

## **Виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах**

**Болотова О. О.**

**Вступ.** На сьогодні комплексна оцінка ефективності менеджменту персоналу та пошук шляхів її підвищення є невід'ємною частиною успішної стратегії розвитку будь-якого підприємства. Високий рівень конкуренції, спроби керівництва забезпечити резерви зниження собівартості на основні послуги та товари підприємства з метою зростання рентабельності виробництва вимагають наявності своєчасної та достовірної інформації не тільки про реальний рівень витрат, але й про раціональність використання ресурсів, що знаходяться у його власності. Тому все більш актуальним стає питання виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Дослідженням питань ефективності менеджменту персоналу на підприємстві з точки зору виявлення резервів її підвищення присвячено напрацювання відомих зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких: М. Армстронг, Л. Балабанова, М. Виноградський, Н. Гавкалова, О. Герасименко, А. Дейнека, Г. Дудукало, А. Кибанов, А. Крамаренко, Дж. Лафта [1–10] та інші. Але, незважаючи на існуючий доробок з даної проблеми, залишаються актуальними питання щодо визначення інформаційних та методичних аспектів забезпечення ефективності менеджменту персоналу. У зв'язку з цим, *метою роботи* є обґрунтування інформаційно-методичного забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу.

В результаті проведеного дослідження виявлено, що, в цілому динаміка показників оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на

досліджуваних промислових підприємствах не є стабільною, у зв'язку з чим постає необхідність пошуку новітніх шляхів забезпечення ефективності менеджменту персоналу та прийняття адаптованих управлінських рішень в області її контролю. Враховуючи той факт, що формування та використання синтезованого капіталу на рівні функціонування підприємства передбачає не тільки послідовну реалізацію стратегії розвитку людського капіталу у формі знань, умінь, навичок, досвіду, мотивації тощо, але й вдосконалення організаційної структури, створення або придбання об'єктів інтелектуальної власності та розвиток організаційної культури, важливим напрямом дослідження стає моніторинг процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу, який забезпечить можливість своєчасного втручання і здійснення необхідних корекційних заходів у їх здійсненні в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Необхідно зазначити, що більшість науковців ототожнюють моніторинг зі спостереженням. Особливістю моніторингу є саме синхронність процесів спостереження та замірювання на цій основі нових знань про стан об'єкту з подальшим прогнозуванням та прийняттям відповідного управлінського рішення. Застосування моніторингу дозволяє забезпечити об'єктивність, своєчасність та надійність одержаних даних, що, у свою чергу, дозволить своєчасно та адекватно реагувати на ті чи інші зміни об'єкту, який вивчається.

Розглядаючи моніторинг як науково-практичний феномен, А. Майоров пропонує такі твердження [1110, с. 28]:

об'єкти моніторингу динамічні, знаходяться у постійному розвитку, відчують зовнішні впливи, що можуть викликати небажані зміни у його функціонуванні;

реалізація моніторингу передбачає постійне стеження (оцінку, вивчення) за об'єктом;

організація стеження передбачає відбір обґрунтованих показників та індикаторів шляхом безпосереднього вимірювання та описування параметрів об'єкту;

моніторинг передбачає наявність основного чи одного з етапів прогнозу розвитку (зміни стану) об'єкту;

кожна конкретна система моніторингу орієнтована на певного споживача.

На основі вивчення та аналізу моніторингових процедур у вітчизняній та зарубіжній літературі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**1110; 12] та з метою аналізу всіх аспектів комплексної діяльності підприємства щодо формування та використання синтезованого капіталу, враховуючи складність отримання необхідної інформації та переважну суб'єктивність, було розроблено схему моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу, яка представляє собою реалізацію трьох етапів: підготовчий (інформаційне забезпечення моніторингу); основний (реалізація моніторингу); заключний (підведення підсумків).

Надзвичайно важливим етапом моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу є підготовчий, метою проведення якого є систематизація базової інформації в контексті формулювання мети моніторингу, визначення об'єктів моніторингу, формування експертної групи, визначення термінів моніторингу та розробки інструментарію моніторингових процедур.

Головна мета моніторингу полягає у визначенні рівня формування та використання синтезованого капіталу на сучасному етапі та подальшому систематичному відстеженні тенденцій його капіталізації.

Визначення об'єктів моніторингу є необхідним етапом процедури моніторингу, який дозволяє сконцентрувати увагу на предметі дослідження. Об'єктом моніторингу у нашому дослідженні є процес формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу.

Наступним етапом є формування експертної групи, що дозволить більш коректно та детально здійснювати моніторингові процедури за рахунок розподілу функціональних обов'язків між експертами, до складу яких можуть увійти керівники промислових підприємств, вчені, економісти та соціологи,

незалежні місцеві експерти тощо, зі збору й обробки, розробки інструментарію та висвітлення результатів моніторингу.

Визначення термінів проведення моніторингу є складовою підготовчого етапу. Необхідно зазначити, що забезпечення соціально-економічного розвитку регіону залежить від ефективного використання синтезованого капіталу, тому найбільш переважним періодом є проведення моніторингу кожні півроку, що дозволить чітко та вчасно реагувати на зміни, що відбуваються.

Найбільш важливим та необхідним етапом схеми моніторингу формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу є розробка інструментарію моніторингових процедур. У якості інструментарію можуть виступати: вся сукупність форм статистичної звітності; діючі стандарти та нормативи; анкети тощо.

Отже, інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу базується на статистичних результатах господарської діяльності промислових підприємств та даних щодо їх соціального, людського та інтелектуального капіталу. Завдяки використанню удосконаленого процесу моніторингу формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу (сукупності соціального, людського та інтелектуального) стає можливим визначити групи підприємств і розробити для них статистичні моделі для пошуку схованих закономірностей у кожній групі, що дозволить виявити слабкі сигнали, які можливо використовувати при формуванні рішень щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Для здійснення дослідження були реалізовані наступні положення:

1. Виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу слід проводити з урахуванням комплексного характеру дослідження всіх аспектів діяльності підприємств та визначенням ключової ролі соціального, людського та інтелектуального капіталу.

2. Джерелами інформаційного забезпечення моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу в контексті проведення кореляційно-регресійного аналізу є фінансова та статистична

звітність (Звіт про фінансові результати, Баланс) 11 промислових підприємств Харківської області за 2012 – 2017 рр., що мають типологічно-однорідний профіль виробничої діяльності та масштаб економічної діяльності.

3. Для формування початкової вибірки показників, що характеризують соціально-економічний стан підприємства були використані ті, що найбільш часто згадуються у науковій літературі при вирішенні завдань з оцінки, діагностики та аналізу інтелектуального, людського та соціального капіталу, економічного стану підприємства.

4. Вхідними показниками є показники, які використовуються для управління:  $p_1$  – частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал;  $p_2$  – частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал;  $p_3$  – коефіцієнт трудової дисципліни;  $p_4$  – частка НМА на одного працівника;  $p_5$  – обсяг прибутку на одного працівника;  $p_6$  – частка працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам;  $p_7$  – коефіцієнт приросту персоналу;  $p_8$  – коефіцієнт загального обороту кадрів;  $p_9$  – коефіцієнт плинності персоналу;  $p_{10}$  – продуктивність праці;  $p_{11}$  – частка працівників, що мають вищу освіту;  $p_{12}$  – частка працівників, які отримують пенсію;  $p_{13}$  – темп зростання середньомісячної заробітної плати;  $p_{14}$  – зарплатоємкість;  $p_{15}$  – коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі;  $p_{16}$  – співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку;  $p_{17}$  – частка додаткової зарплати в основній;  $p_{18}$  – рентабельність витрат на персонал;  $p_{19}$  – частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації;  $p_{20}$  – частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства;  $p_{21}$  – частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства;  $p_{22}$  – частка працівників, яких навчено новим професіям на підприємстві;  $p_{23}$  – коефіцієнт розвитку персоналу;  $p_{24}$  – частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації;  $p_{25}$  – частка персоналу, зайнятого в НДДКР). Цільові показники ( $Y_1$  – коефіцієнт капіталізації;  $Y_2$  – темп зростання власних оборотних коштів;  $Y_3$  – темп зростання додаткового капіталу;  $Y_4$  – темп

зростання частки нематеріальних активів у сумі активів підприємства;  $Y_5$  – економічний результат від інвестування в персонал;  $Y_6$  – частка витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у собівартості продукції;  $Y_7$  – рентабельність виробництва), які використовуються для оцінки капіталізації синтезованого капіталу, є вихідними показниками в контексті економіко-математичного моделювання.

5. Результати статистичного аналізу визначають основні закономірності, які існують на промислових підприємствах України. Отримані розрахунки можливо використати для стратегічного рівня управління персоналом в контексті використання практичних рекомендацій щодо формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу підприємств.

6. Проведення періодичних вимірювань об'єктів моніторингу з використанням запропонованих регресійних моделей (табл. 1) дозволить визначити рівень формування та використання синтезованого капіталу, проаналізувати слабкі місця та виявити сильні сторони промислових підприємств, які необхідно врахувати при наступному етапі. Саме здійснення корекційних заходів дозволить досягти бажаної якості процесів та ефективних результатів управління синтезованим капіталом.

Отже, для аналізу схованих закономірностей для кожного кластеру було проведено розрахунки щодо побудови лінійних регресійних моделей для показників  $y_1$ - $y_7$ .

Як показали результати, гіпотеза, що кожний кластер має свої закономірності щодо складу та впливу людських, соціальних та інтелектуальних факторів на цільові показники, повністю була виправдана. Тобто для управління стає зрозумілим, що є статистичне обґрунтування між зростанням (зменшенням) показників та зростанням цільових показників капіталізації синтезованого капіталу. Узагальнення отриманої системи регресійних моделей дозволяє зробити висновки, що в більшій ступені на цілеспрямоване збільшення капіталізації синтезованого капіталу машинобудівних підприємств впливає матеріальне стимулювання персоналу.

Таблиця 1

## Узагальнення найбільш значущих регресійних моделей, що відображають характер зв'язку між показниками

Кластер	Підприємства, що потрапили у кластер	Рівняння залежності	Коефіцієнт множинної кореляції R	Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>
Кластер 1	ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харківський підшипниковий завод» ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	$Y_1 = 0,3463 - 1,185p_8 + 1,033 p_{17} + 0,936p_{13} - 1,555p_{11} - 9,135p_4 + 0,442p_9 + 1,777p_{10} + 0,758p_{12} + 1,04p_{20} + 0,679p_{23} - 0,814p_{15} + 0,966p_{21} - 0,499p_{25}$	0,91	0,83
		$Y_6 = 0,005 + 0,909p_{14} - 0,143p_{20} + 0,086p_2 - 0,427p_{17} - 0,176p_{24} + 0,043p_{13} + 1,604p_4 - 0,079p_{23} + 0,467p_7 + 0,149p_{12} + 0,111p_{15} + 0,118p_{10} + 0,029p_{19} + 0,061p_{22}$	0,99	0,98
		$p_{26} = 0,186 - 0,416p_{14} - 0,082p_{18} + 1,307p_1 + 0,147p_{12} - 0,137p_{23} + 0,354p_5 + 0,222p_{16} - 0,079p_{10} - 0,302p_{22} + 0,255p_8 - 0,213p_9 - 0,098p_{19} + 0,612p_4 - 0,114p_{20} - 0,096p_2 - 0,126p_{11} + 0,106p_{21} + 0,053p_{24} + 0,047p_3$	0,99	0,99
Кластер 2	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа»	$Y_6 = 0,0008 + 0,948p_{14} + 0,266p_{26} + 0,143p_{20} + 0,091p_2 - 0,097p_5 + 0,0526p_{17} - 0,032p_{24}$	0,97	0,94
		$p_{26} = - 0,0009 + 0,498p_5 - 0,764p_{14} + 0,272p_{20} + 0,038p_{25} + 0,115p_{22} - 0,202p_4 + 0,259p_{21} - 0,181p_{10} - 0,12p_3 + 0,098p_1 - 0,111p_{11} + 0,094p_{15}$	0,93	0,87
Кластер 3	ВАТ «Електромашина», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «ХАР-ВЕРСТ», ПАТ Завод «Південкабель»	$Y_1 = - 0,122 + 0,022 p_{14} - 0,016p_{20} + 0,026 p_{12} + 0,009p_9 + 0,008p_3 - 0,01p_{21} - 0,013p_1 + 0,018p_{24} + 0,009p_{17} - 0,004p_{22}$	0,83	0,69
		$Y_6 = 0,049 + 1,174p_{14} + 0,379p_{26} - 0,056p_5 + 0,081p_2 - 0,197p_{12} - 0,088p_3 - 0,194p_{18} - 0,044p_{15} + 0,029p_{25}$	0,98	0,97
		$p_{26} = - 0,074 + 0,386p_{18} - 0,949p_{14} + 0,482p_{20} - 0,199p_4 + 0,138p_{15} + 0,014p_1 + 0,089p_{17} + 0,327p_5 - 0,276p_{23} + 0,176p_{21} - 0,209p_{19} - 0,190p_{12} + 0,129p_{11} + 0,053p_8$	0,98	0,97

**Висновок.** Таким чином, з метою виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах запропоновано інформаційно-методичне забезпечення в контексті удосконаленого моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу. Важливими положеннями в рамках роботи є: використання комплексного характеру дослідження всіх аспектів діяльності підприємств та визначення ключової ролі соціального, людського та інтелектуального капіталу в контексті виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу; для формування початкової вибірки показників, що характеризують соціально-економічний стан підприємства, було використано ті, що найбільш часто згадуються у науковій літературі при вирішенні завдань з оцінки, діагностики та аналізу інтелектуального, людського та соціального капіталу, економічного стану підприємства; вхідними показниками стали ті показники, які використовуються для управління, вихідними показниками є цільові показники, які використовуються для оцінки капіталізації синтезованого капіталу; результати статистичного аналізу визначили основні закономірності, які існують на промислових підприємствах України; проведення періодичних вимірювань об'єктів моніторингу з використанням запропонованих регресійних моделей у подальшому дозволить визначити рівень формування та використання синтезованого капіталу, проаналізувати слабкі місця та виявити сильні сторони промислових підприємств, які необхідно врахувати при наступному етапі.

Слід зазначити, що результати моніторингу дозволять у подальшому: формулювати необхідну інформаційну базу для вирішення практичних питань з позиції поліпшення ефективності менеджменту персоналу та капіталізації синтезованого капіталу; проводити систематичний контроль за процесом впровадження запропонованого механізму.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
5. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – Вип. 7. – С. 29-37.
6. Дейнека А. В. Управление персоналом / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 292 с.
7. 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.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
9. Крамаренко А. В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві: 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.
10. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учеб.

пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.

11. Майоров А. Н. Мониторинг как научно-практический феномен. Педагогические технологии / А. Н. Майоров. – 1998. – №5. – С. 27.

12. Теория управления / под ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М. : РАГС, 2003. – 558 с.

13. Янковой А.Г. Математико-статистические методы и модели в управлении предприятием / А. Г. Янковой. – О. : Ротапринт, 2014. – 250 с.

### **Анотації**

**Болотова Олена Олегівна**

#### **Виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах**

У роботі розроблено інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, яке включає формування системи регресійних моделей для пошуку схованих закономірностей. Запропоновано поетапність процесу моніторингу формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу: підготовчий – формулювання мети моніторингу, визначення об'єктів моніторингу, формування експертної групи, визначення термінів моніторингу та розробки інструментарію моніторингових процедур; основний – проведення періодичних вимірювань об'єктів моніторингу, здійснення корекційних заходів; заключний – аналіз та висвітлення результатів моніторингу за обраними показниками; прогнозування використання та капіталізації синтезованого капіталу. Реалізація запропонованих заходів дозволить визначити слабкі місця та виявити сильні сторони, які можливо врахувати при формуванні рекомендацій щодо активізації виконання управлінських функцій з метою забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

**Ключові слова:** ефективність менеджменту персоналу, виявлення резервів, інформаційно-методичне забезпечення, моніторинг, синтезований капітал, регресійні моделі.

**Болотова Алена Олеговна**

**Выявление резервов повышения эффективности менеджмента персонала на предприятиях**

В работе разработано информационно-методическое обеспечение по выявлению резервов повышения эффективности менеджмента персонала на промышленных предприятиях, включающее формирование системы регрессионных моделей для поиска скрытых закономерностей. Предложена поэтапность процесса мониторинга формирования, использования и капитализации синтезированного капитала: подготовительный – формулирование цели мониторинга, определения объектов мониторинга, формирования экспертной группы, определения сроков мониторинга и разработки инструментария мониторинговых процедур; основной – проведение периодических измерений объектов мониторинга, осуществление коррекционных мероприятий; заключительный – анализ и освещение результатов мониторинга по выбранным показателям; прогнозирование использования и капитализации синтезированного капитала. Реализация предложенных мероприятий позволит определить слабые места и выявить сильные стороны, которые можно учесть при формировании рекомендаций по активизации выполнения управленческих функций с целью обеспечения эффективности менеджмента персонала.

**Ключевые слова:** эффективность менеджмента персонала, выявление резервов, информационно-методическое обеспечение, мониторинг, синтезированный капитал, регрессионные модели.

## **Відомості про авторів**

Болотова Олена Олегівна – аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Контактна інформація: 095-711-61-92, olena.bolotova@gmail.com

Болотова Елена Олеговна – аспирант кафедры государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики, Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

### **Офіційне написання англійською мовою:**

Bolotova Olena O.

### **Контактна особа – Болотова О. О.**

м. Харків, вул. Місцева, буд. 3, 61045

Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.