

Н. Л. Гавкалова

О. О. Болотова

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2020**

УДК 005.95/.96(034)

Г12

Рецензенти: завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії МОН України, д-р екон. наук, професор *В. В. Прохорова*; старший викладач кафедри маркетингу ННІ ФЕМ імені Олега Балацького Сумського державного університету, канд. екон. наук *Л. Ю. Сагер*; завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, д-р екон. наук, професор *М. М. Новікова*.

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

Протокол № 7 від 04.05.2020 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Гавкалова Н. Л.

Г12 Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 252 с.

ISBN 978-966-676-808-0

Поглиблено теоретичні положення, розроблено методичні та прикладні рекомендації щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. Уточнено визначення поняття "ефективність менеджменту персоналу", проаналізовано методи та моделі оцінювання ефективності менеджменту персоналу з визначенням найбільш значущих. Запропоновано організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу з урахуванням особливої ролі синтезованого капіталу в ньому.

Рекомендовано для наукових працівників, викладачів, докторантів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей, а також працівників державних органів влади.

УДК 005.95/.96(034)

© Гавкалова Н. Л., Болотова О. О., 2020

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2020

ISBN 978-966-676-808-0

Вступ

Сучасний стан вітчизняних підприємств визначається як несталий, на що суттєво впливають глобалізаційно-інтеграційні процеси, впливи ендогенних та екзогенних факторів. Залишається багато проблем у забезпеченні їх функціонування на високому та конкурентоспроможному рівні як на вітчизняному, так і зарубіжних ринках. Серед негативних тенденцій спостерігається посилення дефіциту персоналу у промисловому секторі економіки, зниження рівня його кваліфікації та професіоналізму. Зокрема, потреба промислових підприємств у працівниках зросла більше ніж удвічі: в 2015 р. вона складала 6,5 тис. осіб, а в 2017 році – вже 15,1 тис. осіб. В умовах загострення конкуренції вітчизняні підприємства мають максимально ефективно відшукувати нові та використовувати наявні ресурси і перш за все – людські. Пошук внутрішніх резервів економічного зростання промислових підприємств вимагає нових підходів до забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Сучасні умови конкурентного середовища, інтелектуалізація та інформатизація праці, стрімкий науково-технічний прогрес, підтверджують важливу роль менеджменту персоналу на підприємстві. Таким чином, актуальності продовжують набувати питання організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Вагомий внесок у розв'язання проблеми забезпечення ефективності менеджменту персоналу зроблено вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед яких М. Армстронг, В. Веснін, Л. Балабанова, Б. Генкін, Б. Герасимов, Г. Десслер, П. Друкер, О. Єгоршин, Л. Карташова, А. Кібанов, С. Мордовін, Ю. Одегов, Н. Подольчак, О. Сардак, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, В. Чумак та ін. Підвищення ефективності менеджменту персоналу як підсистеми управління підприємством стало об'єктом наукових досліджень таких вчених, як : О. Амосов, Д. Богиня, Н. Верхоглядова, О. Грішнова, А. Колот, М. Семікіна, І. Швець. Незважаючи на різноманіття досліджень у цій сфері, недостатньо розкритими та вивченими залишаються питання розроблення організаційно-економічного інструментарію із забезпечення ефективності менеджменту персоналу та методичні підходи до оцінювання її рівня. У цьому аспекті необхідне використання сучасних аналітично-діагностичних методів з метою обґрунтування та можливості моделювання управлінських рішень стосовно формування та оцінювання наявних і потенційних можливостей, ефективного поєднання та підвищення ефективності використання кадрових ресурсів на підприємстві.

Сучасні умови забезпечення ефективності менеджменту персоналу промислових підприємств визначаються достатньо високим рівнем нестабільності, що обумовлює важливість реалізації низки аналітичних функцій, від яких залежить можливість вчасної діагностики та запобігання кризовим ситуаціям. Складність реалізації таких функцій пояснюється тим, що промислове підприємство можна розглядати як складну динамічну систему, стан якої описується значною кількістю чинників, що значно ускладнює інтерпретацію розвитку можливих ситуацій. А організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу містить методичне та ресурсне підґрунтя економічної складової. Внутрішньо-нормативний та інформаційно-комунікаційний потенціал організаційної складової має полегшити реалізацію аналітичних функцій. Інформаційно-методичний інструментарій виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах виявляє приховані закономірності формування, використання та капіталізації персоналу підприємства. Це дозволяє визначити вагомні чинники ефективності менеджменту персоналу підприємства та врахувати їх у ході обґрунтування рішень щодо забезпечення результативного управління підприємством.

Новаційність отриманих результатів полягає в подальшому розвитку й обґрунтуванні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Практичне значення отриманих результатів закріплене використанням розроблених теоретичних і методичних положень щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що дозволить удосконалити організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, які відіграють провідну роль у розвитку вітчизняної економіки.

Розділ 1

Теоретичні основи організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу

1.1. Економічна сутність ефективності менеджменту персоналу

Забезпечення ефективності діяльності підприємства є основним орієнтиром для впевненості в його спроможності функціонувати на ринку в найближчому майбутньому та в довготривалій перспективі. Отримання прибутку як позитивного абсолютного ефекту від діяльності суб'єкта господарювання є необхідною, але недостатньою умовою для забезпечення його зростання та розвитку. Ефективність дозволяє, незалежно від обраного підходу до її визначення, оцінити відносний ефект досягнення поставлених цілей шляхом використання відповідного набору ресурсів.

Таким чином, це поняття є ключовим як інструментом оцінювання, так і важелем управління, адже саме на основі кількісних значень ефективності мають прийматися відповідні рішення фактично в усіх сферах діяльності підприємства. Розуміючи підприємство як складну систему, яка функціонує в умовах постійного впливу чинників зовнішнього середовища, визначення та оцінювання ефективності варто розглядати як складне комплексне системне поняття, де відповідна роль має бути відведена всім підсистемам його внутрішнього середовища.

Особливу роль серед цих систем відіграє менеджмент персоналу, оскільки саме він уособлює та об'єднує всі процеси здійснення кадрової діяльності для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами в необхідному обсязі, у відповідні строки та в рамках існуючого бюджету. Велика кількість зазначених процесів, яка тісно взаємопов'язана з функціями управління, та присутність персоналу в усіх процесах діяльності підприємства визначають високий ступінь складності менеджменту персоналу та визначення його ефективності. Виходячи з цього для досягнення цілі уточнення сутності поняття "ефективність менеджменту персоналу" необхідно визначити об'єкт дослідження, взаємозалежність між ефективністю менеджменту персоналу й ефективністю діяльності підприємства, окреслити ключові процеси кадрової роботи, вдосконалення яких забезпечить

збільшення ефективності, та дослідити наявний інструментарій ефективності менеджменту персоналу.

Дослідження з проблем ефективності менеджменту персоналу проводили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Варто наголосити, що в більшості досліджень зосереджено увагу на питаннях визначення сутності досліджуваного поняття, його типів (видів), місця в системі категорій управління підприємством та особливу увагу приділено його оцінюванню. Незважаючи на значний доробок, залишаються відкритими структура побудови інструментарію (або системи управління ефективністю менеджменту персоналу) та визначення місця організаційно-економічного забезпечення в ній. Тому слід зосередитись на узагальненні підходів до розуміння досліджуваного поняття.

У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників найчастіше мова йде про такі поняття, як "ефективність", "ефективність діяльності підприємства" й "економічна ефективність". Також досліджується "ефективність промислового або суспільного виробництва" й "економічна ефективність капітальних вкладень". Так, під ефективністю суспільного виробництва розуміють ключову, узагальнювальну характеристику його результативності, що вимірюється відношенням величини створених товарів і послуг до сукупних витрат суспільної праці [273].

Під економічною ефективністю капітальних вкладень розуміють показник, який відображає зв'язки та відношення між витратами суспільства на розширення і просте відтворення основного капіталу та результатами, що отримуються від цього процесу [207]. Як бачимо, ці два визначення відображають відношення результату до понесених витрат залежно від масштабу дослідження. У цілому це відповідає найбільш розповсюдженому розумінню ефективності як відносної категорії, міри отриманого позитивного результату на одиницю понесених витрат, які найчастіше мають форму ресурсів виробництва.

Усі значення досліджуваних категорій представлені в табл. А.1 додатка А. У табл. 1.1 надано ключові характеристики проаналізованих визначень із віднесенням їх до конкретного поняття.

Найчастіше "ефективність" розглядається дослідниками саме з точки зору відношення результату до витрат. Варто зауважити, що ця характеристика властива всім розглянутим поняттям. На другому місці – ступінь досягнення поставленої мети або її форма вираження. За рівнем частоти згадувань серед дослідників на третьому місці – віддача від використання

певних ресурсів, яка, в свою чергу, підрозділяється на два твердження: досягнення максимального обсягу виробництва із використанням мінімальної вартості ресурсів і досягнення максимального обсягу виробництва з використанням ресурсів певної вартості.

Таблиця 1.1

Аналіз досліджуваних категорій

<div style="text-align: center;">Поняття</div> <div style="text-align: left;">Ключові характеристики</div>	Ефективність (управління, економічних процесів)	Ефективність діяльності підприємства	Економічна ефективність	Ефективність промислового виробництва
1	2	3	4	5
Відношення корисного результату (ефекту) до витрат (факторів, ресурсів)	19	2	6	2
Ступінь досягнення поставленої мети (форма вираження мети)	10	2	1	
Ефективність (ступінь) використання певних ресурсів	6	3	1	
Максимальний обсяг виробництва товарів і послуг із використанням мінімальної вартості ресурсів	3		3	
Результативність певної дії	5	1		
Здатність приносити ефект	4	1		
Досягнення максимального обсягу виробництва з використанням ресурсів певної вартості	2		2	
Комплексне відображення кінцевих результатів використання робочої сили (працівників) і засобів виробництва за певний проміжок часу за умови раціональності використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів	1	1		2
Наслідок якісного виконання процесів, що відбуваються в організації, та врахування інтересів економічних і соціальних суб'єктів, що є частиною підприємства та оточують його	2	1		
Визначається показниками рентабельності		3		
Такий стан справ, за якого неможливо здійснити заміни, яка б краще задовільнювала бажання однієї людини, не завдаючи цим збитку та шкоди бажанням іншої			2	1
Загальний потік доходів і витрат виробництва	1	1		
Підсумковий якісний показник розвитку та функціонування економіки			1	

1	2	3	4	5
Оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задовільнення, конкурентоспроможності та розвитку	1			
Ступінь раціонального використання ресурсів		1		
Виробничі відносини, що складаються між суспільством і підприємствами й окремими працівниками	1			
Співвідношення між ціною продукції, її собівартістю та якістю		1		
Критерій нормальної діяльності	1			
Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем		1		
Характеризує систему або процес у зіставленні з іншими системами (процесами) або самою з собою в динаміці	1			
Економія робочого часу	1			

Також дослідники розглядають ефективність як результативність певної дії, що вимагає уточнення співвідношення між цими двома поняттями. Одним із перших різницю визначив П. Друкер, зазначивши, що результативність – це наслідок того, що створюються потрібні речі, а ефективність – це результат того, чи правильно створюються ці речі.

Такий підхід затверджено і в ДСТУ ISO 9000:2007, де результативність (*effectiveness*) визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (*efficiency*) – це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами [246].

Питання співвідношення понять "результативність" та "ефективність" розроблено в роботі С. Синка [187]. Перше розглядається як родове поняття, яке розкривається через сукупність критеріїв: дієвості – як ступінь досягнення системою цілей; економічності – за використанням обсягу ресурсів на досягнення цілей; якості – як відповідність системи вимогам, потребам та очікуванням; прибутковості – як співвідношення між доходами та витратами; продуктивністю – через відношення кількості продукції до витрачених за цей час ресурсів; якістю трудового життя – як соціальний аспект функціонування системи, що відображає задоволеність працівників.

Як бачимо, всі ці критерії відображають ключові характеристики ефективності. Оскільки у вітчизняній науковій парадигмі поширена категорія "ефективність", реалізація всіх зазначених критеріїв відповідає найширшому її розумінню. Подібне значення з точки зору різних критеріїв утілена в баченні

Дж. Гібсона та Д. Іванцевича. Ці науковці визначали ефективність як оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задовільнення, конкурентоспроможності та розвитку, а в якості критерію – відношення виходів як результатів діяльності до вхідних ресурсів [97]. Погоджуємося, що ефективність є багатоаспектною категорією, яку можна описати сукупністю критеріїв, кожен з яких відображає ключові характеристики досліджуваного поняття та передбачає множину конкретних показників для його кількісного оцінювання.

З іншого боку, ефективність може виступати критерієм оцінювання взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, для визначення якісного рівня діяльності підприємства, а також для порівняння із конкурентами.

Серед визначень розглядуваної категорії цікавий погляд на врахування інтересів економічних і соціальних суб'єктів, що корелює з підходом до розуміння ефективності з боку зацікавлених сторін. Методологія цього підходу викладена в дослідженнях таких авторів, як: Р. Фримен, Б. Корнелл, А. Шапіро, Р. Мітчелл, Б. Агл, Д. Вуд, Т. Роулі, Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі. На пострадянському просторі теорія зацікавлених сторін в контексті забезпечення ефективності розглянута в роботах: А. Л. Белобородової [13], К. І. Лавренюка [242], В. А. Головка [59].

Взаємозв'язок між зацікавленими сторонами й ефективністю в рамках аналізованого підходу полягає в тому, що кожна група стейкхолдерів володіє відповідними ресурсами, потрібними підприємству; з іншого боку, вони формують свої вимоги до діяльності підприємства та цілі взаємодії з ним. У рамках інструментарію з управління ефективністю (який об'єднує стратегії, можливості, процеси, задовільнення та внески кожної групи стейкхолдерів) розробляються критерії, на основі яких обираються конкретні показники.

Особливе бачення ефективності подано в роботах В. Паретто. Таку ефективність часто називають алокативною, оскільки її розуміння полягає в розміщенні ресурсів таким чином, що для досягнення додаткового ефекту від використання одиниці наявних ресурсів можливо лише шляхом відмови від використання цього ресурсу альтернативним способом. У рамках "Паретто-оптимуму" ефективність найчастіше розглядається на макрота мезорівні крізь призму абсолютної конкуренції за ресурси, яка фактично не існує на жодному ринку. У практичній площині забезпечення такої ефективності є складним і суперечливим процесом, адже всі альтернативи використання ресурсів мають бути детально проаналізовані й обґрунтована найкраща.

Останнім часом великого значення набули нематеріальні активи – як важливий ресурс для забезпечення конкурентоспроможності продукції та розвитку підприємства в цілому. Це дозволяє стверджувати, що високий рівень ефективності менеджменту персоналу, який реалізується в максимальній відповідності потреби у кваліфікованих кадрах до рівня підготовки працівників, відображає саме такий приклад алокативної ефективності. Відповідно, зростання показників економічної ефективності відображають краще використання наявних ресурсів.

Виокремлення підходів у визначення сутності "ефективність" проведене у працях О. В. Шляга, С. С. Карнаушенко [275], де розмежовані витратний (за критеріями "витрати – результат") і цільовий (за критеріями "результат – мета") підходи. А. В. Куценко пропонує три підходи до розуміння ефективності [112, с. 8–10]: цільовий (крім здатності досягати поставлених цілей, включає розподіл ресурсів з найменшими витратами в досягненні); системний (передбачає вдосконалення внутрішнього середовища підприємства для забезпечення його пристосування до умов зовнішнього оточення); вибіркового (передбачає забезпечення мінімального рівня задоволення усіх потреб організації, мотиви та цілі яких відрізняються). Останній підхід, як бачимо, частково подібний до управління ефективністю з позиції зацікавлених сторін. У роботі Н. Л. Гавкалової та Т. А. Власенко надано витратний, цільовий, системний, на основі зацікавлених сторін та алокативний підходи (за В. Паретто) [52].

Підводячи підсумок під проведеним аналізом визначень сутності досліджуваного поняття, зазначимо, що ефективність доцільно розглядати з позиції таких підходів, кожен з яких відображає відповідний критерій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення критеріїв ефективності в рамках різних підходів

Підходи	Критерій	Сутність
Цільовий	Дієвість	Як ступінь досягнення системою цілей
Витратний	Продуктивність	Як відношення кількості продукції до витрачених на її виготовлення ресурсів
Системний	Прибутковість	Як співвідношення між доходами та витратами
З позиції зацікавлених сторін	Якість	Як відповідність системи до вимог, потреб і очікувань
Алокативний	Економічність	Як використання обсягу ресурсів на досягнення цілей, покращення економічних показників діяльності

Для обґрунтування сутності ефективності менеджменту персоналу необхідно узагальнити розглянуті підходи до розуміння кадрового менеджменту. Перш за все необхідно зазначити, що, незважаючи на існування ряду визначень (таких, як: "менеджмент персоналу", "управління персоналом" і "кадровий менеджмент"), усі вони об'єднані розумінням об'єкта впливу. Об'єкт є сукупністю працівників у формі колективу, який реалізує відповідні функції та виконує дії заради забезпечення функціонування підприємства. Колектив слід сприймати зі всіма соціально-економічними відносинами, які виникають як всередині підприємства, так і в його взаємодії із зовнішнім середовищем; надто в процесі пошуку та наймання персоналу та в разі звільнення. Відповідно до кібернетичного уявлення про сутність управління [210] як вплив керівної підсистеми на керовану, менеджмент персоналу становить суть цього впливу, суб'єктом якого є керівники всіх рівнів і відповідні кадрові служби; під предметом впливу розуміють "основні закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку персоналу в умовах спільної трудової діяльності" [243, с. 5].

Для визначення специфічних рис менеджменту персоналу доцільно узагальнити найбільш розповсюджені визначення досліджуваного поняття. Дослідження з цього приводу проводили численні вітчизняні та іноземні вчені. Найвідомішими зарубіжними дослідниками є такі: М. Армстронг, Р. Беннетт, Д. Гест, Х. Грехем, Г. Десслер, Р. Марр, Дж. Коул, Н. Корнеліус, В. Санталайнен, А. Фліастер, Р. Хасті, І. Хентце.

Значний доробок у розбудову методології менеджменту персоналу внесли дослідники пострадянського простору, серед яких: Т. Базарова, Л. Балабанова, Н. Беляцький, Т. Боровик, В. Веснін, В. Галенко, Б. Ерьоміна, Дж. Іванцевич, Л. Карташова, А. Кібанов, А. Лобанов, К. Макарова, Є. Маслов, С. Мордовін, Ю. Одегов, І. Самігін, О. Сардак, Т. Сергієнко, Г. Щьокін, С. Шекшня, С. Шапіро.

Українську школу представляють такі науковці: О. Амосов, Н. Гавкалова, В. Жильченкова, С. Залознова, В. Данилюк, Л. Лазаренко, В. Ландсман, Г. Одінцева, Л. І. Михайлова, Т. Мостенська, С. Олійник, Т. Пічугіна, В. Рудьєв та інші. Так, у табл. 1.3 показані ключові складові, які зустрічаються у більшості визначень. Як бачимо, найчастіше менеджмент персоналу визначається в розрізі ефективного використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Аналіз визначень "менеджмент персоналу"

Сутність поняття Ключові складові	Процес	Управління діяльністю (діяльність, управлінська діяльність, функція управління діяльністю, управлінський вплив)	Науковий напрям (сукупність концепцій та теорій), ідеологія, механізм, людський аспект	Система	Усього
Ефективне використання кадрів	4	12	2	4	22
Досягнення цілей підприємства (стратегічний менеджмент)	2	13	5		20
Принципи, форми, заходи, методи		8	6	2	16
Професійний розвиток	2	5	4	4	15
Соціальний розвиток (соц. послуги)	1	5	1	4	11
Досягнення цілей (інтересів) працівників	1	6	2		9
Приймання (формування)	1	4	2	1	8
Планування (розташування, структура працівників)	1	7	–	–	8
Мотивація (стимулювання), винагорода	1	6	1	–	8
Конкурентні переваги (конкурентоспроможність)		2	3	–	5
Вирішення завдань організації	1	2	1	–	4
Забезпечення кадрами	1	1	2	–	4
Жива праця; люди як члени колективу, соціальної групи	–	2	2	–	4
Ефективність діяльності	–	3	1	–	4
Ухвалення управлінських рішень	1	2	–	–	3
Звільнення	1	2	–	–	3
Підбір	1	2	–	–	3
Кадрова політика	–	2	–	–	2
Оцінювання	1	1	–	–	2
Адаптація	–	2	–	–	2
Відтворення кадрів	2	–	–	–	2
Людський потенціал	–	2	–	–	2
Контролінг (контроль)	–	2	–	–	2

Такий підхід в більшій мірі відображає концепцію використання трудових ресурсів, який (з точки зору дослідників [49; 59; 86; 260]) домінував з кінця XIX ст. до 1960-х рр. Тоді людина розглядалася як чинник виробництва, праця оцінювалася витратами робочого часу та досягнутими результатами, а змістовність управління зводилася до організації праці та заробітної плати. У цей період домінувала економічна парадигма, заснована на теорії тейлоризму. Наголос на досягненні цілей підприємства свідчить про наміри використання трудових ресурсів. У цілому, незважаючи на споживчий характер такого підходу до кадрів, його домінування є обґрунтованим, оскільки персонал набуває свого статусу саме в межах діяльності підприємства, яке створюється для досягнення конкретних цілей, головними з яких, як відомо, є виробництво продукції, виконання робіт або надання послуг.

Сукупність принципів, форм, заходів, методів, до яких, з нашої точки зору, варто додати механізми, види забезпечення, функції, набули особливої важливості в рамках концепції управління персоналом, яка розвинулась у 30-х рр. XX ст. Розглядувана концепція базувалася на теорії бюрократичних організацій, де людина розглядалася як ресурс організації через її формальну роль – посаду, яку вона обіймає; сутність управлінського впливу полягала в певних інструментах. У цей період на підприємствах домінувала організаційно-адміністративна парадигма, де людина була елементом формальної структури. Цей підхід дозволив: інституціоналізувати основні складові методологічного базису менеджменту персоналу; сформувати правовий базис для взаємодії роботодавця та найманого працівника; визначити різницю між "трудовими ресурсами" (які зараз розуміють переважно на макро- та мезорівні – як працездатне населення відповідного віку) і "персоналом" (найманими працівниками конкретного підприємства – тобто залучені до безпосередньої діяльності трудові ресурси).

Важливість професійного розвитку, як видно з проведеного аналізу, відображає наступний етап еволюції концепцій менеджменту персоналу. Необхідність вкладення витрат у розвиток персоналу для залучення якісної робочої сили, яка спроможна забезпечити конкурентоспроможність підприємства і його розвиток, була обґрунтована в рамках концепції управління людськими ресурсами (початок 50-х р. XX ст.). Концепція базується на постбюрократичній теорії, де людина розглядається як елемент соціальної організації, а персонал – як ресурс в єдності його трудової функції, соціальних відносин і стану працівника. Розвиток цієї концепції пов'язаний

із виникненням поняття "людський капітал", який поряд із знаннями, вміннями, навичками, компетентностями кадрів включає стан здоров'я та рівень вмотивованості співробітників. Відповідно до такого бачення менеджменту персоналу відповідає організаційна парадигма соціального характеру. Роль персоналу в забезпеченні конкурентних переваг, конкурентоспроможності й ефективності діяльності подана в табл. 1.3.

Соціальний розвиток, досягнення цілей та інтересів працівників становлять напрям соціального менеджменту, який виник з початку 80-х р. ХХ ст. За ним людина розглядається як особливий об'єкт управління, а не як ресурс, коли стратегія і структура організації підпорядковані бажанням і здібностям кадрів. Це відповідає гуманістичній парадигмі, яка базується на здобутках соціальної психології. На відміну від управління людськими ресурсами, де акцент робиться на постійному розвитку персоналу, в рамках соціального менеджменту увага акцентується на потребі в постійній самоосвіті. Цей підхід віддзеркалюється у такій ключовій складовій, як жива праця – люди як члени колективу, соціальної групи.

Ще одну концепцію розуміння ролі персоналу надає дослідник Н. Л. Гавкалова. Науковець подає соціально-економічну парадигму, особливістю якої є розуміння людини як носія та власника інтелектуального, людського, соціального капіталу [46], який слід розуміти як синтезований [47; 48], що базується на інституціональній теорії та теорії організації. Прогресивність поданої концепції полягає в тому що вона відповідає потребам сучасних підприємств, адже питому вагу доданої вартості формують саме впровадження інновації та використані знання.

Таким чином, можна підвести підсумок, що в узагальнених і проаналізованих визначеннях менеджменту персоналу знайшли своє віддзеркалення всі підходи до розуміння ролі людини на підприємстві, які виникли еволюційно під впливом динаміки зовнішнього середовища та взаємодії між найманими працівниками та керівництвом підприємства.

Серед виокремлених ключових визначень просліджуються підсистеми менеджменту персоналу, які об'єднують процеси, необхідні для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами: приймання (формування), планування (розташування, структура працівників), мотивація (стимулювання), винагорода, звільнення, підбір, кадрова політика, оцінювання, адаптація, контролінг (контроль).

Фактично це відображає своєрідний інструментальний підхід до розуміння сутності менеджменту персоналу як управлінського впливу, який

набуває форму безпосередніх функції управління, представлених зазначеними підсистемами. Також дослідники зазначають, що менеджмент персоналу передбачає вирішення завдань організації, для досягнення яких необхідно відтворення та забезпечення кадрами, а також розвиток людського потенціалу.

Менш розповсюдженим підходом є розуміння ролі менеджменту персоналу у процесі ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з організацією впливу на колектив. Це передбачає постановку цілей, вибір критеріїв, визначення ситуацій та процесів, їх аналіз, виокремлення проблем, їх вирішення та контроль за здійсненням ухвалених рішень. Узагальнення цих двох підходів подане в роботі автора О. В. Гридін: "Управління персоналом – це цілеспрямована, систематична, безперервна діяльність управлінських кадрів на всіх рівнях і в усіх сферах, скерована на ухвалення управлінських рішень, пов'язаних із плануванням, підбором, відбором, найманням, оцінюванням персоналу, організацією навчання та підвищення його кваліфікації, атестацією, мотивацією, створенням належних умов праці тощо, з метою його ефективного управління та повноцінного використання наявного потенціалу для забезпечення досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (кожного працівника окремо)" [68].

Щодо методологічного підґрунтя для менеджменту персоналу, то більшість дослідників розглядає його як управлінську діяльність, або її функції, або її окремий вид, який на практиці набуває форми процесу. Цей підхід відображає практичний аспект розуміння менеджменту персоналу – забезпечення підприємства кадрами відповідного рівня кваліфікації для досягнення його цілей. Визначення менеджменту персоналу як наукового напрямку, ідеології або механізму розглядає переважно теоретичний підхід до розуміння сутності досліджуваної категорії. Ці два підходи не суперечать один одному, адже для досягнення успішності в поточній діяльності підприємства необхідно використовувати здобутки провідних науковців у сфері управління. З іншого боку, лише імплементація наукових результатів у практику діяльності суб'єктів господарювання дозволяє реально оцінити та порівняти ефективність тих чи інших інструментів і доцільність їх впровадження на відповідних підприємствах.

Щодо бачення менеджменту персоналу як системи, то ми вважаємо, що воно є обмеженим. Так, відповідні функції менеджменту персоналу здійснюється в рамках окремих підсистем, що в цілому становить систему менеджменту персоналу. Система, в свою чергу, виступає підсистемою

загального менеджменту на підприємстві; відповідно до системного підходу вона має інтегруватися у цю загальноорганізаційну систему і за своїми цілями відповідати стратегії підприємства. Але таке загальне бачення не дозволяє враховувати специфіку розуміння менеджменту персоналу як управлінського впливу керівної системи на керовану, який має місце всередині цієї системи. Тож ми погоджуємося, що менеджмент персоналу варто розглядати в контексті системного підходу та кібернетичного уявлення про характер управлінського впливу. Проте його безпосередня сутність полягає саме в цьому впливі, який повинен базуватися на відповідних науково-теоретичних і методологічних засадах.

Ефективність менеджменту персоналу, на відміну від попередніх понять, є менш дослідженою. Крім того дослідники ставлять акцент на різних аспектах цього поняття – досліджується: ефективність роботи персоналу; системи персоналу; оцінювання ефективності менеджменту персоналу. Усі ці категорії є взаємопов'язаними: ефективність роботи персоналу безпосередньо залежить від менеджменту, оцінка має відповідати загально-теоретичному розумінню сутності досліджуваного поняття.

Відомі зарубіжні прихильники менеджменту персоналу так розглядають його ефективність. Д. Торрінгтон – через призму впливу HR-стратегії на покращення економічних показників діяльності підприємства [197]. М. Армстронг – через: оцінювання роботи відділу персоналу з використанням фінансових індикаторів, показників праці щодо графіку роботи та термінів діяльності; рівні відповідності стандартам і якості обслуговування; відгуки, що надходять від самих працівників відділу персоналу, внутрішніх і зовнішніх клієнтів і замовників [4]. Дж. Іванцевич та А. Лобанов – через ступінь і терміни виконання специфічних кваліфікованих завдань, які поставлені структурами управління персоналом. Г. Десллер визначає ефективність роботи персоналу на основі оцінюванні кадрових рішень роботи кадрової служби організації та самого персоналу [77].

Представники пострадянського простору Ю. Г. Одегов та А. Є. Разінов визначають досліджуване поняття через результати роботи співробітників організації з використанням комплексного підходу [161]. Є. В. Маслов – через найбільш повну реалізацію поставлених цілей та скорочення витрат на персонал [132]. І. Нікітіна – через призму критеріїв успішності організації в цілому, визначаючи, що система менеджменту персоналу є ефективною, якщо забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції, та конкурентоспроможність підприємства в цілому [152].

О. П. Єгоршин, розглядаючи ефективність роботи персоналу, узагальнює ряд підходів до його оцінювання, доводячи необхідність комплексного підходу з позиції значущості кінцевих результатів виробництва, продуктивності, якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи [86, с. 654]. Дж. Лафта, аналізуючи внутрішню ефективність менеджменту організації, виокремлює в ній дві підсистеми: ефективну систему управління персоналом (повинна функціонувати за законом ефективної мотивації і залежати від продуктивності праці); ефективну систему управління організаційно технічними засобами (має функціонувати за законом ефективної організації праці з урахуванням її розподілу) [117, с. 283].

Українські дослідники (В. М. Данюк та ін.) розглядають ефективність управління персоналом як: характеристику якості, корисності процесу управління людськими ресурсами, здатність забезпечувати ефект; економічну вигоду, удосконалення організації виробництва та праці та соціальну вигоду для співробітників. У межах наукової школи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця дослідник Н. Л. Гавкалова розглядає ефективність менеджменту персоналу крізь забезпечення взаємодії інтересів керівників і підлеглих у процесі досягнення цілей підприємства. Така позиція передбачає комплексний підхід, де виокремлена економічна, соціальна, інноваційно-інвестиційна, організаційна ефективності й ефективність інтелектуалізації праці [47].

Т. А. Власенко виокремлює економічну, соціальну, інноваційну, інвестиційну й організаційну складові, розглядаючи ефективність менеджменту персоналу як підсистему ефективності діяльності підприємства. Така підсистема відображає як віддачу від понесених витрат на персонал, так і міру досягнення цілей, а також спроможність підприємства розвиватися шляхом забезпечення високого рівня якості продукції і якості життя персоналу як однієї із зацікавлених сторін [52]. Це цілком відповідає розглянутим критеріям результативності, запропонованим С. Синком. Крім того, наголошується залежність між ефективністю менеджменту персоналу й ефективністю його підсистем, що в математичному вигляді, проте, не доведено. Т. В. Кайнова, розглядаючи соціально-економічну ефективність кадрового менеджменту (який ми вважаємо синонімом менеджменту персоналу), також наголошує на комплексному підході, що має бути визначений станом кадрової політики, інтелектуальним розвитком працівників та їх ефективної взаємодією, спрямованою на створення соціального капіталу [50].

А. В. Крамаренко виокремлює економічний, цільовий і комбінований підходи в розумінні ефективності управління персоналом, де перший оцінює витрати на персонал, другий відображає міру досягнення цілей, а третій є поєднанням перших двох підходів. Таким чином, автор пропонує під досліджуваним поняттям розуміти результат функціонування системи управління персоналом, що за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін і витраченим на ці цілі засобами [105, с. 6].

Досить ємне визначення подане в роботі Л. В. Балабанова та О. В. Стельмашенко. Автори розглядають ефективність управління персоналом крізь її систему, яка залежить від її оптимальної побудови, пов'язаної з можливими конкурентними позиціями підприємства на ринку, а її перевірка полягає у визначенні результативності методів. Крім цього визначається відповідність стратегічним цілям у сфері управління персоналом і рівня їх досягнення, результативність кадрової політики та роботи кадрових служб [8].

Для узагальнення розглянутих визначень доцільно провести морфологічний аналіз за наданими підходами до розуміння ефективності та складовими ефективності менеджменту персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Морфологічний аналіз поняття
"ефективність менеджменту персоналу"**

Елементи визначення	Визначення; джерела
Підходи	Алокативний [72; 197]; зацікавлених сторін [5; 51; 72; 86; 106]; комплексний [49; 50; 86; 105; 161]; цільовий [52; 86; 105; 132]; витратний [52; 86; 105; 117; 132]
Сутність	Вплив HR-стратегії [197]; оцінювання роботи відділу персоналу з використанням фінансових індикаторів, показників праці щодо графіку роботи та термінів діяльності, рівнів відповідності стандартам і якості обслуговування [5; 8; 77]; оцінювання персоналу [77]; ступінь і терміни виконання специфічних кваліфікованих завдань які поставлені структурами управління персоналом [97]; результати роботи співробітників організації [161]; корисність процесу управління людськими ресурсами, здатність забезпечувати ефект як економічну вигоду; удосконалення організації виробництва та праці та соціальну вигоду для співробітників [72]; результативність методів [8]
Мета	Покращення економічних показників діяльності підприємства [197]; випуск конкурентоспроможної продукції [152]; досягнення цілей підприємства [52]; створення соціального капіталу [50]

Узагальнюючи проведенне дослідження, запропонуємо власне визначення досліджуваного поняття "ефективність менеджменту персоналу".

По-перше, враховуючи ряд визначень, що відповідають різним підходам до розуміння як ефективності безпосередньо, так і ефективності менеджменту персоналу, ми погоджуємося із необхідністю використання комплексного підходу, який базується на необхідності постановки цілей для підсистеми менеджменту персоналу. Ці позиції мають узгоджуватися із загальними цілями підприємства; базуватись на зіставленні отриманих результатів від використання кадрів і витрат, понесених на персонал в цілому; ґрунтуватись на забезпеченні відповідності системи менеджменту персоналу загальній системі діяльності підприємства з метою забезпечення досягнення цілей останнього; спиратись на врахування інтересів та цілей зацікавлених сторін.

По-друге, згідно з системним підходом забезпечення підприємства кадрами варто розглядати як сукупність специфічних підсистем планування, відбору, наймання, адаптації, руху, мотивації, організації винагороди, розвитку персоналу, які виступають об'єктом впливу. Менеджмент персоналу є управлінським впливом суб'єкта управління на об'єкт управління. Таким чином, ефективність менеджменту персоналу необхідно розглядати як ефективність управлінського впливу, представленого функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідно до зазначених підсистем, що набуває форми специфічного інструментарію (такого, як принципи, методи, засоби, види забезпечення тощо).

По-третє, ефективність менеджменту персоналу впливає на результати його роботи. Ефективність роботи кадрів залежить від попереднього рівня їх кваліфікації, визначеного під час їх приймання на роботу, внутрішньої мотивації, здатності до самонавчання та ефективності управлінського впливу на їх діяльність. Система оцінювання ефективності менеджменту персоналу повинна відповідати її концепції та загальному баченню. Виокремлення в рамках ефективності відповідних складових (таких, як: економічна, соціальна, організаційна, інвестиційна, соціального капіталу, інтелектуального капіталу) є відображенням цільового підходу, оскільки кожна з них відбиває досягнення специфічних цілей діяльності підприємства. Отже, такий розподіл є доцільним лише в розрізі проведення оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

Відтак, ефективність менеджменту персоналу необхідно розглядати як ефективність управлінського впливу, представленого загальними функ-

ціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідно до зазначених процесів. Залежно від них створюються форми специфічного інструментарію (принципи, методи, засоби, види забезпечення тощо), який базується на комплексному підході, який об'єднує цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний.

1.2. Теоретичні засади оцінювання ефективності менеджменту персоналу

Результативність функціонування будь-якої соціально-економічної системи залежить від низки чинників внутрішнього та зовнішнього характеру. Національна економіка складається та обумовлюється характером діяльності підприємств і галузей. Їх сукупна ефективність відображає рівень розвитку та прогресивності народного господарства в цілому. За принципом подальшої декомпозиції підприємство має ряд підсистем (фінансів, персоналу, виробничу тощо), які, забезпечуючи високий рівень ефективності, сприяють розвитку окремого підприємства і як наслідок – національної економіки в цілому.

Розроблення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу передбачає побудову економіко-математичної моделі оцінювання зазначеної ефективності. Як відомо, управляти можна лише тим, що піддається кількісному вимірюванню. Саме тому необхідно визначитися із структурою побудови моделі оцінювання рівня ефективності менеджменту персоналу для досліджуваних машинобудівних підприємств. У підрозділі 1.1 було розглянуто, узагальнено та запропоновано власне бачення сутності ефективності менеджменту персоналу. Для розроблення моделі оцінювання необхідно приділити детальну увагу розумінню складових ефективності менеджменту персоналу, взаємозв'язку між оцінюванням ефективності менеджменту персоналу й ефективністю діяльності підприємства в розрізі розглянутих методологічних підходів.

Наразі слід проаналізувати підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу, представлені в наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів.

Г. О. Дудукало наголошує, що механізм забезпечення ефективності управління персоналом виступає важливим чинником зростання рівня ефективності діяльності підприємства, що спонукає до підвищення продуктивності праці. Ґрунтуючись на функціонально-структурному підході до визначення

функції управління персоналом на основі його життєвого циклу, визначені дев'ять його основних функцій, індикатори яких використано для аналізу ефективності управління персоналом досліджуваних підприємств [82]. Детальний аналіз зазначених показників поданий в розділі 2. Проте звернемо увагу, що в роботі цього автора ефективність менеджменту персоналу розглянута в двох складових. У рамках оцінювання ефективності керівної підсистеми визначено оцінку ефективності управлінського персоналу, яка включає сім відповідних коефіцієнтів; за оцінюванням ефективності керованої підсистеми сформовано оцінку ефективності управління персоналом лише чотирма показниками.

Питання обґрунтованості набору коефіцієнтів завжди залишається одним з найскладніших. Отже, в кожному окремому дослідженні відповідно до поставлених цілей та завдань виходячи із можливості отримання вихідної інформації для розрахунків визначається власний перелік показників. Розгляд же ефективності менеджменту персоналу в двох площинах – керівної та керованої підсистем, – з нашої точки зору, є обґрунтованим, оскільки менеджмент персоналу відповідно до аналізу, здійсненого в розділі 1, є управлінським впливом на процеси, які протікають у відповідних підсистемах. Таким чином, ефективність досягнення поставлених цілей та витрачених ресурсів співвідноситься з керованою підсистемою, яка об'єднує зазначені процеси; ефективність управлінського впливу стає результатом діяльності керівної системи, головним завданням якої є приведення керованої підсистеми в належний стан.

А. В. Крамаренко пропонує інтегральний показник ефективності управління персоналом, який включає чотири складові: економічну, мотиваційну, процеси управління персоналом, розвиток і навчання. Кожна з них включає відповідні коефіцієнти та ваги, що дозволяє розрахувати групові показники за кожною складовою, які формують інтегральний показник як середнє зважене за чотирма групами. Показники обиралися шляхом опитування управлінського персоналу досліджуваних металургійних підприємств м. Дніпропетровська. Це дозволило з шістдесяти показників методом "гойдалки" обґрунтувати необхідні дев'ятнадцять. Вагові коефіцієнти для одиничних і групових показників розраховувалися з використанням методу аналізу ієрархій. На основі проведених розрахунків було надано якісну характеристику рівня ефективності менеджменту персоналу з використанням шкали Харрінгтона для досліджуваних підприємств з характеристикою та комплексом заходів щодо вдосконалення отриманого рівня [106, с. 8–12].

Методичний підхід автора до оцінювання ефективності управління персоналом полягає в концепції збалансованої системи показників, що дозволяє узгоджувати механізм управління кадрами з стратегічними цілями підприємства. Вартує уваги запропонований механізм мотивації керівників досліджуваних підприємств, спрямований на реалізацію стратегічних цілей побудований на основі проведеного оцінювання ефективності управління персоналом.

Р. Д. Якубів пропонує визначення інтегрального показника ефективності менеджменту персоналу з поєднанням двох методів: перший базується на системі результативних техніко-економічних і фінансових показників; другий передбачає визначення сукупності показників і характеристик для оцінювання ефективності менеджменту персоналу на економічному, соціальному й організаційному рівнях. У рамках першого методу розглядаються три показники: рівень рентабельності діяльності підприємства; виробництво валової продукції сільського господарства на одного працівника; рівень землевіддачі – тобто обсяг валової продукції сільського господарства на 100 га угідь. Інтегральний показник ефективності менеджменту персоналу розраховується як середнє геометричне з двох проміжних інтегральних показників. Перший є середньо-геометричним з трьох зазначених показників, другий – середньо-геометричне їх приросту. На основі проведеного науковцем дослідження було отримано три групи підприємств залежно від значень розрахованих показників. За другим підходом запропоновано дев'ятнадцять показників, розподілених на економічні, організаційні та соціальні, які було визначено для отриманих груп підприємств.

Беручи до уваги характер обраних трьох показників, можна стверджувати, що ефективність менеджменту персоналу відповідно до запропонованої автором методики залежить переважно від ефекту масштабу: чим більше підприємство, тим вищі результати воно може отримувати. З трьох груп запропонованих показників ефективності менеджменту персоналу економічна складова представлена показниками ефективності діяльності підприємства – в цілому, без виокремлення внеску кадрів. Натомість організаційна та соціальна подана саме кадровими показниками, включаючи якість продукції. Отримана тенденція щодо збільшення значень досліджуваних показників між групами підприємств відповідно до ефекту масштабу має наукову цінність, враховуючи базу дослідження – сільськогосподарські підприємства. Проте паралельний розгляд показників ефективності менеджменту персоналу й ефективності діяльності підприємства не дозволяє

отримати одностайні висновки для розроблення відповідних рекомендацій, адже на значення показників економічної складової, крім персоналу, впливає низка інших чинників, які кардинально обумовлюють їх рівень.

У роботі І. О. Касаткіна [98] слушно зазначено, що існує дві головні концепції оцінювання ефективності управління персоналом. Перша наголошує, що ефективність управління персоналом має бути оцінена виходячи з єдності управління та виробництва без виокремлення безпосереднього внеску управління персоналом в загальновиробничу ефективність. Інша, навпаки, ставить акцент на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Ураховуючи обмеженість існуючих статистичних показників, вирішення другого завдання, погоджуючись з автором, слід вважати більш складним. З іншого боку, підприємства зацікавлені в моніторингу ефективності своєї діяльності в цілому та менеджменту персоналу – зокрема. Саме тому обґрунтування показників для внутрішнього управлінського обліку є доцільним і необхідним. Водночас розроблення відповідного забезпечення для збирання та зберігання інформації для проведення відповідних розрахунків становить один із елементів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

О. П. Єгоршин до цих двох підходів додає третій, визначаючи, що ефективність роботи персоналу в переважній мірі обумовлюється організацією його праці, мотивацією, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто залежить від форм і методів роботи з ним [86, с. 680].

Ми дотримуємося такої точки зору, що менеджмент персоналу як відповідна підсистема діяльності підприємства може та повинна бути оцінена в розрізі її ефективності окремо – за сукупністю відповідних складових, представлених обґрунтованою множиною показників. Крім цього визначення внеску менеджменту персоналу в загальну ефективність діяльності підприємства є іншим завданням, постановка та вирішення якого залежить від позиції дослідника.

О. Герасименко та Г. Герасименко пропонують систему ключових показників ефективності служби управління персоналом. Система включає цільові показники підприємства (фінансові, маркетингові, у сфері розвитку персоналу), які є ключовими показниками ефективності витрат на персонал. Останні представлені: фінансовими показниками – такими, як фонд оплати праці у прибутку, виручка в розрахунку на одного співробітника; локальними показниками за напрямками управління персоналом: підбір, адаптація, навчання, кадровий резерв і просування, мотивація та оплата праці, закріплення,

оцінювання та розвиток корпоративної культури. У цілому автор наголошує, що ефективність управління персоналом здійснюються за показниками як ефективності трудової діяльності, так і виконання окремих кадрових функцій та процесів. Оцінювання трудової діяльності розглядається крізь кінцеві результати роботи працівників, результативність, якість і складність праці та показники соціальної ефективності [230]. Запропонована система ключових показників є достатньо обґрунтованою та дозволяє оцінювати зазначені підсистеми. Однак підприємство повинно бути спроможним ідентифікувати отримані значення досліджуваних показників для якісних характеристик і впровадження необхідних заходів з удосконалення. Дослідники будують дерево проблем на основі проведеного аналізу для малого поліграфічного підприємства, на аналізі якого розроблені заходи зі зниження плинності персоналу, їх виконавці та суб'єкти ухвалення рішень. Поділяючи точку зору автора щодо необхідності оцінювання ефективності виконання кадрових функцій, слід зазначити, що зведення оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту персоналу до характеристики ефективності трудової діяльності працівників не є коректним. Причиною є подвійна роль процесів, які протікають у підсистемах менеджменту персоналу щодо підбору, навчання, адаптації, мотивації, руху кадрів тощо. Вони уособлюють як саму діяльність персоналу, так і його взаємодію безпосередньо з власними керівниками, HR-відділом, співробітниками та керівниками функціональних підрозділів. Отже, оцінювання трудової діяльності має втілюватись у підсистемі оцінювання, мотивації та винагороди, кадрового резерву та руху, – тобто має бути включено в систему оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Кудіна, досліджуючи ефективність управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери, пропонують функції управління персоналом, кожна з яких представлена відповідною множиною показників. До функцій віднесені: відбір, кваліфікація, ефективність роботи персоналу, мотивація, створення умов праці, інформаційне забезпечення та розвиток і навчання персоналу. Інтегральні значення показника розраховані як середньозважене між значеннями функції. Ваги функцій отримані з використанням методу аналізу ієрархій; узгодженість думок експертів перевірено шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона. На основі розрахованого інтегрального індикатора для досліджуваних підприємств було визначено якісні рівні та розроблені шляхи підвищення ефективності.

О. З. Редьква пропонує комплекс показників ефективності системи управління персоналом, який включає три види ефективності: функціонування підсистеми органів управління персоналом, підсистеми робіт, процесів, процедур, пов'язаних із управлінням персоналом; функціонування підсистеми персоналу (виконавців); функціонування підсистеми інформаційно-комунікаційного забезпечення. Крім цього автор рекомендує комплекс базових показників для оцінювання ефективності HR-відділу, який включає прямі та непрямі показники, а також комплекс показників оцінки ефективності роботи керівного складу підприємства (прямі та непрямі) [179].

Проблема оцінювання ефективності менеджменту персоналу розглядалась в роботах іноземних дослідників. На відміну від вітчизняних, ці автори приділяють більше уваги прикладним аспектам і пропонують конкретні показники для вимірювання, не уточнюючи методичний та методологічний базис для обґрунтування їх сукупності. Так, Дж. Філіпс аналізує оцінювання інвестицій у кадрову службу, витрати на управління персоналу в розрахунку на одного співробітника, рівень абсентеїзму, задовільнення працівників та єдності та згоди в організації [280]. Оцінюванню ефективності інвестицій у людський капітал присвячені роботи Я. Фітценца [205]. Б. І. Беккер, М. А. Х'юзлід, Д. Ульрих пропонують оцінювання ефективності діяльності HR-відділу за показниками продуктивності на одиницю витрачених ресурсів, швидкості бізнес-процесів, витрат на впровадження програм та ініціатив, оцінювання навичок працівників, лояльності, морального клімату в колективі й організаційних можливостей [12]. В узагальненому розумінні ці показники можуть бути подані як HR-метрики, які об'єднують загальну статистичну характеристику людських ресурсів підприємства, їх якість та ефективність використання, ефективність діяльності HR-відділу та ключові показники ефективності окремих співробітників або підрозділів [234].

У цілому у вітчизняній та зарубіжній практиці використовують близько п'ятисот показників оцінки діяльності HR-відділу й ефективності менеджменту персоналу. В інституті Саратоги (США) пропонується їх групування за функціями менеджменту персоналу, які фактично відповідають підсистемам менеджменту персоналу в рамках вітчизняної парадигми. Вартує уваги розподіл окремих показників на функціональний та стратегічний рівень [33]. Це дозволяє узгоджувати процедури управління ефективністю відносно окремих співробітників, відділів і підприємства в цілому, визначати взаємозалежність між цими показниками та враховувати внесок кадрів у забезпечення ефективності всієї системи менеджменту персоналу.

Доцільність розгляду ефективності роботи керівного складу або управлінської діяльності в рамках ефективності менеджменту персоналу є дискусійним питанням, адже на підприємстві управлінський вплив здійснюється на всі підсистеми діяльності, включаючи маркетингову, інноваційну, виробничу тощо. Виокремлення безпосередньо управлінського впливу на персонал, задіяний в цих підсистемах, на практиці є дуже складним завданням, і його реалізація є економічно недоцільною, враховуючи високий рівень трудомісткості. Натомість виокремлення оцінювання функції управління відносно підсистем менеджменту персоналу є доцільним і необхідним у рамках загальної моделі ефективності менеджменту персоналу підприємства.

Л. В. Балабанова та О. В. Стельмашенко взаємопов'язують ефективність системи управління персоналом з її побудовою, яка, в свою чергу, відображає конкурентні позиції підприємства на ринку. Визначення ефективності передбачає оцінювання доцільності використання методів для координації діяльності кадрів у процесі функціонування підприємства, наприклад: установлення відповідності комплектування HR-відділу кадрами до належного рівня кваліфікації ефективності його роботи [8].

Крім зазначених об'єктів оцінювання, окремі дослідники наголошують на необхідності визначення соціально-економічних наслідків прийнятих управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу [1; 71; 90].

М. І. Круглов пропонує проводити оцінювання ефективності системи управління персоналом за трьома складовими – щодо: виробничої діяльності підприємства; продуктивності управлінської праці; економічності апарату управління [108, с. 26]. Такий підхід в більшій мірі оцінює ефективність діяльності підприємства в цілому й управлінського впливу з боку керівництва, але, на жаль, не відображає специфіки системи менеджменту персоналу.

А. Ю. Осипова пропонує оцінювати ефективність управління персоналом крізь визначення її економічних, соціальних та організаційних параметрів. Сутність підходу полягає у використанні показників за зазначеними видами ефективності в кореляційному аналізі та методі експертних оцінок. Процеси відбуваються шляхом: розроблення критеріїв досягнення визначених кінцевих результатів з відповідним рівнем ресурсів та якістю продукції; визначення вагових коефіцієнтів з використанням рангової кореляції для розрахунку комплексного показника ефективності. Значення критеріїв розраховується через зіставлення фактичних значень часткового показника

із базовим значенням з використанням математичної функції коригування чотирьох типів залежності. Введення вагового коефіцієнта обумовлено необхідністю узгодження інтересів між працівниками, колективом і підприємством [164]. Незважаючи на наукову цінність наданого методичного підходу, він не імплементований на досліджуваних підприємствах, що не дозволяє визначити його доцільність. Натомість у рамках функціональної схеми механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [164, с. 149] запропоновано визначати оцінку як адитивну суму трьох видів ефективності: від зменшення плинності кадрів; від навчання, подальшого суміщення професій; від зростання продуктивності праці.

Розгляд ефективності менеджменту персоналу крізь його складові: економічну, організаційну та соціальну – представлений у ряді досліджень інших авторів. Одними з перших цей розподіл провели Л. В. Балабанова й О. В. Сардак [9], а також Ю. Г. Одегов і Л. В. Карташова [161]. Економічна ефективність розглядається ними в розрізі досягнення відповідних цілей підприємства, що в найбільшій мірі відповідає витратного підходу до розуміння досліджуваного поняття – тобто відношення отриманого результату до витрат на персонал. Економічну ефективність доцільно виражати продуктивністю праці та іншими показниками, які її відображають. Соціальна ефективність, відповідно, віддзеркалює досягнення соціальних цілей, тісно взаємопов'язаних з розвитком кадрів, формування психологічного клімату в колективі, прийняттям співробітниками загальноорганізаційних цілей тощо. Організаційна ефективність впливає на якість організаційної структури підприємства, ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Ці складові проаналізовані в роботах Р. Марра [131]. О. П. Єгоршин, розглядаючи ефективність роботи персоналу, також наголошує на соціальній ефективності. Л. Ф. Ніколаєнко в рамках статистичної оцінки ефективності управління персоналом виокремлює економічну та соціальну [154].

Набір цих складових в подальшому було розширено дослідниками наукової школи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Н. Л. Гавкалова [49] пропонує такий склад: економічну, соціальну, інноваційно-інвестиційну, ефективність інтелектуалізації праці й організаційну. На основі проведеного факторного моделювання було виокремлено сім латентних факторів, які відображають вплив ефективності менеджменту персоналу. Використовуючи факторні навантаження як ваги, було розраховано значення узагальненого критерію ефективності менеджменту персоналу для обраних досліджуваних підприємств.

Т. А. Власенко виокремлює такі: соціально-психологічну, економічну, витрат на персонал, виробничо-організаційну та нематеріальних активів на основі екстремального групування показників. У подальшому з використанням кластерного та дискримінантного аналізу це дозволило класифікувати підприємства за рівнем ефективності менеджменту персоналу та запропонувати відповідні рекомендації щодо поліпшення їх рівня [52].

На основі проведеного аналізу підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу варто надати такі узагальнювальні результати.

По-перше, всі проаналізовані підходи до оцінювання є достатньо різноманітними, що не дозволяє виокремити єдину парадигму розуміння досліджуваного поняття. З іншого боку, фактично всі дослідники наголошують на тому, що ефективність менеджменту персоналу повинна бути оцінена з використанням кількісних та якісних показників, які пропонуються науковцями відповідно до відокремлених ними складових.

Умовно можна виокремити дві великі групи підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу. Перша група дослідників розмежує складові оцінки згідно з авторським баченням структури системи менеджменту персоналу та її взаємодії з іншими підсистемами підприємства. Так, Г. О. Дудукало та А. В. Крамаренко [82; 106] пропонують різний набір складових. Якщо А. В. Крамаренко оцінює ці складові за сукупністю запропонованих показників, то Г. О. Дудукало розраховує інтегральний коефіцієнт за дев'ятьма запропонованими функціями управління персоналом, відображеними сукупностями індикаторів. Подібний функціональний підхід розглянутий в дослідженні ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери В. Ф. Семенова, Н. В. Нечева, Ю. В. Кудіна [221].

Р. Д. Якубів виділяє економічний соціальний та організаційний рівень, кожен з яких представлений відповідними множинами показників [220]. О. Герасименко та Г. Герасименко пропонують оцінювати ефективність служби управління персоналом за напрямками, охарактеризованими локальними показниками, а також окремо – за ключовими показниками ефективності витрат на персонал [229]. Нестандартний набір складових подано в роботі О. З. Редькви, де поряд з органами управління персоналом оцінюються і його забезпечення [179].

Друга група дослідників представлена такими науковцями, як Л. В. Балабанова та О. В. Стельмашенко, М. І. Круглов, А. Ю. Осипова [8; 108; 164]. Складові менеджменту персоналу ними розглянуті відповідно до досягнення

поставлених цілей, що і обумовлює виокремлення економічної, соціальної, організаційної, інноваційно-інвестиційної, нематеріальних активів, виробничо-організаційної ефективності тощо. У рамках цих досліджень показники обираються залежно від цілей досягнення, які вони мають відображати.

Ми дотримуємося першого підходу, але вважаємо, що для виокремлення складових об'єкта дослідження необхідно дотримуватися принципу єдності та гомогенності. Отже, відповідно до реалізації специфічних функцій менеджменту персоналу на підприємстві, ми пропонуємо як складові розглядати підсистеми менеджменту персоналу. У цих підсистемах відбуваються процеси, спрямовані на забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, покликаними забезпечувати повний цикл трудової діяльності підприємства. Відповідно до поширених підходів, у систему менеджменту персоналу входять як основні: процеси планування, відбору, набору та наймання, адаптації, оцінювання, руху, розвитку та винагороди; в якості допоміжних варто розглядати соціалізацію, комунікацію і соціальне партнерство. Окрема роль відведена кадровій політиці та стратегії менеджменту персоналу, яку найчастіше називають HR-стратегією. У межах кожної з цих підсистем протікають певні процеси, і кожній належить особливе місце в архітектоніці системи ефективності менеджменту персоналу. HR-стратегія відіграє провідну роль у забезпеченні ефективності менеджменту персоналу. Вона 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" та специфічних критеріїв формування конкурентних переваг. Формування власної HR-стратегії, специфічної для кожного підприємства, є запорукою високої ефективності всієї системи менеджменту персоналу – вона відображає загальні принципи функціонування, вектор розвитку, розставляє пріоритети та визначає дерево цілей.

Найбільш розповсюдженими у теоріях ефективності є: цільовий, системний, з позиції зацікавлених сторін (багатокритеріальний), алокативний (розміщення ресурсів за В. Паретто) та витратний підходи. Співвідношення зазначених підходів із підсистемами надано у табл. 1.5. Окремі підсистеми менеджменту персоналу за умови належного функціонування дозволяють забезпечувати реалізацію окремих підходів. З іншого боку, кожна підсистема відіграє свою роль у цьому процесі.

**Місце та роль підсистем менеджменту персоналу згідно з підходами до розуміння
поняття "ефективність"**

Підходи Підсистеми	Цільовий	Системний	Зацікавлених сторін	Алокативний	Витратний
HR-стратегія (кадрова політика)	Формування дерева цілей	Узгодження вза- ємодії підсистем менеджменту пер- соналу	Узгодження інтересів, внесків найбільш широкого кола зацікавлених сторін (внутрішніх і зовнішніх)	Визначення співвідношення між людським, інтелектуальним і соці- альним капіталами та іншими ви- дами капіталу підприємства	Оцінювання рівня конкурентоспроможності ключових компетенцій підп- риємства
Відбір, набір, наймання	Реалізація ці- лей забезпе- чення кадрами підприємства	Узгодження планів щодо персоналу з іншими підси- стемами	Взаємодія з зовнішніми сто- ронами (рекрутингові агенції, представники ринку праці), державними регуляторними установами	Забезпечення потреби в персоналі відповідної кваліфікації та досвіду для максимально можливого рівня компетенцій	Позиціонування підприєм- ства на ринку праці як робо- тодавця. Підтримка іміджу та реалізація соціальної відповідальності бізнесу
Адаптація	Цілі пристосу- вання до умов праці	Реалізація настав- ництва та підтримки	Досягнення гармонії між ці- лями працівника, групи (коле- ктиву) й організації в цілому	Вирішення невідповідності підбору кадрів до місця роботи, складності, відповідальності	Відповідність ієрархічної структури організаційним потребам підприємства
Оцінювання	Отримання актуальної ін- формації щодо рівня кваліфі- кації кадрів	Упровадження системи оціню- вання, адекватної потребам підп- риємства	Узгодження інтересів праців- ників, профспілок, керівництва щодо внеску кадрів і систем оцінювання їх професійного рівня	Інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу. Ротація кадрів відповідно до результатів оцінювання	Стандартизація та уніфікація власної системи оцінювання відповідно до міжнародних і галузевих аналогів
Рух	Постійне онов- лення кадрів	Узгодження під- систем оцінювання, руху та винагороди персоналу	Формування кадрових резер- вів. Баланс між групами ін- тересів усередині підприєм- ства (керівництво та персонал)	Безпосередня реалізація функції руху кадрів. Поширення систем го- ризонтальної та міжфункціональної ротації	Досягнення балансу між окремими підрозділами під- приємства
Розвиток	Процес постій- ного набуття нових кваліфі- кацій	Узгодження систем розвитку, оцінювання та винагороди кадрів	Взаємодія із зовнішніми агенціями з підвищення кваліфікації. Розроблення внутрішньої системи стимулів	Оцінювання ефективності методів розвитку відносно потенційного приросту рівня продуктивності та якості виконання робіт	Порівняння власної системи розвитку та витрат на персонал з провідними галузевими та міжнародними аналогами
Винагорода	Оцінювання внеску кожного працівника	Установлення відповідності між внеском, оцінкою, рухом і винагородою	Реалізація відновлювальної функції відносно трудових ресурсів країни та забезпечення високого рівня соціального захисту	Установлення відповідності між результатами праці та винагороди для забезпечення прибутковості діяльності підприємства	Рівень винагороди та соці- альних виплат у порівнянні з середньогалузевими, національними та міжнародними

Крім розглянутих у табл. 1.5, виокремлюють допоміжні підсистеми: соціалізації, комунікації і соціального партнерства. Соціалізація як процес засвоєння поведінкових патернів виконує допоміжну роль в адаптації, оцінюванні та русі кадрів, сприяючи таким чином нарощенню соціального капіталу працівників підприємства. Це дозволяє накопичувати та поширювати унікальні знання, що, в свою чергу, формує унікальні конкурентні переваги підприємства. Соціальне партнерство як метод діалогу між працівниками, керівництвом та іншими залученими сторонами (профспілки) також сприяє налагодженню ефективної взаємодії та підвищенню результативності як менеджменту персоналу, так і всього підприємства.

Комунікації та інформаційне забезпечення виконує обслуговувальну роль у системі ефективності менеджменту персоналу, оскільки реалізація абсолютно всіх функцій передбачає протікання комунікаційного процесу з обміном інформацією. Отже, вбудовування каналів комунікації та процесів управління інформацією має реалізовуватися в рамках обраної кадрової політики.

Нами було доведено, що менеджмент персоналу є видом управлінського впливу на відповідні процеси, тому оцінювання його ефективності повинно включати, крім безпосередньо ефективності підсистеми менеджменту персоналу, значення управлінського впливу. Як було обґрунтовано, ефективність управлінського впливу в розрізі системи менеджменту персоналу слід відокремлювати від загального управлінського впливу, який здійснює керівництво підприємства на всі процеси для забезпечення проведення останнього в бажаний належний стан.

У рамках авторської моделі оцінювання ефективності менеджменту персоналу ми пропонуємо аналіз управлінської надбудови до поданих процесів менеджменту персоналу за управлінськими функціями: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, – які виокремлено на основі аналізу досліджень. З огляду на те, що окремі дослідники наголошують на визначальній ролі HR-відділу в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу, ми вважаємо, що саме реалізація функцій управління, зосереджених в наданій підсистемі, дозволить об'єктивно визначити рівень результативності діяльності цього підрозділу відповідно до цілей, поставлених перед керівництвом підприємства.

Таким чином, на основі проведеного дослідження шляхом узагальнення найбільш розповсюджених підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу нами була запропонована авторська модель оцінювання.

Система передбачає аналіз процесів, які відбуваються в рамках підсистем менеджменту персоналу, та рівня управлінського впливу, який здійснює HR-відділ.

1.3. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу

Питання сутності організаційно-економічного забезпечення розглядається сучасною економічною наукою в різних площинах: на макро- та мезо-економічному рівнях – як організаційно-економічний механізм розвитку відповідних галузей народного господарства, як організаційно-економічне забезпечення ефективного функціонування виробництва окремих видів продукції; на мікрорівні розглядається забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, використання ресурсів на підприємствах відповідних галузей, діяльності окремих підприємств тощо. Для визначення сутності предмету дослідження слід розглянути підходи до розуміння понять "організаційне забезпечення" (табл. 1.6) та "організаційно-економічне забезпечення".

Таблиця 1.6

Аналіз визначень поняття "організаційне забезпечення"

Автори	Зміст	Мета (призначення)	Умови
1	2	3	4
<i>Сукупність документів</i>			
Євсюков К. Н., Колін К. К. [84]	Сукупність документів	Регламентують діяльність персоналу в умовах функціонування організації	–
Моїсеєнко Є. В., Лаврушина Є. Г. [245]	Сукупність документів	Установлюють організаційну структуру, права й обов'язки користувачів та експлуатаційного персоналу автоматизованої системи	В умовах функціонування, перевірки та забезпечення роботоспроможності автоматизованої системи

1	2	3	4
Андреева В. І. [3]	Положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи	Регламентують організаційну структуру роботи системи і їх взаємодію з комплексом засобів системи	–
<i>Сукупність заходів, методів</i>			
Кашин Д. Є. [99]	Сукупність заходів, які проводяться суб'єктом управління відповідно до чинного законодавства	Стосовно реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення	В умовах конкретної оперативної обстановки, що склалася
Кардашевський В. В. [236]	Сукупність заходів організованих відповідно до чинного законодавства, проводяться суб'єктом управління	Реалізація об'єктом управління прийнятого рішення	–
Яррулін Ф. [224]	Сукупність методів і засобів	Регламентують взаємодію робітників з технічними засобами та між собою в процесі розроблення та експлуатації системи	–
<i>Структура управління (організаційна структура)</i>			
Погорелова Т. О. [251]	Сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб	–	–
Хохлова І. Г. [209]	Структура управління	Функції та завдання в межах цієї структури	–
Базецька Г. І. [7]	Сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів	Забезпечують розроблення і ухвалення управлінських рішень за окремими напрямками фінансової діяльності	Несуть відповідальність за результати ухвалених рішень

1	2	3	4
Сопелана А., Волберда Х. [281]	<i>Сукупність структурних і динамічних відносин всередині суб'єкта та за його межами</i>	–	Охоплює організаційні зв'язки (субординаційні, координаційні, лінійні та функціональні)
Колесніков Г. О. [238]	Складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків і взаємодії елементів виробничо-управлінської системи	–	Виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства
<i>Створення умов</i>			
Єрмошенко М. М. [180]	<i>Створення умов</i>	Для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами	–
Больботенко І. В. [28]	Узгодження за місцем, часом і метою функціонування окремих виконавців, колективів і технічних засобів	Утворюють правовий та моральний кодекс і складають основу правового забезпечення	Регулюються правилами взаємодії
<i>Інтегральний підхід</i>			
Кубарева В. С. [110]	Створення добре організованої та високоефективної команди, яка об'єднує в своєму складі фахівців різних областей функціонування підприємства	–	–
Демченко Г. В. [75]	<i>Система</i> упорядкування елементів і процесів за рахунок організації взаємозв'язку між підрозділами підприємства, а також підприємства із зовнішнім оточенням	–	Шляхом формування команди та забезпечення її необхідними ресурсами

1	2	3	4
Острове́рхова Г. В. [248]	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
Гладкий В. І. [56]	Організація <i>робіт і заходів, створення структури</i>	Забезпечує нормальну експлуатацію системи підприємства	–
Лакіза В. В., Качмар К. Я. [116]	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
Маляревський Ю. Д., Фартушняк О. В., Цибулько Д. І. [127]	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 в аспекті ефективності менеджменту персоналу залишається відкритим питанням. У ряді досліджень акцент ставиться окремо на організаційному забезпеченні, в інших – на економічному.

Г. В. Острове́рхова у рамках свого дослідження виокремлює три підходи до визначення сутності поняття "організаційне забезпечення":

структурний, нормативний і процесний [248]. Г. В. Демченко доповнила ці відходи четвертим – системним [75]. Аналізуючи надані дефініції, слід зазначити, що виокремлення цих чотирьох підходів є досить умовним. Шляхом структуризації обраних визначень на змістом, метою та умовами нами було сформоване узагальнення підходів до розуміння поняття.

Організаційне забезпечення розглядається:

як сукупність документів (положень, інструкцій, наказів, вимог тощо), які регламентують організаційну структуру, діяльність персоналу та взаємодію з комплексом засобів системи;

як сукупність засобів і методів, які регламентують взаємодію робітників між собою та з технічними засобами щодо реалізації прийнятого управлінського рішення;

як створення умов для нормального функціонування шляхом забезпечення відповідними ресурсами;

як структуру управління, яка охоплює як внутрішні функції та завдання, комплекс стійких зв'язків і взаємодії, так і зовнішні зв'язки суб'єкта управління;

у 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 і ресурсами підприємства.

Загальною метою організаційного забезпечення є створення умов для стабільного нормального функціонування підприємства через реалізацію управлінських рішень. Проміжним завданням на шляху досягнення зазначеної цілі є створення організаційної структури.

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

На відміну від організаційного, економічному забезпеченню присвячені лише окремі роботи. Так, з політико-економічної точки зору економічне забезпечення розглядається як система економічних відносин, що виникають у процесі виробництва та реалізації благ між окремими суб'єктами ринку та державою, між структурою, під якою розуміють підприємство, і її трудовим колективом, між власниками капіталу та найманими працівниками у розрізі порівняння витрат із доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку [123, с. 25].

Більш загальне визначення економічного забезпечення подане як сукупність методів і засобів, призначених для створення оптимальних умов ефективної та безпомилкової діяльності людини в інформаційній системі та її освоєння. Обґрунтоване визначення економічного забезпечення технічного переозброєння у праці [127, с. 29] полягає у визначенні економічної доцільності його здійснення, аналізі й оцінюванні 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 та процеси, що відбуваються на підприємстві [116]. Відносно економічного забезпечення управління змінами промислового підприємства автори виокремлюють його мету як формування економічних стимулів до змін і стабільного економічного розвитку [227].

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

Організаційно-економічне забезпечення, на відміну від попереднього, більш широко відображене в дослідженнях. Близьке до організаційного, розуміння організаційно-економічного забезпечення випереджувального управління, розроблене Г. О. Пономарьовою [174], 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 в процесі трудової діяльності дозволяють перетворити рух матеріальних і духовних потреб

членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [233]. Таке визначення в більшій мірі відображає політико-економічну змістовність досліджуваної категорії. Подібне визначення пропонує В. О. Грицишин [67]: як сукупність підсистем та елементів ринкового середовища, до яких відносять фінансову, організаційну, кадрову, інформаційну та правову підсистеми. Ураховуючи, що дослідження спрямоване на підприємства соціально-економічної інфраструктури міста, така позиція є обґрунтованою, адже воно передбачає зовнішнє щодо підприємства організаційно-економічне забезпечення, яке повинно сприяти його функціонуванню та розвитку.

Варта уваги запропонована А. В. Вдовиченко структурно-логічна схема організаційно-економічного забезпечення ефективного функціонування виробництва органічної сільськогосподарської продукції. Вона включає механізм забезпечення ефективності виробництва, підтримку ефективного функціонування господарств – виробників органічної продукції – та аграрну політику, яка перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [34].

У розрізі 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. Це дозволяє не лише узгоджувати та реалізувати інтереси підприємства, але і сприяти синергетичному ефекту від розширення функціональних можливостей зазначених підприємств [186].

З мікроекономічної точки зору під організаційно-економічним забезпеченням функціонування та розвитку підприємства розуміють сукупність процедур, форм, методів та інструментів управління, що дозволяє формувати та здійснювати послідовність заходів. Його вдосконалення пропонується розглядати в розрізі організаційної структури, бізнес-процесів, інноваційних процесів та якості продукції [116]. Деякі автори [143] розподіляють цей вид забезпечення на організаційну та економічні складові з виокремленням організації виробничого процесу, інфраструктури, контролю якості продукції, праці та організації комерційної діяльності. Ураховують також персонал підприємства, виробничі можливості, ділову активність, фінансову стійкість,

платоспроможність і прибутковість [143]. Інші автори [215] розглядають його як процес управління з метою досягнення цілей розвитку підприємства шляхом використання його ресурсів. Управлінські процедури включають організацію, планування, контроль, діагностику та мотивацію. Сама структура системи організаційно-економічного забезпечення розвитку підприємства, крім ресурсів та управлінських процедур, охоплює методи регулювання (адміністративні та ринкові), методологію та цілепокладання. Інвестиційне забезпечення покриває витрати, спираючись на джерела фінансування та методичні інструменти оптимізації структури коштів [215, с. 8]. З іншого боку, його розглядають як сукупність заходів і засобів або створення умов, що сприяють протіканню економічних процесів реалізації поставлених планів, програм і проєктів [113].

А. А. Садеков і В. В. Цурик наголошують на розуміння організаційно-економічного забезпечення як системи адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, орієнтованої на пошук і реалізацію його можливостей в умовах трансформаційної економіки [183].

В аспекті окремих підсистем діяльності підприємства (таких, як інноваційна діяльність) організаційно-економічне забезпечення, з точки зору автора [139], фактично не відрізняється від організаційного забезпечення. Його слід розглядати як сукупність взаємозалежних елементів організації управління даними процесами та зв'язками між її учасниками, які взаємодіють всередині підприємства, та із зовнішнім середовищем, ефективно управління якими дозволяє підвищити його конкурентоспроможність та інноваційну адаптивність до зовнішніх змін ринку.

У розрізі зовнішньоекономічної діяльності організаційно-економічне забезпечення є цілісним процесом взаємодії організаційного й економічного впливу на відповідну сферу діяльності підприємства, яка реалізується в межах сформованої структури на основі ефективного розподілу ресурсів під впливом сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення цілей та реалізації стратегії. Організаційна складова відповідає за створення структур і взаємозв'язків, що забезпечують функціонування системи; економічна – за налагодження взаємовигідних відносин і пошук ресурсів, необхідних для роботи системи, та їх ефективне функціонування [269].

Щодо управління змінами організаційно-економічне забезпечення розглядають як підґрунтя для організації змін у взаємодії промислового

підприємства з іншими суб'єктами господарювання та із власними структурами та підрозділами, а також сукупність економічних методів щодо підтримки цієї взаємодії. У більш вузькому розумінні це забезпечення організаційних та економічних заходів щодо впровадження змін на промисловому підприємстві [227].

Відносно прибутковості організаційно-економічне забезпечення скероване на функціонування та розвиток підприємства. Воно включає результат, учасників, відповідальних за його досягнення, набір застосовуваних технологічних і технічних засобів, необхідні ресурси та взаємодію між учасниками для забезпечення цього результату, що об'єднує функціональні та забезпечувальні підсистеми [78].

З позицій технічного переозброєння підприємства організаційно-економічне забезпечення охоплює: кадрову, технічну, нормативно-правову та фінансову складову – в структурі організаційного забезпечення; технічну складову – в економічній; 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; комплексне оцінювання технічного стану та розвитку підприємства; оцінювання економічної ефективності та доступності джерел фінансування. Організаційне забезпечення розглядається як: створення відповідних підрозділів у організаційній структурі; підготовка персоналу та підвищення кваліфікації; розроблення документації; створення умов для залучення і використання власних і позикових коштів; законодавча підтримка у сфері оподаткування прибутку на технічне переозброєння. Заслугує уваги інформаційна складова, яка включає створення відповідної інформації, порталів та електронних інформаційних систем [127].

Об'єднання підходів до розуміння організаційно-економічного забезпечення з макроекономічної, мікроекономічної та мезоекономічної точок зору запропоновано Т. В. Голощаповою. Поняття вона подає як процес організації діяльності в певних умовах розвитку економіки на зазначених рівнях. Процес здійснюється через системну взаємодію організаційно-економічних складових, об'єднаних єдиною метою функціонування на основі виявлення і впровадження найбільш ефективних способів управління, взаємодії зазначених елементів системи. Усе це передбачає послідовну

зміну чинників економічної складової під впливом організаційної та чинників зовнішнього середовища та їх змін [231].

Ґрунтовний методологічний підхід до визначення сутності організаційно-економічного забезпечення управління персоналом поданий в роботі Р. Д. Якубова. Науковець окреслює систему енергійно взаємопов'язаних організаційних та економічних забезпечувальних чинників для налагодження високорезультативного HR-менеджменту на підприємстві [220, с. 32]. У його структурі автор виділяє методичне, інформаційне та моніторингове забезпечення, критерії оцінювання ефективності, принципи, функції та методи управління, а також науково-теоретичні підходи. Доцільне включення до зазначеного інструментарію економічних важелів, які, на жаль, автором ґрунтовно не досліджені та не пояснені.

Г. О. Дудукало в рамках функціонально-структурної схеми забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівного підприємства виокремлює три види забезпечення ефективності діяльності: організаційне, інформаційне та мотиваційне. Вони поєднані як функціональні підсистеми механізму, взаємопов'язані з критеріями ефективності діяльності персоналу та впливом механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу. Усі три складові розглянуті з позиції стратегії підприємства щодо зовнішнього та внутрішнього середовищі. У цілому це обумовлює результат дії механізму підвищення продуктивності праці. Економічний та соціальний ефект забезпечує діяльність персоналу [82, с. 8].

На основі узагальнення тлумачень аналізованої дефініції доцільно запропонувати ключові її принципи:

відповідно до ієрархії забезпечення не може бути системою формування цілей. Проте воно спрямоване саме на сприяння досягненню цілей та реалізації стратегії об'єкта або процесу, для якого розробляється забезпечення;

воно є сукупністю заходів, які плануються та реалізуються відповідно до цілей функціонування певного об'єкта та найчастіше набувають форми проекту, програми або портфеля дій;

методологічним базисом для зазначених заходів є сукупність управлінських процедур, форм, методів, важелів, які можна узагальнити як інструментарій;

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;

змістовність і склад заходів з організаційно-економічного забезпечення залежить від стану об'єкта або процесу, на який воно скероване, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників;

складові забезпечення (кадрова, технічна, нормативно-правова, фінансова, інформаційна, інвестиційна тощо) можна виокремлювати залежно від об'єкта або процесу дослідження.

На основі проведеного узагальнення сутності організаційно-економічного забезпечення та розуміння ефективності менеджменту персоналу надамо розуміння особливостей забезпечення відносно предмету дослідження.

Менеджмент персоналу як система включає ряд підсистем, загальні функції управління (планування, організація, аналіз, контроль і мотивація) та специфічні функції (регулювання, облік та оцінювання). Управлінський вплив на ці підсистеми, що виступають об'єктом, доводить їх до необхідного стану. Ефективність менеджменту персоналу поряд із ефективністю функціонування цих підсистем слід розуміти як ефективність цього управлінського впливу, що 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. 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 розроблення 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, у разі диверсифікації діяльності або розширення його географічної присутності на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємство потребує не лише розширення штату, але і зміни та підвищення кваліфікації працівників. Цей процес вимагає постановки цілей для HR-відділу щодо планування, комплектування штату й 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 для навчання всередині підприємства чи ззовні, створення власного підрозділу з розвитку кадрів – з економічним обґрунтуванням доцільності виділення коштів на його створення (відділ, штат, обладнання, методичне забезпечення тощо) або виділенням коштів на зовнішнє навчання. Процес досягнення поставлених цілей неможливий без інформаційно-комунікаційної складової. Саме наявність необхідної інформації щодо вартості зовнішньої і внутрішньої форм навчання та потреби у підготовці кадрів в майбутньому дозволяє здійснити аналіз та отримати висновки. Комунікації виступають головним інструментом узгодження інтересів усіх сторін. У цьому ж розрізі слід сприймати узгодження інтересів зацікавлених сторін у забезпеченні ефективності менеджменту персоналу. Усі зацікавлені сторони мають розуміти свою роль у цьому процесі – адекватно їх внеску й очікуваним результатам. Це можна забезпечити лише шляхом упровадження та реалізації функціонування комунікаційної мережі, яка об'єднує всі сторони та забезпечує узгодження в розумінні цілей, власного внеску й очікуваних вигід. Крім інформаційно-комунікаційної складової варто виокремити фінансову, яка передбачає аналіз власних джерел фінансування зазначених організаційно-економічних заходів і можливості залучення кредитних коштів.

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

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення, з нашої точки зору, необхідно подавати за 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 внутрішньонормативне й інформаційно-комунікаційне (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу

Особливу роль у забезпеченні ефективності менеджменту персоналу відіграє синтезований капітал, який розмежовують на інтелектуальний, соціальний та людський. Незважаючи на те, що він є відносно новим поняттям в економічній науці, ряд фундаментальних досліджень щодо його сутності, структури й особливостей вимірювання представлено у наукових працях [42 – 44; 46; 47; 48]. Вплив цих трьох видів капіталу запропоновано в роботі Н. Л. Гавкалової [49], де зазначено, що людина є їх носієм, синтезуючи комплексне управління та самоуправління і формуючи основу соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу. Крім того, доведено необхідність розвитку інтелектуального капіталу підприємства для підвищення ефективності менеджменту персоналу. Особливу увагу варто приділити запропонованим напрямкам підвищення ефективності менеджменту персоналу: організаційним, інтелектуалозначущим та інноваційно-інвестиційним. Вони відповідають функціям регулювання та контролю, що базуються на мотивації до нарощення і ефективного використання трьох складових інтелектуального капіталу (персональний, технологічний та клієнтський) з відокремленням власності працівників і підприємства. У дослідженні автор обґрунтовує необхідність інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу та доводить необхідність постійного розвитку та підвищення кваліфікації кадрів.

У структурі синтезованого капіталу лише окремі складові не стосуються персоналу та можуть розглядатися як окремий об'єкт для управління. Це об'єкти інтелектуальної власності, інформаційні мережі, інфраструктурні активи й окремі види нематеріальних активів. Усі інші активи або безпосередньо належать людині, або є правом спільної власності як з боку підприємства, так і з боку працівників. Отже, формування, накопичення та використання синтезованого капіталу напряму пов'язані з професійною діяльністю працівників переважно інтелектуаломісткого характеру. Таким чином, персонал виступає: джерелом синтезованого капіталу (розроблення 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); розповсюджувачем (унікальні ключові компетентності, які формуються у кадрів, створюють власну систему

знань на підприємстві, в межах трансферу дозволяючи поширювати їх всередині колективу та створювати неповторну конкурентну перевагу).

У рамках запропонованої схеми організаційно-економічного забезпечення (див. рис. 1.1) синтезований капітал займає проміжне місце між ресурсним та інформаційно-комунікаційним, що обумовлено його роллю.

Синтезований капітал виступає додатковим невичерпним ресурсом, використання якого дозволяє збільшувати ефективність менеджменту персоналу. Його інформаційно-комунікаційні складові, які забезпечують трансфер внутрішніх знань та ефективні комунікації між працівниками на підприємстві, доцільно віднести до організаційної складової запропонованого нами забезпечення.

Використання активів синтезованого капіталу в підсистемах менеджменту персоналу та для вдосконалення управлінських функцій відповідно до запропонованої моделі оцінювання ефективності менеджменту персоналу дозволяє покращувати показники ефективності менеджменту персоналу, підвищувати його рівень і в цілому сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Висновки

Обґрунтоване авторське бачення сутності ефективності менеджменту персоналу. Проаналізовано ряд суміжних категорій – таких, як: "ефективність", "ефективність діяльності підприємства", "економічна ефективність" та "ефективність промислового виробництва". Шляхом виокремлення ключових характеристик із зазначених понять доведено, що найчастіше ефективність розглядається з точки зору відношення результату до витрат, крім того вона відображає ступінь досягнення поставленої мети або форму її вираження. Також ефективність визначається як віддача від використання певних ресурсів. В узагальненні критеріїв ефективності та підходи до розуміння ефективності запропоновано ключові підходи (цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний), кожен з яких відображає окремий критерій.

Проведено аналіз підходів до тлумачення менеджменту персоналу як процесу, управлінської діяльності, наукового напрямку та системи. Виокремлення ключових складових дозволило визначити найбільш розповсюджені концепції менеджменту персоналу які об'єднують використання

трудоу ресурсів, концепцію управління персоналом, управління людськими ресурсами, соціальний менеджмент і соціально-економічну парадигму менеджменту персоналу. Шляхом узагальнення було визначено, що менеджмент персоналу доцільно розглядати в контексті системного підходу та кібернетичного уявлення про характер управлінського впливу керівної системи на керовану, що передбачає ухвалення відповідних управлінських рішень на науково-теоретичних і методологічних засадах.

Проведене поєднання результатів науково-теоретичного узагальнення сутності понять "ефективність" і "менеджмент персоналу" та морфологічний аналіз досліджуваного поняття.

Запропоновано авторське бачення ефективності управлінського впливу, представленого функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідно до зазначених процесів, які набувають форми специфічного інструментарію (принципів, методів, засобів і видів забезпечення), що базується на комплексному підході, який об'єднує цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та активний.

Беручи до уваги відсутність єдиного бачення оцінювання ефективності менеджменту персоналу, проведено узагальнення існуючих підходів. На основі доробку вітчизняних та іноземних вчених запропоновано авторську модель оцінювання ефективності менеджменту персоналу, яка передбачає аналіз управлінського впливу в рамках підсистеми управління. Модель було сформовано шляхом оцінювання функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання на підсистему процесів менеджменту персоналу, які об'єднують HR-стратегію, відбір, набір і наймання кадрів, адаптацію, оцінку, рух, розвиток персоналу та винагороду. Запропонована модель вимагає окремого оцінювання зазначених процесів з використанням кількісних методів та якісного аналізу функції управління з використанням експертних методів. Загальний результат здобувається поєднанням отриманих значень за процесами та за функціями управління, що і обумовлює сутність рекомендацій для досліджувальних підприємств.

Було здійснено аналіз підходів до розуміння змістовності поняття "організаційне забезпечення" з метою обґрунтування сутності організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Це дозволило виокремити такі ключові підходи його розкриття як сукупності документів, заходів і методів, структури управління або організаційної структури, створення умов та інтегральний підхід. За узагальненням отриманих результатів запропоновано бачення організаційного забезпечення як управлінської

підсистеми, яка об'єднує: організаційну структуру, взаємозв'язки між окремими підрозділами та посадами; сукупність регламентів у формі документів, які описують її функціонування, – для впровадження прийнятих управлінських рішень шляхом забезпечення достатніми ресурсами. Обґрунтовано, що економічне забезпечення доцільно розуміти як сукупність методів, способів, форм, інструментів управлінського впливу й економічні стимули, спрямовані на відповідний об'єкт для здійснення аналізу й оцінювання економічної ефективності з метою досягнення економічної доцільності. Аналіз підходів до визначення сутності організаційно-економічного забезпечення дозволив виокремити ключові визначення. Поняття уособлене: безпосередньо заходами щодо реалізації в процесах менеджменту персоналу для підвищення ефективності діяльності; економічним забезпеченням, що об'єднує методичне та ресурсне, та організаційним, яке включає внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне. Доведено вирішальну роль синтезованого капіталу як складової організаційно-економічного забезпечення, який об'єднує інтелектуальний, людський та соціальний капітал, що, взаємодіючи з економічним та організаційним забезпеченням, сприяє досягненню цілей підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємства.

Розділ 2

Аналіз та оцінювання ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах

2.1. Аналіз соціально-економічних передумов забезпечення ефективності менеджменту персоналу

Невпинна глобалізація та швидкий розвиток інноваційної складової економіки надали вагомості процесам забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах. Адже ефективне використання і розвиток інтелектуального та творчого потенціалу персоналу з метою створення та впровадження інновацій є ключовим чинником успіху в забезпеченні конкурентоспроможності не тільки підприємства у довгостроковій перспективі, але й регіону та держави в цілому.

Дослідженню методологічних і прикладних аспектів забезпечення ефективності менеджменту персоналу присвячено наукові праці таких відомих зарубіжних і вітчизняних вчених, 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, 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 чинників 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 чинників 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 [239], а також регламентується нормативно-законодавчими документами України: Кодексом законів про працю [237], Господарським кодексом [232], Цивільним кодексом [271], законами України "Про зайнятість населення" [257], "Про оплату праці" [258], "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій" [254], "Про авторське право і суміжні права" [253], "Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії" [256] тощо.

Проблема забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах є актуальною в контексті Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. [261], Програми сприяння зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2017 року [254]. Окрім державних програм і стратегій, не останню роль відіграють регіональні, які спрямовані на створення умов, що забезпечують гідне життя і вільний розвиток кожної особистості.

З огляду на непросту нинішню політичну й 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 сімей;

- недостатні обсяги фінансування державних програм, а також неефективність використання коштів за ними;

- негативний вплив ускладненої демографічної ситуації тощо.

Одним з ключових чинників економічного середовища, який впливає на забезпечення ефективного менеджменту персоналу, є заробітна плата, адже її високий рівень стимулює працівника підвищувати кваліфікацію і розвивати творчий потенціал. Протягом 2006 – 2017 рр. в економіці України спостерігалася тенденція до зростання середньомісячної заробітної плати, але водночас темпи її росту були найнижчими за період з 2011 – 2014 рр. (табл. 2.1).

Динаміка середньомісячної заробітної плати [80]

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	
2006	1041	129,2	1092	6,80
2007	1351	129,7	1408	8,74
2008	1806	133,7	1885	11,68
2009	1906	105,5	2064	12,90
2010	2239	120,0	2389	14,91
2011	2633	117,6	2765	17,30
2012	3026	114,9	3171	19,83
2013	3265	107,9	3423	21,43
2014	3480	106,0	3654	22,84
2015	4195	120,5	4405	27,71
2016	5183	123,6	5442	34,02
2017	7104	137,1	7479	47,04

Аналізуючи табл. 2.1, необхідно зазначити, що середня заробітна плата працівників, нарахована за одну оплачену годину, становила в 2017 р. 47,04 грн, що на 13,02 грн більше (38,3 %) порівняно з 2016 р. Найвищий рівень оплати мали працівники віком 25 – 44 років, найнижчий – працівники віком до 25 і 60 років і старше [249]. Така низька заробітна плата для молоді пояснюється браком кваліфікації та практики на початку професійної кар'єри. Що стосується працівників-пенсіонерів, то тенденція вказує на зосередження їх зайнятості на низькооплачуваних роботах. Водночас недостатній рівень заробітної плати може мотивувати працівника до пошуку шляхів її підвищення.

Слід констатувати, що, попри зростання заробітної плати у 2017 р. порівняно з попередніми роками в усіх видах економічної діяльності, спостерігається міжгалузєва диференціація у рівнях оплати праці. Так, у 2017 р. найбільшу місячну заробітну плату в Україні (у грн) отримували працівники: авіації (31 088), фінансових і страхових установ (12 865), зі сфери інформації та телекомунікації (12 018). Разом з тим місячна заробітна плата

зайнятих поштовою та кур'єрською діяльністю, охороною здоров'я та наданням соціальної допомоги залишається найнижчою в середньому в економіці (3 851 і 4 977 грн, відповідно). Така диференціація розмірів заробітної плати за видами економічної діяльності є базовим чинником міжрегіональних відмінностей. Як і протягом попередніх років, у 2017 р. найвищу заробітну плату (у грн) мали працівники підприємств (організацій, установ) м. Києва (1 1135), а також регіонів, де зосереджені підприємства науково-виробничого комплексу країни: Донецької (7 764), Київської (7 188), Запорізької (6 863) і Дніпропетровської (6 939) областей. Найнижчий рівень заробітної плати (у грн) спостерігається у працівників підприємств Тернопільської (5 554), Чернігівської (5 636), Чернівецької (5 621) областей.

Разом із позитивною тенденцією зростання середньої заробітної плати зайнятого населення спостерігається ще більше зростання індексу споживчих цін. Так, станом на 1.01.2017 р. 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. 2.1); це пояснюється значним подорожчанням електроенергії, газу, житла, води у 2015 р.

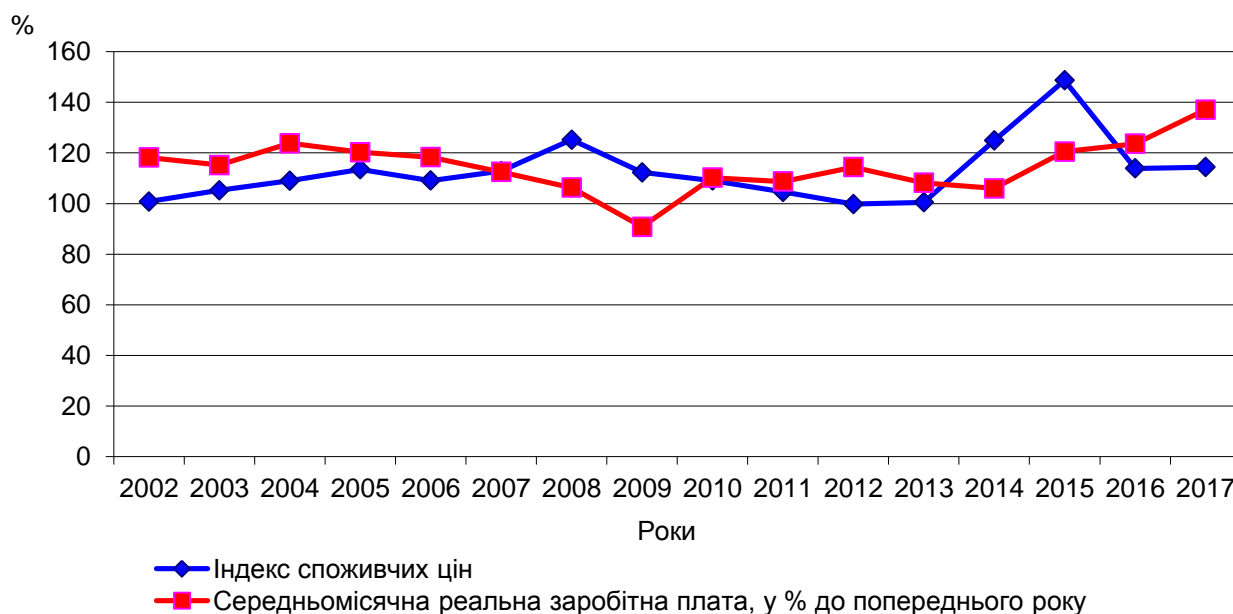


Рис. 2.1. Динаміка темпу зростання середньомісячної заробітної плати та індексу споживчих цін в Україні (побудовано за даними [249])

Необхідно зазначити, що зростання заробітної плати у 2015 – 2017 рр. відбулося внаслідок підвищення рівня використання робочої сили, а саме зменшення майже на 30 % кількості працівників, які перебували 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 і вмінь.

На тлі трансформації умов і характеру праці в розрізі інформаційних змін під впливом науково-технологічних досягнень особливої уваги потребує дослідження питань зайнятості. За даними Держкомстату України, рівень зайнятості населення (працездатного віку) у 2016 р., порівняно з 2015, 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 і склала 15,626 млн (рис. 2.2). Кількість безробітних (за методологією МОП) працездатного віку в 2016 р. порівняно з 2015, збільшилась на 23,5 тис. і становила 1,677 млн осіб.

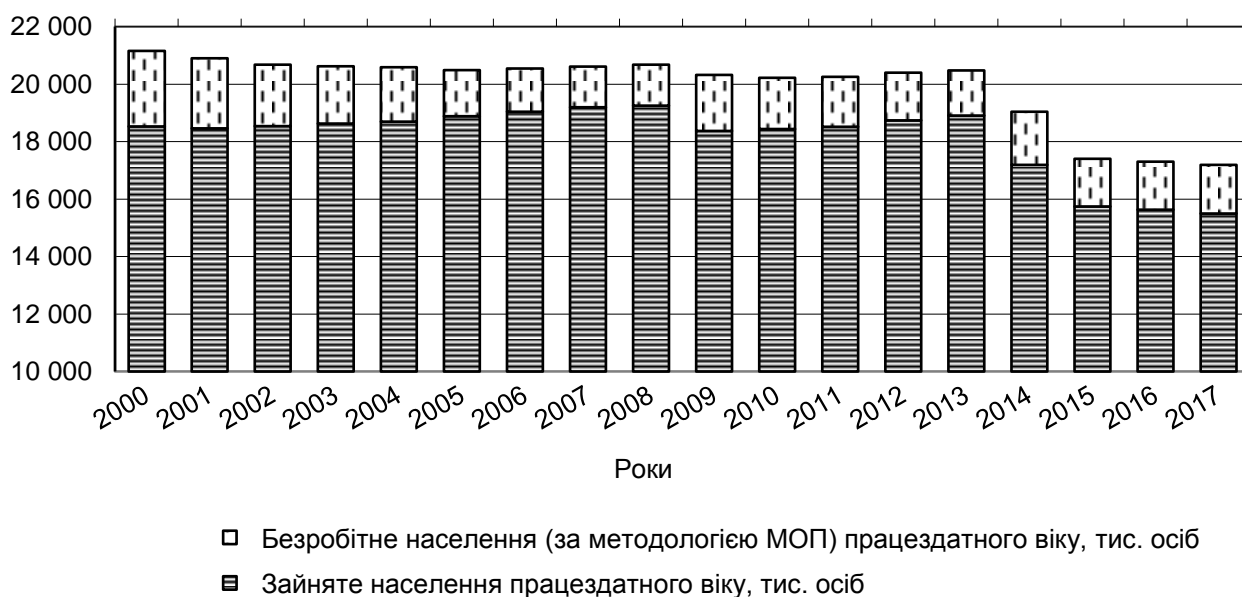


Рис. 2.2. Динаміка економічно активного населення України
(побудовано за даними [249])

Позитивним моментом є те, що рівень безробіття населення в цілому в Україні є набагато нижчим, ніж відповідний показник у 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, подану на рис. 2.3, констатуємо, що на початок 2014 р. заборгованість з виплат заробітної плати досягла позначки 2007 р. 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 заборгованості населенню.

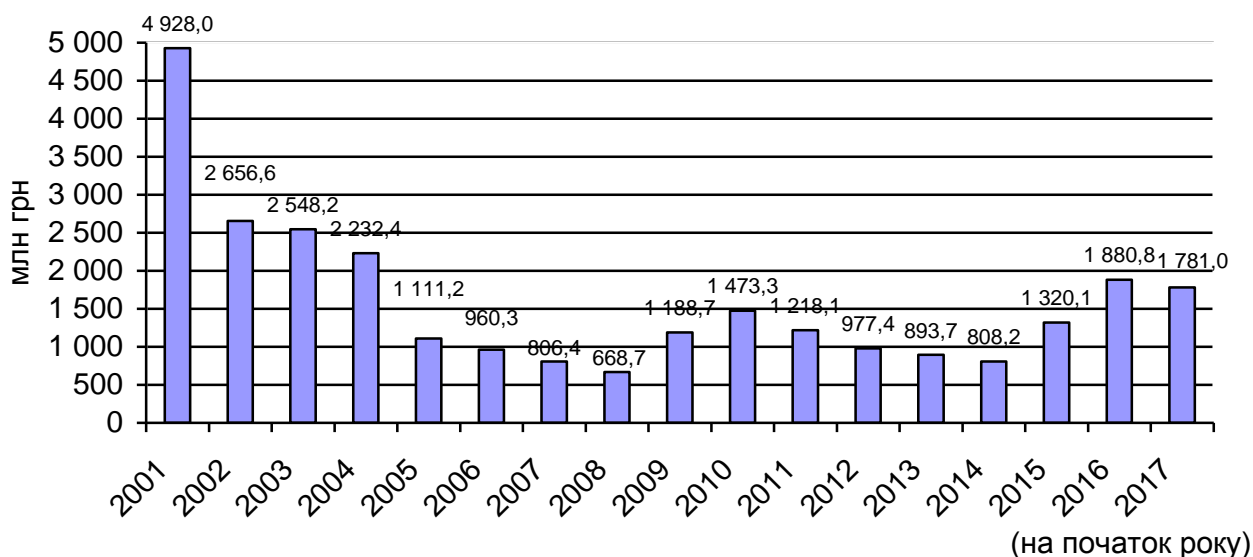


Рис. 2.3. Динаміка заборгованості з виплати заробітної плати в Україні (станом на 1 січня відповідного року)
(побудовано за даними [249])

Слід також акцентувати увагу на тому, що кількість працівників, переведених з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), у 2016 р. скоротилася на 277,9 тис. осіб і становила 5,9 % середньооблікової кількості штатних працівників (464,2 тис. осіб) [249]. Серед робітників цієї категорії кожен шостий – працівник підприємств промисловості.

Ринок праці є важливою сферою економічного та соціально-політичного життя населення, який за ефективної роботи забезпечує не тільки збільшення суспільного продукту, але і задоволення матеріальних потреб і добробуту суспільства. Саме результативне функціонування ринку праці підтримує відповідний рівень зайнятості та сприяє розвитку професійного людського капіталу.

Для дослідження умов забезпечення ефективності менеджменту персоналу важливим є аналіз освітньо-кваліфікаційного потенціалу зайнятого

персоналу. Освітньо-кваліфікаційний потенціал зайнятого населення відповідає таким кількісним показникам: 55,2 % має вищу освіту (у тому числі 36,2 % – повну вищу), ще 21,8 % – професійно-технічну, лише у 4,9 % рівень освіти нижчий повної загальної середньої. Серед жінок частка осіб з вищою освітою сягає 62,6 %, у тому числі 39,6 % має повну вищу освіту (у чоловіків, відповідно, 46,6 і 32,2 %) [176].

Необхідно зазначити, що в сучасних умовах фінансово-економічної та політичної нестабільності в країні метою стає максимальне заощадження коштів; тому 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 [40, с. 50], у більшості учасників регіонального ринку праці зафіксована недостатня сформованість або навіть практична відсутність мотивів розвитку (самовдосконалення, кар'єри, творчості). Така тенденція є найбільш несприятливою саме для молоді, оскільки звужує, примітивізує 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 Держкомстату 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 добробуту 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 чинників економічного та соціального середовища дозволяє акцентувати увагу на таких позитивних змінах на ринку праці у 2017 р. у порівнянні з іншими роками [249]:

- призупинення 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 проєктах, пов'язаних зі створенням і відновленням інфраструктури;

поступове відновлення кількості зайнятих у промисловості, зокрема у машинобудуванні, у виробництві одягу та взуття.

Але попри сприятливі тенденції розвитку ринку праці, невирішеними залишаються такі проблеми:

посилення дисбалансу в професійно-кваліфікаційному розрізі внаслідок низької швидкості реагування ринку освітніх послуг на динамічні зміни ринку праці;

значна плінність 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 порівняно 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 і науково-технічних робіт (табл. 2.2), які зросли у 2015 у порівнянні з 1996 р. понад у десять разів. Водночас питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП знизилася з 1,36 у 1996 до 0,64 % у 2015 р., що свідчить про негативні тенденції, пов'язані з недостатністю обсягів їх виконання.

Таблиця 2.2

Обсяг виконаних наукових і науково-технічних робіт [249]

Роки	Усього, у фактичних цінах, млн грн	У тому числі				Питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП, %
		фундаментальні дослідження, млн грн	прикладні дослідження, млн грн	розробки, млн грн	науково-технічні послуги, млн грн	
1	2	3	4	5	6	7
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

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
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	12951,9	2225,7	2561,2	6743,8	1421,2	0,54
2017	14862,9	2924,5	3163,2	7291,6	1483,6	0,50

Слід визнати, що забезпечення ефективності менеджменту персоналу є важливою передумовою успішного проведення інноваційної політики в Україні. 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 чинників технологічного середовища на процес забезпечення ефективності менеджменту персоналу є найбільш значущим. Суттєвим результатом використання інтелектуального капіталу також є інноваційна активність підприємств, яка в 2017 р. характеризується негативними тенденціями. Аналіз даних Державної служби статистики України дозволяє встановити, що у 2017 р. інноваційною діяльністю у промисловості займалися 16,2 % у загальній кількості промислових підприємств, що на 2,7 % менше порівняно з 2016 р.

Тенденція до поступового скорочення на підприємствах питомої ваги інноваційної продукції в обсязі промислової характерна в останні роки та є негативною в контексті розроблення та впровадження інновацій (рис. 2.4).

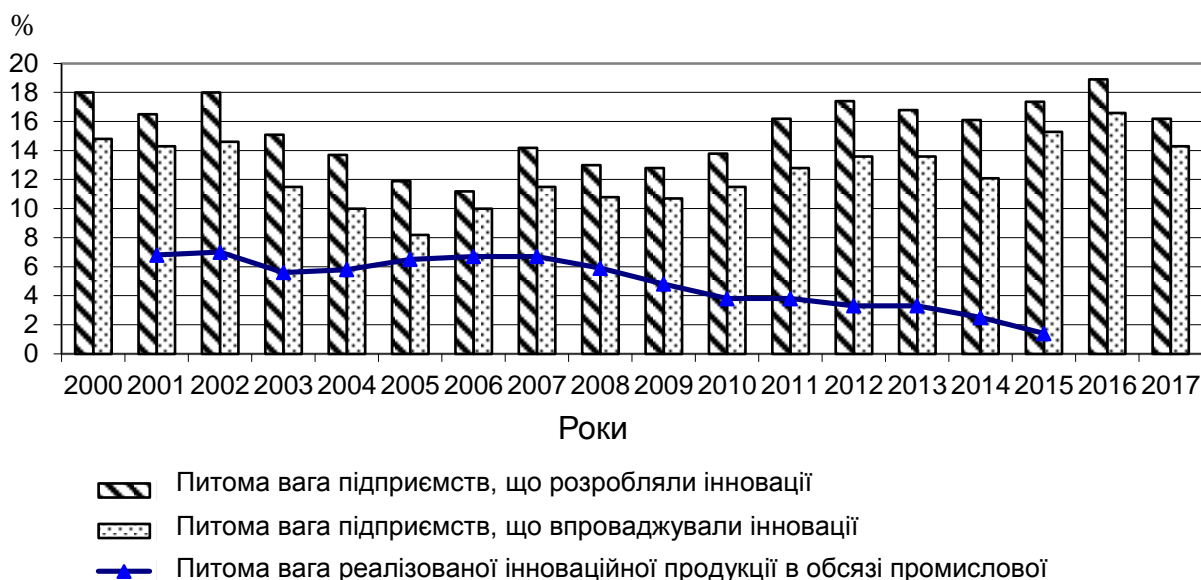


Рис. 2.4. Динаміка показників інноваційної активності промислових підприємств України (побудовано за даними [249])

Аналізуючи рис. 2.4, акцентуємо увагу також на скороченні темпів впровадження інноваційних процесів і нових видів продукції, що призвело до зниження питомої ваги підприємств, що 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 є перспективним напрямом забезпечення подальшого розширення та оновлення продукції підприємств (табл. 2.3). Дослідження стану впровадження інновацій на промислових підприємствах дозволило встановити, що кількість упроваджених нових технологічних процесів протягом 2006 – 2011 рр. щорічно зростала у середньому на 15 – 20 %, проте питома вага маловідходних і ресурсощадних процесів мала тенденцію до поступового скорочення з 44,68 у 2007 до 20,6 % у 2011 р.

Водночас у 2016 р. частка маловідходних і ресурсощадних технологічних процесів зменшилась і становила 21,44 %, причому цьому кількості упроваджених технологічних процесів зросла в 2,87 рази. Це вказує на недостатність заходів з уникнення забруднення навколишнього середовища й економії природних ресурсів. Окрім цього, очевидною тенденцією є недостатність вкладання коштів у технологічні процеси, які дозволяють зберігати сировинні й енергетичні ресурси та забезпечувати високу якість продукції.

Показники впровадження інновацій на промислових підприємствах України (складено за даними [249])

Роки \ Показники	Упроваджено нових технологічних процесів	з них маловідходні, ресурсощадні, %	Освоєно Виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	з них нові види 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

Але зазначимо, що 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, вони акцентують увагу на виробничих процесах без застосування творчого підходу, що, однак, дозволяє економити кошти. Тому через відсутність необхідних інституційних змін і слабку мотивацію трудово поведінка більшості працівників України залишається пасивною та характеризується очікуванням результатів подальших економічних і соціальних реформ [143, с. 209].

Отже, впровадження інновацій на промислових підприємствах здійснювалось дуже повільними темпами. Питома вага реалізованої інноваційної

продукції в обсязі промислової починаючи з 2001 р. постійно зменшується. Указані факти негативно впливають на якість функціонування підприємств. Тому виникає необхідність в розробленні пропозицій щодо збереження та зростання інтелектуального капіталу. 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 компетенції;

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

- підтримка правового захисту суттєвих поліпшень завдяки патентуванню;

- постійне регулювання системи комунікацій завдяки: вдосконаленню технічного забезпечення; оптимізації документообороту; правильній розстановці фільтрів на шляху інформаційних потоків; визначенню порядку роботи з зовнішньою інформацією та особливостями мовних міжособистісних комунікацій; створенню ефективної системи зворотнього зв'язку;

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

- підвищення лояльності персоналу до підприємства, що сприятиме зростанню якості та продуктивності праці, підвищенню трудової мотивації; прихильність до цілей підприємства;

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

- підтримка актуального рівня інформаційного забезпечення персоналу – в межах доступу;

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

У регіональному розрізі частка інноваційних активних підприємств у загальній кількості промислових (рис. 2.5) є нерівнозначною. Так, більшою за середню в 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; з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів; металургійного виробництва та добувної промисловості.

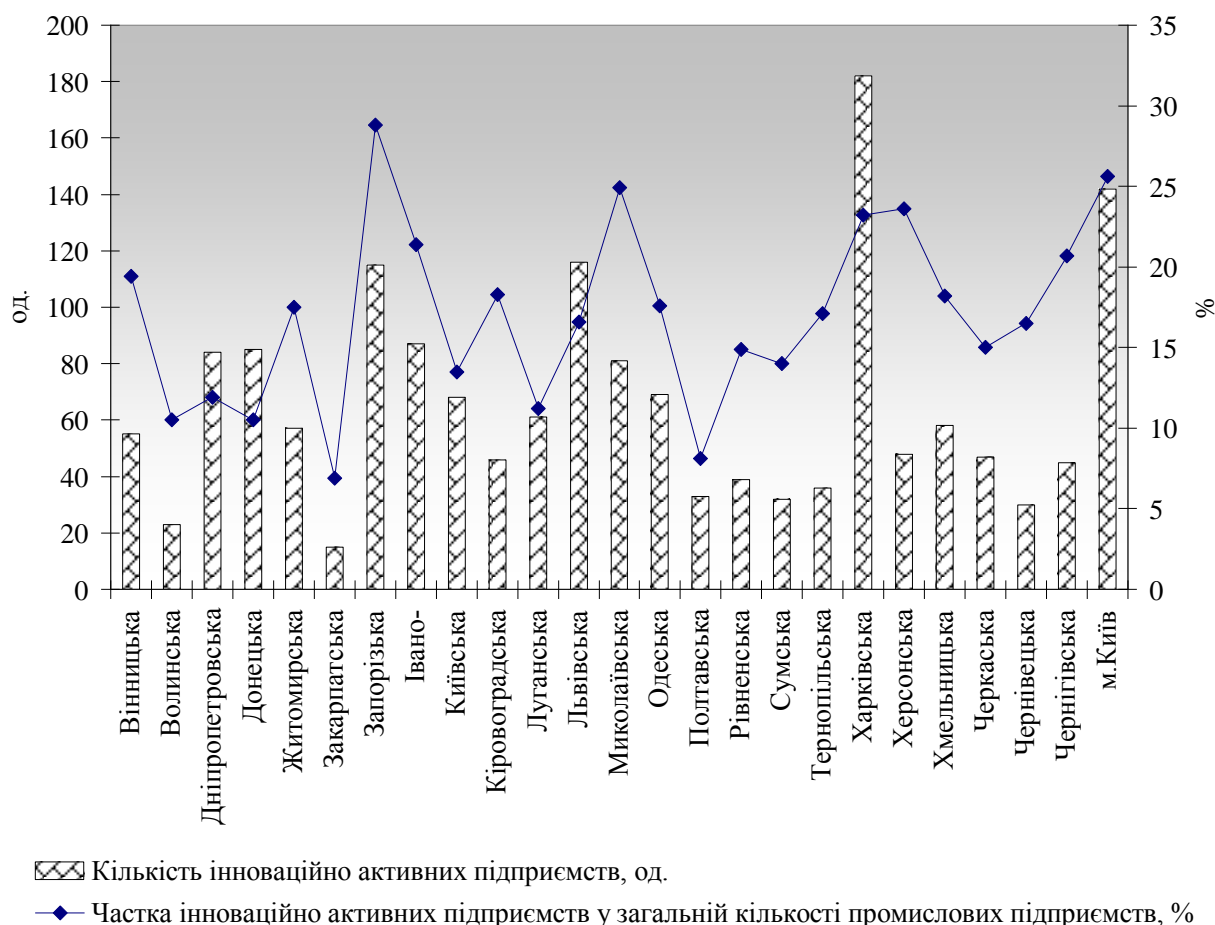


Рис. 2.5. Інноваційна активність у регіонах України за 2017 р.
(побудовано за даними [249])

Незважаючи на позитивність процесів активізації інноваційності на підприємствах, їх частка порівняно з 2012 р. поступово зменшується. Найменше інноваційно активних підприємств у Волинській (23), Закарпатській (15), Сумській (32) областях. Необхідно зазначити, що найбільша їх кількість розміщена у Харківській області, що тільки підтверджує значущість дослідження процесу забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах цього 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.

Саме у 2016 р. частка витрат на їх придбання у порівнянні з 2013 р. різко збільшилась з 58 до 85,4 % (рис. 2.6). Проте витрати на дослідження, розроблення та інші витрати (до складу яких відносять витрати на: підготовку та навчання персоналу; розроблення та запровадження нових або поліпшених продуктів та процесів; діяльність щодо ринкового запровадження інновацій; інші роботи, пов'язані зі створенням і впровадженням інновацій) зменшились до 10,6 і 3,8%, відповідно. Що стосується частки витрат на придбання інших зовнішніх знань (нових технологій), то вона залишається на досить низькому рівні – 0,3 %.

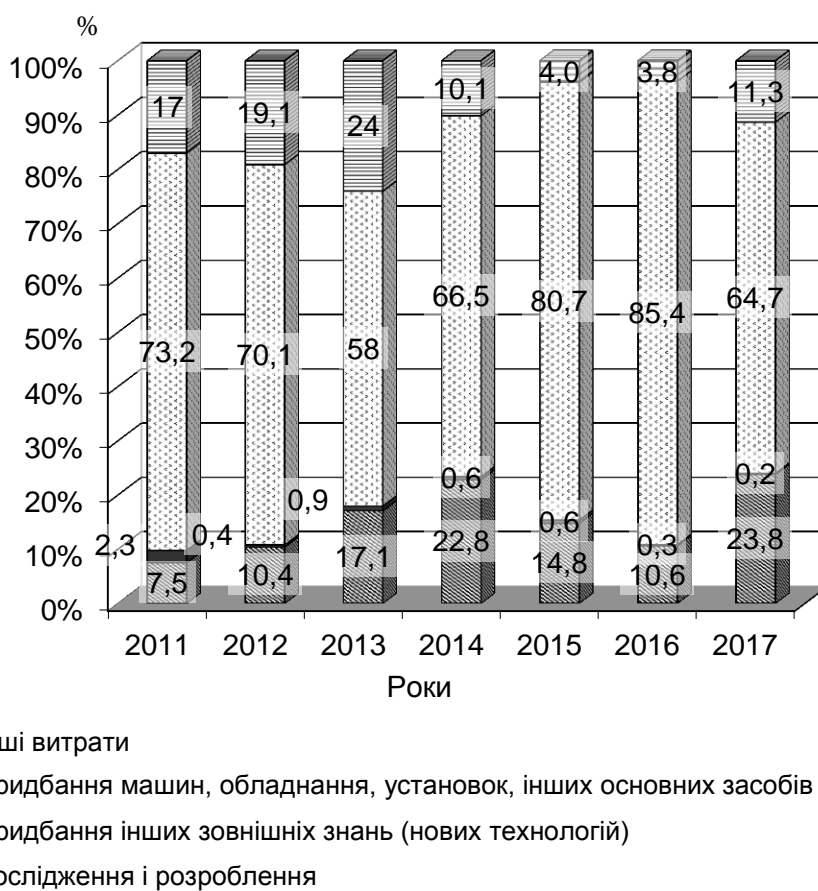


Рис. 2.6. Розподіл обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності в Україні (побудовано за даними [249])

Висока питома вага інноваційних витрат, що спрямовувались на придбання машин та обладнання, свідчить про покращення технічної оснащеності виробництва. Водночас 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 і технологій, що суттєво знижує її конкурентоспроможність.

Слід зауважити, що досить вагома частка підприємств проводила навчання та підготовку персоналу для розроблення і/або впровадження ним нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, здійснювала ринкове запровадження інноваційних продуктів і послуг, включаючи ринкове дослідження і проведення рекламної кампанії, застосовувала процедури та технічну підготовку до запровадження нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, які ще не були представлені, виконувала науково-дослідні роботи (НДР) [226]. Це підтверджує поступові процеси формування та капіталізації синтезованого капіталу та, відповідно, сприятливі передумови для забезпечення ефективності менеджменту персоналу та доводить своєчасність цього 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, державним і сектором вищої освіти. Проте, якщо підприємство постійно позиціонує себе як інноваційно активне, воно повинно бути забезпеченим необхідною чисельністю персоналу, націленого лише на виконання НДР.

Переважним джерелом створення передумов для здійснення інноваційних витрат і, відповідно, стимулом для забезпечення ефективного менеджменту персоналу є фінансування. Тому слід визнати, що негативні тенденції у сфері розвитку інноваційної діяльності пов'язані насамперед з низьким рівнем фінансування суб'єктів господарювання. Надходження коштів на розвиток інноваційної діяльності вітчизняних підприємств до 2015 р. є незначним і регресним, особливо це стосується коштів із державного бюджету (рис. 2.7).

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

Але в 2016 р. промислові підприємства витратили на інновації 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 і підтверджує їх високу інноваційну активність.

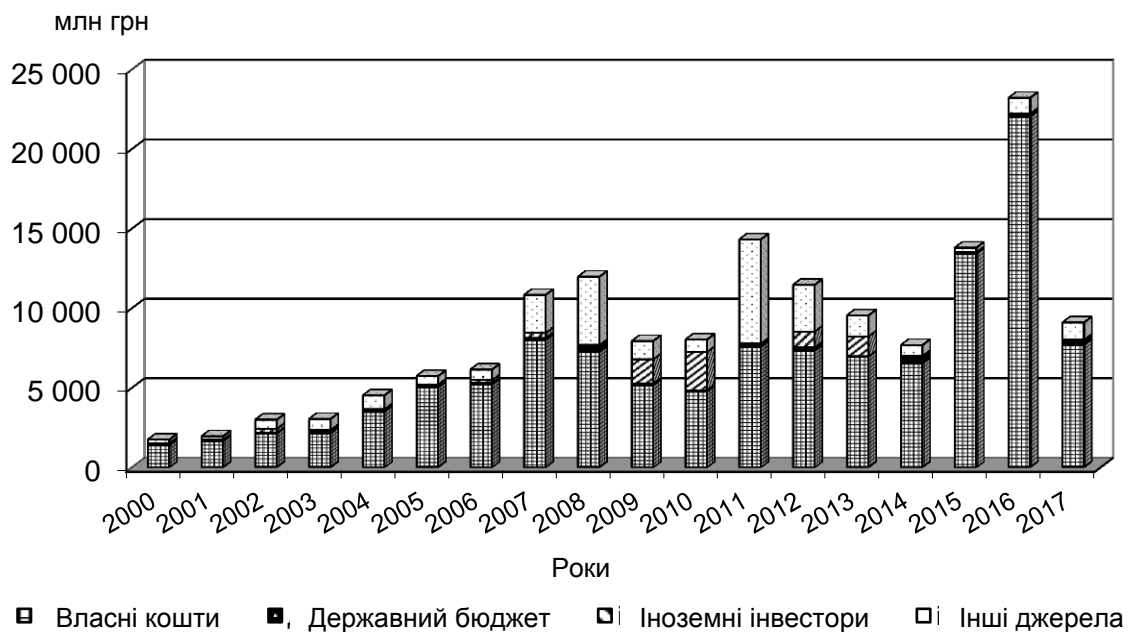


Рис. 2.7. Джерела фінансування інноваційної діяльності України (побудовано за даними [249])

Однак основним джерелом фінансування витрат на інновації протягом 2000 – 2017 рр. 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 розвиток та інвестиційну активність підприємств у залежність від їх прибутковості.

З аналізу рис. 2.8 необхідно зазначити, що в 2017 р. частка витрат на інновації складала лише 0,31 % від ВВП. Це свідчить про критично низький стан фінансування науково-прикладних досліджень в Україні, який 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 та сфери послуг, найближчим часом можна бути позиціонувати Україну як економічно розвинену країну.

Отже, головними проблемами в інноваційній сфері є [66; 249]:
 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 проєктів.

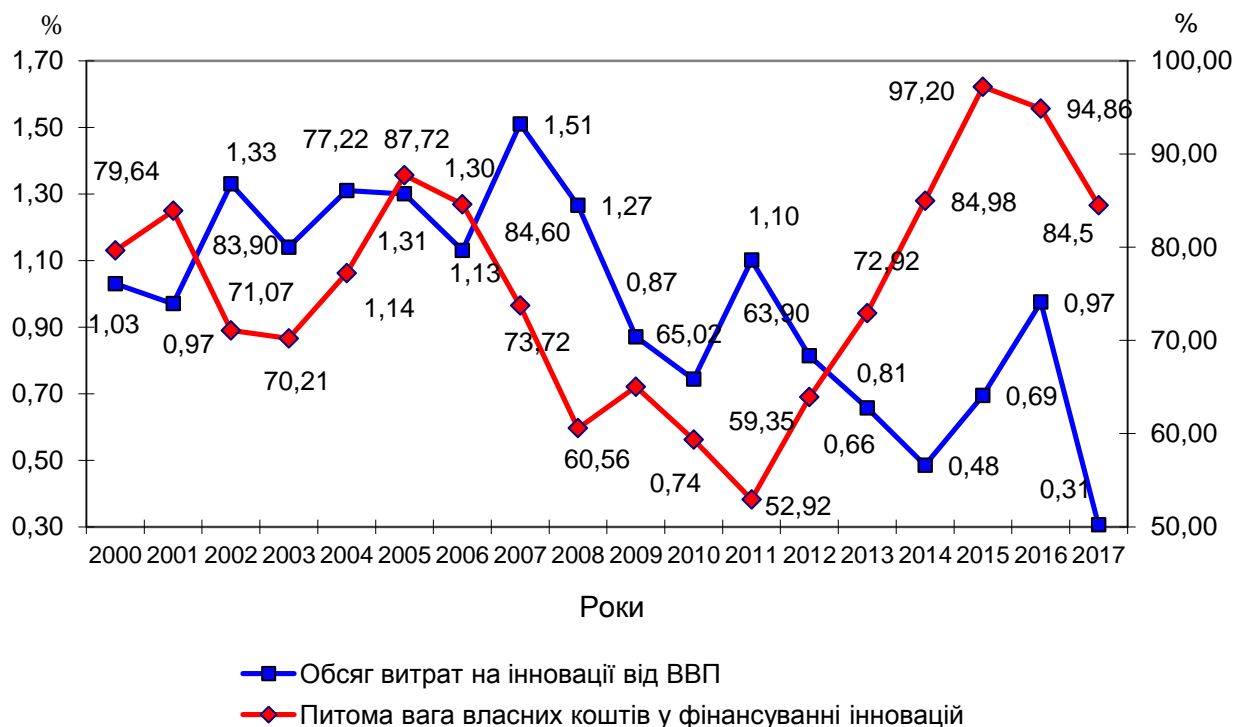


Рис. 2.8. Динаміка показників фінансування інновацій
 (розраховано та побудовано за даними [249])

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

у політичній сфері: законодавче забезпечення формування та використання синтезованого капіталу; створення політико-правового поля, здатного захистити інтереси працівників і самих підприємств; посилення наукової обґрунтованості та подолання внутрішньої суперечливості щодо врегулювання нагальних проблем;

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

у соціальній сфері: модернізація освіти та 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;

у технологічній сфері: розроблення і впровадження нових технологій та інноваційних процесів, що сприятиме результативному використанню синтезованого капіталу та, відповідно, підвищенню ефективності менеджменту персоналу.

Результати дослідження стану чинників зовнішнього середовища дозволяють дати якісну характеристику їх впливу на забезпечення ефективності менеджменту персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

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

Групи чинників	Чинники	Вплив на забезпечення ефективності менеджменту персоналу	
		Позитивна – активізаційна дія	Негативна – деактивізаційна дія
1	2	3	4
Політико-правові	Недосконалість законодавчої бази	–	Наявність слабких місць щодо захисту права інтелектуальної власності
	Неврегульованість деяких питань нормативно-правової бази	–	Недостатні обсяги фінансування державних програм, неефективне 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

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4
	Відсутність коштів у межах підприємства	–	Не дозволяє у повному обсязі використовувати інноваційний потенціал країни для забезпечення стабільного розвитку економіки
	Демографічні зміни	–	Скорочення чисельності населення та зростання кількості осіб пенсійного та передпенсійного віку
	Висока якість і рівень освіти населення	Відсутність проблем з освоєнням передових технологій	–
Соціальні	Недієвість механізму спонукання персоналу до інтелектуально-інноваційної діяльності	–	Відсутність у зайнятого населення творчого підходу до розроблення нових продуктів і послуг, збуту продукції
	Розвиток інформаційних технологій	Поява попиту на фахівців, здатних організувати ефективне використання нових інформаційних технологій	–
	Застаріла науково-технічна база	–	Відсутність умов для творчої діяльності
Технологічні	Низький рівень інноваційної активності підприємств	–	Повільне впровадження інновацій

Таким чином, проведене дослідження соціально-економічних передумов забезпечення ефективності менеджменту персоналу в контексті аналізу ступеня сприяння чинників зовнішнього середовища дозволило позначити тенденції впливу на макрорівні як вкрай негативні. Ураховуючи неможливість визначення рівня організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що пов'язано з розрізненістю та обмеженістю наявної інформаційної бази дослідження, слід визнати першочергову необхідність у розробленні прогресивного інструментарію окремого оцінювання організаційної та економічної складових забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

2.2. Методологічний підхід до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу на промислових підприємствах

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

Детальний аналіз сучасних економічних робіт з розглядуваної проблематики [10; 37; 50; 74; 165; 201], здійснений у розділі 1, підтверджує наявність безлічі підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу промислових підприємств. На це вказує відсутність схожості в трактуваннях сутнісних характеристик поняття. Комплексне вивчення категорії "ефективність" [103; 131; 278] виявило, що вся різноманітність міркувань стосовно аналізованого поняття базується на виокремленні напрямів функціонування системи менеджменту підприємства. Ураховуючи це, можна зазначити доцільність розгляду різних видів ефективності менеджменту персоналу підприємства, серед яких найбільш впливовими є: економічний, соціальний, організаційний, управлінський.

Детальне вивчення та систематизація напрацювань відомих вчених у галузі менеджменту персоналу [4; 8; 10; 14; 29; 30; 35; 53; 61; 76; 93; 97; 115; 126; 146; 161; 165; 169; 181; 208; 260] дозволило узагальнити й обґрунтувати методологічні підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу підприємства. Їх ґрунтовний аналіз дав можливість визначити п'ять напрямів:

системний підхід (Т. Балановська, Н. Беляцький, Р. Вдовиченко, І. Горбачова, Т. Мостенська, Т. Сергієнко Ю. Сурмін, Р. Хасті);

цільовий підхід (О. Амосов, М. Армстронг, Л. Балабанова, В. Галенко, Д. Гест, Дж. Іванцевич, Дж. Коул, А. Лобанов, Г. Одинцова, И. Макарова, В. Рудьєв, И. Самігін, О. Сардак);

витратний підхід (Ю. Одегов, Л. Карташова, Г. Побережна);
ресурсний (Л. Лазаренко, С. Мордовін, И. Хентце);
зацікавлених сторін (А. Азриліян, Т. Боровик, В. Жильченкова, Р. Марр,
А. Фліастер).

Сьогодні проблема оцінювання ефективності менеджменту персоналу має певну складність, що пояснюється відсутністю однозначного теоретичного та практичного її вирішення. Так, у дослідженні й оцінюванні ефективності менеджменту персоналу практично не можна врахувати значні резерви інтенсивності роботи кожного окремого працівника, які можуть змінюватися та залежати від його бажань, натхнення, настрою, задоволеності працею. Ураховуючи це, а також в контексті майбутнього формування дієвого механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, запропоновано методологічний підхід до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства (рис. 2.9).

Зазначимо, що для кожного етапу було визначено аналітичний інструментарій (набір методів) для проведення дослідження і отримання якісних і коректних результатів. Застосування запропонованого підходу 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 [82] ефективність управління персоналом визначає в розрізі дев'яти функцій управління персоналом за відповідними індикаторами: аналіз і планування персоналу; набір персоналу; відбір персоналу; атестація та оцінювання кадрів; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток і навчання персоналу.

Відомий російський вчений О. Єгоршин [86] використовує показники, що відображають "вузькі місця" в роботі персоналу, та пропонує розрахувати комплексний показник ефективності з використанням кількісних та якісних методів дослідження (кореляційний аналіз, експертні методи, розрахунок середньозваженого). Головною перевагою такого підходу до визначення ефективності менеджменту персоналу є можливість для підприємства визначити шляхи матеріального стимулювання персоналу.



Рис. 2.9. Схема розроблення методологічного підходу до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства

Л. Ніколаєнко [154] також досліджує ефективність менеджменту персоналу з використанням широкого кола методів, надаючи їй статистичну оцінку з метою прогнозування виробітку на одного працівника та плинності персоналу залежно від значень факторних показників (склад і рівень розвитку персоналу, організаційно-структурні та соціальні показники).

У розрізі соціальної та економічної складових оцінює ефективність менеджменту персоналу В. Соболев, тим самим залишаючи поза увагою інші складові ефективності менеджменту персоналу. Так, В. Лук'янихін

запропонував склад показників, який усебічно відображає ефективність менеджменту персоналу в економічному, організаційному та соціальному аспектах [122]. Іншої точки зору додержується А. Крамаренко [105], яка, модифікувавши й адаптувавши традиційну систему збалансованих показників до завдань дослідження стратегічного управління персоналом вітчизняних підприємств, виокремила такі групи: економічна складова, мотиваційна складова, ефективність процесів управління персоналом і "розвиток/навчання". Автор акцентує увагу на нівелюванні основних недоліків існуючих підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу, серед яких головним є відсутність механізму відбору показників для проведення оцінювання. Проте до кожної складової нею застосований 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 і структурно-організаційних цілей менеджменту персоналу [52].

Російські вчені М. Глазов, І. Фірсова, О. Істоміна визнають правильною точкою зору про те, що найбільш загальними показниками ефективності менеджменту персоналу можна вважати головні економічні показники діяльності підприємства [57, с. 180]. До них належать: продуктивність праці, зарплатоємність продукції, вартість персоналу управління на рубль реалізації продукції, прибуток на рубль реалізації продукції, відсоток плинності. Окрім цього, для більш ретельного аналізу та формулювання відповідних висновків доцільно залучати додаткові показники оцінки стану персоналу, які науковці пропонують згрупувати в такі основні групи: додаткові показники руху персоналу (коефіцієнти інтенсивності обороту з приймання, вибуття, заміщення кадрів); показники техніки безпеки та виробничого травматизму (кількість травм і нещасних випадків); показники стану здоров'я працюючих (число профзахворювань, витрати за листками непрацездатності тощо); показники дисципліни праці (кількість запізньєнь 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; кількість

працівників з вищою, середньою та 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 загальній кількості 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 з персоналу, використання ними сучасних методів науки управління персоналом; динаміка витрат за відділом 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, зробленому за результатами факторного аналізу ефективності використання персоналу: "Головний резерв зростання продуктивності праці – збільшення оплати праці" [211].

У системі управління персоналом, на думку А. Дейнеки, особливе значення надається оцінці результативності праці. З метою підвищення об'єктивності, достовірності та точності вихідних оцінних даних вчений пропонує реалізувати [74, с. 214]: обґрунтування стандартів результативності праці та критеріїв оцінки для кожного робочого місця; розроблення процедури проведення атестації, яка встановлює, хто, коли і як буде її здійснювати; визначення співробітників, персонально відповідальних за проведення оцінювання праці; збирання необхідних даних про результативність праці працівників, які атестуються; розрахунок основних показників результативності праці працівників і обґрунтування оцінки; обговорення оцінки з працівником і ухвалення рішення про результати атестації. Окрім цього, дослідник 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 чинників-індикаторів, цільових і керівних чинників. Це дозволяє: здійснити експертне оцінювання взаємодії елементів системи "ефективність використання потенціалу економічних кадрів сільським господарством" – "елементи внутрішнього та зовнішнього середовищ соціально-

економічного розвитку аграрного виробництва"; побудувати матриці прискорення і гальмування дії чинників; розробити когнітивну модель; визначити матриці суміжності та знаково-орієнтованого графа; змоделювати імпульсний процес на основі сценарного підходу [95].

Іншої точки зору додержується С. Олійник, який у своєму напрацюванні "Теорія та практика менеджменту персоналу" [162, с. 321] для визначення економічної ефективності менеджменту персоналу пропонує оцінювати: досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого та вмотивованого 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 (табл. Б.1 додатка Б), дозволив зробити такі висновки.

Кількість показників у сформованій системі повинна мати необхідний та доцільний обсяг, щоб, з одного боку, не знижувати вірогідність і точність результатів оцінювання, а з іншого – не збільшувати витрати на проведення вимірювань і обчислень. З урахуванням цього сформовано сукупність показників оцінки ефективності менеджменту персоналу, подану в табл. В.1 додатка В.

Необхідно зацентувати на тому, що визначити ефективність менеджменту персоналу неможливо тільки проводячи паралель між кількісними економічними показниками. Адже, на думку Д. Кендрика, вимірювання ефективності не збільшує її автоматично. 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 шляхом порівняння досягнутого рівня ефективності з очікуваннями фокусується на цілях, стандартах, критеріях і показниках ефективності [4, с. 275].

С. Шекшня пропонує характеризувати ефективність управління персоналом за кількома критеріями: ступенем досягнення цілей; оцінюванні компетенцій і мотивації; вивченням статистики людських ресурсів; оцінюванні витрат [214, с. 273].

Відрізняються за своїм складом критерії ефективності, що запропоновані С. Олійником [162, с. 325]: термін окупності витрат; розміри приросту доходів; мінімум поточних витрат; максимум прибутку; мінімізація витрат на випуск продукції за рахунок витрат на робочу силу.

Ефективна система менеджменту персоналу повинна складатися з абсолютно всіх процедур роботи з персоналом, починаючи з визначення та формування основних ідей щодо взаємодії адміністрації та керівництва зі співробітниками та закінчуючи звільненням працівників. Отже, важливим елементом дослідження є обґрунтування показників оцінки ефективності менеджменту персоналу за процесами, які повинні чітко функціонувати та взаємодіяти між собою.

Узагальнена характеристика ефективності процесів менеджменту персоналу із зазначенням відповідних показників для їх оцінювання подана в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Узагальнена характеристика ефективності процесів менеджменту персоналу із зазначенням відповідних показників

ЕПМП	Характеристика	Показники
1	2	3
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	Передбачає оцінювання якості функцій, пов'язаних з розробленням кадрової політики та стратегій менеджменту персоналу, а також функцій, спрямованих на аналіз потенціалу персоналу та ринку праці в цілому	Темп зростання продуктивності праці. Коефіцієнт трудової дисципліни. Відповідність чисельності відділу управління персоналом у загальному числі працівників апарату управління підприємства до нормативу. Узагальнювальний показник ефективності виробництва
Ефективність відбору, набору, наймання персоналу	Передбачає: оцінювання організації кадрового планування персоналу, планування і подальше прогнозування потреби в нових кадрах, визначення рівня організації наймання працівників, забезпечення співбесіди, кількісне та якісне оцінювання ефективності відбору та приймання кадрів	Коефіцієнт укомплектованості кадрами. Рівень забезпеченості підприємства кадрами. Частка посад, закритих зовнішніми кандидатами. Темп зростання частки незакритих вакансій
Ефективність адаптації персоналу	Передбачає оцінювання швидкості введення в посаду нового працівника та його пристосування до нової корпоративної культури; визначення результативності здійснення заходів, спрямованих на адаптацію нових кадрів	Коефіцієнт адаптації; Коефіцієнт проходження випробувального терміну. Темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу. Частка новачків, які працюють більше 1 року з числа прийнятих протягом 2 років

1	2	3
Ефективність оцінювання персоналу	Передбачає: оцінювання процесу організації раціонального використання персоналу; визначення відповідності кваліфікації робітника посаді, яку він обіймає; аналіз матеріально-технічного та діловодного забезпечення системи менеджменту персоналу. Важливими також є також такі функціональні процеси: аналіз і подальше регулювання як особистісних, так і групових трудових взаємин співробітників того чи іншого підприємства; аналіз відносин безпосередньо між керівниками	Рівень виконання плану проведення оцінювання персоналу. Коефіцієнт дублювання функцій працівників. Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт до середнього розряду персоналу. Питома вага атестованих співробітників
Ефективність руху персоналу	Передбачає: оцінювання раціонального використання і розподілу персоналу за існуючими на підприємстві підрозділами; управління зайнятістю в цілому й облік приймання, переміщення, звільнення кожного із працівників. Включає аналіз процесу просування тих чи інших співробітників кар'єрними сходами і організацію резерву кадрів	Рівень організації робочих місць. Коефіцієнт плинності кадрів. Частка посад закритих внутрішніми кандидатами темп зростання частки позаштатних працівників і сумісників
Ефективність розвитку персоналу	Передбачає: оцінювання 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 якісне періодичне оцінювання	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: оцінювання рівня застосування всіх форм матеріального стимулювання, аналіз якості процесів: управління мотивами поведінки працівників, нормування і тарифікації процесу виробництва; розроблення системи заробітної плати; організації морально позитивного підкріплення персоналу у вигляді заохочень, розвитку організаційної культури працівників і їх фізичного виховання, забезпечення охорони відпочинку	Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня у галузі. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати. Частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал. Рівень соціальної забезпеченості працівників

Головною властивістю набору запропонованих показників, що характеризують різні процеси ефективності менеджменту персоналу, є їх багатокритеріальність і, відповідно, різноспрямованість у контексті оцінювання 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 такого завдання та аналізу багатокритеріальних процесів більшість вчених використовує метод таксономії [41; 88; 89 та ін.], орієнтований на дослідження об'єктів з великою кількістю різнорідних ознак, що по-різному впливають на "ефективність" цих об'єктів.

З метою забезпечення інформаційної односпрямованості показників у 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) [58]. 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, витратити протягом кількох років десятки мільйонів гривень на розроблення нового продукту, а ваш окремий розробник продасть його вашому конкуренту за кілька тисяч доларів, що завдасть вам мільйонні збитки та втрату конкурентної спроможності" [11, с. 192].

Тому в процесі дослідження ефективності менеджменту персоналу надважливо врахувати таке: є ознаки, що змінюють напрям свого впливу на ефективність залежно від свого числового значення і тому легко переходять з класу стимуляторів до класу дестимуляторів, і навпаки. Для прикладу проілюструємо ситуацію. Недостатня загальна кількість працівників відділу управління персоналом може не забезпечити виконання завдань менеджменту персоналу в необхідному обсязі та з потрібною якістю. Тому для підвищення ефективності організації роботи відділу значення цього показника бажано збільшувати, відносячи цей показник до класу стимуляторів. Однак якщо кількість працівників відділу управління персоналом буде занадто великою, то витрати на утримання апарату стануть надмірними. Тоді для підвищення ефективності менеджменту персоналу значення

показника слід знижувати, що зазначає його приналежність до класу дестимуляторів. У результаті розглянутий показник може бути стимулятором або дестимулятором – залежно від свого поточного значення.

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

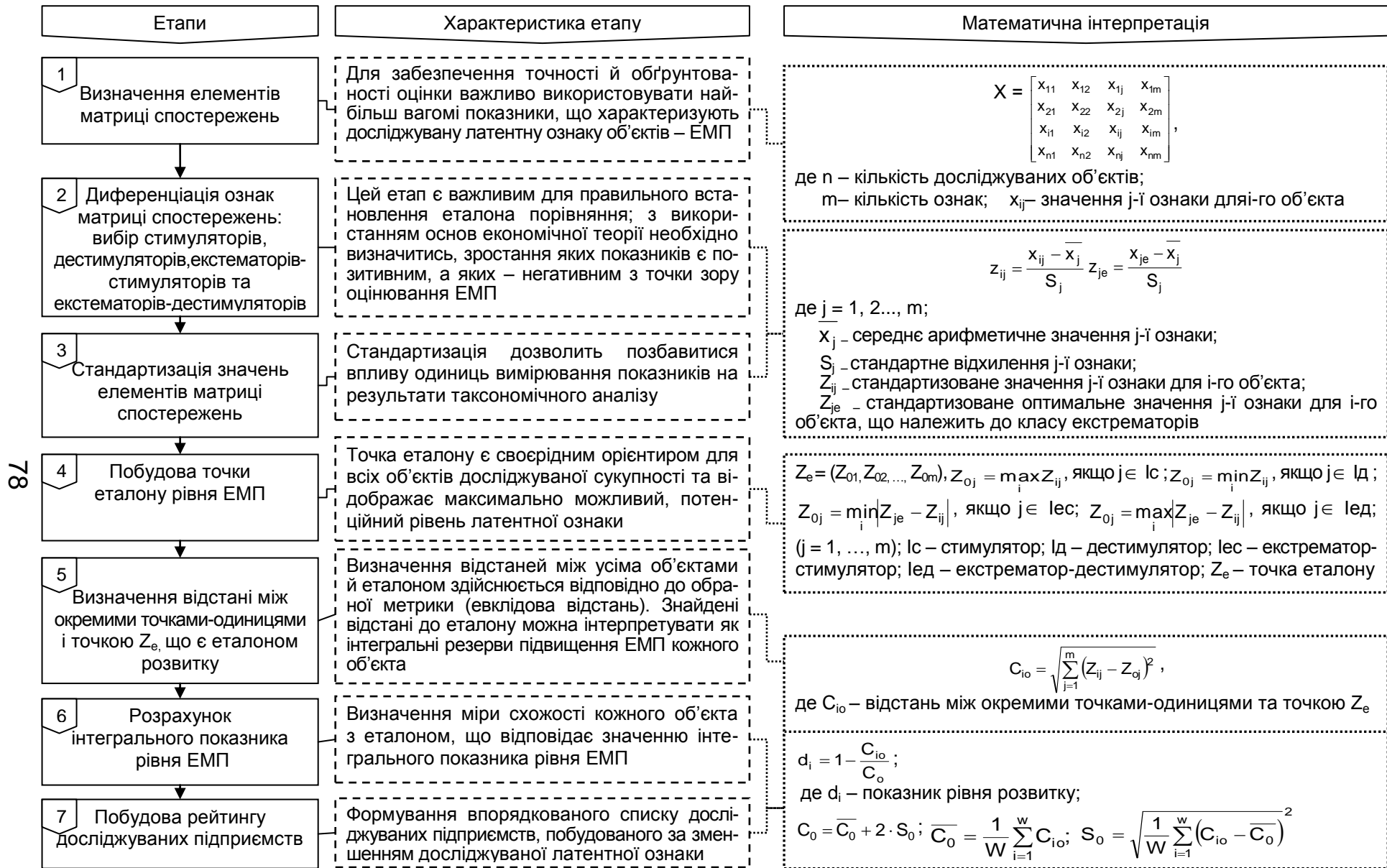
Так, деякі вчені [65; 88; 89; 166; 221] застосовують у своїх дослідженнях поняття "номінатори". Іншої точки зору додержуються В. Воробйов, В. Городнов, О. Фик, С. Побережний [41], які у свої роботах окрім стимуляторів і дестимуляторів для формування та визначення рівня розвитку використовують такі класи ознак, як "екстрематори-стимулятори" та "екстрематори-дестимулятори" (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика класу ознак в контексті дослідження

Класи ознак	Вплив	Характеристика
Стимулятори	+	Ознаки, що позитивно впливають на ефективність менеджменту персоналу; зростання досліджуваного показника є бажаним з точки зору оцінюваної латентної ознаки
Дестимулятори	-	Ознаки, які знижують ефективність менеджменту персоналу; 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 максимально наближені 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 перебувають якнайдалі від оптимальних значень (максимальна відстань)

Блок-схема алгоритму визначення таксономічного показника рівня ЕМП розміщена на рис. 2.10.



78

Рис. 2.10. Блок-схема алгоритму визначення таксономічного показника рівня ЕМП

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

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

Сукупність показників-індикаторів оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства із зазначенням їх характеру впливу розглянута в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Сукупність показників-індикаторів оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства

Процеси МП	Показники-індикатори	Ознака
1	2	3
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	Темп зростання продуктивності праці	Стимулятор
	Коефіцієнт трудової дисципліни	Стимулятор
	Відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом у загальному числі працівників апарату управління підприємства	Стимулятор-екстрематор
	Узагальнювальний показник ефективності виробництва	Стимулятор
Ефективність відбору, набору і наймання 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 оцінювання персоналу	Рівень виконання плану оцінювання персоналу	Стимулятор
	Коефіцієнт дублювання функцій працівників	Дестимулятор
	Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт до середнього розряду персоналу	Стимулятор
	Питома вага атестованих співробітників	Стимулятор

1	2	3
Ефективність руху персоналу	Рівень організації робочих місць	Стимулятор
	Коефіцієнт плинності кадрів	Дестимулятор
	Частка посад, закритих внутрішніми кандидатами	Стимулятор
	Темп зростання частки позаштатних працівників і 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 у 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

Детальна характеристика показників-індикаторів оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства із зазначенням формул для розрахунків надана в табл. В.1 додатка В. Запропонований підхід до обчислення інтегральної оцінки можна використовувати для прогнозування роботи кадрової служби й ухвалення адекватних управлінських рішень.

Отримані значення інтегральних показників рівня ефективності кожного процесу менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за 2015 – 2017 рр. подано на рис. 2.11 – 2.13. Вихідні дані для проведення таксономічного аналізу розміщені в табл. Г.1 – Г.3 додатка Г.

На рис. 2.11 – 2.13 використані такі показники: ЕНРС – ефективність HR-стратегії; ВННП – ефективність відбору, набору та наймання персоналу; ЕАП – ефективність адаптації персоналу; ЕОП – ефективність оцінювання персоналу; ЕРУП – ефективність руху персоналу; ЕРОП – ефективність розвитку персоналу; ЕВП – ефективність винагороди персоналу.

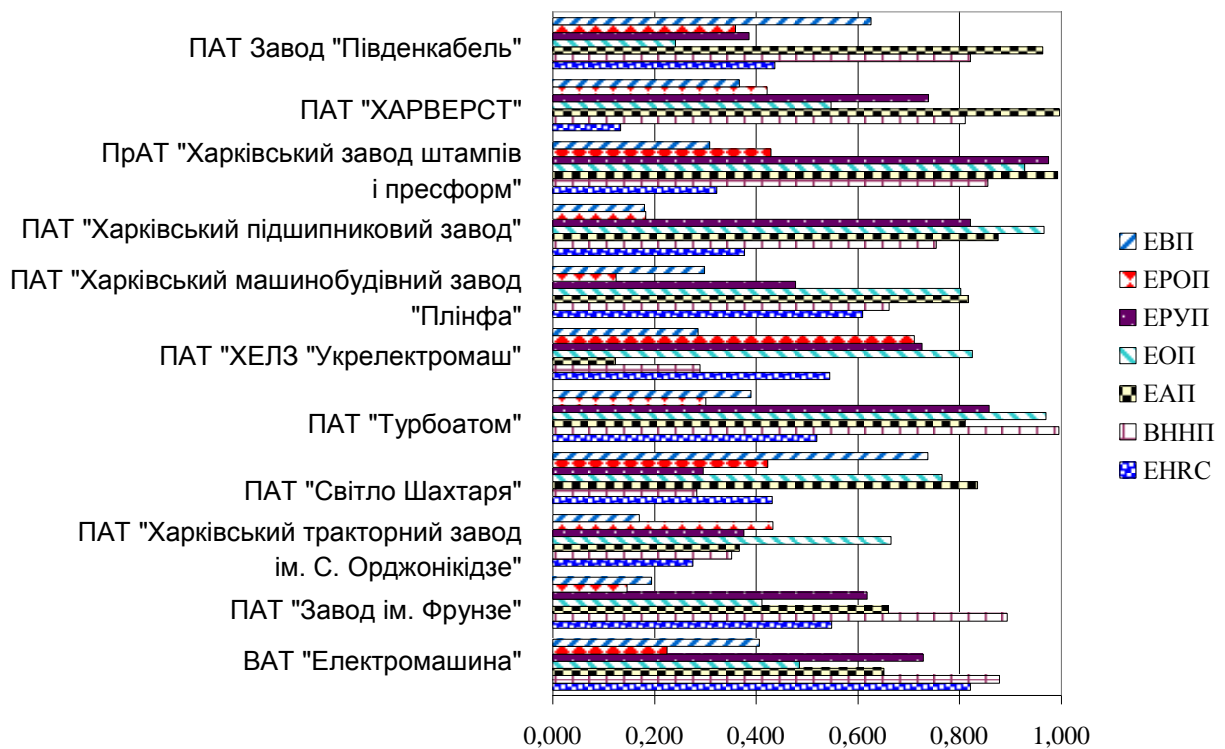


Рис. 2.11. Значення інтегральних показників оцінки ефективності процесів менеджменту персоналу на промислових підприємствах за 2015 р.

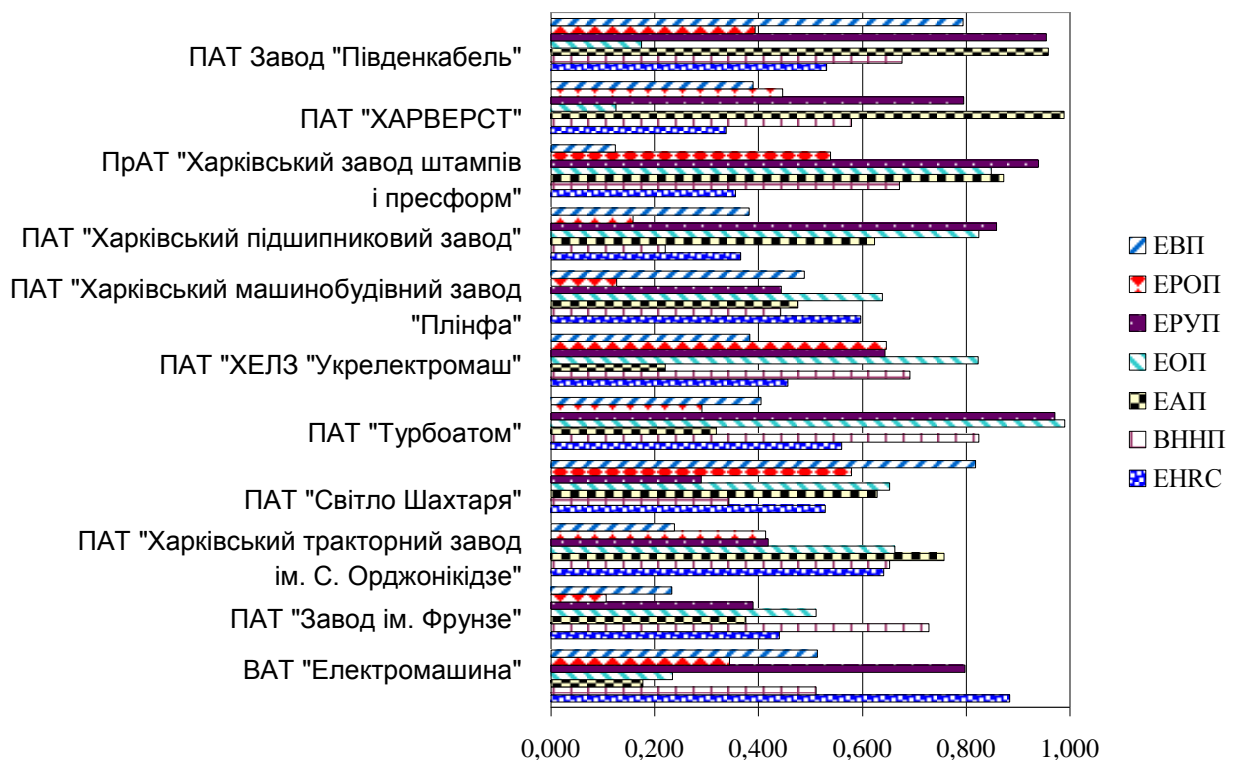


Рис. 2.12. Значення інтегральних показників оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах за 2016 р.

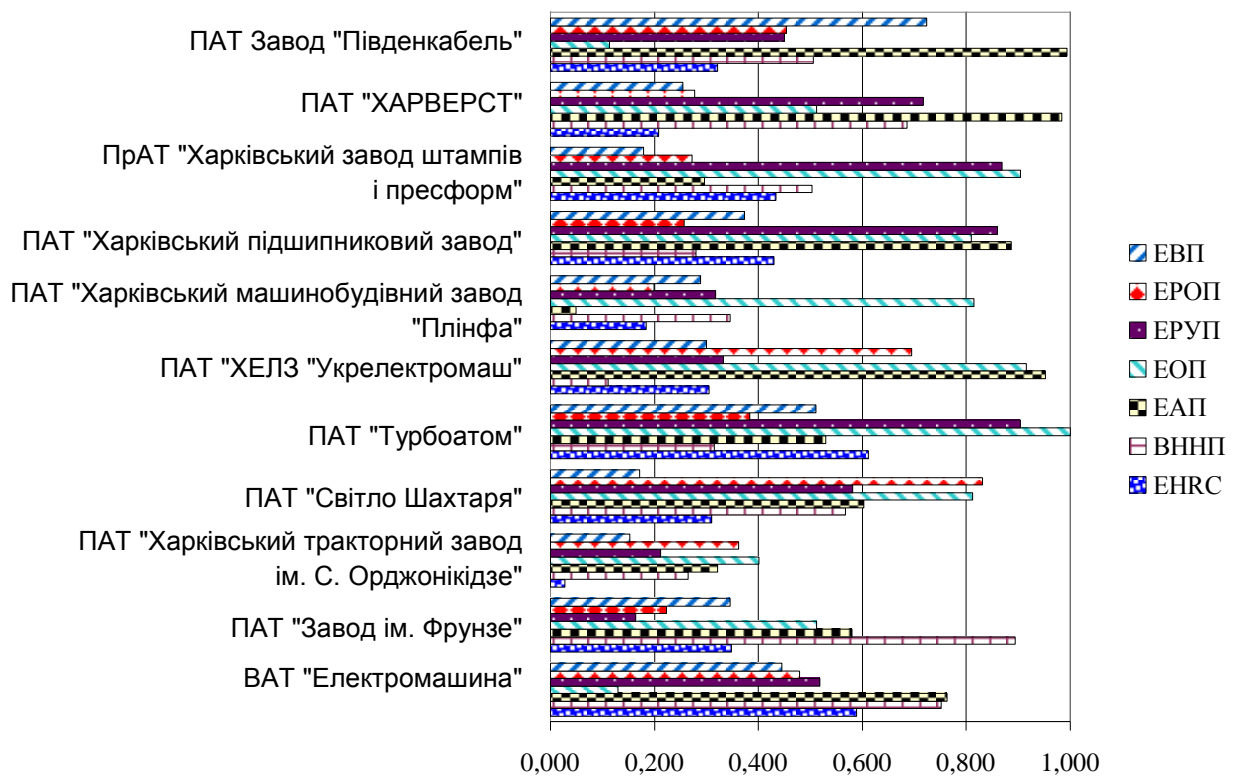


Рис. 2.13. Значення інтегральних показників оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах за 2017 р.

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 зі зростанням продуктивності праці (що обов'язково призводить до різкого збільшення собівартості); утримання зайвого персоналу ("баласту", який не виправдовує навіть витрат на заробітну 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 й ефективних інновацій у виробництві та реалізації продукції; висока плинність кадрів (прості устаткування, зниження продуктивності; витрати на новий набір, підготовку та навчання).

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

Далі потрібно провести формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу для виявлення закономірностей та трендів, розроблення заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

Залежно від способу кластеризації виділяють підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на основі ієрархічних та ітеративних процедур. Найбільш відомою серед ієрархічних процедур є агломеративна, сутність якої полягає в тому, щоб об'єднувати дві найбільш близькі одиниці сукупності. Результати подаються у вигляді дендрограми, що відображає ієрархію структур, в яких одні кластери розглядають як елементи інших з більшим значенням відстані. В якості міри подібності використовують евклідову, або манхеттенську відстань, хоча можливі й інші ознаки.

Ітеративні процедури оперують вихідними даними, вони більш прийнятні для багаточисельних сукупностей. Як критерій оцінки якості класифікації використовують ступінь збігу результатів угруповання за різними алгоритмами.

Таким чином, запропонований методологічний підхід до оцінювання процесів ефективності менеджменту персоналу на промисловому підприємстві включає:

- формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві й обґрунтування їх за відповідними процесами;

- визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу (за процесами менеджменту персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і наймання; адаптація; оцінювання; рух; розвиток; винагорода);

- формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу;

- виявлення закономірностей та трендів, розроблення заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

Застосування цього підходу дозволяє, з одного боку, звести ряд показників до одного та дати однозначну оцінку сформованій ситуації, а з іншого – прийняти остаточне рішення щодо кадрової політики, керуючись результатами аналізу кількох кількісних оцінок процесів менеджменту персоналу.

2.3. Оцінювання управлінського впливу системи ефективності менеджменту персоналу

Оцінювання ефективності менеджменту персоналу є важливим джерелом для ухвалення управлінських рішень щодо вдосконалення окремих процесів роботи з кадрами з метою підвищення рівня узгодженості взаємодії кадрової підсистеми з іншими підсистемами діяльності підприємства. У рамках теоретичного дослідження було побудовано модель оцінювання ефективності менеджменту персоналу (підрозділ 1.2), яка включає два блоки. Перший передбачає оцінювання процесів менеджменту персоналу, які протікають у відповідних підсистемах, а другий – визначення рівня управлінського впливу на ці процеси. Саме від рівня якості цього управлінського впливу залежить загальна ефективність функціонування системи менеджменту персоналу на підприємстві, що обумовлює потребу в упровадженні окремих заходів організаційно-економічного забезпечення, запропонованих в підрозділі 1.3.

Нами було доведено, що управлінський вплив охоплює такі функції, як: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, – які впливають на процеси менеджменту персоналу. Аналіз теоретичних розробок дозволяє стверджувати, що подібна модель оцінювання управлінських функцій є унікальною, оскільки не має аналогів. Отже, для отримання загального бачення оцінювання ефективності менеджменту персоналу в рамках тематики зосередимося на оцінюванні рівня управлінського впливу за функціями, поданими в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Функції управлінського впливу на процеси менеджменту персоналу

Процеси	Функції управління
1	2
HR-стратегія (кадрова політика)	Планування HR-стратегії
	Організація впровадження HR-стратегії
	Мотивація до реалізації HR-стратегії
	Контроль досягнення цілей HR-стратегії
	Регулювання HR-стратегії
Відбір, набір і наймання	Планування відбору, набору та наймання
	Організація відбору, набору та наймання
	Мотивація до належного здійснення відбору, набору та наймання

1	2
	Контроль відбору, набору та наймання
	Регулювання відбору, набору та наймання
Адаптація	Планування адаптації
	Організація адаптації
	Мотивація до належного здійснення адаптації
	Контроль адаптації
	Регулювання адаптації
Оцінювання	Планування оцінювання
	Організація оцінювання
	Мотивація до належного здійснення оцінювання
	Контроль оцінювання
	Регулювання оцінювання
Рух	Планування руху кадрів
	Організація руху кадрів
	Мотивація до руху кадрів
	Контроль руху кадрів
	Регулювання руху кадрів
Розвиток	Планування розвитку кадрів
	Організація розвитку кадрів
	Мотивація до розвитку кадрів
	Контроль розвитку кадрів
	Регулювання розвитку кадрів
Винагорода	Планування винагороди персоналу
	Організація винагороди персоналу
	Мотивація до винагороди персоналу
	Контроль винагороди персоналу
	Регулювання винагороди персоналу

Управлінський вплив залежить безпосередньо від суб'єкта, який його здійснює. Тому його рівень, на відміну від процесів менеджменту персоналу, які було оцінено з використанням кількісних методів, доцільно визначати з використанням якісних і кількісних моделей оцінювання, що в більшості випадків передбачає здійснення експертного опитування (додатка Д).

Експертні оцінки є якісними оцінками, заснованими на інформації не кількісного характеру, що можуть бути отримані виключно за допомогою фахівців – експертів, під яким розуміють висококваліфікованого спеціаліста,

який покладається на свої знання досвід та інтуїцію, вміння оцінювати окремі явища та здатність створити власну обґрунтовану модель аналізованого явища, враховуючи наявність необхідної інформації. Експертні судження є змістовними висловлюваннями, які визначають склад, структуру, функціональність досліджуваної системи, сутність її атрибутів у кількісному або якісному вимірюванні, з визначенням кількісних і якісних атрибутів і їхніх значень [241].

Експертні методи традиційно розподіляють на індивідуальні та колективні. У рамках індивідуальних передбачається використання думок експертів, які сформульовані особисто кожним із них самостійно, без врахування думок інших експертів; до їх інструментів відносять інтерв'ю та анкетування. Колективні експертні методи забезпечують формування єдиної спільної думки в результаті взаємодії залучених фахівців-експертів. Вони оперують методами: комісії (у тому числі проведення нарад, конференцій, семінарів дискусій); Дельфі; відстороненого оцінювання; конференції ідей; суду; мозкового штурму; сценаріїв; прогнозного графу [112; 157].

Для отримання кількісних характеристик проведеного експертного оцінювання використовують відповідні методи, серед яких варто виокремити: еталонних бальних оцінок; надання переваг; узгодження вживання; багатовимірного ранжування об'єктів; аналізу ієрархій (найбільш розповсюдженим алгоритмом якого є запропонований Т. Сааті); попарних зіставлень; перевірки узгодженості думок експертів на основі коефіцієнта конкордації; рангової кореляції Спірмена та Кендала; графічної інтерпретації результатів експертизи за допомогою функції належності [157; 185].

Ураховуючи високу трудомісткість проведення колективних методів експертного оцінювання, більш доцільним вважається індивідуальне оцінювання з використанням анкетування. З іншого боку, кожен експерт має своє суб'єктивне бачення, що вимагає узгодження за допомогою відповідних методів. Таким чином, перед нами постає завдання визначити методичний інструментарій якісного оцінювання функцій управлінського впливу на процеси менеджменту персоналу, здійснити їх кількісне вимірювання відповідно до розробленої та запропонованої шкали, дати оцінку узгодженості думок експертів – для доведення статистичної значущості отриманих результатів.

Ми погоджуємося з точкою зору дослідників [185; 188], що одним із складних аспектів оцінювання якості експертами є спроможність надати чітке бачення рівня реалізації зазначених функцій управління процесами

менеджменту персоналу. Саме тому пропонуємо оцінювати надані в табл. 2.8 функції за лінгвістичними характеристиками, вираженими множиною визначень "високий", "середній", "низький" рівень. За результатами проведеного оцінювання ці якісні характеристики слід перевести у кількісні значення для визначення узгодженості думок експертів. Використання теорії нечітких множин шляхом узагальнення якісної оцінки функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання для кожного процесу менеджменту персоналу надасть узагальнене якісне значення рівня управління цією підсистемою із відповідним кількісним еквівалентом.

Невизначеність в оцінюванні рівня здійснення функції управління враховується в рамках теорії нечітких множин і нечіткої логіки, які є узагальненням класичної теорії множин Fuzzy sets і класичною формальною логікою Fuzzy Logic. Теорія нечітких множин була започаткована в 1965 р. професором Л. Заде. Особливістю цього методу є введення лінгвістичних змінних як суб'єктивних категорій, під якими розуміють такі зміни, які не можна описати за допомогою математичної мови, оскільки їм складно надати точну об'єктивну кількісну оцінку [134]. Тобто, враховуючи індивідуальність рівня управління процесами менеджменту персоналу на кожному підприємстві, той самий стан різні експерти можуть оцінювати з використанням різних лінгвістичних значень. Саме ця невизначеність вирішується застосуванням теорії нечітких множин.

Лінгвістичну змінну описує набір $\langle \beta, T, X, G, M \rangle$, де:

β – найменування лінгвістичної змінної;

T – множина її значень (терм-множина), що є назвами нечітких змінних, областю визначення кожної з яких є множина X ; множину T називають базовою терм-множиною лінгвістичної змінної;

G – синтаксична процедура, що дає змогу оперувати елементами терм-множини T , зокрема генерувати нові терми (значення);

M – семантична процедура, що дає змогу перетворити кожне нове значення лінгвістичної змінної, утвореної процедурою G , на нечітку змінну, тобто сформувану відповідну нечітку множину [119].

За останні роки використання теорії нечітких множин було опосередковано шляхом розроблення ряду програмних продуктів, одним з яких є програма MatLab у рамках пакета Fuzzy Logic Toolbox. Через цей програмний продукт система нечіткого логічного виведення включає нечітку базу знань, яка перетворює на машину нечіткого логічного виведення, фазифікатор, дефазифікатор та функцію приналежності.

Ураховуючи положення теорії нечітких множин, запропонуємо власну модель оцінювання якості функцій управління процесами менеджменту персоналу.

Для визначення загальної оцінки необхідно отримати значення для семи процесів менеджменту персоналу, кожний з яких описується п'ятьма функціями управління. Це передбачає оцінювання експертами зазначених функцій у межах кожного процесу з використанням бальної шкали, значення якої будуть застосовані в моделі нечітких множин для співвіднесення значення з одним із трьох лінгвістичних термінів: "високий", "середній" та "низький", – дозволить отримати бальне визначення кожного процесу менеджменту персоналу. Так формується вхідна змінна для досліджуваного підприємства з урахуванням вірогідності віднесення отриманого значення до кожного із термів за кількістю залучених до оцінювання експертів. Отримане значення вихідної змінної відповідно до обраної функції приналежності буде характеризувати кількісну оцінку зазначених термів. Узагальнена оцінка за кожним процесом визначається як середнє арифметичне за всіма n експертами:

$$M = \frac{\sum_{j=1}^n P_i}{n}; \quad (2.1)$$

$$\begin{cases} P_i \in [1,100] \\ j = 1 \dots n \end{cases}, \quad (2.2)$$

де P_i – кількісна оцінка управління процесом менеджменту персоналу;
 n – кількість експертів.

Діапазон значень вхідних змінних дорівнює $[0, 100]$. Значення вихідної змінної також доцільно оцінювати в цьому ж діапазоні. У межах моделі ми пропонуємо використовувати симетричну гауссову функцію приналежності, оскільки вона придатна для задання невизначеностей типу: "приблизно у діапазоні", "приблизно рівно", "близько" [270]. Її аналітичний вираз [217]:

$$f(x, \sigma, c) = e^{\frac{-(x-c)^2}{2\sigma^2}}, \quad (2.3)$$

де c – координата максимуму функції приналежності;
 σ – коефіцієнт концентрації функції приналежності.

Вихідні змінні за процесами задаються цією ж функцією.

Для здійснення фазифікації та дефазифікації вхідних і вихідних змінних необхідно розробити базу правил. Її слід формувати шляхом розроблення вимог щодо визначення рівня управління процесом менеджменту персоналу на основі значення окремих функцій, базуючись на точки зору експертів. Рівні описуються n кількістю термів: "високий", "середній" та "низький". Правила набувають такого вигляду:

Якщо "планування" має рівень A_1 , "організація" має рівень A_2 , "мотивація" має рівень A_3 , "контроль" має рівень A_1 , "регулювання" має рівень A_3 , то "процес" має рівень A_n

Таким чином розробляються правила, які в пакеті Fuzzy Logic Toolbox програми MatLab набувають форми "Mamdani". Оскільки ми маємо п'ять входів у процеси (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання), які можуть набувати трьох значень ("високий", "середній" і "низький"), то кількість правил дорівнюватиме $3^5 = 243$ правила.

Задаючи конкретні значення, отримані від експертів за кожною з функцій, ці правила дозволяють отримати узагальнене кількісне значення рівня управління процесом менеджменту персоналу.

У результаті система нечіткого логічного виведення набуде параметрів, поданих у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Параметри нечіткої системи визначення рівня управління процесами менеджменту персоналу

Параметри	Пояснення
Вхідні змінні	Показники оцінки функцій управління процесами менеджменту персоналу, за якими визначається рівень управління цим процесом (значення змінюється в діапазоні [0 до 100])
Вихідні змінні	Рівень управління процесом менеджменту персоналу (значення змінюється в діапазоні [0 до 100])
Тип функції приналежності	<i>Gaussmf</i> (П-подібна форма) для вхідних і для вихідних параметрів
Кількість термів	Три ("високий", "середній" та "низький")
Нечітка база знань	Результати експертного опитування
Правила бази знань	Правила типу "Mamdani"
Метод дефазифікації	Метод центра тяжіння

У пакеті Fuzzy Logic Toolbox задана система, схематизована на рис. 2.14.

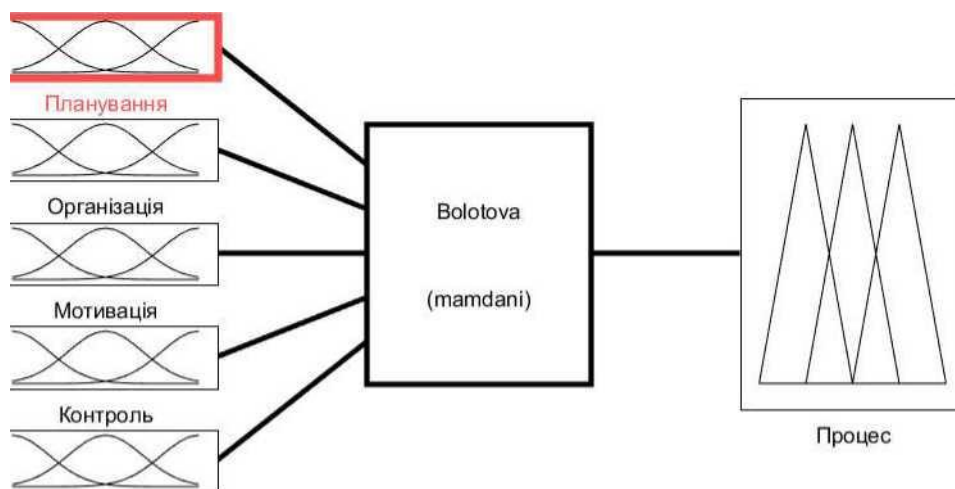


Рис. 2.14. Модель системи нечіткого логічного виведення

Налаштування функції приналежності, термів і діапазону заданих значень (див. табл. 2.9) вихідних і вхідних змінних подано на рис. 2.15, 2.16.

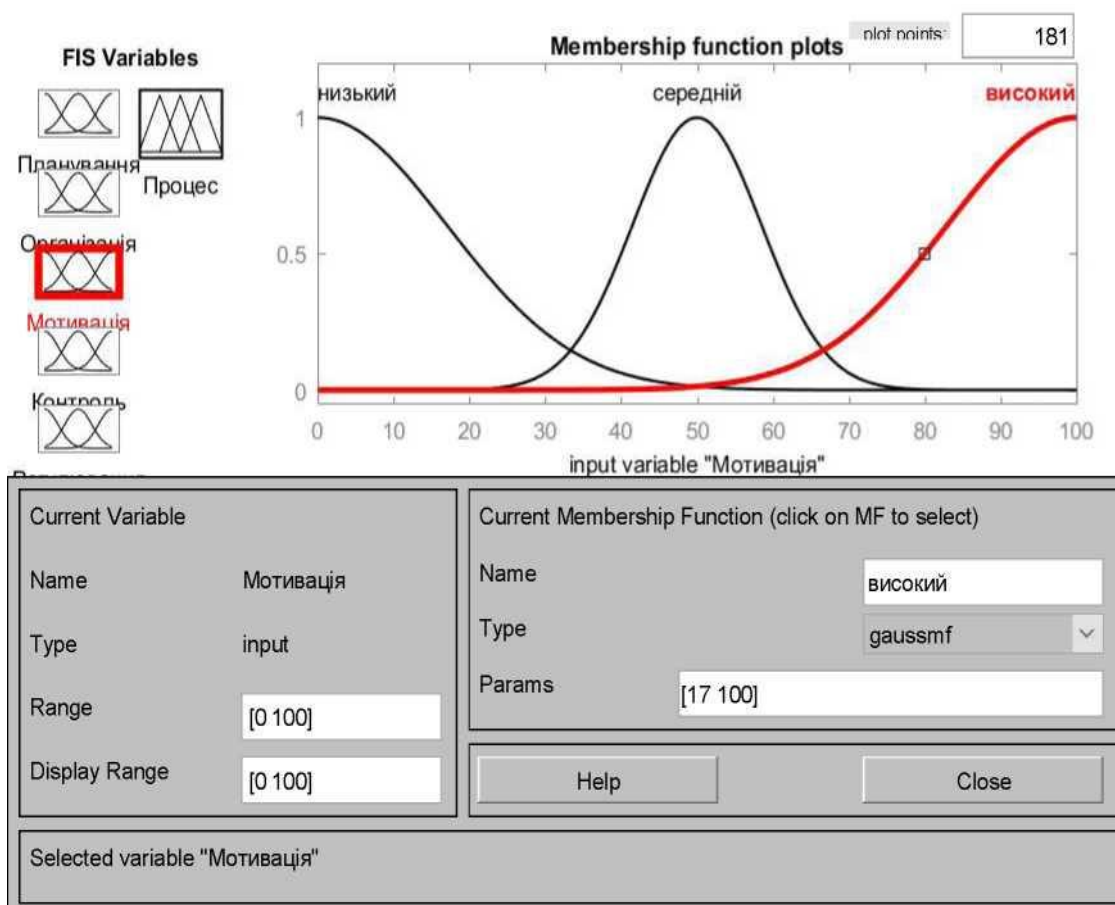


Рис. 2.15. Налаштування вхідної змінної

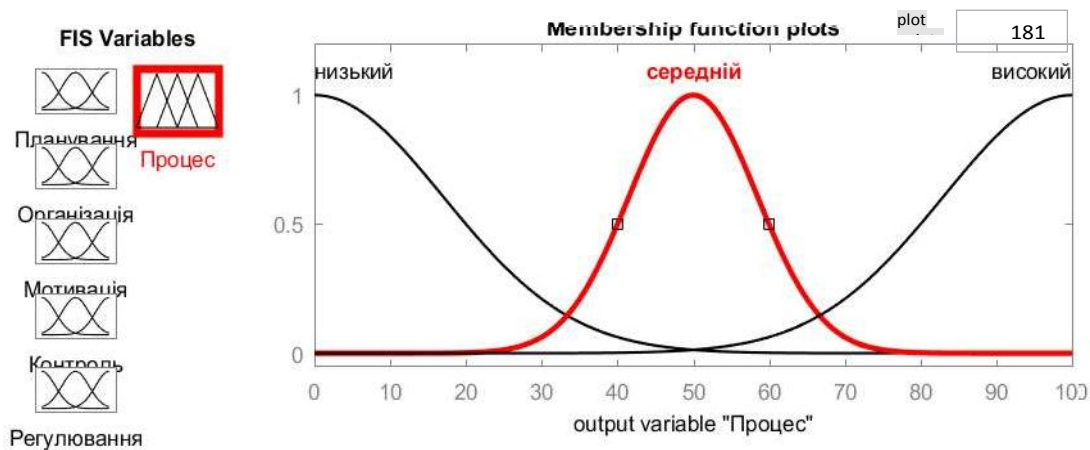


Рис. 2.16. Налаштування вихідної змінної

Визначення правил показані на рис. 2.17. З використанням даних налаштування отримані кількісні значення оцінок функції управління експертами, які відповідно до розроблених правил будуть переведені в необхідні кількісні значення за кожним процесом.



Рис. 2.17. Правила системи нечіткого виведення

Наступним завданням, яке необхідно вирішити в рамках побудови моделі оцінювання управлінського впливу в системі ефективності менеджменту персоналу, є оцінювання узгодженості думок експертів. Найбільш розповсюдженими показниками, які використовуються з цією метою, є коефіцієнти рангової кореляції (Спірмена та Кендала) та коефіцієнти конкордації [83; 195]. Проте їх застосування доцільне, коли об'єкти проранжовані

за їх відповідністю визначеному критерію. У рамках нашого дослідження експерти оцінюють кожну функцію управління процесом менеджменту персоналу незалежно від значення іншої функції. Саме тому для кожного процесу необхідно визначити узгодженість думок експертів щодо кількісного визначення функції. Як зазначено в джерелах [64; 240], у фізичних одиницях величини або бальних оцінках узгодженість думок експертів визначається з використанням коефіцієнту варіації, який розраховується відношенням середнього квадратичного відхилення до середнього значення обраної ознаки:

$$\gamma_i = \frac{\sigma_i}{\bar{x}_1}, \quad (2.4)$$

де γ_i – коефіцієнт варіації значення функції управління за кожним процесом менеджменту персоналу;

σ_i – середньоквадратичне відхилення значення функції управління за кожним процесом менеджменту персоналу;

\bar{x}_1 – середнє значення функції управління за кожним процесом менеджменту персоналу.

Якщо значення коефіцієнта варіації $\gamma_i \leq 10\%$ – то, відповідно, вибірка є слабковаріабельною; за $10\% \leq \gamma_i \leq 20\%$ – середньою, а $\gamma_i \geq 20\%$ – сильною.

Для проведення оцінювання необхідно обрати підприємство. У попередньому підрозділі нами було проведено оцінювання на одинадцяти машинобудівних підприємствах. Доцільно здійснити їх групування для отримання більш гомогенних сукупностей та визначитися із репрезентантом, оскільки проводити анкетування на всіх підприємствах є трудомістким завданням, а рекомендації мають бути універсальними.

Найбільш розповсюдженим для визначення груп підприємств є кластерний аналіз, який належить до методів редукції даних. Він дозволяє без попередньої класифікації отримати групи (кластери) підприємств [206]. Існує низка методик щодо проведення кластерного аналізу. Середовищі програми STATISTICA Version 10 надає можливість оперувати трьома: деревоподібною кластеризацією, методом k-середніх і двохідного об'єднання. Детальний опис груп підприємств з метою визначення впливу чинників на їх розподіл можна отримати за методом k-середніх, проте він вимагає попереднього визначення кількості кластерів за проведенням деревоподібною

кластеризації, оскільки на початковому етапі кількість кластерів невідома. Отже, доцільно застосувати метод деревоподібної кластеризації. Використовуючи розраховані значення інтегральних коефіцієнтів за процесами менеджменту персоналу, було проведено групування підприємств. Результати аналізу з використання методу Уорда за евклідовою відстанню за 2015 р. надано на рис. 2.18.

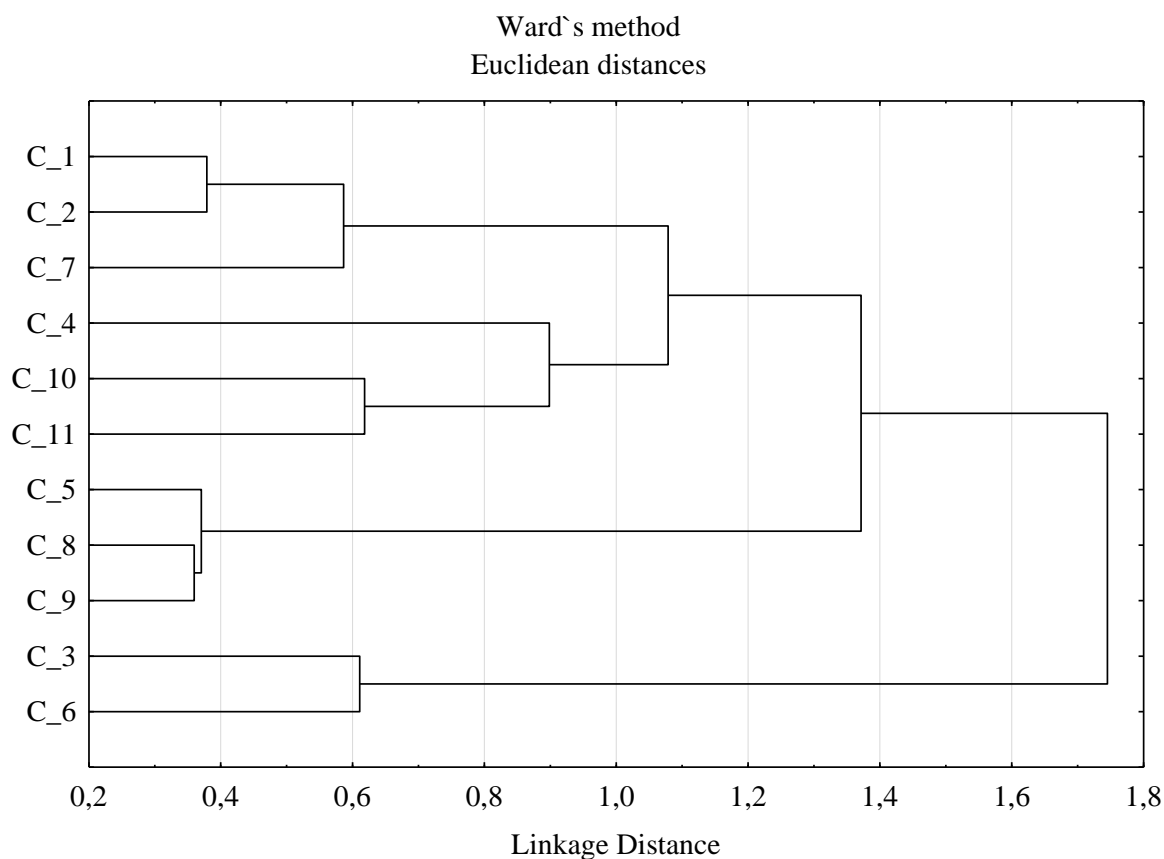


Рис. 2.18. Деревоподібна кластеризація досліджуваних підприємств за 2015 р. за методом Уорда

Символи, використані на рис. 2.18, мають таке значення: C_1 – ВАТ "Електромашина"; C_2 – ПАТ "Завод ім. Фрунзе", C_3 – ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе", C_4 – ПАТ "Світло Шахтаря", C_5 – ПАТ "Турбоатом", C_6 – ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш", C_7 – ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа", C_8 – ПАТ "Харківський підшипниковий завод", C_9 – ПАТ "Харківський завод штамів та пресформ", C_10 – ПАТ "ХАРВЕРСТ", C_11 – ПАТ Завод "Південкабель".

У рис. Е.1, Е.2 додатка Е подане аналогічне групування за 2016 – 2017 рр. З рис. 2.18 видно, що всі підприємства розподілилися на три групи. Це дозволяє використати це групування в методі k-середніх, результати кластеризації підприємств за яким надано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика кластеризації підприємств за рівнем ефективності процесів менеджменту персоналу (дисперсійний аналіз) за 2015 р.

Процеси менеджменту персоналу	Умове позначення	Міжгрупова дисперсія	Ступінь свободи	Внутрішньо-групова дисперсія	Ступінь свободи	F-критерій	p-рівень значущості F-критерію
1	2	3	4	5	6	7	8
2015 р.							
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	ЕНРС	0,147630	2	0,191508	8	3,08353	0,101681
Ефективність відбору, набору та наймання персоналу	ВННП	0,606151	2	0,068025	8	35,6429	0,000104
Ефективність адаптації персоналу	ЕАП	0,398473	2	0,352194	8	4,52562	0,048455
Ефективність оцінювання персоналу	ЕОП	0,285047	2	0,303750	8	3,75371	0,070827
Ефективність руху персоналу	ЕРУП	0,294596	2	0,202358	8	5,82326	0,027493
Ефективність розвитку персоналу	ЕРОП	0,163474	2	0,127910	8	5,11218	0,037132
Ефективність винагороди персоналу	ЕВП	0,015586	2	0,308746	8	0,20192	0,821198
2016 р.							
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	ЕНРС	0,091726	2	0,157248	8	2,33329	0,159120
Ефективність відбору, набору та наймання персоналу	ВННП	0,016321	2	0,309659	8	0,21083	0,814273
Ефективність адаптації персоналу	ЕАП	0,377803	2	0,467065	8	3,23555	0,093402
Ефективність оцінювання персоналу	ЕОП	0,715952	2	0,152836	8	18,7377	0,000958
Ефективність руху персоналу	ЕРУП	0,421743	2	0,228043	8	7,39759	0,015170
Ефективність розвитку персоналу	ЕРОП	0,026315	2	0,311149	8	0,33829	0,722711
Ефективність винагороди персоналу	ЕВП	0,101615	2	0,367667	8	1,10551	0,376776

1	2	3	4	5	6	7	8
2017 р.							
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	ЕНРС	0,142708	2	0,151021	8	3,77981	0,069882
Ефективність відбору, набору та наймання персоналу	ВННП	0,349198	2	0,214748	8	6,50434	0,021026
Ефективність адаптації персоналу	ЕАП	0,557658	2	0,442645	8	5,03932	0,038344
Ефективність оцінювання персоналу	ЕОП	0,726640	2	0,263786	8	11,0186	0,005032
Ефективність руху персоналу	ЕРУП	0,318949	2	0,406963	8	3,13491	0,098784
Ефективність розвитку персоналу	ЕРОП	0,073427	2	0,332714	8	0,88276	0,450380
Ефективність винагороди персоналу	ЕВП	0,075882	2	0,213797	8	1,41970	0,296715

Серед поданих показників найбільш вагомими є F-критерій та p-рівень значущості F-критерію: перший відображає міру впливу на розподіл підприємств за кластерами, другий – значущість чи незначущість цього впливу. Якщо p-рівень $\leq 0,05$, то вплив чинника на розподіл є статистично значущим, а якщо $\leq 0,05$, то його вплив відсутній [206]. За результатами табл. 2.10 можна зробити такі висновки: у 2015 р. підприємства найбільше відрізнялися між собою за ефективністю відбору, набору та наймання персоналу, в значно меншій мірі – за ефективністю руху, розвитку й адаптації. За іншими процесами розбіжності не спостерігаються, що свідчить про подібний рівень отриманих інтегральних показників. Середні значення показників за кластерами схематизовані на рис. 2.19.

Для отримання більш детального бачення середніх значень визначимо середнє значення за процесами, які мають статистично значущий вплив на розподіл підприємств (рис. 2.20). Для отримання зіставних даних інтегральні значення за процесами, які використані в кластерному аналізі, варто розподілити на групи за якісними рівнями. Оскільки інтегральні значення було розраховано з використанням алгоритму визначення таксономічного показника, то чим ближчий показник до "1", тим вище його рівень. Для цього варто використати метод Харрінгтона й обрати групи, аналогічні використаним для оцінювання функцій управління:

"високий" відповідає інтервалу значень: [1; 0,67];

"середній" відповідає інтервалу значень: (0,67; 0,34];

"низький" відповідає інтервалу значень: (0,34; 0].

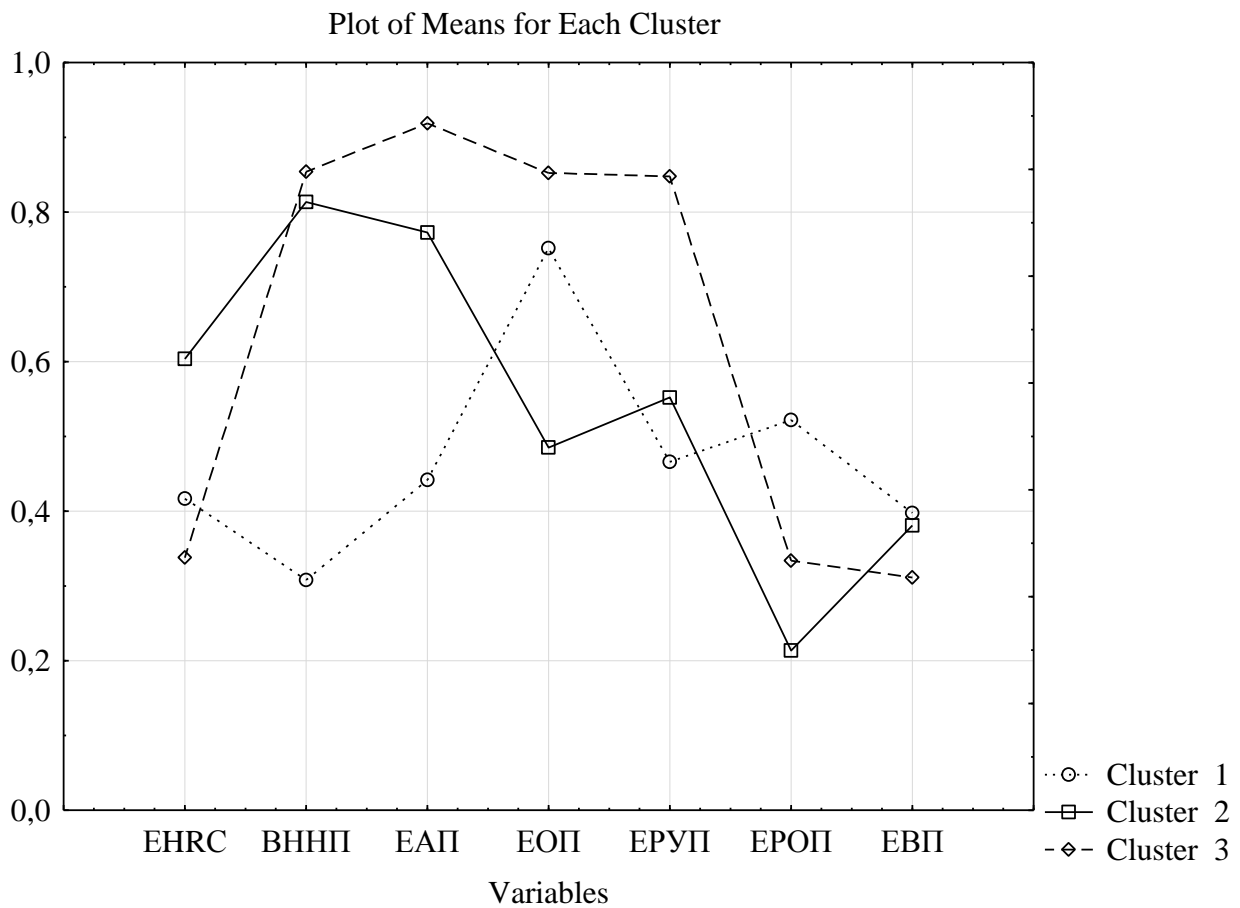


Рис. 2.19. Середні значення інтегральних показників оцінки процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2015 р.

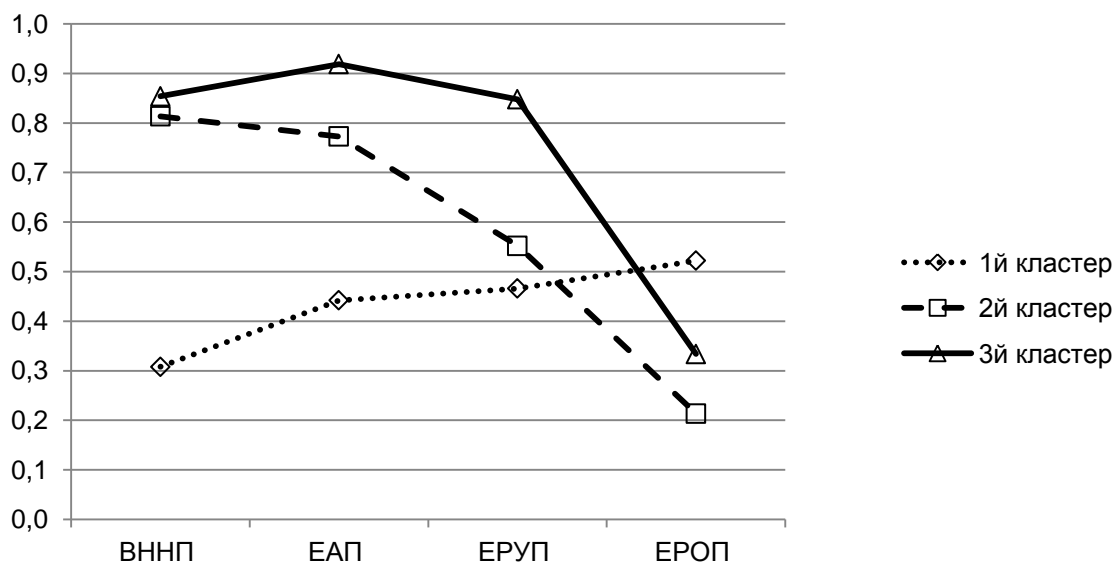


Рис. 2.20. Середні значення інтегральних показників оцінки процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами та значущими процесами у 2015 р.

Перший кластер включає підприємства з середнім рівнем ефективності відбору, набору та наймання, адаптації, руху та розвитку. Другий кластер охоплює підприємства з високим рівнем ефективності відбору, набору та наймання, адаптації, середнім рівнем руху та низьким значенням розвитку. Третій кластер відрізняється високим значеннями ефективності процесів відбору, набору та наймання, адаптації та руху, але низьким рівнем за розвитком.

У 2016 р. відповідно до результатів аналізу (див. табл. 2.10; та рис. Е.3, Е.4 додатка Е) підприємства відрізнялися лише за рівнем ефективності процесів, а за всіма іншими були подібними. У 2017 р. значущими були підсистеми відбору, набору та наймання персоналу, адаптації і оцінки персоналу.

Ураховуючи динаміку показників і проведену кластеризацію за ряд років, варто зупинитися на результатах 2017 р. (рис. Е.5, Е.6 додатка Е). Незважаючи на те, що парадигма ознак не є статистично значущою в розподілі підприємств, її варто враховувати в оцінюванні середніх показників для опису групи об'єктів дослідження. Розподіл досліджуваних підприємств на кластери поданий в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Середні значення інтегральних показників за процесами менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах

Кластери	1-й кластер	2-й кластер	3-й кластер
1	2	3	4
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	Середня	Низька	Середня
Ефективність відбору, набору та наймання персоналу	Середня	Низька	Висока
Ефективність адаптації персоналу	Середня	Низька	Висока
Ефективність оцінювання персоналу	Висока	Середня	Низька
Ефективність руху персоналу	Висока	Низька	Середня
Ефективність розвитку персонал	Середня	Низька	Середня
Ефективність винагороди персоналу	Низька	Низька	Середня

1	2	3	4
Члени групи	ПАТ "Світло Шахтаря", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ "Харківський підшипниковий завод", ПрАТ "Харківський завод штампів і пресформ"	ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе", ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	ВАТ "Електромашина", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "ХАРВЕРСТ", ПАТ Завод "Південкабель"

Для проведення оцінювання необхідно визначитися із репрезентантом для кожного кластеру. Метод репрезентантів [167] передбачає розрахунок матриці відстаней між досліджуваними об'єктами за параметрами – значеннями інтегральних коефіцієнтів ефективності процесів менеджменту персоналу. Оскільки ці значення є розрахованими – виваженими та стандартизованими, то можна використати евклідову метрику:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (x_{ik} - x_{jk})^2}, \quad (2.5)$$

де d_{ij} – відстань між i й j -м підприємством за відповідний рік;

x_{ik} – значення k -го інтегрального показника за процесом менеджменту персоналу для i -го підприємства;

x_{jk} – значення k -го інтегрального показника за процесом менеджменту персоналу для j -го підприємства.

Отримані значення слід подати у вигляді матриці. Результати розрахунків визначення репрезентанта розміщено в табл. Ж.1 – Ж.4 додатка Ж. Для кожного кластеру було визначено підприємство з найменшою відстанню від інших. Так, для першого кластеру репрезентантом є ПАТ "Турбоатом", в другий кластер увійшли два підприємства, обидва з яких можуть виступати репрезентантами, адже відстані між ними однакові. Отже, для аналізу слід обрати ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа". У третій кластер варто включити підприємство АТ "Електромашина".

Необхідну кількість експертів для оцінювання визначимо за такою формулою [120; 141]:

$$N_{\min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{\lambda} + 0,5 \right), \quad (2.6)$$

де λ – можлива помилка результатів експертизи ($0 < \lambda < 1$).

З прийняттям можливої помилки на рівні 0,05 кількість експертів має дорівнювати тридцяти особам. На кожному підприємстві в опитуванні брали участь керівники підрозділів, працівники відділу кадрів і бухгалтерії. Розраховані значення коефіцієнта варіації перебувають у діапазоні $\leq 20\%$, що дозволяє вважати вибірку середньоваріабельною та дає можливість оцінювати середні значення за формулами (2.1) – (2.2).

Результати оцінювання експертами всіх функцій управління за підприємствами К та значення вихідної функції приналежності, отримані в результаті моделювання надано в табл. И.1 – И.6 додатка И. Використовуючи отримані значення можна оцінити віднесення їх до відповідного рівня управління процесами менеджменту персоналу за вихідною функцією. Так, на ПАТ "Турбоатом" отримане середнє значення рівня управління HR-стратегією (кадровою політикою) – 44,9, що відповідає середньому рівню. Результати оцінювання подано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Середні значення інтегральних показників підприємствах і рівні управління за процесами менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах

Кластери Процеси	Значення ефективності процесів			Рівень управління процесами		
	1-й кластер	2-й кластер	3-й кластер	1-й кластер	2-й кластер	3-й кластер
1	2	3	4	5	6	7
HR-стратегія (кадрова політика)	Середнє	Низьке	Середнє	Середній	Низький	Низький
Відбір, набір і наймання персоналу	Середнє	Низьке	Високе	Середній	Середній	Середній
Адаптація персоналу	Середнє	Низьке	Високе	Середній	Середній	Середній
Оцінювання персоналу	Високе	Середнє	Низьке	Високий	Середній	Середній

1	2	3	4	5	6	7
Рух персоналу	Високе	Низьке	Середнє	Високий	Низький	Низький
Розвиток персоналу	Середнє	Низьке	Середнє	Середній	Низький	Середній
Винагорода персоналу	Низьке	Низьке	Середнє	Низький	Низький	Середній

Таким чином, на основі проведеного дослідження було визначено рівні управління процесами менеджменту персоналу за кожним з кластерів досліджуваних підприємств на основі експертного опитування співробітників підприємств-репрезентантів. У табл. 2.12 надано результати, які дозволяють зіставити отриманий рівень управління зі значенням ефективності досліджуваних процесів. Як бачимо, значення повністю співпадають лише за першим кластером підприємства, що відображає гармонійність між управлінським впливом на процеси менеджменту персоналу та їх рівнем ефективності. Значення рівня ефективності процесів менеджменту персоналу залежить від функціонування підприємства в цілому, тому відповідність між отриманими рівнями також свідчить про узгодженість менеджменту персоналу з загальним управлінням підприємством.

Оскільки "вузьким місцем" для цього кластеру є винагорода персоналу, то необхідно реалізувати заходи щодо вдосконалення як управління цим процесом, так і підвищення рівня його ефективності. З цією метою необхідно переглянути в цілому систему винагороди. Цей процес вимагає розроблення плану поступового підвищення рівня оплати праці, темпи якого мають перевищувати наявні темпи інфляції та подорожчання життя в країні. Надалі, відповідно до рівня ефективності винагороди персоналу, зростання заробітної плати має бути зіставлене зі зростанням продуктивності праці та динамікою оплати праці в галузі. З огляду на достатньо високий рівень автоматизації та комп'ютеризації виробничих процесів зростання продуктивності праці значно залежить від удосконалення її організації та від упровадження інновацій, джерелом яких повинен виступати синтезований капітал підприємства. У подальшому доцільно приділити увагу соціальному забезпеченню працівників і культурно-побутовому обслуговуванню у тісному взаємозв'язку з системою винагороди та визнання заслуг кадрів на підприємствах першого кластеру.

Середній рівень управління HR-стратегією обумовлений її недосконалим плануванням, мотивацією та регулюванням. Для покращення отриманих показників за цим процесом менеджменту персоналу керівництву доцільно приділяти більше уваги розробленню цілей управління персоналом, забезпеченню узгодженості між досягненням зазначених цілей та системою винагороди персоналу, правилам коригування HR-стратегії залежно від зміни бізнес-стратегії та конкурентної стратегії підприємства. Засади трудової дисципліни на підприємствах цього кластеру варто відобразити в етичному кодексі, дотримання якого має бути визначено однією з найголовніших цілей реалізації HR-стратегії.

Оскільки серед функцій управління найвищий рівень отримала організаційна, то питання кадрового забезпечення HR-відділу варто розглядати переважно в кількісному вимірюванні. Це вимагає перегляду фактичної чисельності працівників відділу кадрів відповідно до трудомісткості їх діяльності – за обсягом виконуваних функцій. З метою підвищення ефективності відбору, набору та наймання персоналу та рівня управління цим процесом доцільно: встановити відповідність між виконанням плану з набору та системою винагороди персоналу за реалізацію; удосконалити процедуру виділення обсягу часу, ресурсів і відповідальних осіб для проведення набору кадрів; збільшити кількість процедур моніторингу рівня укомплектованості кадрів; провадити внесення змін до плану з набору кадрів відповідно до поточних потреб підприємства.

Щодо процесу адаптації кадрів, то виходячи з отриманих результатів функція мотивації здійснюється на найвищому рівні серед всіх інших. Водночас необхідно: приділити увагу визначенню осіб, відповідальних за проведення наставництва; конкретизувати строки адаптації для кожної посади. Це, безсумнівно, сприятиме підвищенню коефіцієнтів адаптації і проходження випробувального терміну, забезпечивши високий рівень ефективності процесу адаптації персоналу. Для збільшення коефіцієнта частки новачків(які працюють більше одного року з числа прийнятих протягом двох років) необхідно впровадити процедуру оцінювання продуктивності їх праці з відповідним коригуванням.

Стосовно процесів розвитку персоналу й управління ним необхідно збільшити обсяг фінансування, адже саме кадри є носієм і джерелом синтезованого капіталу, який забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги на ринку. Доцільно розширювати взаємодію підприємств першого кластеру з вищими навчальними закладами регіону, особливо в розрізі

підготовки кадрів у сфері інформаційних технологій та автоматизації процесів. Отримання співробітниками таких фундаментальних і прикладних знань дозволить підвищити рівень комп'ютеризації процесів, що сприятиме як зменшенню собівартості продукції, так і підвищенню її якості. Безумовно, шляхом розширення способів винагороди необхідно вдосконалити систему стимулювання кадрів до навчання.

Функція контролю розвитку кадрів отримала найнижче значення в рамках процесу, що свідчить про потребу в розробленні процедури оцінювання альтернатив розвитку кадрів силами власних фахівців або проводити його за допомогою сторонніх організацій.

Аналіз підприємств другого кластеру дозволив визначити, що ефективність фактично всіх процесів (крім оцінювання персоналу) перебуває на низькому рівні. Функції управління також були оцінені. Експертами була надана незадовільна оцінка всім процесам, крім процесів оцінювання, адаптації, відбору, набору та наймання кадрів, які отримали середній рівень. Підприємствам цього кластеру необхідно: повністю переглянути усталену HR-стратегію, розробити й узгодити цілі управління персоналом, метрики щодо їх досягнення; розробити план реалізації оновленої стратегії з дотриманням вимог до використання ресурсів; удосконалити етичний кодекс. Крім того необхідно переглянути кількість кадрів HR-підрозділу та розподілити відповідальність між його співробітниками за виконання функцій.

Низький рівень ефективності відбору, набору та наймання персоналу за середнього рівня управління цією підсистемою вимагає перегляду кількості незакритих вакансій та забезпеченості підприємства кадрами. Для впровадження необхідних заходів доцільно проаналізувати причини невиконання плану щодо укомплектованості кадрами та переглянути розподіл відповідальності між співробітниками HR-підрозділу за забезпечення реалізації цього процесу на підприємствах.

У табл. 2.12 процес адаптації персоналу наділений низьким значенням, рівень управління – середнім. Для їх активізації варто реалізувати заходи, рекомендовані щодо тих же позицій першого кластеру.

Значення процесів оцінювання персоналу й управління ним – єдині з середнім рівнем у другому кластері. Для їх удосконалення в системі винагороди доцільно враховувати показники як за професійно-кваліфікаційним рівнем персоналу, так і за досягнутими ним результатами. Не менш важливо запобігати дублюванню функцій, зменшуючи цим втрати від неефективного використання робочого часу.

Відносно руху кадрів підприємствам другого кластеру доцільно зосередити увагу на: вдосконаленні організації робочих місць, формуванні кадрового резерву; розробленні плану кар'єрного зростання для всіх керівних посад; впровадженні системи ротації кадрів; установленні пріоритету для просування власних співробітників поряд із зовнішніми; зниженні кількості позаштатних працівників і сумісників.

Щодо розвитку кадрів, то для підвищення ефективності та рівня управління доцільно збільшувати фінансування та встановити прямий зв'язок між рівнем кваліфікації та рівнем оплати праці на підприємстві. Низький рівень ефективності й управління винагородою персоналу вимагає реалізації заходів, рекомендованих для підприємств першого кластеру.

Третій кластер досліджених підприємств відрізняється нижчим рівнем, ніж перший, але вищим за другий кластер щодо ефективності самих процесів і управління ними. Рівень управління HR-стратегією нижче, ніж ефективність самого процесу. Отже, необхідне розроблення цілей управління персоналом, метрик досягнення та оцінювання ефективності їх реалізації. Загальні HR-стратегії мають відповідати поточним бізнес-стратегіям, конкурентній стратегії підприємства, графіку їх реалізації та обсягу необхідних ресурсів.

Відбір, набір і наймання персоналу перебуває на високому рівні. Проте в управлінні ним "вузьким місцем" є мотивація, що вимагає включення в систему винагороди співробітників HR-відділу, показників з виконання плану набору персоналу.

Рівень адаптації персоналу за розглянутою групою підприємств є високий, однак управлінська функція, перебуваючи на низькому рівні, потребує удосконалення.

Система винагороди персоналу й управління нею позначені як "середні". Отже, варто збільшити обсяг винагороди для наставників і здійснювати перегляд процедур адаптації для нових співробітників, ураховуючи поточні цілі розвитку підприємства.

Оцінювання персоналу має низький рівень ефективності у даному кластері, незважаючи на середній рівень управління ним. Це вимагає збільшення кількості атестованих співробітників, перегляду посадового розпису відповідно до наявного тарифного розряду працівників, проведення детального аналізу управлінської діяльності для виключення дублювання функцій, визначення причин недовиконання плану з проведення оцінювання кадрів.

Ситуація з рухом персоналу визначена задовільним рівнем плинності кадрів, організації робочих місць, закритті посад внутрішніми кандидатами.

Попри це підприємству бракує кадрового резерву, плану кар'єрного зростання, ротації кадрів, зростання винагороди відповідно до складності функцій посади. Отже, необхідно приділити увагу вдосконаленню управління персоналом.

За процесом розвитку персоналу в третьому кластері отримані такі ж оцінки, як і в першому, що дозволяє запропонувати ті ж рекомендації.

За системою винагороди персоналу лише в цьому кластері, на відміну від двох попередніх, було отримано задовільний рівень ефективності як протікання процесу, так і управління ним. Для покращення стану доцільно узгодити систему винагороди з результатами оцінювання, руху та розвитку кадрів, ураховуючи виконання плану з оплати праці.

Усі заходи, запропоновані для розглянутих кластерів досліджуваних підприємств, потребують відповідного організаційно-економічного забезпечення, обґрунтування якого детально висвітлено в третьому розділі.

Висновки

Здійснено аналіз соціально-економічних передумов для забезпечення ефективності менеджменту персоналу в контексті дослідження ступеня сприяння чинників зовнішнього середовища, який підтверджує наявність негативних тенденцій впливу на макрорівні. Для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища було реалізовано PEST-аналіз, який підтвердив переважання такої ситуації в країні, коли економічні, політико-правові та частково-соціокультурні чинники не створюють сприятливі соціально-економічні умови для забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Здійснення запропонованого аналізу чинників впливу на регулярній основі сприятиме підготовці ефективних і зважених кроків керівництва щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві.

У результаті узагальнення підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу було запропоновано методологічний підхід до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства, який передбачає визначення інтегральної оцінки рівня ефективності менеджменту персоналу з використанням методу таксономії. Це дозволило детально проаналізувати ефективність менеджменту персоналу за такими процесами, як: HR-стратегія (кадрова політика); підбір, набір і наймання персоналу; адаптація персоналу; оцінювання персоналу; рух персоналу;

розвиток персоналу; винагорода персоналу. Особливістю запропонованого підходу є використання алгоритму визначення: таксономічного показника, визначення показників-стимуляторів, показників-дестимуляторів, показників-екстрематорів-стимуляторів, показників-екстрематорів-дестимуляторів. Шляхом таксономічного аналізу було отримано інтегральні показники щодо рівня кожного процесу ефективності менеджменту персоналу на досліджуваних машинобудівних підприємствах за 2015 – 2017 рр. Детальне їх вивчення уможливило визначення причин низької ефективності менеджменту персоналу: випуск неконкурентної, неякісної та бракованої продукції; випереджальне зростання заробітної плати в порівнянні зі зростанням продуктивності праці (що обов'язково призводить до різкого збільшення собівартості); утримання зайвого персоналу ("баласту", який не виправдовує навіть витрат на заробітну 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, ефективних інновацій у виробництві та реалізації продукції; висока плинність кадрів (простої устаткування, зниження продуктивності, витрати на новий набір, підготовку та навчання).

Розроблено методологічний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачає використання різнопланового аналітичного інструментарію. Так, для формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві й обґрунтування їх за процесами реалізовано теоретичне узагальнення показників та їх систематизацію, кореляційний та експертний аналіз. Для визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу застосований таксономічний аналіз; для формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу – евклідову відстань і метод Уорда, побудову дендограм, метод k-means. Для виявлення закономірностей та трендів, розроблення заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах, – аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, логічне узагальнення.

У рамках запропонованої моделі оцінювання ефективності менеджменту персоналу здійснено аналіз управлінського впливу на процеси менеджменту персоналу на прикладі досліджуваних підприємств. Аналіз здійснювався з використанням експертного оцінювання шляхом побудови нечіткої моделі логічного виведення з використанням програми MatLab

пакета Fuzzy Logic Toolbox. Експертам було запропоновано оцінити функції управління (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання) для процесів (HR-стратегія, відбір, набір і наймання кадрів, адаптація, оцінювання, рух, розвиток персоналу та система винагороди) шляхом присвоєння бальної оцінки від 0 до 100. Узгодженість думок експертів було доведено на основі розрахунку коефіцієнта варіації бальної оцінки за кожною функцією кожного процесу менеджменту персоналу. Використовуючи правила системи нечіткого виведення, було оцінено загальний рівень управління кожного з процесів для підприємств-репрезентантів, отриманих шляхом розрахунку мінімальної відстані між підприємствами, які увійшли до кластерів. Кластери було сформовано на основі попереднього визначення рівня ефективності функціонування кожного з процесів, що дозволило об'єднати підприємства із подібними середніми значеннями за кожним з процесів менеджменту персоналу. Шляхом зіставлення значення ефективності процесів за обраними підприємствами-репрезентантами та рівнем управління ними було розроблено сукупність рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Розділ 3

Удосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства

3.1. Механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства

Сьогодні питанню забезпечення ефективності менеджменту персоналу приділяється все більше уваги, оскільки 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 аналізованої проблеми полягає ще й в тому, що будь-яке сучасне підприємство, проіснувавши на ринку певну кількість часу, починає шукати шляхи поліпшення своєї роботи, резерви покращення використання персоналу. Однією з основних складових розглядуваного 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 розроблення відповідного механізму присвячено наукові праці таких вчених, як: Л. Балабанова [8], Н. Гавкалова [49], Дж. Іванцевич [97], А. Кібанов [201], А. Крамаренко [106], В. Маслова [133], Б. Татулов [262] та інших. Проте, незважаючи на накопичений науковий і практичний досвід з визначеної проблематики, залишаються актуальними питання щодо визначення змістовності, 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 обране 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 наголошує на його системній та комплексній характеристиці. Зокрема, В. Пономаренко під механізмом розуміє сукупність станів і процесів, із яких складається явище [173]. У Економічній енциклопедії поняття "механізм" визначене як система, пристрій, спосіб, що встановлює порядок певного виду діяльності [87]. Механізм, що забезпечує процеси розвитку, подається найчастіше як складова механізму управління, яка відповідно до теорії управління повинна об'єднувати цілі, критерії, чинники та методи управління. Тому науковці схильні вважати, що дослідження складних економічних систем варто проводити саме з позиції системного підходу, який є основою для розроблення методів і моделей удосконалення організаційної структури, управління функціонуванням соціально-економічних об'єктів, і згідно з цим формують методологію дослідження складних об'єктів у процесі їх моделювання та аналізу [92, 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 та взаємозалежності, а також способи, прийоми, напрями діяльності в розрізі основних блоків [193, с. 20].

Питання організаційно-економічного механізму розробляли 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. Овсяченко, 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 [39]. О. І. Гарафонова вважає його системою методів, способів, прийомів формування і регулювання відношень об'єктів з внутрішнім і зовнішнім середовищем [54]. О. Гавриляк уявляє його як зв'язок елементів, що створюють організаційну основу певних явищ і процесів, та сукупність організаційних і розпорядчих взаємозалежних дій [229].

Різномічне значення можна спостерігати у Б. З. Мільнера, А. В. Кочеткова та Д. Г. Левчук, які визначають його як: способи дії на об'єкт управління з використанням різних методів; систему розподілу та забезпечення ресурсами; сукупність елементів процесу ухвалення рішень [137]. 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 [118].

Як сукупність елементів управління, що включає інструменти, методи, способи, правила та процедури, організаційно-економічний механізм бачить О. В. Новіков [155]. Подібного трактування дотримується О. Г. Гончарук, який вважає, що організаційно-економічний механізм визначає змістовність процесу управління. Його основне завдання втілюється системою інструментів – методів, операцій, важелів, організаційних структур і взаємозв'язків між ними [60].

Акцент на організаційних структурах, формах, методах управління і правових формах, що організують процес відтворення, роблять автори [178]. Як сукупність методів і способів механізм визначає і Т. А. Шилова [215]. 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 [171]. Поєднання сукупності інструментів (методи, прийоми та правила господарювання), організаційної структури й ухвалення рішень зазначено у Е. Т. Шафієвої [215]. Т. А. Кравцова визначає цей механізм як найбільш активну складову системи управління [104].

Як слушно зазначено в роботі [192], 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'єкта до структури механізму обумовлено потребою у здійсненні управлінського впливу на об'єкт управління та необхідністю ухвалення управлінських рішень, що безпосередньо здійснюється суб'єктом.

Окрім цього, доцільно зазначити, що організаційно-економічний механізм не може існувати як замкнена система. Він є динамічною відкритою системою, яка враховує вплив множини внутрішніх і зовнішніх чинників, оскільки забезпечення ефективності промислового підприємства може гальмуватися або обмежуватися різними впливами.

Необхідно зауважити, що ефективність менеджменту персоналу доцільно розглядати як частину ефективності підприємства в цілому. Залежно 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 у галузі управління персоналом означає досягнення цілей підприємства шляхом використання працівників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується за умови найбільш сприятливого співвідношення між результатом праці та масштабом його використання (продуктивність праці), результатами праці персоналу та витратами на нього (економічність праці). Тобто для визначення ефективності вчений пропонує розрахувати два показники: продуктивність та економічність праці, – оскільки, за певних умов зростання одного показника може призводити до скорочення іншого, і навпаки [106].

Водночас Д. Іванцевич і А. Лобанов стверджують, що оцінювання 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 [97]. У цьому трактуванні враховуються три важливі аспекти визначення ефективності: два внутрішні чинники, а саме – аналіз планових показників і стратегічних аспектів діяльності; зовнішній чинник – результати діяльності підприємств-конкурентів. Такий багатоаспектний підхід до визначення поняття дозволяє охопити широкий спектр чинників впливу на ефективність, проте створює певні труднощі з пошуком достовірної інформації та безпосереднім розрахунком показника.

Слід зауважити, що Б. Татулов в оцінюванні ефективності менеджменту персоналу враховує витрати на досягнення поставлених цілей [262]. Тобто, на відміну від Д. Іванцевича та А. Лобанова, основним та єдиним

аспектом визначення ефективності менеджменту персоналу ним подано рівень досягнення стратегічних цілей підприємства.

Необхідно також приділити увагу основним підходам до ефективності менеджменту персоналу. Так, В. Маслова стосовно менеджменту персоналу виділяє три підходи [133]:

досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підібраного, навченого та 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.

Найбільш доцільним у прикладному застосуванні є оцінювання окремих напрямів 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 її аналіз. Вибір тих чи інших критеріїв залежить від управлінського (діяльність конкретного керівника), колективного (трудоі показники колективу) або індивідуального (особливості виконавців) чинників. Так, Б. Татулов на основі досліджень різних вчених-економістів виділяє дві групи критеріїв ефективності управління персоналом, а саме [262]: соціально-психологічні (задоволеність колективу, самооцінка колективу, мотивація персоналу, авторитет керівника) й економічні (дієвість, якість, нововведення, економічність, продуктивність і прибутковість). Тобто такі економічні критерії, як економічність, продуктивність і прибутковість, певним чином зв'язані з ефективністю витрат на персонал.

Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, як будь-яка система управління, складається з керівної (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 комунікативних процесів між персоналом підприємства;

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

економічних, що включають підвищення ефективності праці та 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 шляхом морального та матеріального заохочення; орієнтація підприємства на інтелектуальний розвиток його персоналу; розвиток соціально орієнтованого управління; розроблення чітко формалізованих кадрових документів тощо.

Для розв'язання основних завдань організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу необхідно дотримуватись конкретних принципів. Під принципами розуміють основні правила, норми та положення, якими повинні керуватися менеджери в формуванні та реалізації механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Аналіз наукової літератури [9; 52; 97; 106; 133; 201; 262] дав змогу узагальнити й виокремити найважливіші принципи, врахування яких забезпечить дієвість механізму менеджменту персоналу: ефективність, стабільність, комплексність, системність, оптимальність, збалансованість, оперативність, гнучкість. Визначені принципи передбачають досягнення економічного результату за рахунок нівелювання неефективних функціональних процесів; урахування різних форм, методів і засобів менеджменту персоналу; використання економічних механізмів і важелів; забезпечення балансу ресурсів та інтересів підприємства; оперативного та конструктивного реагування на зміни та здатності до змін під впливом зовнішніх чинників.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що аналіз класифікації функцій управління дозволяє зробити висновок, що: основні функції управління притаманні всім без винятку організаціям і системам управління; специфічні – характерні та конкретизовані відповідно до об'єкта управління. Функції і принципи менеджменту персоналу реалізуються через адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи.

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; розроблення і врахування продуманої системи покарань як деякого мотиву. Інструментами мотивації мають стати: системи анкетування та виявлення мотивів; безпосереднє оцінювання і запровадження мотиваційних заходів; оцінювання ділових якостей персоналу; встановлення коефіцієнтів співвідношення мотивів за рівнем інноваційності робіт; розрахунок коефіцієнтів співвідношення мотивів за рівнем значущості професій.

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

Продуктивність роботи персоналу напряму залежить від ефективного управління, яке має забезпечувати належні мотиваційні та стимуляційні заходи.

Формування механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу можна подати у вигляді послідовної реалізації таких етапів: обґрунтування цілей і завдань кадрової політики підприємства; формування стратегії менеджменту персоналу, яка повинна корелювати з загальною стратегією підприємства; визначення необхідних інструментів мотивації та стимулювання персоналу (нормативно-правове, ресурсне, інформаційне, організаційне, фінансово-економічне забезпечення); створення системи повноважень суб'єктів регулювання і їх функціональний розподіл; розроблення та вибір сценаріїв розвитку персоналу підприємства.

Функціонування сучасних промислових підприємств відбувається за сукупністю високоорганізованих видів діяльності, які потребують грамотної взаємодії персоналу різноманітних відділів, служб, підрозділів. І ефективність менеджменту персоналу в першу чергу залежить від компетентної та чіткої організації колективної діяльності. Наявність суперечності процесів

стимулювання продуктивності праці вимагають механізму організаційно-економічного забезпечення з урахуванням закономірностей групової ефективності. Розуміння керівництвом основних ефектів і закономірностей групової ефективності (таких, як: ефект соціальної фасилітації, ефект синергії, ефект соціальної лінії – ефект Рингельмана, які детально описані у праці О. Євтихова [85]) та їх раціональне застосування на практиці дозволить суттєво оптимізувати діяльність персоналу та підвищити її результативність.

Необхідно зазначити, що для формування політики навчання важливо враховувати особливості професійного розвитку різних категорій персоналу. В умовах вкрай необхідного скорочення витрат на персонал і заощадження коштів розділення персоналу на категорії полегшить розстановку пріоритетів відповідно до поставлених цілей бізнесу. Так, головними завданнями навчання робітників є забезпечення безперервного виробничого процесу, суміщення професій. У контексті тривалого виду навчання найбільш ефективним є засвоєння знань та освоєння професії на робочому місці; для короткострокового доцільні інструктажі, курси підвищення кваліфікації, стажування. Метою навчання фахівців підприємства є: впровадження нових технологій; удосконалення професійних навичок; розширення зон відповідальності; формування резерву. Для цього у довгостроковому навчанні слід реалізовувати програми підвищення кваліфікації, другу вищу освіту, сертифікаційні курси, а короткостроковому – стажування, лекції, семінари, тренінги, конференції.

Слід погодитись із думкою науковця-експерта в цій сфері Н. Гавкалової [50] стосовно того, що ефективність менеджменту персоналу як провідна концепція сьогодення вимагає від управлінців: 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 і компетентнісних характеристик персоналу. Отже, визнання працівників власниками синтезованого капіталу (як сукупності людського, інтелектуального та соціального) підтверджує припущення, що лише знання персоналу є тим активом управління, який сприятиме забезпеченню ефективності менеджменту персоналу та прибутковості підприємства.

Беручи до уваги всі розглянуті підходи до розуміння сутності поняття "механізм" і змістовності організаційно-економічного механізму, зазначимо, що механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності ме-

менеджменту персоналу повинен обов'язково включати керівну та керовану підсистеми. Перша з них представлена HR-відділом, лінійними та функціональними керівниками в узгодженні ухвалення рішень із вищим керівництвом і профспілками. Друга втілена процесами менеджменту персоналу, що забезпечують перманентність залучення до підприємства кадрів відповідного рівня кваліфікації та у потрібній кількості. Належний рівень протікання виробничого процесу уможливорює досягнення цілей створення належних умов для роботи працівників, забезпечення їх адаптації, руху, розвитку та винагороди. Сутність управлінського впливу в рамках розглядуваного механізму передбачає обґрунтування доцільних заходів у формі проєктів, програм, дій, що є інструментами організаційно-економічного забезпечення. Ці інструменти слід упровадити у підсистеми менеджменту персоналу через реалізацію управлінських рішень. Процеси повинні ґрунтуватися на відповідному методологічному базисі та процедурах оцінювання ефективності менеджменту персоналу, які об'єднують діагностику функціонування процесів менеджменту персоналу та рівня управління цими процесами (рис. 3.1).

У підрозділі 2.3 подані результати аналізу рівня управління процесами ефективності менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами. Порівняння зі здійсненим у підрозділі 2.2 аналізом рівня ефективності протікання процесів менеджменту персоналу дозволило запропонувати заходи щодо підвищення цих двох рівнів у кожному з процесів. Відповідно, в рамках механізму передбачається зіставлення результатів оцінювання ефективності процесів і рівня управління ними для обґрунтування заходів належного та необхідного організаційно-економічного забезпечення.

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



Рис. 3.1. Механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства

Ураховуючи опис організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, проведений 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 зі збиранням і зберіганням необхідної для оцінювання інформації складають його сутність.

Узагальнюючи результати, отримані на досліджуваних підприємствах, запропонуємо заходи організаційно-економічного забезпечення для керуваної 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 підвищення ціни реалізації або скорочення обсягу прибутку. З іншого боку, підвищення якості продукції виступає важливим аргументом для збільшення його ціни. У розвинутих країнах питома вага оплати праці в собівартості продукції значно вища, ніж в Україні. Це дозволяє їм забезпечувати високий рівень життя і ефективний платоспроможний попит попри високі ціни на продукцію у порівнянні з країнами, що розвиваються. Отже, збільшення оплати праці вимагає підвищення рівня її продуктивності, що можливе через упровадження 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, у роботі [45] проведений аналіз ієрархій оцінювання двох 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 критеріями витратності, складності, швидкості та дохідності. Використання цього підходу доцільне для економічного забезпечення оцінювання та відбору альтернатив здійснення заходу.

Підвищення соціального забезпечення та культурно-побутового обслуговування працівників вимагає вкладення додаткових фінансових ресурсів. Для реалізації цього важливо впроваджувати механізми акумуляції внутрішніх фінансових ресурсів, обґрунтування доцільності залучення і зовнішніх – як елементи економічного забезпечення.

Для більшості підприємств було запропоновано рекомендації щодо розроблення та коригування HR-стратегії, цілей управління персоналом, упровадження та вдосконалення етичного кодексу. З метою реалізації цих заходів доцільно переглянути комунікаційні та розвивати соціальні мережі, правила, норми спілкування, підвищуючи рівень довіри до підприємства з боку працівників. Виокремлені в рамках методологічного базису закономірності групової ефективності сприятимуть підвищенню ступеня координації, кооперації та розвитку організаційної культури. Саме вона виступає важливим нематеріальним активом, що сприяє поширенню загальноорганізаційних цілей та їх сприйняттю кадрами. Ураховуючи, що більшість свого часу керівництво проводить у комунікаціях, налагодження ефективних каналів комунікації, розроблення графіків, уточнення форм і методів обміну інформацією виступає важливим організаційним чинником ефективності менеджменту персоналу, що доцільно впроваджувати на всіх досліджуваних підприємствах.

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

Підприємствам усіх кластерів у підрозділі 2.3 запропоновано збільшити обсяг фінансування розвитку персоналу. Метою є підвищення рівня його компетентності, що сприятиме покращенню якості продукції, зниженню собівартості, створенню стійких конкурентних переваг у формі внутрішньо-організаційних правил. 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 і збільшенням продуктивності праці, зниженням відсотка браку тощо. Для ефективної реалізації програм навчання варто застосовувати інструментарій проектного менеджменту, що дозволяє визначати строки реалізації, дотримуватися бюджету, враховувати метрики якості. У цілому це дозволить 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 у підрозділах управління підприємством. Саме в процесі цього аналізу визначається, який обсяг відповідальності закріплений за якими функціями щодо кожного працівника та скільки часу він витрачає на їх реалізацію. Результатом має бути вдосконалена або впроваджена матриця відповідальності з уточненням функцій управління для кожної сфери діяльності з закріпленням за конкретним співробітником. Саме перегляд функціональних обов'язків керівників разом з вдосконаленням діяльності HR-відділу та впровадженням нових моделей оцінювання (наприклад, "модель 360 градусів") дозволить сформувати кадровий резерв з найбільш перспективних співробітників, розробити план кар'єрного зростання для всіх керівних посад і впровадити систему ротації кадрів. Цей комплекс порад 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 керівництвом підтримувальної та регуляторної діяльності, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Від стабільності функціонування та розвитку механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу залежить повнота реалізації загальної стратегії підприємства.

3.2. Визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу

Зміни, що відбуваються в світових економічних процесах на початку XXI ст. ставлять перед бізнесом нові виклики: необхідність конкурувати на основі використання нематеріальних ресурсів, розвиватись у контексті економіки знань, винаходити не лише нові продукти, але й нові бізнес-моделі. Об'єктивна необхідність виживання за визначених умов змушує підприємства кардинально змінюватись. Основою таких змін є переосмислення управлінських технологій та інструментів, спрямованих на забезпечення стратегічного успіху шляхом упровадження найкращих практик і новітніх теоретичних підходів до менеджменту персоналу. У цьому зв'язку виникає необхідність визначення умов забезпечення ефективності

менеджменту персоналу на промислових підприємствах з метою побудови відповідної результативної системи.

Отже, враховуючи досліджені теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу (підрозділ 1.2) та детальний аналіз теорій оцінювання ефективності менеджменту персоналу (підрозділ 1.3), виявлено першочергову необхідність у вдосконаленні процесу визначення умов організаційного та економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Дане твердження також свідчить про відсутність підходів щодо диференційованого оцінювання організаційної та економічної складових забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Слід також зазначити, що більшість промислових підприємств Харківської області взагалі не враховує умови забезпечення ефективності менеджменту персоналу в рамках цих складових. Отже, особливої актуальності потребує обґрунтування процесу визначення умов забезпечення ефективності менеджменту персоналу в контексті дослідження організаційної та економічної складових для якісного формування та функціонування механізму його організаційно-економічного забезпечення.

Відомий російський дослідник С. Шекшня розглядає такі головні умови забезпечення ефективності менеджменту персоналу: зв'язок системи управління персоналом з цілями підприємства через неможливість визначення ЕМП окремими частковими показниками, оскільки це призводить до "ізоляції служби людських ресурсів, перетворення її в організацію в організації – "річ у собі" [214, с. 308]; відповідність системи управління персоналом стану зовнішнього середовища та культурі організації – врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників; цілісність системи управління персоналом, яка повинна забезпечуватися несуперечливими управлінськими сигналами, ефективним зворотним зв'язком і постійною взаємодією спеціалістів з менеджменту персоналу та лінійних керівників; участь керівництва підприємства у процесі менеджменту персоналу; компетентна служба менеджменту персоналу, що постійно розвивається. Головними засадами забезпечення ефективності менеджменту персоналу є управління даними у вигляді статистики людських ресурсів як інформаційної бази для ухвалення рішень і реалізації компетенцій, під якими автор розуміє демонстрацію працівником здатності виконувати визначені виробничі функції, що поєднують знання, вміння, навички, мотивацію і описують його поведінку [214, с. 66].

Залежно від підходів до управління персоналом (економічного, організаційного або гуманістичного) Ю. Базаров і Б. Єрьомін пропонують свій погляд на забезпечення ефективності (табл. 3.1).

**Умови забезпечення ефективності менеджменту персоналу
в рамках підходів** (побудовано на основі узагальнення [199])

Підходи	Умови забезпечення
Економічний підхід	Формування чіткого завдання для виконання; забезпечення стабільного середовища переважання виробництва того самого продукту чітке слідування встановленим правилам і дотримання заявлених вимог з боку персоналу
Органічний підхід	Необхідність підпорядкування цілей підприємства взаємодії з навколишнім середовищем; урахування диференційованих потреб персоналу для поліпшення управління; гарантування взаємодії цілей, стратегії, структури та інших вимірів на підприємстві; виділення різних підсистем підприємства; підвищення уваги до "екології" всередині – і міжорганізаційної взаємодії
Гуманістичний підхід	Акцентування уваги на культурологічному підґрунті; формування сильної і адаптованої організаційної культури; активна побудова та перетворення навколишньої реальності в контексті розроблення стратегії підприємства; ефективний організаційний розвиток

Для чіткого розуміння комплексу важливих умов забезпечення ефективності менеджменту персоналу необхідно дослідити сутність теоретичних підходів вчених, які розкривають розуміння природи, сутності та структури організаційно-економічного забезпечення.

Так, у Тлумачному словнику за редакцією Н. Ушакова забезпечення визначається як "гроші, матеріальні кошти до життя, що надаються будь-кому з метою забезпечити його існування" [267]. Аналогічне розуміння цієї категорії відображено в Новому словнику Т. Єфремової [266], Академічному тлумачному словнику [225], Тлумачному словнику української мови [264] тощо. Акцентуємо увагу, що відповідно до Тлумачного словника В. Даля поняття "забезпечувати" слід розуміти як "забезпечити чим або в чому; постачати всім необхідним" [265]. Погоджуючись з цими міркуваннями, зазначимо, що необхідно провести категоріальний аналіз процесів організаційного й економічного забезпечення. Так, організаційне забезпечення передбачає реалізацію комплексу організаційних форм і методів, які забезпечують формування, розвиток та вдосконалення виробничої системи [81, с. 31].

На думку О. Попова [175, с. 46.], організаційне забезпечення процесу обумовлює роль і взаємозв'язки кожної структурної ланки, завдання, функції,

методи, способи функціонування, забезпечує поєднання та взаємодію елементів системи. У цьому ж контексті відомий вчений І. Булеєв під організаційно-економічним механізмом розуміє сукупність форм, методів та інструментів управління [32].

Отже, організаційне забезпечення ефективності менеджменту персоналу – це в першу чергу сукупність документів, що встановлюють організаційну структуру, права й обов'язки персоналу в процесі здійснення кадрової політики.

Необхідно зазначити, що важливою умовою організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу є відповідність системи менеджменту персоналу й організаційної культури. Тобто важливо сформувати таку систему менеджменту персоналу, яка б, з одного боку, нейтралізувала негативні аспекти усталеної організаційної культури, що заважають реалізації поставлених цілей, з іншого – підсилювала її позитивні риси.

За визначенням М. Новікової [156], економічне забезпечення має базуватися на системі інформаційного забезпечення процесів взаємодії, що включає моніторинг інформації щодо складових бізнес-середовища.

Ряд науковців розглядає забезпечення через дію відповідного механізму сукупності організаційних та економічних форм і методів, пов'язаних в єдиний порядок певного виду діяльності [31; 147]. Особливості термінологічних аспектів щодо визначення "механізму" наведено в [272], де запропоновано визначати його з позиції процесного підходу, що передбачає можливість його конструювання стандартними способами та прийомами функціонального моделювання. На думку автора, забезпечення є одним з елементів механізму, дієвим важелем запуску його принципової дії, необхідним компонентом, що узгоджує інтереси керівної та керованої підсистем із чинниками зовнішнього та внутрішнього середовищ. Тому визначати схожість між цими категоріями нелогічно.

Таким чином, економічне забезпечення охоплює систему економічних методів, які спрямовані на підвищення ефективності виробничої системи. Це комплекс взаємопов'язаних і чітко організованих заходів, які реалізуються за допомогою різних методів господарювання і забезпечують раціональне протікання певних економічних процесів. Це також підсистема: оцінювання та аналізу будь-якого виду діяльності; планування; контролю; мотивації та стимулювання. Тому економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу передбачає застосування економічних важелів регулювання і використання положень кадрової політики підприємства.

Наведені підходи авторів до розуміння організаційного й економічного забезпечення є підставою для уточнення сутності поняття "організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу". Його змістовність ґрунтується на авторській інтерпретації ефективності менеджменту персоналу як сукупність організаційних і економічних параметрів системи забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Причому система досліджується у традиційному науковому визначенні у сукупності взаємопов'язаних елементів, а щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу – на вході виступає сукупність організаційних та економічних параметрів, а на виході – результати забезпечення ефективності менеджменту персоналу. На рис. 3.2 подана система організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.



Рис. 3.2. Система організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу

Слід акцентувати увагу, що результатом забезпечення ефективності менеджменту персоналу є: підвищення ефективності функціонування підсистем менеджменту персоналу завдяки реалізації відповідних заходів, серед яких особливе місце належить формуванню, використанню та капіталізації синтезованого капіталу підприємства; випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами збільшення оплати праці; зростання рентабельності витрат на персонал.

Беручи до уваги недостатню дослідженість зазначеної проблематики, визначення умов забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах у контексті організаційної та економічної складових запропоновано здійснювати у певній послідовності, яку схематизовано на рис. 3.3.

Для визначення рівня економічної та організаційної складових забезпечення ефективності менеджменту персоналу було запропоновано застосувати альтернативний підхід, який базується на одночасному оцінюванні безлічі класифікаційних ознак із використанням методу експертних оцінок (соціологічної експертизи).

Необхідно зазначити, що в проведеному дослідженні в якості експертів-респондентів виступила група працівників підприємства (робітники цеху та фахівці відділу управління персоналом і кадрової служби). На відміну від анкетного опитування, для соціологічної експертизи розробляються не великі анкети з численними питаннями, а документ в одну сторінку. Заповнення листа експертизи займає небагато часу та полегшує процес обробки отриманої інформації. Отже, відповідь респондента-експерта полягає в тому, що він виставляє кожному з запропонованих можливих та альтернативних варіантів рішень кількісну оцінку у балах, виражаючи тим самим свою думку про значущість, перевагу того чи іншого варіанта рішення.

Таким чином, процедура підготовки та проведення соціологічної експертизи складається з декількох послідовних етапів, які детально розглянуті на рис. 3.4.

Акцентуємо увагу, що дуже важливою і необхідною умовою коректно та правильно розробленого листа експертизи є однозначність розуміння сенсу, змістовного формулювання кожної із запропонованих відповідей на поставлене запитання. Тільки в цьому випадку кількісні оцінки можна буде порівняти й об'єктивно відобразити якісну сторону досліджуваного явища. Розроблений лист експертизи розміщений у додатка К.



Рис. 3.3. Послідовність визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах

Слід акцентувати увагу, що запропонований лист експертизи, базується на узагальненні методик дослідження складових менеджменту персоналу, а саме – за моделями: К. Карналла; Д. Надлера та М. Ташмена; Р. Бекхарда та Р. Харріса; Р. Квіна та Дж. Рорбаха; Т. Парсонса тощо. Це дозволяє визначити: розуміння персоналом цілей та завдань підприємства; якість організаційної структури, її адекватність щодо завдань підприємства; рівень комунікації між працівниками; якість системи мотивації персоналу; наявність механізмів ресурсного забезпечення діяльності персоналу; лідерську позицію керівництва; результативність діяльності тощо. Застосування

на підприємстві листа експертизи допоможе виявити "вузькі місця", визначити можливі причини виниклих проблем у сфері менеджменту персоналу; запропонувати можливі варіанти рішень – на відміну від аналізу динаміки даних фінансових показників, де можлива тільки "фіксація" проблеми на підприємстві.

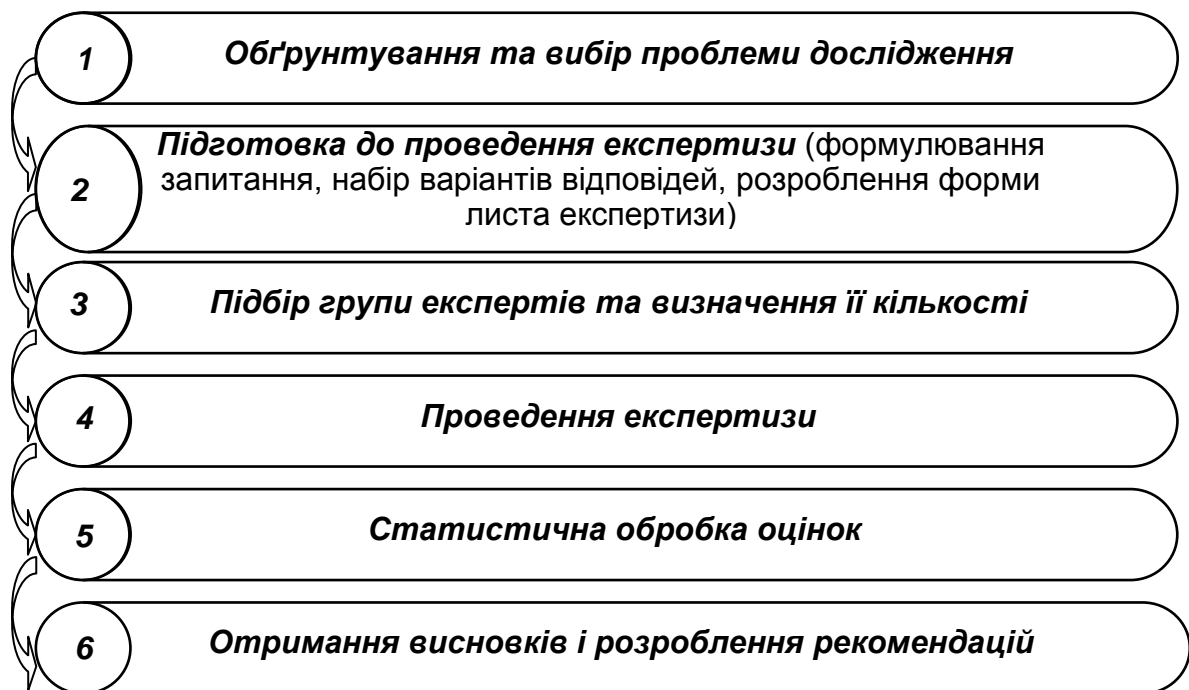


Рис. 3.4. Послідовність процедури підготовки та проведення соціологічної експертизи (узагальнено на основі [62; 79])

Необхідно зазначити, що підбір групи експертів і визначення їх вичерпної кількості є достатньо важким завданням. Так, найбільш популярним підходом щодо простого вирішення цієї проблеми є встановлення максимальної і мінімальної меж чисельності групи. Цей підхід ґрунтується на врахуванні двох умов: стабілізації середньої оцінки прогнозованої характеристики та високої середньої компетентності групи експертів.

Згідно з першою умовою (припустимо, що існує група експертів, компетентність яких є максимальною, тобто середнє значення їх оцінок можна вважати правильним) було розраховано максимальну чисельність групи експертів (n_{\max}) [EO]:

$$C \times K_{\max} \leq \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n_{\max}}, \quad (3.1)$$

де C – константа;

K_i – компетентність i -го експерта;

K_{\max} – максимально можлива компетентність.

Для визначення константи необхідно провести голосування. Так, якщо за групу подано $2/3$ голосів присутніх, то вона вважається обраною [165, с. 50]. Ураховуючи це, необхідно визначити максимальну кількість експертів за такою формулою (3.2):

$$n_{\max} \leq \frac{3}{2} \times \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{K_{\max}}. \quad (3.2)$$

Відповідно до другої умови (припустимо, що включення чи виключення експерта з групи незначно впливає на середню оцінку прогнозованої величини) необхідно розрахувати середню помилку внаслідок включення (виключення) експерта [142] :

$$\frac{B - B'}{B_{\max}} < E, \quad (3.3)$$

де E – задана середня помилка внаслідок включення (виключення) експерта (припустимо, вона дорівнює 0,1);

B – середня оцінка прогнозованої величини в балах, яка дана експертами;

B' – середня оцінка в балах, якщо виключений (чи включений) один експерт;

B_{\max} – максимально можлива оцінка прогнозованої величини.

Отже, формула 3.3 має вид: $0,0026 < 0,1$.

Мінімальну кількість експертів (n_{\min}) залежно від припустимої середньої помилки необхідно визначити за формулою [142] :

$$n_{\min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{E} + 5 \right). \quad (3.4)$$

Зважаючи на важливість порушених питань, які стосуються також подальшого витрачання ресурсів і капіталовкладень у персонал, необхідно провести додаткову статистичну обробку вихідних даних з метою підвищення достовірності й обґрунтованості отриманих результатів. Для цього слід: урахувати коефіцієнт компетентності експертів; провести статистичне

вирівнювання рядів оцінок щодо кожної відповіді; визначити коефіцієнти згоди експертів для кожної з відповідей і в цілому за експертизою. Розрахунки проводяться у певній послідовності (рис. 3.5).

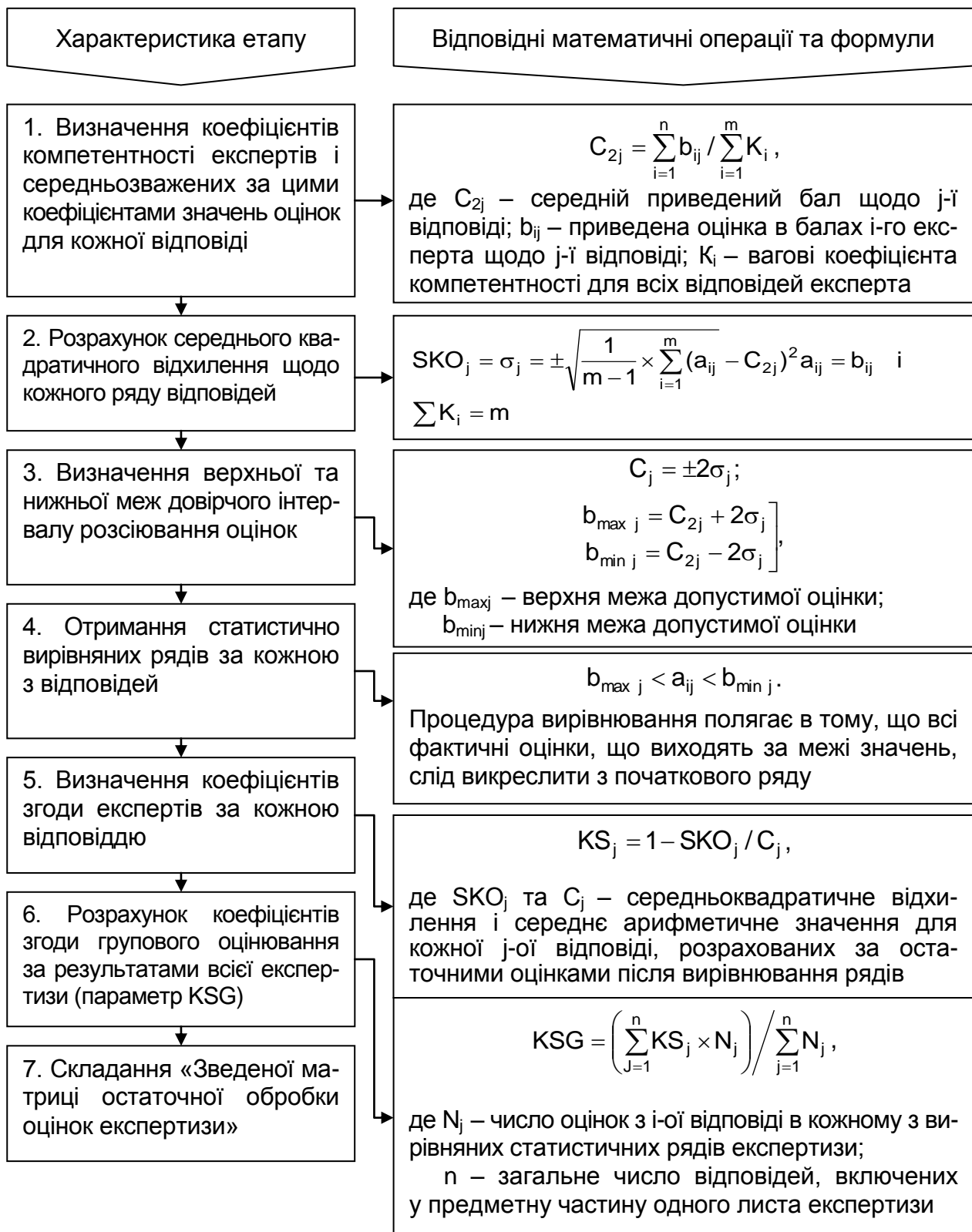


Рис. 3.5. Блок-схема повного алгоритму проведення соціологічної експертизи (побудовано на основі узагальнення [57, с. 186])

Зведена матриця остаточної обробки оцінок соціологічної експертизи, подана в табл. Л.1 додатка Л, потребує заповнення таких складових: фактичний середній бал (ФСБ); попередній ранг впливу (ПРВ); наведений середній бал (НСБ); середньоквадратичне відхилення (СКВ); верхня допустима межа оцінок (D_{\max}); нижня допустима межа оцінок (D_{\min}); остаточної середній бал (ОСБ); остаточної ранг впливу (ОРВ); коефіцієнт згоди остаточної (КЗО); коефіцієнт згоди груповий (КЗГ).

Зазначимо, що зведена матриця дозволяє порівняти попередні й остаточної оцінки, встановити, чи змінилися ранги впливу внаслідок вирівнювання рядів, оцінити ступінь згоди експертів. Окрім цього, повна статистична обробка оцінок соціологічної експертизи дає можливість зробити досить обґрунтовані висновки про значущість певної проблеми в колективі. У результаті встановлюється так званий рейтинг кожної відповіді.

Після отримання даних складається підсумкова таблиця результатів експертизи, в якій на змістовному рівні відображається проранжований ряд відповідей, розташованих у порядку убутання значущості кожної відповіді, які доповнюються відповідною величиною остаточної середнього бала та коефіцієнтами згоди.

У результаті проведених розрахунків максимальна кількість експертів склала 35 осіб, а мінімальна – 18 осіб. Отже, чисельність експертної групи встановлюється в межах $n_{\min} \leq n \leq n_{\max}$.

У рамках дослідження, а саме – аналізу організаційної та економічної складових забезпечення ефективності менеджменту персоналу, запропоновано обрати експертну групу, що складається з 27 осіб. До її складу ввійшли керівники, провідні фахівці відділу управління персоналом і працівники з досліджуваних промислових підприємств. Матриця попередньої обробки оцінок експертизи подана у табл. М.1, М.2 додатка М.

Наступним етапом визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу є побудова матриці розміщення промислових підприємств у площині "рівень економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу – рівень організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу" (рис. 3.6).

Останній етап включає розроблення рекомендацій та обґрунтування заходів щодо підвищення якості організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу для кожного квадранта (табл. 3.2).

Рівень організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу	Високий [0,63 – 1]	<i>Квадрант 7</i> Підприємство ефективно здійснює організаційне забезпечення менеджменту персоналу, що пояснюється високим рівнем морально-психологічного клімату та результативною корпоративною культурою, але негативним моментом є відсутність можливості проводити професійну підготовку персоналу власними силами	<i>Квадрант 8</i> Підприємство проводить активну кадрову політику, має розроблені програми рекрутингу та заміщення персоналу, професійного навчання на власній базі та з відривом від виробництва, реалізує політику соціального розвитку, сприяння винахідництву та раціоналізаторству	<i>Квадрант 9</i> Підприємство реалізує проактивну кадрову політику. Керівництво усвідомлює важливість такого ресурсу, як персонал, тому створює сприятливі умови для його роботи, надає потужну виробничу та технологічну базу, стабільно готує працівників у власному учбовому центрі
	Середній [0,37 – 0,63]	<i>Квадрант 4</i> У системі менеджменту підприємства є недоліки в сфері охорони праці та ергономічних характеристиках, немає можливості для підвищення техніко-технологічного оснащення виробництва через відсутність коштів для розвитку	<i>Квадрант 5</i> На підприємстві недостатньо інвестуються кошти у персонал, тому часто виникають проблеми з необхідністю підвищення кваліфікації робітників, їх оцінювання, адаптацією, соціальним розвитком	<i>Квадрант 6</i> На підприємстві є резерви для проведення більш якісної та цілеспрямованої кадрової політики. Здійснення оцінювання, адаптації, професійного розвитку персоналу переважно є формальним
	Низький [0 – 0,36]	<i>Квадрант 1</i> На підприємстві спостерігається пасивна кадрова політика, що пояснюється низьким рівнем матеріального забезпечення праці персоналу та наявністю постійної потреби в кваліфікованих працівниках	<i>Квадрант 2</i> На підприємстві відсутнє стратегічне бачення щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу, спостерігається висока плинність персоналу, дефіцит у кадрах покривається переважно за рахунок набору малокваліфікованого персоналу	<i>Квадрант 3</i> Підприємств характеризується неефективною кадровою стратегією. Кадрові заходи щодо наймання персоналу спрямовані на швидкий підбір уже кваліфікованих робітників і мають безсистемний характер
	Низький [0 – 0,36]	Середній [0,37 – 0,63]	Високий [0,63 – 1]	
Рівень економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу				

Рис. 3.6. Матриця розміщення підприємств "Рівень економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу – рівень організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу"

**Заходи щодо підвищення якості організаційно-економічного
забезпечення ефективності менеджменту персоналу**

Квадранти	Першочергові заходи
1	2
Квадрант 1 "низький – низький"	Першочергові заходи підприємства пов'язані з виконанням мінімальних вимог стосовно забезпечення ефективності менеджменту персоналу та потребують мобілізації внутрішніх ресурсів з метою підвищення рівня організації праці та створення системи визначення потреб у професійному розвитку персоналу
Квадрант 2 "низький – середній"	Аудит причин плинності кадрів;упровадження не тільки системи нематеріальної мотивації на підприємстві, але і застосування надбавки за вислугу років, від якої також буде залежати розмір заробітної плати працівників, що в підсумку знизить наявну на підприємстві плинність персоналу
Квадрант 3 "низький – високий"	Удосконалення корпоративної культури та впровадження програми її розвитку, формування джерел пошуку й ефективних методів перевірки знань і навичок претендентів на етапі наймання персоналу, створення умов для збереження провідних кадрів, забезпечення кадрової безпеки
Квадрант 4 "середній – низький"	Забезпечення працівників безпечними та комфортними умовами праці, підтримка стабільності кадрового складу, проведення навчання та інформування персоналу з питань охорони праці, промислової та пожежної безпеки
Квадрант 5 "середній – середній"	Підвищення рівня кадрового потенціалу, забезпечення високого рівня якості трудового життя, реалізація програм кадрового резерву та створення можливостей просування по службі
Квадрант 6 "середній – високий"	Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці за рахунок надання стабільної заробітної плати та забезпечення соціального захисту робітників, щорічного проведення професійного навчання персоналу, застосування професійно-психологічного підбору
Квадрант 7 "високий – низький"	Формування корпоративного духу підприємства та підвищення рівня залученості працівників через матеріальні заохочення за сумлінну працю та дотримання трудової дисципліни. Також підприємство повинно в більшій мірі зорієнтуватися на підготовку молодих кадрів за рахунок створення інституту наставництва, виховання молодих робітників на власній виробничій базі. У цьому контексті необхідно простимулювати додаткове навантаження наставника та ввести надбавку в розмірі 15% від його окладу на період адаптації дорученого йому робітника, що також мінімізує несумлінне ставлення з боку наставника до поставленого завдання

1	2
Квадрант 8 "високий – середній"	Використання існуючих резервів для проведення більш якісної та цілеспрямованої кадрової політики, підготовки працівників на власній учбовій базі. Використання коучингових інструментів у роботі з персоналом, які сприятимуть розвитку професійних та особистісних якостей, формування лояльності до підприємства шляхом розроблення та впровадження відповідної програми
Квадрант 9 "високий – високий"	Розроблення та впровадження ефективного механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що буде позитивно сприйнято всіма працівниками, має передбачати реалізацію програм з підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення мотиваційних механізмів, реалізацію програм планування кар'єри для розвитку персоналу тощо

Практична реалізація запропонованого методичного підходу була здійснена на ПАТ "Завод "Південкабель". Результати оцінювання компетентності потенційних експертів ПАТ "Завод "Південкабель" подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати оцінювання компетентності експертів

Експерти	Оцінка	Експерти	Оцінка
Експерт 1	4	Експерт 15	5
Експерт 2	5	Експерт 16	5
Експерт 3	5	Експерт 17	4
Експерт 4	3	Експерт 18	5
Експерт 5	4	Експерт 19	5
Експерт 6	3	Експерт 20	4
Експерт 7	5	Експерт 21	5
Експерт 8	4	Експерт 22	4
Експерт 9	4	Експерт 23	5
Експерт 10	4	Експерт 24	4
Експерт 11	4	Експерт 25	5
Експерт 12	5	Експерт 26	5
Експерт 13	4	Експерт 27	4
Експерт 14	3		

Отриманий проранжований ряд переваг можна інтерпретувати таким чином. На досліджуваному підприємстві усі працівники в контексті

організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу усвідомлені щодо необхідності та неминучості змін, вигоді переваг, які нові методи принесуть кожному робітнику та підприємству в цілому. Окрім цього, ефективна комунікація допомагає роз'ясненню необхідності та переваг участі лінійних керівників в управлінні персоналом. Що стосується економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві реалізуються такі дії: персонал підприємства проінформований про пільги та стимули матеріального та нематеріального характеру, здійснюється економічне оцінювання залучення зовнішніх ресурсів для підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Розрахунок коефіцієнта конкордації ($W = 0,85$), результати якого подано в табл. Н.1 додатка Н, дозволяє стверджувати про узгодженість думок експертів і достовірність отриманих оцінок, що тільки підтверджує якість дослідження.

Зведена матриця остаточної обробки оцінок соціологічної експертизи, яка була проведена на ПАТ "Завод "Південкабель", розміщена в табл. 3.4, 3.5.

Таблиця 3.4

Зведена матриця остаточної обробки оцінок соціологічної експертизи рівня організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу ПАТ "Завод "Південкабель"

ПНВ	Попередня оцінка		Остаточна оцінка						
	ФСБ	ПРВ	НСБ	СКВ	D_{\max}	D_{\min}	ОСБ	ОРВ	КЗО
1	3,78	10	3,78	1,25	3,97	3,59	3,80	9	0,89
2	4,33	5	4,33	0,92	4,55	4,12	4,50	5	0,89
3	3,96	9	3,96	0,98	4,16	3,76	3,95	8	0,94
4	4,81	2	4,81	0,40	5,06	4,57	4,81	2	0,92
5	4,41	4	4,41	0,84	4,63	4,19	4,54	4	0,89
6	4,11	7	4,11	1,01	4,32	3,91	4,00	7	1,00
7	4,44	3	4,44	0,85	4,67	4,22	4,58	3	0,89
8	4,26	6	4,26	1,06	4,47	4,05	4,45	6	0,89
9	4,85	1	4,85	0,36	5,09	4,61	5,00	1	1,00
10	4,04	8	4,04	0,98	4,24	3,84	4,00	7	1,00
КЗГ = 0,926									

У табл. 3.4, 3.5 задіяні такі параметри: ПНВ – початковий номер відповіді; ФСБ – фактичний середній бал; ПРВ – попередній ранг впливу; НСБ – наведений середній бал; СКВ – середньоквадратичне відхилення; $D_{\text{макс}}$ – верхня допустима межа оцінок; $D_{\text{мін}}$ – нижня допустима межа оцінок; ОСБ – остаточний середній бал; ОРВ – остаточний ранг впливу; КЗО – коефіцієнт згоди остаточний; КЗГ – коефіцієнт згоди груповий.

Таблиця 3.5

Зведена матриця остаточної обробки оцінок соціологічної експертизи рівня економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу ПАТ "Завод "Південкабель"

ПНВ	Попередня оцінка		Остаточна оцінка						
	ФСБ	ПРВ	НСБ	СКВ	$D_{\text{макс}}$	$D_{\text{мін}}$	ОСБ	ОРВ	КЗО
1	2,22	8	2,22	0,80	2,33	2,11	2,00	8	1,00
2	3,07	6	3,07	1,14	3,23	2,92	3,06	6	0,85
3	3,48	4	3,48	1,01	3,66	3,31	3,55	4	0,87
4	3,56	3	3,56	1,31	3,73	3,38	3,94	1	0,94
5	3,44	5	3,44	1,01	3,62	3,27	3,54	5	0,87
6	4,07	1	4,07	1,24	4,28	3,87	3,92	2	0,93
7	2,96	7	2,96	1,34	3,11	2,81	3,00	7	1,00
8	3,59	2	3,59	1,22	3,77	3,41	3,84	3	0,90
КЗГ = 0,903									

Необхідно зазначити, що допустимий груповий коефіцієнт згоди має перебувати в межах $0,5 < \text{КЗГ} < 1$. З аналізу табл. 3.4, 3.5 видно, що він дорівнює 0,926 і 0,903, відповідно.

Узагальнення результатів щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу (рис. 3.7) дозволяє визначити, що на ПАТ "Завод "Південкабель" спостерігається високий рівень організаційного та середній рівень економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що дозволяє віднести дане підприємство до квадранта 8 матриці, поданої на рис. 3.6.

Отже, застосування такого простого і досить універсального способу експертного оцінювання, як соціологічна експертиза, дозволить провести відповідні дослідження з метою отримання фактичної інформації про стан персоналу, його поведінку та ступінь задоволеності працею, про ставлення до виробничої політики підприємства, громадську думку з найбільш важливих

питань економічної діяльності, перспектив розвитку підприємства. Сукупно це сприятиме отриманню постійної, достовірної та представницької інформації зі зворотного зв'язку задля розробки й ефективної реалізації управлінських рішень.

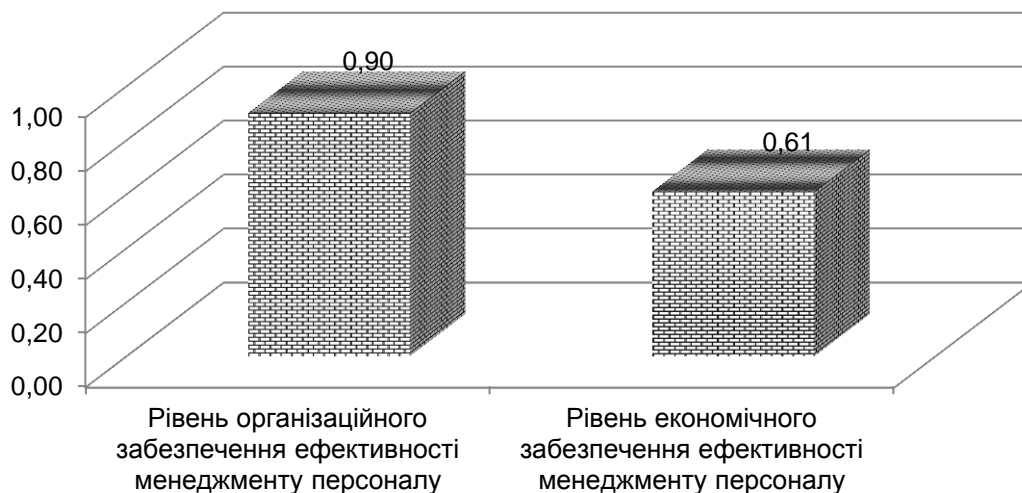


Рис. 3.7. Рівень організаційного та економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на ПАТ "Завод "Південкабель"

Окрім цього, особливістю реалізації запропонованого підходу на підприємстві є: можливість урахувати думки й інтереси більшості членів колективу: рішення всебічно обговорюються, а не нав'язуються або "впроваджуються" силою наказу.

Таким чином, запропонований методологічний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства, на відміну від інших, включає оцінювання як економічної, так і організаційної її складових з використанням соціологічної експертизи та матричного підходу для розміщення промислових підприємств у площині "рівень економічної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу – рівень організаційної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу". Реалізація рекомендацій дозволить підприємству забезпечити своєчасність та результативність прийняття управлінських кадрових рішень, визначити пріоритетні напрями його розвитку в сфері менеджменту персоналу та гарантувати підвищення якості процесів менеджменту.

3.3. Інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах

Сьогодні комплексне оцінювання 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 і про раціональність використання ресурсів, що знаходяться у його власності. Тому актуальним стає питання виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

У результаті проведеного дослідження виявлено, що, в цілому динаміка показників оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу не є стабільною. У зв'язку з цим постає необхідність пошуку новітніх шляхів із забезпечення ефективності менеджменту персоналу та ухвалення адаптованих управлінських рішень щодо її контролю. 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 і вдосконалення організаційної структури, створення або придбання об'єктів інтелектуальної власності та розвиток організаційної культури. Тому важливим напрямом дослідження стає моніторинг процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу.

Перш ніж коректно оперувати у роботі таким поняттям, як "моніторинг процесів формування та використання синтезованого капіталу", визначимо теоретичний базис категорії "моніторинг". Аналіз наукової літератури дозволяє визнати, що існує безліч формалізованих визначень розглядуваної категорії, які, у свою чергу, на пряму залежать від сфери використання поняття. Термін "моніторинг" (англ. "monitoring") означає "контроль", "спостереження", "відстеження". Узагальнення визначень цієї дефініції подане у табл. П.1 додатка П.

Отже, більшість науковців ототожнює моніторинг зі спостереженням. Особливістю моніторингу є саме синхронність процесів спостереження та замірювання на цій основі нових знань про стан об'єкта з подальшим

прогнозуванням і формуванням відповідного управлінського рішення. Застосування моніторингу дозволяє забезпечити об'єктивність, своєчасність і надійність отримуваних даних, що, у свою чергу, дозволить своєчасно й адекватно реагувати на ті чи інші зміни досліджуваного об'єкта.

Розглядаючи моніторинг як науково-практичний феномен, А. Майоров пропонує такі твердження [124, с. 28]:

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

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

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

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

кожна конкретна система моніторингу орієнтована на певного споживача.

Слід зазначити, що моніторинг процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу повинен здійснюватися з урахуванням таких принципів, як об'єктивність, безперервність і конструктивність. Принцип об'єктивності полягає в такому: отримані результати дослідження мають відображати реальний стан суспільно-політичних процесів і повинні базуватись на достовірній та повній інформації. Принцип безперервності полягає у необхідності постійного відстеження змін у досліджуваних процесах, що є сутнісною властивістю моніторингу.

Отже, моніторинг процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу забезпечить можливість своєчасного втручання і здійснення необхідних корекційних заходів у їх здійсненні в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

На основі вивчення та аналізу моніторингових процедур у вітчизняній та зарубіжній літературі [91; 124; 194] і з метою аналізу всіх аспектів комплексної діяльності підприємства щодо формування та використання синтезованого капіталу, враховуючи складність отримання необхідної інформації та переважну її суб'єктивність, було розроблено схему моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу. Схема передбачає реалізацію трьох етапів: підготовчий (інформаційне

забезпечення моніторингу); основний (реалізація моніторингу); завершальний (підведення підсумків) (рис. 3.8).

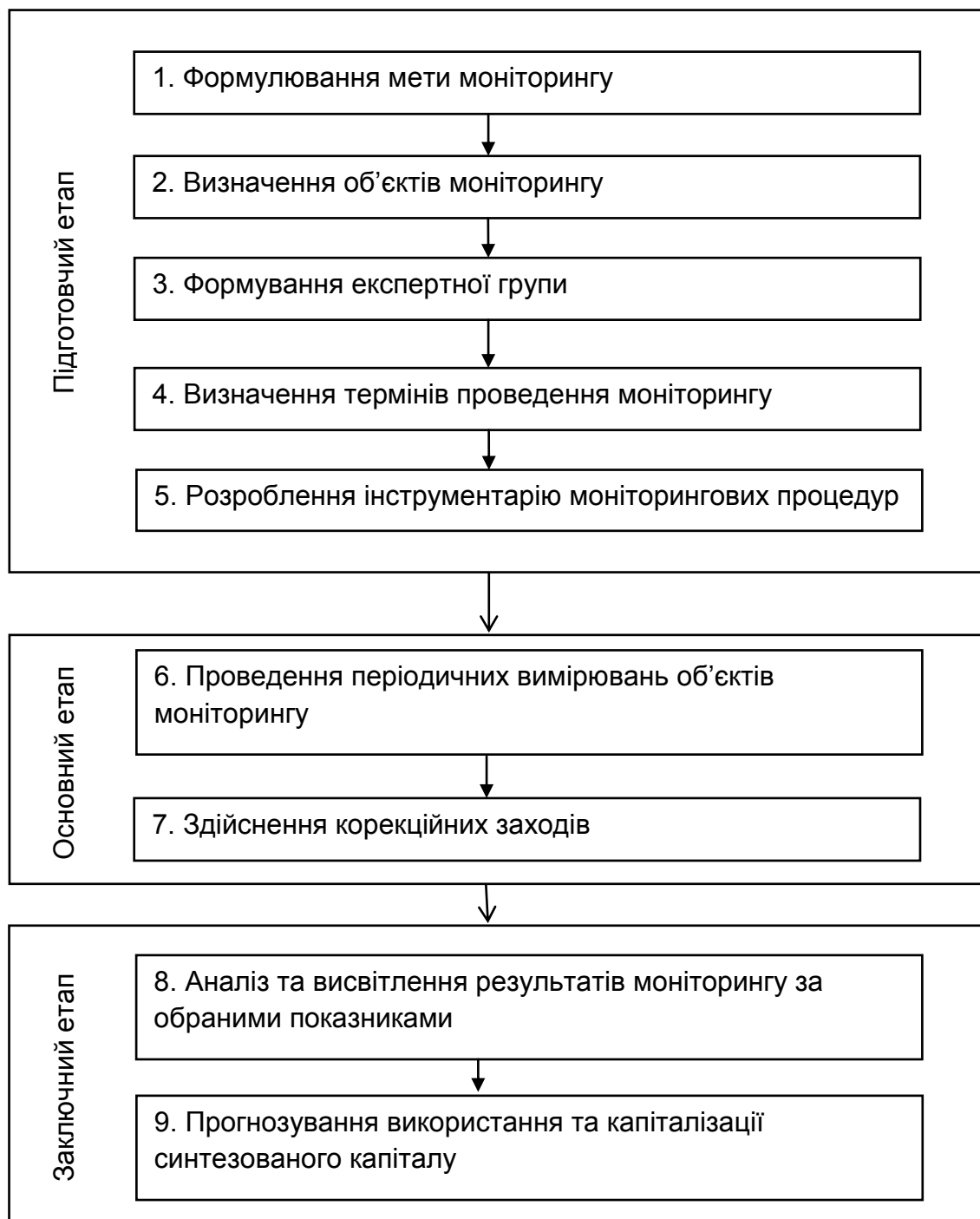


Рис. 3.8. Схема моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу

Надзвичайно важливим етапом моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу є підготовчий. Ціллю проведення етапу є систематизація базової інформації в контексті форму-

лювання мети та визначення об'єктів моніторингу, формування експертної групи, визначення термінів і розроблення інструментарію моніторингових процедур. Слід зазначити, що від правильної організації підготовчого етапу залежить достовірність даних, на основі яких у подальшому будуть ухвалюватись управлінські рішення.

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

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

Наступним кроком є формування експертної групи, що дозволить більш коректно та детально здійснювати моніторингові процедури за рахунок розподілу функціональних обов'язків між експертами, зі збирання та обробки інформації, розроблення інструментарію та висвітлення результатів моніторингу. До складу експертної групи можуть увійти керівники промислових підприємств, вчені, економісти та соціологи, незалежні місцеві експерти тощо.

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

Найбільш важливим і необхідним у схемі моніторингу формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу є розроблення інструментарію моніторингових процедур. У якості інструментарію можуть виступати: вся сукупність форм статистичної звітності; чинні стандарти та нормативи; анкети тощо. Необхідно акцентувати увагу на тому, що, розробляючи інструментарій для моніторингових процедур, важливо визначити та проаналізувати наявні методи, які дозволяють об'єктивно оцінити предмет моніторингу (табл. 3.6).

Аналіз табл. 3.6 дозволяє стверджувати, що існує значна кількість методів, за допомогою яких можна отримати інформацію про рівень формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу, кожен з яких має як свої переваги, так і свої недоліки.

Узагальнення та аналіз методів здійснення моніторингу
(згруповано на основі [62; 73; 79; 164; 279])

№ п/п	Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1	Аналіз документів (традиційний та контент-аналіз)	Сукупність методичних прийомів і процедур, застосовуваних для вилучення із документальних джерел інформації для вивчення процесів і явищ з метою вирішення певних дослідницьких завдань	Дозволяє отримувати дані про події, що відбулися, спостереження за якими вже неможливе	Можливість отримання суб'єктивної оцінки документа
2	Спостереження	Цілеспрямоване та систематизоване сприйняття будь-якого явища, риси, якості й особливості якого фіксуються спостерігачем	Відбувається безпосередній зв'язок з об'єктом дослідження	Обмеженість і певна локальність висновків про досліджуваний процес
3	Опитування (інтерв'ю, анкетування)	Метод збирання інформації про об'єкт у ході безпосереднього (інтерв'ю) або опосередкованого спілкування інтерв'юера й опитуваного шляхом реєстрації відповідей респондента	Простота та доступність в отриманні інформації, можливість опитати велику групу людей	Ризик отримання нерепрезентативної вибірки, неможливість контролювати правильність розуміння респондентами запитань
4	Експеримент	Загальний метод отримання в контрольованих і керованих умовах нових знань, в першу чергу про причинно-наслідкові відносини між явищами і процесами	Дозволяє надійніше за інші методи досліджувати певні соціально-економічні явища	Складність в організації та проведенні експерименту
5	Метод експертних оцінок	Метод організації роботи з фахівцями-експертами й обробки думок експертів, виражених в кількісній і/або якісній формі з метою підготовки інформації для ухвалення рішень	В умовах дефіциту можливість використання інформації та створення експертної комісії у складі висококваліфікованих фахівців, які мають професійний досвід	Певна суб'єктивність оцінки та складність обробки отриманих результатів

1	2	3	4	5
6	Статистичний метод	Ґрунтується на статистичному аналізі з використанням середніх величин, індексів, дисперсії, варіації та застосуванням кореляційного і регресійного аналізу	Дозволяє прогнозувати показники використання та капіталізації синтезованого капіталу	Складність правильного визначення виду залежності та вибору способу аналізу
7	Кваліметрія	Галузь знань, що охоплює методи отримання кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів, пов'язаних з діяльністю людини	Можливість оцінити якість процесів, які неможливо безпосередньо виміряти	Відсутність єдиного підходу до отримання та подання результатів оцінювання

Ураховуючи це, запропоновано використовувати цілий комплекс методів з акцентом на статистичних, що дозволить показати системність, комплексність та обґрунтованість результатів моніторингу.

Поєднання анкетування та інтерв'ювання в опитуванні цільової аудиторії дозволить скоротити витрати ресурсів на проведення дослідження (метод анкетування) та підтримувати безпосередній контакт з респондентами (метод інтерв'ю). Комплекс заходів з проведення опитування повинен включати формулювання відповідних запитань, розроблення та тиражування необхідної кількості анкет, підготовку інтерв'юерів, збирання інформації, обробку анкет, підготовку аналітичного звіту за результатами опитування.

Однак найбільш прийнятними для досягнення поставленої мети дослідження є статистичні методи. Так, для виявлення взаємозв'язку між показниками синтезованого капіталу й ефективністю діяльності підприємства доцільним є використання регресійного аналізу. Саме методи кореляції та регресії дозволяють описати характер зв'язків, дати кількісну оцінку тісноти залежності та сили впливу конкретних чинників на результат [163, с. 5]. Слід зазначити, що одним із прийомів побудови рівняння регресії за умови множинної залежності є покроковий аналіз, який передбачає послідовне включення та виключення факторів з моделі [222, с. 93].

Ураховуючи те, що синтезований капітал як поняття в економічній науці поєднує інтелектуальний, людський та соціальний капітал, було проаналізовано наукові напрацювання вчених щодо оцінювання цих

складових капіталу й узагальнено їх у систему відповідних показників (табл. Р.1 – Р.3 додатка Р).

Зазначимо, що соціальний капітал розглянуто в контексті аналізу показників ефективності взаємодії в колективі, дисципліни, рівня довіри та стану організаційної культури. Людський капітал пропонується розглядати в контексті аналізу показників кількісних і якісних характеристик персоналу (чисельність, вікова, освітня та професійно-кваліфікаційна структура) й інвестування в персонал.

У результаті дослідження та виявлення певної кількості показників, що мали незначні навантаження та вплив, а також з огляду на доступність і змістовність статистичної інформації на досліджуваних підприємствах, запропоновано систему показників оцінювання процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу (табл. 3.7, 3.8).

Зробимо два зауваження щодо застосування вихідної інформації та особливостей застосування регресійного аналізу для визначення рівня формування та використання синтезованого капіталу та визначення їх впливу на рівень капіталізації підприємства:

як видно з табл. Р.1 – Р.3 додатка Р, у вихідних даних зустрічаються абсолютні показники, які мають різні одиниці вимірювання, що обґрунтовує доцільність проведення процедури їх стандартизації;

як зазначають О. Раєвнева і Н. Голіяд [177], залежно від мети дослідження інформаційна база може формуватися або у часовому, або у порівняльному розрізі.

У першому випадку визначаються тенденції розвитку промислових підприємств у динаміці, у другому – місце кожного з підприємств у загальній їх сукупності.

Отже, інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу базується на статистичних результатах господарської діяльності промислових підприємств і 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 з метою пошуку прихованих закономірностей у кожній групі. Це дозволить виявити слабкі сигнали, які можливо використовувати для формування рішень щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу.

**Система показників для оцінювання процесів формування та використання
синтезованого капіталу**

Показники управління	Показники	Позначення	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3	4	5
p1	Частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	Чвкпо	$\text{Вкпо} / \text{Вп}$	Вкпо – витрати на культурно-побутове обслуговування працівників, тис. грн; Вп – загальні витрати на персонал, тис. грн
p2	Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал	Чвсз	$\text{СЗ} / \text{Вп}$	СЗ – відрахування на соціальні заходи, тис. грн; Вп – загальні витрати на персонал, тис. грн
p3	Коефіцієнт трудової дисципліни	Ктд	$\text{Кд} = \text{Тф} - \text{Тн} / \text{Тф}$	Тн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Тф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів
p4	Частка НМА на одного працівника	Чнма	$\text{НМА} / \text{Чср}$	НМА – обсяг нематеріальних активів, тис. грн; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
p5	Обсяг прибутку на одного працівника	Оп	$\text{П} / \text{Чср}$	П – прибуток підприємства (чистий фінансовий результат), тис. грн; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
p6	Частка працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам	Чпсгу	$\text{Чсгн} / \text{Чср}$	Чсгн – кількість працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, осіб; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
p7	Коефіцієнт приросту персоналу	Кпп	$(\text{Чср}_{\text{зв}} - \text{Чср}_{\text{п}}) / \text{Чср}_{\text{п}}$	Чср _{зв} – середньооблікова чисельність працівників у звітному році, осіб; Чср _п – середньооблікова чисельність персоналу у попередньому році, осіб

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
p8	Коефіцієнт загального обороту кадрів	Кзок	$(Чп + Чз) / Чср$	Чп, Чз – загальна кількість прийнятих і звільнених працівників за певний період, осіб; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
p9	Коефіцієнт плинності персоналу	Кп	$Чвиб / Чср$	Чвиб – чисельність працівників підприємства, які вибули за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, осіб
p10	Продуктивність праці	Пп	$V / Чр$	V – обсяг виготовленої продукції, тис. грн; Чр – чисельність робітників, осіб
p11	Частка працівників, які мають вищу освіту	Чво	$Чв / Чср$	Чв – кількість працівників підприємства, які мають вищу освіту, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу в попередньому році, осіб
p12	Частка працівників, які отримують пенсію	Чоп	$Чп / Чср$	Чп – кількість працівників, які отримують пенсію; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
p13	Темп зростання середньомісячної заробітної плати	Тззп	$СЗ / п_зв / / СЗ / п_п,$	СЗ/п_зв – середня заробітна плата у звітному році, грн; СЗ/п_пл – середня заробітна плата у попередньому році, грн
p14	Зарплатоємність	З	$Фзп / ЧД$	Фзп – фонд заробітної плати, тис. грн; ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн
p15	Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня в галузі	Кзпг	$Зф / Зр$	Зф – фактична середня зарплата працівника, грн; Зр – середньоринкова або середня зарплата в галузі, грн
p16	Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку	Тфопп	$Тфоп / Тчп$	Тфоп – темп зростання фонду оплати праці; Тчп – темп зростання чистого прибутку
p17	Частка додаткової зарплати в основній	Чдод	$Зд / Зосн$	Зд – зарплата додаткова, грн; Зосн – зарплата основна, грн

Закінчення табл. 3.7

1	2	3	4	5
p18	Рентабельність витрат на персонал	Рвп	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ВП}} \times 100$	ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн; ВП – витрати на персонал, тис. грн
p19	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	Чвн	$\frac{\text{Впн}}{\text{Вп}}$	Впн – витрати на професійне навчання персоналу, тис. грн; Вп – витрати на персонал, тис. грн
p20	Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства	Чопов	$\frac{\text{Воп}}{\text{ОВ}}$	Воп – витрати на оплату праці, тис. грн; ОВ – операційні витрати, тис. грн
p21	Частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства	Чповов	$\frac{\text{Вп}}{\text{ОВ}}$	Вп – преміальні виплати, тис. грн; ОВ – операційні витрати, тис. грн
p22	Частка працівників, яких навчено новим професіям на підприємстві	Чпнп	$\frac{\text{Чпнв}}{\text{Чпн}}$	Чпнв – кількість працівників, яких навчено новим професіям безпосередньо на виробництві, осіб; Чпн – кількість працівників, яких протягом певного проміжку часу навчено новим професіям (пройшли первинну професійну підготовку, перепідготовку), осіб
p23	Коефіцієнт розвитку персоналу	Крп	$\frac{\text{Врп}}{\text{Чпппк}}$	Врп – витрати на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн; Чпппк – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб
p24	Частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації	Чппн	$\frac{\text{Чп}}{\text{Чср}}$	Чп – кількість працівників, які протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
p25	Частка персоналу, зайнятого в НДДКР	Чпнддкр	$\frac{\text{Пн}}{\text{Чср}}$	Пн – кількість працівників, зайнятих у НДДКР (винахідники та раціоналізатори), осіб; Чср – середньооблікова чисельність працівників, осіб
p26	Рентабельність виробництва	Рв	$\frac{\text{Прп}}{\text{Вврп}} \times 100$	Прп – прибуток від реалізації продукції (фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток), тис. грн; Вврп – витрати на виробництво та реалізацію продукції (собівартість реалізованої продукції), тис. грн

Показники оцінки капіталізації синтезованого капіталу

Цільові показники	Показники	Позначення	Формула розрахунку	Пояснення
у1	Коефіцієнт капіталізації	Кк	$(ДЗ + ПЗ)/ВК$	ДЗ – довгострокові зобов'язання, тис. грн; ПЗ – поточні зобов'язання, тис. грн; ВК – власний капітал, тис. грн
у2	Темп зростання власних оборотних коштів	Тзвок	$(ВК_{зр} - НОА_{зр}) / (ВК_{пр} - НОА_{пр})$	ВК _{зр} , ВК _{пр} – власний капітал у звітному та попередньому році, тис. грн; НОА _{зр} , НОА _{пр} – необоротні активи у звітному та попередньому році, тис. грн
у3	Темп зростання додаткового капіталу	Тздк	$ДК_{зр} / ДК_{пр}$	ДК _{зр} , ДК _{пр} – додатковий капітал у звітному та попередньому році, тис. грн
у4	Темп зростання частки нематеріальних активів у сумі активів підприємства	Тзчна	$НА_{зр} / А_{зр} / НА_{пр} / А_{пр}$	НА _{зр} , НА _{пр} – залишкова вартість нематеріальних активів у звітному та попередньому році, тис. грн; А _{зр} , А _{пр} – підсумок балансу, у звітному та попередньому році, тис. грн
у5	Економічний результат від інвестування в персонал	ЕРіп	$Зп / Вп$	Зп – збільшення прибутку, тис. грн; Вп – витрати на персонал, тис. грн
у6	Частка витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у собівартості продукції	Чвпсп	$(Воп + Всз) / Сп$	Воп – витрати на оплату праці, тис. грн; Всз – відрахування на соціальні заходи, тис. грн; Сп – собівартість продукції, тис. грн

Для здійснення дослідження були реалізовані такі положення:

1) виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу проведене з урахуванням комплексного характеру всіх аспектів діяльності підприємств і визначенням ключової ролі соціального, людського та інтелектуального капіталу;

2) джерелом інформаційного забезпечення моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу в контексті проведення кореляційно-регресійного аналізу обрана фінансова та статистична звітність (Звіт про фінансові результати, Баланс) одинадцяти 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 найбільш згадувані у науковій літературі в аспекті вирішення завдань з оцінювання, діагностування та аналізу інтелектуального, людського та соціального капіталу, економічного стану підприємства, наведені у табл. 3.7;

4) вхідними взяті показники, використовувані 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, які мають вищу освіту; p_{12} – частка працівників, які отримують пенсію; p_{13} – темп зростання середньомісячної заробітної плати; p_{14} – зарплатоємність; p_{15} – коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня в 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 оцінювання капіталізації синтезованого капіталу, обрані вихідними показниками для економіко-математичного моделювання;

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

6) проведені періодичні вимірювання об'єктів моніторингу з використанням запропонованих регресійних моделей дозволили визначити рівень формування та використання синтезованого капіталу, проаналізувати слабкі місця та виявити сильні сторони промислових підприємств, які необхідно врахувати на наступному етапі. Саме здійснення корекційних заходів дозволить досягти бажаної якості процесів та ефективних результатів управління синтезованим капіталом.

Необхідно зазначити, що кількісне оцінювання характеру та тісноти зв'язку показників p_1 – p_{25} проводилося за допомогою парних коефіцієнтів кореляції, розрахованих за формулою, яка в економічній літературі отримала назву "критерій згоди Пірсона" [221]. Результати розрахунків наведено у табл. 3.9, де показано, що в цілому обрані на попередньому етапі показники p_1 – p_{25} не мають високої кореляції між собою, але слід визначити значущу кореляцію між p_4 , p_{14} , p_{21} , p_{25} .

У результаті проведеного кластерного аналізу (підрозділ 2.3) з використанням евклідової відстані та методу K-means було визначено три кластери, які було обґрунтовано згідно з гіпотезою щодо існування трьох підмножин підприємств, які характеризуються низьким, середнім і відносно високим рівнем ефективності менеджменту персоналу.

Таблиця 3.9

Кореляційний аналіз показників формування та використання синтезованого капіталу

	p ₁	p ₂	p ₃	p ₄	p ₅	p ₆	p ₇	p ₈	p ₉	p ₁₀	p ₁₁	p ₁₂	p ₁₃	p ₁₄	p ₁₅	p ₁₆	p ₁₇	p ₁₈	p ₁₉	p ₂₀	p ₂₁	p ₂₂	p ₂₃	p ₂₄	p ₂₅
p ₁	1,0	-0,3	0,2	-0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	-0,2	0,3	0,0	-0,2	0,0	-0,3	0,2	0,0	0,4	0,2	0,2	-0,4	0,0	0,0	0,4	0,2	0,1
p ₂	-0,3	1,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	-0,1	0,1	-0,4	0,0	0,2	0,1	0,4	-0,1	0,0	-0,1	0,0	-0,1	0,4	0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0
p ₃	0,2	0,0	1,0	0,0	0,4	0,1	0,0	0,2	0,1	0,3	0,2	-0,3	0,1	-0,1	0,2	0,0	0,4	0,4	0,1	-0,1	0,4	0,0	0,2	0,0	0,1
p ₄	-0,1	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1	0,0	-0,2	-0,1	0,0	0,0	0,4	0,0	0,2	0,1	-0,1	-0,1	0,1	0,2	0,0	-0,2	-0,1
p ₅	0,1	0,0	0,4	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,3	0,4	0,0	0,1	-0,2	0,3	0,0	0,2	0,9	0,0	0,0	0,3	0,0	0,1	0,0	0,2
p ₆	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	1,0	0,0	0,1	0,1	0,0	-0,2	-0,1	0,0	-0,1	0,1	0,1	-0,1	0,0	0,4	-0,1	-0,1	0,1	-0,2	0,3	0,0
p ₇	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,3	-0,1	0,0	-0,1	0,0	-0,2	0,1	0,1	0,4	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	-0,1	0,0
p ₈	0,1	-0,1	0,2	-0,1	0,0	0,1	0,3	1,0	0,5	0,3	0,1	-0,2	0,1	-0,1	0,4	0,2	0,1	0,0	0,2	-0,3	-0,1	0,0	0,0	0,4	0,0
p ₉	-0,2	0,1	0,1	-0,1	-0,1	0,1	-0,1	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	-0,3	0,2	-0,1	-0,1	0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,1	-0,1
p ₁₀	0,3	-0,4	0,3	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3	0,0	1,0	0,2	-0,5	0,0	-0,6	0,5	0,0	0,4	0,2	0,0	-0,6	0,0	-0,3	-0,1	0,0	0,0
p ₁₁	0,0	0,0	0,2	-0,2	0,4	-0,2	-0,1	0,1	0,0	0,2	1,0	0,1	0,1	0,0	0,1	-0,2	0,0	0,4	-0,1	0,3	0,4	-0,2	-0,1	-0,2	0,0
p ₁₂	-0,2	0,2	-0,3	-0,1	0,0	-0,1	0,0	-0,2	0,0	-0,5	0,1	1,0	0,2	0,3	-0,4	-0,1	-0,4	0,0	0,0	0,4	-0,2	0,0	0,1	-0,1	0,0
p ₁₃	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	-0,2	0,1	-0,3	0,0	0,1	0,2	1,0	0,0	0,2	-0,2	-0,1	0,2	0,2	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,2	0,0
p ₁₄	-0,3	0,4	-0,1	0,0	-0,2	-0,1	0,1	-0,1	0,2	-0,6	0,0	0,3	0,0	1,0	-0,3	0,0	-0,1	-0,2	-0,2	0,7	0,0	0,1	0,0	-0,2	-0,1
p ₁₅	0,2	-0,1	0,2	0,4	0,3	0,1	0,1	0,4	-0,1	0,5	0,1	-0,4	0,2	-0,3	1,0	0,1	0,2	0,2	0,3	-0,3	0,1	0,0	0,1	0,3	0,2
p ₁₆	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,4	0,2	-0,1	0,0	-0,2	-0,1	-0,2	0,0	0,1	1,0	0,2	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
p ₁₇	0,4	-0,1	0,4	0,2	0,2	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,0	-0,4	-0,1	-0,1	0,2	0,2	1,0	0,3	0,0	-0,4	0,3	0,0	0,2	-0,2	0,1
p ₁₈	0,2	0,0	0,4	0,1	0,9	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,2	0,4	0,0	0,2	-0,2	0,2	0,0	0,3	1,0	0,1	0,0	0,3	0,0	0,1	-0,1	0,2
p ₁₉	0,2	-0,1	0,1	-0,1	0,0	0,4	0,0	0,2	-0,1	0,0	-0,1	0,0	0,2	-0,2	0,3	0,0	0,0	0,1	1,0	-0,2	0,0	-0,1	0,2	0,3	0,2
p ₂₀	-0,4	0,4	-0,1	-0,1	0,0	-0,1	0,1	-0,3	-0,1	-0,6	0,3	0,4	0,0	0,7	-0,3	-0,1	-0,4	0,0	-0,2	1,0	0,3	0,1	-0,1	-0,2	0,0
p ₂₁	0,0	0,1	0,4	0,1	0,3	-0,1	0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,4	-0,2	0,0	0,0	0,1	0,0	0,3	0,3	0,0	0,3	1,0	0,0	-0,1	-0,3	0,3
p ₂₂	0,0	-0,1	0,0	0,2	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	-0,3	-0,2	0,0	-0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,1	0,0	1,0	-0,2	0,1	0,2
p ₂₃	0,4	-0,1	0,2	0,0	0,1	-0,2	0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,2	0,1	0,2	-0,1	-0,1	-0,2	1,0	0,3	0,0
p ₂₄	0,2	0,0	0,0	-0,2	0,0	0,3	-0,1	0,4	0,1	0,0	-0,2	-0,1	0,2	-0,2	0,3	0,0	-0,2	-0,1	0,3	-0,2	-0,3	0,1	0,3	1,0	0,1
p ₂₅	0,1	0,0	0,1	-0,1	0,2	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,2	0,0	0,1	0,2	0,2	0,0	0,3	0,2	0,0	0,1	1,0

У свою чергу, аналіз таблиці 3.10 дає змогу зробити висновки, що в цілому обрані показники $y_1 - y_7$ не мають високої кореляції між собою (> 0.7).

Таблиця 3.10

Розрахунок парних коефіцієнтів кореляції для показників оцінки капіталізації синтезованого капіталу на промислових підприємствах

	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	1.00	0.00	-0.02	-0.01	0.04	-0.13	0.00
y_2	0.00	1.00	-0.02	0.05	0.02	0.05	-0.01
y_3	-0.02	-0.02	1.00	0.15	-0.01	0.26	0.08
y_4	-0.01	0.05	0.15	1.00	-0.25	0.09	-0.02
y_5	0.04	0.02	-0.01	-0.25	1.00	0.01	0.01
y_6	-0.13	0.05	0.26	0.09	0.01	1.00	0.02
y_7	0.00	-0.01	0.08	-0.02	0.01	0.02	1.00

Отже, результати кластеризації дозволяють отримати три вибірки для побудови моделей лінійної регресії з метою пошуку залежності між цільовими показниками $y_1 - y_7$ (як підтвердив кореляційний аналіз) і показниками $p_1 - p_{25}$. Результати проведених розрахунків (параметри моделей, критерії адекватності) було зведено до табл. 3.11 – 3.13.

Для аналізу прихованих 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 чинників на цільові показники, повністю була виправдана. Тобто в управлінському аспекті стає зрозумілим, що є статистичне обґрунтування між зростанням (зменшенням) показників і зростанням цільових показників капіталізації синтезованого капіталу.

Узагальнення отриманої системи регресійних моделей (табл. 3.14) дозволяє зробити висновки, що на збільшення капіталізації синтезованого капіталу машинобудівних підприємств впливає матеріальне стимулювання персоналу.

Регресійні моделі, що відображають характер зв'язку між показниками у кластері 1

Y(dependent)	Статистично значущі показники (independent)	Рівняння залежності	Коефіцієнт множинної кореляції R	Коефіцієнт детермінації R ²	Критерій Фішера
Y ₁	p ₄ , p ₈ , p ₁₀ , p ₁₁ , p ₁₂ , p ₁₃ , p ₁₅ , p ₁₇ , p ₂₀ , p ₂₁ , p ₂₃	$Y_1 = 0,3463 - 1,185p_8 + 1,033p_{17} + 0,936p_{13} - 1,555p_{11} - 9,135p_4 + 0,442p_9 + 1,777p_{10} + 0,758p_{12} + 1,04p_{20} + 0,679p_{23} - 0,814p_{15} + 0,966p_{21} - 0,499p_{25}$	0,91	0,83	7,44
Y ₂	p ₁₇ , p ₁₈ , p ₂₃	$Y_2 = -0,0233 - 0,062p_{23} + 0,048p_{20} - 0,004p_{13} - 0,596p_4 + 0,082p_{26} + 0,224p_{17} - 0,109p_{18} + 0,12p_{15} - 0,128p_{21}$	0,79	0,63	4,63
Y ₃	-	$Y_3 = -0,086 - 0,012p_{11} - 0,01p_{24} + 0,016p_{22} + 0,012p_{26}$	0,58	0,33	3,62
Y ₄	p ₄ , p ₅ , p ₁₈ , p ₂₁	$Y_4 = 0,752 + 5,913p_4 - 1,687p_{18} + 1,488p_5 + 1,446p_{16} - 0,624p_{21} + 0,558p_{26} + 0,307p_{17}$	0,7	0,49	3,57
Y ₅	p ₁₃ , p ₁₈ , p ₂₄	$Y_5 = -0,054 + 1,501p_{18} + 0,571p_{13} - 0,862p_5 - 0,699p_{20} - 0,386p_{24} - 0,332p_{17} - 0,192p_{19} - 0,237p_{11}$	0,85	0,73	8,27
Y ₆	p ₂ , p ₄ , p ₁₂ , p ₁₄ , p ₁₇ , p ₂₄	$Y_6 = 0,005 + 0,909p_{14} - 0,143p_{20} + 0,086p_2 - 0,427p_{17} - 0,176p_{24} + 0,043p_{13} + 1,604p_4 - 0,079p_{23} + 0,467p_7 + 0,149p_{12} + 0,111p_{15} + 0,118p_{10} + 0,029p_{19} + 0,061p_{22}$	0,99	0,98	60,03
Y ₇	p ₁ , p ₂ , p ₅ , p ₈ , p ₉ , p ₁₁ , p ₁₂ , p ₁₄ , p ₁₉ , p ₂₂ , p ₂₃	$p_{26} = 0,186 - 0,416p_{14} - 0,082p_{18} + 1,307p_1 + 0,147p_{12} - 0,137p_{23} + 0,354p_5 + 0,222p_{16} - 0,079p_{10} - 0,302p_{22} + 0,255p_8 - 0,213p_9 - 0,098p_{19} + 0,612p_4 - 0,114p_{20} - 0,096p_2 - 0,126p_{11} + 0,106p_{21} + 0,053p_{24} + 0,047p_3$	0,99	0,99	88,64

Регресійні моделі, що відображають характер зв'язку між показниками у кластері 2

Y(dependent)	Статистично значущі показники (independent)	Рівняння залежності	Коефіцієнт множинної кореляції R	Коефіцієнт детермінації R ²	Критерій Фішера
Y ₁	p ₁ , p ₈ , p ₁₀ , p ₁₂ , p ₁₇ , p ₁₉ , p ₂₀	$Y_1 = 0,1319 - 0,481p_1 - 0,234p_8 + 0,851p_{10} + 0,522p_{12} + 0,47p_{17} + 0,354p_{19} + 0,517p_{20} - 0,173p_{11} - 0,139p_4 - 0,196p_5 - 0,256p_{21} - 0,22p_{14} + 0,216p_{22} + 0,226p_{23}$	0,599	0,359	3,01
Y ₂	p ₇ , p ₁₃ , p ₁₇	$Y_2 = -0,021 + 0,257p_7 + 0,401p_{13} + 0,23p_{17} - 0,114p_{26} - 0,174p_{15} - 0,154p_{12} - 0,117p_1$	0,496	0,246	3,81
Y ₃	p ₁₀ , p ₂₀	$Y_3 = 0,006 + 0,402p_{10} + 0,625p_{20} - 0,205p_{11} + 0,11p_{11} + 0,141p_{23} - 0,124p_{15}$	0,431	0,186	3,16
Y ₄	–	$Y_4 = -0,037 - 0,49p_{18} + 0,137p_2 - 0,241p_{11} - 0,138p_8 + 0,323p_5 - 0,163p_{22} + 0,183p_{21} + 0,143p_{24} - 0,111p_{19}$	0,444	0,198	2,19
Y ₅	p ₁₃ , p ₁₈	$Y_5 = 0,012 + 0,626p_{18} + 0,157p_{13} - 0,122p_1 + 0,104p_3$	0,72	0,52	22,98
Y ₆	p ₂ , p ₅ , p ₁₄ , p ₂₀ , p ₂₆	$Y_6 = 0,0008 + 0,948p_{14} + 0,266p_{26} + 0,143p_{20} + 0,091p_2 - 0,097p_5 + 0,0526p_{17} - 0,032p_{24}$	0,97	0,94	194,59
Y ₇	p ₁ , p ₃ , p ₄ , p ₅ , p ₁₀ , p ₁₄ , p ₂₀ , p ₂₁ , p ₂₂	$p_{26} = -0,0009 + 0,498p_5 - 0,764p_{14} + 0,272p_{20} + 0,038p_{25} + 0,115p_{22} - 0,202p_4 + 0,259p_{21} - 0,181p_{10} - 0,12p_3 + 0,098p_1 - 0,111p_{11} + 0,094p_{15}$	0,93	0,87	43,07

Регресійні моделі, що відображають характер зв'язку між показниками у кластері 3

Y(dependent)	Статистично значущі показники (independent)	Рівняння залежності	Коефіцієнт множинної кореляції R	Коефіцієнт детермінації R ²	Критерій Фішера
Y ₁	p ₁ , p ₉ , p ₁₂ , p ₁₄ , p ₂₀ , p ₂₁ , p ₂₄	$Y_1 = -0,122 + 0,022 p_{14} - 0,016p_{20} + 0,026 p_{12} + 0,009p_9 + 0,008p_3 - 0,01p_{21} - 0,013p_1 + 0,018p_{24} + 0,009p_{17} - 0,004p_{22}$	0,83	0,69	10,01
Y ₂	p ₇ , p ₁₃ , p ₁₇	$Y_2 = 0,008 + 0,581p_{13} + 0,275p_7 + 0,356p_{17} - 0,227p_{15} - 0,167p_1$	0,56	0,31	4,56
Y ₃	p ₄ , p ₈ , p ₁₀ , p ₁₅ , p ₂₀	$Y_3 = 0,026 + 1,02p_{20} + 0,905p_{10} + 0,076p_9 - 0,383p_{12} - 0,84p_{15} + 0,499p_4 + 0,696p_8 - 0,216p_7 + 0,165p_{26}$	0,59	0,35	2,79
Y ₄	p ₈ , p ₁₂	$Y_4 = -0,301 - 0,317p_8 - 0,659p_{12} + 0,188p_{20} + 0,162p_2$	0,56	0,32	6,01
Y ₅	p ₁₂ , p ₁₄ , p ₁₈ , p ₂₀	$Y_5 = -0,013 + 0,779p_{18} + 0,294p_{14} + 0,253p_{12} - 0,171p_{20} - 0,053p_{16}$	0,71	0,51	10,32
Y ₆	p ₂ , p ₃ , p ₁₂ , p ₁₄ , p ₂₆	$Y_6 = 0,049 + 1,174p_{14} + 0,379p_{26} - 0,056p_5 + 0,081p_2 - 0,197p_{12} - 0,088p_3 - 0,194p_{18} - 0,044p_{15} + 0,029p_{25}$	0,98	0,97	148,06
Y ₇	p ₄ , p ₅ , p ₁₂ , p ₁₄ , p ₁₅ , p ₁₈ , p ₁₉ , p ₂₀ , p ₂₁ , p ₂₃	$p_{26} = -0,074 + 0,386p_{18} - 0,949p_{14} + 0,482p_{20} - 0,199p_4 + 0,138p_{15} + 0,014p_1 + 0,089p_{17} + 0,327p_5 - 0,276p_{23} + 0,176p_{21} - 0,209p_{19} - 0,190p_{12} + 0,129p_{11} + 0,053p_8$	0,98	0,97	87,85

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

Кластери	Підприємства, що увійшли до кластер	Вирішальний вплив показника на результуючу ознаку			Коефіцієнт множинної кореляції R	Коефіцієнт детермінації R ²
		результативна ознака	вільний член у регресійній моделі	Показники для оцінювання процесів формування та використання синтезованого капіталу		
Кластер 1	ПАТ "Світло Шахтаря", ПАТ "Турбоатом", ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ПАТ "Харківський підшипниковий завод", ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	Y ₁	0,346	p ₁₀ (1,777); p ₁₂ (0,758); p ₁₃ (0,936); p ₁₅ (0,814); p ₁₇ (1,033); p ₂₀ (1,04); p ₂₁ (0,966); p ₂₃ (0,679)	0,91	0,83
		Y ₆	0,005	p ₂ (0,086); p ₄ (1,604); p ₁₂ (0,149); p ₁₄ (0,909); p ₁₇ (0,427)	0,99	0,98
		Y ₇	0,186	p ₁ (1,307); p ₂ (-0,096); p ₅ (0,354); + p ₈ (0,255); p ₉ (-0,213); p ₁₂ (0,147); p ₁₉ (-0,098)	0,99	0,99
Кластер 2	ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе", ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	Y ₆	0,0008	p ₂ (0,091); p ₁₄ (0,948); p ₂₀ (0,143)	0,97	0,94
		Y ₇	-0,0009	p ₁ (0,098); p ₅ (0,498); p ₂₀ (0,272); p ₂₁ (0,259); p ₂₂ (0,115)	0,93	0,87
Кластер 3	ВАТ "Електромашина", ПАТ "Завод ім. Фрунзе", ПАТ "ХАР-ВЕРСТ", ПАТ Завод "Південкабель"	Y ₁	-0,122	p ₁ (-0,013); p ₁₄ (0,022); p ₁₂ (0,026); p ₂₄ (0,018)	0,83	0,69
		Y ₆	0,049	p ₂ (0,081); p ₁₂ (-0,197); p ₁₄ (1,174)	0,98	0,97
		Y ₇	-0,074	p ₅ (0,327); p ₁₂ (-0,190); p ₁₅ (0,138); p ₁₈ (0,386); p ₂₀ (0,482); p ₂₁ (0,176)	0,98	0,97

У табл. 3.14 розкриті такі параметри: 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_4 – частка НМА на одного працівника; p_5 – обсяг прибутку на одного працівника; p_8 – коефіцієнт загального обороту кадрів; p_9 – коефіцієнт плинності персоналу; p_{10} – продуктивність праці; p_{12} – частка працівників, які отримують пенсію; p_{13} – темп зростання середньомісячної заробітної плати; p_{14} – зарплатоємність продукції; p_{15} – коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі; 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; Y_1 – коефіцієнт капіталізації; Y_6 – частка витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у собівартості продукції; Y_7 – рентабельність виробництва.

Найважливішим є зростання преміальних виплат в операційних витратах підприємства. Також важливим чинником виявився рівень розвитку персоналу, тобто збільшення витрат на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу.

Агрегація результатів моделювання наведена в табл. 3.15.

Таблица 3.15

Результати моделювання та визначення переліку найбільш вагомих показників щодо управління (для кожного кластеру)

Цільовий показник	Найбільш вагомі показники у кластері 1	Найбільш вагомі показники у кластері 2	Найбільш вагомі показники у кластері 3	Найбільш значущі показники
1	2	3	4	5
Y_1	$p_4, p_8, p_{10}, p_{11}, p_{12}, p_{13}, p_{15}, p_{17}, p_{20}, p_{21}, p_{23}$	$p_1, p_8, p_{10}, p_{12}, p_{17}, p_{19}, p_{20}$	$p_1, p_9, p_{12}, p_{14}, p_{20}, p_{21}, p_{24}$	p_{12}, p_{20}
Y_2	p_{17}, p_{18}, p_{23}	p_7, p_{13}, p_{17}	p_7, p_{13}, p_{17}	p_{17}
Y_3	–	p_{10}, p_{20}	$p_4, p_8, p_{10}, p_{15}, p_{20}$	p_{10}, p_{20}

1	2	3	4	5
Y ₄	p ₄ , p ₅ , p ₁₈ , p ₂₁	–	p ₈ , p ₁₂	–
Y ₅	p ₁₃ , p ₁₈ , p ₂₄	p ₁₃ , p ₁₈	p ₁₂ , p ₁₄ , p ₁₈ , p ₂₀	p ₁₈
Y ₆	p ₂ , p ₄ , p ₁₂ , p ₁₄ , p ₁₇ , p ₂₄	p ₂ , p ₅ , p ₁₄ , p ₂₀ , p ₂₆	p ₂ , p ₃ , p ₁₂ , p ₁₄ , p ₂₆	p ₂ , p ₁₄
Y ₇	p ₁ , p ₂ , p ₅ , p ₈ , p ₉ , p ₁₁ , p ₁₂ , p ₁₄ , p ₁₉ , p ₂₂ , p ₂₃	p ₁ , p ₃ , p ₄ , p ₅ , p ₁₀ , p ₁₄ , p ₂₀ , p ₂₁ , p ₂₂	p ₄ , p ₅ , p ₁₂ , p ₁₄ , p ₁₅ , p ₁₈ , p ₁₉ , p ₂₀ , p ₂₁ , p ₂₃	p ₄ , p ₅ , p ₁₄
	p ₄ , p ₁₂ , p ₁₇ , p ₁₈ , p ₂₃	p ₁₀ , p ₂₀	p ₁₂ , p ₁₄ , p ₂₀	p ₄ , p ₁₀ , p ₁₂ , p ₁₄ , p ₁₇ , p ₁₈ , p ₂₀

На підставі проведеного моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу формуються звіти про його ефективність, визначається необхідність здійснення корекційних заходів. Слід зазначити, що результати моніторингу дозволять у подальшому: формувати необхідну інформаційну базу для вирішення практичних питань з позиції поліпшення ефективності менеджменту персоналу та капіталізації синтезованого капіталу; проводити систематичний контроль за процесом упровадження запропонованого механізму.

Висновки

Для удосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві розроблено відповідний механізм. Він включає всю сукупність взаємопов'язаних форм, методів, засобів впливу на процеси системи менеджменту персоналу з метою здійснення керівництвом підтримувальної та регулятивної діяльності, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Формування механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу подано у вигляді послідовної реалізації таких етапів: обґрунтування цілей і завдань кадрової політики підприємства; формування стратегії менеджменту персоналу, яка повинна корелювати з загальною стратегією підприємства; визначення необхідних інструментів мотивації та стимулювання персоналу; формулювання системи повноважень

суб'єктів регулювання і їх функціональний розподіл; розроблення та вибір сценаріїв розвитку персоналу підприємства.

Запропоновано методичні положення щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Їх реалізація відбувається в такій послідовності: визначення економічної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу (ЕСЗЕМП) за допомогою експертного аналізу; визначення організаційної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу (ОСЗЕМП) за допомогою експертного аналізу; побудова матриці розміщення промислових підприємств у площині "рівень економічної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу – рівень організаційної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу"; розроблення рекомендацій та обґрунтування заходів щодо підвищення якості організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу для кожного квадранта. Обґрунтовано важливість використання альтернативного підходу щодо визначення рівня економічної та організаційної складових забезпечення ефективності менеджменту персоналу, який базується на одночасному оцінюванні безлічі класифікаційних ознак із використанням методу експертних оцінок, а саме – соціологічної експертизи.

Застосування саме соціологічної експертизи дозволить провести відповідні дослідження з метою отримання фактичної інформації про стан персоналу, їх поведінку та ступень задоволеності працею, про ставлення до виробничої політики підприємства, громадську думку з найбільш важливих питань економічної діяльності, що у підсумку сприятиме отриманню систематичного зворотного зв'язку з метою розроблення і ефективної реалізації управлінських рішень.

З метою виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах удосконалено відповідне інформаційно-методичне забезпечення, яке включає такі положення: 1) виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу слід проводити з урахуванням комплексного характеру дослідження всіх аспектів діяльності підприємств і 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; 3) для формування початкової вибірки

показників, що характеризують соціально-економічний стан підприємства, використано ті, що найбільш часто згадуються у науковій літературі у вирішенні завдань з оцінювання, діагностування та аналізу інтелектуального, людського та соціального капіталу, економічного стану підприємства; 4) вхідними є показники, які використовуються для управління ($p_1 - p_{26}$), вихідними є цільові показники ($y_1 - y_6$), які використовуються для оцінювання капіталізації синтезованого капіталу; 5) результати статистичного аналізу визначають основні закономірності, які існують на промислових підприємствах України; 6) проведення періодичних вимірювань об'єктів моніторингу з використанням запропонованих регресійних моделей дозволить визначити рівень формування та використання синтезованого капіталу, проаналізувати слабкі місця та виявити сильні сторони промислових підприємств, які необхідно врахувати на наступному етапі.

Запропоновано певну поетапність процесу моніторингу формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу: підготовчий – формулювання мети та визначення об'єктів моніторингу, формування експертної групи, визначення термінів моніторингу та розроблення інструментарію моніторингових процедур; основний – проведення періодичних вимірювань об'єктів моніторингу, здійснення корекційних заходів; завершальний – аналіз і висвітлення результатів моніторингу за обраними показниками; прогнозування використання та капіталізації синтезованого капіталу.

Висновки

Вирішено важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних положень, розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. За результатами дослідження зроблено такі висновки.

Проведено аналіз підходів до розуміння ефективності менеджменту персоналу, чим обґрунтовано необхідність окремого дослідження сутності "ефективність" і поняття "менеджмент персоналу". Узагальнення існуючих підходів до безпосередньо терміну "ефективність", а також "ефективність діяльності підприємства", "економічна ефективність" та "ефективність промислового виробництва" дозволило виявити найбільш важливі ключові характеристики, які описують досліджувані категорії, що дозволило виокремити п'ять найбільш розповсюджених науково-теоретичних підходів. Аналіз менеджменту персоналу за його сутністю та ключовими характеристиками дав можливість уточнити це поняття в розрізі кібернетичного уявлення про характер управлінського впливу щодо приведення підсистем менеджменту персоналу в потрібний стан. Синтез отриманих узагальнених визначень щодо ефективності та менеджменту персоналу, а також здійснений морфологічний аналіз існуючих бачень "ефективності менеджменту персоналу" дозволив запропонувати авторське розуміння, яке базується на виокремлених підходах (цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний). Це виступає основою для побудови моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу та дозволяє запропонувати сукупність заходів організаційно-економічного

забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Розвинуто бачення визначення оцінки ефективності менеджменту персоналу, яке включає як оцінювання процесів впливу на кадрів у рамках підсистем менеджменту персоналу (представлених кадровою політикою, відбором, набором, найманням, адаптацією, оцінюванням, рухом, розвитком персоналу та винагородою), так і управлінського впливу, який здійснюється спеціалізованим підрозділом з кадрів (HR-відділ), на зазначені підсистеми через відповідні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання). Такий підхід дозволяє відстежувати рівень стану об'єкта оцінки та визначати недоліки управлінського впливу на нього для розроблення та впровадження найбільш доцільних заходів та інструментів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Удосконалена структура організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, ядром якого виступають заходи у формі проєктів, програм, дій, що реалізуються у підсистемах менеджменту персоналу. Доведено, що реалізація цих заходів вимагає підтримки методичного та ресурсного забезпечення в структурі економічного та внутрішньонормативно – інформаційно-комунікаційного в рамках організаційного. Взаємодія цих видів забезпечень у поєднанні із формуванням, використанням та капіталізацією синтезованого капіталу є необхідною та достатньою умовою для успішної та ефективної реалізації зазначених заходів. Розгляд синтезованого капіталу як невичерпного джерела розвитку персоналу виступає запорукою формування стійких конкурентних переваг для підприємства, його успішного функціонування та розвитку у високодинамічному зовнішньому середовищі.

Запропоновано методичний підхід щодо оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу на промисловому підприємстві, реалізація якого відбувається в контексті таких етапів: 1) формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві й обґрунтування їх за відповідними процесами; 2) визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу (за процесами менеджменту персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і наймання; адаптація; оцінювання; рух; розвиток; винагорода); 3) формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу; 4) виявлення закономірностей та трендів, розроблення заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах. Особливістю даного підходу є не тільки використання великого набору аналітичного інструментарію (статистичного, кореляційного, таксономічного, кластерного аналізу) для підтвердження ґрунтовності висновків щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу, але і врахування неоднозначності напрямів змін досліджуваних часткових показників, що об'єднуються в єдиний показник, завдяки реалізації процедури таксономічного аналізу. Це дозволить у подальшому більш чітко визначати можливі напрями підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств та прийняти остаточне рішення щодо кадрової політики.

З метою підвищення стабільності функціонування підприємства вдосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу подане у вигляді розробки відповідного механізму як інструменту організації діяльності персоналу. Це можливо завдяки застосуванню системи принципів, функцій, важелів, методів і заходів, що відповідають встановленим нормам і правилам і застосування

яких надає змогу систематично та цілеспрямовано моніторити та контролювати управлінський процес завдяки регламентації всіх процесів менеджменту персоналу.

Запропоновано методичні положення щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві шляхом застосування соціологічної експертизи щодо оцінювання окремо організаційної та економічної складових забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Узагальнення отриманих результатів здійснено за допомогою побудови відповідної матриці, заповнення якої для кожного досліджуваного підприємства дає можливість візуально інтерпретувати рівень організаційного й економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, розробити необхідні рекомендації та обґрунтувати заходи щодо підвищення його якості.

Удосконалено інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, яке включає розроблення системи регресійних моделей для пошуку прихованих закономірностей в контексті запропонованої процедури моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу. Це дозволить визначити слабкі місця та виявити сильні сторони, які можна врахувати у формуванні рекомендацій щодо активізації виконання управлінських функцій з метою забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Використана література

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес ; пер. с англ. Т. Гутман. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
2. Александрова Т. Г. Управление персоналом : методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
3. Андреева В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией / В. И. Андреева // Справочник кадровика. – 2009. – № 03. – С. 77–85.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. И. Малкова. – 10-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 848 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
6. Аширов Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов, Л. А. Резниченко. – Москва : Московский междунар. ин-т эконометрики, информатики, финансов и права, 2004. – 193 с.
7. 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. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 259 с.
8. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Київ : Знання, 2011. – 236 с.
9. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. пос. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
10. Балановська Т. І. Менеджмент персоналу в АПК України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / Т. І. Балановська. – Київ : Національний аграрний ун-т, 1999. – 19 с.
11. Бандурка О. М. Основи економічної безпеки / О. М. Бандурка. – Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутрішніх справ, 2003. – 236 с.
12. Беккер Б. И. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Б. И. Беккер, М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих ; пер. с англ. – Москва : ООО "ИД Вильямс", 2007. – 304 с.

13. Белобородова А. Л. Оценка эффективности предпринимательской деятельности в рамках теории заинтересованных сторон / А. Л. Белобородова // Вестник экономики, права и социологии. – 2015. – № 4. – С. 12–15.

14. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособ. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис; Экоперспектива, 2002. – 352 с.

15. Болотова О. О. Аналіз впровадження сучасного методичного підходу до забезпечення конкурентоспроможності регіонів / О. О. Болотова // Мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів "Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти" (Харків, 27 квітня 2018 р.). – Харків : ФОП Панов А. М., 2018. – С. 1112–1116.

16. Болотова О. О. Аналіз критеріїв та показників ефективності державного управління / О. О. Болотова // Мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. "Публічне управління: проблеми та перспективи" (Харків, 27 жовтня 2017 р.). – Харків : ТОВ "Константа", 2017. – С. 70–75.

17. Болотова О. О. Використання сучасних напрямків менеджменту персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємств / О. О. Болотова, Т. А. Власенко // Мат-ли Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. "Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки" (Кіровоград, 15 грудня 2015 р.) ; Кіровоградський нац. технічний ун-т. – Кіровоград : КОД, 2015. – С. 36–37.

18. Болотова О. О. Ефективність державного регулювання в процесі забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства / О. О. Болотова // Мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. "Державне управління та державна служба" (Харків, 21 жовтня 2015 р.). – Харків : ТОВ "Константа", 2015. – С. 39–44.

19. Болотова О. О. Компетентностний підхід як засіб забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві / О. О. Болотова // Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів "Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти" (Харків, 22 квітня 2016 р.). – Харків : Вид. "НТМТ", 2016. – С. 1905–1908.

20. Болотова О. О. Методичний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства / О. О. Болотова // Бізнес Інформ. – 2018. – № 6. – С. 375–380 (IndexCopernicus).

21. Болотова О. О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства / О. О. Болотова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 27 (16). – С. 44–48.

22. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. "Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу" (Луцьк, 20 – 22 вересня 2018 р.). – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – С. 224–229.

23. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2017. – № 2 (38). – С. 25–30.

24. Болотова О. О. Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. Володимира Даля. – 2017. – № 6 (236). – С. 33–36.

25. Болотова О. О. Соціальна відповідальність влади і бізнесу як умова сталого розвитку / О. О. Болотова, О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова // Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Прохорової В. В. – Харків : Смуґаста типографія, 2016. – С. 16–25.

26. Болотова О. О. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – № 2 (192). – С. 119–125.

27. Болотова О. О. Умови та принципи здійснення менеджменту регіонального розвитку в Україні / О. О. Болотова // Мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих вчених та студентів "Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти" (Харків, 28 квітня 2017 р.). – Харків : ФОП Панов А. М., 2017. – С. 1601–1606.

28. Больботенко І. В. Організація заходів з технічного переозброєння виробництва в сучасних умовах господарювання / І. В. Больботенко // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – 2003. – № 50. – С. 90–94.

29. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – Москва : Институт новой экономики, 2011. – 1472 с.

30. Боровик Т. М. Менеджмент персоналу / Т. М. Боровик. – Черкаси : ЧДБК, 2009. – 228 с.
31. Букреев А. М. Организационно-экономический механизм кризисного управления: теория и практика / А. М. Букреев. – Воронеж : Изд-во ВУГУ, 2000. – 164 с.
32. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов : монография / И. П. Булеев. – Донецьк : ІЕП НАН України, 1993. – 262 с.
33. Бутенко І. А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Економічні інновації : зб. наук. праць. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2015. – Вип. 60. – Т. І. – С. 66–74.
34. Вдовиченко А. В. Організаційно-економічне забезпечення ефективного функціонування виробництва органічної сільськогосподарської продукції / А. В. Вдовиченко // Збалансоване природокористування. – 2015. – № 4. – С. 59–63.
35. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2. – С.13–15.
36. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел]. – Київ : Ірпінь, 2001. – 1438 с.
37. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учеб.-практ. пособ. / В. Р. Веснин. – Москва : ТД Элит, 2002. – 592 с.
38. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
39. Вихров М. С. Сущность организационно-экономического механизма управления агробизнесом / М. С. Вихров // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. трудов. – 2012. – Ч. 2. – С. 66–68.
40. Вовканич С. Структура и особенности мотивации занятости / С. Вовканич, Х. Копытянская, О. Рындзак // Экономика Украины. – 2002. – № 3 (476). – С. 43–51.
41. 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. – Вип. 5. – С. 96–104.

42. Гавкалова Н. Л. Formation the systematic basis of synthesized capital / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №4 (178). – С. 8–16.

43. Гавкалова Н. Л. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу : наук. вид. / [за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. Л. Гавкалової]. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 400 с.

44. Гавкалова Н. Л. Концептуализация проблемы использования синтезированного капитала в контексте осуществления организационных изменений на предприятиях / Н. Л. Гавкалова, С. В. Севастьянов // Матлы II Междунар. науч.-практ. конф. "Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества" (г. Белгород, 15 ноября 2013 г.) / под. науч. ред. доц. Е. В. Никулиной. – Белгород: ИД "Белгород", 2013. – С. 63–68.

45. Гавкалова Н. Л. Особливості управління інтелектуальною власністю в умовах економіки знань : монографія / Н. Л. Гавкалова, А. В. Чистякова. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. – 191 с.

46. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал в условиях модернизации / Н. Л. Гавкалова, О. Ю. Амосов // Contemporary Problems of Regional Economy Management : proc. of the 9th All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation (May 24–25, 2012, Saint Petersburg, Russia). – Saint Petersburg State University of Engineering and Economics, Riga Technical University, Brno University of Technology, Tallin University of Technology, Kharkov National University of Economics. 2012 ; ed. by A. Fradkin, I. Fedoseev, N. Lace, et al. – Saint Petersburg : Publishing house "Lubavich", 2012. – P. 175–178.

47. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и его капитализация как средство модернизации общества / Н. Л. Гавкалова, О. Ю. Амосов // Труды V Междунар. науч.-практ. конф. "Становление и развитие теории и практики управления человеческим капиталом и социально-экономическими системами" (13 – 15 декабря 2011 г.) / под ред. В. Н. Некрасова. – Ростов-на-Дону : РИЦ ЮРИФ РАНХиГС, 2013. – С. 5–17.

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

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

50. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту : монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.

51. Гавкалова Н. Л. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 230 с.

52. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 296 с.

53. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятия / В. П. Галенко. – Санкт-Петербург : СПбУЭФ, 1994. – 54 с.

54. Гарафонова О. І. Концептуальні підходи до організаційного механізму реструктуризації інтегрованих корпоративних структур / О. І. Гарафонова // II Міжнар. періодична наук.-практ. конф. "Альянс наук: учений – ученому" : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : НАУ "Ера", 2005. – Т. 1.– С. 24–27.

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

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

57. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента : учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирсова, О. Н. Истомина ; под ред. М. М. Глазова. – Санкт-Петербург : ООО "Андреевский издательский дом", 2007. – 251 с.

58. Гойзман Э. И. Прогноз технико-экономических показателей на угледобывающих предприятиях / Э. И. Гойзман, Т. Л. Кормщикова, Л. Ф. Курнина. – Москва : Недра, 1989. – 126 с.

59. Головки В. А. Забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення менеджменту персоналу : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / В. А. Головки. – Харків : Ндц і ПР НАН України, 2013. – 200 с.

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

61. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04

- "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / І. В. Горбачова. – Житомир : Житомир. нац. агроекол. ун-т, 2011. – 20 с.
62. Горшков М. К. Прикладна соціологія: методологія і методи : навч. посіб. / М. К. Горшков. – Москва : Альфа-М; ИНФРА-М, 2009. – 416 с.
63. Грабовецкий Б. Є. Основи економічного прогнозування / Б. Є. Грабовецкий. – Вінниця : ВФ ТАНГ, 2000. – 209 с.
64. Григан А. М. Управленческая диагностика: теория и практика : монографія / А. М. Григан. – Ростов-на-Дону : Изд-во РСЭИ, 2009. – 316 с.
65. Григорук П. М. Методи побудови інтегрального показника / П. М. Григорук, І. С. Ткаченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 4. – С. 34–38.
66. Гриньов Б. В. Перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні / Б. В. Гриньов // Вісник НАН України. – 2013. – № 5. – С. 41–44.
67. Грицишин В. О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємствами соціально-економічної інфраструктури міста : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища" / В. О. Грицишин. – Луганськ : Східноукраїнський нац. ун-т ім. Володимира Даля, 2004. – 23 с.
68. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження / О. В. Грідін // Вісник Харківського нац. техн. ун-ту сільського господарства ім. Петра Василенка. – 2017. – № 185. – С. 160–172.
69. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник для ВНЗ / О. А. Грیشнова. – 4-е вид. – Київ : Знання, 2009. – 390 с.
70. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособ. для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
71. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки : наук.-економічн. ж-л. – Київ : ВНЗ "Національна академія управління", 2011. – № 6 (120). – 382 с.
72. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – Київ : КНЕУ, 2006. – 398 с.
73. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования / И. Ф. Девятко. – Екатеринбург : Изд. Урал. ун-та, 1998. – 208 с.
74. Дейнека А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Дейнека. – Москва : ИТК "Дашков и К°", 2010. – 292 с.

75. Демченко Г. В. Організаційне забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Г. В. Демченко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 284 с.
76. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. – Харків : ХарРІУАДУ, 2002. – 492 с.
77. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; [пер. с англ.]. – Москва : БИНОМ; Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.
78. Дзюбенко Л. М. Організаційно-економічне забезпечення прибутковості підприємств (за матеріалами деревообробних комбінатів України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Л. М. Дзюбенко. – Київ : Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, 2007. – 20 с.
79. Добреньков В. І. Методологія і методика соціологічного дослідження / В. І. Добреньков, А. І. Кравченко. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 768 с.
80. Дробинко Г. О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / Г. О. Дробинко, Р. Л. Брусак, Ю. І. Свірський. – Львів : СПОЛОМ, 2001. – 118 с.
81. Дударев Д. Н. Организационно-экономический механизм развития производственных систем : монография / Д. Н. Дударев, О. В. Дударева. – Воронеж : Научная книга, 2008. – 199 с.
82. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Г. О. Дудукало. – Київ : Б. В., 2015. – 20 с.
83. Евланов Л. Экспертные оценки в управлении / Л. Евланов, В. Куззов. – Москва : Экономика, 1978. – 133 с.
84. Евсюков К. Н. Основы проектирования информационно-вычислительных систем / К. Н. Евсюков, К. К. Колин. – Москва : Статистика, 1977. – 300 с.
85. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика / О. В. Евтихов. – Санкт-Петербург : Речь, 2010. – 319 с.
86. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Нижний Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
87. Економічна енциклопедія : [у 3 т.]. / [редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – Київ : Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.

88. Євтушенко Г. В. Модель таксономічного аналізу для розрахунку інтегрального показника марочного капіталу / Г. В. Євтушенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет ; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Вид.-поліграф. центр Тернопільського нац. економ. ун-ту "Економічна думка". – 2013. – Т. 14. – № 2. – С. 176–182.

89. Єгупов Ю. А. Таксономічний аналіз як інструмент інтерактивної оптимізації виробничої програми м'ясопереробного підприємства / Ю. А. Єгупов // Вісник Запорізького нац. ун-ту : зб.наук. праць. Серія "Економічні науки". – 2011. – № 4. – С. 113–118.

90. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Єкімова // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. – Маріуполь : ДВНЗ "ПДТУ", 2012. – Вип. 1. – Т. 3. – 340 с.

91. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – Київ : ДАККО, 1999. – 303 с.

92. 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.

93. Жильченкова В. В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / В. В. Жильченкова. – Донецьк : Донецький нац. ун-т, 2000. – 20 с.

94. Залознова Ю. С. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Ю. С. Залознова. – Донецьк : НАН України; Ін-т економіки пром-сті, 2011. – 32 с.

95. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере : монография / И. Ф. Зиновьев. – Симферополь : ЧМ "Предприятие "Феникс", 2008. – 407 с.

96. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – Москва : ИЦ ЕАОИ, 2008. – 200 с.

97. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – Москва : Дело, 2006. – 453 с.

98. Касаткин И. А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.11 "Статистика" / И. А. Касаткин. – Москва : Б. и., 1999. – 162 с.

99. Кашин Д. Е. Экономические методы управления риском при техническом перевооружении организаций дорожно-строительного комплекса : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / Д. Е. Кашин. – Москва : Б. и., 2006. – 149 с.

100. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / О. А. Кириченко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 384 с.

101. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособ. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : МАУП, 2005. – 752 с.

102. 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.

103. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – Москва : ООО "Вершина", 2004. – 352 с.

104. 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.

105. Крамаренко А. В. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника / А. В. Крамаренко // Економічний вісник. – 2014. – № 1. – С.157–162.

106. Крамаренко А. В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві : 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". – Донецьк : НГУ, 2014. – 20 с.

107. Крисин Л. П. Толковый словарь иноязычных слов / Л. П. Крисин. – Москва : ЭКСМО, 2007. – 944 с.

108. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – Москва : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.

109. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2003. – 296 с.

110. Кубарева В. С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств / В. С. Кубарева // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 3(2). – С. 224–227.
111. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. / Г. І. Купалова. – Київ : Знання, 2008. – 639 с.
112. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
113. Кучер С. Ф. Організаційно-економічне забезпечення перетворень у курортно-рекреаційній системі приморського міста: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 "Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка" / С. Ф. Кучер. – Донецьк : НАН України; Ін-т екон.-прав. досліджень, 2009. – 24 с.
114. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Огляд підходів: який обрати? / Л. Кушплер // Синергія. – 2004. – № 1. – С. 4–10.
115. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами / Л. Лазаренко // Персонал. – 2009. – № 1. – С. 53–56.
116. Лакіза В. В. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства / В. В. Лакіза, К. Я. Качмар // Наук. вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – 2011. – Вип. 21.8. – С. 224–229.
117. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособ. / Дж. К. Лафта. – Москва : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
118. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.
119. Лисиченко Г. В. Природний, техногенний та екологічний ризики: аналіз, оцінка, управління / Г. В. Лисиченко, Ю. Л. Забулонов, Г. А. Хміль. – Київ : Наукова думка, 2008. – 542 с. – (Проект "Наукова книга").
120. Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений / Б. Г. Литвак. – Москва : Патент, 1996. – 298 с.
121. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках / Я. Лоянич // Управління персоналом України. – 2013. – № 10 (241). – С. 62–68.
122. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.
123. Львовчкін С. В. Фінансовий механізм макроекономічного регулювання / С. В. Львовчкін // Фінанси України. – 2000. – № 12. – С. 23–28.

124. Майоров А. Н. Мониторинг как научно-практический феномен. Педагогические технологии / А. Н. Майоров. – 1998. – № 5. – С. 27.
125. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – Москва : Дело, 2007. – 232 с.
126. Макарова И. К. Управление персоналом : наглядные учеб.-метод. мат-лы / И. К. Макарова. – Москва : ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
127. Маляревський Ю. Д. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія / Ю. Д. Маляревський, О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько. – Харків : ФОП Александрова К. М., 2016. – 256 с.
128. Малярец Л. М. Управління процесом росту власного капіталу підприємства : монографія / Л. М. Малярец, Н. М. Пономаренко. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 131 с.
129. Маннапов Р. Г. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг. Научные основы формирования и развития : монография / Р. Г. Маннапов, Л. А. Берешева. – Москва : МАКС Пресс, 2011. – 176 с.
130. Маркова С. В. Управління персоналом / С. В. Маркова, О. М. Олійник. – Запоріжжя : ЗНУ, 2013. – 80 с.
131. Марр Р. Словарь / Р. Марр, А. Флиастер // Человек и труд. – 1994. – № 1. – С. 127.
132. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – Москва : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998. – 312 с.
133. Маслова В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2015. – 492 с.
134. Маховикова Г. А. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Маховикова, Т. Г. Касьяненко. – Москва : Юрайт, 2014. – 464 с.
135. Методи соціологічного дослідження : соціологічний словник / отв. ред. Г. В. Осіпов, Л. Н. Москвічов та ін. ; за ред. Г. В. Осипова. – Москва : НОРМА, 2008. – 460 с.
136. Методичні вказівки до виконання лабораторних робіт з дисципліни "Сучасні нейро-фаззі ІУСіТ". Для студентів з напрямку 0501.01 "Комп'ютерні науки" / Укл.: Н. В. Лиса, І. С. Дмитрієва, Д. А. Лисий, О. О. Кавац. – 2-е вид., перероб. і доп. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2010. – 47 с.

137. Мильнер Б. З. Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания / Б. З. Мильнер, А. В. Кочетков, Д. Г. Левчук. – Москва : Наука, 1985. – 232 с.
138. Миндели Л. Э. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний / Л. Э. Миндели, Л. К. Пипия // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 3. – С. 115–136.
139. Миннеханова Е. В. Теоретико-методологические основы формирования организационно-экономического взаимодействия пространственно-локализованных экономических систем в регионе / Е. В. Миннеханова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 7. – Вып. 2. – С. 155–159.
140. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
141. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для ВУЗов / В. М. Мишин. – 2-е изд., стереотип. – Москва : Юнити-ДАНА, 2015. – 527 с.
142. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / [В. М. Геєць, В. В. Іванов, М. О. Кизим та ін. ; за ред. В. М. Геєць]. – 2-е вид., виправ. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 396 с.
143. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства / М. Г. Молла // Вісник соц.-економ. досліджень ОДЕУ. – 2012. – № 44. – С. 252–257.
144. Монастирська Г. В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві / Г. В. Монастирська // Вісник Донбаської держ. машинобудівної академії. – 2009. – № 2 (16). – С. 207–212.
145. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Б. Моргунов. – Москва : ИД "Управление персоналом", 2005. – 550 с.
146. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управлением развития организации". Модуль 16 / С. К. Мордовин. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
147. Музиченко А. С. Організаційно-економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності в АПК / А. С. Музиченко, Л. М. Малюга // Економіка АПК. – 2009. – № 11. – С. 38–43.
148. Музыченко В. В. Мастер-класс по управлению персоналом / В. В. Музыченко. – Москва : ГроссМедиа; РОСБУХ, 2009. – 279 с.
149. Назаров Д. М. Сервисы MATHCAD 14: реализация технологий экономико-математического моделирования / Д. М. Назаров, Г. И. Пожарская. – Москва : Интуит, 2016. – 226 с.

150. Нєвалов А. Г. Комплексна оцїнка трудової діяльності персоналу управління промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / А. Г. Нєвалов. – Дніпропетровськ : Б. в., 2000. – 20 с.

151. Нєчева Н. В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Н. В. Нєчева. – Одеса : Одеський нац. екон. ун-т, 2016. – 210 с.

152. Никитина И. А. Эффективность систем управления персоналом / И. А. Никитина. – Санкт-Петербург : СПбГИЭА, 1998. – 119 с.

153. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. – 400 с.

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

155. Новиков А. В. Современный взгляд на организационно-экономический механизм управления российским предприятием / А. В. Новиков // Экономика и экологический менеджмент : эл. науч. ж-л. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский гос. ун-т низкотемпературных и пищевых технологий, 2011. – № 2. – С. 42–52.

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

157. Новосад В. П. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артım. – Київ : НАДУ, 2009. – 36 с.

158. Новосад В. П. Методологія експертного оцінювання : конспект лекцій / уклад. В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов. – Київ : НАДУ, 2008. – 48 с.

159. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова и др. ; под ред. Т. Санталайнен. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 320 с.

160. Оганесян И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Минск : Амалфея, 2000. – 256 с.

161. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-практ. пособ. / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – Москва : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
162. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник. – Харків : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
163. Опря А. Т. Статистика / А. Т. Опря. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
164. Осіпова А. Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". – Хмельницький : Б. в., 2015. – 246 с.
165. Основы управления персоналом. Серия "Учебники и учебные пособия" / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Макиев и др. ; под ред. С. И. Самыгина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001 – 480 с.
166. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В. І. Отенко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 232–237.
167. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта. – Москва : Статистика, 1980. – 152 с.
168. Побережна Г. Р. Менеджмент персоналу малих та середніх підприємств АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / Г. Р. Побережна. – Київ : Ін-т аграр. економіки УААН, 2001. – 19 с.
169. Побережный С. Н. Оценка финансово-экономической эффективности деятельности подразделений банковской безопасности : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.04.01 "Финансы, денежное обращение и кредит" / С. Н. Побережный. – Сумы : УАБД НБУ, 2006.– 248 с.
170. Подиновский В. В. Паретто-оптимальные решения многокритериальных задач / В. В. Подиновский, В. Д. Ногин. – Москва : ФИЗМАТЛИТ, 2007. – 256 с.
171. Полозова Т. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості / Т. В. Полозова, Ю. В. Овсяченко // Вісник Міжн. слов. ун-ту. Серія "Економічні науки". – Т. VIII. – 2005. – № 1–2. – С. 63–65.
172. Полонская Л. А. Управление персоналом предприятия в условиях рыночной экономики : учеб. пособ. / Л. А. Полонская. – Донецк : ДонГУТ, 2002. – 167 с.

173. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Харків : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

174. Пономарьова Г. О. Організаційно-економічне забезпечення випереджувального управління підприємством: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2004. – 25 с.

175. Попов О. Є. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління в акціонерному товаристві / О. Є. Попов // Управління розвитком. – 2009. – № 8. – С. 46.

176. Праця України у 2016 р. / Державна служба статистики України : стат. зб. – Київ : ТОВ Видавництво "Август Трейд", 2017. – 232 с.

177. Раєвська О. В. Моделювання антикризового управління регіоном : монографія / О. В. Раєвська, Н. Ю. Голіяд. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 300 с.

178. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

179. Редьква О. З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О. З. Редьква. – Тернопіль : ТНТУ, 2015. – 251 с.

180. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра та ін. ; за ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки : [кол. наук. монографія] ; за ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. – Київ : НАУ, 2008. – С. 60–77.

181. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : КОНДОР, 2012. – 324 с.

182. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети / Т. Л. Саати. – Москва : Изд. ЛКИ, 2008. – 360 с.

183. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

184. Санталайнен Т. Управление по результатам. / Т. Санталайнен, Э. Воутилейнен, П. Порейне. – Москва : Прогресс Универс, 1993. – 214 с.

185. Селіверстов Р. Г. Елементи теорії нечітких множин як засіб професіоналізації експертної діяльності в органах державного управління / Р. Г. Селіверстов // Ефективність державного управління : зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ / за заг. ред. проф. В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 16/17. – С. 372–376.

186. 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.

187. Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С. Д. Синк. – Москва : Прогресс, 1989. – 522 с.

188. Синявська О. О. Методи і моделі оцінювання якості послуг банківських установ : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.11 "Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці". – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2016. – 234 с.

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

190. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 416 с.

191. Стаут Л. М. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. М. Стаут. – Москва : ООО Изд. "Добрая книга", 2006. – 536 с.

192. Степаненко С. В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття "механізм" в контексті управління організаційними змінами / С. В. Степаненко // Вісник Волинського ін-ту економіки та менеджменту. – 2015. – № 13. – С. 275–287.

193. 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.

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

195. Тинякова В. И. Математические методы обработки экспертной информации : пособ. по спец. 080116 (061800) "Математические методы в экономике" / В. И. Тинякова. – Воронеж : ВГУ, 2006. – 68 с.

196. Ткаченко І. С. Методи побудови інтегрального показника / І. С. Ткаченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 4. – С. 34–38.

197. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор ; [пер. с англ. изд., науч. ред. перевода А. Е. Хачатуров]. – 5-е изд. – Москва : Дело и Сервис, 2004. – 752 с.
198. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 5-е изд. – Москва : Дело, 2003. – 272 с.
199. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 560 с.
200. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
201. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
202. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за ред В. М. Данюк]. – Київ : КНЕУ; Краматорськ : НкМЗ, 2013. – 666 с.
203. Управління персоналом фірми / за ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 272 с.
204. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособ. / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2008. – 512 с.
205. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитценц. – Москва : Вершина, 2009. – 320 с.
206. Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных : учебник / А. А. Халафян. – 3-е изд. – Москва : ООО "Бином-Пресс", 2007. – 512 с.
207. Хачатуров Т. Эффективность социалистического общественного производства / Т. Хачатуров // Вопросы экономики. – 1980. – № 7. – С. 3–6.
208. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце, Й. Метцнер ; пер. с нем. Г. А. Рахманина. – Москва : Международные отношения, 2007. – 664 с.
209. Хохлова И. Г. Методический подход к экономическому обоснованию выбора стратегии технического перевооружения промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / И. Г. Хохлова. – Пенза : Б. и., 2013. – 24 с.

210. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – Київ : МАУП, 2001. – 112 с.
211. Черевко Г. В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств : монографія / Г. В. Черевко, Н. І. Василенка. – Львів : Б. в., 2008. – 209 с.
212. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами / С. А. Шапиро. – Москва : Гросс Медиа, 2005. – 304 с.
213. Шафиева Э. Т. Организационно-экономический механизм управления региональным агропромышленным комплексом : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / Э. Т. Шафиева. – Нальчик : Б. и., 2001. – 21 с.
214. Шекшня С. В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра / С. В. Шекшня. – Москва : Б. в., 1998. – 224 с.
215. Шилова О. Ю. Організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Ю. О. Шилова. – Донецьк : ДНТУ, 2009. – 24 с.
216. Шилова Т. А. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия / Т. А. Шилова // Економіст. – 2005. – № 3. – с. 17–21.
217. Штовба С. Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику : монография / С. Д. Штовба. – Винница : Континент-Прим, 2003. – 198 с.
218. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента / Г. В. Щёкин. – 5-е изд., стереотип. – Київ : МАУП, 2004. – 280 с.
219. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / авт.-сост. Г. В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – Киев : МАУП, 2003. – 280 с.
220. Якубів Р. Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Р. Д. Якубів. – Львів : Львівський нац. аграрний університет, 2016. – 190 с.
221. Янковий О. Г. Латентні ознаки в економіці : монографія / О. Г. Янковий. – Одеса : Атлант, 2015. – 168 с.
222. Янковой А. Г. Математико-статистические методы и модели в управлении предприятием / А. Г. Янковой. – Одесса : Ротапринт, 2014. – 250 с.

223. Янковська Л. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / Л. А. Янковська. – Львів : Державний ун-т "Львівська політехніка", 2000. – 20 с.

224. Яруллин Ф. Х. Формирование организационно-экономического механизма инвестирования технического перевооружения промышленного производства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями и инвестиционной деятельностью)" / Ф. Х. Яруллин. – Москва : Б. и., 2008. – 22 с.

225. Академічний тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/zabezpechennja>.

226. Білоконь О. І. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008 – 2010 років (за міжнародною методологією) : Доповідь Держ. служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/Inn_2010.zip.

227. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Божанова // Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. 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.

228. Гавкалова Н. Л. Формування сучасних технологій менеджменту персоналу на промислових підприємствах Харківського регіону : монографія [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 195 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19532>.

229. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства / О. Гавриляк // Керівник.info : ел. наук. вісник. – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.

230. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення [Електронний ресурс] / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Серія "Економіка". – 2015. – Вип. 7. – С. 29–37. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6.

231. Голощапова Т. В. Исследование перспектив развития гостиничной индустрии и рекомендации по прогнозированию эффективности ее

функционирования [Электронный ресурс] / Т. В. Голощапова // Современные исследования социальных проблем : эл. науч. ж-л, – 2013. – № 9 (29). – Режим доступа : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.836.9378&rep=rep1&type=pdf>.

232. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18; 19–22. – Ст. 144. – Режим доступа : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

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

234. Долгих А. П. HR-метрики [Электронный ресурс] / А. П. Долгих. – Режим доступа : <http://hrm.ru/hr-metriki>.

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

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

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

238. Колесніков Г. О. Міжнародний словник [Електронний ресурс] / Г. О. Колесніков. – Режим доступа : http://ebooktime.net/book_294_glava_18_Об'єкти_впливу_.htm.

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

240. Коэффициент вариации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://statistica.ru/glossary/general/koeffitsient-variatsii>.

241. Краснокутська Н. С. Короткий курс лекцій з дисципліни "Менеджмент" [Електронний ресурс] / Н. С. Краснокутська. – Режим доступа : <https://studme.com.ua/1126100812613/menedzhment/menedzhment.htm>.

242. Лавренюк К. И. Анализ эффективности взаимодействия органов местного самоуправления с основными группами заинтересованных сторон [Электронный ресурс] / К. И. Лавренюк. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-vzaimodeystviya-organov-mestnogo-samoupravleniya-s-osnovnymi-gruppami-zainteresovannyh-storon.pdf>.

243. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Ландсман // Державне будівництво. – 2012. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38.

244. Меньшикова М. А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. А. Меньшикова. – Курск : Курский гос. ун-т, 2008. – Режим доступа : <http://scientific-notes.ru/pdf>.

245. Моисеенко Е. В. Информационные технологии в экономике [Электронный ресурс] / Е. В. Моисеенко, Е. Г. Лаврушина. – Режим доступа : http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_tehno_l_v_ekon/page0009.asp 10.

246. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття "ефективність" [Електронний ресурс] / Т. С. Морщенок, О. М. Біляк. – Режим доступу : www.zgia.zp.ua.

247. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>.

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

249. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

250. Пічугіна Т. С. Управління персоналом: сучасні підходи до визначення сутності поняття [Електронний ресурс] / Т. С. Пічугіна, Д. В. Васильєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип.1 – С. 533–540. – Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_1_78.

251. Погорелова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник НТУ "ХПІ". – 2013. – № 21 (994). – С. 127–134. – Режим доступу : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/ vestnik_HPI_2013 _ 21_Pohorelova_Systema.pdf.

252. Потапюк І. П. Стратегія управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність [Електронний ресурс] / І. П. Потапюк, М. О. Сідаш // Економічний форум. – 2014. – № 4. – С. 46–50. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_4_10.

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

254. Програма сприяння зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1008-2012-%D0%BF>.

255. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України № 766-VIII від 10.11.2015 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2006. – № 45. – Ст. 434. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/143-16>.

256. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України № 2189-VIII від 09.11.2017 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2000. – № 48. – ст. 409. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>.

257. Про зайнятість населення : Закон України 5067-VI від 04.07.2013 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2013. – № 24. – Ст. 243. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

258. Про оплату праці : Закон України 108/95-ВР від 20.04.1995 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1995. – № 17. – Ст.121. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

259. Семенов В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери [Електронний ресурс] / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Кудіна // Східна Європа: економіка бізнес та управління. – 2016. – № 5. – Режим доступу : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr>.

260. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту [Електронний ресурс] / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник Запорізької держ. інженерної академії. – 2012. – Вип. 51. – С. 101–107. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia_2012_51_11.

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

262. Татулов Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] / Б. Э. Татулов. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>.

263. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Тимохіна // Економіка і регіон. – 2013. – № 4. – С. 106–112. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19.

264. Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uktdic.appspot.com/?q=%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F>.

265. Толковый словарь В. Даля [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vidahl.agava.ru/P122.HTM#20333>.

266. Толковый словарь Ефремовой Т. Ф. on-line [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://efremova.info/word/obespechenie.html>.

267. Толковый словарь русского языка / под ред. Н. Д. Ушакова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ushakov.slovaronline.com>.

268. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Тонюк // Економіка і управління. – 2011. – № 4. – С. 61–65. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/jpdf/econupr_2011_4_13.pdf.

269. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т. Б. Топольницька // Інноваційна економіка. – 2013. – № 2. – С. 84–88. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_20.

270. Функции принадлежности и методы их построения [Электронный ресурс] / под ред. И. А. Поспелова. – Режим доступа : <http://nrsu.bstu.ru/chap22.html>.

271. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 40–44. – Ст. 356. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

272. Чаленко А. Ю. О понятийной неопределенности термина "механизм" в экономических исследованиях [Электронный ресурс] / А. Ю. Чаленко. – Режим доступа : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/EProm/2010_51/st_51_04.pdf.

273. Череп А. В. Ефективність як економічна категорія [Електронний ресурс] / А. В. Череп, Є. М. Стрілець // Ефективна економіка. – 2013. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>.
274. Шимановська-Діанич Л. М. Розвиток персоналу: від персоналу інноваційної ідеї до створення центру інноваційного розвитку персоналу "персоналінноватика" [Електронний ресурс] / Л. М. Шимановська-Діанич // Економічний форум. – 2012. – № 2. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_2/69.pdf.
275. Шляга О. В. Ефективність господарської діяльності: сутність та підходи / О. В. Шляга, С. С. Карнаушенко // Економічний вісник Запорізької держ. інженерної академії. – Вип. 7. – Режим доступу : <http://www.zgia.zp.ua/index.php?page=1454&lang=ru>.
276. Bolotova O. Analysis of theoretical approaches to determining the effectiveness of public administration / O. Bolotova // Публічне управління : проблеми та перспективи : мат-ли всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 28 жовтня 2016 р.). – Харків : ТОВ "Константа", 2016. – С. 30–35.
277. Guest D. E. Personnel and HRM: can you tell the difference? / D. E. Guest // Personnel Management. – 1989. – January. – P. 48–51.
278. Hasty R. Retail management / R. Hasty. – New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006. – 520 с.
279. Mason J. Qualitative Researching / J. Mason. – 2nd ed. – London : SAGE Publications, 2002. – 223 p.
280. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? [Electronic resource] / J. Phillips // The Best of Measuring & Evaluation Learning, December, 2010. – P. 31–35. – Access mode : <http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/articles/Best-of-TD-Measuring-and-Evaluating-Learning.pdf>.
281. 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. 25 – 29 July 2010, Seoul, Korea. – Seoul : System Dynamics Society, 2010. – P. 1191–1218.
282. Volberda H. W. Building flexible organizations for fast-moving markets / H. W. Volberda // Long Range Planning. – 1997. – Vol. 2. – P. 169–183.
283. Volberda H. W. Building the flexible firm: how to remain competitive / H. W. Volberda. – Oxford; Now York : Oxford University Press, 1999. – 384 p.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

Сутність поняття "менеджмент персоналу"

Визначення поняття "менеджмент персоналу"	Автори
1	2
Функціональна сфера діяльності, завдання якої – забезпечення підприємства в певний час кадрами в необхідній кількості та якості, їх правильне розташування та стимулювання	Азриліян А. [29]
Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань	Александрова Т. Г. [2]
Стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найбільш цінним активом підприємства: працюючими там людьми, які колективно й індивідуально додають внеску у вирішення завдань підприємства. Певний набір переконань і припущень; рішення про управління персоналом спираються на стратегічні потреби; провідна роль лінійних керівників; акцент на систему "важелів" у формуванні робочих відносин	Армстронг М., Гест Д. [4], Макарова І. К. [125]
Концепція кадрового менеджменту, розвивається в рамках гуманістичного підходу до управління, орієнтована на розгляд кадрових функцій в їх цілісності. Концепція передбачає, що управління має орієнтуватися на специфічні людські особливості – дух співробітництва, взаємозалежність, розгляд організації як сім'ї, необхідність партнерських відносин	Базарова Т. Ю., Ерьоміна Б. Л. [199, с. 22]
Процес планування, підбору, підготовки, оцінювання, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства та працівників	Балабанова Л. В., Сардак О. В. [9]
Забезпечує процеси їх формування, розвитку та раціонального використання в конкретному підприємстві, об'єднанні, галузі	Балановська Т. І. [10, с. 7]
Система видів діяльності (перш за все – управлінської) як окремих менеджерів, так і всього апарату управління. Підприємство шукає абстрактну робочу силу, але має справу з конкретними людьми, що породжує три сфери функцій: управління людьми (лідерство), розрахунково-аналітична робота з цифровим матеріалом, розроблення вимог до персоналу	Беляцькій Н. П. [14, с. 6]
Директори з персоналу мають усвідомлювати особливості та цілепокладання проваджуваного бізнесу, забезпечувати наявність вхідних ресурсів для досягнення цілей в аспекті організаційних можливостей щодо людської складової	Д. Бітті (див. у [5])

1	2
Процес вирішення завдань організації шляхом наймання, збереження, звільнення, удосконалення і належного використання людських ресурсів	Боровик Т. М. [30, с. 19]
Система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації	Вдовиченко Р.П. [35]
Кадровий менеджмент вирішує завдання управління рухом кадрів; організаційно-трудова менеджмент – включення до напрямів дослідження питань, пов'язаних зі створенням необхідних умов для нормальної трудової діяльності; соціальний менеджмент у сфері менеджменту персоналу розглядає питання соціальних відносин	Веснін В. [37]
Діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих)	Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. [38]
Науковий напрям, який складається із сукупності концепцій і теорій. Його предметом є методи, засоби, мотиваційні настанови, чинники впливу з боку керівної підсистеми на ефективне використання інтелектуального, людського та соціального капіталів персоналу у відтворювальному процесі, що сприяє досягненню цілей підприємства та відповідає інтересам персоналу	Гавкалова Н. Л. [46]
Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства	Галенко В. [53]
Сукупність взаємодіючих елементів і взаємопов'язаних підсистем, спрямованих на ефективне використання кадрового потенціалу та забезпечення його пріоритетного розвитку	Горбачова І. В. [61]
Людський аспект управління підприємством і відносин працівників зі своїми компаніями. Мета – забезпечити використання співробітників компанії таким чином, щоб наймач міг отримати максимально можливу вигоду від їх умінь і навичок, а працівники – максимально можливе матеріальне та психологічне задоволення від своєї праці. Ґрунтується на досягненнях психології праці та використовує технології та процедури, які стосуються комплектування штату, виявлення та задовільнення потреб працівників і практичних правил і процедур, які управляють взаємовідносинами між підприємством та працівниками	Грехем Х. Т., Беннетт Р. [70]

1	2
Цілеспрямована, систематична, безперервна діяльність управлінських кадрів на всіх рівнях і в усіх сферах, спрямована на ухвалення управлінських рішень, пов'язаних із плануванням, підбором, відбором, найманням, оцінюванням персоналу, організацією навчання та підвищення його кваліфікації, атестацією, мотивацією, створенням належних умов праці тощо. Метою є ефективне управління та повноцінне використання наявного потенціалу для забезпечення досягнення цілей організації та індивідуальних (кожного працівника окремо). Необхідно зазначити, що надане визначення у більшій мірі відповідає концепції управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) або управління людиною, ніж управління персоналом, оскільки HR-менеджмент зорієнтовує діяльність організації управління персоналом як специфічний вид ресурсів і передбачає досягнення не лише мети організації, а і цілей кожного працівника окремо	Грідін О. В. [68]
Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації	Данилюк В. М. та ін. [72]
Організаційно-економічний механізм підпорядкування та використання найманої праці в системі господарювання	Дейнека А. В. [74, с. 10]
Сукупність складових: управління і адміністрування персоналу, відносини з персоналом та управління людськими ресурсами	Десслер Г. [77]
Управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запит споживача, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають вимогам оточення та допомагають набути конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі	Жильченкова В. В. [93, с. 6]
Управлінський вплив на персонал через сукупність форм, методів, принципів, напрямів і заходів з метою ефективного формування, використання та розвитку відповідно до цілей та стратегій підприємства	Залознова Ю. С. [94]
Діяльність, що виконується на підприємствах і сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і власних цілей	Іванцевич Дж., Лобанов А. [97]
Діяльність, що спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей	Кириченко О. А. [100]
Цілеспрямована діяльність керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розроблення концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом; полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу	Кібанов А. [201, с. 79]

1	2
Характеризується настановами на постійний розвиток персоналу, орієнтацією на вдосконалення вимог до професійних обов'язків – розгляд процесу управлінського впливу на персонал як паритетної взаємодії між керівництвом і підлеглими	Корнелиус Н. [102]
Має відношення до рішень у сфері розвитку й управління персоналом, прийнятих як лінійними підрозділами, так і фахівцями з персоналу. Управління людськими ресурсами дотримується підходу, що працівники є однією з груп нарівні з покупцями й акціонерами, котрі мають право на використання ресурсів організації	Коул Дж. [103]
Дії фахівців з персоналу, відповідальних за досягнення ключових цілей організації, за допомогою управління людьми (працівниками). Фахівці з роботи з персоналом завжди несли відповідальність перед персоналом організації, оскільки їх основними завданням є турбота про належні умови, справедливу оплату праці та інші аспекти, важливі для працівників. Таким чином, роль персоналу відрізняється від ролі командного лідерства, яке спрямоване на використання людських зусиль у гонитві за цілями організації	Коул Дж. [103]
Специфічна функція управлінської діяльності; її головним об'єктом є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи	Крушельницька О. В. , Мельничук Д. П. [109], Кушплер Л. [114]
Управління живою працею, людьми, найперспективнішим, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, що визначає ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства	Лазаренко Л. [115]
Сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування кадрового складу, організацію його професійного та соціального розвитку; досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності підприємств; специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, яка входить у певні соціальні групи	Ландсман В. А. [243]
Практична діяльність керівників з координації та впливу на працівників відповідно до вироблених принципів і методів з виконання певних функцій, робіт, процесів для вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей	Маннапов Р. Г. , Берешева Л. А. [129, с. 8]
Сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення до роботи, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород і соціальних послуг, управління витратами на персонал і управління працівниками	Марр Р., Фліастер А. [131, с. 127]

1	2
Системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування і перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих у ньому працівників	Маслов Є. [132, с. 46]
Сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії у ході формування, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності	Меньшикова М. О. [244]
Сукупність усіх управлінських рішень і видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємствах чи в установі. Управління персоналом є безперервним процесом, що охоплює проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінювання та навчання кадрів, здійснювані з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя	Михайлова Л. І. [140]
Стратегічне й оперативне управління діяльністю з ефективного використання людських ресурсів	Мордовін С. [146]
У функціональному відношенні – всі завдання та рішення, що пов'язані з роботою у сфері кадрів (підбір кадрів, адаптація, використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення та ін.); в організаційному відношенні поняттям охоплюються всі особи та підрозділи, які несуть відповідальність за ефективну роботу кадрів (керівники, менеджери, відділ кадрів, відділ розвитку кадрів тощо)	Одегов Ю., Карташова Л. [161]
Цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі ефективного функціонування підприємства	Одінцова Г. С., Амосов О. Ю. [76]
Специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи	Олійник О. М., Маркова С. В. [130, с. 11]
Різноманітна діяльність спеціальних функціональних служб організації і лінійних керівників відповідних виробничих підрозділів, спрямована на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних завдань з найбільш ефективного використання зайнятих в організації працівників. Кадрові служби здійснюють організаційну й аналітичну роботу, надаючи допомогу лінійним керівникам підрозділів з метою полегшення адаптації працівників в організації	Олійник С. У. [162]
Системна діяльність керівників організацій щодо ухвалення управлінських рішень, що спрямована на раціональне використання людей (персоналу) як основного джерела підвищення ефективності роботи підприємства для досягнення як загальних, так і індивідуальних цілей	Пічугіна Т. С. [250, с. 539]

Продовження додатка А

Продовження табл. А.1

1	2
Особлива ідеологія та механізм управління людськими ресурсами для досягнення конкурентоспроможної діяльності підприємства	Побережна Г. Р. [168, с. 6]
Можна розглядати як процес ухвалення управлінських рішень, що складається з низки послідовних дій: визначення цілі, вибір критеріїв, визначення ситуацій та процесів, аналіз та оцінювання ситуацій, постановка проблем, прийняття та виконання рішень, контроль за їх виконанням	Полонська Л. А. [172]
Діяльність, спрямована на досягнення максимально ефективного використання трудових ресурсів для реалізації цілей підприємства	Потапюк І. П., Сідаш М. О. [252]
Системно організований процес відтворення і ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої цілі	Рулєв В. А., Мостенська Т. Л та ін. [181]
Функціональна сфера діяльності, завдання якої – забезпечення підприємства в потрібний час кадрами в необхідній кількості та потрібної якості, їх правильне розміщення та стимулювання. Мета – формування працездатного колективу, в якому працюють робітники, з урахуванням власних інтересів та інтересів підприємства в цілому	Самигін І. та ін. [165, с. 7]
Елемент соціального управління, під яким традиційно розуміють управління людьми та їх колективами	Санталайнен Т. та ін. [184, с. 5–6]
Система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства	Сергієнко Т. І. [260]
Управління персоналом необхідно розглядати як науку та мистецтво ефективного управління людьми, використання їх потенціалу в умовах професійної діяльності	Тимохіна О. О. [263]
Цілеспрямована систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розроблення ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства	Тонюк М. О. [268]
Серія дій, які, по-перше, дозволяють працівникам та їх керівникам досягати узгодження в процесі досягнення цілей шляхом ефективної співпраці цілей та, по-друге, забезпечують впевненість, що це узгодження виконується	Торрінгтон Д., Холл Л. [197, С. 49]
Цілеспрямована діяльність, яка передбачає визначення основних напрямів роботи з персоналом, а також коштів, форм і методів управління ними	Федорова Н. В., Мінченкова О. Ю. [204, с. 44]
Системно організований процес відтворення та ефективного використання персоналу організації	Хасті Р. [278]

1	2
Складне переплетення завдань управління персоналом в умовах динамічного розвитку зовнішніх чинників і їх багатосторонніх взаємозв'язків. З урахуванням того, що людські ресурси набувають все більшого значення як стратегічний чинник успіху, управління персоналом не тільки є своєрідною допоміжною функцією в організаційному процесі, а й активно впливає на функціонування елементів системи та розвиток організацій. Водночас усе більшого значення набуває включення цього чинника в стратегічний менеджмент	Хентце Й. [208]
Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота)	Храмов В. О. , Бовтрук А. П. [210]
Процес забезпечення кадрами підприємства (фірми), організація їх ефективного та раціонального використання, а також професійного та соціального розвитку	Шапіро С. А. [212, с. 13]
Процес впливу організації на її співробітників за допомогою спеціальних методів, спрямованих на досягнення цілей організації	Шекшня С. В. [214], Музиченко В. В. [148]
Мобілізація співробітників за допомогою активної роботи лінійних менеджерів: ставлення до чинника праці як до джерела доходів; створення простору діяльності для кожного співробітника, щоб він міг внести свій особистий вклад у загальну справу; інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства	Щьокін Г. В. [219, с. 22]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Узагальнення та обґрунтування показників оцінки ефективності менеджменту персоналу, застосовані науковцями у дослідженнях

196

Показники	Автори																														
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	26	27	28	29	30	31	32
Балансовий прибуток																+														1	3,5
Вартість однієї людино-години					+																									1	3,5
Вартість персоналу управління на 1 грн реалізації продукції								+																						1	3,5
Вартість активів у розрахунку на 1 середньорічного працівника					+																									1	3,5
Витрати заробітної плати з нарахуваннями на 1 грн товарної та реалізованої продукції		+																												1	3,5
Витрати заробітної плати на 1 грн реалізованої продукції		+																												1	3,5
Витрати на оплату праці персоналу		+																												1	3,5

Продовження додатка Б
Продовження табл. Б.1

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	26	27	28	29	30	31	32
Зарплатоємність								+		+		+																		3	10,3
Зниження трудомісткості продукції													+																	1	3,5
Зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу			+																											1	3,5
Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці		+																												1	3,5
Зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу			+																											1	3,5
Зростання чисельності персоналу за рівнем освіти			+																											1	3,5
Зростання кількості освітніх програм для персоналу		+																												1	3,5
Зростання кількості персоналу, який стажувався за кордоном за рахунок підприємства		+																												1	3,5
Зростання рівня доступу персоналу до зарубіжних інформаційних джерел		+																												1	3,5
Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних		+																												1	3,5
Зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно з проведеним опитуванням		+						+		+		+																		4	13,8
Зростання рівня продуктивності праці		+											+																	2	6,9

Продовження додатка Б
Продовження табл. Б.1

201

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	26	27	28	29	30	31	32
Надійність роботи персоналу				+		+			+	+		+																	5	17,2	
Наукоозброєність праці				+		+																							2	6,9	
Оборот із приймання та вибуття персоналу		+																											1	3,5	
Обсяг реалізації продукції на одного працівника											+																		1	3,5	
Питома вага заробітної плати у собівартості продукції				+																									1	3,5	
Питома вага атестованих співробітників			+	+			+	+						+						+	+	+	+	+	+	+	+		13	44,8	
Підвищення рівня охоплення робіт нормами та нормативами		+																											1	3,5	
Плинність персоналу		+		+		+		+	+	+	+	+				+	+				+	+	+	+	+	+	+	+	18	62,1	
Показник доданої вартості продукції за одну виробничу годину				+																									1	3,5	
Прибуток від людського капіталу											+																		1	3,5	
Прибуток на 1 грн реалізації продукції								+																					1	3,5	
Продуктивність праці		+	+	+		+	+	+	+	+		+				+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	20	69	
Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	+	+																											2	6,9	
Рентабельність витрат на розвиток співробітників				+		+																							2	6,9	
Рентабельність персоналу			+	+						+		+																	4	13,8	
Рентабельність															+														1	3,5	
Рентабельність виробництва						+																							1	3,5	
Рентабельність продукції						+																							1	3,5	
Рівень абсентизму			+	+			+							+						+	+	+	+	+	+	+	+		13	44,8	

Продовження додатка Б
Продовження табл. Б.1

203

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	26	27	28	29	30	31	32	
Рівень прихильності персоналу до підприємства				+																										1	3,5	
Рівень соціальної забезпеченості працівників				+																										1	3,5	
Рівень розвитку соціальної інфраструктури							+																							1	3,5	
Рівень соціально-психологічного клімату				+					+	+		+				+														5	17,2	
Рівень трудової дисципліни (коефіцієнт трудової дисципліни)							+			+	+		+			+				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	15	51,7
Рівномірність завантаження персоналу										+	+		+			+														4	13,8	
Розширення клієнтської бази працівниками підприємства	+																													1	3,5	
Річний виробіток на одного працюючого			+	+																										2	6,9	
Річний економічний ефект													+																	1	3,5	
Рух кадрів			+																											1	3,5	
Середній тарифний розряд виконуваних робіт до середнього розряду персоналу			+	+					+						+					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	14	48,3	
Середньомісячна заробітна плата			+							+						+														3	10,3	
Середній рівень виробничого травматизму (частота виробничого травматизму)			+	+			+		+	+						+													+	7	24,1	
Середній рівень захворюваності			+	+					+																				+	4	13,8	
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати				+			+			+	+	+	+			+				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	17	58,6	

Додаток В

Таблиця В.1

Сукупність показників оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства та їх характеристика

Складові	Показники-індикатори	Формула для розрахунку	Пояснення до формули
1	2	3	4
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	Темп зростання продуктивності праці	$\frac{ОВП_{зр}}{ЧП_{зр}} / \frac{ОВП_{пр}}{ЧП_{пр}}$	ОВП _{зр} , ОВП _{пр} – обсяг виготовленої продукції у звітному та в попередньому році, відповідно, тис. грн; ЧП _{зр} , ЧП _{пр} – загальна чисельність персоналу підприємства у звітному та в попередньому році відповідно, осіб
	Коефіцієнт трудової дисципліни	$\frac{ТФ-ТН}{ТФ}$	ТН – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; ТФ – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів
	Відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом у загальному числі працівників апарату управління підприємства	$\frac{Чпвуп}{ЧНпвуп}$ $ЧНпвуп = \frac{ТЗ}{\Phi \times Кн}$	Чпвуп – фактична чисельність працівників відділу управління персоналом, осіб; ЧНпвуп – нормативна чисельність працівників відділу управління персоналом (зайнятих доборою, розстановкою, підвищенням кваліфікації, перепідготовкою та обліком кадрів), осіб; ТЗ – загальна трудомісткість типового складу робіт за рік, люд.-год.; Φ – річний фонд робочого часу одного працівника, год.; Кн – коефіцієнт, який враховує заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо) та становить 1,15
	Узагальнювальний показник ефективності виробництва	$\frac{ОП}{(МВ + ФОП + А)}$	ОП – обсяг продукції, що випускається підприємством, од.; МВ – матеріальні витрати, використані для випуску даної продукції, грн; ФОП – кошти на оплату праці та підвищення кваліфікації працівників, які беруть участь у випуску даного обсягу продукції, грн; А – амортизація активної частини основних виробничих фондів за період випуску даного обсягу продукції (без урахування обчислювальної техніки, інших технічних засобів, які використовуються в процесі управління виробництвом), грн

Продовження додатка В
Продовження табл. В.1

208

1	2	3	4
Ефективність відбору, набору та наймання персоналу	Коефіцієнт укомплектованості кадрами	ЧШТ / ЧФ	ЧШТ – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб; ЧФ – фактична чисельність працівників, осіб
	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	ЧФ / ЧН	ЧФ – фактична чисельність персоналу, осіб; ЧН – нормативна чисельність персоналу, осіб
	Частка посад, закритих зовнішніми кандидатами	КВП / КПЗЗК	КВП – кількість відкритих посад, од.; КПЗЗК – кількість посад, закритих зовнішніми кандидатами, од.
	Темп зростання частки незакритих вакансій	КНВ_зр/КВ_зр / КНЗ_пр/КВ_пр	КНЗ_зр, КНЗ_пр – кількість незакритих вакансій у звітному та в попередньому році відповідно, од.; КВ_зр, КВ_пр – кількість відкритих вакансій у звітному та в попередньому році відповідно, од.
Ефективність адаптації персоналу	Коефіцієнт адаптації	ЧП1 / ЧП	ЧП1 – чисельність прийнятих працівників за рік, осіб; ЧП – загальна чисельність персоналу, осіб
	Коефіцієнт проходження випробувального терміну	ЧПВТ / ЧВТ	ЧПВТ – чисельність працівників, прийнятих на випробувальний термін, осіб; ЧВТ – чисельність працівників, які пройшли випробувальний термін, осіб
	Темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу	ПА_зр / КРД_зр / / ПА_пр / КРД_пр	ПА_зр, ПА_пр – період адаптації нових співробітників у звітному та в попередньому році відповідно, днів; КРД_зр, КРД_пр – кількість робочих днів за рік у звітному та в попередньому році відповідно, днів
	Частка новачків, які працюють більше одного року, з числа прийнятих протягом двох років	ЧН1 / ЧП2	ЧН1 – чисельність новачків, які працюють більше одного року, осіб; ЧП2 – чисельність тих, хто не відсіявся протягом перших двох років роботи на підприємстві з моменту приходу на нього, осіб
Ефективність оцінки персоналу	Рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	КПО / КЗО	КПО – кількість проведених оцінювань, од.; КЗО – кількість запланованих оцінювань, од.
	Коефіцієнт дублювання функцій працівників	КФП / ЗКФ	КФП – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами, од; ЗКФ – загальна кількість функцій, од.

1	2	3	4
	Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт до середнього розряду персоналу	РВР / РП	РВР – розряд виконуваних робіт; РП – розряд персоналу
	Питома вага атестованих співробітників	КАП / ЧП	КАП – кількість атестованих працівників, осіб; ЧП – загальна чисельність персоналу, осіб
Ефективність руху персоналу	Рівень організації робочих місць	КАРМ / ЗКРМ	КАРМ – кількість атестованих робочих місць, од.; ЗКРМ – загальна кількість робочих місць, од.
	Коефіцієнт плинності кадрів	ЧВ / ЧП	ЧВ – чисельність працівників підприємства, які вибули за власним бажанням або за порушення дисципліни, осіб; ЧП – загальна чисельність персоналу підприємства, осіб
	Частка посад, закритих внутрішніми кандидатами	КВП / КПЗВК	КВП – кількість відкритих посад, од.; КПЗВК – кількість посад, закритих внутрішніми кандидатами, од.
	Темп зростання частки позаштатних працівників і сумісників	ЧППС_зр / / ЧП_зр / / ЧППС_пр / / ЧП_пр	ЧППС_зр, ЧППС_пр – кількість позаштатних працівників і сумісників у звітному та в попередньому році, відповідно, осіб; ЧП_зр, ЧП_пр – загальна чисельність персоналу підприємства у звітному та в попередньому роках, відповідно, осіб
Ефективність розвитку персоналу	Коефіцієнт розвитку персоналу	Вппк / Чппк	Вппк – витрати підприємства на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу, грн; Чппк – кількість працівників, які протягом певного проміжку часу проходили професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників	Чнпво / ЧП	Чнпво – кількість працівників з неповною та повною вищою освітою, осіб; ЧП – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
	Частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	Чппк / ЧП	Чппк – кількість працівників, які протягом певного часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; ЧП – середньооблікова чисельність персоналу, осіб

Закінчення додатка В
Закінчення табл. В.1

1	2	3	4
	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	ВПН / ВП	ВПН – витрати на професійне навчання персоналу, тис. грн; ВП – витрати на персонал, тис. грн
Ефективність винагороди персоналу	Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня в галузі	ЗФ / ЗР	ЗФ – фактична середня зарплата працівника, грн; ЗР – середньоринкова або середня зарплата в галузі, грн
	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	ТЗПП / ТЗЗП	ТЗПП – темп зростання продуктивності праці, %; ТЗЗП – темп зростання заробітної плати, %
	Частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	ВКПО / ВП	ВКПО – витрати на культурно-побутове обслуговування працівників, тис. грн; ВП – загальні витрати на персонал, тис. грн
	Рівень соціальної забезпеченості працівників	ВСЗ / ФОП	ВСЗ – витрати на соціальне забезпечення працівників, грн; ФОП – фонд оплати праці, грн

Додаток Г

Таблиця Г.1

Вихідні дані для таксономічного аналізу за 2015 рік

Підприємства	ЕНРС				ВННП			
	темп зростання продуктивності праці	коефіцієнт трудової дисципліни	відповідність чисельності відділу управління персоналом до нормативу	Узагальнювальний показник ефективності виробництва	коефіцієнт укомплектованості кадрами	рівень забезпеченості підприємства кадрами	частка посад, закритих зовнішніми кандидатами	темп зростання частки незакритих вакансій
ВАТ "Електромашина"	1,20	1,00	0,90	4,23	1,00	0,99	0,30	1,00
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	0,93	1,00	0,85	2,13	1,00	0,92	0,50	0,95
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	0,59	0,96	1,05	0,96	1,00	0,76	0,60	1,07
ПАТ "Світло Шахтаря"	0,84	0,99	0,90	1,16	0,79	0,81	0,23	1,00
ПАТ "Турбоатом"	1,18	0,99	1,00	0,73	1,00	1,01	0,35	0,95
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	1,25	0,99	1,05	0,83	1,00	0,53	0,50	1,00
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	2,11	0,94	1,02	1,00	0,99	0,99	0,61	1,00
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	0,69	0,99	1,06	1,00	0,90	0,81	0,34	0,98
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	1,05	0,91	0,92	1,23	0,98	0,95	0,23	1,00
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	0,50	0,92	0,87	0,51	0,92	1,05	0,43	0,99
ПАТ Завод "Південкабель"	0,82	1,00	0,95	1,00	0,96	0,92	0,20	1,00

Підприємства	ЕАП				ЕОП			
	коефіцієнт адаптації	коефіцієнт проходження випробувального терміну	темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу	частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	рівень виконання плану проведення оцінювання персоналу	коефіцієнт дублювання функцій працівників	рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	питома вага атестованих співробітників
ВАТ "Електромашина"	0,15	0,83	1,00	0,82	0,85	0,34	0,99	0,85
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	0,22	1,00	1,00	0,92	0,95	0,40	0,99	0,96
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	0,17	0,75	1,00	0,57	0,90	0,28	1,00	0,99
ПАТ "Світло Шахтаря"	0,16	0,99	1,00	0,80	1,00	0,29	0,99	0,92
ПАТ "Турбоатом"	0,10	0,86	1,00	0,87	1,00	0,21	0,99	0,99
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	0,04	0,88	1,00	0,47	1,00	0,25	1,00	0,91
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	0,10	0,87	1,00	0,86	1,00	0,15	0,85	0,97
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	0,06	1,00	1,00	0,81	1,00	0,19	0,96	0,97
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	0,11	1,00	1,00	0,95	0,96	0,20	0,96	0,98
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	0,11	1,00	1,00	0,99	0,95	0,18	0,82	0,90
ПАТ Завод "Південкабель"	0,08	0,98	1,00	0,90	1,00	0,21	0,82	0,82

Продовження додатка Г
Закінчення табл. Г.1

213

Підприємства	ЕРУП				ЕРОП				ЕВП			
	Рівень організації робочих місць	Коефіцієнт плинності кадрів	Частка посад, закритих внутрішніми кандидатами	Темпи зростання частки позаштатних працівників і сумісників	Коефіцієнт розвитку персоналу	Коефіцієнт освітнього рівня працівників	Частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня в галузі	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	Частка витратна культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	Рівень соціальної забезпеченості працівників
ВАТ "Електромашина"	0,89	0,18	0,70	0,99	0,16	0,23	0,09	0,00	1,03	1,03	0,01	0,27
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	0,95	0,18	0,50	1,10	0,00	0,35	0,14	0,00	1,29	0,90	0,00	0,29
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	0,99	0,20	0,40	1,81	0,22	0,18	0,37	0,00	1,01	0,74	0,00	0,25
ПАТ "Світло Шахтаря"	0,90	0,29	0,77	1,27	0,29	0,28	0,55	0,00	1,07	0,69	0,05	17,35
ПАТ "Турбоатом"	0,90	0,08	0,65	0,87	0,12	0,23	0,33	0,00	1,26	0,99	0,02	0,30
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	0,89	0,11	0,50	0,62	0,31	0,03	0,57	0,01	1,46	1,07	0,01	0,29
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	0,98	0,08	0,39	1,30	0,07	0,20	0,03	0,00	1,10	0,88	0,01	0,27
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	0,96	0,19	0,66	0,75	0,05	0,01	0,45	0,00	0,94	0,68	0,01	0,29
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	0,98	0,09	0,77	0,85	0,04	0,01	0,35	0,00	0,82	1,08	0,01	0,21
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	0,89	0,12	0,57	0,94	0,06	0,01	0,31	0,00	0,94	1,12	0,01	0,27
ПАТ Завод "Південкабель"	0,75	0,13	0,80	1,04	0,25	0,15	0,24	0,00	1,01	0,82	0,06	0,25

Вихідні дані для таксономічного аналізу за 2016 рік

Підприємства	ЕНРС				ВННП			
	темп зростання продуктивності праці	коефіцієнт трудової дисципліни	відповідність чисельності відділу управління персоналом до нормативу	Узагальнювальний показник ефективності виробництва	коефіцієнт укомплектованості кадрами	рівень забезпеченості підприємства кадрами	частка посад, закритих зовнішніми кандидатами	темп зростання частки незакритих вакансій
ВАТ "Електромашина"	1,11	0,99	0,95	4,86	0,99	0,86	0,35	1,00
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	0,97	1,00	0,87	1,59	0,92	0,94	0,45	0,93
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	1,64	0,96	1,02	1,00	0,76	1,14	0,50	1,05
ПАТ "Світло Шахтаря"	1,13	0,99	0,95	0,76	0,81	0,88	0,20	1,00
ПАТ "Турбоатом"	1,05	0,99	1,00	0,95	1,00	0,81	0,30	0,80
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	0,85	0,99	1,03	0,94	1,00	1,03	0,54	0,94
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	1,61	0,96	1,00	0,70	1,00	0,99	0,65	0,98
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	0,81	0,94	1,02	0,85	0,81	0,79	0,23	1,00
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	1,08	0,89	0,95	1,32	0,88	0,94	0,20	0,95
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	0,58	0,89	0,90	0,48	0,97	0,99	0,41	1,00
ПАТ Завод "Південкабель"	1,12	1,00	0,93	0,94	0,92	0,91	0,29	0,96

Підприємства	ЕАП				ЕОП			
	коефіцієнт адаптації	коефіцієнт проходження випробувального терміну	темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу	частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	рівень виконання плану проведення оцінювання персоналу	коефіцієнт дублювання функцій працівників	рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	питома вага атестованих співробітників
ВАТ "Електромашина"	0,09	0,85	1,00	0,73	0,92	0,35	0,95	0,88
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	0,32	0,92	1,00	0,86	1,00	0,36	0,92	0,97
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	0,07	0,87	1,00	0,98	0,90	0,26	0,96	0,99
ПАТ "Світло Шахтаря"	0,25	0,96	1,00	0,85	1,00	0,26	0,90	0,94
ПАТ "Турбоатом"	0,02	0,90	1,00	0,73	1,00	0,22	1,00	0,99
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	0,07	0,80	1,00	0,82	1,00	0,20	0,94	0,93
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	0,06	0,84	1,00	0,83	1,00	0,19	0,88	0,97
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	0,05	0,97	1,00	0,77	1,00	0,20	0,92	0,98
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	0,12	0,94	1,00	0,89	0,99	0,19	0,92	0,99
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	0,05	0,98	1,00	0,97	0,90	0,19	0,85	0,91
ПАТ Завод "Південкабель"	0,09	1,00	1,00	0,91	1,00	0,23	0,87	0,86

Продовження додатка Г
Закінчення табл. Г.2

216

Підприємства	ЕРУП				ЕРОП				ЕВП			
	Рівень організації робочих місць	Коефіцієнт плинності кадрів	Частка посад, закритих внутрішніми кандидатами	Темпи зростання частки позаштатних працівників і сумісників	Коефіцієнт розвитку персоналу	Коефіцієнт освітнього рівня працівників	Частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня в галузі	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	Частка витратна культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	Рівень соціальної забезпеченості працівників
ВАТ "Електромашина"	1,00	0,20	0,65	0,93	0,17	0,24	0,23	0,00	1,05	1,04	0,02	0,28
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	1,00	0,33	0,55	0,77	0,00	0,32	0,04	0,00	1,30	0,92	0,00	0,29
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	1,00	0,37	0,50	2,03	0,22	0,18	0,33	0,00	1,37	1,17	0,00	0,25
ПАТ "Світло Шахтаря"	1,00	0,11	0,80	3,53	0,27	0,26	0,53	0,00	0,94	1,07	0,05	0,29
ПАТ "Турбоатом"	1,00	0,07	0,70	0,54	0,07	0,24	0,35	0,00	1,38	0,91	0,02	0,31
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	1,00	0,14	0,46	0,67	0,36	0,15	0,55	0,00	1,19	0,93	0,01	0,29
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	1,00	0,06	0,35	0,88	0,05	0,19	0,06	0,00	1,05	1,15	0,01	0,28
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	1,00	0,21	0,77	0,64	0,02	0,01	0,40	0,00	0,72	0,98	0,01	0,30
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	1,00	0,15	0,80	0,89	0,03	0,01	0,25	0,00	0,82	0,95	0,00	0,24
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	1,00	0,17	0,59	0,91	0,06	0,01	0,29	0,00	0,97	1,05	0,01	0,26
ПАТ Завод "Південкабель"	1,00	0,10	0,71	0,96	0,29	0,16	0,21	0,00	0,98	1,12	0,07	0,26

Вихідні дані для таксономічного аналізу за 2017 рік

Підприємства	ЕНРС				ВННП			
	темп зростання продуктивності праці	коефіцієнт трудової дисципліни	відповідність чисельності відділу управління персоналом до нормативу	Узагальнювальний показник ефективності виробництва	коефіцієнт укомплектованості кадрами	рівень забезпеченості підприємства кадрами	частка посад, закритих зовнішніми кандидатами	темп зростання частки незакритих вакансій
ВАТ "Електромашина"	0,97	0,99	0,94	4,59	0,86	0,95	0,33	0,95
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	1,40	1,00	0,90	1,89	0,94	0,99	0,47	0,90
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	0,67	0,85	1,00	0,98	1,00	0,69	0,45	1,00
ПАТ "Світло Шахтаря"	0,90	0,97	0,98	1,06	0,88	1,06	0,19	1,00
ПАТ "Турбоатом"	1,81	0,99	1,01	1,45	0,81	0,79	0,37	0,98
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	1,00	0,97	1,04	0,90	0,87	1,01	0,51	1,05
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	0,80	0,97	0,98	0,59	0,99	0,94	0,68	1,00
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	1,36	0,97	1,00	1,00	0,79	0,87	0,29	1,00
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	2,32	0,87	0,98	1,09	0,84	1,03	0,28	1,00
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	3,23	0,86	0,92	0,74	1,00	1,06	0,40	1,00
ПАТ Завод "Південкабель"	1,30	1,00	0,98	0,57	0,91	0,98	0,30	1,02

Підприємства	ЕАП				ЕОП			
	коефіцієнт адаптації	коефіцієнт проходження випробувального терміну	темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу	частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	рівень виконання плану проведення оцінювання персоналу	коефіцієнт дублювання функцій працівників	рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	питома вага атестованих співробітників
ВАТ "Електромашина"	0,12	0,89	1,00	0,85	0,97	0,32	0,97	0,88
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	0,30	0,94	1,00	0,93	1,00	0,34	0,95	0,99
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	0,07	0,94	1,00	0,65	0,95	0,28	0,98	1,00
ПАТ "Світло Шахтаря"	0,27	0,89	1,00	0,94	1,00	0,24	0,93	0,95
ПАТ "Турбоатом"	0,02	0,86	1,00	0,78	1,00	0,20	0,99	1,00
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	0,07	0,94	1,00	0,95	1,00	0,21	0,99	0,94
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	0,06	0,76	1,00	0,72	1,00	0,20	0,91	0,98
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	0,05	0,99	1,00	0,86	1,00	0,24	0,92	0,99
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	0,12	0,77	1,00	0,80	1,00	0,21	0,93	0,99
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	0,14	1,00	1,00	1,00	0,98	0,23	0,90	0,93
ПАТ Завод "Південкабель"	0,11	1,00	1,00	0,98	0,99	0,25	0,85	0,90

Закінчення додатка Г
Закінчення табл. Г.3

219

Підприємства	ЕРУП				ЕРОП				ЕВП			
	Рівень організації робочих місць	Коефіцієнт плинності кадрів	Частка посад, закритих внутрішніми кандидатами	Темпи зростання частки позаштатних працівників і сумісників	Коефіцієнт розвитку персоналу	Коефіцієнт освітнього рівня працівників	Частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня в галузі	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	Частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	Рівень соціальної забезпеченості працівників
ВАТ "Електромашина"	0,96	0,25	0,67	1,25	0,17	0,24	0,21	0,00	0,76	1,11	0,02	0,27
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	1,00	0,35	0,53	1,16	0,00	0,33	0,10	0,00	1,14	1,33	0,00	0,29
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	1,00	0,12	0,55	1,97	0,20	0,19	0,32	0,00	0,92	0,88	0,00	0,25
ПАТ "Світло Шахтаря"	1,00	0,22	0,81	1,46	0,25	0,30	0,51	0,00	1,14	0,84	0,05	0,12
ПАТ "Турбоатом"	1,00	0,12	0,63	0,41	0,05	0,23	0,35	0,00	1,27	1,65	0,02	0,32
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	1,00	0,23	0,49	1,43	0,32	0,18	0,56	0,00	0,97	1,05	0,00	0,30
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	1,00	0,06	0,32	1,14	0,03	0,19	0,05	0,00	1,01	0,94	0,01	0,28
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	1,00	0,19	0,71	0,71	0,03	0,01	0,40	0,00	0,69	1,24	0,00	0,30
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	1,00	0,12	0,72	1,02	0,03	0,01	0,29	0,00	0,81	0,90	0,00	0,25
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	0,97	0,11	0,60	1,09	0,06	0,01	0,30	0,00	1,01	0,97	0,01	0,26
ПАТ Завод "Південкабель"	0,90	0,12	0,70	0,95	0,31	0,14	0,20	0,00	1,05	1,06	0,07	0,27

Додаток Д

Оцінювання функцій управління процесами менеджменту персоналу

Шановний експерте!

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є визначення рівня реалізації функцій управління процесами менеджменту персоналу на Вашому підприємстві. Ваші чесні та точні відповіді сприятимуть визначенню пріоритетних напрямів забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Дослідження проводиться анонімно. Його результати будуть використані в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякуємо за участь в опитуванні!

Відповідаючи на запитання, використовуйте бали (від 1 до 100), щоб визначити повноту реалізації зазначеної функції, де 100 – повністю реалізована, 0 – зовсім не реалізована.

Анкета оцінювання функцій управління процесами менеджменту персоналу

Процеси	Функції управління	Сутність	Оцінка від 0 до 100
1	2	3	4
HR-стратегія (кадрова політика)	Планування HR-стратегії	Наявність опису основних принципів HR-стратегії (акцент на розвиток своїх співробітників або залучення ззовні). Наявність опису цілей управління персоналом за технікою SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, доцільні, обмежені в часі), оцінки ефективності досягнення HR-цілей. Розроблений етичний кодекс, який має включати прописані правила поведінки, які не можна порушувати	
	Організація впровадження HR-стратегії	Наявність відповідальної особи за розроблення та впровадження HR-стратегії в рамках існуючої організаційної структури. Наявність графіка реалізації та необхідних ресурсів	
	Мотивація до реалізації HR-стратегії	Існування зв'язку між показниками досягнення цілей HR-стратегії та системи винагороди персоналу за досягнення	
	Контроль досягнення цілей HR-стратегії	Існування метрик вимірювання досягнення цілей HR-стратегії, плану з їх реалізації, дотримання вимог щодо використання виділених ресурсів	
	Регулювання HR-стратегії	Існування правил коригування HR-стратегії залежно від зміни ділової та конкурентної стратегії підприємства	

Продовження додатка Д

1	2	3	4
Відбір, набір і наймання	Планування відбору, набору та наймання	Розроблення плану з відбору, набору та наймання з кількісними вимірюваннями та часовими обмеженнями відповідно до потреб підприємства. Існування правил визначення потреби у кадрах	
	Організація відбору, набору та наймання	Виділення робіт, обсягу часу, ресурсів і відповідальних осіб для проведення відбору, набору та наймання персоналу	
	Мотивація до належного здійснення відбору, набору та наймання	Існування зв'язку між показниками виконання плану з набору та системою винагороди персоналу за досягнення	
	Контроль відбору, набору та наймання	Виконання плану з набору кадрів відповідно до професійно-кваліфікаційних потреб підприємства. Оцінювання відповідності набраних кадрів вимогам	
	Регулювання відбору, набору та наймання	Існування процедур внесення змін до плану з набору кадрів відповідно до поточних потреб підприємства	
Адаптація	Планування адаптації	Визначення процедур адаптації за посадами	
	Організація адаптації	Визначення відповідальних осіб за проведення наставництва, введення до посади. Уточнення термінів адаптації	
	Мотивація до належного здійснення адаптації	Наявність винагороди (бонусів, виплата премій) для кадрів, які проводять адаптацію кадрів	
	Контроль адаптації	Наявність процедур оцінювання виконання новими працівниками своїх обов'язків і продуктивності їх праці. Визначення строків дотримання введення до посади	
	Регулювання адаптації	Удосконалення процедур адаптації залежно від виконання поставлених цілей	
Оцінка	Планування оцінювання	Існування методичного підходу до оцінювання відповідності працівників посадам, які вони посідають, узгодженої для всіх категорій кадрів, ураховуючи думки персоналу	
	Організація оцінювання	Існування графік проведення оцінювання кадрів, визначення відповідальних і розроблення затвердженої звітності	

Продовження додатка Д

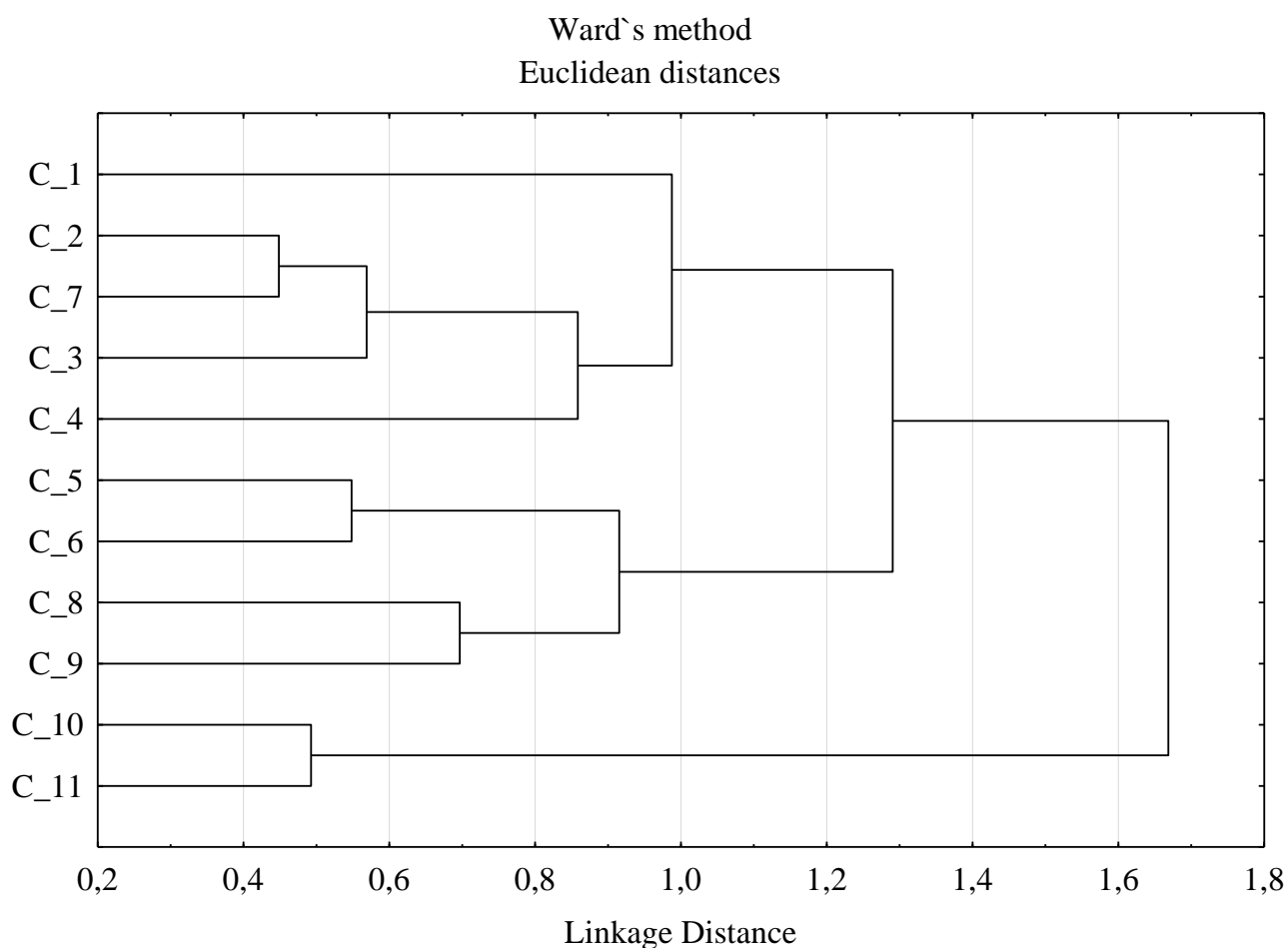
1	2	3	4
	Мотивація до належного здійснення оцінювання	Урахування в системі винагороди показників оцінки персоналу як за професійно-кваліфікаційним рівнем, так і за досягнутими результатами	
	Контроль за оцінюванням	Проведення процедур зовнішнього аудиту рівня кваліфікації кадрів	
	Регулювання оцінювання	Процедури внесення змін до усталеної системи оцінювання відповідно до результатів зовнішнього аудиту кадрів	
Рух	Планування руху кадрів	Розроблення плану переведення кадрів відповідно до результатів оцінювання. Визначення пріоритетів просування власних кадрів пропорційно залученню сторонніх фахівців	
	Організація руху кадрів	Існування кадрового резерву та плану кар'єрного розвитку для всіх керівних посад на підприємстві. Існування системи ротації кадрів	
	Мотивація до руху кадрів	Існування системи зростання винагороди відповідно до зміни як у матеріальній, так і у нематеріальній формі	
	Контроль руху кадрів	Процедури визначення відповідності результатів оцінювання посадам, які обіймають фахівці. Моніторинг змін у кадровому резерві	
	Регулювання руху кадрів	Внесення змін до системи ротації та планування кар'єри відповідно до результатів оцінювання персоналу	
Розвиток	Планування розвитку кадрів	Існування плану підвищення кваліфікації (на підприємстві та ззовні). Виокремлення фінансових ресурсів на розвиток кадрів	
	Організація розвитку кадрів	Наявність власного навчального центру, договорів про співробітництво з провідними ВНЗ регіону	
	Мотивація до розвитку кадрів	Існування взаємозв'язку між рівнем оплати праці та навчанням кадрів	
	Контроль розвитку кадрів	Оцінювання доцільності витрачання коштів на розвиток відповідно до досягнутих результатів розвитку. Існування процедур оцінювання альтернатив розвитку всередині підприємства або сторонніми організаціями	

Закінчення додатка Д

1	2	3	4
	Регулювання розвитку кадрів	Існування процедур внесення коректив у план навчання та розвитку кадрів	
Винагорода	Планування винагороди персоналу	Існування системи матеріального та нематеріального стимулювання кадрів. План постійного поступового підвищення рівня оплати праці	
	Організація винагороди персоналу	Проведення заходів щодо нагороди найкращих кадрів. Система оплати праці залежно від досягнутих результатів діяльності	
	Мотивація винагороди персоналу	Існування додаткової винагороди кадрів HR-відділу за виконання плану з оплати праці	
	Контроль винагороди персоналу	Визначення відповідності між фактичною винагородою та запланованими показниками	
	Регулювання винагороди персоналу	Процедури внесення змін до системи винагороди відповідно до коригування системи оцінювання, руху та розвитку кадрів	

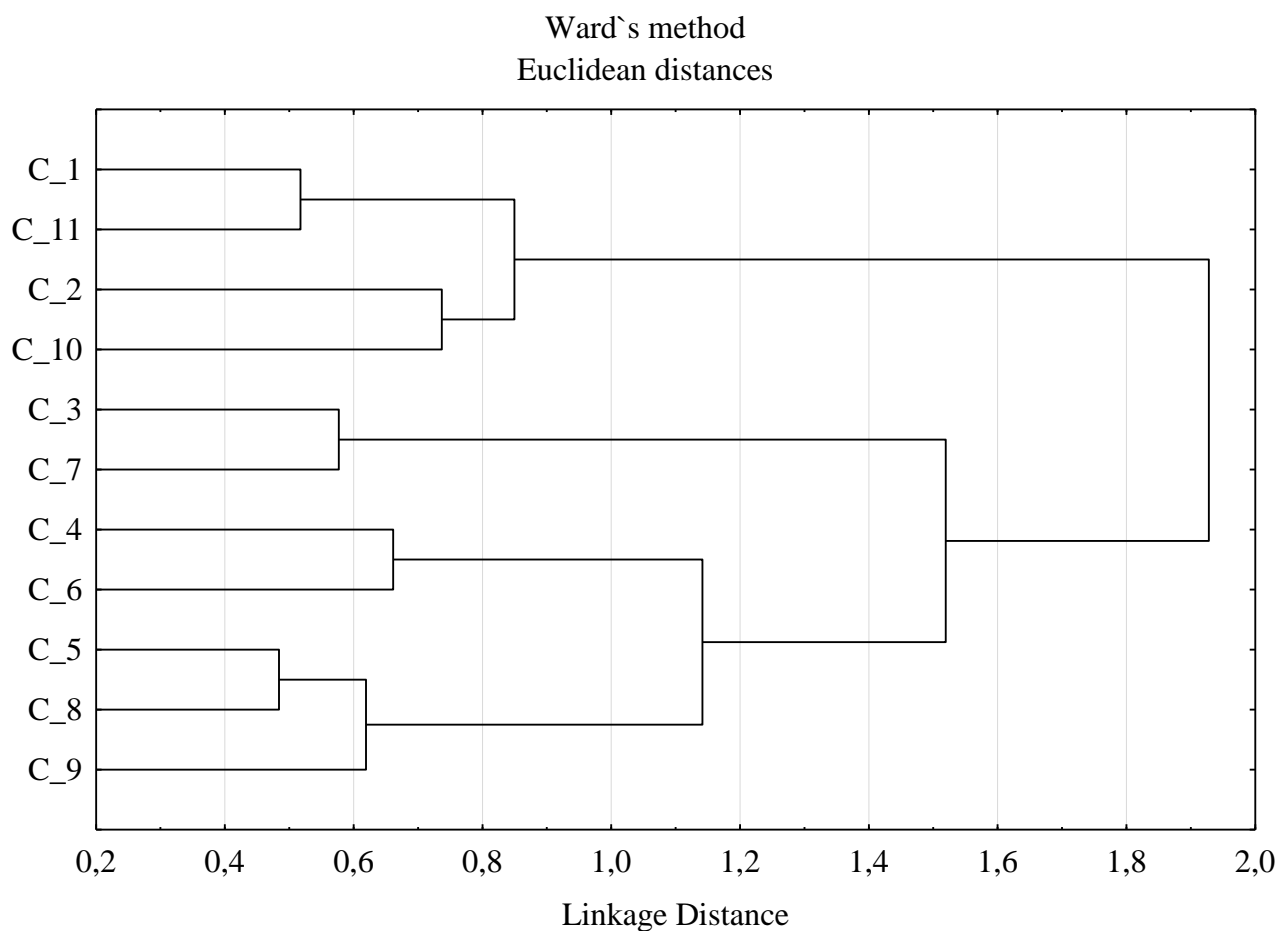
Додаток Е

Результати кластерного аналізу



C_1 – ВАТ "Електромашина"; C_2 – ПАТ "Завод ім. Фрунзе", C_3 – ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе", C_4 – ПАТ "Світло Шахтаря", C_5 – ПАТ "Турбоатом", C_6 – ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш", C_7 – ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа", C_8 – ПАТ "Харківський підшипниковий завод", C_9 – ПрАТ "Харківський завод штампів і пресформ", C_10 – ПАТ "ХАРВЕРСТ", C_11 – ПАТ Завод "Південкабель"

Рис. Е.1. Деревоподібна кластеризація досліджуваних підприємств за 2016 р.



C_1 – ВАТ "Електромашина"; C_2 – ПАТ "Завод ім. Фрунзе", C_3 – ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе", C_4 – ПАТ "Світло Шахтаря", C_5 – ПАТ "Турбоатом", C_6 – ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш", C_7 – ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа", C_8 – ПАТ "Харківський підшипниковий завод", C_9 – ПрАТ "Харківський завод штампів і пресформ", C_10 – ПАТ "ХАРВЕРСТ", C_11 – ПАТ Завод "Південкабель"

Рис. Е.2. Деревоподібна кластеризація досліджуваних підприємств за 2017 р.

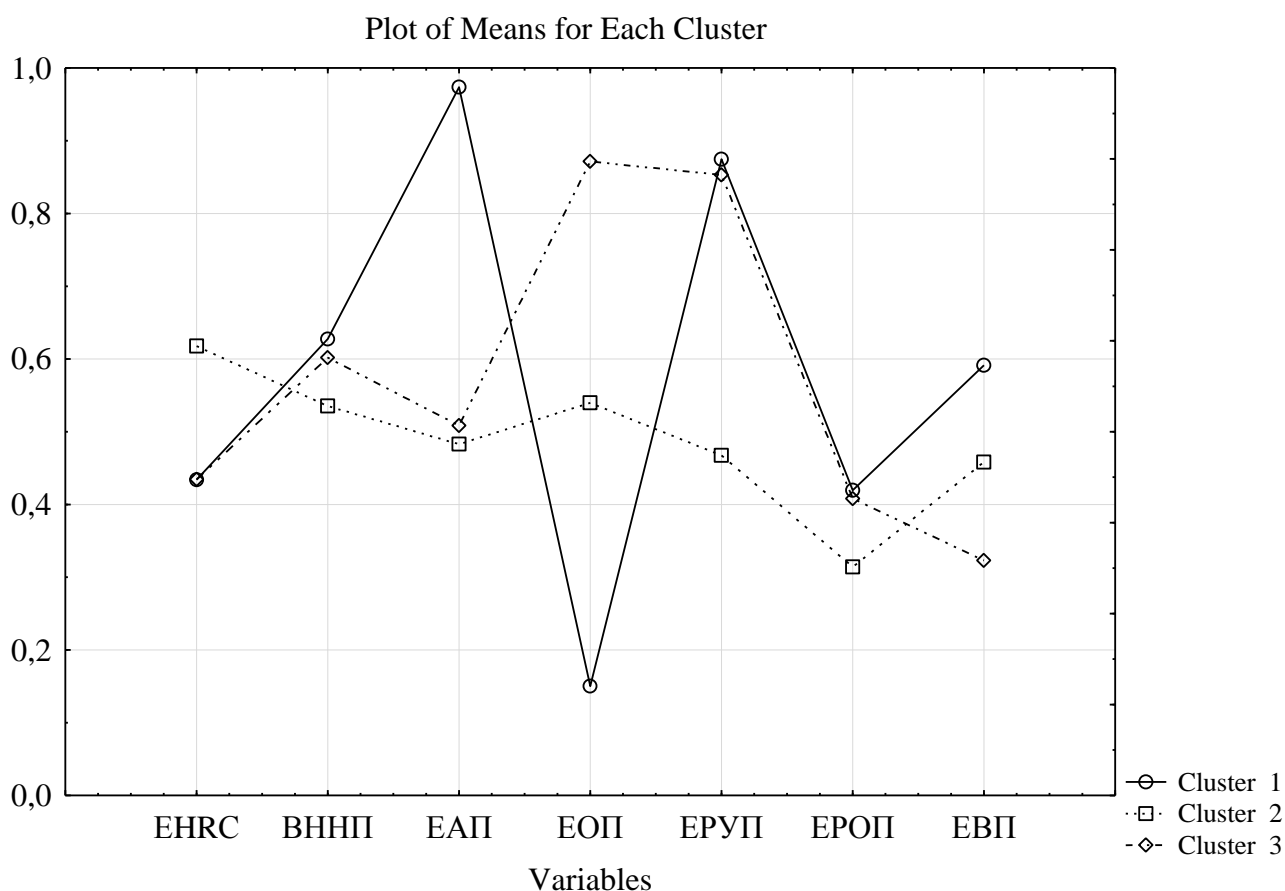


Рис. Е.3. Середні значення процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2016 р.

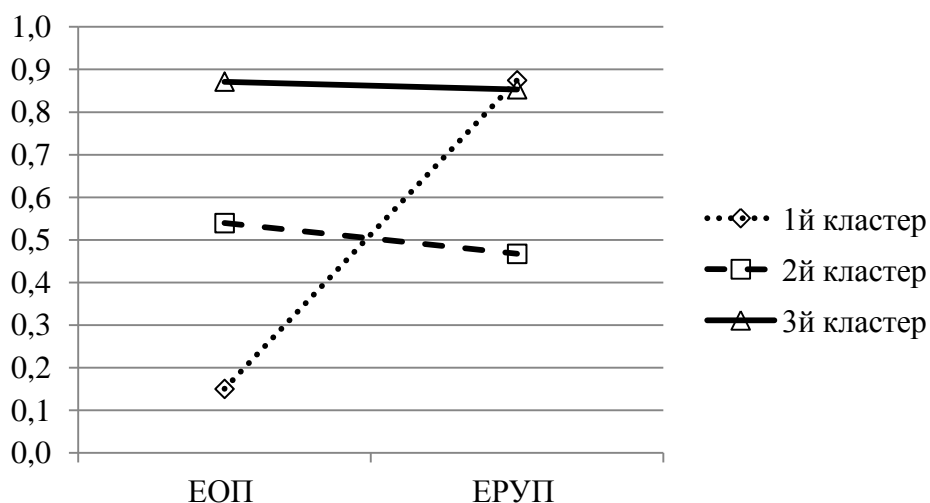


Рис. Е.4. Середні значення процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2016 р. за значущими процесами

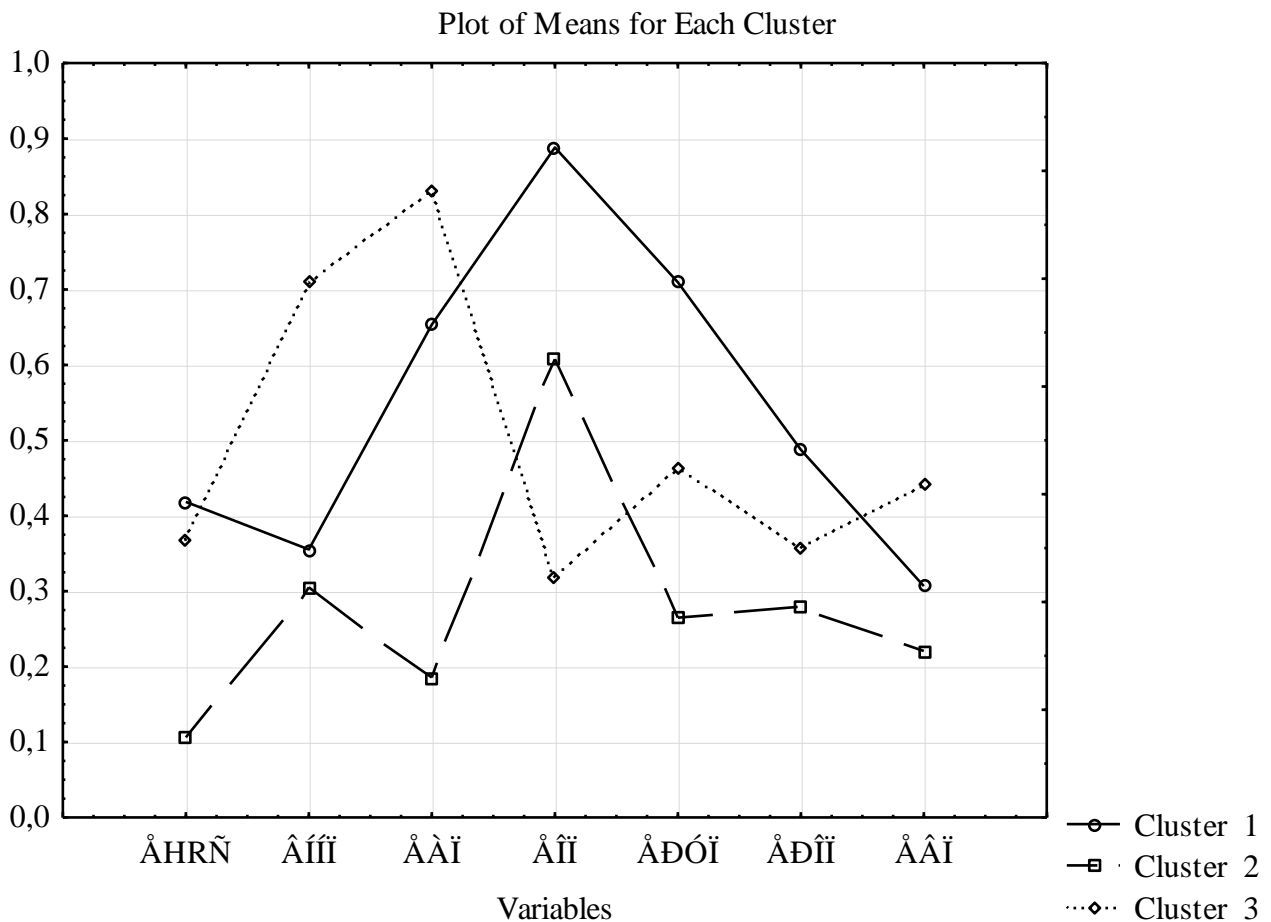


Рис. Е.5. Середні значення процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2017 р.

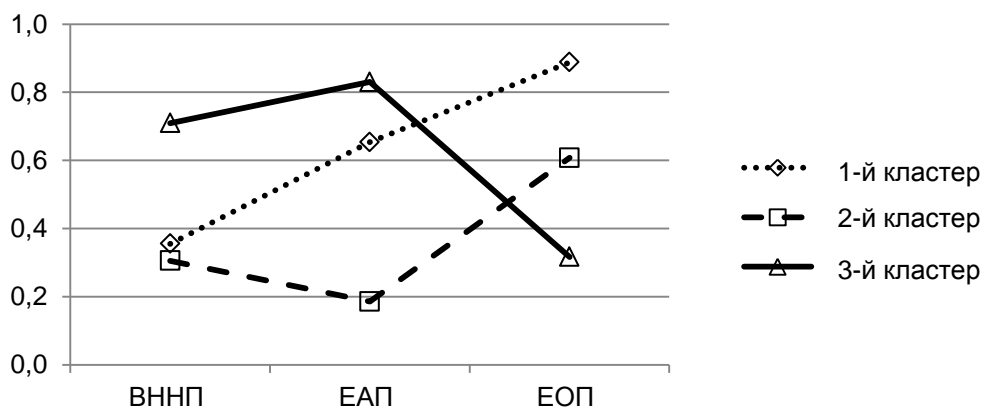


Рис. Е.6. Середні значення процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2017 р. за значущими процесами

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Вихідні дані для визначення репрезентанта за кластерами

Назва компанії	№ групи	EHRC	ВННП	ЕАП	ЕОП	ЕРУП	ЕРОП	ЕВП
ПАТ "Турбоатом"	1	0,612	0,315	0,530	1,000	0,904	0,383	0,511
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	1	0,306	0,111	0,952	0,916	0,333	0,694	0,300
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	1	0,430	0,280	0,886	0,809	0,860	0,257	0,373
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	1	0,433	0,503	0,297	0,904	0,869	0,272	0,179
ПАТ "Світло Шахтаря"	1	0,311	0,567	0,602	0,812	0,581	0,830	0,171
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	2	0,028	0,265	0,322	0,401	0,212	0,362	0,152
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"	2	0,185	0,345	0,049	0,814	0,318	0,199	0,289
ВАТ "Електромашина"	3	0,588	0,752	0,763	0,130	0,518	0,480	0,445
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	3	0,348	0,894	0,580	0,512	0,164	0,223	0,346
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	3	0,208	0,686	0,983	0,512	0,717	0,277	0,255
ПАТ Завод "Південкабель"	3	0,321	0,506	0,994	0,113	0,450	0,455	0,723

Таблиця Ж.2

Матриця відстаней за першим кластером

Назва підприємства	ПАТ "Турбоатом"	ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	ПАТ "Світло Шахтаря"	Сума відстаней від об'єкта до всіх інших об'єктів
ПАТ "Турбоатом"	0,00000	0,88763	0,48401	0,50470	0,78425	2,66058
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	0,88763	0,00000	0,73038	1,03867	0,66130	3,31799
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	0,48401	0,73038	0,00000	0,66618	0,79019	2,67076
ПрАТ "Харківський завод штамів і пресформ"	0,50470	1,03867	0,66618	0,00000	0,71809	2,92764
ПАТ "Світло Шахтаря"	0,78425	0,66130	0,79019	0,71809	0,00000	2,95384

Таблиця Ж.3

Матриця відстаней за другим кластером

Назва підприємства	ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Глінфа"	Сума відстаней від об'єкта до всіх інших об'єктів
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	0,00000	0,57690	0,57690
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Глінфа"	0,57690	0,00000	0,57690

Таблиця Ж.4

Матриця відстаней за третім кластером

Назва підприємства	ВАТ "Електромашина"	ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	ПАТ "ХАРВЕРСТ"	ПАТ Завод "Південкабель"	Сума відстаней від об'єкта до всіх інших об'єктів
ВАТ "Електромашина"	0,00000	0,67740	0,67862	0,51753	1,87355
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	0,67740	0,00000	0,73676	0,87165	2,28581
ПАТ "ХАРВЕРСТ"	0,67862	0,73676	0,00000	0,72590	2,14129
ПАТ Завод "Південкабель"	0,51753	0,87165	0,72590	0,00000	2,11509

Додаток И

Таблиця И.1

Результати експертного оцінювання функцій управління процесами менеджменту персоналу на ПАТ "Турбоатом"

230

Експерти	HR-стратегія (кадрова політика)					Відбір, набір і наймання					Адаптація				Оцінювання				Рух				Розвиток				Винагорода								
	Планування HR-стратегії	Організація впровадження HR-стратегії	Мотивація до реалізації HR-стратегії	Контроль досягнення цілей HR-стратегії	Регулювання HR-стратегії	Планування відбору, набору та наймання	Організація відбору, набору та наймання	Мотивація до належного здійснення відбору, набору та наймання	Контроль відбору, набору та наймання	Регулювання відбору, набору та наймання	Планування адаптації	Організація адаптації	Мотивація до належного здійснення адаптації	Контроль адаптації	Регулювання адаптації	Планування оцінювання	Організація оцінювання	Мотивація до належного здійснення оцінювання	Контроль оцінювання	Регулювання оцінювання	Планування руху кадрів	Організація руху кадрів	Мотивація до руху кадрів	Контроль руху кадрів	Регулювання руху кадрів	Планування розвитку кадрів	Організація розвитку кадрів	Мотивація до розвитку кадрів	Контроль розвитку кадрів	Регулювання розвитку кадрів	Планування винагороди персоналу	Організація винагороди персоналу	Мотивація винагороди персоналу	Контроль винагороди персоналу	Регулювання винагороди персоналу
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	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	38	80	40	50	30	30	30	40	40	40	40	30	50	40	30	70	80	75	85	76	65	85	90	86	75	50	40	40	30	65	25	17	20	30	20
2	30	74	40	55	35	35	35	45	42	40	40	35	55	45	35	72	85	60	95	78	75	86	82	88	77	55	42	40	35	60	23	20	21	32	21
3	41	72	42	60	40	36	39	44	48	42	42	39	60	44	40	75	87	62	92	90	70	89	84	82	76	60	48	42	40	62	23	21	26	33	26
4	30	74	43	62	42	37	40	42	46	43	43	40	62	42	42	80	89	61	70	84	80	92	95	79	72	62	46	43	42	61	23	26	28	36	29
5	40	80	40	55	43	40	42	43	45	40	40	42	55	43	43	81	90	59	72	56	82	94	94	81	71	55	45	40	43	59	25	28	22	39	30
6	45	72	41	63	40	35	44	50	40	41	41	44	63	50	40	71	95	56	71	62	83	96	91	65	56	63	40	41	40	56	23	29	26	40	29
7	39	85	39	65	35	32	46	39	39	39	39	46	65	39	35	65	92	81	65	63	81	94	85	62	59	65	39	39	35	81	22	25	23	32	33
8	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
9	38	86	39	64	35	40	33	39	39	45	39	33	64	39	35	66	78	82	66	64	84	82	81	64	50	64	39	39	35	82	15	19	28	25	31

Продовження додатка И
Закінчення табл. И.1

231

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	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
10	37	87	38	50	42	32	29	35	38	46	38	29	50	35	42	67	76	83	62	68	75	80	76	76	56	50	38	38	42	83	15	18	29	29	31
11	36	83	40	58	35	38	32	33	40	36	40	32	58	33	35	63	77	62	63	75	76	75	74	79	89	58	40	40	35	62	15	16	30	24	30
12	35	84	41	56	32	35	32	32	41	32	41	32	56	32	32	62	74	64	95	71	72	72	72	80	95	56	41	41	32	64	18	17	32	28	25
13	38	82	42	52	33	36	22	40	42	39	42	22	52	40	33	70	75	85	94	65	71	76	71	82	65	52	42	42	33	85	17	15	25	22	26
14	39	74	44	54	27	40	30	42	44	40	44	30	54	42	27	61	73	65	92	59	70	80	74	89	84	54	44	44	27	65	18	16	34	26	33
15	40	72	40	50	32	42	32	44	40	43	40	32	50	44	32	63	72	63	93	60	66	82	69	92	65	50	40	40	32	63	16	18	20	23	22
16	33	85	40	44	28	44	33	41	40	42	40	33	44	41	28	64	65	64	80	78	60	81	70	96	68	44	40	40	28	64	18	20	25	25	22
17	38	86	41	42	25	35	30	46	41	41	41	30	42	46	25	63	70	80	81	65	59	82	62	92	90	42	41	41	25	80	20	22	26	20	15
18	39	84	39	43	35	36	26	42	39	45	39	26	43	42	35	70	72	85	65	64	62	76	60	65	62	43	39	39	35	85	21	26	32	23	19
19	40	75	38	44	25	30	24	36	38	46	38	24	44	36	25	77	85	84	66	64	68	79	63	78	78	44	38	38	25	84	26	24	30	25	16
20	41	80	40	40	30	32	22	35	40	43	40	22	40	35	30	78	84	86	64	78	69	80	59	65	85	40	40	40	30	86	25	22	38	26	18
21	40	72	38	60	26	31	20	32	38	50	38	20	60	32	26	79	82	82	63	80	80	79	80	78	64	60	38	38	26	82	20	23	34	24	20
22	38	80	42	55	32	35	30	31	42	48	42	30	55	31	32	80	83	84	62	95	82	86	63	95	63	55	42	42	32	84	18	21	33	29	26
23	43	80	40	60	34	36	32	30	40	44	40	32	60	30	34	82	84	74	95	93	86	84	75	65	78	60	40	40	34	74	14	20	32	30	24
24	37	72	40	62	36	34	32	31	40	41	40	32	62	31	36	77	70	72	91	96	73	75	69	85	85	62	40	40	36	72	16	19	30	31	23
25	36	73	42	50	32	30	33	42	42	39	42	33	50	42	32	66	65	71	85	94	74	72	70	75	59	50	42	42	32	71	17	18	31	25	22
26	48	74	41	60	28	28	30	41	41	36	41	30	60	41	28	68	69	70	84	80	89	76	72	65	92	60	41	41	28	70	12	14	32	24	26
27	36	82	43	62	29	40	36	43	43	35	43	36	62	43	29	65	68	80	82	85	90	74	86	89	65	62	43	43	29	80	22	18	30	26	25
28	35	81	40	63	27	41	36	40	40	40	40	36	63	40	27	70	67	66	83	86	93	72	96	95	78	63	40	40	27	66	24	20	26	23	25
29	40	83	42	62	32	35	42	42	42	42	42	42	62	42	32	72	62	64	81	87	95	71	92	65	74	62	42	42	32	64	26	22	28	28	31
30	41	85	41	63	36	36	35	41	41	41	41	35	63	41	36	73	60	62	69	72	65	61	65	75	72	63	41	41	36	62	20	26	24	26	30
31	42	81	40	60	32	32	30	40	40	40	40	30	60	40	32	74	70	68	70	80	74	63	69	92	86	60	40	40	32	68	20	22	26	24	29
σ_i	3,8	5,2	1,5	7,4	5,0	4,0	6,4	5,0	2,3	3,8	1,5	6,4	7,4	5,0	5,0	6,4	9,3	9,7	12,0	11,9	9,6	8,4	11,1	10,9	11,9	7,4	2,3	1,5	5,0	9,8	3,9	3,9	4,5	4,9	5,0
\bar{x}_i	38,4	79,3	40,5	55,5	32,9	35,4	32,6	39,4	41,0	41,3	40,5	32,6	55,5	39,4	32,9	70,8	76,6	71,7	77,9	75,6	75,6	79,8	76,3	79,3	73,0	55,5	41,0	40,5	32,9	71,3	19,9	20,7	28,0	27,6	25,2
γ_i	9,9	6,5	3,7	13,3	15,3	11,2	19,5	12,7	5,7	9,2	3,7	19,5	13,3	12,7	15,3	9,0	12,2	13,5	15,4	15,7	12,7	10,6	14,5	13,7	16,3	13,3	5,7	3,7	15,3	13,7	19,8	18,7	15,9	17,7	19,8

**Результати експертного оцінювання функцій управління процесами менеджменту персоналу
на ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"**

Експерти	HR-стратегія (кадрова політика)					Відбір, набір та наймання					Адаптація				Оцінювання				Рух				Розвиток				Винагорода								
	Планування HR-стратегії	Організація впровадження HR-стратегії	Мотивація до реалізації HR-стратегії	Контроль досягнення цілей HR-стратегії	Регулювання HR-стратегії	Планування відбору, набору та наймання	Організація відбору, набору та наймання	Мотивація до належного здійснення відбору, набору та наймання	Контроль відбору, набору та наймання	Регулювання відбору, набору та наймання	Планування адаптації	Організація адаптації	Мотивація до належного здійснення адаптації	Контроль адаптації	Регулювання адаптації	Планування оцінювання	Організація оцінювання	Мотивація до належного здійснення оцінювання	Контроль оцінювання	Регулювання оцінювання	Планування руху кадрів	Організація руху кадрів	Мотивація до руху кадрів	Контроль руху кадрів	Регулювання руху кадрів	Планування розвитку кадрів	Організація розвитку кадрів	Мотивація до розвитку кадрів	Контроль розвитку кадрів	Регулювання розвитку кадрів	Планування винагороди персоналу	Організація винагороди персоналу	Мотивація винагороди персоналу	Контроль винагороди персоналу	Регулювання винагороди персоналу
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	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	30	10	20	20	10	40	35	21	50	40	30	30	40	40	40	36	80	40	50	30	40	10	20	20	10	20	10	15	17	10	10	15	10	10	10
2	30	9	20	20	9	40	33	21	49	40	29	30	40	40	40	37	81	40	49	30	40	10	19	20	10	19	9	15	18	9	10	15	8	9	10
3	29	9	21	21	9	42	34	20	50	42	29	28	42	42	42	38	80	42	50	29	42	8	22	21	8	22	9	15	17	9	11	15	9	9	10
4	28	8	22	22	8	43	36	19	50	43	28	29	43	43	43	39	82	43	50	28	43	9	22	22	8	22	8	14	18	8	12	14	10	8	11
5	32	8	19	19	8	40	37	18	50	40	31	32	40	40	40	36	80	40	50	32	40	8	18	19	8	18	8	13	17	10	10	13	9	8	12
6	31	10	22	22	10	41	38	20	51	41	31	32	41	41	41	35	82	41	51	31	41	11	22	21	9	22	10	15	18	11	9	15	8	10	10
7	33	12	23	23	12	39	35	21	50	39	32	33	39	39	39	38	79	39	50	33	39	10	23	22	11	23	12	15	17	12	9	15	10	12	9
8	35	11	20	20	11	39	34	22	49	39	30	33	39	39	39	37	78	39	49	35	39	11	21	20	11	21	11	13	15	11	10	13	9	11	8
9	30	10	20	20	10	38	33	20	48	38	30	29	38	38	38	36	80	38	48	30	38	11	20	20	9	20	10	14	16	12	12	14	8	10	8

Продовження додатка И
Закінчення табл. И.2

233

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	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
10	31	10	19	19	10	40	32	20	50	40	31	30	40	40	40	35	80	40	50	31	40	10	19	19	10	19	10	12	15	10	9	12	9	10	6
11	29	11	18	18	11	41	33	18	52	41	29	30	41	41	41	34	81	41	52	29	41	12	20	18	9	20	11	15	16	13	10	15	8	11	7
12	32	13	20	20	13	42	35	19	53	42	32	31	42	42	42	35	82	42	53	32	42	13	22	21	13	22	13	16	17	14	11	16	10	13	11
13	30	12	20	20	12	44	35	20	50	44	30	29	44	44	44	35	80	44	50	30	44	12	20	21	12	20	12	17	18	10	12	17	11	12	12
14	30	11	21	21	11	40	36	20	50	40	29	30	40	40	40	36	82	40	50	30	40	11	22	21	11	22	11	15	15	10	10	15	12	11	13
15	32	10	22	22	10	40	37	21	53	40	33	32	40	40	40	36	79	40	53	32	40	10	23	22	11	23	10	15	16	11	12	15	13	10	12
16	33	9	25	25	9	41	35	22	52	41	31	33	41	41	41	36	78	41	52	33	41	9	23	24	10	23	9	16	17	12	13	16	12	9	12
17	31	9	20	20	9	39	36	24	50	39	31	30	39	39	39	37	80	39	50	31	39	10	20	21	9	20	9	14	18	12	10	14	10	9	13
18	30	8	20	20	8	38	37	20	51	38	30	29	38	38	38	35	82	38	51	30	38	8	20	20	8	20	8	15	17	13	11	15	11	8	13
19	30	9	19	19	9	40	35	18	50	40	29	30	40	40	40	35	83	40	50	30	40	10	19	19	9	19	9	15	16	10	12	15	12	9	14
20	29	10	18	18	10	38	34	19	53	38	29	30	38	38	38	36	82	38	53	29	38	11	18	18	10	18	10	16	15	10	10	16	13	10	10
21	28	12	20	20	12	42	32	20	50	42	28	29	42	42	42	35	80	42	50	28	42	11	21	20	12	21	12	15	14	9	13	15	11	12	11
22	30	13	22	22	13	40	34	22	50	40	30	29	40	40	40	34	81	40	50	30	40	14	22	22	13	22	13	17	15	9	9	17	10	13	12
23	32	10	23	23	10	40	32	20	59	40	32	31	40	40	40	38	80	40	59	32	40	11	21	23	10	21	10	15	15	8	9	15	9	10	13
24	33	12	20	20	12	42	34	22	52	42	33	32	42	42	42	39	79	42	52	33	42	12	21	20	12	21	12	16	16	8	8	16	8	12	11
25	34	10	24	24	10	41	35	20	52	41	33	34	41	41	41	36	78	41	52	34	41	10	21	24	10	21	10	15	14	9	9	15	10	10	10
26	30	11	20	20	11	43	36	20	51	43	30	31	43	43	43	36	80	43	51	30	43	11	20	19	12	20	11	15	15	8	9	15	12	11	9
27	31	10	22	22	10	40	37	19	51	40	31	32	40	40	40	37	82	40	51	31	40	10	21	22	11	21	10	16	16	8	10	16	11	10	10
28	32	10	23	23	10	42	35	20	50	42	32	33	42	42	42	36	81	42	50	32	42	9	23	24	9	23	10	15	18	9	9	15	12	10	8
29	30	10	20	20	10	41	36	21	53	41	30	29	41	41	41	35	80	41	53	30	41	9	20	20	9	20	10	16	13	8	10	16	10	10	8
30	30	12	19	19	12	40	33	22	50	40	29	30	40	40	40	35	81	40	50	30	40	12	20	19	12	20	12	14	14	9	12	14	11	12	9
σ_i	1,68	1,39	1,72	1,72	1,39	1,5	1,63	1,37	1,99	1,5	1,43	1,58	1,5	1,5	1,5	1,32	1,33	1,5	1,99	1,68	1,5	1,43	1,43	1,66	1,49	1,43	1,39	1,1	1,42	1,7	1,35	1,1	1,52	1,39	1,99
\bar{x}_i	30,8	10,3	20,7	20,7	10,3	40,5	34,8	20,3	51	40,5	30,4	30,7	40,5	40,5	40,5	36,1	80,4	40,5	51	30,8	40,5	10,4	20,8	20,7	10,2	20,8	10,3	15	16,1	10,1	10,4	15	10,2	10,3	10,4
γ_i	5,46	13,5	8,3	8,3	13,5	3,71	4,68	6,74	3,91	3,71	4,7	5,16	3,71	3,71	3,71	3,66	1,65	3,71	3,91	5,46	3,71	13,7	6,89	8	14,7	6,89	13,5	7,34	8,84	16,9	13	7,34	14,9	13,5	19,2

**Результати експертного оцінювання функцій управління процесами менеджменту персоналу
на АТ "Електромашина"**

Експерти	HR-стратегія (кадрова політика)					Відбір, набір і наймання					Адаптація				Оцінювання				Рух				Розвиток				Винагорода								
	Планування HR-стратегії	Організація впровадження HR-стратегії	Мотивація до реалізації HR-стратегії	Контроль досягнення цілей HR-стратегії	Регулювання HR-стратегії	Планування відбору, набору та наймання	Організація відбору, набору та наймання	Мотивація до належного здійснення відбору, набору та наймання	Контроль відбору, набору та наймання	Регулювання відбору, набору та наймання	Планування адаптації	Організація адаптації	Мотивація до належного здійснення адаптації	Контроль адаптації	Регулювання адаптації	Планування оцінювання	Організація оцінювання	Мотивація до належного здійснення оцінювання	Контроль оцінювання	Регулювання оцінювання	Планування руху кадрів	Організація руху кадрів	Мотивація до руху кадрів	Контроль руху кадрів	Регулювання руху кадрів	Планування розвитку кадрів	Організація розвитку кадрів	Мотивація до розвитку кадрів	Контроль розвитку кадрів	Регулювання розвитку кадрів	Планування винагороди персоналу	Організація винагороди персоналу	Мотивація винагороди персоналу	Контроль винагороди персоналу	Регулювання винагороди персоналу
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	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	10	9	8	9	10	65	65	8	50	60	80	80	45	60	10	90	90	60	10	10	10	8	50	7	45	42	50	65	10	5	87	66	10	45	10
2	12	10	10	9	8	65	66	10	52	62	81	82	43	62	8	89	91	62	8	12	9	9	52	10	43	40	52	66	8	10	89	68	8	43	8
3	11	11	11	8	8	67	67	11	50	63	82	84	43	63	8	88	92	63	8	11	11	8	50	11	43	39	50	67	8	11	88	67	8	43	8
4	9	10	8	10	9	63	65	10	51	60	83	83	45	60	9	87	89	60	9	9	9	10	51	10	45	38	51	65	9	10	87	65	9	45	9
5	10	9	9	8	10	63	65	9	50	62	80	82	44	62	10	86	88	62	10	10	9	8	50	9	44	40	50	65	10	9	86	65	10	44	10
6	9	12	11	9	11	63	63	11	51	63	78	78	46	63	11	90	90	63	11	9	11	9	51	11	46	42	51	63	11	11	90	64	11	46	11
7	12	12	10	8	12	66	66	10	50	61	79	77	43	61	12	91	87	61	12	12	11	8	50	10	43	41	50	66	12	10	91	66	12	43	12
8	11	9	8	10	10	62	67	8	52	62	80	80	48	62	10	93	89	62	10	11	10	10	52	8	48	40	52	67	10	8	91	64	10	48	10
9	10	9	9	9	11	62	65	9	50	60	82	81	45	60	11	90	92	60	11	10	12	9	50	9	45	40	50	65	11	9	90	64	11	45	11

Продовження додатка И
Закінчення табл. И.3

235

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	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
10	12	12	10	10	12	62	63	10	51	61	80	80	46	61	12	92	92	61	12	12	12	10	51	10	46	39	51	63	12	10	92	62	12	46	12
11	10	10	12	11	11	63	62	12	49	62	81	82	44	62	11	91	93	62	11	10	11	11	49	12	44	40	49	62	11	12	91	63	11	44	11
12	8	11	8	9	9	65	66	8	48	64	82	83	48	64	9	90	92	64	9	8	10	9	48	8	48	43	48	66	9	8	90	65	9	48	9
13	7	10	9	8	8	66	67	9	50	58	83	83	45	58	8	90	94	58	8	7	8	8	50	9	45	42	50	67	8	9	90	66	8	45	8
14	5	9	10	7	9	67	65	10	52	58	80	82	47	58	9	89	88	58	9	5	10	7	52	10	47	41	52	65	9	10	89	67	9	47	9
15	8	10	11	9	8	65	66	11	51	57	79	80	44	57	8	87	90	57	8	8	8	9	51	11	44	40	51	66	8	11	87	65	8	44	8
16	10	12	9	8	9	63	64	9	50	59	78	80	46	59	9	86	90	59	9	10	10	8	50	9	46	40	50	64	9	9	86	63	9	46	9
17	12	12	8	10	10	62	63	8	48	60	77	82	48	60	10	90	90	60	10	12	10	10	48	8	48	42	48	63	10	8	90	62	10	48	10
18	12	10	10	11	11	62	65	10	49	63	80	81	46	63	11	91	89	63	11	12	9	11	49	10	46	42	49	65	11	10	91	62	11	46	11
19	13	11	8	8	12	63	62	8	50	65	80	80	49	65	12	86	88	65	12	13	11	8	50	8	49	40	50	62	12	8	86	63	12	49	12
20	10	9	9	7	11	68	63	9	52	59	82	83	48	59	11	87	89	59	11	10	10	7	52	9	48	40	52	63	11	9	87	68	11	48	11
21	11	10	10	9	10	69	65	10	51	58	83	82	49	58	10	88	87	58	10	11	10	9	51	10	49	40	51	65	10	10	88	69	10	49	10
22	12	9	11	10	12	68	64	11	50	60	82	81	46	60	12	90	86	60	12	12	12	10	50	11	46	39	50	64	12	11	90	68	12	46	12
23	13	9	9	11	10	62	62	10	53	61	77	78	48	61	10	91	90	61	10	13	10	11	53	10	48	38	53	62	10	10	91	62	10	48	10
24	8	11	8	12	11	65	63	8	54	62	78	80	46	62	11	89	90	62	11	8	11	12	54	8	46	36	54	63	11	8	89	65	11	46	11
25	9	10	10	10	10	63	65	10	47	60	79	80	45	60	10	87	91	60	10	9	11	10	47	10	45	37	47	65	10	10	87	63	10	45	10
26	11	10	9	9	9	67	66	11	45	61	80	82	45	61	9	90	92	61	9	11	9	9	45	11	45	38	45	66	9	11	90	67	9	45	9
27	12	9	8	8	8	65	67	8	50	62	80	83	45	62	8	90	91	62	8	12	10	8	50	8	45	40	50	67	8	8	89	65	8	45	8
28	11	10	9	9	9	65	68	12	50	63	83	83	43	63	9	90	91	63	9	11	9	9	50	12	43	41	50	68	9	12	90	65	9	43	9
29	10	10	10	8	10	65	66	10	50	64	83	84	42	64	10	88	88	64	10	10	10	8	50	10	42	42	50	66	10	10	88	64	10	42	10
30	11	9	11	10	9	64	65	11	46	62	82	84	45	62	9	86	87	62	9	11	9	10	46	11	45	43	46	65	9	11	86	64	9	45	9
σ_i	1,84	1,07	1,17	1,22	1,3	2,06	1,66	1,24	1,91	1,98	1,83	1,83	1,91	1,98	1,3	1,91	1,96	1,98	1,3	1,84	1,08	1,24	1,91	1,3	1,91	1,7	1,91	1,66	1,3	1,48	1,81	1,99	1,3	1,91	1,3
\bar{x}_i	10,3	10,1	9,43	9,13	9,9	64,5	64,9	9,7	50,1	61,1	80,5	81,3	45,6	61,1	9,9	89,1	89,9	61,1	9,9	10,3	10,1	9,1	50,1	9,67	45,6	40,2	50,1	64,9	9,9	9,6	88,9	64,9	9,9	45,6	9,9
γ_i	17,9	10,6	12,4	13,4	13,1	3,2	2,55	12,7	3,82	3,24	2,28	2,24	4,18	3,24	13,1	2,15	2,18	3,24	13,1	17,9	10,7	13,6	3,82	13,4	4,18	4,24	3,82	2,55	13,1	15,4	2,04	3,06	13,1	4,18	13,1

**Результати оцінювання функцій управління процесами
менеджменту персоналу з використанням системи
нечіткого виведення на ПАТ "Турбоатом"**

Експерти	Рівень управління HR-стратегією (кадровою політикою)	Рівень управління відбором, набором і найманням персоналу	Рівень управління адаптацією персоналу	Рівень управління оцінюванням персоналу	Рівень управління рухом персоналу	Рівень управління розвитком персоналу	Рівень управління винагородою персоналу
1	44	43,7	34,5	79,6	80,7	43,7	17,7
2	43,7	43,7	39,2	81	82,4	45,3	17,1
3	45,9	45,9	46,1	82,4	80,6	49,3	19,6
4	46	46,4	46,7	80,5	81,3	48,6	22,8
5	47,7	47,3	47,7	77,8	81	48,5	23,5
6	47,2	46,4	47,4	76	80,2	45,7	24
7	42,8	41,8	47,4	60,9	82,6	50	22,5
8	42,8	41,2	37,1	63,3	80	50,1	21,4
9	46,4	37,8	41,9	67,7	81,7	49,3	25,5
10	43,7	38,1	37	57,1	81,3	43,7	20,4
11	43,6	31,4	34,7	76	77,8	43,6	21,9
12	44,1	43,7	35,1	79,1	75,3	49,1	18,2
13	47,3	43,7	34,5	60,9	80,5	46,6	23,3
14	42,8	44,5	34,9	58	70,4	42,8	16,7
15	42,2	43,2	35,1	60,9	72,2	44,5	17,9
16	46	44,5	29,7	73,8	82,6	46,5	18,2
17	42,8	43,7	39,2	73,8	58,1	45,8	22,7
18	45,4	40,1	33,4	79	79,3	47,4	21,6
19	44,4	37,8	34,4	81	71,4	43,7	18,7
20	44,5	31,4	33,4	82	81,2	49,9	21
21	44,5	38,5	34,7	82,7	82,1	49,7	23,3
22	45,3	38,8	36,7	82,1	80,2	47,9	21,4
23	44,5	36,7	38,8	79,9	78,6	46,9	20,1
24	44,5	41,2	35,2	73,8	76,5	44,5	20,2
25	49,1	40,1	34,5	72,2	79,6	44,5	21,4
26	46,2	40,2	40,9	79,9	80,7	50,2	20,9
27	43,7	44,5	41,3	71,3	81,5	42,7	18,7
28	44,5	45,3	44,5	77,9	78,4	44,5	24,1
29	45,2	44,5	40,2	71,3	60,9	45,2	21,6
30	44,5	42,8	34,9	72,2	77,9	42,8	20
σ_i	1,7	4,1	5,0	8,0	6,0	2,5	2,2
\bar{x}_i	44,9	41,6	38,5	73,6	77,8	46,5	21,0
γ_i	3,7	9,8	13,1	10,9	7,7	5,5	10,7

Результати оцінки функцій управління процесами менеджменту персоналу з використанням системи нечіткого виведення на ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Плінфа"

Експерти	Рівень управління HR-стратегією (кадровою політикою)	Рівень управління відбором, набором і найманням персоналу	Рівень управління адаптацією персоналу	Рівень управління оцінювання персоналу	Рівень управління рухом персоналу	Рівень управління розвитком персоналу	Рівень управління винагородою персоналу
1	20	44	44	44	16	16	14,7
2	19,5	42,2	43,7	43,7	16,1	15,7	14,7
3	19,2	44,4	45,6	45,6	16,8	16,5	14,7
4	19	46,3	46,2	46,5	16,8	16,5	14,4
5	20,2	45	42,8	42,8	16,1	15,4	14,3
6	20,2	46,2	43,6	44,1	16,8	16,5	14,7
7	21,4	42,8	41,2	41,2	17,3	16,8	14,7
8	19,5	41,8	41,2	42,8	16,7	16,2	14,3
9	19,5	40,2	42	42	17,3	15,9	14,4
10	19,8	42,7	43,2	43,2	16,1	15,6	14,1
11	19	43	44,5	43,6	16,1	15,9	14,7
12	20,3	45,1	44,5	44,5	16,8	16,5	14,9
13	19,5	46,4	46,6	46,6	16,2	16	15,1
14	19,6	44,5	43,7	43,7	16,8	16,5	14,7
15	20,7	45,1	42,2	42,8	17,3	16,8	14,7
16	22,5	44,5	43,2	43,2	17,3	16,9	14,9
17	19,9	43,7	42,3	42,3	16,7	15,9	14,4
18	19,5	43,7	42	41,9	17,3	15,9	14,7
19	19,4	43,6	43,7	43,7	16,1	15,7	14,7
20	19	40,8	42	42,4	17,3	15,4	14,9
21	18,7	44,4	45,6	45,3	16,4	16,2	14,7
22	19,8	42,7	43,7	42,7	16,8	16,6	15,1
23	21	42,7	42,8	42,8	16,4	16,2	14,7
24	20,7	44,5	44,1	44,1	16,4	16,2	14,9
25	21,4	44,4	43,2	43,6	16,4	16,2	14,7
26	19,5	46,3	45,7	46	16,2	15,9	14,7
27	20,2	45	42,8	43,2	16,4	16,2	14,9
28	21	45,2	44,1	44,5	17,3	16,8	14,7
29	19,5	45,2	44,5	44,5	16,1	15,9	14,9
30	19,4	42,2	43,7	43,7	16,1	15,9	14,4
σ_i	0,9	1,6	1,4	1,3	0,5	0,4	0,2
\bar{x}_i	19,9	43,9	43,6	43,7	16,6	16,2	14,7
γ_i	4,3	3,6	3,2	3,0	2,8	2,6	1,6

Результати оцінки функцій управління процесами менеджменту персоналу з використанням системи нечіткого виведення на АТ "Електромашина"

Експерти	Рівень управління HR-стратегією (кадровою політикою)	Рівень управління відбором, набором і найманням персоналу	Рівень управління адаптацією персоналу	Рівень управління оцінюванням персоналу	Рівень управління рухом персоналу	Рівень управління розвитком персоналу	Рівень управління винагородою персоналу
1	13,7	51,3	50,2	50	14,5	48,6	49,9
2	14	52,3	50,1	50	15,6	48,8	50
3	17	51,7	50,2	50	15,2	48	50
4	13,7	51,6	50,2	50	14,6	48,8	49,9
5	13,7	51,3	50,2	50	14,8	48,6	49,9
6	17,2	51,2	50,1	50	14,8	49,1	49,9
7	19,9	51,5	50	50	15,2	48,3	50
8	13,9	52,4	50,4	50	14,8	48,7	49,9
9	13,8	51,3	50,2	50	14,8	48,6	49,9
10	19,9	51,2	50,3	50	15	49,1	49,9
11	17,2	50,8	50,2	50	14,7	48,9	49,9
12	13,8	51,1	50,5	50	14,3	47,6	49,9
13	13,7	51,5	50,2	50	14,5	48	49,9
14	13,7	51,5	50,4	50	14,8	49	50
15	13,8	52,2	50,1	50	15	48,6	49,9
16	14	51	50,3	50	14,5	48,8	49,9
17	19,9	50,6	50,6	50	14,3	48,5	49,9
18	17,2	51,1	50,3	50	14,5	48,3	49,9
19	17,4	51,3	50,5	50	14,7	49,1	49,9
20	13,8	52,1	50,5	50	14,8	49,3	50
21	13,8	51,5	50,6	50	14,6	48,8	50
22	17,2	51,5	50,3	50	14,8	48,8	50
23	14,1	51,5	50,3	50	15,2	49,5	49,9
24	17	52,7	50,3	50	15,6	49,4	49,9
25	13,7	50,6	50,2	50	14,3	47,6	49,9
26	13,8	50,5	50,2	50	14,2	46,2	50
27	14	51,7	50,3	50	14,5	48	49,9
28	13,8	51,6	50,1	50	15,2	48	49,9
29	13,7	51,6	50,1	50	15,7	48,3	49,9
30	17	50,5	50,3	50	14,3	47,2	49,9
σ_i	2,1	0,5	0,2	0,0	0,4	0,7	0,0
\bar{x}_i	15,3	51,4	50,3	50,0	14,8	48,5	49,9
γ_i	14,0	1,1	0,3	0,0	2,7	1,4	0,1

Додаток К

Лист експертизи

Шановний експерте!

Просимо Вас взяти участь в дослідженні, метою якого є визначення рівня організаційного й економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Ваші чесні та точні відповіді сприятимуть визначенню пріоритетних напрямів забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Дослідження проводиться в два етапи та є анонімним. Його результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Заздалегідь дякуємо за участь в опитуванні!

Відповідаючи на запитання, використовуйте бали (від 1 до 5), де 5 – відповідає відповіді "так"; 4 – відповіді "скоріше так, ніж ні"; 3 – "скоріше ні, ніж так"; 2 – "ні"; 1 – "важко відповісти" або "не знаю".

Анкета оцінювання рівня організаційного й економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві

№ п/п	Питання	Оцінка в балах
1	2	3
<i>Організаційне забезпечення ефективності менеджменту персоналу</i>		
1	Чинна організаційна структура дає змогу забезпечувати досягнення найбільш важливих цілей підприємства	
2	Підприємство має чітко визначену кадрову стратегію та, відповідно, план дій як механізм її реалізації, яка використовується на підприємстві для підвищення ефективності менеджменту персоналу	
3	На підприємстві забезпечено ефективну горизонтальну та вертикальну координацію та інтеграцію процесів і систем	
4	На підприємстві усім працівникам чітко дають роз'яснення необхідності та неминучості змін і пояснюють вигоди та переваги, які нові методи принесуть кожному робітнику та підприємству в цілому	
5	На підприємстві ясно та чітко сформульовані тактичні та стратегічні цілі діяльності, які доведені до працівників, які безпосередньо беруть участь у роботі щодо їх досягнення	
6	Нормативно-правова база, яка регулює використання інструментів і методів менеджменту персоналу на підприємстві, є адекватною та достатньою	
7	Формування та розвиток організаційної культури є важливою складовою системи менеджменту персоналу на підприємстві	

Закінчення додатка К

1	2	3
8	На підприємстві ефективно організоване оцінювання результатів діяльності працівників	
9	Ефективна комунікація на підприємстві включає роз'яснення необхідності та переваг участі лінійних керівників в управлінні персоналом	
10	На підприємстві є автоматизована система управління документо-обігом	
<i>Економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу</i>		
1	Підприємство має достатню підтримку з боку держави (наприклад, пільгове оподаткування тощо) стосовно професійного навчання персоналу	
2	Підприємство володіє достатніми фінансовими можливостями задля створення умов, що стимулюють упровадження нововведень у менеджменті персоналу	
3	На підприємстві формується бюджет витрат на персонал, має місце перерозподіл витрат залежно від отриманих результатів діяльності	
4	Персонал підприємства ефективно використовує ресурси (низький брак продукції тощо) та прагне до зниження витрат	
5	Усі завдання та види робіт на підприємстві заохочуються і адекватно оцінюються	
6	Персонал підприємства проінформований про пільги та стимули матеріального та нематеріального характеру	
7	Проводяться періодичні ревізії існуючих управлінських функцій з точки зору відповідності підсистем менеджменту персоналу загальній стратегії розвитку підприємства	
8	Здійснюється економічне оцінювання необхідності залучення зовнішніх ресурсів для підвищення ефективності менеджменту персоналу	

Додаток Л

Таблиця Л.1

Зведена матриця остаточної обробки оцінок соціологічної експертизи

ПНВ	Попередня оцінка		Остаточна оцінка						
	ФСБ	ПРВ	НСБ	СКВ	Д _{макс}	Д _{мін}	ОСБ	ОРВ	КЗО
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
...									
n									
КЗГ =									

Пояснення: ПНВ – початковий номер відповіді; ФСБ – фактичний середній бал; ПРВ – попередній ранг впливу; НСБ – наведений середній бал; СКВ – середньоквадратичне відхилення; Д_{макс} – верхня допустима межа оцінок; Д_{мін} – нижня допустима межа оцінок; ОСБ – остаточний середній бал; ОРВ – остаточний ранг впливу; КЗО – коефіцієнт згоди остаточний; КЗГ – коефіцієнт згоди груповий.

Додаток М

Таблиця М.1

Матриця попередньої обробки оцінок експертизи організаційного забезпечення ЕМП

	Оцінки експертів																											ΣБ	СРБ	Ранг впливу
	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	26	27			
Кі	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
1	5	4	5	3	1	5	5	4	4	3	1	2	4	5	5	3	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	5	102	3,78	10
2	5	5	4	4	5	1	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	117	4,33	5
3	4	4	4	1	4	4	5	5	4	4	4	4	5	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	107	3,96	9
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	130	4,81	2
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	119	4,41	4
6	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	111	4,11	7
7	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	120	4,44	3
8	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	115	4,26	6
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	131	4,85	1
10	4	4	4	1	4	4	5	5	4	4	4	4	5	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	109	4,04	8

242

Таблиця М.2

Матриця попередньої обробки оцінок експертизи рівня економічного забезпечення ЕМП

	Оцінки експертів																											ΣБ	СРБ	Ранг впливу
	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	26	27			
Кі	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
1	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	60	2,22	8
2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	1	1	4	3	1	2	4	4	4	4	5	5	2	3	3	3	83	3,07	6
3	4	4	4	4	3	3	3	5	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	94	3,48	4	
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	1	1	5	4	4	5	5	4	4	1	1	4	96	3,56	3	
5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	1	1	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	1	93	3,44	5	
6	5	5	5	4	4	4	1	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	5	5	4	110	4,07	1
7	1	1	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	80	2,96	7	
8	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	5	5	5	4	5	97	3,59	2

Додаток Н

Таблиця Н.1

Результати розрахунку коефіцієнта конкордації

243

	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	26	27	Σ	$\left(\sum_{j=1}^m a_{ij} - a\right)^2$	$a = \frac{1+n}{2} \times m$	
1	5	4	5	3	1	5	5	4	4	3	1	2	4	5	5	3	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	5	103	23562,3	256,5	
2	5	5	4	4	5	1	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	119	18906,3	256,5	
3	4	4	4	1	4	4	5	5	4	4	4	4	5	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	110	21462,3	256,5	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	134	15006,3	256,5	
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	124	17556,3	256,5	
6	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	117	19460,3	256,5	
7	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	127	16770,3	256,5
8	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	123	17822,3	256,5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	140	13572,3	256,5
10	4	4	4	1	4	4	5	5	4	4	4	4	5	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	119	18906,3	256,5	
11	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	71	34410,3	256,5	
12	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	1	1	4	3	1	2	4	4	4	4	5	5	2	3	3	3	95	26082,3	256,5	
13	4	4	4	4	3	3	3	5	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	107	22350,3	256,5	
14	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	1	1	5	4	4	5	5	4	4	1	1	4	4	110	21462,3	256,5	
15	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	1	1	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	1	4	108	22052,3	256,5	
16	5	5	5	4	4	4	1	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	5	5	4	126	17030,3	256,5	
17	1	1	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	97	25440,3	256,5	
18	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	5	5	5	4	5	115	20022,3	256,5	
																													S	371875	
																													W=	0,85283	

Додаток П

Таблиця П.1

Узагальнення визначень категорії "моніторинг"

Автори	Сутність визначення	Базова категорія
Азріліян А. [29]	Метод дослідження об'єкта, що припускає його відстежування і контроль його діяльності (функціонування) з метою прогнозування	Відстежування і контроль
Майоров А. [124, с. 27], Крисин Л. П. [107]	Постійне спостереження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності до бажаного результату чи початкової пропозиції – спостереження, оцінювання та прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з діяльністю людини	Спостереження
Єльнікова Г. [91, с.177]	Комплекс процедур зі спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкта спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкта	Комплекс процедур зі спостереження
Гапоненко А., Панкрухіна А. [194, с. 397]	Технологія спостереження і аналізу змін об'єкта управління, що характеризується постійністю, регулярністю здійснення протягом усього управлінського циклу	Технологія спостереження
Великий тлумачний словник [36, с. 538]	Безперервне стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності до бажаного результату	Безперервне стеження
Аналітичний звіт [279]	Чітко визначений за параметрами та індикаторами аналіз дій того чи іншого державного чи будь-якого органу за чітко окресленою тематикою	Аналіз дій
Грабовецький Б. [63]	Процес, пов'язаний зі збиранням даних для спостереження за складовими реалізації запланованих заходів	Збирання даних для спостереження
Дробинко Г. [80, с. 58]	Детермінований у часі та систематизований у завданнях процес відстеження відхилення реального стану виконання плану від запланованого	Процес відстеження

Додаток Р

Таблиця Р.1

Система початкових показників щодо оцінки соціального капіталу

Показники	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3
Рівень регламентації соціально-трудових відносин	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень довіри персоналу до підприємства	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень організаційної культури	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень соціальної захищеності персоналу	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень кадрової безпеки	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень згуртованості трудового колективу	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень соціальної забезпеченості працівників	Сп / ФОП	Сп – розмір соціальних пільг, які надаються працівникам, грн; ФОП – фонд оплати праці, грн
Частка витрат на соціальне забезпечення працівників у загальних витратах на персонал	Всз / Вп	Всз – витрати на соціальне забезпечення працівників, тис. грн; Вп – загальні витрати на персонал
Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал	СЗ / Вп	СЗ – відрахування на соціальні заходи, тис. грн
Співвідношення кількості об'єктів соціальної культури підприємства до їх кількості на підприємствах-конкурентах	ОСКП _п / ОСКП _к	ОСКП _п – кількість об'єктів соціальної культури на підприємстві, од.; ОСКП _к – кількість об'єктів соціальної культури на підприємствах-конкурентах, що функціонують в період часу, який аналізується, од.
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_d = T_f - T_n / T_f$	T _n – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; T _f – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів
Частка НМА на одного працівника	НМА / Чср	НМА – обсяг нематеріальних активів, тис. грн; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Обсяг прибутку на одного працівника	П / Чср	П – прибуток підприємства, грн; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Рівень лояльності персоналу	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень конфліктності на підприємстві	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання

Продовження додатка Р
Закінчення табл. Р.1

1	2	3
Рівень соціальної напруженості на підприємстві	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень згуртованості трудового колективу	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Частка зареєстрованих конфліктів	Кзк / Кк	Кзк – кількість зареєстрованих конфліктів; Кк – кількість конфліктів
Коефіцієнт дисципліни	Кп / Чср	Кп – кількість порушень дисципліни; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період
Надійність роботи персоналу	ПЧ / Чср	ПЧ – період часу, за який мала місце безвідмовна робота персоналу, дн.; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази	Звіб / З	Звіб – витрати на внутрішню інформаційну базу (локальні мережі, бази даних, програмне забезпечення, література та періодичні видання), грн; З – загальні витрати, грн
Коефіцієнт витрат на формування та підтримку позитивного іміджу підприємства	Зім / З	Зім – витрати на формування та підтримку позитивного іміджу підприємства (маркетингові комунікації, фірмовий стиль підприємства, корпоративні заходи тощо); З – загальні витрати, грн
Індекс внутрішніх соціальних мереж	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Індекс довіри до зовнішнього середовища	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Індекс цінностей та норм зовнішнього середовища	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Індекс цінностей та норм внутрішнього середовища	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень залежності від підприємства	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень користування об'єктами соціальної інфраструктури	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень громадської відповідальності	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень неформальної соціалізованості	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання

Система початкових показників щодо оцінки людського капіталу підприємства

Показники	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3
<i>Показники кількісних та якісних характеристик персоналу</i>		
Коефіцієнт приросту персоналу	$\frac{Ч_{ср_зв} - Ч_{ср_п}}{Ч_{ср_п}}$	Ч _{ср_зв} – середньооблікова чисельність працівників у звітному році, осіб; Ч _{ср_п} – середньооблікова чисельність персоналу у попередньому році, осіб
Коефіцієнт структури персоналу організації	$\frac{Ч_{сг}}{Ч_{ср}}$	Ч _{сг} – частка кожної зі складової груп персоналу організації; Ч _{ср} – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Рівень забезпеченості підприємства кадрами	$\frac{Ч_{ф}}{Ч_{н}}$	Ч _ф – фактична чисельність персоналу, осіб; Ч _н – нормативна чисельність персоналу, осіб
Додаткова потреба в кадрах	$(\frac{V}{ВБп}) - Ч_{ср}$	V – обсяг виробництва, грн; ВБп – виробіток на одного працівника, грн; Ч _{ср} – середньооблікова чисельність працівників, осіб
Частка витрат на планування і маркетинг персоналу в загальних витратах на персонал	$\frac{В_{мп}}{В_{п}}$	В _{мп} – витрати на планування і маркетинг персоналу, тис. грн; В _п – загальні витрати на персонал, тис. грн
Коефіцієнт адміністративного навантаження	$\frac{Ч_{ауп}}{Ч_{вр}}$	Ч _{ауп} – чисельність адміністративно-управлінського й інженерного персоналу, осіб; Ч _{вр} – чисельність виробничих робітників, осіб
Частка витрат на адаптацію у загальних витратах на персонал	$\frac{В_{ад}}{В_{п}}$	В _{ад} – витрати на адаптацію персоналу, тис. грн; В _п – загальні витрати на персонал, тис. грн
Коефіцієнт загального обороту кадрів	$\frac{(Ч_{п} + Ч_{з})}{Ч_{ср}}$	Ч _п , Ч _з – загальна кількість прийнятих і звільнених працівників за певний період, осіб; Ч _{ср} – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Коефіцієнт плинності персоналу	$\frac{Ч_{виб}}{Ч_{ср}}$	Ч _{виб} – чисельність працівників підприємства, які вибули за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, осіб
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	$\frac{(Ч_{в.з} + Ч_{ст} + Ч_{в.п})}{Ч_{ср}}$	Ч _{в.з} , Ч _{ст} , Ч _{в.п} – чисельність всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період, осіб; Ч _{ср} – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Продуктивність праці	$\frac{V}{Ч_{р}}$	V – обсяг виготовленої продукції, тис. грн; Ч _р – чисельність робітників, осіб
Втрачена продуктивність	$ДВ \times Ч_{вг}$	ДВ – додана вартість за одну годину продуктивної праці; Ч _{вг} – число втрачених годин
Трудомісткість праці	$\frac{T}{K}$	T – кількість робочого часу, що витрачається на випуск продукції; K – обсяг даного виду продукції за певний час
Коефіцієнт стабільності персоналу	$\frac{Ч_1}{Ч_{ср}}$	Ч ₁ – чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період), осіб; Ч _{ср} – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб

Продовження додатка Р
Закінчення табл. Р.2

1	2	3
Частка працівників, які мають вищу освіту	Чв / Чср	Чв – кількість працівників підприємства, які мають вищу освіту, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу у попередньому році, осіб
Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт до середнього розряду персоналу	Рвр / Рпр	Рвр, Рпр – розряд виконуваних робіт і розряд персоналу
Питома вага атестованих працівників	Ча / Чср	Ча – чисельність атестованих працівників, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
<i>Показники інвестування в людський капітал</i>		
Питома вага заробітної плати у собівартості продукції	Фзп / Сп	Фзп – фонд заробітної плати, тис. грн; Сп – собівартість продукції, тис. грн
Темп зростання середньомісячної заробітної плати	СЗ/п_зв / / СЗ/п_пл	СЗ/п_зв – середня заробітна плата у звітному році, грн; СЗ/п_пл – середня заробітна плата у попередньому році, грн
Зарплатоємність	Фзп / Чд	Фзп – фонд заробітної плати, тис. грн; Чд – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції
Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня в галузі	Зф / Зр	Зф – фактична середня зарплата працівника, грн; Зр – середньоринкова або середня зарплата в галузі, грн
Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку	Тфоп / Тчп	Тфоп – темп зростання фонду оплати праці; Тчп – темп зростання чистого прибутку
Частка додаткової зарплати в основній	Зд / Зосн	Зд – зарплата додаткова, грн; Зосн – зарплата основна, грн
Рентабельність витрат на персонал	П / Вп	П – прибуток підприємства, тис. грн; Вп – витрати на персонал, тис. грн
Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	Впн / Вп	Впн – витрати на професійне навчання персоналу, тис. грн; Вп – витрати на персонал, тис. грн
Вартість фахівця, який пройшов оцінювання	Воп / Чпо	Воп – витрати на оцінювання персоналу, грн; Чпо – кількість працівників, які пройшли оцінювання, осіб
Частка витрат на атестацію у загальних витратах на персонал	Ват / Вп	Ват – витрати на атестацію, тис. грн; Вп – витрати на персонал, тис. грн
Коефіцієнт розвитку житлово-комунального господарства	Вжкг / ЧП	Вжкг – витрати підприємства на житлово-комунальне господарство, тис. грн; ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн
Частка витрат на забезпечення працівників житлом у загальних витратах на персонал	Взж / Вп	Взж – витрати на забезпечення працівників житлом, тис. грн; Вп – загальні витрати на персонал
Частка витрат на охорону праці у загальних витратах на персонал	Воп / Вп	Воп – витрати на охорону праці, тис. грн; Вп – витрати на персонал, тис. грн
Частка витрат на НДДКР у загальних витратах	З _{нддкр} / ЗВ	З _{нддкр} – витрати на НДДКР, грн; ЗВ – загальні витрати, грн
Наукоозброєність праці	З _{нддкр} / Чср	З _{нддкр} – витрати на НДДКР; Чср – середньооблікова чисельність працівників, осіб

Система початкових показників оцінки інтелектуального капіталу

Показники	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3
Вартість інтелектуального капіталу	$V_{ip} + V_{iv}$	V_{ip} – вартість інтелектуального потенціалу, тис. грн; V_{iv} – вартість інтелектуальної власності, тис. грн
Вартість інтелектуального потенціалу	$(V_{ma} + V_{iv}) \times K_a \times K_{st}$	K_a – коефіцієнт, що відображає імовірність появи інтелектуального продукту, який підвищить вартість матеріальних і/або нематеріальних активів; K_{st} – коефіцієнт, що показує, наскільки може бути збільшена вартість матеріальних і/або нематеріальних активів компанії завдяки появі інтелектуального продукту
Частка нематеріальних активів у сумі активів підприємства	HA / A	HA – залишкова вартість нематеріальних активів, тис. грн; A – підсумок балансу, тис. грн
Частка основних засобів у загальному обсязі активів підприємства	OZ / A	OZ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн; A – підсумок балансу, тис. грн
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства	Vo_p / OB	Vo_p – витрати на оплату праці, тис. грн; OB – операційні витрати, тис. грн
Частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства	Vp / OB	Vp – преміальні виплати, тис. грн; OB – операційні витрати, тис. грн
Частка витрат на навчання персоналу у сукупних витратах підприємства	Vn / B	Vn – витрати на навчання персоналу, тис. грн; B – сукупні витрати, тис. грн
Коефіцієнт розвитку персоналу	$Vrp / Чп$	Vrp – витрати на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу, осіб; $Чп$ – кількість працівників, які протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації
Частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації	$Чп / Чср$	$Чп$ – кількість працівників, які протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; $Чср$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Частка працівників, які займаються самонавчанням	$Чпс / Чср$	$Чпс$ – чисельність працівників, які займаються самонавчанням, осіб; $Чср$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Рівень освіти управлінців, спеціалістів і службовців	$Чво / Чусс$	$Чво$ – чисельність працівників з вищою освітою серед управлінців, спеціалістів і службовців, осіб; $Чусс$ – чисельність управлінців, спеціалістів і службовців, осіб
Частка витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	Vrk / B	Vrk – витрати на роботу з клієнтами, тис. грн; B – сукупні витрати, тис. грн

Закінчення додатка Р
Закінчення табл. Р.3

1	2	3
Коефіцієнт інноваційного розвитку персоналу	Чіін / Чср	Чіін – чисельність працівників, які ініціюють інноваційні процеси на підприємстві, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Коефіцієнт наставництва	Чнаст / Чср	Чнаст – чисельність працівників, які спроможні до навчання іншого персоналу, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Рівень компетентності персоналу	Оф / Омах	Оф – фактична оцінка компетенцій персоналу, балів; Омах – максимальна оцінка компетенції, балів
Частка персоналу, зайнятого в НДДКР	Пн / Чср	Пн – кількість працівників, зайнятих у НДДКР, осіб; Чср – середньооблікова чисельність працівників, осіб
Коефіцієнт інформатизації документообігу	Qев / Q	Qев – кількість документів в електронному вигляді, од.; Q – загальна кількість документів, од.
Частка створених об'єктів інтелектуальної власності у загальній кількості об'єктів інтелектуальної власності, що має на підприємстві	Кз / К	Кз – кількість створених об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві, од.; К – загальна кількість створених об'єктів інтелектуальної власності, од.
Коефіцієнт використання об'єктів інтелектуальної власності	Кпатв / Кпат	Кпатв – кількість патентів, що використовуються підприємством або ліцензуються; Кпат – загальний обсяг патентного портфеля підприємства
Рівень виробничої культури підприємства	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Якість програмного забезпечення	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Рівень здоров'я працівників	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Наявність ПК і програмного забезпечення у відділі по роботі з клієнтами	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання
Ведення уніфікованої бази даних постачальників і споживачів	–	Визначається за допомогою експертного оцінювання

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.....	5
1.1. Економічна сутність ефективності менеджменту персоналу.....	5
1.2. Теоретичні засади оцінювання ефективності менеджменту персоналу	20
1.3. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу	32
Висновки.....	46
Розділ 2. Аналіз та оцінювання ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах	49
2.1. Аналіз соціально-економічних передумов забезпечення ефективності менеджменту персоналу	49
2.2. Методологічний підхід до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу на промислових підприємствах	68
2.3. Оцінювання управлінського впливу системи ефективності менеджменту персоналу	84
Висновки.....	104
Розділ 3. Удосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства	107
3.1. Механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства	107
3.2. Визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу	119
3.3. Інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах	136
Висновки.....	156
Висновки.....	159
Використана література	163
Додатки.....	188

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Гавкалова Наталія Леонідівна
Болотова Олена Олегівна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Монографія

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *Н. Л. Гавкалова*

Відповідальний редактор *О. С. Вяткіна*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *Н. І. Ганцевич*

План 2020 р. Поз. № 5-ЕНВ. Обсяг 252 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*