2004   | 4112,4  | 629,7  | 573,7                                       | 2214,0                 | 695,0   | 1,19  |
| 2005   | 4818,6  | 902,1  | 708,9                                       | 2406,9                 | 800,7   | 1,09  |
| 2006   | 5354,6  | 1141,0   | 841,5                                       | 2741,6                 | 630,5   | 0,98  |
| 2007   | 6700,7  | 1504,0   | 1132,6                                      | 3303,1                 | 761,0   | 0,93  |
| 2008   | 8538,9  | 1927,4   | 1545,7                                      | 4088,2                 | 977,7   | 0,90  |
| 2009   | 8653,7  | 1916,6   | 1412,0                                      | 4215,9                 | 1109,2  | 0,95  |
| 2010   | 9867,1  | 2188,4   | 1617,1                                      | 5037,0                 | 1024,6  | 0,90  |
| 2011   | 10349,9   | 2205,8   | 1866,7                                      | 4985,9                 | 1291,5  | 0,79  |
| 2012   | 11252,7   | 2621,9   | 2057,7                                      | 5369,9                 | 1203,2  | 0,80  |
| 2013   | 11781,1   | 2695,5   | 2087,8                                      | 5772,8                 | 1225,1  | 0,80  |
| 2014   | 10950,7   | 2475,2   | 1910,2                                      | 5341,5                 | 1223,8  | 0,69  |
| 2015   | 12611,0   | 2465,6   | 2271,3                                      | 6523,0                 | 1351,1  | 0,64  |
| 2016   | відсутні дані                                   |  |   |                        |   |   |
| 2017   | відсутні дані                                   |  |   |                        |   |   |
| 2018   | відсутні дані                                   |  |   |                        |   |   |
| 2019   | відсутні дані                                   |  |   |                        |   |   |

\* за даними Державної служби статистики України

Адже впровадження сучасних технологій у виробництво зумовлює підвищення вимог з боку підприємства до знань, умінь, навичок працівників, підвищення їх освітнього та кваліфікаційного рівня. У зв'язку з цим вплив факторів технологічного середовища на процес забезпечення ефективності менеджменту персоналу є найбільш значимим. Суттєвим результатом використання інтелектуального капіталу також є інноваційна активність підприємств, яка характеризується негативними тенденціями. Аналіз даних Державної служби статистики України дозволяє встановити, що інноваційною

діяльністю у промисловості займалися лише 16,2% у загальній кількості підприємств.

Тенденція поступового скорочення питомої ваги інноваційної продукції в обсязі промислової на підприємствах характерна в останні роки та є негативною в контексті розробки та впровадження інновацій (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Динаміка показників інноваційної активності промислових підприємств України\***

\* за даними Державної служби статистики України

Аналізуючи рис. 2.6, акцентуємо увагу також на скороченні темпів впровадження інноваційних процесів та нових видів продукції, що призвело до зниження питомої ваги підприємств, що займалися та впроваджували інновації.

Разом з тим, вітчизняні підприємства, які здійснюють комплексну модернізацію та автоматизацію виробництва, віддають перевагу освоєнню виробництва інноваційних видів продукції замість впровадження нових технологічних процесів, що, у свою чергу, є перспективним напрямом забезпечення подальшого розширення та оновлення продукції підприємств (табл. 2.5).

**Показники впровадження інновацій на промислових підприємствах  
України**

| Показники<br>Рік | Впроваджено<br>нових<br>технологічних<br>процесів | з них<br>маловідходні,<br>ресурсозберігаючі,<br>% | Освоєно виробництво<br>іноваційних видів<br>продукції,<br>найменувань | з них нові<br>види<br>техніки, % |
|------------------|---|---|---|----------------------------------|
| 2000             | 1403  | 30,65   | 15323   | 4,12                             |
| 2001             | 1421  | 33,00   | 19484   | 3,13                             |
| 2002             | 1142  | 37,65   | 22847   | 2,28                             |
| 2003             | 1482  | 40,89   | 7416  | 9,57                             |
| 2004             | 1727  | 37,35   | 3978  | 19,33                            |
| 2005             | 1808  | 38,16   | 3152  | 20,84                            |
| 2006             | 1145  | 37,03   | 2408  | 32,64                            |
| 2007             | 1419  | 44,68   | 2526  | 34,88                            |
| 2008             | 1647  | 41,29   | 2446  | 30,99                            |
| 2009             | 1893  | 39,78   | 2685  | 23,87                            |
| 2010             | 2043  | 23,45   | 2408  | 27,53                            |
| 2011             | 2510  | 20,60   | 3238  | 27,70                            |
| 2012             | 2188  | 25,32   | 3403  | 27,68                            |
| 2013             | 1576  | 31,85   | 3138  | 25,78                            |
| 2014             | 1743  | 25,65   | 3661  | 35,89                            |
| 2015             | 1217  | 37,63   | 3136  | 30,80                            |
| 2016             | 3489  | 21,44   | 4139  | 31,53                            |
| 2017             | 1831  | 33,37   | 2387  | 31,46                            |

Разом з тим, частка цих технологічних процесів зменшилась та становила 21,44%, при цьому кількість впроваджених технологічних процесів зросла в 2,87 рази. Це вказує на недостатню актуальність питань уникнення забруднення навколишнього середовища та економії природних ресурсів. Окрім цього, очевидною тенденцією є вкладання коштів в технологічні процеси, які дозволяють зберігати сировинні та енергетичні ресурси і, разом з тим, забезпечувати високу якість продукції.

Але зазначимо, що все-таки керівництво більшості українських підприємств дотримується тих традицій управління, які були сформовані ще за радянських часів. Замість орієнтації на виробництво високоякісної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та світовому ринку, керівники акцентують увагу на виготовленні продукції без застосування творчого підходу, що, у свою чергу, дозволяє їм економити кошти. Тому через

відсутність необхідних інституційних змін і слабку мотивацію трудова поведінка більшості працівників України залишається пасивною та характеризується очікуванням результатів подальших економічних і соціальних реформ [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 209].

Таким чином, впровадження інновацій на промислових підприємствах здійснювалось також дуже повільними темпами. Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової починаючи з 2001 р. постійно зменшується. Вказані факти негативно впливають на якість функціонування підприємств. Тому виникає необхідність в розробці пропозицій щодо збереження та зростання інтелектуального капіталу. Отже, основними напрямками збереження та зростання інтелектуального капіталу який забезпечує якісне функціонування підприємства є:

- створення позитивної атмосфери на підприємстві що сприяє зменшенню кількості конфліктних ситуацій;

- постійний обмін знаннями між персоналом що сприяє зростанню їх компетенції;

- дотримання умов інформаційної безпеки яку націлено на збереження інформаційних ресурсів підприємства і захищеність його законних прав в інформаційній сфері;

- підтримка правового захисту суттєвих поліпшень завдяки патентуванню;

- постійне настроювання системи комунікацій завдяки удосконаленню технічного забезпечення, оптимізації документообороту, правильної розстановки фільтрів на шляху інформаційних потоків, визначенню порядку роботи з зовнішньою інформацією та особливостями міжособистісних комунікацій, створенням ефективній системі зворотного зв'язку;

- створення умов щодо самореалізації персоналу завдяки плануванню їх кар'єрного зростання;

- підвищення лояльності персоналу до підприємства що сприятиме зростанню якості і продуктивності його праці, підвищенню трудової мотивації; прихильності до цілей підприємства;

- підтримка та стимулювання інноваційних процесів які націлено на поліпшення якості;

- підтримка актуального рівня інформаційного забезпечення персоналу у межах їх доступу;

- систематичний моніторинг інновацій які сприятимуть зростанню якості функціонування підприємства за всіма функціональними аспектами його діяльності.

У регіональному розрізі частка інноваційних активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств (рис. 2.7) є нерівнозначною.

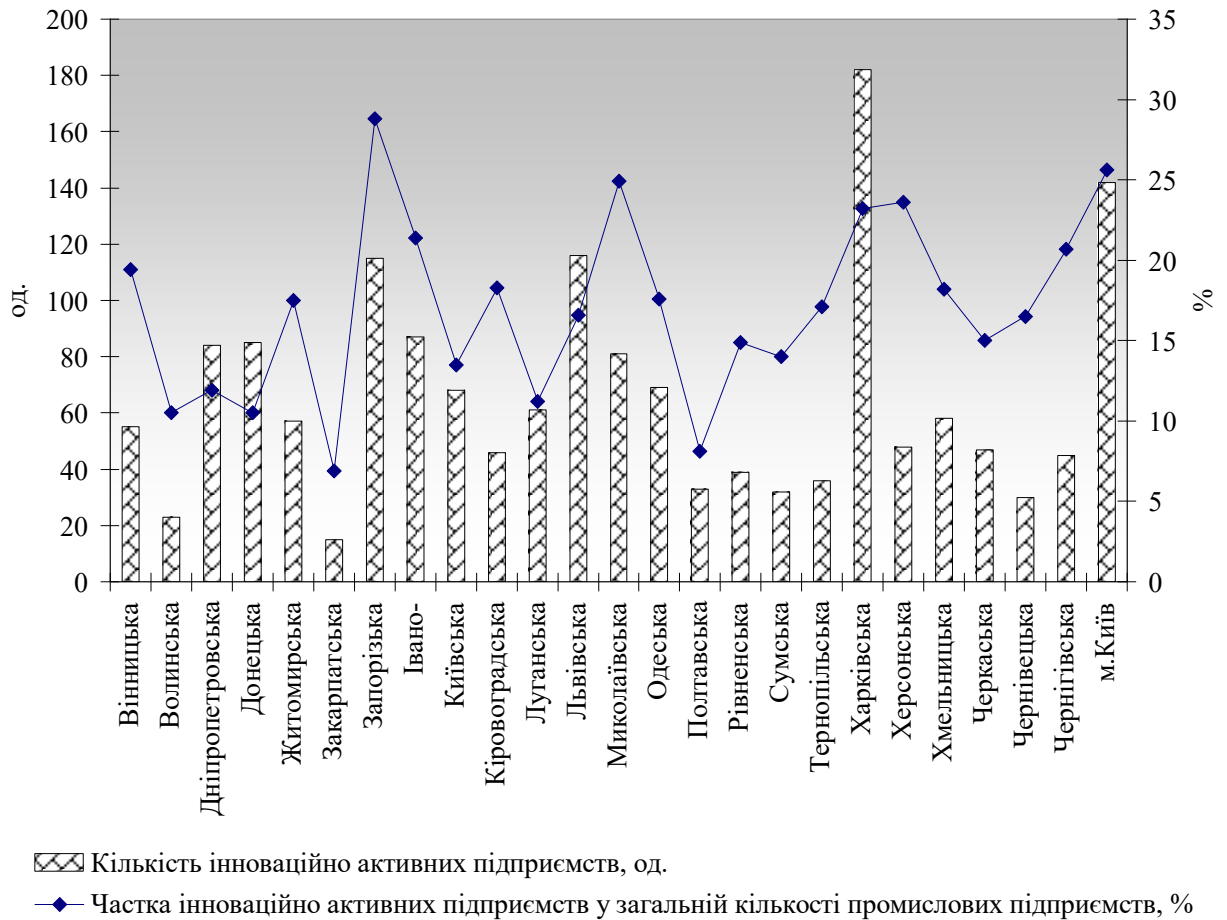
Так, більшою за середню по Україні вона була в Запорізькій (28,8%), Івано-Франківській (21,4%), Миколаївській (24,9%), Харківській (23,2%), Херсонській (23,6%), Чернігівській (20,7%) областях, а також у м. Києві (25,6%). Це пов'язано з наявністю на території цих регіонів підприємств машинобудування, підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, підприємств металургійного виробництва та добувної промисловості.

Незважаючи на позитивний момент стосовно активізації інноваційності на підприємствах, їх частка порівняно з 2012 роком поступово зменшується. Найменше всього інноваційно активних підприємств у Волинській (23 підприємства), Закарпатській (15 підприємств), Сумській (32 підприємства) областях. Необхідно також зазначити, що найбільше інноваційно активних підприємств у Харківській області, що тільки підтверджує значимість дослідження процесу забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах даного регіону.

Майже 75% українських інноваційно активних підприємств одним з пріоритетних напрямів інноваційної діяльності вважають придбання



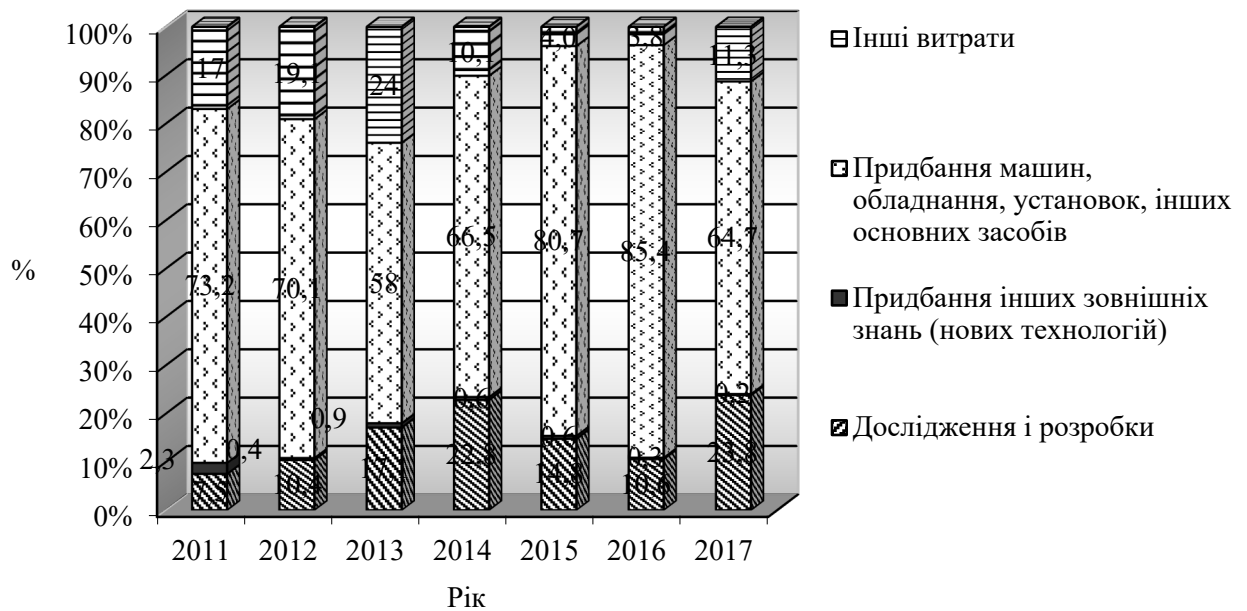
програмного забезпечення, обладнання та машин для виробництва нових або вдосконалених продуктів і послуг.



**Рис. 2.7. Інноваційна активність у регіонах України за 2019 р.**

\* за даними Державної служби статистики України

Саме у 2016 році частка витрат на їх придбання у порівнянні з 2013 роком різко збільшилась з 58 % до 85,4 % (рис. 2.8) , в той час як витрати на дослідження і розробки та інші витрати, до складу яких відносяться витрати на підготовку та навчання персоналу для розробки та запровадження нових або поліпшених продуктів та процесів, діяльність щодо ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій, зменшились до 10,6% та 3,8% відповідно. Що стосується частки витрат на придбання інших зовнішніх знань (нових технологій), то вона залишається на досить низькому рівні – 0,3%.



**Рис. 2.8. Розподіл обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності в Україні**

\* за даними Державної служби статистики України

Висока питома вага інноваційних витрат, що спрямовувались на придбання машин та обладнання, з одного боку свідчить про покращення технічної оснащеності виробництва, з іншого боку – занадто малі обсяги витрат на інші напрями інноваційної діяльності (нематеріальні активи, зовнішні НДР та інші зовнішні знання) вказують на те, що створення інноваційної продукції ґрунтується на використанні застарілих знань та технологій, що суттєво знижує її конкурентоспроможність.

Отже, слід зауважити, що досить вагома частка підприємств проводила навчання та підготовку персоналу для розроблення і/або впровадження ними нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, здійснювала ринкове запровадження інноваційних продуктів та послуг, включаючи ринкове дослідження і проведення рекламної кампанії, здійснювала процедури та технічну підготовку до запровадження нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, які ще не були представлені, виконувала науково-дослідні роботи (НДР) [89]. Це підтверджує поступові процеси формування та

капіталізації синтезованого капіталу, та відповідно сприятливі передумови забезпечення ефективності менеджменту персоналу та доводить своєчасність даного дослідження стосовно порушеної проблематики.

Необхідно зазначити, що майже чверть підприємств із технологічними інноваціями співпрацюють з іншими організаціями (державними науково-дослідними інститутами, університетами тощо). Що, у свою чергу, посилює взаємозв'язки між підприємницьким сектором та державним сектором і сектором вищої освіти. Проте, якщо підприємство постійно позиціонує себе як інноваційно активне, воно повинно бути забезпеченим необхідною чисельністю персоналу, які б займалися лише виконанням НДР. Як висновок, на активність суттєво впливає розмір підприємства.

Оскільки переважним джерелом створення передумов для здійснення інноваційних витрат і, відповідно, стимулом для забезпечення ефективного менеджменту персоналу є фінансування, визначено, що негативні тенденції у сфері розвитку інноваційної діяльності пов'язані, у першу чергу, з низьким рівнем фінансування суб'єктів господарювання. Надходження коштів на розвиток інноваційної діяльності вітчизняних підприємств протягом останніх років до 2015 року є незначними та регресним, особливо це стосується коштів із державного бюджету (рис. 2.9). Але в 2016 році на інновації промислові підприємства витратили 23,23 млрд. грн. (більше в 1,68 рази порівняно з 2015 р. – 13,8 млрд. грн.), що вказує на збільшення фінансування інноваційної діяльності більшості українських підприємств та підтверджує їх високу інноваційну активність.

Необхідно зазначити, що структура за формами фінансування за період 2000-2017 рр. значно не змінилася. Проте, у 2009-2010 рр. витрати на інновації за рахунок іноземних інвесторів склали 19% та 29% відповідно. Така динаміка є найбільшою за весь аналізований період, що свідчить про значні впливання коштів іноземців у розвиток інноваційної діяльності українських підприємств.

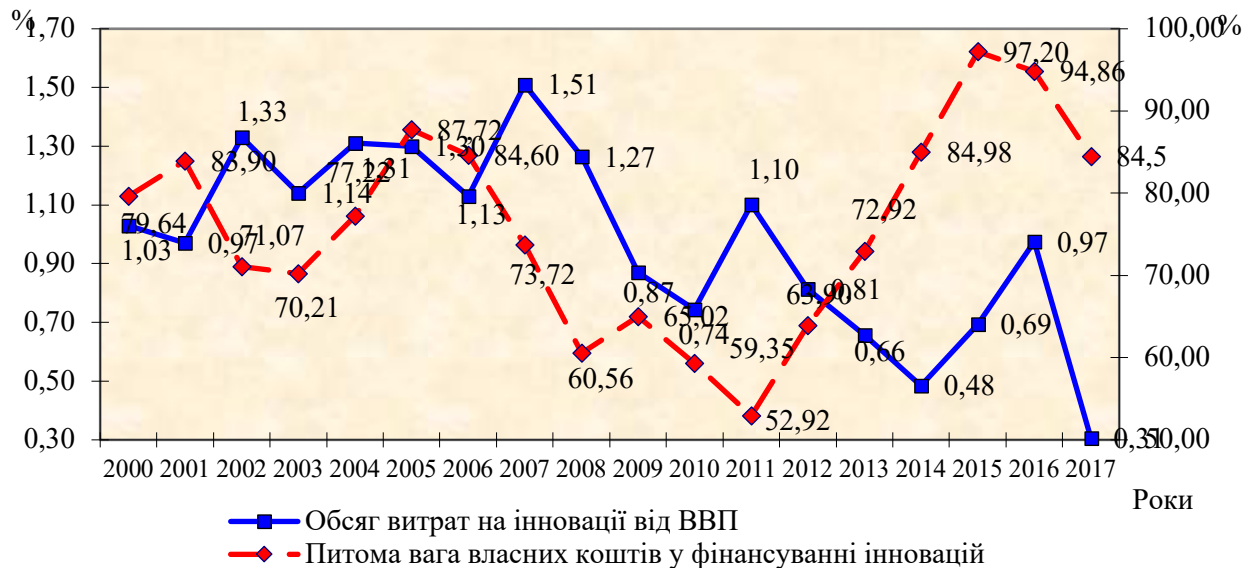


**Рис. 2.9. Джерела фінансування інноваційної діяльності України**

\* за даними Державної служби статистики України

Все ж таки основним джерелом фінансування витрат на інновації протягом 2000-2017 рр. були і залишаються власні кошти підприємств. Так, у 2017 р. їх питома вага склала 84,5% загального обсягу витрат (проти 52,9% у 2011 р.). Така структура джерел фінансування інноваційної діяльності, зокрема домінування в ній внесків за рахунок власних коштів підприємств, ставить в залежність розвиток підприємств та їх інвестиційну активність від їх прибутковості.

Слід акцентувати увагу, що загальний рівень фінансування інноваційних досліджень в Україні протягом 2000-2008 років у середньому мав сприятливу картину, яка відображала позитивні тенденції зростання обсягів витрат на інновації від ВВП з 1,03% у 2000 р. до 1,27% у 2008 р. (рис. 2.8). Обсяг витрат на інновації в 2011 році, незважаючи на зниження питомої ваги власних коштів підприємств України в фінансуванні інновацій, значно зріс. Відбулося це переважно за рахунок кредитних коштів, якими скористалися інноваційно активні підприємства. Проте значний вплив наслідків кризових явищ 2008-2009 рр. призвів до різкого скорочення обсягів інвестування інноваційної діяльності.



**Рис. 2.10. Динаміка показників фінансування інновацій**

\* за даними Державної служби статистики України

З аналізу рис. 2.10 необхідно зазначити, що в 2017 році частка витрат на інновації складала лише 0,31% від ВВП, що свідчить про критично низький стан фінансування науково-прикладних досліджень в Україні, який, у свою чергу, без впровадження дієвих заходів може призвести до скорочення інноваційного потенціалу країни.

Таке відставання потребує підвищеної уваги з боку державних структур. І якщо забезпечити сприятливі умови для розвитку інноваційного бізнесу та перетворення інноваційної діяльності в основне довгострокове джерело підвищення конкурентоздатності промисловості і сфери послуг, найближчим часом можна бути позиціонувати Україну як економічно розвинену країну.

Отже, головними проблемами в інноваційній сфері є **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

- низький рівень розвитку інфраструктури інноваційної діяльності;
- відсутність бюджетної підтримки інноваційних проектів та ефективних податкових стимулів для інвестування в новітні технології;
- низька інноваційна культура;

- відсутність необхідних фінансових інституцій підтримки впровадження інноваційних проектів.

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього середовища дозволяє констатувати наявність в нашій державі такої ситуації, коли економічні, політико-правові і, частково, соціокультурні фактори не створюють сприятливі соціально-економічні умови забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Окрім цього, дані офіційної статистичної звітності переконливо свідчать, що працівники орієнтовані передусім не на інтелектуально-інноваційну працю, а на отримання доходу для виживання. Тому необхідні наступні важливі кроки.

В політичній сфері: законодавчого забезпечення формування та використання синтезованого капіталу; створення політико-правового поля, яке буде здатне захистити як інтереси працівників, так і інтереси підприємств; посилення наукової обґрунтованості та подолання внутрішньої суперечливості по врегулюванню тих чи інших питань тощо.

В економічній сфері: забезпечення ефективної зайнятості населення, поліпшення системи соціального захисту зайнятого населення; подолання міжрегіональної диференціації у доходах працівників тощо.

В соціальній сфері: модернізація освіти і реформування професійного навчання; налагодження соціального діалогу між відповідними органами державного управління та потенційними роботодавцями в тісному контакті з вищими навчальними закладами; забезпечення розвитку організаційної культури на підприємствах; посилення відповідальності за несвоєчасну виплату та невиплату заробітної плати тощо.

В технологічній сфері: розробка і впровадження нових технологій та інноваційних процесів, що сприятиме результативному використанню синтезованого капіталу та відповідно підвищенню ефективності менеджменту персоналу. Результати дослідження стану факторів зовнішнього середовища дозволяють дати якісну характеристику їх впливу на забезпечення ефективності менеджменту персоналу (табл. 2.4).

**Характеристики факторів зовнішнього середовища, що впливають на забезпечення ефективності менеджменту персоналу**

| Група факторів   | Фактор  | Вплив на забезпечення ефективності менеджменту персоналу   |  |
|------------------|---|--|--|
|                  |   | Позитивний – активізуюча дія   | Негативний – деактивізуюча дія   |
| Політико-правові | Недосконалість законодавчої бази  |  | Наявність слабких місць щодо захисту права інтелектуальної власності   |
|                  | Неврегульованість деяких питань нормативно-правової бази                            |  | Недостатні обсяги фінансування державних програм, а також неефективність використання коштів                               |
|                  | Політична нестабільність  |  | Відсутність реального захисту економічних, інтелектуальних і духовних інтересів людини                                     |
| Економічні       | Нестабільна економічна ситуація та наявність інфляції                               |  | Знецінення грошових коштів працюючого населення  |
|                  | Незадовільний рівень оплати праці   |  | Відсутність бажання у працівників підвищувати професійно-кваліфікаційний рівень  |
|                  | Відсутність коштів у межах підприємства   |  | Не дозволяє у повному обсязі використовувати інноваційний потенціал країни для забезпечення стабільного розвитку економіки |
| Соціальні        | Демографічні зміни  |  | Скорочення чисельності населення та зростання числа людей пенсійного та передпенсійного віку                               |
|                  | Висока якість та рівень освіти населення  | Відсутність проблем з освоєнням передових технологій   |  |
|                  | Недієвість механізму спонукання персоналу до інтелектуально-інноваційної діяльності |  | Відсутність творчості у зайнятого населення стосовно розробки нових продуктів і послуг, збуту продукції                    |
| Технологічні     | Розвиток інформаційних технологій   | Поява попиту на фахівців, здатних організувати ефективне використання нових інформаційних технологій |  |
|                  | Застаріла науково-технічна база   |  | Відсутність умов для творчої діяльності  |
|                  | Низький рівень інноваційної активності підприємств                                  |  | Повільне впровадження інновацій  |

Таким чином, проведене дослідження соціально-економічних передумов забезпечення ефективності менеджменту персоналу в контексті аналізу ступеня сприяння факторів зовнішнього середовища дозволило визначити тенденції впливу на макрорівні, які є вкрай негативними. Враховуючи неможливість визначення рівня організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що пов'язано з розрізненістю та обмеженістю існуючої інформаційної бази дослідження, слід виявити першочергову необхідність розроблення прогресивного інструментарію оцінки окремо організаційної та економічної складових забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

### **2.3. Ефективність інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств**

Ефективне використання персоналу на сьогодні є одним з найпотужніших фундаментів конкурентної переваги підприємства, що дозволяє досягати його стратегічних організаційних цілей. Незважаючи на поширеність у сучасних наукових напрацюваннях дослідження такого поняття, як ефективність менеджменту персоналу, відсутній єдиний підхід до її оцінювання. Пояснюється це існуючою проблемою вибору однозначної системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу та труднощами збору статистичних даних щодо управління персоналом на підприємствах через їх конфіденційність. Отже, впровадження новітніх методів об'єктивної оцінки ефективності менеджменту персоналу не просто набуває особливого значення – вона стає надзвичайно важливою процедурою на підприємстві.

Детальний аналіз сучасних економічних робіт з даної проблематики [], який було здійснено у розділі 1, підтверджує наявність безлічі підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу промислових підприємств, на



що вказує відсутність схожості в існуючих трактуваннях сутнісних характеристик цього поняття. Комплексно вивчаючи категорію «ефективність» було виявлено, що вся різноманітність досліджених міркувань стосовно даного поняття базується на виокремленні напрямів функціонування системи менеджменту підприємства. Враховуючи це, можна відзначити, що доцільно розглядати різні види ефективності менеджменту персоналу підприємства, серед яких найбільш впливовими є: економічна, соціальна, організаційна, управлінська.

Детальне вивчення та систематизація напрацювань відомих вчених у галузі менеджменту персоналу дозволили узагальнити та обґрунтувати існуючі підходи щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. Їх ґрунтовний аналіз дав можливість визначити 4 напрямки: 1) системний підхід (Т. Балановська, Н. Беляцькій, Р. Вдовиченко, І. Горбачова, Т. Мостенська, В. Рульєв, Т. Сергієнко Ю. Сурмін, Р. Хасті); 2) цільовий підхід (О. Амосов, М. Армстронг, Л. Балабанова, В. Галенко, Д. Гест, Дж. Іванцевич, Дж. Коул, А. Лобанов, Г. Одінцова, И. Макарова, В. Рульєв, И. Самигін, О. Сардак); 3) витратний підхід (Ю. Одегов, Л. Карташова, Г. Побережна); 4) ресурсний (Л. Лазаренко, С. Мордовін, И. Хентце); 5) зацікавлених сторін (А. Азриліян, Т. Боровик, В. Жильченкова, Р. Марр, А. Фліастер).

На сьогодні проблема оцінки ефективності менеджменту персоналу має певну складність, що пояснюється відсутністю однозначного теоретичного і практичного вирішення. Так, при дослідженні та оцінюванні ефективності менеджменту персоналу практично не можливо врахувати значні резерви інтенсивності роботи кожного окремого працівника, які можуть змінюватися та залежати від його бажань, натхнення, настрою, задоволеності працею. Враховуючи це, а також в контексті майбутнього формування дієвого механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, запропоновано

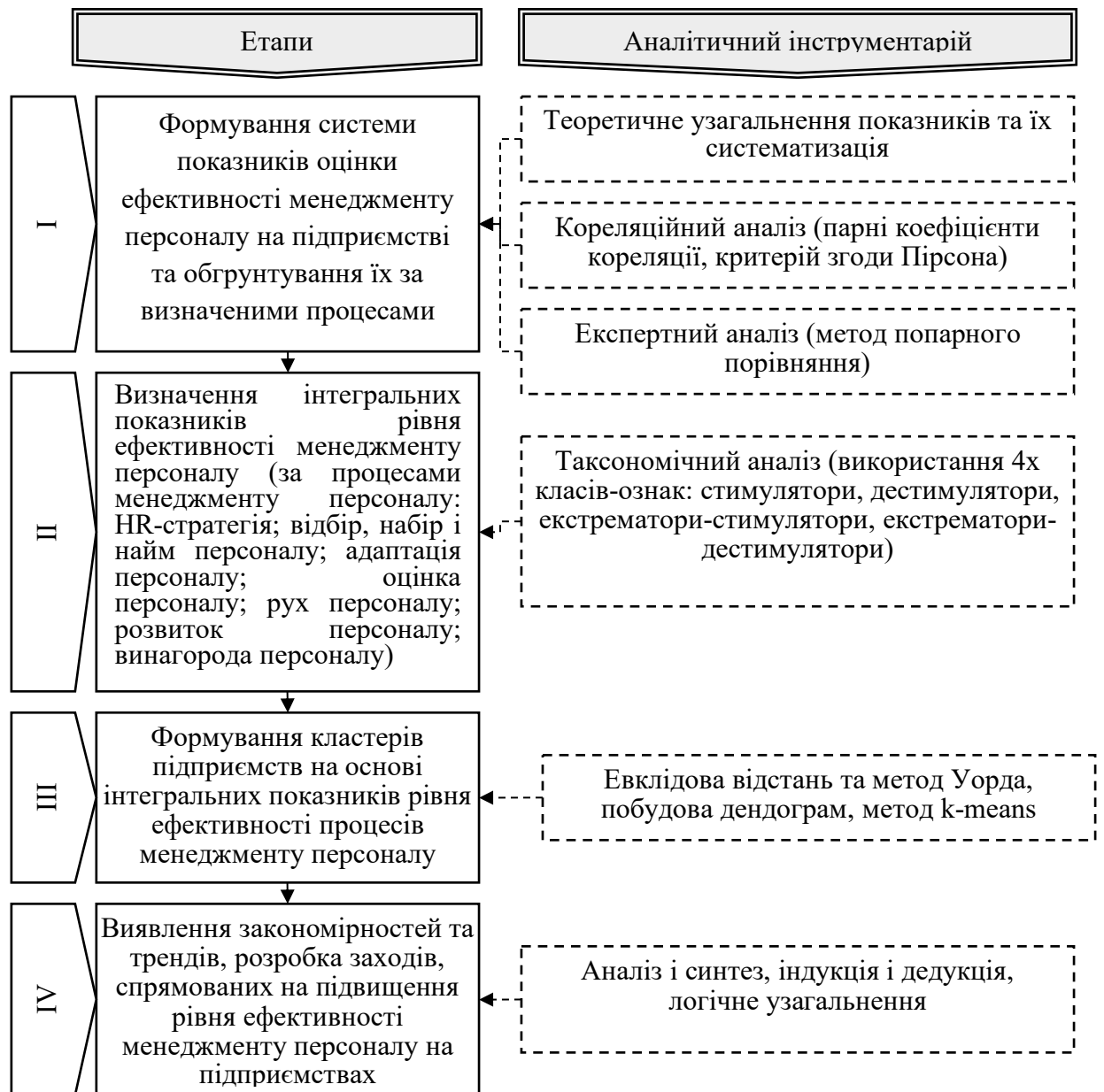
методичний підхід щодо оцінки ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства.

Отже, враховуючи відсутність єдиного дієвого інструменту визначення рівня ефективності менеджменту персоналу, відповідно до запропонованої моделі оцінювання ефективності менеджменту персоналу розроблено методичний підхід щодо оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, схема якого представлена на рис. 2.9.

Зазначимо, що для кожного етапу було визначено аналітичний інструментарій (набір методів) для проведення дослідження й отримання якісних та коректних результатів. Застосування даного підходу щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу дозволяє не тільки визначити основні закономірності та тренди, що існують на вітчизняних промислових підприємствах, але й використати отримані результати з метою вдосконалення забезпечення ефективності менеджменту персоналу на стратегічному та тактичному рівнях.

Першим етапом запропонованої схеми є формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві.

Так, у своїй роботі Г. Дудукало [99] ефективність управління персоналом визначає в розрізі дев'яти функцій управління персоналом за відповідними індикаторами: аналіз та планування персоналу; набір персоналу; відбір персоналу; атестація та оцінювання кадрів; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток і навчання персоналу.



**Рис. 2.9. Схема методичного підходу щодо оцінки ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства**

Відомий російський вчений О. Єгоршин [42] використовує показники, що відображають «вузькі місця» в роботі персоналу, та пропонує розрахувати комплексний показник ефективності з використанням кількісних та якісних методів дослідження (кореляційного аналіз, експертні методи, розрахунок середньозваженого). Головною перевагою такого підходу до визначення ефективності менеджменту персоналу є можливість для підприємства визначити шляхи матеріального стимулювання персоналу.

Л. Ніколаєнко [100] також досліджує ефективність менеджменту персоналу з використанням широкого кола методів та дає їй статистичну оцінку з метою прогнозування виробітку на 1 працівника та плинності персоналу залежно від значень факторних показників (склад персоналу, розвиток персоналу, організаційно-структурні та соціальні показники).

Н. Гавкалова відповідно до представленого в дослідженні [38] соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу пропонує визначити головні рушійні сили (фактори), що впливають та обумовлюють рівень ефективності менеджменту персоналу та дослідити величини цих факторів на підприємствах. Тим самим стає можливим прогнозування структурних змін ефективності менеджменту персоналу та визначення необхідності інвестування у розвиток інтелектуального капіталу.

Так, В. Лук'янихін запропонував склад показників, який усебічно відображає ефективність менеджменту персоналу в економічному, організаційному та соціальному аспектах [101]. Іншої точки зору додержується А. Крамаренко, яка модифікувала та адаптувала традиційну систему збалансованих показників до завдань дослідження стратегічного управління персоналом вітчизняних підприємств, та виокремила наступні групи: економічна складова, мотиваційна складова, ефективність процесів управління персоналом та «розвиток/навчання». Акцентуючи увагу на нівелюванні основних недоліків існуючих підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу завдяки використанню запропонованого підходу, серед яких головним є відсутність механізму відбору показників для оцінки, автор, у свою чергу, по кожній складовій використовує необґрунтований комплекс показників.

На думку Т. Власенко, для побудови аналітичного підходу до визначення ефективності менеджменту персоналу необхідно обирати показники, які характеризують міру досягнення науково-технічних, економічних, соціально-психологічних та структурно-організаційних цілей менеджменту персоналу.

Російські вчені М. Глазов, І. Фірова, О. Істоміна визнають правильною точкою зору про те, що найбільш загальними показниками ефективності менеджменту персоналу, можуть вважатися головні економічні показники діяльності підприємства [102, С. 180], до яких відноситься: продуктивність праці, зарплатоємкість продукції, вартість персоналу управління на рубль реалізації продукції, прибуток на рубль реалізації продукції, відсоток плинності. Окрім цього, для більш ретельного аналізу і формулювання відповідних висновків можуть бути залучені додаткові показники оцінки стану персоналу, які науковці пропонують згрупувати в такі основні групи: додаткові показники руху персоналу (коефіцієнти інтенсивності обороту з прийому, з вибуття, заміщення кадрів); показники техніки безпеки і виробничого травматизму (кількість травм і нещасних випадків); показники стану здоров'я працюючих (число профзахворювань, витрати за листками непрацездатності тощо); показники дисципліни праці (кількість запізнь на роботу, число пропусків днів роботи без поважних причин); показники задоволеності працею (коефіцієнти задоволеності, кількість поданих скарг, кількість конфліктів у відділах і робочих колективах, зростання укладених шлюбів і кількості народжених дітей); показники статево-вікової структури персоналу (кількість чоловіків і жінок серед працюючих, кількість і динаміка за віковими групами, кількість багатодітних матерів, неповних сімей тощо); показники кваліфікаційного складу кадрів (питома вага інженерно-технічних працівників, число працівників з вищою, середньою і іншою професійною освітою, середній тарифний коефіцієнт робітників і виконуваних робіт); показники творчого потенціалу кадрів (кількість поданих раціоналізаторських пропозицій, заявок на відкриття і винаходи, кількість нагород і почесних грамот за інновації); показники оцінки діяльності безпосередньо відділу управління персоналом (відповідність нормативу чисельності відділу в загальному числі працівників апарату управління підприємства, рівень співпраці відділу з іншими підрозділами організаційної структури управління (визначається кількістю регулярно проведених заходів), наявність у відділі

штатних посад соціальних психологів, менеджерів по персоналу, використання ними сучасних методів науки управління персоналом, динаміка витрат по відділу на навчання, підвищення кваліфікації, стажування за кордоном, кількість розроблених відділом інструкцій, положень, методик з питань управління персоналом).

Досліджуючи напрацювання Н. Василенки та Г. Черевка, акцентуємо увагу на важливому висновку, зробленого в результаті факторного аналізу ефективності використання персоналу: «головний резерв зростання продуктивності праці – збільшення оплати праці» [103].

В системі управління персоналом, на думку А. Дейнеки, особливе значення надається оцінці результативності праці. З метою підвищення об'єктивності, достовірності і точності вихідних оціночних даних він пропонує реалізувати наступне [104, С. 214]: обґрунтування стандартів результативності праці та критеріїв оцінки для кожного робочого місця; розробка процедури проведення атестації, яка встановлює, хто, коли і як буде її здійснювати; визначення співробітників, персонально відповідальних за проведення оцінки праці; збір необхідних даних про результативність праці працівників, які атестуються; розрахунок основних показників результативності праці працівників і обґрунтування оцінки; обговорення оцінки з працівником і прийняття рішення про результати атестації.

Окрім цього, А. Дейнека наголошує, що в системі управління персоналом важливими показниками економічної ефективності є як результати, так і витрати підприємства на здійснення виробничої та управлінської діяльності.

Із застосуванням сценарного підходу досліджує ефективність використання потенціалу економічних кадрів І. Зинов'єв. Особливістю його підходу є врахування факторів-індикаторів, цільових та управляючих факторів, що дозволяє: здійснити експерту оцінку взаємодії елементів системи «ефективність використання потенціалу економічних кадрів сільським господарством» – «елементи внутрішнього і зовнішнього середовищ

соціально-економічного розвитку аграрного виробництва»; побудувати матриці прискорення і гальмування дії факторів; розробити когнітивну модель; визначити матриці суміжності й знаковоорієнтованого графа; змоделювати імпульсний процес на основі сценарного підходу [105].

Іншої точки зору додержується С. Олійник, який у своєму напрацюванні «Теорія та практика менеджменту персоналу» [106, С. 321] для визначення економічної ефективності стосовно менеджменту персоналу пропонує оцінювати: досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого та мотивованого колективу; досягнення цілей, поставлених перед менеджментом персоналу, з мінімальними витратами коштів; вибір найбільш ефективних методів менеджменту персоналу, що забезпечують результативність самого процесу менеджменту.

Таким чином, узагальнений аналіз показників оцінки ефективності менеджменту персоналу, дозволив зробити наступні висновки:

Враховуючи те, що кількість показників у сформованій системі повинна мати необхідний та доцільний об'єм, щоб, з одного боку, не знижувати вірогідність та точність результатів оцінки, а з іншого – не збільшувати витрати на проведення вимірів і обчислень, сформовано наступну сукупність показників оцінки ефективності менеджменту персоналу.

Необхідно акцентувати увагу, що визначити ефективність менеджменту персоналу не можливо тільки проводячи паралель між кількісними економічними показниками. Адже вимір ефективності не збільшує її автоматично, на думку Д. Кендрика [107]. Тому важливий комплексний підхід із застосуванням певних критеріїв, які дозволять зрозуміти наскільки ефективна система менеджменту персоналу. Так, ще М. Армстронг зазначав, що процес вимірювання результатів у вигляді досягнутого рівня ефективності в порівнянні з очікуваннями, фокусується на цілях, стандартах, критеріях та показниках ефективності [44, С. 275].

Відомий вчений О. Єгоршин до основних критеріїв ефективності менеджменту персоналу відносить економічну ефективність кінцевих

результатів діяльності підприємства, якість, результативність, складність праці, соціальна ефективність. Ґрунтовно доповнює цей перелік В. Лук'янихін, включивши економічність, якість, надійність, рівномірність.

С. Шекшня пропонує характеризувати ефективність управління персоналом за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [43, С. 273].

Відрізняються за своїм складом критерії ефективності, що запропоновані С. Олійником [106, С. 325]: термін окупності витрат; розміри приросту доходів; мінімум поточних витрат; максимум прибутку; мінімізація витрат на випуск продукції за рахунок витрат на робочу силу.

Враховуючи те, що ефективно діюча система менеджменту персоналу повинна складатися з абсолютно всіх процедур по роботі з персоналом, починаючи з визначення та складання основних ідей з взаємодії адміністрації та керівництва з співробітниками та закінчуючи звільненням працівників, важливим елементом дослідження є обґрунтування показників оцінки ефективності менеджменту персоналу за процесами, які повинні чітко функціонувати та взаємодіяти між собою.

Таким чином, узагальнена характеристика ефективності процесів менеджменту персоналу та віднесення відповідних показників для їх оцінки представлена в табл. 2.7. Головною властивістю набору запропонованих показників, що характеризують різні процеси ефективності менеджменту персоналу, є їх багатокритеріальність та відповідно різноспрямованість в контексті оцінки якості кадрових процесів на підприємстві. Так, заплановане збільшення значень одних показників веде до небажаної зміни інших, що у підсумку ускладнює вибір компромісного управлінського рішення. Для ефективного вирішення такої задачі та аналізу багатокритеріальних процесів більшість вчених використовує метод таксономії, орієнтований на дослідження об'єктів з великим числом різнорідних ознак, що по різному впливають на «ефективність» цих об'єктів.



**Узагальнена характеристика ефективності процесів менеджменту персоналу із зазначенням відповідних показників**

| ЕПМП   | Характеристика  | Показники   |
|--|---|---|
| 1  | 2   | 3   |
| Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)   | Передбачає оцінку якості функцій, пов'язаних з розробкою кадрової політики і стратегій менеджменту персоналу, а також функцій, спрямованих на аналіз потенціалу персоналу та ринку праці в цілому   | темп зростання продуктивності праці;<br>коефіцієнт трудової дисципліни;<br>відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом в загальному числі працівників апарату управління підприємства;<br>узагальнюючий показник ефективності виробництва |
| Ефективність відбору, набору і найму персоналу | Передбачає оцінку організації кадрового планування діючого персоналу, планування і подальше прогнозування існуючої потреби в нових кадрах, визначення рівня організації найму працівників, забезпечення співбесіди, кількісну та якісну оцінку ефективності відбору і прийому на підприємство кадрів  | коефіцієнт укомплектованості кадрами;<br>рівень забезпеченості підприємства кадрами;<br>частка посад закритих зовнішніми кандидатами;<br>темп зростання частки незакритих вакансій  |
| Ефективність адаптації персоналу               | Передбачає оцінку швидкості введення в посаду нового працівника та його пристосування до нової корпоративної культури, визначення результативності здійснення заходів, спрямованих на адаптацію нових кадрів  | коефіцієнт адаптації;<br>коефіцієнт проходження випробувального терміну;<br>темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу;<br>частка новачків, які працюють більше 1 року з числа прийнятих протягом 2 років  |
| Ефективність оцінки персоналу                  | Передбачає оцінку процесу організації раціонального використання персоналу, визначення відповідності кваліфікації робітника посаді, яку він займає, аналіз матеріально-технічного та ділового забезпечення системи менеджменту персоналу. Важливими для оцінки є також такі функціональні процеси: аналіз і подальше регулювання як особистісних, так і групових трудових взаємин нинішніх співробітників того чи іншого підприємства; аналіз відносин безпосередньо керівників | рівень виконання плану проведення оцінки персоналу;<br>коефіцієнт дублювання функцій працівників;<br>рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу;<br>питома вага атестованих співробітників                |
| Ефективність руху персоналу                    | Передбачає оцінку раціонального використання і розподілу персоналу за існуючими на підприємстві підрозділами, управління зайнятістю в цілому і облік прийому, переміщення, звільнення кожного із працівників. Окрім цього включає аналіз процесу просування тих чи інших співробітників по кар'єрних сходах і організації резерву кадрів.   | рівень організації робочих місць;<br>коефіцієнт плинності кадрів,<br>частка посад закритих внутрішніми кандидатами;<br>темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників  |

| 1                                 | 2  | 3   |
|-----------------------------------|--|---|
| Ефективність розвитку персоналу   | Передбачає оцінку інтенсивності підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві, швидкості професійної орієнтації працівників, визначення рівня оновлення, накопичення та збагачення інтелектуального капіталу підприємства. Важливою передумовою здійснення ефективного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу є якісна періодична оцінка. | коефіцієнт розвитку персоналу; коефіцієнт освітнього рівня працівників; частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію; частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації            |
| Ефективність винагороди персоналу | Передбачає оцінку рівня застосування всіх форм матеріального стимулювання, аналіз якості процесів: управління мотивами поведінки працівників, нормування і тарифікації   | коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі;  |
| Ефективність винагороди персоналу | процесу виробництва, розробки системи заробітної плати, організації морально позитивного підкріплення персоналу у вигляді заохочень, розвитку організаційної культури працівників і їх фізичним вихованням, а також забезпеченням охорони відпочинку.  | співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал; рівень соціальної забезпеченості працівників |

З метою забезпечення інформаційної односпрямованості показників в теорії таксономії здійснюється розділення показників на стимулятори (ситуація, коли найкращими значеннями визначених показників є їх максимальні значення) і дестимулятори (ситуація, коли найкращими значеннями показників є мінімальні значення, тобто ознаки, які гальмують розвиток) [108]. Але як зазначав О. Бандурка, досліджуючи питання економічної безпеки: «Спроби відшукати синтетичний показник економічної безпеки є не продуктивними, тому що в цій справі кожна дрібниця може обернутися великими збитками. Можна мати відмінні показники соціально-психологічного стану колективу, платіжної здатності, ефективну технологію і високий рівень науково-дослідних і конструкторських робіт, витрати на протязі кількох років десятків млн. грн. на розробку нового продукту, а ваш окремий розробник продасть його вашому конкуренту за кілька тис. доларів, що задасть вам мільйонні збитки і втрату конкурентної спроможності» [109, с. 192].

Тому стає надважливим в процесі дослідження ефективності менеджменту персоналу врахувати наступне: є ознаки, що змінюють напрямок свого впливу на ефективність в залежності від свого числового значення і тому легко переходять з класу стимуляторів до класу дестимуляторів і навпаки. Для прикладу, проілюструємо наступну ситуацію: недостатня загальна кількість працівників відділу управління персоналом може не забезпечити виконання завдань менеджменту персоналу в необхідному обсязі і з потрібною якістю, тому для підвищення ефективності організації роботи даного відділу значення цього показника бажано збільшувати, тому цей показник слід відносити до класу стимуляторів. Однак, якщо кількість працівників відділу управління персоналом буде занадто великою, то витрати на утримання апарату даного відділу стануть надмірними. Тоді для підвищення ефективності менеджменту персоналу значення даного показника слід знижувати, що підтверджує його приналежність до класу дестимуляторів. В результаті розглянутий показник може бути стимулятором або дестимулятором в залежності від свого поточного значення.

Отже, з метою нівелювання головних недоліків традиційного таксономічного аналізу, забезпечення математичної коректності та простоти застосування методу, стає актуальним урахування неоднозначності напрямків бажаних змін часткових показників, що об'єднуються в єдиний показник, в контексті визначення таксономічного показника рівня ефективності менеджменту персоналу.

Так, деякі вчені застосовують у своїх дослідженнях поняття «номінатори». Іншої точки зору додержуються В. Воробйов, В. Городнов, О. Фик, С. Побережний [110], які у свої роботах окрім стимуляторів та дестимуляторів для формування та визначення рівня розвитку використовують такі класи ознак, як «екстрематори-стимулятори» та «екстрематори-дестимулятори» (табл. 2.8). Блок-схема модифікованого алгоритму визначення таксономічного показника рівня ЕМП представлена на рис. 2.12.

**Характеристика класу ознак факторів ефективності менеджменту персоналу підприємства (організації)**

| Клас ознак                 | Вплив | Характеристика  |
|----------------------------|-------|---|
| стимулятори                | +     | ознаки, що позитивно впливають на ефективність менеджменту персоналу, того зростання досліджуваного показника є бажаним з точки зору оцінюваної латентної ознаки.   |
| дестимулятори              | –     | ознаки, які знижують ефективність менеджменту персоналу, тобто зростання досліджуваного показника є небажаним з точки зору оцінюваної прихованої властивості  |
| екстрематори-стимулятори   | =+    | ознаки, позитивний вплив яких на ефективність менеджменту персоналу не є монотонним і може мати властивості стимулятора в тому випадку, коли значення ознак знаходяться ближче всього до оптимальних значень (мінімальна відстань)  |
| екстрематори-дестимулятори | =–    | ознаки, негативний вплив яких на ефективність менеджменту персоналу не є монотонним і може мати властивості дестимулятора в тому випадку, коли значення ознак знаходяться як найдалі від оптимальних значень (максимальна відстань) |

Отже, з метою представлення комплексного характеру оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства запропоновано використовувати таксономічний аналіз з модифікованим алгоритмом, який дозволяє коректно диференціювати ознаки матриці спостережень та вивести інтегральні показники за процесами менеджменту персоналу.

Застосування саме таксономічного аналізу підтверджується наявністю умов, сприятливих для зменшення числа змінних.

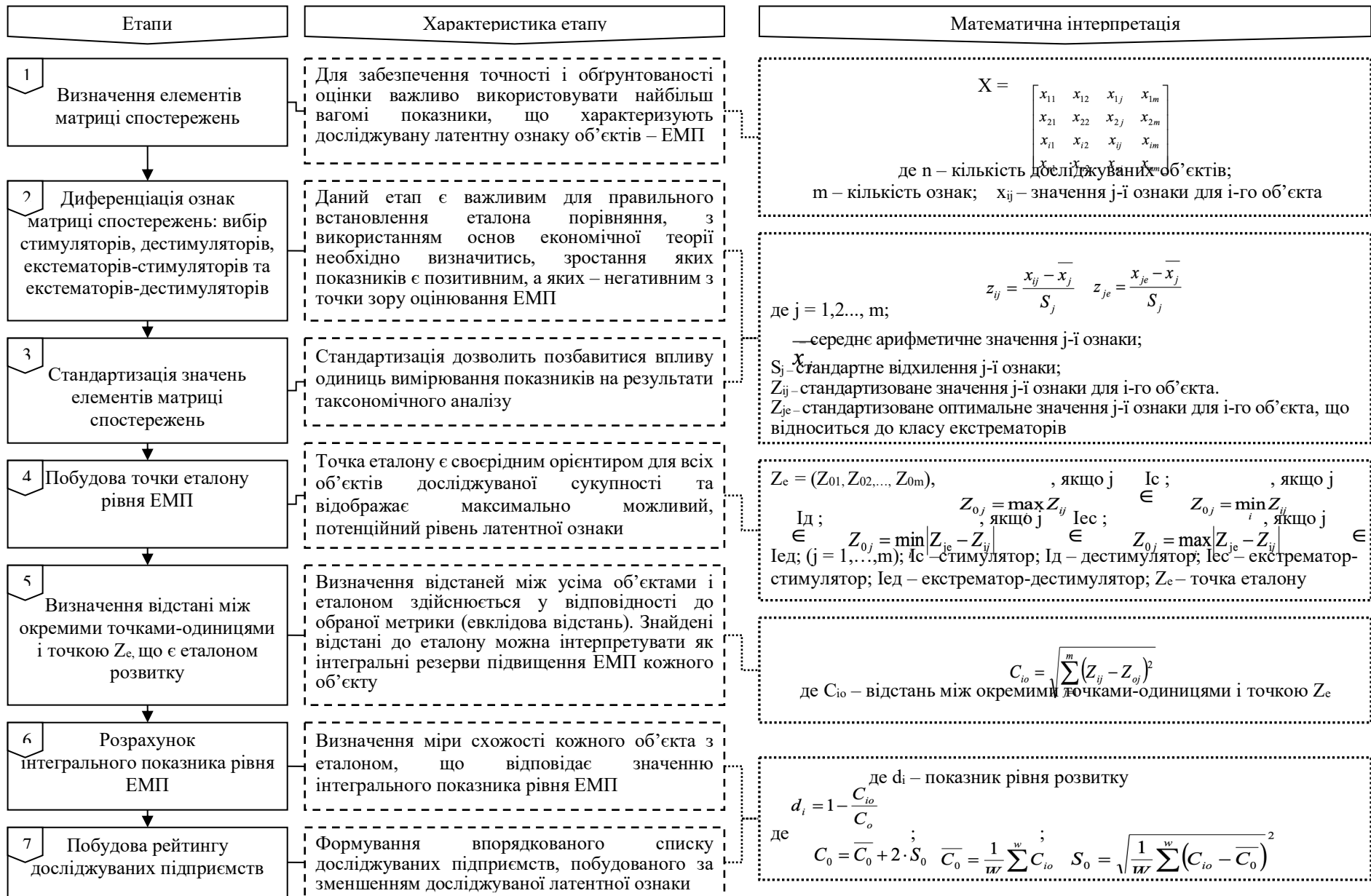


Рис. 2.12. Алгоритм визначення таксономічного індикатора рівня ефективності менеджменту персоналу

Сукупність показників-індикаторів оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства із зазначенням їх характеру впливу представлена в табл. 2.9.

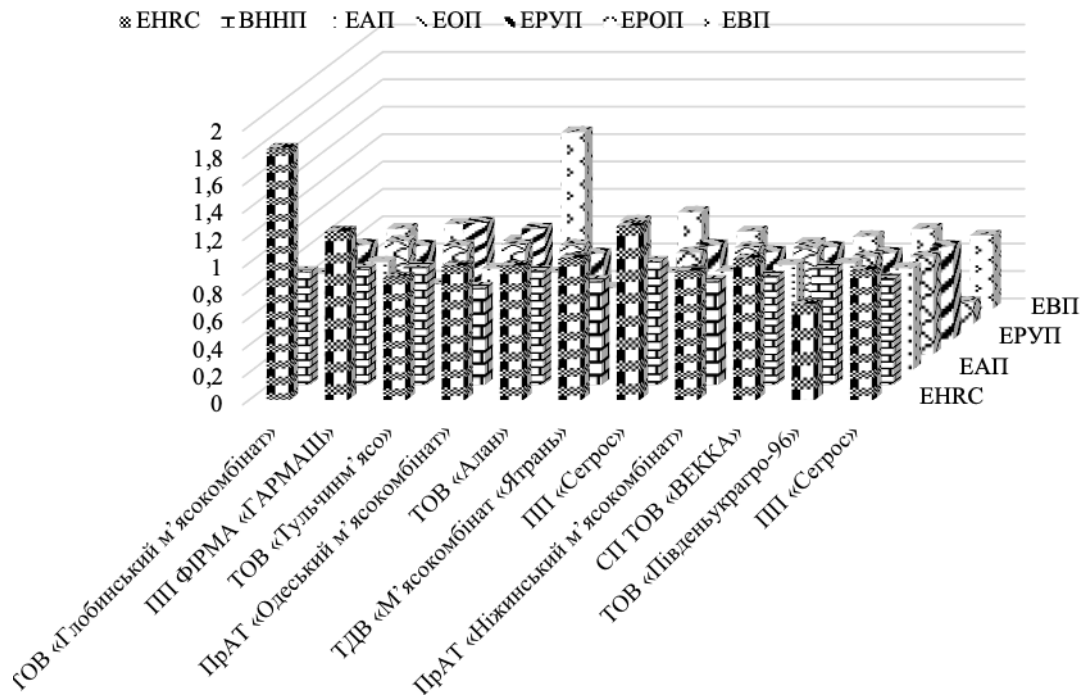
Таблиця 2.9

**Сукупність показників-індикаторів оцінки ефективності  
менеджменту персоналу підприємства**

| Процеси МП                                     | Показники-індикатори   | Ознака                 |
|--|--|------------------------|
| Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)   | темپ зростання продуктивності праці  | стимулятор             |
|  | коефіцієнт трудової дисципліни   | стимулятор             |
|  | відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом в загальному числі працівників апарату управління підприємства | стимулятор-екстрематор |
|  | узагальнюючий показник ефективності виробництва  | стимулятор             |
| Ефективність відбору, набору і найму персоналу | коефіцієнт укомплектованості кадрами   | стимулятор             |
|  | рівень забезпеченості підприємства кадрами   | стимулятор-екстрематор |
|  | частка посад закритих зовнішніми кандидатами   | стимулятор-екстрематор |
|  | темп зростання частки незакритих вакансій  | дестимулятор           |
| Ефективність адаптації персоналу               | коефіцієнт адаптації   | екстрематор-стимулятор |
|  | коефіцієнт проходження випробувального терміну   | стимулятор             |
|  | темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу  | дестимулятор           |
|  | частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років  | стимулятор             |
| Ефективність оцінки персоналу                  | рівень виконання плану проведення оцінки персоналу   | стимулятор             |
|  | коефіцієнт дублювання функцій працівників  | дестимулятор           |
|  | рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу                                 | стимулятор             |
|  | питома вага атестованих співробітників   | стимулятор             |
| Ефективність руху персоналу                    | рівень організації робочих місць   | стимулятор             |
|  | коефіцієнт плинності кадрів  | дестимулятор           |
|  | частка посад закритих внутрішніми кандидатами  | стимулятор             |
|  | темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників  | дестимулятор           |
| Ефективність розвитку персоналу                | коефіцієнт розвитку персоналу  | стимулятор             |
|  | коефіцієнт освітнього рівня працівників  | стимулятор-екстрематор |
|  | частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію   | стимулятор             |
|  | частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації   | стимулятор-екстрематор |
| Ефективність винагороди персоналу              | коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі  | стимулятор-екстрематор |
|  | співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати   | стимулятор-екстрематор |
|  | частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал                                  | стимулятор-екстрематор |
|  | рівень соціальної забезпеченості працівників   | стимулятор-екстрематор |

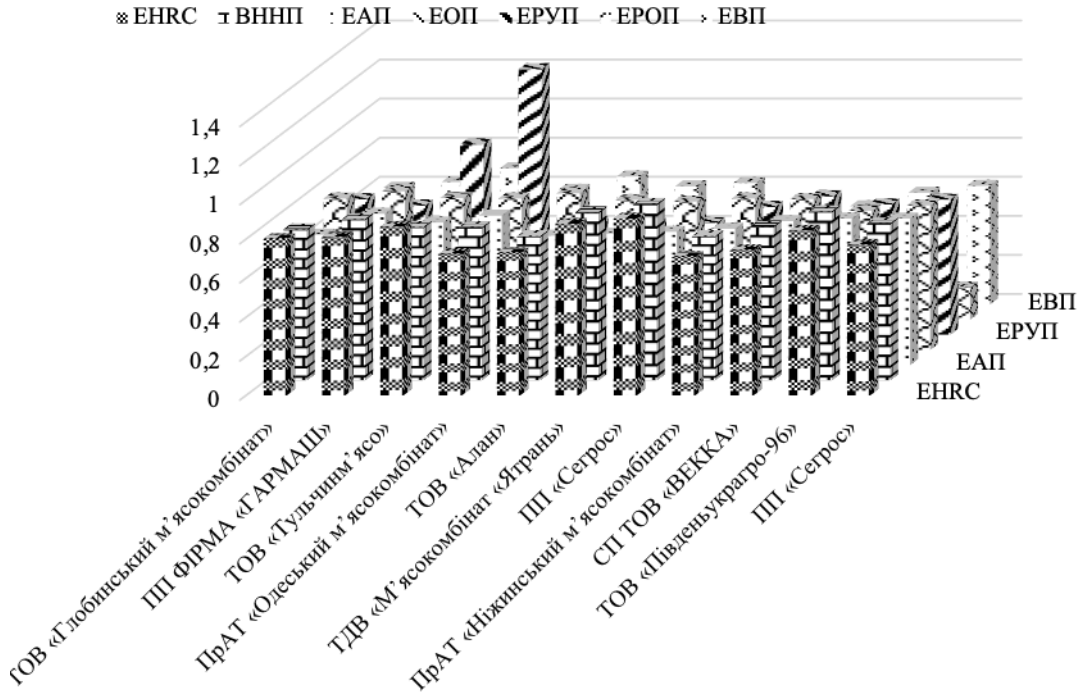
Представлений нами підхід обчислення інтегральної оцінки може бути використаний для прогнозування роботи кадрової служби і прийняття адекватних управлінських рішень.

Отримані значення інтегральних показників рівня ефективності кожного процесу менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за 2017–2019 рр. представлено на рис. 2.13 – 2.15.

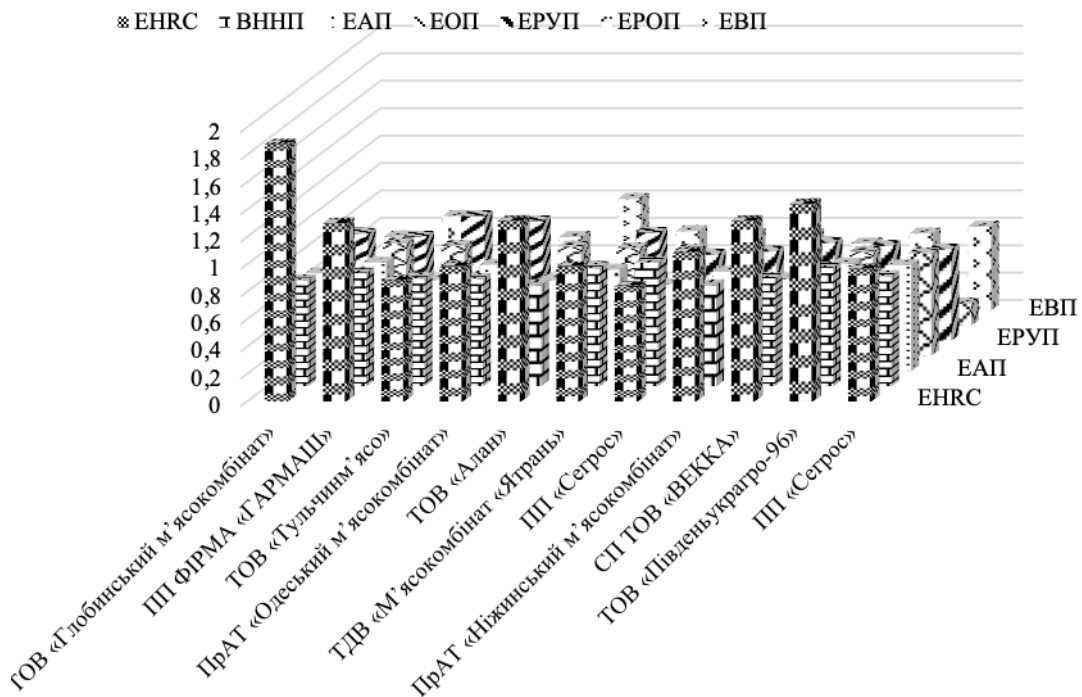


де ENRC – ефективність HR-стратегії; VNNP – ефективність відбору, набору і найму персоналу; EAP – ефективність адаптації персоналу; EOP – ефективність оцінки персоналу; ERUP – ефективність руху персоналу; EROP – ефективність розвитку персоналу; EVP – ефективність винагороди персоналу.

**Рис. 2.13. Значення інтегральних показників оцінки ефективності процесів менеджменту персоналу на промислових підприємствах за 2017 р.**



**Рис. 2.14. Значення інтегральних показників оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах за 2018 р.**



**Рис. 2.15. Значення інтегральних показників оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах за 2019 р.**

Досліджуючи вихідні дані й отримані результати розрахунку інтегральних показників можна припустити можливі причини низької ефективності



менеджменту персоналу: випуск неконкурентної продукції; випуск неякісної та бракованої продукції; випереджальне зростання заробітної плати в порівнянні з зростанням продуктивності праці (що обов'язково призводить до різкого збільшення собівартості); утримання зайвого персоналу («баласту», який не виправдовує навіть витрат на заробітню плату); збільшення нереалізованих запасів готової продукції (зростають витрати на її зберігання, знижується якість); збільшення витрат на персонал управління без подальшої віддачі у вигляді економії часу і ефективних інновацій у виробництві і реалізації продукції; висока плинність кадрів (простої устаткування, зниження продуктивності, витрати на новий набір, підготовку і навчання).

Отже, динаміка зміни розрахованих показників в часі, їх порівняння з галузевими показниками дозволяють оцінити ефективність менеджменту персоналу конкретного підприємства.

Наступним третім етапом є формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу для виявлення закономірностей та трендів, розробки заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах, що є завданням останнього четвертого етапу.

Залежно від способу кластеризації виділяють підходи на основі ієрархічних і ітеративних процедур. Найбільш відомою серед ієрархічних процедур є агломеративна, сутність якої полягає в тому, щоб об'єднувати дві найбільш близькі одиниці сукупності. Результати представляються у вигляді дендрограмми, що відображає ієрархію структур, в яких одні кластери розглядаються як елементи інших з більшим значенням відстані. В якості міри подібності використовується Евклідова або Манхеттенська відстань, хоча можливі й інші ознаки.

Ітеративні процедури оперують вихідними даними, вони більш прийнятні при багаточисельних сукупностях. Як критерій оцінки якості класифікації використовується ступінь збігу результатів угруповання за різними алгоритмами.

Таким чином, запропонований методичний підхід щодо оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на промисловому підприємстві включає: 1) формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві та обґрунтування їх за відповідними процесами; 2) визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу (за процесами менеджменту персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода); 3) формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу; 4) виявлення закономірностей та трендів, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах. Його застосування з одного боку дозволяє звести ряд показників до одного та дати однозначну оцінку сформованої ситуації, а з іншого прийняти остаточне рішення щодо кадрової політики при аналізі декількох кількісних оцінок процесів менеджменту персоналу.

## **Висновки до розділу 2**

1. Обґрунтовано необхідність використання методики якісної оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу, зміст якої полягає у виборі та оцінці критеріальних ознак, рівень яких у різних комбінаторних варіаціях визначає фазу життєвого циклу підприємства. В якості критеріальних ознак обрано рентабельність витрат на утримання персоналу, рентабельність витрат на розвиток персоналу та рентабельність персоналу.

2. Розвинуто бачення оцінки ефективності менеджменту персоналу, яке включає як оцінювання процесів впливу на кадрів в рамках підсистем менеджменту персоналу, представлених кадровою політикою, відбором, набором, наймом, адаптацією, оцінкою, рухом, розвитком персоналу та винагородою, так і управлінського впливу, який здійснюється спеціалізованим підрозділом з кадрів (HR-відділ) на зазначені підсистеми через відповідні функції управління. Такий підхід дозволяє як відстежувати рівень об'єкту

оцінки, так і визначати недоліки управлінського впливу на нього для розробки та впровадження найбільш доцільних заходів та інструментів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

3. Обґрунтовано економічний та управлінський зміст дефініції «функціональна підготовки управлінського персоналу», яка являє собою впорядковану сукупність засобів, інструментів та дій організації та її персоналу, орієнтованих на досягнення балансу цілей та інтересів розвитку, формування адекватних викликам зовнішнього та внутрішнього середовища компетентностей та здатностей персоналу управління, яке досягається за рахунок набуття персоналом нових знань, умінь та навиків як всередині організації, так і за рахунок споживання послуг з підготовки та перепідготовки за її межами, а також використання інших інструментів та засобів залучення необхідного для здійснення поступального розвитку організації персоналу.

4. Визначено теоретичні засади використання інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації, в основі яких лежить його типологія з поділом на зовнішні та внутрішні, превентивні, адаптивні, активні та пасивні інструменти досягнення професійного зростання керівників та спеціалістів, а також інтеграції відповідних інструментів в загальну систему менеджменту підприємства на основі впровадження правил та процедур управління кар'єрою, формування систем мотивації та стимулювання управлінського персоналу.

5. З метою підвищення стабільності функціонування підприємства вдосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу представлено у вигляді розробки відповідного механізму як інструменту організації діяльності персоналу завдяки застосуванню системи принципів, функцій, важелів, методів і заходів, що відповідають встановленим нормам і правилам, та застосування яких дає можливість систематично та цілеспрямовано моніторити і контролювати управлінський процес завдяки регламентації всіх процесів менеджменту персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### МЕХАНІЗМИ ТА СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ)

#### 3.1. Архітектоніка механізму функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства (організації)

На сьогоднішнє питання забезпечення ефективності менеджменту персоналу приділяється все більше уваги, адже в умовах глобальної інформаційної економіки саме персонал може стати найважливішим ресурсом для досягнення необхідних конкурентних переваг. Ефективне використання персоналу є основним резервом зростання обсягів виробництва будь-якого підприємства, регіону, країни в цілому. Актуальність даної проблеми полягає ще й в тому, що будь-яке сучасне підприємство, проіснувавши на ринку певну кількість часу, починає шукати шляхи поліпшення своєї роботи, резерви поліпшення використання персоналу. Однією з основних складових даного процесу є підвищення ефективності менеджменту персоналу за рахунок формування відповідного організаційно-економічного механізму.

Дослідженню аспектів ефективності менеджменту персоналу на підприємстві з точки зору активізації персоналу та розробки відповідного механізму присвячено наукові праці таких вчених, як: Л. Балабанова [111], Н. Гавкалова [112], Дж. Іванцевич [113], А. Кібанов [2], А. Крамаренко [114], В. Маслова [115], Б. Татулов [116] та інших. Проте, незважаючи на накопичений науковий і практичний досвід з визначеної проблематики, залишаються актуальними питання щодо визначення змісту, порядку формування та реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, вирішення яких дозволить підвищити результативність діяльності підприємства. У зв'язку з цим, метою роботи є обґрунтування структури

організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Перш ніж перейти до визначення сутності організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, необхідно визначитись з розумінням категорії «механізм». Так, більшість вчених наголошують на його системній та комплексній характеристиці. Зокрема, В. Пономаренко під механізмом розуміє сукупність станів та процесів, із яких складається явище [20]. У економічній енциклопедії поняття «механізм» визначають як систему, пристрій, спосіб, що встановлює порядок певного виду діяльності [117]. Механізм, що забезпечує процеси розвитку визначається найчастіше як складова механізму управління, яка відповідно до теорії управління повинна об'єднувати цілі управління, критерії управління, фактори управління, методи управління. Тому багато дослідників зазначають, що дослідження складних економічних систем варто проводити саме з позиції системного підходу, який є основою розробки методів і моделей удосконалення організаційної структури, управління функціонуванням соціально-економічних об'єктів, формують методологію дослідження складних об'єктів у процесі їх моделювання та аналізу [118, с. 43].

Що стосується категорії «організаційно-економічний механізм», то його частіше використовують у напрацюваннях з теорії управління. Так, на думку А. Сухорукова, організаційно-економічний механізм є «специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів системи), що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що утворюють певну цілісність, яка прагне в своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей». Тобто елементами системи є конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку і взаємозалежності, а також способи, прийоми, напрями діяльності в розрізі основних блоків [119, с. 20].

Питаннями організаційно-економічного механізму займалися такі дослідники як: М. С. Вихров, О. І. Гарафонова, О. Гавриляк, В. І. Даниленко П.

Єгоров, О. А. Єременко-Григоренко, Т. А. Кравцова, Ю. Лисенко, О. В. Новіков, Ю. В. Овсюченко, Т. В. Полозова, Е. Т. Шафієва Г. М. Шевченко, Т. А. Шилова. Їх розуміння досліджуваного поняття є досить різноманітними. Так, М. С. Вихров розуміє його як систему економічних важелів, яка організовує як зовнішні, так внутрішні господарські стосунки [120]. О. І. Гарафонова розуміє його як систему методів, способів, прийомів формування і регулювання відносин об'єктів з внутрішнім і зовнішнім середовищем [121]. О. Гавриляк представляє його як перелік складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ і процесів та сукупність організаційних і розпорядчих взаємозалежних дій [122]. Різномічне значення у Б. З. Мільнера, А. В. Кочеткова та Д. Г. Левчук, які визначають його і як способи дії на об'єкт управління з використанням різних методів, як систему розподілу і забезпечення ресурсами та як сукупність елементів процесу прийняття рішень [123]. Ю. Лисенко і П. Єгоров наголошують на формуванні системи цілей та стимулів, які дозволяють перетворювати потреби суспільства в рух засобів виробництва і його кінцевих результатів для задоволення платоспроможного попиту [124]. Як сукупність елементів управління, що включає інструменти, методи, способи, правила і процедури організаційно-економічний механізм бачить М. М. Новікова [125]. Подібне значення у О. Г. Гончарука, де організаційно-економічний механізм визначає зміст процесу управління як його основне завдання, що виступає системою інструментів – методів, операцій, важелів, організаційних структур і взаємозв'язків між ними [126]. Акцент на організаційних структурах, формах, методах управління і правових формах роблять і такі автори [127], що організовує процес відтворення. Як сукупність методів і способів даний механізм визначає і Т. А. Шилова [128]. Більш розширене бачення інструментів у Т. В. Полозової та Ю. В. Овсюченко, які виокремлюють організаційні, фінансові, економічні методи, способи, форми, інструменти та важелі як частину господарського механізму [129]. Поєднання сукупності інструментів (методи, прийоми і правила господарювання), організаційної структури та прийняття рішень зазначено у Е. Т. Шафієвої [130].

Т. А. Кравцова визначає цей механізм як найбільш активну складову частину системи управління [131]. Як слушно зазначено в роботі [127] механізм повинен забезпечувати відповідний вихід, використовуючи ресурси та інформацію на вході. Структуру механізму мають формувати такі управлінські інструменти як: цілі, функції, методи, форми управління, важелі, регулятори, функціональні підсистеми, підсистеми забезпечення, використання яких дозволяє підтримувати його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективно використовувати наявні ресурси. Включення суб'єкту до структури механізму обумовлено потребою у здійсненні управлінського впливу на об'єкт управління та необхідністю прийняття управлінських рішень, що безпосередньо здійснюється суб'єктом.

Окрім цього, доцільно відзначити, що організаційно-економічний механізм не може існувати як замкнена система, він є динамічною відкритою системою, яка враховує вплив множини внутрішніх та зовнішніх факторів, так як забезпечення ефективності промислового підприємства може гальмуватися або обмежуватися різними впливами та факторами.

Необхідно зазначити, що ефективність менеджменту персоналу доцільно розглядати як частину загальної ефективності підприємства в цілому. В залежності від того, як персонал виконує свої обов'язки, яким чином на підприємстві відбувається процес формування та використання інтелектуального та соціального капіталу, досягається відповідний рівень соціально-економічної ефективності менеджменту персоналу. Як зазначає А. Крамаренко, ефективність в галузі управління персоналом означає досягнення цілей підприємства шляхом використання працівників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) та при найбільш сприятливішому співвідношенні між результатами праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці) [132]. Тобто для визначення ефективності вченим пропонується розрахувати два показники: продуктивність та економічність

праці. Тобто, за певних умов зростання одного показника може призводити до скорочення іншого, і навпаки.

У той же час, Д. Іванцевич і А. Лобанов стверджують, що оцінка ефективності менеджменту персоналу – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат і вигод, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом для співвіднесення їх результатів із підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства [113]. У даному визначенні враховуються три важливі аспекти визначення ефективності: два внутрішні фактори, а саме аналіз планових показників та врахування стратегічних аспектів діяльності; та зовнішній фактор – а саме результати діяльності підприємств-конкурентів. Такий багатоаспектний підхід до визначення з одного боку дозволяє врахувати широкий спектр факторів, що впливають на ефективність, але, у той же час, створює певні труднощі з пошуком необхідної достовірної інформації та безпосереднім розрахунком показника.

Також слід зауважити, що Б. Татулов при оцінці ефективності менеджменту персоналу враховує витрати на досягнення поставлених цілей [116]. Тобто, на відміну від Д. Іванцевича та А. Лобанова, основним та єдиним аспектом визначення ефективності менеджменту персоналу є рівень досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім того, необхідно приділити увагу основним підходам до ефективності менеджменту персоналу. Так, В. Маслова стосовно менеджменту персоналу виділяє три підходи [115]:

досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого і мотивованого персоналу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики;

досягнення цілей, поставлених перед менеджментом персоналу, з мінімальними витратами коштів;

вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність самого процесу керування.



Найбільш доцільною в прикладному застосуванні є оцінка окремих напрямків роботи з персоналом (підсистем менеджменту персоналу), що дозволяє не тільки ідентифікувати витрати на персонал, але і достатньо точно визначити показники ефективності.

Щоб стверджувати, наскільки ефективна система менеджменту персоналу, необхідні певні критерії, які дозволяють зробити такий аналіз. Вибір тих чи інших критеріїв залежить від фактору керівництва (діяльність конкретно взятого керівника), колективного (трудова показники колективу), або індивідуального (особливості виконавців) фактору. Так, Б. Татулов на основі досліджень різних вчених-економістів виділяє дві групи критеріїв ефективності управління персоналом, а саме [116]: соціально-психологічні (задоволеність колективу, самооцінка колективу, мотивація персоналу, авторитет керівника) та економічні (дієвість, якість, нововведення, економічність, продуктивність і прибутковість). Тобто такі економічні критерії, як економічність, продуктивність і прибутковість певним чином, пов'язані з ефективністю витрат на персонал.

Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, як будь-яка система управління, складається з керуючої (суб'єкти) та керованої (об'єкти) підсистем. Головними суб'єктами менеджменту персоналу на підприємстві є лінійні та функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для менеджменту персоналу інформацією, об'єктами можуть виступати наймані працівники, трудові колективи, структурні підрозділи, підприємство як єдине ціле.

Важливою складовою формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу є визначення його цілей:

організаційних, що включають формування організаційної структури та структури менеджменту персоналу, здійснення стабільних комунікаційних процесів між персоналом підприємства;

мотиваційних, що включають управління мотивацією поведінки персоналу, управління розвитком персоналу, зниження плинності персоналу, управління соціальним розвитком;

економічних, що включають підвищення ефективності праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення максимального прибутку та забезпечення високої соціальної ефективності функціонування;

соціальних, що включають соціалізацію діяльності персоналу, корпоративність в управлінні, вирішення соціальних проблем.

Таким чином, основними завданнями механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства є: формування дієвої кадрової політики; створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, що включає моральне та матеріальне заохочення; орієнтація підприємства на інтелектуальний розвиток його персоналу; розвиток соціально орієнтованого управління на підприємстві; розробка чітко формалізованих кадрових документів тощо.

Для вирішення основних завдань організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, необхідно дотримуватись конкретних принципів. Під принципами розуміються основні правила, норми і положення, якими повинні керуватися менеджери при формуванні та реалізації механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Аналіз наукової літератури дав змогу узагальнити та виокремити найважливіші принципи, врахування яких забезпечить дієвість механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу: ефективність, стабільність, комплексність, системність, оптимальність, збалансованість, оперативність, гнучкість. Визначені принципи передбачають досягнення економічного результату за рахунок нівелювання неефективних функціональних процесів, врахування різних форм, методів та засобів менеджменту персоналу, використання економічних механізмів і важелів, забезпечення балансу ресурсів та інтересів підприємства, здатність оперативно та конструктивно реагувати на зміни та змінюватися під впливом зовнішніх факторів середовища.

Необхідно акцентувати увагу, що аналіз існуючих класифікацій функцій управління дозволяє зробити висновок, що існують основні функції управління, які притаманні всім без виключення організаціям і системам управління та специфічні, які характерні та конкретизовані відповідно до об'єкта управління. Реалізація функцій і принципів менеджменту персоналу здійснюється шляхом застосування різних методів адміністративних, економічних, соціально-психологічних).

Функціонування механізму відбувається також за допомогою важелів та інструментів мотивації і стимулювання персоналу. Так, до перших слід віднести зрозумілість мотиваційних заходів, забезпечення здорових і досконалих умов праці, соціальну спрямованість мотивів та розробку і врахування продуманої системи покарань як деякого мотиву. Інструментами мотивації мають стати системи анкетування та виявлення мотивів, безпосередня оцінка і запровадження мотиваційних заходів, оцінка ділових якостей персоналу, встановлення коефіцієнтів співвідношення мотивів за рівнем інноваційності робіт, встановлення коефіцієнтів співвідношень мотивів за рівнем значущості професій.

Важелями стимулювання високопродуктивної діяльності персоналу мають бути комбінації різних стимулів задля досягнення певної мети, диференціація стимулів за різними категоріями і групами персоналу, а також за рівнями надання стимулів.

В результаті мотиваційних та стимулюючих дій персонал підприємства має працювати більш продуктивно, а отже, управління персоналом буде більш ефективним.

Формування механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу представлено у вигляді послідовної реалізації таких етапів: обґрунтування цілей і завдань кадрової політики підприємства; формування стратегії менеджменту персоналу, яка повинна корелювати з існуючою загальною стратегією підприємства; визначення необхідних інструментів мотивації та стимулювання персоналу, забезпечуючих складових механізму

(нормативно-правове, ресурсне, інформаційне, організаційне, фінансово-економічне забезпечення), формулювання системи повноважень суб'єктів регулювання і їх функціональний розподіл; розробка та вибір сценаріїв розвитку персоналу підприємства.

Функціонування сучасних промислових підприємств представляє собою сукупність високоорганізованих видів діяльності, які потребують грамотної взаємодії різноманітних відділів, служб, підрозділів і персоналу. І ефективність менеджменту персоналу в першу чергу залежить від компетентної та чіткої організації колективної діяльності. Враховуючи наявність протиріч в стимулюванні підвищення продуктивності праці необхідним при формуванні механізму організаційно-економічного забезпечення є врахування закономірностей групової ефективності. Розуміння керівництвом основних ефектів і закономірностей групової ефективності, таких як: ефект соціальної фасилітації, ефект синергії, ефект соціальної лінії (ефект Рінгельмана), які детально описані у праці О. Євтихова [133], та їх раціональне застосування на практиці дозволить суттєво оптимізувати діяльність персоналу і підвищити її результативність.

Необхідно зазначити, що при формуванні політики навчання важливим моментом є врахування особливостей професійного розвитку різних категорій персоналу. У умовах вкрай необхідного скорочення витрат на персонал та заощадження коштів розділення персоналу на категорії полегшить розстановку пріоритетів відповідно до поставлених цілей бізнесу. Так, головними задачами навчання робочих є забезпечення безперервного виробничого процесу, суміщення професій, при цьому в контексті довгострокового виду навчання найбільш ефективним є навчання на робочому місці та освоєння професії, а при короткостроковому виді навчання – інструктажі, курси підвищення кваліфікації, стажування. Що стосується фахівців підприємства, то головними задачами його навчання є: впровадження нових технологій; удосконалення професійних навичок; розширення зон відповідальності; формування резерву. Для цього при довгостроковому навчання краще реалізовувати програми підвищення

кваліфікації, другу вищу освіту, сертифікаційні курси, а при короткостроковому – стажування, лекції, семінари, тренінги, конференції.

Погоджуючись з думкою науковця-експерта в цій сфері Н. Гавкаловою [38] стосовно того, що ефективність менеджменту персоналу як провідна концепція сьогодення вимагає від управлінського персоналу знання основних законів, закономірностей та принципів управління, вміння використовувати інструментарій менеджменту персоналу, який включає функції, методи, засоби, усвідомлення провідної ролі знань у процесі формування професійно-кваліфікаційних та компетентнісних характеристик персоналу, акцентуємо увагу, що сприйняття працівників як власників синтезованого капіталу (тобто як визначено у 1 розділі сукупності людського, інтелектуального та соціального капіталу) підтверджує припущення, що лише знання персоналу є тим активом, управління яким сприятиме забезпеченню як ефективності менеджменту персоналу, так і прибутковості підприємства. При цьому слід пам'ятати, що головний обов'язок керівництва полягає у створенні середовища та умов, при яких підлеглі зможуть виконувати свою роботу настільки ефективно, наскільки дозволяють їх здатності.

Беручи до уваги всі розглянуті вище підходи до розуміння сутності безпосередньо поняття «механізм» та змісту організаційно-економічного механізму, зазначимо, що механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу повинен обов'язково включати керуючу та керовану підсистеми, перша з яких представлена HR-відділом, лінійними та функціональними керівниками при узгодженні прийняття рішень із вищим керівництвом та профспілками, а друга представлена процесами менеджменту персоналу, які детально обґрунтовано та описано в попередніх підрозділах роботи, що забезпечують безперервний процес залучення до підприємства кадрів відповідного рівня кваліфікації та у потрібній кількості для належного протікання виробничого процесу з метою досягнення цілей створення підприємства, створення належних умов для роботи працівників, забезпечення їх адаптації, руху, розвитку та винагороди. Сутність управлінського впливу в рамках даного

механізму передбачає обґрунтування доцільних заходів у формі проектів, програм, дій, що є змістом організаційно-економічного забезпечення, які мають бути впроваджені у підсистеми менеджменту персоналу шляхом прийняття управлінських рішень, які повинні базуватися на відповідному методологічному базисі та процедурах оцінювання ефективності менеджменту персоналу, які об'єднують як діагностику функціонування процесів менеджменту персоналу, так і рівня управління цими процесами (рис. 3.1). Відповідно в рамках механізму передбачається співставлення результатів оцінювання ефективності процесів та рівня управління ними для обґрунтування заходів належного та необхідного організаційно-економічного забезпечення.

Якщо рівень управління процесом вищий ніж рівень ефективності його протікання то необхідно звернути увагу на чинники які обумовлюють низькі значення показників що пов'язано із функціонування керованої підсистеми яка в свою чергу залежить від функціонування інших підсистем діяльності підприємства. В протилежній ситуації, коли рівень управління відстає від ефективності протікання відповідного процесу, доцільно зосередити увагу на організації діяльності керуючої підсистеми. В разі відповідності між зазначеними рівнями необхідно реалізовувати комплекс заходів як щодо вдосконалення управлінського впливу з боку керуючої системи так і організації протікання процесів менеджменту персоналу.

Враховуючи опис організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, представлений у першому розділі, в наданому нами механізмі процедури оцінювання ефективності менеджменту персоналу входять до заходів організаційно-економічного забезпечення, адже саме елементи економічного забезпечення, такі як: оцінювання процесів, управлінських функцій та визначення рівня ефективності менеджменту персоналу поряд із збором та збереження інформації для проведення цієї оцінки як елементу організаційного забезпечення складають їх сутність.



**Рис. 3.1. Механізм функціонального забезпечення ефективності менеджменту персоналу та його розвитку**

Узагальнюючи отримані результати на досліджуваних підприємствах, запропонуємо заходи організаційно-економічного забезпечення для керованої підсистеми.

Підвищення рівня оплати праці працівників, що розглядається як необхідний захід із підвищення ефективності менеджменту персоналу фактично на всіх досліджуваних підприємствах призведе до збільшення собівартості продукції, що вимагатиме або підвищення ціни реалізації або скорочення обсягу прибутку. З іншого боку підвищення якості продукції виступає важливим аргументом для збільшення його ціни. В розвинутих країнах питома вага оплати праці в собівартості продукції значно вище ніж в Україні, що дозволяє з одного боку забезпечувати високий рівень життя, а з іншого ефективний платоспроможний попит, незважаючи на високі ціни на продукцію у порівнянні з країнами, що розвиваються. Отже питання збільшення оплати праці вимагає підвищення рівня її продуктивності, що можливо шляхом впровадження інновацій, основою яких ми пропонуємо вважати використання синтезованого капіталу. Синтезований капітал, як і складові, які його формують: інтелектуальний, соціальний та людський, має альтернативні шляхи залучення та використання на підприємстві. Так в роботі [134] представлено аналіз ієрархій оцінювання трьох альтернатив: формування та використання об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві, їх формування та розповсюдження, придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності та використання на підприємстві за такими критеріями: витратність, складність, швидкість та дохідність. Використання даного підходу варто розглядати як вид економічного забезпечення оцінювання та відбору альтернатив здійснення заходу.

Підвищення соціального забезпечення та культурно-побутового обслуговування працівників вимагає вкладення додаткових фінансових ресурсів, для реалізації чого важливо впроваджувати механізми акумуляції внутрішніх фінансових ресурсів та залучення і обґрунтування доцільності зовнішніх, що представлено як елемент економічного забезпечення.



Для більшості підприємств було запропоновано рекомендації щодо вдосконалення розробки та коригування HR-стратегії, цілей управління персоналом, впровадження та вдосконалення етичного кодексу. Для реалізації цих заходів доцільно вдосконалювати існуючі комунікаційні мережі на підприємстві, розвивати соціальні мережі, правила, норми спілкування для підвищення рівня довіри працівників до підприємства. Виокремлені в рамках методологічного базису закономірності групової ефективності сприятимуть підвищенню рівня координації та кооперації та розвитку організаційної культури, яка виступає важливим нематеріальним активом, що сприяє поширенню загальноорганізаційних цілей та їх сприйняттю кадрами. Враховуючи, що більшість свого часу керівництво проводить у комунікаціях, налагодження ефективних каналів комунікацій, розробка графіків, уточнення форм та методів обміну інформацією виступає важливим організаційним забезпеченням ефективності менеджменту персоналу, яке доцільно впроваджувати на всіх досліджуваних підприємствах.

Для реалізації заходів щодо вдосконалення діяльності HR-відділу як у сфері більш коректного розподілу відповідальності за окремі функції, так і відносно кількості необхідних працівників важливим елементом забезпечення є розробка та уточнення професійно-кваліфікаційних вимог до складу HR-відділу та перегляд існуючого положення про HR-відділ.

Підприємством всіх кластерів запропоновано збільшити обсяг фінансування розвитку персоналу для підвищення рівня його компетентності, що сприятиме покращенню якості продукції, зниженню собівартості, створення стійких конкурентних переваг у формі внутрішньо-організаційних знань. Для вибору найкращих методів навчання та розвитку кадрів доцільно реалізовувати економічне забезпечення у формі економіко-математичного моделювання, що дозволяє встановити зв'язок між витратами на розвиток кадрів та збільшенням продуктивності праці, зниженням відсотку браку тощо. Для ефективної реалізації програм навчання варто застосовувати інструментарій проектного менеджменту, що дозволяє визначати строки реалізації, дотримуватися бюджету, враховувати

метрики якості, що дозволяє в цілому економити до 30% витрат у порівнянні з управлінням впровадженням цих комплексних заходів без використання проектного менеджменту.

Однією із причин недостатньо високого рівня ефективності менеджменту персоналу є дублювання управлінських функцій, що пов'язано з недосконалістю організаційної структури. Вирішення цієї проблеми є досить трудомістким, адже вимагає функціонально-вартісного аналізу діяльності співробітників на окремих посадах в підрозділах управління підприємством. Саме в процесі цього аналізу визначається який обсяг відповідальності за які функції закріплені за кожним працівником і скільки часу він витрачає на їх реалізацію. Результатом має бути вдосконалена або впроваджена матриця відповідальності з уточненням функцій управління для кожної сфери діяльності закріплено за конкретним співробітником. Саме перегляд функціональних обов'язків керівників разом з вдосконаленням діяльності HR-відділу та впровадженням нових моделей оцінки (наприклад 360°) дозволить сформувати кадровий резерв з найбільш перспективних співробітників, розробити план кар'єрного зростання для всіх керівних посад та впровадити систему ротації кадрів, що запропоновано як важливі рекомендації для підвищення ефективності менеджменту персоналу досліджуваних підприємств.

Таким чином, організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу включає всю сукупність взаємопов'язаних форм, методів, засобів впливу на процеси системи менеджменту персоналу з метою здійснення підтримуючої та регулюючої діяльності керівництвом, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Від стабільності функціонування та розвитку механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу залежить повнота реалізації загальної стратегії підприємства.

Аналіз літературних джерел переконливо свідчить про те, що організаційно-економічний механізм – це система формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити в процесі трудової діяльності рух (динаміку)

матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів. Тому в даному дослідженні під організаційно-економічним механізмом будемо розуміти саме це визначення.

Грунтуючись на дослідженні [135, С. 135–136] відокремимо якісні риси сучасного механізму управління, зміст яких зводиться до наступного:

ефективна система господарювання, що описує управління як відокремлену функцію виробничих відносин;

оптимальне співвідношення різних форм і методів господарювання, які застосовуються суб'єктом для цілеспрямованого впливу на виробничі відносини;

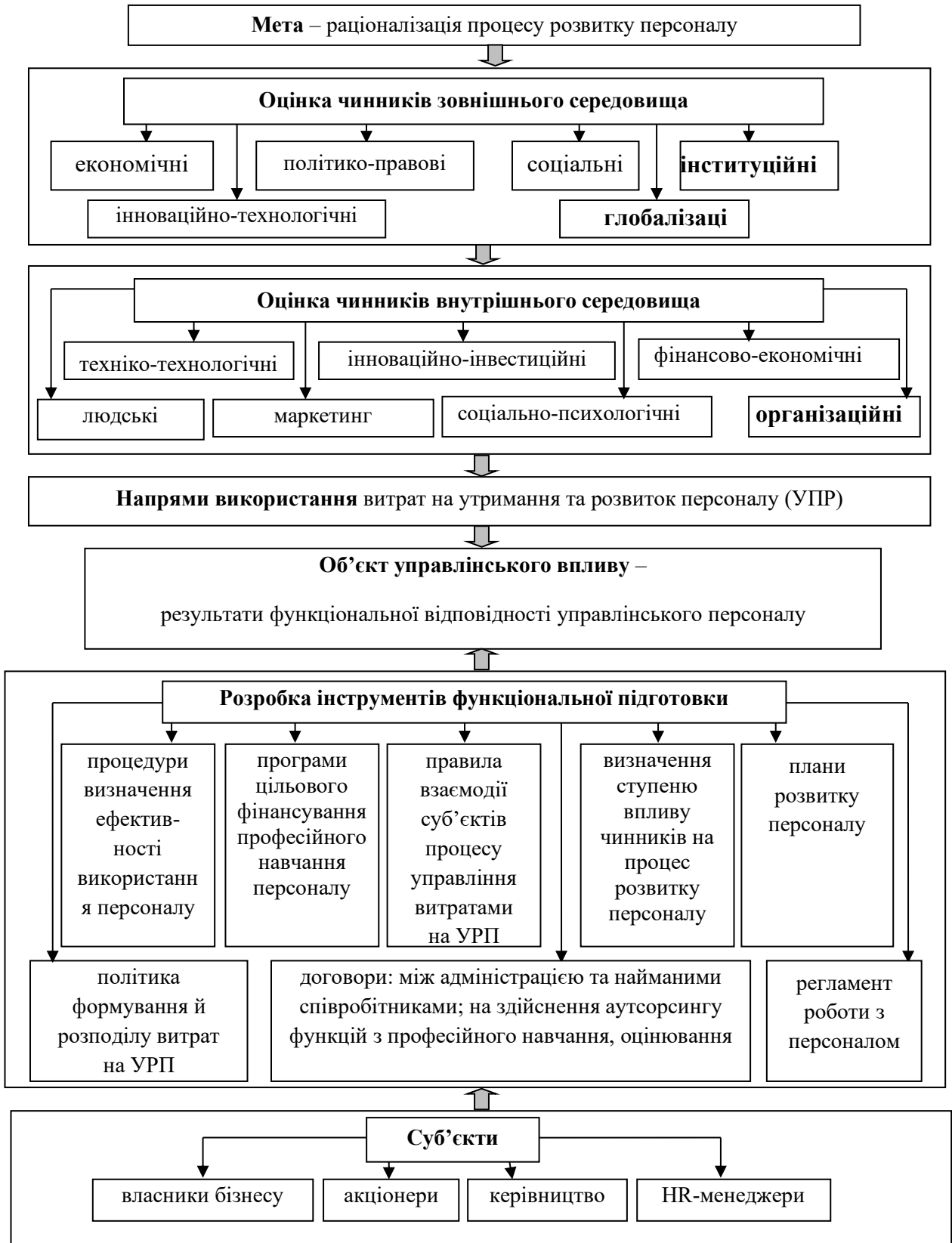
раціональна єдність економічних, соціальних, організаційних, правових, фінансових, культурних форм і методів, правил, норм, об'єднаних в економічний механізм, що дозволяє використовувати ці правила задля заохочення персоналу до праці.

Поділяючи такий напрямок думок дисертантом представлено власне бачення організаційно-економічного механізму управління витратами на утримання і розвиток персоналу як системи важелів, які спрямовані на вироблення напрямів управлінських впливів за результатами якісної оцінки ефективності використання витрат на утримання і розвиток персоналу на основі побудованої двомірної матриці, сформованої співвідношенням показників рентабельності витрат на утримання персоналу, рентабельності витрат на розвиток персоналу та рентабельності персоналу;

З огляду на це розроблено концептуальну схему організаційно-економічного механізму управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств, що представлена на рис. 3.2.

Пояснення щодо структурних елементів схеми наступні:

обґрунтування вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища передбачає використання матричного аналізу складання профілю середовища Дж. Вільсона, який базується на оцінці відносної значущості для підприємства окремих чинників;



**Рис. 3.2. Схема організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу**

напрями використання витрат на утримання і розвиток персоналу відповідають складу витрат;

пріоритет дії механізму полягає в комплексній оцінці ефективності їх використання складу;

інструментальне забезпечення процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу дозволить в практичній площині використовувати ті з них, що в найбільшому ступені відповідатимуть критерію оптимальності розподілу суми витрат між визначеними видами, а саме: на утримання – витрати на спецодяг, взуття та інші засоби захисту працівників; оплату житла працівників; надання соціальних пільг працівникам підприємства; оплату праці, соціальні виплати та збори на обов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування; невідпрацьований час; на розвиток – витрати на професійне навчання, адаптацію, оцінювання, рух персоналу, формування дієвої організаційної культури підприємства.

Регуляторний аспект дії механізму передбачає визначення складу інструментів управління витратами на утримання і розвиток персоналу. Більш докладно розглянемо цей елемент механізму.

Процедури описують дії, що необхідно прийняти менеджеру в конкретній ситуації; в концептуальній схемі механізму передбачають здійснення оцінки ефективності управління витратами на утримання та розвиток персоналу.

Правила прописують порядок дій менеджера в конкретній ситуації, які неможна порушувати. В контексті дослідження наведені правила взаємодії суб'єктів процесу управління витратами на УРП, серед яких відокремлюють власників бізнесу та/або акціонерів, керівництво (всі рівні управління) та HR-менеджерів.

### **3.2. Чинники та детермінанти функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту**

Чинники, що піддаються впливу з боку господарюючого суб'єкту, обумовлюють якість менеджменту, своєчасність та цілеспрямованість управлінської діяльності. Дія чинників зовнішнього середовища є малопрогнозованою, практично нерегульованою з боку підприємства та обумовлює вектор його діяльності, підпорядковуючи внутрішні процеси тенденціям розвитку.

З огляду на це, моделювання функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту слід дослідити базуючись на врахуванні ступеню впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього проведемо аналіз літературних джерел з відокремлення впливових чинників. На думку Гавкалової Н. Л. до внутрішньо-організаційних факторів системи управління знаннями доцільно віднести наступні: кваліфікаційно-професійний рівень персоналу, сприяння інноваційному розвитку управління персоналом, соціальний фактор, рівень розвитку системи менеджменту персоналу, стимулювання до розвитку системи управління знаннями [38].

Ніколаєнко Л. Ф. [136] відокремлює такі фактори, що впливають на ефективність управління персоналом, як фізіологічні, технічні й технологічні, структурно-організаційні, соціально-економічні, соціально-психологічні, територіально-ситуаційні. Причому зазначену класифікацію факторів автори розділяють на нерегульовані (не залужать від управлінських рішень), слабкорегульовані (фактори, що мають велику інертність, зміна яких за певний період часу мало залежить від управлінських рішень) та регульовані (характеризують якість управління персоналом, рівень організації виробництва й праці, ступінь використання ресурсів тощо).

Провідна українська вчена, що займається питаннями, які лежать в площині трудової сфери, Михайлова Л. І. відокремлює наступні чинники макросередовища при формуванні людського капіталу – правовий, економічний,

соціальний, демографічний. Дана класифікація є розгорнутою, структурованою та системно представляє всі чинники впливу на формування і використання людського капіталу [137].

Окресленій науковій позиції сприяють сучасні пошуки вітчизняної вченої Грішнова О. А., яка також окреслює наукові позиції в розрізі чинників людського капіталу, за змістом які відокремлені на: демографічні, соціально-демографічні, соціальні, економічні, організаційно-економічні, екологічні [138].

Так, базуючись на дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених з означеної проблематики, до чинників макроекономічного характеру можна віднести такі: економічні, інноваційно-технологічні, соціальні, політико-правові, глобалізаційні, інституційні. Необхідний кваліфікований аналіз змісту їх структури та пояснень щодо практичного навантаження й ступеня впливу на функціональну підготовку управлінського персоналу.

Відносно чинників внутрішнього середовища, то реальна оцінка їх значущості базується на доробках відомих вчених [136, 139] та полягає в структуризації в розрізі наступних аспектів: техніко-технологічного, інноваційно-інвестиційного, маркетингу та збуту, фінансово-економічного, персоналу, соціально-психологічного, організаційного. В розрізі цих аспектів найбільш кваліфіковані фахівці шляхом експертного анкетування визначатимуть їх роль та значущість в процесі оцінювання функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту.

З огляду на викладене автор пропонує розглядати наступний склад чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінку визначених чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту здійснимо використовуючи матричний аналіз складання профілю середовища Дж. Вільсона, який базується на оцінці відносної значущості для підприємства окремих факторів середовища.

Чинники зовнішнього середовища оцінюються експертами за такими шкалами:

важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;

вплив на підприємство за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий,  
0 – відсутність впливу;

спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна.

Чинники внутрішнього середовища оцінюються експертами за такими шкалами:

вплив на підприємство за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий,  
0 – відсутність впливу;

спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна.

Що стосується спрямованості впливу, варто зауважити, що при різних обставинах фактори можуть оказувати як позитивний, так і негативний вплив, тому пропонується для всіх чинників за всіх рівних умов схилитися до позитивної спрямованості їх впливу на управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

Інтегральна оцінка ступеня важливості кожного чинника зовнішнього середовища для підприємства, обумовлена шляхом добутку трьох експертних оцінок, а чинників внутрішнього середовища – двох експертних оцінок. Дане дослідження є основою для виділення тих факторів, що мають більш важливе значення для функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства і заслуговують на пильну увагу.

Оцінювання проведемо використовуючи експертний метод. Склад експертів формують фахівці й керівники таких підприємств, як ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПП ФІРМА «ГАРМАШ», ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат», ТОВ «Тульчинм'ясо», ПрАТ «Ніжинський м'ясокомбінат», ТОВ «Алан», СП ТОВ «ВЕККА», ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ТОВ «Південьукрагро-96», ПП «Сегрос». Склад експертів перевірено на основі аналітичного визначення їх компетентності з урахуванням результатів минулої професійної діяльності. Кількість експертів залежить від ряду факторів та умов, наприклад, важливості й складності задачі, що вирішується, наявності



можливостей для розвитку та ін. Для визначення кількості експертів пропонується використовувати наступну формулу (3.2) [108]:

$$N_{\min}^e = 0,5(3/n + 0,5), \quad (3.2)$$

де  $N_{\min}^e$  – мінімальна необхідна кількість експертів, осіб;

$n$  – можлива помилка результатів експертизи ( $0 < n < 1$ ).

Приймаємо значення достовірності отриманих результатів рівним 94% (тобто величина похибки дорівнює 6%). Тоді згідно формули (3.2):

$$N_{\min}^e = 0,5(3/0,06 + 0,5) = 25,25 \text{ осіб.}$$

Таким чином, в експертному опитуванні прийматимуть участь 25 осіб.

Обробка результатів здійснювалася на основі метода безпосереднього оцінювання (бального методу), який представляє собою упорядкування показників, що досліджуються, в залежності від важливості шляхом наведення балів кожному з них. При цьому найбільш важливий об'єкт отримує найбільшу кількість балів за прийнятою шкалою.

Зібрані думки експертів необхідно обробити не тільки кількісно, але й якісно (змістовна інформація), адже думки часто повністю не співпадають. Необхідно кількісно оцінити ступінь узгодженості експертів й встановити причини неспівпадіння суджень (табл. 3.1-3.3).

Для оцінки ступеню узгодженості думок експертів необхідно використовувати коефіцієнт конкордації, який визначається за формулою (3.3):

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n [\sum_{i=1}^k A_{ij} - K[\frac{(H+1)}{2}]]^2}{k^2(H^3 - H)} \quad (3.3)$$

де  $W$  – коефіцієнт конкордації;

$\sum_{j=1}^k A_{ij}$  – сума рангів, виставлених експертами;

$K$  – кількість експертів;

$H$  – кількість об'єктів ранжирування.

Таблиця 3.1

**Матриця рангів чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають  
на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства  
(за шкалою «Важливість для галузі»)**

| № | Фактор                   | Експерти |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | $\sum_{j=1}^k A_{ij}$ | $K[(H+1)/2]$ | $\sum_{j=1}^k A_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^k A_{ij}}{(K[(H+1)/2])^2}$ | $\sum_{j=1}^k A_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^k A_{ij}}{(K[(H+1)/2])^2}$ |
|---|--------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------------|--------------|--|--|
|   |                          | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |                       |              |  |  |
| 1 | Економічні               | 1        | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 3  | 4  | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 1  | 1  | 2  | 2  | 56                    | 87,5         | 31,5   | 992,25   |
| 2 | Інноваційно-технологічні | 2        | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 6 | 4 | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 1  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 74                    | 87,5         | 13,5   | 182,25   |
| 3 | Соціальні                | 4        | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 43                    | 87,5         | 44,5   | 1980,3   |
| 4 | Політико-правові         | 3        | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 5  | 4  | 6  | 99                    | 87,5         | -11,5  | 132,25   |
| 5 | Глобалізаційні           | 6        | 5 | 4 | 6 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5  | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 5  | 5  | 6  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 109                   | 87,5         | -21,5  | 462,25   |
| 6 | Інституційні             | 5        | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 5  | 144                   | 87,5         | -56,5  | 3192,3   |
|   |                          |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       |              | S  | 83298  |
|   |                          |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       |              | W  | 0,6347   |

Таблиця 3.2

**Матриця рангів чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства (за шкалою «Вплив на підприємство»)**

| № | Фактор                   | Експерти |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | $\sum_{j=1}^k A_{ij}$ | $K[(H+1)/2]$ | $\sum_{j=1}^k A_{ij}^-$<br>( $K[(H+1)/2]$ ) | $\sum_{j=1}^k A_{ij}^-$<br>( $K[(H+1)/2]^2$ ) |         |
|---|--------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------------|--------------|---|---|---------|
|   |                          | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |                       |              |   |   |         |
| 1 | Економічні               | 1        | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 2  | 2  | 53                    | 87,5         | 34,5  | 1190,25                                       |         |
| 2 | Інноваційно-технологічні | 5        | 6 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5  | 6  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 5  | 6  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 103                   | 87,5         | -15,5                                       | 240,25  |         |
| 3 | Соціальні                | 2        | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1  | 3  | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 42                    | 87,5         | 45,5  | 2070,25                                       |         |
| 4 | Політико-правові         | 3        | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4  | 1  | 2  | 5  | 2  | 3  | 1  | 4  | 5  | 1  | 3  | 2  | 5  | 5  | 3  | 3  | 77                    | 87,5         | 10,5  | 110,25  |         |
| 5 | Глобалізаційні           | 4        | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 3  | 5  | 1  | 3  | 6  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 6  | 4  | 6  | 6  | 114                   | 87,5         | -26,5                                       | 702,25  |         |
| 6 | Інституційні             | 6        | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6  | 2  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 4  | 6  | 4  | 6  | 5  | 5                     | 136          | 87,5  | -48,5   | 2352,25 |
|   |                          |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       |              | S   | 79986   |         |
|   |                          |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       |              | W   | 0,6095  |         |

Таблиця 3.3

**Матриця рангів чинників внутрішнього середовища підприємства, що впливають  
на функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства**

| № | Фактор                   | Експерти |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | $\sum_{j=1}^k A_{ij}$ | $K[(H+1)/2]$ | $\sum_{j=1}^k A_{ij}^-$<br>( $K[(H+1)/2]$ ) | $\sum_{j=1}^k A_{ij}^-$<br>( $K[(H+1)/2]^2$ ) |
|---|--------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------------|--------------|---|---|
|   |                          | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |                       |              |   |   |
| 1 | Техніко-технологічні     | 2        | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3  | 5  | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 4  | 1  | 2  | 2  | 62                    | 100          | 38  | 1444  |
| 2 | Інноваційно-інвестиційні | 7        | 6 | 5 | 6 | 3 | 7 | 7 | 5 | 5 | 6  | 6  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 5  | 6  | 6  | 6  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 156                   | 100          | -56   | 3136  |
| 3 | Маркетинг та збут        | 5        | 4 | 4 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 6  | 5  | 6  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 124                   | 100          | -24   | 576   |
| 4 | Фінансово-економічні     | 1        | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1  | 2  | 2  | 3  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 3  | 1  | 1  | 39                    | 100          | 61  | 3721  |
| 5 | Персонал                 | 3        | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2  | 1  | 1  | 1  | 6  | 6  | 5  | 1  | 4  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 3  | 4  | 71                    | 100          | 29  | 841   |
| 6 | Соціально-психологічні   | 4        | 5 | 6 | 2 | 5 | 5 | 6 | 4 | 6 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 2  | 4  | 4  | 3  | 103                   | 100          | -3  | 9   |
| 7 | Організаційні            | 6        | 7 | 7 | 7 | 7 | 2 | 3 | 7 | 7 | 7  | 5  | 6  | 6  | 2  | 4  | 4  | 6  | 7  | 7  | 7  | 7  | 6  | 6  | 6  | 6  | 145                   | 100          | -45   | 2025  |
|   |                          |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       |              | S   | 141024  |
|   |                          |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       |              | W   | 0,671543                                      |

Коефіцієнт конкордації може змінюватися в діапазоні  $1 > W > 0$ . При  $W = 0$  узгодженість думок експертів відсутня, а при  $W = 1$  – узгодженість абсолютна. Узгодженість достатня при  $W \geq 0,5$ . Таким чином, думки експертів при оцінці впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на управління витратами на утримання й розвиток персоналу, узгоджені, адже  $W$  дорівнює 0,6347, 0,6095 та 0,671543.

Таким чином, автором доведена узгодженість думок експертів, що надає засади для використання результатів експертного опитування у подальших дослідженнях.

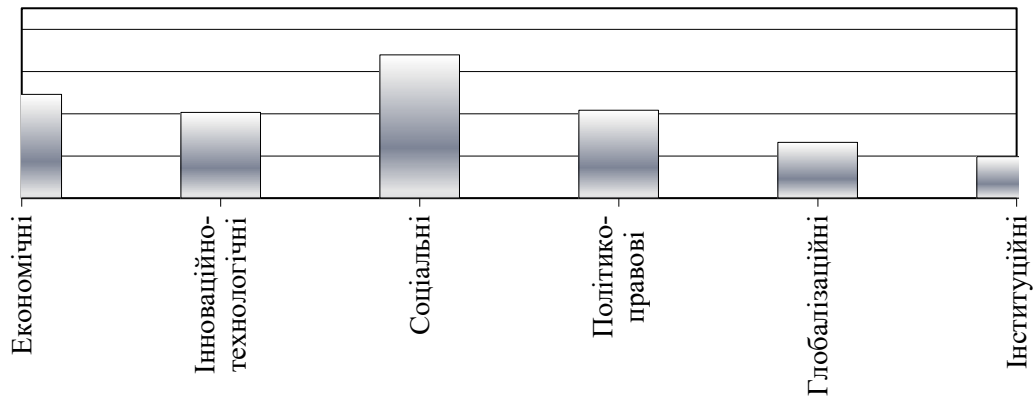
В табл. 3.2 наведено профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства, а в табл. 3.3 – чинників внутрішнього середовища підприємства. Профілі середовища побудовані на основі анкетування керівників та спеціалістів досліджених підприємств. Спрямованість впливу визначає прямий або опосередкований вплив чиннику до досліджуваній процес. Виходячи зі змісту предметної області дослідження, вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюють прямий вплив, тому у відповідних табл. спрямованість впливу позначаємо через «+».

*Таблиця 3.4*

**Профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства**

| Фактори                  | Важливість для галузі (A) | Вплив чинників для підприємства (B) | Спрямованість впливу (C) | Рівень важливості (D = A×B×C) |
|--------------------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Економічні               | 24,16                     | 20,36                               | +                        | 491,90                        |
| Інноваційно-технологічні | 23,52                     | 17,28                               | +                        | 406,43                        |
| Соціальні                | 28,68                     | 23,68                               | +                        | 679,14                        |
| Політико-правові         | 23,0                      | 18,12                               | +                        | 416,76                        |
| Глобалізаційні           | 17,4                      | 15,2                                | +                        | 264,48                        |
| Інституційні             | 17,08                     | 11,52                               | +                        | 196,76                        |

На основі даних табл. 3.4 побудуємо ранги значущості чинників зовнішнього середовища (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Розподіл чинників зовнішнього середовища на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту**

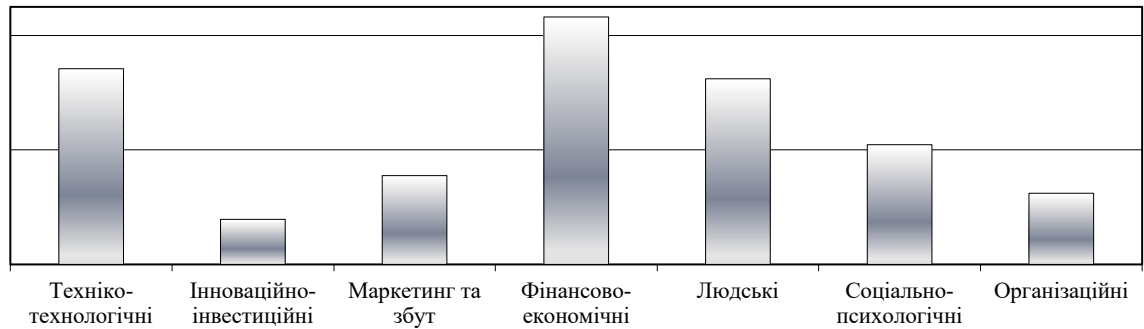
Як видно з рис. 3.3, соціальні чинники здійснюють найбільший вплив на управління витратами, економічні, інноваційно-технологічні та політико-правові – середній вплив, глобалізаційні та інституційні – не суттєво впливають на означений процес.

*Таблиця 3.5*

**Профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників внутрішнього середовища на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства**

| Фактори                  | Важливість для галузі (А) | Вплив для підприємства (В) | Рівень важливості (D = A×B) |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Техніко-технологічні     | 34,2                      | +                          | 34,2                        |
| Інноваційно-інвестиційні | 7,88                      | +                          | 7,88                        |
| Маркетинг та збут        | 15,52                     | +                          | 15,52                       |
| Фінансово-економічні     | 43,24                     | +                          | 43,24                       |
| Людські                  | 32,44                     | +                          | 32,44                       |
| Соціально-психологічні   | 20,92                     | +                          | 20,92                       |
| Організаційні            | 12,44                     | +                          | 12,44                       |

На основі даних табл. 3.5 побудуємо ранги значущості чинників внутрішнього середовища на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Розподіл чинників внутрішнього середовища на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства за рангами значущості**

Серед чинників внутрішнього середовища підприємства найбільший вплив здійснюють техніко-технологічні, фінансово-економічні та персонал, мають середній рівень впливу – чинник маркетингу та збуту, соціально-психологічні й організаційні, несуттєвий – інноваційно-інвестиційні.

На основі проведеного аналізу для визначення найбільш впливових чинників та вірогідність їх посилення доцільно використати матрицю, запропоновану Дж. Вільсоном, що наведена в табл. 3.6.

Вірогідність впливу також визначалася на основі експертного опитування за шкалою: висока, середня, низька. Причому для кваліфікованого визначення інтервальних оцінок шкали доцільно визначитися з її цифровою характеристикою. Дисертантом для виявлення значень оцінок в матриці пропонується використовувати шкалу Харрінгтона [140], яка встановлює відповідність між якісною оцінкою параметру та його кількісним значенням й має універсальний характер застосування. Згідно з методологічними поясненнями до шкали інтервальні значення показника змінюються від 0 до 1: 0 – відповідає абсолютно неприйнятній величині і-го показника, 1 – ідеальній величині.

**Матриця впливу чинників на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства**

| Вплив чинників |  | Вірогідність посилення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища |   |                                 |
|----------------|--|---|---|---------------------------------|
|                |  | висока  | середня   | низька                          |
| Високий        | чинники зовнішнього середовища<br>[1296 – 613,53]      | соціальні   | економічні  | –                               |
|                | чинники внутрішнього середовища<br>[51,00 – 24,1434]   | соціально-психологічні  | техніко-технологічні;<br>фінансово-економічні;<br>людські | –                               |
| Середній       | чинники зовнішнього середовища<br>[396,44 – 613,53]    | інноваційно-технологічні  | політико-правові  | –                               |
|                | чинники внутрішнього середовища<br>[15,6009 – 24,1434] | –   | маркетингу та збуту                                       | організаційні                   |
| Низький        | чинники зовнішнього середовища<br>[0 – 396,45]         | –   | –   | глобалізаційні;<br>інституційні |
|                | чинники внутрішнього середовища<br>[0 – 15,6009]       | інноваційно-інвестиційні  | –   | –                               |

Виходячи із цілей дослідження при побудові матриці впливу чинників на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства досить обмежитися трьома градаціями шкали Харрінгтона, що відповідають лінгвістичним оцінкам «високий», «середній», «низький». З урахуванням різних значень, що отримуємо під час підрахунку балів, окремо визначимо значення інтервальних оцінок для внутрішніх та зовнішніх чинників:

1) враховуючи те, що мінімально можливе значення при визначенні впливу внутрішніх чинників складає 0, а максимальне – 1296, значення дорівнюватимуть: «високий» – [1296 – 613,53], «середній» – [396,44 – 613,53], «низький» – [0 – 396,45];

2) виходячи з того, що мінімально можливе значення при визначенні впливу внутрішніх чинників складає 0, а максимальне – 51, значення дорівнюватимуть: «високий» – [51,00 – 24,1434], «середній» – [15,6009 – 24,1434], «низький» – [0 – 15,6009].



Обґрунтування потрапляння у відповідні квадранти за віссю «Вірогідність посилення впливу чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу» здійснюється виходячи з переважної більшості відповідей експертів, які заповнювали відповідні анкети.

Отримана матриця має універсальний характер, а дані відносно дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища можуть використовуватися по відношенню до аналітичної діяльності витрат всіх досліджуваних підприємств (ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПП ФІРМА «ГАРМАШ», ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат», ТОВ «Тулчинм'ясо», ПрАТ «Ніжинський м'ясокомбінат», ТОВ «Алан», СП ТОВ «ВЕККА», ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ТОВ «Південьукрагро-96», ПП «Сегрос»). Отримані результати є основою для проведення моделювання напрямів вдосконалення функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства, адже першим кроком у цьому напрямі повинно бути дослідження умов й тенденцій по відношенню до процесів, що лежать в площині кадрової політики підприємства.

Досліджуючи матрицю оцінки впливу чинників необхідно звернути увагу на такі поля, як ВВ (високий вплив та висока вірогідність посилення впливу), ВС (високий вплив та середня вірогідність посилення впливу) та СВ (середній вплив та висока вірогідність посилення впливу), тому їх обов'язково треба врахувати при розробці програми розвитку персоналу. До таких чинників належать соціальні, соціально-психологічні, економічні, техніко-технологічні, фінансово-економічні, людські, інноваційно-технологічні.

Визначаючи про існування певної специфіки в менеджменті досліджуваних підприємств, яка полягає у високому рівні конкурентної боротьби за ринки збуту й необхідністю постійно нарощувати техніко-технологічний та інноваційний потенціал особливої уваги заслуговує розгляд чинників внутрішнього середовища. Дана теза підтверджується також вибором експертами чотирьох з наведених семи чинників, що потрапили в поля матриці з високим або середнім впливом. Тому зазначимо ті їх формуючі

компоненти, які в найбільшому ступені обумовлюють специфіку функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства.

Особливої уваги при врахуванні соціально-психологічних чинників слід приділити таким його компонентам, як соціально-психологічному клімату в колективі, психометричним характеристикам працівників, особливостям організаційної культури підприємства, наданню соціальних пільг персоналу, наявності об'єктів соцкультпобуту, надійності роботи персоналу, рівню довіри й лояльності підприємству.

Вагомий внесок в розрізі техніко-технологічних чинників мають: рівень забезпеченості підприємства основними засобами, фондомісткість ОВФ, фондоозброєність праці персоналу, фондоозброєність активною частиною ОВФ, рівень зносу ОВФ, співвідношення оновлення і вибуття ОВФ, ступінь впровадження раціоналізаторських пропозицій у виробництво, рівень автоматизації виробництва, відповідність кваліфікації персоналу складності технології, наявність автономних і мережних засобів захисту інформації в ІС підприємства, використання лінійних програмних продуктів в процесі виробництва.

Фінансово-економічні чинники в найбільшому ступені обумовлені дією таких компонентів, як: автономність, ліквідність підприємства, потреба в кредитуванні, обсяг реалізованої і товарної продукції, собівартість товарної і реалізованої продукції, витрати на оплату праці, чистий прибуток, рентабельність, витрати на 1 гривню товарної продукції, продуктивність персоналу, трудомісткість продукції, співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, темп зростання середньої заробітної плати.

В якості формуючих компонентів людського чиннику найвпливовіше значення мають наступні: структура персоналу за професійно-кваліфікаційними групами й статевовіковою ознакою, система оплати праці й стимулювання персоналу, система професійного навчання персоналу,

особливості добору, вивільнення й оцінювання працівників, використовувані методи менеджменту персоналу, компетентність персоналу, плинність персоналу.

Чинники зовнішнього середовища є або мало-, або повністю неконтрольованими з боку окремих суб'єктів господарювання, тому їх вплив є вкрай важливим з огляду на потрапляння у квадранти з високим або середнім радіусом дії. Серед економічних чинників – це ВВП на душу населення, рівень та динаміка цін, рівень інвестицій в економіку, купівельна спроможність населення, пропорції розподілу доходів в країні, інвестиційна політика.

Соціальні чинники представлені впливом наступних компонентів: рівень зайнятості, співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу, структура населення, соціальна напруженість, співвідношення доходів та витрат населення, існуюча система професійно-технічної та вищої освіти, соціальна мобільність населення, демографічна структура населення, ментальність населення певного регіону.

Інноваційно-технологічні чинники обумовлені такими компонентами, як витрати держави на наукові розробки та дослідження, рівень високотехнологічного експорту від загального експорту країни, обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, джерела фінансування інноваційних розробок, високотехнологічне промислове виробництво, витрати держави на розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, фінансові та податкові пільги для НДДКР, участь держави у міжнародних програмах науково-технологічної та інноваційної спрямованості, захист інтелектуальної власності.

Процес дослідження впливу чинників на означений процес супроводжується врахуванням також і тих з них, які потрапили у поля ВН (високий вплив та низька вірогідність посилення впливу), НВ (низький вплив та висока вірогідність посилення впливу) та СС (середній вплив та середня вірогідність посилення впливу), а саме: політико-правові, маркетингу та збуту,

інноваційно-інвестиційні. Незважаючи на другорядну роль рівня значущості, їх дія супроводжується великими значеннями експертної оцінки.

Щодо інших чинників – організаційних, глобалізаційних та інституційних, то при розробці програми їх можна не враховувати через низькі експертні значення щодо впливу на процес функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства.

Таким чином, результати дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища свідчать про неоднорідність їх групування, наявність контрольованих та неконтрольованих процесів їх дії, прямого та непрямого впливу, що супроводжується їх діалектичною взаємодією. Відокремлені ті чинники, дія яких в першу чергу повинна враховуватися при розробці програми розвитку персоналу для своєчасного діагностування сигналів негативної дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

### **3.3. Інструментальна організаційна імплементація функціональної підготовки та розвитку управлінського персоналу в системі його менеджменту**

Використання ефективних та прогресивних підходів до управління персоналом є обов'язковою умовою на тлі сучасних загальносвітових тенденцій останніх років. Першочерговим етапом цього процесу є формування технології менеджменту персоналу, орієнтованої на забезпечення ефективних кадрових процесів на вітчизняному підприємстві. Враховуючи залежність технології ефективного менеджменту від якості її впровадження, вирішено поетапно представити процес її розробки на підприємстві (рис. 3.1).

З метою розробки технології ефективного менеджменту персоналу необхідно реалізувати наступні етапи:

1. Обґрунтування необхідності розробки технології ефективного розвитку персоналу. Характерними діями цього етапу є: збір та аналіз існуючих документів, які мають відношення до системи менеджменту

персоналу (стратегії, бізнес-планів, звітів, процедур, наказів, інструкцій, стандартів); аналіз отриманої інформації та документів про загальну стратегію підприємства, систему менеджменту персоналу; виявлення причини проблем та резерви підвищення ефективності менеджменту персоналу; прийняття рішення щодо формування технологій менеджменту персоналу та розробка відповідного технічного завдання.

2. Проектування технології ефективного розвитку персоналу. Кінцевою метою даного етапу є розробка пілотного проекту технології ЕМП, що досягається за рахунок поєднання теоретичної складової з практичним вивченням бази дослідження з урахуванням перевірки і необхідної деталізації.

3. Тестування технології ефективного розвитку персоналу. Головна мета етапу це апробація технології з метою її коригування. Зазначимо, що використання технології ефективного розвитку персоналу є можливістю перевірки її універсальності, відтворюваності результату, визначення умов та особливостей використання.

4. Впровадження технології ефективного розвитку персоналу. Основний зміст четвертого етапу полягає у зведенні і оформленні отриманих результатів і розробок у вигляді сформованої технології ефективного розвитку персоналу, її інтеграції в систему управління персоналом.

На першому етапі для обґрунтування необхідності розробки технології ефективного розвитку персоналу відбувається: визначення своєчасності та необхідності розробки, формулювання переліку завдань, на які буде спрямована технологія, прийняття рішення щодо розробки, формування проектної команди, визначення вимог до технології ефективного розвитку персоналу. На визначення своєчасності та необхідності розробки технології ефективного розвитку персоналу та відповідне прийняття рішення впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме інформація щодо управління персоналом на підприємстві надає достовірну, повну та об'єктивну характеристику факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування.



**Рис. 3.5. Етапи розробки та впровадження технології ефективного розвитку персоналу**

Пряме відношення до цього процесу має деталізація підсистем управління персоналом, що дозволяє не тільки визначити складові технології, але й виявити існуючі проблемні питання у кадровій роботі підприємства. Важливо зауважити, що кожна складова менеджменту персоналу має перелік невирішених питань, які в процесі наступного етапу перетворюються в стратегічні та тактичні цілі, досягнення яких у результаті свідчатиме про рух в напрямку отримання дієвої та ефективної технології менеджменту персоналу на підприємстві. Отже, логічним результатом етапу деталізації є формулювання переліку завдань, на які буде спрямована технологія в контексті кожної підсистеми управління персоналом.

Наступними важливими діями є прийняття рішення щодо розробки технології ефективного розвитку персоналу, де необхідним елементом є формування бюджету витрат. Слід зазначити, що формування бюджету витрат є важливим процесом у рамках розробки технології ефективного розвитку персоналу, адже виділяється певна сума коштів, яку керівництво підприємства може інвестувати в поліпшення процесів менеджменту персоналу.

Далі відбувається формування проектної команди, що є необхідним кроком з боку керівництва. Це сприятиме не тільки відкритій конструктивній комунікації та зрозумілому рівню відповідальності, але й формуванню відповідного мікроклімату серед членів команди. При цьому від рівня взаєморозуміння у команді залежить якість взаємодії й відчуття комфортності від спільної роботи. Також створення проектної команди є важливою складовою організаційного забезпечення процесу розробки та впровадження технології ефективного розвитку персоналу. Враховуючи необхідність впровадження технології ефективного розвитку персоналу в усі відділи та підрозділи підприємства при максимально повній задіяності всіх працівників підприємства, визначимо ролі та підпорядкованість в проектній команді (табл. 3.7).

### Проектна команда для розробки та впровадження ТЕМП

| Назва   | Функції  | Члени  |
|---|--|--|
| Керуючо-відповідальна група                       | Інформування про впровадження технології ефективного розвитку персоналу, прийняття рішень щодо формулювання стратегічних цілей, ідентифікація та підтримка архітекторів і координаторів технології, утвердження проекту технології, контролювання впровадження технології на підприємстві, сприяння мотивації організації та подальшої адаптації технології.     | Акціонери, члени правління                           |
| Керівництво проекту (архітектори та координатори) | Планування та організація робіт по проекту, активна участь в реалізації проекту впровадження технології, забезпечення інтеграції технології у систему управління персоналом, координація та контроль дотримання термінів, відповідальність за зміст, реалізацію та результати, контроль за забезпеченням якості та змістовності технології.                      | Керівники відділів, провідні спеціалісти             |
| Відділ кадрів, відділ управління персоналом       | Забезпечення якості в процесі збору даних, постійне складання звітів по технології, сприяння інтеграції технології в систему управління персоналом.  | Представники відділу кадрів та управління персоналом |
| Робоча група                                      | Вирішення питань з побудови технології, генерування нових ідей, наповнення технології конкретним змістом, розробка точок перетину технології з системами підприємства, визначення стратегічних цільових показників, проведення дискусій та обговорень стосовно розробки пропозицій з впровадження технології, складання звітів про результати впровадження тощо. | Персонал підприємства                                |

Зазначимо, що представники відділу кадрів та відділу управління персоналом виконують допоміжні функції, а саме: перед ними поставлена задача координації та стимулювання процесу розробки технології ефективного розвитку персоналу, забезпечення якості результатів та сприяння інтеграції технології ефективного розвитку персоналу в систему управління персоналом підприємства.

Передостаннім процесом є визначення вимог до технології ефективного розвитку персоналу, що є передумовою формування технічного завдання на розробку технології ЕМП. Зазначимо, що на основі теоретичного узагальнення загальних вимог до технології менеджменту та цільового опитування вищого



керівництва досліджуваних підприємств було визначено головні вимоги до технології менеджменту персоналу (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Вимоги до технології ефективного менеджменту персоналу**

Врахування зазначених вимог сприятиме не тільки коректній розробці технології менеджменту персоналу, але й забезпеченню успішності практики її застосування.

Розуміючи під технологією менеджменту персоналу сукупність методів, прийомів, засобів, способів, інструментів, застосування яких має забезпечувати очікуваний результат, головними процесами етапу проектування технології ефективного менеджменту персоналу є:

обґрунтування та вибір принципів, методів і напрямів менеджменту персоналу;

уточнення процедур менеджменту персоналу: планування, реалізації та контролю ТМП;

забезпечення організаційних умов впровадження ТМП (виявлення та обґрунтування операцій МП, відповідальних осіб щодо розробки та впровадження ТМП, розподіл функцій;

створення сприятливого клімату для змін – важливий процес з точки зору подолання опору змінам;

розробка пілотного проекту технології ЕМП (визначення та обґрунтування складових технологій менеджменту персоналу: технологія планування персоналу, технологія відбору та найму персоналу, технологія розвитку персоналу, технологія оцінки персоналу, технологія мотивації персоналу, технологія контролю персоналу; виявлення найбільш впливових та значимих, визначення показників та критеріїв аналізу ТМП).

Даний етап характеризується обґрунтованим визначенням та вибором принципів, методів і напрямів менеджменту персоналу. Головні принципи менеджменту персоналу, серед яких найважливішими є системність, об'єктивність, достовірність, комплексність, надійність, прозорість, гнучкість, ефективність. Що стосується інструментарію менеджменту персоналу в контексті складових ТМП, то їх аналіз представлено в табл. 3.8. Отже, технологія менеджменту персоналу як інструмент сприяє ефективній реалізації функціональних процесів системи управління персоналом на підприємстві.

Реалізація наступного процесу – визначення важливості складових технології менеджменту персоналу – дозволить виявити найбільш перспективні напрями менеджменту персоналу та ліквідувати неефективні функціональні процеси. Створення організаційних умов для впровадження технології ефективного розвитку персоналу полягає насамперед у визначенні архітектури технології менеджменту персоналу, формуванні проектної групи, організації робіт по виконанню проекту, забезпеченні аспектів комунікації, інформації та участі.

Розробка пілотного проекту передбачає визначення стратегічних цілей, побудову стратегічної карти, вибір показників та визначення цільових значень, розробка стратегічних заходів. Для обґрунтування стратегічних цілей у стратегічній карті враховано результати аналітичного розділу роботи та проаналізовано актуальні проблеми менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах. Узагальнення існуючих проблем управління персоналом на досліджуваних підприємствах та їх групування подано в табл. 3.9. Беручи до уваги той факт, що практика застосування технологій менеджменту персоналу на підприємствах безсистемна, вкрай нерегулярна та орієнтована переважно на точкове вирішення поставлених задач, дисертантом запропоновано процес розробки пілотного проекту ТЕМП представити у вигляді стратегічної карти з відповідними показниками досягнення стратегічних цілей та переліком заходів стосовно плану дій.

В табл. 3.10 подано фрагмент розробки стратегічної карти для пілотного проекту технології ефективного розвитку персоналу. Отже, у системі роботи з персоналом доцільним представляється реалізація проектного підходу. Це дозволяє виробляти ефективні методи управління процесами у сфері підготовки, забезпечення якісного рівня і розвитку персоналу [141 **Ошибка!** **Источник ссылки не найден.**]. Етап розробки проекту технології проходить у такій послідовності: розробка стратегічних цілей, побудова причинно-наслідкових зв'язків, вибір показників для визначення якості досягнення цілей, встановлення цільових значень показників та визначення стратегічних заходів. Процес визначення стратегічних цілей пов'язаний з вибором обмеженої кількості цілей з великої кількості початкових формулювань. Після чого конкретизується кадрова стратегія та розподіляються стратегічні цілі по окремим складовим технології менеджменту. Одним із важливих елементів є визначення та представлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, що відображається в стратегічній карті. В процесі реалізації даного етапу визначені причинно-наслідкові зв'язки між цілями стають закономірними та сприяють гармонізації інструментів реалізації кадрової стратегії. Стратегічні цілі є взаємозалежними та взаємовпливовими.

Таблиця 3.8

## Аналіз напрямів, методів та інструментів складових технологій менеджменту персоналу

| ТМП                                   | Напрями МП  | Методи  | Інструменти   |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Технологія планування персоналу       | Пошук персоналу                                     | Методи зовнішнього пошуку: за допомогою знайомих; за допомогою співробітників підприємства; за допомогою оголошень про вакансії в ЗМІ; за допомогою вуличних оголошень; за допомогою навчальних закладів; в базі даних підприємства; за допомогою агентств з підбору персоналу; за допомогою державної служби зайнятості; за допомогою Інтернету. | Лізинг персоналу (залучення персоналу для тимчасової зайнятості), аутсорсинг, аутстафінг персоналу.   |
| Технологія відбору та найму персоналу | Проведення інтерв'ю кандидатів на посаду, адаптація |   | Конкретні ситуації для розбору; прохання про приведення прикладів з особистого досвіду; рольові ігри; вбудовані в співбесіду тести і завдання; письмові завдання; провокації; пропозиція кандидату задавати питання.                                  |
| Технологія розвитку персоналу         | Навчання персоналу                                  | Навчання поза робочим місцем (лекції, навчальні ситуації, моделювання, самостійне навчання), навчання на робочому місці (інструктаж, наставництво, робоча ротация, копіювання).   | Коучинг – ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищення на цій основі ефективності праці. Відбувається у формі наставництва, консультування.        |
| Технологія оцінки персоналу           | Оцінка та атестація персоналу                       | Методи оцінки: співбесіда, біографічний метод, спостереження, тестування, експертні оцінки, ділова гра, оцінка досягнутих результатів, іспит.<br>Методи визначення величини оцінки: метод вільних оцінок, заданий розподіл, ранжування, графічний профіль (професіограма), задана бальна оцінка, матриця парних хздпорівнянь.                     | Набір різного роду HR-тестів, програмного забезпечення та інших критеріїв, які допомагають сформувати об'єктивний портрет співробітника, як особистості, професіонала і частини колективу, оцінити його знання, вміння, навички і ефективність праці. |
| Технологія мотивації персоналу        | Стимулювання та мотивування персоналу               | Економічні методи .   | Грошові виплати за виконання поставлених цілей; спеціальні індивідуальні винагороди; соціальна політика підприємства.   |
|                                       |   | Адміністративні методи.   | Оголошення подяки; нагородження почесною грамотою; занесення до книги пошани або на дошку пошани.   |
|                                       |   | Соціально-психологічні методи.  | Психологічні заохочення; розширення і збагачення роботи; усунення негативних стимулів; цільові заохочення.  |
| Технологія контролю персоналу         | Контроль та регулювання персоналу                   | Таємний покупець – метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта.   | Сучасні програми для обліку робочого часу, наприклад, Вітсор Security.  |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.9

## Виявлення та узагальнення проблем менеджменту персоналу

| Підприємство                    | Проблеми менеджменту персоналу |                            |  |   |   |  |  |   |                             |                             | Заплановані заходи підприємства щодо їх подолання  |
|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--|---|---|--|--|---|-----------------------------|-----------------------------|--|
|                                 | відсутність кадрової програми  | висока плинність персоналу | довгий і трудомісткий процес пошуку та відбору персоналу | тривалий процес адаптації нових працівників | низький рівень кваліфікації працівників | низька ефективність управління витратами на персонал | низький рівень мотивації праці персоналу | відсутність відділу управління персоналом | низький рівень оплати праці | некомпетентність персоналу. |  |
| 1                               | 2                              | 3                          | 4  | 5   | 6                                       | 7  | 8  | 9   | 10                          | 11                          | 12   |
| ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» |                                |                            |  |   | +                                       |  |  |   |                             |                             | Розробка та впровадження ефективних методів роботи з персоналом, що засновані на відкритості та взаємній повазі і сприяють повній реалізації потенціалу і конструктивних ініціатив кожного працівника. |
| ПП ФІРМА «ГАРМАШ»               | +                              |                            |  |   |   |  |  |   |                             |                             | Відсутні заплановані заходи щодо УП.   |
| ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат»   |                                |                            |  |   | +                                       |  |  |   |                             |                             | Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам.   |

Продовження табл 3.9

| 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12  |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|---|
| ТОВ<br>«Тульчинм'ясо»                 |   |   |   |   |   |   | + |   |    |    | Для стимулювання робітників на підприємстві існує постійно діюча Атестаційно-кваліфікаційна комісія, метою якої є своєчасне підвищення кваліфікаційного рівня робітників та категорій спеціалістів.   |
| ПрАТ<br>«Ніжинський<br>м'ясокомбінат» |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам під-ва.   |
| ТОВ «Алан»                            |   |   |   |   | + |   |   | + |    |    | Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам. Але за останні роки навчання та підвищення кваліфікації працівників не проводилось.  |
| СП ТОВ<br>«ВЕККА»                     |   |   |   |   | + |   |   |   |    |    | Важливими напрямками кадрової політики є підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, взаємодія з державною службою зайнятості, співпраця з базовими закладами освіти. Навчання кадрів організовується згідно зі Стандартом підприємства, Положенням «Про професійне навчання кадрів на виробництві» та Планом підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. |
| ТДВ<br>«М'ясокомбінат<br>«Ятрань»     |   |   |   |   | + |   |   | + |    |    | Постійно проводиться робота щодо підвищення кваліфікації співробітників, заохочується участь співробітників у тематичних семінарах, конференціях тощо.  |
| ТОВ<br>«Південьукрагро-<br>96»        |   |   |   |   | + |   |   |   |    |    | Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам.   |
| ПП «Сегрос»                           |   |   |   |   | + |   |   |   |    |    | Кадрова програма спрямована на забезпечення достатнього рівня кваліфікації її працівників операційним потребам підприємства.  |

Показники дозволяють чітко та зрозуміло представити сутність стратегічних цілей, також вони необхідні для визначення рівня досягнення мети. З метою забезпечення однозначного розуміння ступеня досягнення поставленої цілі для кожної стратегічної цілі рекомендується використовувати 3-5 показників. Використання великої кількості показників дозволяє ще на попередньому етапі визначити, які показники повинні бути включені для оцінки ефективності ТМП (спочатку вони повинні бути описані та перевірені на придатність). Тільки після встановлення цільових значень показників стратегічна ціль вважається повністю описаною. Цільові значення показників повинні бути жорсткими, але досяжними.

Також можна простежити динаміку показників та виявити вплив зміни значення одних показників на інші, а також на кадрову стратегію підприємства. Отже, оцінювання технології ефективного розвитку персоналу має базуватися на: визначенні сумарної величини прямих і прихованих втрат робочого часу, виявленні причин неповного чи неефективного використання робочого часу персоналу, відхилень сукупного фонду робочого часу, проведенні групування причин втрат часу та нераціонального використання робочого часу персоналом підприємства, виявленні перспективних резервів економії та розробці ефективних заходів щодо усунення виявлених відхилень від їх планового рівня.

Третім важливим етапом є тестування технології ефективного менеджменту персоналу. Даний етап складається з таких послідовних процесів, як: визначення бази апробації технології; реалізація пілотного проекту, аналіз та дослідження результатів апробації технології менеджменту персоналу та її коригування.

Таблиця 3.10

## Розробка стратегічної карти для пілотного проекту ТЕМП

| Складові ТМП                          | Стратегічні цілі   | Показники  | Норма значення показника   | План дій (першочергові заходи)   |
|---------------------------------------|--|--|--|--|
| Технологія планування персоналу       | 1. Підвищити якість планування персоналу   | Рівень забезпеченості підприємства кадрами   | Значення рівня забезпеченості підприємства кадрами має дорівнювати 1                   | Вироблення та реалізація нової кадрової політики на основі планомірної роботи з керівниками, з резервом для висування, планування ділової кар'єри, підготовки кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротації і пересування керівників та фахівців, навчання в спеціальних закладах і стажування на відповідних посадах. |
|                                       | 2. Ліквідувати невідповідність кваліфікаційної структури персоналу потребам підприємства | Додаткова потреба в персоналі певної кваліфікації; рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу        | Додаткова потреба в персоналі має дорівнювати 0  | Впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки потрібних працівників (договори з навчальними закладами; випереджальна підготовка робітників та фахівців для освоєння нової техніки і прогресивної технології).   |
|                                       | 3. Скоротити тривалість процесу пошуку персоналу   | Частка витрат на пошуки персоналу, частка витрат на послуги кадрових агентств  | Зниження частки витрат на пошуки персоналу і на послуги кадрових агентств              | Поліпшення процедури висунення, здійснення моделювання бізнес-процесів за допомогою BPrwin.  |
| Технологія відбору та найму персоналу | 4. Оптимізувати процес відбору претендентів на посаду                                    | Частка закритих вакансій; рівень виконання плану з найму персоналу   | Частка закритих вакансій має дорівнювати 100%  | Впровадження науково обґрунтованих форм оцінки, відбору та розстановки кадрів із застосуванням методів психологічного тестування та соціологічних методів.   |
|                                       | 5. Забезпечити належний кількісний та якісний склад персоналу                            | Коефіцієнт плинності персоналу; рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу                           | Зниження коефіцієнту плинності персоналу, підвищення рівня відповідності розряду       | Вдосконалення процедури відбору персоналу, активізація дій керівництва щодо формування кадрового резерву.  |
|                                       | 6. Зменшити період адаптації персоналу   | Кількість звільнень співробітників, що проходять випробовування; тривалість періоду адаптації нових співробітників; коефіцієнт адаптації нових працівників | Зростання коефіцієнту адаптації, зменшення кількості звільнень та тривалості адаптації |  |



Продовження табл. 3.10

| 1                             | 2  | 3   | 4  | 5   |
|-------------------------------|--|---|--|---|
| Технологія розвитку персоналу | 7. Підвищити кваліфікацію кадрів   | Коефіцієнт розвитку персоналу; частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації; частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації; професійно-кваліфікаційний рівень персоналу | Зростання зазначених у графі 3 показників. Термін окупності не повинен перевищувати стаж роботи працівника | Впровадження нових методів і систем навчання; активне використання закордонного досвіду; постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу; аналіз тенденцій розвитку менеджменту персоналу та забезпечення оперативних та відповідальних дій менеджерів персоналу.                           |
|                               | 8. Ліквідувати дефіцит кваліфікованих кадрів   | Частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації   | Зростання зазначених у графі 3 показників  | Стовідсоткове використання ротації на підприємстві, стажування та внесення кандидатів на посади до так званого зовнішнього резерву.   |
|                               | 9. Активізувати та стимулювати появу ініціативи у працівників                                    | Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу; рівень компетентності персоналу; рівень довіри персоналу до підприємства   | Зростання зазначених у графі 3 показників  | Формування полікритеріальної системи активізації персоналу підприємства.  |
| Технологія оцінки персоналу   | 10. Оптимізувати процес проведення оцінки персоналу  | Рівень виконання плану проведення оцінки персоналу; питома вага атестованих працівників; вартість фахівця, що пройшов оцінку  | Зростання зазначених у графі 3 показників  | Стимулювання високої продуктивності праці за допомогою ефективної системи заробітної плати, матеріального і морального стимулювання, системи заохочення заслуг та стимулювання групової діяльності, розвитку соціальної інфраструктури, регулювання робочого часу, розробки системи штрафів та санкцій. |
|                               | 11. Забезпечити чіткий, раціональний розподіл функцій між працівниками, усунути дублювання робіт | Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу; коефіцієнт дублювання функцій   | Зростання рівня відповідності розряду, коефіцієнт дублювання функцій = 1                                   | Аналіз якісного складу експертів, визначення рівня компетентності та грамотності (дослідження таких параметрів, як: рівень освіти, профіль роботи та відповідно досвід), креативності та конструктивності мислення, відношення до експертизи.   |
|                               | 12. Обрати кваліфікованих експертів для оцінки персоналу   | Рівень компетентності   | Високий рівень компетентності експертів  |   |

Закінчення табл. 3.10

| 1                              | 2  | 3  | 4   | 5  |
|--------------------------------|--|--|---|--|
| Технологія мотивації персоналу | 13. Підвищити мотиваційну дію оплати праці   | Зарплатоємкість; рівень використання нематеріальних методів стимулювання персоналу; рівень організаційної культури | Зростання зазначених у графі 3 показників   | Забезпечення доволі високої матеріальної та моральної зацікавленості працівників у результатах.  |
|                                | 14. Знизити плинність кадрів   | Коефіцієнт плинності персоналу   | Зниження коефіцієнту плинності персоналу  | Поліпшення організації праці та виробництва, усунення монотонних та малокваліфікованих робіт, розширення творчих робіт, які відповідають інтересам та індивідуальним здібностям працівників, застосування прогресивних форм та систем оплати і стимулювання праці. |
|                                | 15. Знизити кількість демотивуючих факторів на підприємстві та конфліктних ситуацій, забезпечити сприятливу емоційну атмосферу в колективі | Коефіцієнт розвитку житлово-комунального господарства, рівень організаційної культури; коефіцієнт дисципліни       | Зростання зазначених у графі 3 показників   | Формування нового соціально-психологічного клімату в колективі, спрямованого на створення умов для продуктивної праці, поліпшення житлових і побутових умов.   |
| Технологія контролю персоналу  | 16. Підвищити продуктивність праці   | Продуктивність праці; рівень організації робочих місць   | Зростання продуктивності праці, рівень організації робочих місць має дорівнювати 100% | Формування стабільного якісного складу персоналу підприємства, визначення критеріїв і показників ефективності їх праці, організація постійного обліку й контролю за результатами діяльності управлінського та виробничого персоналу.                               |
|                                | 17. Мінімізувати витрати часу та обсяг фінансових ресурсів на управління персоналом  | Рівень виконання плану проведення перевірок;   | Рівень виконання плану проведення перевірок =100%                                     | Скорочення непродуктивних втрат робочого часу, підвищення норм виробітку та якості обслуговування.   |
|                                | 18. Впровадити автоматизовану інформаційну систему УП  | Рівень організації робочих місць   | Рівень організації робочих місць =100%  | Розробка та впровадження автоматизованої інформаційної системи УП.   |

Джерело: розроблено автором

Кінцевим етапом процесу формування технології ефективного розвитку персоналу є її реалізація. Реалізація технології менеджменту персоналу відбувається шляхом інтеграції у систему управління персоналом, моніторингу процесу впровадження технології менеджменту персоналу і усунення слабких місць, розробки програми коригуючих дій.

Так як розробка та впровадження технології ефективного розвитку персоналу на підприємстві є стратегічним проектом, необхідним є врахування фактору часу. З цією метою складено приблизний план робіт (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

### План розробки та впровадження ТЕМП

| Етап | Зміст  | Тривалість |
|------|--|------------|
| 1    | Визначення своєчасності та необхідності розробки ТЕМП        | 2 тижня    |
|      | Формулювання переліку завдань, на які буде спрямована ТЕМП   | 2 тижня    |
|      | Прийняття рішення щодо розробки ТЕМП                         | 1 тиждень  |
|      | Формування проектної команди                                 | 3 тижня    |
|      | Визначення вимог до ТМП                                      | 1 тиждень  |
| 2    | Обґрунтування і вибір принципів, методів і напрямів МП       | 2 тижня    |
|      | Визначення важливості складових ТМП                          | 3 тижня    |
|      | Створення організаційних умов впровадження ТМП               | 1 місяць   |
|      | Створення сприятливого клімату для змін                      | 2 місяця   |
|      | Розробка пілотного проекту ТМП                               | 2 місяця   |
| 3    | Реалізація пілотного проекту                                 | 3 місяця   |
|      | Аналіз та дослідження результатів апробації ТМП              | 2 тижня    |
|      | Коригування ТМП  | 2 тижня    |
| 4    | Інтеграція у систему управління персоналом                   | 4 місяці   |
|      | Моніторинг процесу впровадження ТМП і усунення слабких місць | 4 місяці   |
|      | Розробка програми коригуючих дій                             | 3 тижня    |

З метою більш об'єктивної оцінки витрат часу доцільно, беручи за основу план робіт, скласти відповідний графік робіт, що дозволить врахувати можливість як послідовного виконання підетапів проекту, так і паралельного (табл. 3.12).

Таким чином, даний проект планується реалізувати за 12 місяців. При чому створення організаційних умов впровадження ТМП та сприятливого клімату для змін буде виконуватися з другого місяця від початку проекту, так як тільки при даній умові можна забезпечити розробку пілотного проекту технології менеджменту персоналу та повну його реалізацію.

Таблиця 3.12

## Графік розробки та впровадження ТЕМП

| Місяць   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Визначення своєчасності та необхідності розробки ТЕМП        | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Формулювання зав-дань, на які буде спрямована ТЕМП           | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Прийняття рішення щодо розробки ТЕМП                         |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Формування проектної команди                                 |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Визначення вимог до ТМП                                      |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Обґрунтування і вибір принципів, методів і напрямів МП       |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Визначення важливості складових ТМП                          |   | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Створення організац. умов впровад-ня ТМП                     |   | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Створення сприятли-вого клімату для змін                     |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Розробка пілотного проекту ТМП                               |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Реалізація пілотного проекту                                 |   |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |   |    |    |    |
| Аналіз результатів апробації ТМП                             |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ |   |    |    |    |
| Коригування ТМП  |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ |   |    |    |    |
| Інтеграція у систему управління персоналом                   |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  |
| Моніторинг процесу впровадження ТМП і усунення слабких місць |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  |
| Розробка програми коригуючих дій                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  |

Технологія ефективного менеджменту персоналу не тільки оптимізує процес управління завдяки вибору дієвого та раціонального інструментарію (методів, процедур, операцій) для досягнення поставленої мети, але й дозволяє виявити та використати приховані резерви підприємства. Окрім цього, вона позитивно впливає на поведінку персоналу (відбувається зміна його ставлення до трудової діяльності відповідно до мети управління) та створення сприятливого управлінського середовища в контексті формування соціального капіталу підприємства. Використання технології ефективного менеджменту персоналу дозволить: задовольнити поточні та майбутні потреби підприємства у персоналі; удосконалити існуючу організаційну культуру; підвищити конкурентоспроможність підприємства; адекватно реагувати на виклики середовища; передбачити проблеми реалізації, включаючи опір змінам; створити клімат довіри і задоволеністю працею.

Технологія менеджменту персоналу тісно пов'язана з процесом оптимізації складових і процедур у рамках тих або інших функцій управління. Тому для підвищення рівня використання технології менеджменту персоналу вагомий вплив здійснюють детальний аналіз та оцінка існуючих функціональних процесів управління на підприємстві. Задля коректної організації кожної підсистеми управління персоналом слід визначити послідовність та характер процесу, обрати відповідний інструментарій, обґрунтувати оптимальні умови функціонування. Отже, реалізація технології ефективного менеджменту персоналу має на меті вдосконалення відповідних бізнес-процесів управління.

### **Висновки до розділу 3:**

1. Встановлено, що програма розвитку персоналу включає наступні структурні елементи: загальну інформацію про програму, забезпечення її реалізації, зміст складових програми, строки дії та принципи реалізації програми. В ході реалізації програми розвитку персоналу необхідно

дотримуватися наступних принципів: комплексності, системності, урахування інтересів учасників, інтегративності програми зі стратегією підприємства, постійності здійснення та безперервного характеру, що сприятиме забезпеченню реалізацію лише тих елементів системи розвитку персоналу, які відповідають завданням розвитку підприємства та якісній оцінці ефективності використання витрат на утримання і розвиток персоналу підприємств.

2. Розвинуто інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах. В даному контексті обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу шляхом включення до їх складу економічно-виправданих рішень та процедур підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації, а також спрощення систем менеджменту за рахунок розширеного використання аутсорсингу в управлінні основною діяльністю або її фрагментами з урахуванням значимості останніх для збереження контролю за організацією.

3. Розроблено методичний підхід до оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу, що базується на матричному аналізі складання профілю середовища та експертній оцінці відносної значущості для підприємства окремих факторів середовища. На основі отриманих даних побудовано матрицю впливу чинників на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, серед яких особливу увагу слід приділяти: соціальним, соціально-психологічним, економічним, техніко-технологічним, фінансово-економічним, людським, інноваційно-технологічним, щодо яких сформовано рекомендації у межах розробленого організаційно-економічного механізму.

4. Ідентифіковано організаційні рішення у сфері впровадження функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку його професійної компетентності шляхом формалізації процедур вибору шляхів підготовки та перепідготовки наявного персоналу управління.

## ВИСНОВКИ

В дисертації отримано нове вирішення складного наукового завдання обґрунтування теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій підвищення ефективності менеджменту підприємства за рахунок управління розвитком персоналу при запровадженні його функціональної підготовки. Проведене дослідження та отримані наукові результати дозволили зробити такі основні висновки:

1. В дисертації обґрунтовано концептуальні засади побудови механізму функціональної підготовки управлінського персоналу. Вказаний механізм реалізується через інтеграцію відповідних елементів в систему менеджменту підприємства (організації) та механізм управління ефективністю використання персоналу підприємства. Останнє передбачає застосування засобів ідентифікації розбіжностей в потребах менеджменту та компетентностях кадрів управління з огляду на вирішення завдань розвитку підприємства, а також залучення засобів усунення цих розбіжностей на основі підвищення професійності управлінського персоналу, створення умов для кар'єрного зростання вмотивованого персоналу управління, а також здійснення контролю економічної ефективності перелічених заходів.

2. Розроблено та апробовано методичні засади організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації) на основі співставлення формалізованих завдань економічного розвитку підприємства (організації) зі спроможностями персоналу до ефективного виконання покладених функціональних обов'язків з подальшою корекцією витрат на заходи зі здійснення функціональної підготовки в процесі трансформації конкретизованих цілей та завдань розвитку підприємства та персоналу управління за умови збереження організаційної цілісності, єдності та збігу економічних, мотиваційних та кваліфікаційних орієнтацій керівників та виконавців. Аналіз менеджменту персоналу за його сутністю та ключовими характеристиками дав можливість

уточнити це поняття в розрізі уявлення про характер управлінського впливу щодо приведення підсистем менеджменту персоналу в потрібний стан. Синтез отриманих узагальнених визначені щодо ефективності та менеджменту персоналу, а також здійснений морфологічний аналіз існуючих бачень «ефективності менеджменту персоналу» дозволив запропонувати авторське розуміння, яке базується на цільовому, витратному та системному підходах, виступає основою для побудови моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу та дозволяє запропонувати сукупність заходів організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу.

3. Виконана ідентифікація організаційних засад інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств (організацій), який ґрунтується на трансформації функціонального навантаження співробітників кадрових служб та топ-менеджерів, уповноважених на роботу з персоналом та організацію його розвитку та полягає у створенні формалізованих правил та процедур, які передбачені до виконання в разі орієнтації керівника певного рівня на кар'єрне зростання. Удосконалена структура організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, ядром якого виступають заходи у формі проектів, програм, дій, що реалізуються у підсистемах менеджменту персоналу. Доведено, що реалізація цих заходів вимагає підтримки методичного та ресурсного забезпечення в структурі економічного та внутрішньо-нормативно інформаційно-комунікаційного в рамках організаційного.

4. Визначено тенденції розвитку та використання систем та інструментів функціональної підготовки управлінського персоналу на основі оцінювання раціональності рівня витрат на утримання та розвиток персоналу підприємства (організації), створення умов для підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки, очікувань персоналу управління від кар'єрних траєкторій. Відповідно, обґрунтовано необхідність використання методики якісної оцінки



ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу, зміст якої полягає у виборі та оцінці критеріальних ознак, рівень яких у різних комбінаторних варіаціях визначає фазу життєвого циклу підприємства. В якості критеріальних ознак обрано рентабельність витрат на утримання персоналу, рентабельність витрат на розвиток персоналу та рентабельність персоналу.

5. Обґрунтовано економічний та управлінський зміст дефініції «функціональна підготовки управлінського персоналу», яка являє собою впорядковану сукупність засобів, інструментів та дій організації та її персоналу, орієнтованих на досягнення балансу цілей та інтересів розвитку, формування адекватних викликам зовнішнього та внутрішнього середовища компетентностей та здатностей персоналу управління, яке досягається за рахунок набуття персоналом нових знань, умінь та навиків як всередині організації, так і за рахунок споживання послуг з підготовки та перепідготовки за її межами, а також використання інших інструментів та засобів залучення необхідного для здійснення поступального розвитку організації персоналу. Розвинуто бачення оцінки ефективності менеджменту персоналу, яке включає як оцінювання процесів впливу на кадрів в рамках підсистем менеджменту персоналу, представлених кадровою політикою, відбором, набором, наймом, адаптацією, оцінкою, рухом, розвитком персоналу та винагородою, так і управлінського впливу, який здійснюється спеціалізованим підрозділом з кадрів (HR-відділ) на зазначені підсистеми через відповідні функції управління. Такий підхід дозволяє як відстежувати рівень об'єкту оцінки, так і визначати недоліки управлінського впливу на нього для розробки та впровадження найбільш доцільних заходів та інструментів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

6. Визначено теоретичні засади використання інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації, в основі яких лежить його типологія з поділом на зовнішні та внутрішні, превентивні, адаптивні, активні та пасивні інструменти досягнення професійного зростання керівників та спеціалістів, а також інтеграції

відповідних інструментів в загальну систему менеджменту підприємства на основі впровадження правил та процедур управління кар'єрою, формування систем мотивації та стимулювання управлінського персоналу. З метою підвищення стабільності функціонування підприємства вдосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу представлено у вигляді розробки відповідного механізму як інструменту організації діяльності персоналу завдяки застосуванню системи принципів, функцій, важелів, методів і заходів, що відповідають встановленим нормам і правилам, та застосування яких дає можливість систематично та цілеспрямовано моніторити і контролювати управлінський процес завдяки регламентації всіх процесів менеджменту персоналу.

7. Виконана ідентифікація особливостей формування систем функціональної підготовки управлінського персоналу шляхом визначення пріоритетності набуття кадрами управління необхідних компетентностей за межами організації, що створює додатковий попит на ринку освітніх послуг та, відповідно, призводить до розвитку пропозицій послуг з підготовки та перепідготовки кадрів управління, з актуалізацією процедур прийняття менеджментом підприємства (організації) рішень щодо використання зовнішніх джерел компетентнісного та професійного зростання керівників і спеціалістів. Розроблено методичні рекомендації щодо створення програми розвитку персоналу, які базуються на застосуванні програмно-цільового підходу. Програма розвитку персоналу включає наступні структурні елементи: загальну інформацію про програму, забезпечення її реалізації, зміст складових програми, строки дії та принципи реалізації програми. В ході реалізації програми розвитку персоналу необхідно дотримуватися наступних принципів: комплексності, системності, урахування інтересів учасників, інтегративності програми зі стратегією підприємства, постійності здійснення та безперервного характеру, що сприятиме забезпеченню реалізацію лише тих елементів системи розвитку персоналу, які відповідають завданням розвитку підприємства та якісній оцінці ефективності використання витрат на

утримання і розвиток персоналу підприємств.

8. Розвинуто інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах. В даному контексті обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу шляхом включення до їх складу економічно-виправданих рішень та процедур підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації, а також спрощення систем менеджменту за рахунок розширеного використання аутсорсингу в управлінні основною діяльністю або її фрагментами з урахуванням значимості останніх для збереження контролю за організацією.

9. Розроблено методичний підхід до оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу, що базується на матричному аналізі складання профілю середовища та експертній оцінці відносної значущості для підприємства окремих факторів середовища. На основі отриманих даних побудовано матрицю впливу чинників на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, серед яких особливу увагу слід приділяти: соціальним, соціально-психологічним, економічним, техніко-технологічним, фінансово-економічним, людським, інноваційно-технологічним, щодо яких сформовано рекомендації у межах розробленого організаційно-економічного механізму. Відповідно, ідентифіковано організаційні рішення у сфері впровадження функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку його професійної компетентності шляхом формалізації процедур вибору шляхів підготовки та перепідготовки наявного персоналу управління.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Krasnorutskyu O., Rudenko S. Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. Scientific bulletin of Polissia. № 2 (6). 2016. P. 140-145. URL: <https://nvp.stu.cn.ua/en/news/item/509-krasnorutskyi-o-o-rudenko-s-v-methodological-foundations-of-economic-estimation-of-agricultural-enterprises-production-capacity.html> (WoS)
2. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 508 с.
3. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. — 236 с.
4. Погребняк А.Ю., Лінник І.М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві / Сучасні проблеми економіки і підприємництва. — Випуск 20. — 2017. — С. 108-114. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118220/118752>
5. Кузнецов Э.А. Проблемы структурно-функциональной подготовки управленческого персонала / Проблемы формування ринкової економіки : міжвід. наук. збірн. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики. — К.: КНЕУ, 2001. — С. 556-560.
6. Вовканич С. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань / Вісник Національної академії наук України. — 2008. — № 3. — С. 13-22.
7. Ганслі Теренс. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки / Ганслі Теренс ; пер. з англ.. — К. : Основи, 1995. — 237 с.
8. Дієсперов В. С. Реформа як засіб активізації трудового потенціалу / В. С. Дієсперов // Економіка АПК. — 2006. — № 6. — С. 130–135.
9. Корчагин Ю.А. Человеческий капитал и инновационная экономика : монографія. Воронеж : ЦИРЭ, 2012. — 244 с.
10. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку

персоналу / Глобальна та національні проблеми економіки. Вип. 17. 2017. С. 556-561. [Електронний ресурс] URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>

11. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – No 42. – С. 323–327.

12. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / Бізнес Інформ. – 2013. – No 4. – С. 418–422.

13. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / Економічний вісник Донбасу. – 2014. – No 1. – С. 194–197.

14. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення/ Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. – 2015. – 231 с.

15. Шоптенко, В. Новые возможности бизнес-образования / В. Шоптенко, Д. Кайсин, Д. Конанчук // Менеджер по персоналу. – 2008. – No 4. – С. 28-34.

16. Швед В.В., Адамовська В.С. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки / Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 4. 2015. С. 644-649.

17. Костишина Т.А. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія / Т.А. Костишина, О.О. Нестуля, С.І. Нестуля [та ін.]. – Полтава : «Полтавський Літератор», 2010. –С. 498.

18. Криворучко А.С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А.С. Криворучко // Управління розвитком. – 2011. – № 3 (78). – С. 86–88.

19. Хачатуров Т. Эффективность социалистического общественного производства / Т. Хачатуров // Вопросы экономики. – 1980. – №7. – С. 3–6.

20. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием :

стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Лучковский. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – С. 252 с.

21. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов / Б. М. Генкин.; 3-е изд., доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 431 с.

22. Долан Э. Дж. Микроэкономика / Э. Дж. Долан., Д. Линдсей; пер. с англ. В. Лукашевича и др.; под. общей ред. Б. Лисовика и В. Лукашевич – СПб. : СПбГИЭА, 1994. – 448 с.

23. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннели-мл.; пер. с англ.; 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

24. Мова В. В. Системный подход в экономике / В. В. Мова, Ю. П. Колобушкин. – К. : ПП НВ, 2004. – 204 с.

25. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.

26. Нили Энди Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. – 400 с.

27. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.

28. Литвак Б.Г. Управленческое решение / Б.Г. Литвак. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – С. 248.

29. Синк Скотт Д. Управление производительностью : планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. Скотт Синк – М. : Прогресс, 1989. – 522 с.

30. Ноша М.В. Облік використання коштів на оплату праці та шляхи його удосконалення / М.В. Ноша // Вісник молодих науковців. – 2010. - № 2. – С. 103–106.

31. Подлипаев Л. Д. Технология внедрения и постоянного улучшения

системы менеджмента качества на предприятии / Л. Д. Подлипаев. – М. : Гелиос АРВ, 2004. – 408 с.

32. Экономическая энциклопедия / Науч.-ред. Совет изд-ва «Экономика», инт-т экон. РАН; Гл. ред. Л. И. Абалкин. – М. : ОАО Издательство «Экономика», 1999. – 1055 с.

33. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управлением развития организации». Модуль 16 / С. К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

34. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.

35. Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. А. В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

36. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2002. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).

37. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В. П. Галенко. – СПб. : СПбУЭФ, 1994. – 54 с.

38. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

39. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов – М. : Дело, 1993. – 312 с.

40. Никитина И. А. Эффективность систем управления персоналом / И. А. Никитина. – СПб. : СПбГИЭА, 1998. – 119 с. Касаткин И. А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.11 – «Статистика» / И. А. Касаткин. – Москва : ГГУ, 1999. – 28 с.

41. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие для ВУЗов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.:

Издательство «Экзамен», 2002 – 256 с.

42. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин; 4-е изд. испр. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 720 с.

43. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин; изд. 6-е, перераб. и доп. Серия Библиотека журнала «Управление персоналом». – М. : ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2002. – 336 с.

44. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина; 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.

45. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.

46. Магура М. И. Обучение как конкурентное преимущество. / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ООО Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216 с.

47. Коновалова В. Г. Управление персоналом : учебное пособие / В. Г. Коновалова, Е. А. Митрофанова. – М. : Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2007. – 144 с.

48. Евсюков К. Н., Колин К. К. Основы проектирования информационно- вычислительных систем / К. Н. Евсюков, К. К. Колин. – М.: Статистика, 1977. – 300 с.

49. Моисеенко Е. В. Информационные технологии в экономике [Электронный ресурс]. / Е. В. Моисеенко, Е. Г. Лаврушина – Режим доступа : [http://abc.vvsu.ru/Books/up\\_inform\\_tehnol\\_v\\_ekon/page0009.asp](http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_tehnol_v_ekon/page0009.asp) 10.

50. Андреева В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией / В. И. Андреева // Справочник кадровика. – 2009. – № 03. – С. 77–85.

51. Кашин Д. Е. Экономические методы управления риском при техническом перевооружении организаций дорожностроительного комплекса : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. Е. Кашин. - М., 2006. - 149 с.



52. Кардашевский В.В. Административно-правовое и организационное обеспечение исполнения управленческих решений штабными подразделениями органов внутренних дел :По материалам Главного управления внутренних дел г. Москвы. - [Эл. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/administrativno-pravovoe-i-organizatsionnoe-obespechenie-ispolneniya-upravlencheskikh-reshen> 8.

53. Яруллин Ф. Х. Формирование организационно-экономического механизма инвестирования технического перевооружения промышленного производства : автореф. дис. на соиск. ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями и инвестиционной деятельностью)» / Ф. Х. Яруллин. - М., 2008. - 22 с.

54. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний Елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник НТУ «ХП». 2013. № 21(994). – С. 127–134. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/vestnik\\_NPI\\_2013\\_21\\_Pohorelova\\_Systema.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/vestnik_NPI_2013_21_Pohorelova_Systema.pdf)

55. Хохлова И. Г. Методический подход к экономическому обоснованию выбора стратегии технического перевооружения промышленного предприятия : автореф. дисс. канд. экон. наук / И. Г. Хохлова. – Пенза, 2013. – 24 с.

56. Базецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами діяльності) / Г. І. Базецька, В. Г. Федорова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 259 с.

57. Sopelana A. Organizational flexibility: a dynamic evaluation of Volberda's theory / A. Sopelana, M. Kunc, O. Rivera Hernández // 28th International Conference of the System Dynamics Society, 2010. – P. 1191-1218.

58. Колесніков Г. О. Міжнародний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ebooktime.net/book\\_294\\_glava\\_18\\_Об'єкти\\_впливу\\_.htm](http://ebooktime.net/book_294_glava_18_Об'єкти_впливу_.htm)

59. Єрмошенко М. М. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра, О. І. Гуменюк та ін. // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки : [колективна наукова монографія]. Розділ. 2.1 За ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. – К. : НАУ, 2008. – С. 60 – 77.

60. Больботенко І. В. Організація заходів з технічного переозброєння виробництва в сучасних умовах господарювання / І. В. Больботенко // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник – 2003. – № 50. – С. 90 – 94.

61. Кубарева В. С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств / В. С. Кубарева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3(2). – С. 224 – 227.

62. Демченко Г. В. Організаційне забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств / Г. В. Демченко // Дис. на здобуття наук. ступ. канд. ек. наук. спец. 08.00.04. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – 284 с.

63. Островецька Г. В. Сутність та структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / Г. В. Островецька // Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. - Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>

64. Гладкий В. И. Кадастровые работы в городах / В. И. Гладкий. – Сиб. предприятие РАН, Новосибирск: «Наука», 1998. – 340 с.

65. Лакіза В. В. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства / В. В. Лакіза, К. Я. Качмар // Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8 – С. 224-229.

66. Малярєвський Ю. Д. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія / Ю. Д. Малярєвський, О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько. – Х. : ФОП Александрова К. М., 2016. – 256 с.

67. Львовчкін С. В. Фінансовий механізм макроекономічного регулювання / С. В. Львовчкін // Фінанси України. – 2000. – № 12. – С. 23-28.

68. Шкарлет С. М. Економічне управління інноваційною підприємницькою діяльністю в області створення програмного забезпечення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / С. М. Шкарлет. - К., 2000. - 22 с.

69. Малярєвський Ю. Д. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія / Ю. Д. Малярєвський, О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько. – Х. : ФОП Александрова К. М., 2016. – 256 с.

70. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Божанова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 39-42. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_10%281%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%281%29__10)

71. Пономарьова Г.О. Організаційно-економічне забезпечення випереджувального управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. - Луганськ, 2004. - 25 с.

72. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. Є. Довгань, О. Г. Дудукало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>

73. Грицишин В.О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємствами соціально-економічної інфраструктури міста: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. — Луганськ, 2004. — 23 с.

74. Вдовиченко А. В. Організаційно-економічне забезпечення

ефективного функціонування виробництва органічної сільськогосподарської продукції / А. В. Вдовиченко // Збалансоване природокористування. – 2015. – № 4. – С. 59–63.

75. Семенов В. Ф. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості / В. Ф. Семенов, С. С. Галасюк, О. В. Шикіна // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – 10 (172). – С. 202-212.

76. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства / М. Г. Молла // Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ. – 2012. – №44. – С. 252-257.

77. Шилова О.Ю. Організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Донецький національний технічний університет. - Донецьк, 2009. - 24 с.

78. Кучер С.Ф. Організаційно-економічне забезпечення перетворень у курортно-рекреаційній системі приморського міста: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05 / НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. - Донецьк, 2009. - 24 с.

79. Садеков А.А. Управление предприятием в условиях кризиса : [монография] / А.А. Садеков, В.В. Цурик. - Донецк : ДонГУЭТ, 2006. - 178 с.

80. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т. Б. Топольницька // Інноваційна економіка. - 2013. - № 2. - С. 84-88. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_20)

81. Дзюбенко Л. М. Організаційно-економічне забезпечення прибутковості підприємств (за матеріалами деревообробних комбінатів України). : автореф. дис. к-та екон. наук : 08.00.04 / «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К., 2007. – 20 с.

82. Маляревський Ю. Д. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія / Ю. Д. Маляревський, О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько. – Х. : ФОП

Александрова К. М., 2016. – 256 с.

83. Голощапова Т. В. Исследование перспектив развития гостиничной индустрии и рекомендации по прогнозированию эффективности ее функционирования [Электронный ресурс] / Т. В. Голощапова // Современные исследования социальных проблем: (электронный научный журнал), Modern Research of Social Problems. – 2013. – No9(29). – Режим доступа: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.836.9378&rep=rep1&type=pdf>

84. Якубів Р. Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 / Львівський національний аграрний університет. – Львів :, 2016. – 190 с.

85. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств / Г. О. Дудукало // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Київ-2015. – 20 с.

86. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и модернизация общества / Н. Л. Гавкалова, М. Барка Зин // Экономика развития. – 2012. – № 2 (62). – С. 44–50.

87. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

88. Кодекс законів про працю // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1971. – додаток до № 50. – ст. 375. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

89. Господарський кодекс України// Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – ст.144. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

90. Цивільний кодекс України// Відомості Верховної Ради України

(ВВР). – 2003. – № 40–44. – ст. 356. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

91. Про зайнятість населення : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2013. – № 24. – ст. 243. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

92. Про оплату праці : Закон України // ( Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1995. – № 17. – ст.121. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

93. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). –2006. – № 45. – ст.434. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/143-16>

94. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 26.04.2017 № 3792-12 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>

95. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2000. –№ 48. – ст. 409. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>

96. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7>

97. Вовканич С. Структура и особенности мотивации занятости / С. Вовканич, Х. Копыстьянская, О. Рындзак // Экономика Украины. – 2002. – № 3 (476). – С. 43–51.

98. Доповідь «Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008–2010 років (за міжнародною методологією)». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka\\_in/Inn\\_2010.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/Inn_2010.zip)

99. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності

управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г. О. Дудукало // Ефективна економіка. – 2012. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>.

100. Ніколаєнко Л. Ф. Формування персоналу регіональних структур : монографія / Л. Ф. Ніколаєнко. – Харків : Друкарня Харківського університету Повітряних сил ім. Івана Кожедуба, 2007. – 328 с.

101. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу / В.О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.

102. Глазов М. М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. Учебник/ Под ред. М.М. Глазова. - СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 251 с.

103. Черевко Г. В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств : монографія / Г. В. Черевко, Н. І. Василенька. – Львів : Б. в., 2008. – 209 с.

104. Демченко Г. В. Організаційне забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств / Г. В. Демченко // Дис. на здобуття наук. ступ. канд. ек. наук. спец. 08.00.04. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – 284 с.

105. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере : монография / И. Ф. Зино-вьев. – Симферополь : ЧМ «Предприятие «Феникс», 2008. – 407 с.

106. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

107. Солоха Д.В. Функціонування і розвиток інноваційного потенціалу регіональних соціально-економічних систем: теорія, методологія, практика: монографія / Д.В. Солоха. – Донецьк: ВІК, 2012. – 439 с.

108. Головка В. А. Забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення менеджменту персоналу / В. А. Головка. - Дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. - Х., 2013.- 200 с.

109. Бандурка О.М. Основи економічної безпеки / О.М. Бандурка та ін. – Харків: Вид-во Національного університету внутрішніх справ, 2003. – 236 с.
110. Воробьев В.И. Таксономический показатель уровня эффективности применения частей и подразделений внутренних войск МВД Украины / В.И. Воробьев, В.П. Городнов, О.В. Фык // Системи обробки інформації. – 2003. – Випуск 5. – С. 96–104.
111. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
112. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 296 с.
113. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело., 2006. – 453 с.
114. Крамаренко А. В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та упр. підприємствами (за видами екон. діяльності)"/ А. В. Крамаренко. М-во освіти і науки України, Держ. вищий навч. закл. "Нац. гірн. ун-т".- Д.: НГУ, 2014 – 20 с.
115. Маслова В.М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. – 492 с.
116. Татулов Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом / Б. Э. Татулов. – Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>.
117. Економічна енциклопедія : [у 3 т.]. Т. 1 / [редкол. : Мочерний С.В. (відп. ред.) та ін.]. – К. : «Академія», 2000. – 864 с.
118. Жалдак Г. П. Основи формування соціально-економічного механізму інноваційного розвитку промислових підприємств / Г. П. Жалдак // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – № 3. – Вип. 3. – С.



43–46.

119. Сухоруков А. І. Синергетичний механізм формування системи економічної безпеки держави / А. І. Сухоруков, Д. О. Остапчук / Економічний часопис -XXI. – 2014. – № 1–2 (1). – С. 19–22.

120. Вихров М.С. Сущность организационно-экономического механизма управления агробизнесом / М.С. Вихров // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сборник научных трудов. – Донецк. – 2012. – Ч. 2. – С. 66–68.

121. Гарафонова О. І. Концептуальні підходи до організаційного механізму реструктуризації інтегрованих корпоративних структур / О. І. Гарафонова // II міжнародна періодична науково-практична конференція «Альянс наук: учений – ученому»: [збірник наукових праць]. – Том 1. – Дніпропетровськ : НАУ «Ера», 2005. – С.24-27.

122. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства / О. Гавриляк // Електронний науковий вісник «Керівник.info». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>

123. Мильнер Б.З. Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания / Б.З. Мильнер, А.В. Кочетков, Д.Г. Левчук. – М. : Наука, 1985. – 232 с.

124. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

125. Новікова М. М. Економічний механізм взаємодії системи управління трудовим потенціалом підприємства та бізнес-середовища / М. М. Новікова // Управління розвитком. – 2009. – № 8. – С. 45.

126. Гончарук А.Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия / А.Г. Гончарук // Економіка промисловості. – 2009. – № 2. – С. 164-175.

127. Редьква О.З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств / О.З.Редьква. - Дис. на здобуття наук.ступеня к.е.н. - Тернопіль : ТНТУ, 2015. - 251 с.

128. Шилова Т.А. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Т.А. Шилова // Економіка промисловості. – 2005. – № 3.

129. Полозова Т.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості / Т. В. Полозова, Ю. В. Овсюченко // Вісник МСУ / Vesntnik VSU / , економічні науки. –Том VIII. – 2005. – №1-2. – С. 63–65.

130. Шафиева Э.Т. Организационно-экономический механизм управления региональным агропромышленным комплексом: автореф. дис. на соискан. ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Э.Т. Шафиева. – Нальчик, 2001. – 21 с.

131. Кравцова Т.А. Проектирование организационно-экономических механизмов управления развитием порта / Т.А. Кравцова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук, праць. – 2009. – № 30. -С. 93-110.

132. Крамаренко А. В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]: автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та упр. підприємствами (за видами экон. діяльності)" / А. В. Крамаренко. М-во освіти і науки України, Держ. вищий навч. закл. "Нац. гірн. ун-т".- Д.: НГУ, 2014 – 20 с.

133. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с.

134. Гавкалова Н. Л. Особливості управління інтелектуальною власністю в умовах економіки знань [Текст] : монографія / Гавкалова Н. Л., Чистякова А. В. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2013. – 191 с.

135. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. Є. Довгань,

О. Г. Дудукало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>

136. Ніколаєнко Л.Ф. Формування персоналу регіональних структур: Монографія / Л.Ф. Ніколаєнко. – Харків, 2008. – С. 328.

137. Михайлова Л.І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л.І. Михайлова. – Суми : Вид-во «Довкілля», 2004. – С. 326.

138. Грішнова О.А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – С. 254.

139. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – С. 400. (Укр. мов).

140. Литвак Б.Г. Управленческое решение / Б.Г. Литвак. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – С. 248.

141. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : Підручник / Г.Н. Климка, В.П. Нестеренко, Л.О. Каніщенко та ін.; За ред. Г.Н. Климка, В.П. Нестеренка. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Вища шк.. – Знання, 1997. – С. 743. : іл.

142. Падерин И.Д. Методологические основы и направления повышения экономической эффективности промышленного предприятия до современного уровня: монография / Падерин И.Д. – Днепропетровск : ДГФА, 2004. – С. 272.

143. Панасюк В. Управління витратами виробництва / В. Панасюк. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – С. 118.

144. Панасюк В.М. Витрати виробництва: управлінський аспект / В.М. Панасюк. – Тернопіль : Астон, 2005. – С. 288.

145. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: Теория и практика / Панков В.А. – К. : Наукова думка, 2004. – С. 424.

146. Панченко Г.С. Контролінг формування та використання людських ресурсів / Спеціальність 08.00.07. – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк, 2009.

147. Перачев В.П. Руководство персоналом организации – Москва, 1998 г., С. 447.

148. Петренко О.О. Перспективи використання наставництва, коучингу та бадінгу для розвитку персоналу в умовах економічної кризи / О.О. Петренко // Бизнес информ. – 2010. - № 11. – С. 164–166.

149. Пивоварчук И.Д. Методические подходы к проблеме повышения стоимости раб очей силы / И.Д. Пивоварчук // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами : государство, регион, предприятие : сб. науч. тр. : у 2 т. – Т. 1 / НАН Украины, Ин-т экономики пром.-сти; Редкол. : Амоша А. И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2005. – С. 174–182.

150. Піддубна Л.П. Інноваційна діяльність вищої школи як фактор інвестування в людський капітал / Л.П. Піддубна // Бизнес информ. – 2010. - № 11. – С. 166–168.

151. Підсумковий моніторинг розвитку соціальної сфери України за 2011 рік: Центр перспективних соціальних досліджень [Електронне видання]. – Режим доступу: [http://cpsr.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=148:2011-&catid=17:2011-06-10-20-44-31&Itemid=24](http://cpsr.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=148:2011-&catid=17:2011-06-10-20-44-31&Itemid=24).

152. Плоха О.Б. Управління витратами : конспект лекцій / О.Б. Плоха. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – с. 152.

153. Подольчак Л.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: монографія / Подольчак Л.Ю. – Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 340.

154. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х. :

Видівничий Дім «ІНЖЕК», 2004. – С. 328. Укр. мова.

155. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием : стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Лучковский. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – С. 252 с.

156. П(С)БУ 16 «Витрати» [Електронне видання]. – Режим доступу:

157. <http://www.nibu.factor.ua/info/instrbuh/psbu16/>.

158. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам». Затверджено наказом Міністерства фінансів України № 601 від 28.10.2004 р. – Режим доступу:

159. [http://minfin.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=50306](http://minfin.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=50306).

160. Попов О.Є. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління в акціонерному товаристві / О.Є. Попов // Управління розвитком. – 2010. – № 8. – С. 46.

161. Послання Президента України до Українського народу (з Експертною доповіддю НІСД «Україна ХХІ століття. Стратегія реформ і суспільної консолідації») / укладач А. В. Єрмолаєв. – К. : НІСД, 2011. – С. 128.

162. Про вищу освіту : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 20. – Ст. 134. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

163. Про впровадження відкритого професійно-технічного навчання на основі модульної технології: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 9.04.2003 р. за № 187/243 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0398-02>.

164. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва Постанова Кабінету міністрів України від 28 червня 1997 р. № 695 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=695-97-%EF>.

165. Про затвердження Інструкції по визначенню вартості робочої

сили. Наказ Міністерства статистики України, № 131 від 29.05.97. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0258-97>

166. Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, міністерства освіти і науки України від 26.03.2002 р. №127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

167. Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики : Постанова Кабінету міністрів України від 7 червня 1999 р. № 992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

168. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві: Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 січня 2002 р. № 13-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uazakon.com/document/spart35/inx35089.htm>.

169. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2012. – № 2-3. – Ст. 11. – Режим доступу :

170. <http://zakon1.rada.gov.ua>.

171. Про колективні договори і угоди : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1993. – № 36. – Ст. 361. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

172. Про оплату праці: Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1995. – № 17. – Ст. 121. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

173. Про охорону праці : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – № 49. – Ст. 668. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

174. Пушкарь А.И. Антикризисное управление : стратегии, модели, механизмы / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос. – Х. : ХГЕУ, 2002. –

С. 452.

175. Русіна О.С. Організаційно-економічний механізм управління витратами інноваційної діяльності підприємств / Спеціальність 08. 02.02. – Економіка ц управління науково-технічним прогресом. – Донецьк, 2007.

176. Савченко В.А. Напрями підвищення ефективності системи професіонального навчання персоналу на виробництві / В.А. Савченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2005. – Т.2. – С. 262–273

177. Савчук О.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку великої компанії / Спеціальність 08.06.01. – економіка, організація і управління підприємствами. – Донецьк, 2004.

178. Саєнко О.В. «Ефект прихильності» як наслідок інвестування в людський капітал / О.В. Саєнко // Бизнес информ. – 2010. - № 11. – С. 171–173.

179. Самофалов П.П. Управлінський облік як складова частина контролінгу // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 12. – С. 49–53

180. Семикіна М.В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. Монографія / М.В. Семикіна, Л.А. Коваль. – Кіровоград: «Степ», 2002. – С. 212.

181. Серебренников Г.Г. Управление затратами на предприятии : учебное пособие / Г.Г. Серебренников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – С. 80.

182. Сердюк В.Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України: монографія / В.Р. Сердюк, І.В. Заюков. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – С. 177.

183. Синиця Л.В. Оцінка стійкості підприємства: монографія / Л.В. Синиця – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – С. 184.

184. Ситников М.М. Інвестування у розвиток людського потенціалу як фактор соціально-економічного розвитку України / М.М. Ситников // Бизнес информ. – 2010. - № 11. – С. 173–175.

185. Скоромник В. Организация системы управления издержками [Электронный ресурс]

/ В. Скромник // Режим доступа :  
[[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_30/article\\_1418](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_1418)]

186. Скрипник М.І. Ефективне управління витратами за сучасних умов господарювання / М.І. Скрипник // Науковий вісник Державної академії статистики, обліку та аудиту. Зб. наук. пр. – 210. – № 2 (27). – С. 81–91.

187. Словарь иностранных слов. – 18-е изд., стер. – М. – 1989. – С. 624.

188. Смирнов Е.В. Показатели оценки эффективности развития персонала как социального результата деятельности предприятия / Е.В. Смирнов // Бизнес информ. – 2010. - № 11. – С. 177–179.

189. Смирнов Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – С. 375.

190. Смолюк В.Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства / Спеціальність 08.00.04. - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків, 2009.

191. Современный экономический словарь ОНЛАЙН [Электронное издание]. – Режим доступа: <http://economic-enc.net/word/zatraty-1454.html>.

192. Соколова О.С. Джерела інвестицій у людський капітал / О.С. Соколова // Економіка : проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 174 : В 2 т. Т.1. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – С. 269–274.

193. Сопко В. В. Бухгалтерський облік : [навч. посібник] / В. В. Сопко. – [2-ге вид., перероб. і допов.] – К. : КНЕУ, 1999. – 500 с.

194. Степаненко Н.О. Інвестування в людський капітал на сучасному етапі розвитку української економіки / Н.О. Степаненко // Бизнес информ. – 2010. - № 11. – С. 181–183.

195. Сторожук О.А. Стимулювання ефективності праці на машинобудівних підприємствах / О.А. Сторожук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. –№ 12. – С. 113–120.

196. Тарасова О.В. Вища освіта в США: сучасний стан та пріоритети розвитку / О.В. Тарасова // Вісник національної академії Прикордонної служби України. Педагогічні науки. – 2012. – № 3. [Електронне видання]. – Режим доступу :[http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnadps/2012\\_3/11tovspr.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnadps/2012_3/11tovspr.pdf).



197. Татулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом / Б.Э. Татулов. Режим доступа :
198. <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>.
199. Теоретико-методичне забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємств: монографія / Наук. ред. та кер. кол. авт. канд. екон. наук, доц. Л.С. Мартюшева. – Харків : АДВАТМ, 2010. – С. 272. (Укр. Мов).
200. Томчак В.М. Розвиток персоналу як чинник забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В.М. Томчак // Науковий вісник. – 2011. – № 2. – С. 91–96.
201. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор. Науч. ред. Перевода Хачатуров А.Е.; пер. 5-го англ. издания. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2004. – С. 752.
202. Тугускина Г.Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий / Г.Н. Тугускина // Управление персоналом. – 2010. – № 5. – С. 57–70.
203. Турило А.М. Управління витратами підприємства / А.М. Турило, Ю.В. Кравчук, А.А. Турило. – К. : ЦНЛ, 2007. – С. 120.
204. Турило А.М. Управління витратами підприємства: навч. посібн. для вищих навчальних закладів / А.М. Турило, Ю.В. Кравчук, А.А. Турило. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 118.
205. Українсько-російсько-англійсько-німецький тлумачний та перекладний словник термінів ринкової економіки / А.С. Д'яков, З.Б. Куделько, В.І. Куліш, О.А. Покровська (під редакцією проф. Т.Р. Кияка). – Київ: Обереги, 2002, С. 93.
206. Українсько-російський тлумачний словник / Авт. - упор. В.М. Копоруліна. – Х. : Факт, 2005. – С. 400. (Словник фахівця)
207. Управління витратами: Навч. посіб. / М.Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба та ін.; за ред. М.Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2009. – С. 264.
208. Управління розвитком людських ресурсів : монографія /

Н.І. Верхоглядова, С.Б. Ільїна, Н.А. Іваннікова, О.В. Лавріченко. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – С. 317.

209. Фадєєва І.Г. Інтегрована система оперативного оцінювання витрат підприємств / Спеціальність 08.06.01. – економіка, організація і управління підприємствами. – Львів, 2005.

210. Филина Ф.Н. Оценка затрат на персонал организации / Ф.Н. Филина // Российский бухгалтер. – 2008. [Электронное издание]. – Режим доступа: [http://www.rosbuh.ru/send\\_article.asp?rba\\_id=94](http://www.rosbuh.ru/send_article.asp?rba_id=94).

211. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал / Я. Фитценц: измерения экономической ценности персонала / пер. с англ. : Меншикова М.С., Леонова Ю.П.; под общ. ред. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2007. – С. 320.

212. Халафян А.А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных: учебник / А.А. Халафян; 3-е изд. – М. : ООО «Бином-Пресс», 2007 г. – С. 512.

213. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства : концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ : вид-во СНУ ім. в. Даля, 2011. – С. 240.

214. Хандий Е.А. Особенности управления персоналом в кризисных условиях деятельности предприятия / Е.А. Хандий, Б.В. Ковтун // [Электронне видання]. – Режим доступа:

215. [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_7\\_2/handiy.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_7_2/handiy.pdf)

216. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 5. – С. 76–81.

217. Хижняк Л.М. Соціальний пакет як інвестиція в людський капітал організації / Л.М. Хижняк // Бизнес информ. – 2010. - № 11. – С. 183–185.

218. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів – К. : Академвидав, 2007. – С. 488. (Альма-матер).

219. Холод Б.И. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития: монография / Б.И. Холод, В.А. Ткаченко, Р.Б. Тянь,

С.И. Шимшит, А.И. Щукин; Под общей научной редакцией проф. Ткаченко В.А. – Д. : ДУЭП, «Монолит», 2009. – С. 475.

220. Хорнгрен Ч. Управленческий учёт / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар; пер. с англ. – 10 – е изд. – СПб. : Питер, 2005. – С. 1008.

221. Храмов В.О. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2002. – С. 112. : іл.

222. Хромов М.І. Імперативи розвитку людського капіталу: монографія / М. І. Хромов. – Донецьк : Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. – С. 326.

223. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: навч. посібн. / Ю.С. Цал-Цалко. – К.: Вид-во ЦУЛ, 2002. – С. 656.

224. Цопа Н.В. Оценка развития промышленных предприятий: Монография / Н.В. Цопа // НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк-Симферополь, 2010. – С. 184.

225. Цымбалюк А.А. Проблемы инвестирования в человеческий капитал как фактор эффективной экономики / А.А. Цымбалюк, Ж.А. Цымбалюк // Бизнес информ. – 2010. - № 11. – С. 189–190.

226. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія / А.В. Череп. – Ч. І. – Х. : вД "ІНЖЕК", 2006. – С. 368.

227. Черток Л.Е. Основы управления затратами на предприятии: – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. – С. 254.

228. Чиж В.І. Методологія облікових процедур в управлінні витратами : монографія/ В.І. Чиж. – Луганськ : Вид – во СНУ ім. В. Даля, 2004. – С. 296.

229. Шанк Дж. К. Стратегическое управление затратами / Дж. К. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. – СПб. : ЗАО "Бизнес-микро", 1999. – С. 288.

230. Шарко А.І. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємств / А.І. Шарко // Держава та регіони. – 2012. - № 2. – С. 206–214.

231. Швець І.Б. Сучасні тенденції поширення професійного навчання протягом життя / І. Б. Швець, Т.С. Федоренко // Економічний вісник Донбасу . – 2013.

– № 1. – С. 208–215. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd\\_2013\\_1\\_36.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2013_1_36.pdf)

232. Шейл П. Руководство по развитию персонала. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – С. 240.

233. Шекшуев О.А. Інвестування в людський капітал як пріоритетний напрямок інвестування в Україні / О.А. Шекшуев, К.В. Власенко, Ю.Г. Ільяшенко // Бизнес информ. – 2010. - № 11. – С. 190–192.

234. Шершнева З.Е. Стратегическое управление / З.Е. Шершнева, С.В. Оборська. – К. : КНЭУ, 1999. – С. 384.

235. Шульга В.І. Організаційно-економічний механізм формування трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах / В.І. Шульга // Економіка, фінанси, право. – 2009. – № 6. – С. 6–11.

236. Щербак В.Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу: монографія / Щербак В.Г. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – С. 332. (Укр. мов.)

237. Щербина В.К. Экономический механизм обеспечения человеческого развития / В.К. Щербина // Бизнес информ. – 2012. - № 1. – С. 32–36.

238. Эконометрика. Учебник / Под ред. Елисеевой И.И. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2007. – С. 576.

239. Юданов А.Ю. Конкуренция : теория и практика / А.Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – С. 272.

240. Ядранський Д.М., Мішковець Л.В. Трудовий потенціал в системі ринкових перетворень : Монографія. – Д. : Моноліт, 2007. – С. 196.

241. Ярмач О.В. Интеллектуальные услуги как фактор накопления человеческого капитала / О.В. Ярмач // Бизнес информ. – 2010. - № 11. – С. 192–195.

242. Ясінська А.І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства / Спеціальність 08.00.04. - Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). –

Львів, 2011.

243. Ясінськ А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А.І. Ясінська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – Львів : Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехнік». – 2007. – № 594. – С. 357–360.

244. Alien B.C. Azariadis Informational Theories of Employment // The American Economic Review. 1988. – May.

245. Becker G. and Tomes N. Human Capital and the Rise and Fall of Families // Journal of Labor Economics 1986. – V. 4. - No. 1.

246. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, 2-nd ed. -N.Y., 1975.

247. Bell D. Die dritte technologische Revolution und ihre möglichen sozioökonomischen Konsequenzen Merkur. Stuttgart, 1990. – Jg. 44. – H. 1.

248. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. – N.Y., 1973.

249. Bowen H.R. Investment in Learning. San Francisco etc: Jossey-Bass, 1978.

250. Crawford R. In the Era of Human Capital: The Emergence of Talent, Intelligence and Knowledge as the Worldwide Economic Force and What it Means to Managers and Investors. – N.Y., 1991. – P. 154–155.

251. Drucker P. post Capitalism Society. New York, 1993.

252. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N.Y., 1997.

253. Eurostatistics. Data for Short-Term Economic Analysis, 1996. – № 12.

254. Giddens A. Consequences of Modernity. Stanford, 1990.

255. Investing in People and Ideas. EDI's Strategy for the Future. The World Bank. Washington, 1994.

256. Ireland N. Human Capital, asymmetric Information and Labormanagement // Annles d'economie et de statistique. Paris, 1994

257. Kicker B.F. (Editor by) Investment in Human Capital. Columbia, 1971. – Becker G.S. Optimal Investment in Human Capital. – P. 40–50.

258. Kiker B.F. The Historikal Roots of the Concept of Human Capital // Jor-nal of Political Economy. 1966. – October.
259. Lombardini S., Canute E. Human Capital, research and technical Progress : a model of endogenous growth // Fondazione eni Enrico Mattel. Nota di Lavoro, 1992.
260. Lyotard J.F. The Postmodern Condition: Report on Knowledge, 1984.
261. Machiup F. The Economics of information and human capital. Princeton, 1984.
262. Masuda J. The Information Society as Post/industrial Society. Tokyo, 1975.
263. Mincer J. Production of Human Capital and the lifecycic of earnings: variations on a theme // National Bureau of Economic Research. Working Paper, 1994.
264. Needles B. E., Powers M., Mills S.K., Anderson H. R. "Managerial Accounting" 5th ed. – Boston, N.Y.: Houghton Mifflin Company, 1999. – 603 p.
265. Schultz T. Human Capital, family planning, and their effects on population growth // American Economic Review, Papers and Proceedings. – 1994. –May.
266. Schultz T. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. – N.Y., 1971.
267. Schultz, Theodore W. Investment in human capital: the role of education and of research. – N.Y., 1971.
268. Social indicators of Development 1994. The World Bank. Washington, 1994.
269. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005) Human Resource Management. 6th ed. FT/Prentice Hall, P. 810.
270. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. – N.Y., 1985.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*публікації, які відображають основний зміст дисертації*

1. Гілко О.К., Основні поняття і категорії структурно-функціональної підготовки управлінського персоналу. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління . Одеса, 2019. Том 18, No 1(41). с.169-183.

2. Гілко О.К., Теоретичні основи формування і розвитку системи структурно-функціональної підготовки управлінського персоналу. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління . Одеса, 2019. Том 18, No 2(42). с.153-170.

3. Байрачна О. К., Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. No 1. С.92-97.

4. Байрачна, О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій . Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. No 2. С. 352–358. ISSN 2415-8453.

5. Байрачна, О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. No 1. С. 342–348. ISSN 2415-8453.

6. Байрачна О. К. Ефективність інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств. Slovak international scientific journal. 2020. VOL.2. №47. P. 43-47.



7. Bairachna O. 2020. Problems of professional training of management personnel in Ukraine and prospects of development of the theory of Ukrainian management. New trends in economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph. scientific edited by M.Bezpartocnyi. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St.Grigori Bogoslov", Vol.2.pp. 286 - 296.

*публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

8. Гілко О.К. Система підготовки управлінського персоналу в Україні. Науковий журнал «Альманах науки». Київ, 2017. Вип. No 6.С. 23-24.

9. Гілко О.К. Проблеми та шляхи вирішення професійної підготовки сучасних управлінських кадрів в Україні. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку. Тези доповідей Дніпро, 2018. No 1. С. 41-143.

10. Gilko O.K., Formation and development of the system of structural-functional training of management staff in Ukraine. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 6 листопада 2019р.). Одеса: ОНПУ, 2019. с. 15-17.

11. Крупіца І.В, Байрачна О.К., Перспективи розвитку українського менеджменту та проблеми при підготовці управлінського персоналу в Україні, Матеріали ІХ Міжнародної науково–практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 28 травня 2020). Одеса: ОНПУ, 2020. с. 34-36 (*авторський внесок полягає в окресленні особливостей функціональної підготовки управлінського персоналу*)

*публікації, які додатково розкривають зміст дисертації*

12. Байрачна О.К., Проблеми професійного навчання управлінського персоналу в Україні та перспективи розвитку теорії українського менеджменту. Review of transport economics and management. 2020. No 3 (19).с.158-171.