

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДЕРИХОВСЬКА ВІКТОРІЯ ІГОРІВНА

УДК [005.963:005.21]:658 (043.3)

**РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2013

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському національному економічному університеті, Міністерство освіти і науки України.

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент
Грузіна Інна Анатоліївна,
Харківський національний економічний університет,
доцент кафедри менеджменту та бізнесу.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент
Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна,
Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі», завідувач кафедри
менеджменту;

кандидат економічних наук,
Заклекта-Берестовенко Олена Святославівна,
Тернопільський національний економічний університет,
доцент кафедри податків та фіскальної політики.

Захист відбудеться «05» грудня 2013 р. о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному університеті за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1-А.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного економічного університету за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1-А.

Автореферат розісланий «01» листопада 2013 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

І. М. Чмутова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

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

Питання стратегічного управління персоналом порушувалось у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, серед яких: М. Армстронг, І. Ансофф, Г. Десслер, В. Гриньова, А. Зут, А. Кібанов, Г. Лич, В. Маслов, Г. Назарова, О. Ястремська А. Ткаченко та ін. В свою чергу, питання дослідження розвитку працівників, зокрема його стратегічних аспектів, висвітлено у роботах таких авторів, як В. Верхоглядова, Г. Кіндранська, А. Колот, Ю. Лисенко, Ю. Одегов, В. Савченко, В. Спивак, А. Топмсон та Дж. Стрікленд, Н. Федорова, П. Шейл, С. Шекшня, Л. Шимановська-Діанич, І. Грузіна, О. Заклекта-Берестовенко та ін.

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

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

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у межах наукових досліджень Харківського національного економічного університету за темою «Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства» (№ ДР 0109U001222) (розділи «Обґрунтування необхідності оцінки рівня матеріальної мотивації праці персоналу підприємства в процесі формування стратегії управління ним», «Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як передумова розробки ефективної стратегії управління персоналом»).

Мета і задачі дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні методичного забезпечення для підвищення рівня розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки і вирішення комплексу таких задач:

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

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

обґрунтувати систему показників оцінки рівня розвитку персоналу;

розробити методичне забезпечення для комплексного оцінювання рівня розвитку персоналу;

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

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

обґрунтувати вибір основних напрямків стратегії управління розвитком персоналу.

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

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

Методи дослідження. Мета і задачі дослідження досягаються використанням системи загальнонаукових і спеціальних методів: *структурно-логічного аналізу* – при побудові логіки та структури дослідження; *статистичного аналізу* – для вивчення і групування емпіричних даних у процесі оцінки рівня розвитку персоналу; *факторного аналізу* – для відбору показників, що визначають рівень розвитку персоналу; *експертних оцінок* – для визначення рівня прояву компетентностей виробничого персоналу машинобудівного підприємства; *кластерного аналізу* – для розподілу машинобудівних підприємств за рівнем розвитку виробничого персоналу та визначення його якісних рівнів; *таксономії* – для розрахунку інтегрального показника рівня розвитку персоналу підприємств; *графічний метод* – для наочного зображення статистичних даних, схематичної побудови теоретичних і практичних положень дисертації.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного управління та розвитку персоналу, чинні законодавчі та нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, Міністерства праці і соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України, офіційні

матеріали Державної служби статистики України, інформаційно-аналітичні матеріали, статистичні й фінансові звіти машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

удосконалено:

методичний підхід до вибору стратегії управління розвитком персоналу, відмінність якого полягає у врахуванні двох складових – рівня розвитку і продуктивності праці, що утворюють матрицю «Портфель стратегій підприємства», яка складається з чотирьох квадрантів, кожному з яких відповідає певна група персоналу за рівнем його розвитку та набір стратегій управління розвитком персоналу;

методичне забезпечення для оцінювання рівня розвитку персоналу, особливістю якого є комбінація кількісної та якісної оцінки на основі поєднання методів їх визначення (методу факторного аналізу – для відбору кількісних показників, які об'єднані у групи, що характеризують результативність праці персоналу, якості процесів управління ним і витрати на розвиток персоналу; методу експертних оцінок – для оцінки якісного показника – компетентностей) та об'єднання отриманих значень в інтегральний показник розвитку персоналу методом таксономії;

дістали подальшого розвитку:

класифікація стратегій управління персоналом, відмінністю якої від існуючих є її доповнення класифікаційною ознакою «основні етапи процесу управління розвитком персоналу», в межах якої виділені стратегії: відбору та залучення, трудової адаптації, оцінювання, професійного навчання, кар'єрного просування, використання та руху, мотивації персоналу та його скорочення, які враховують особливості процесу управління та спрямовані на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства;

визначення поняття «розвиток персоналу», яке, на відміну від існуючих, передбачає здобуття й удосконалення корпоративних, професійних та поведінкових груп компетентностей, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних завдань персоналом підприємства;

перелік компетентностей, якими має володіти виробничий персонал, що, на відміну від існуючих, доповнений новою групою корпоративних компетентностей (розуміння стратегії та специфіки діяльності, спрямованість на розвиток підприємства, орієнтація на результат, прихильність цілям підприємства); уточнює існуючі професійні (володіння комп'ютерними технологіями, навички планування та організації власної праці, здатність до виконання складних завдань і раціонального використання робочого часу, спрямованість на виготовлення якісної продукції, прагнення та здатність до професійного зростання) та поведінкові (самостійність і самоорганізованість, адаптивність, наполегливість у досягненні цілей, авторитет у колективі, робота в команді (навички побудови взаємовідносин) та ініціативність) групи компетентностей, набуття і розвиток яких забезпечують ефективне виконання професійних завдань та успішну реалізацію стратегічних цілей підприємства;

процедура оцінювання компетентностей персоналу, відмінністю якої від існуючих є використання показника відносної частоти рівня прояву кожної компетентності у судженнях експертів, що дозволить переводити якісні експертні оцінки у кількісний вимір та використовувати їх під час розрахунку інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо вибору стратегії управління розвитком персоналу машинобудівних підприємств на основі комплексного оцінювання рівня розвитку їх персоналу, що дозволить підвищити ефективність розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані при розробці заходів для оцінки рівня розвитку виробничого персоналу та підвищення його рівня відповідно до стратегічних орієнтирів ВАТ «Турбоатом» (довідка про впровадження № 1-40/42 - 397 від 26.04.2012 р.) і ТОВ «Зміївський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 14 від 15.05.2012 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною завершеною науковою працею, містить отримані особисто здобувачем нові результати, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання розвитку персоналу у системі стратегічного управління на машинобудівних підприємствах Харківського регіону і знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок здобувача у роботи, виконані у співавторстві, подано у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Теоретичні та практичні положення і результати дисертаційної роботи оприлюднені на чотирьох науково-практичних конференціях, зокрема: VII Міжнародній науково-практичній конференції «Становлення сучасної науки – 2011» (Прага, Чехія, 2011); VIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасний соціокультурний простір» (Київ, 2011); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективні питання світової науки» (Софія, Болгарія, 2011); VIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Питання сучасної науки і освіти» (Київ, 2012).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 14 наукових працях (10 статей у наукових фахових виданнях і 4 тези доповідей та матеріали конференцій) загальним обсягом 5,95 ум.-друк. арк., особисто здобувачу належить 5,78 ум.-друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертацію викладено на 281 сторінці загального тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 227 найменувань – на 19 сторінках, 15 додатків – на 49 сторінках. Матеріали дисертації проілюстровано 23 рисунками (з них 2 рисунки займають 2 повні сторінки) і 14 таблицями (з них 3 таблиці займають 3 повні сторінки). Обсяг основного тексту – 208 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі подано загальну характеристику дисертаційної роботи, обґрунтовано вибір теми та її актуальність, визначено мету, задачі, об'єкт і предмет дослідження, наведено положення наукової новизни, дані щодо апробації одержаних результатів та їх оприлюднення.

У першому розділі – «Теоретичні основи розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством» – визначено сутність і принципи формування стратегії підприємства; досліджено існуючі види стратегій управління

персоналом та доповнено їх класифікацію; уточнено визначення поняття «розвиток персоналу» на основі узагальнення наукових підходів до визначення категорії «розвиток» і сучасної концепції менеджменту персоналу; визначено місце стратегії розвитку персоналу в загальній стратегії підприємства.

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

У роботі проаналізовано поняття «розвиток персоналу» з точки зору стратегічного управління та визначено, що розвиток персоналу – це комплексний системно організований процес безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника завдяки здобуттю та вдосконаленню корпоративних, професійних і поведінкових груп компетентностей, що забезпечить досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства завдяки більш якісному виконанню працівником поставлених завдань. Дослідження з позицій системного підходу дає можливість розглядати розвиток працівників як систему, до числа основних елементів якої належать елементи розвитку кадрового й особистісного потенціалу, інформаційні елементи.

Проаналізувавши значення розвитку персоналу як стратегічно важливого напрямку для підприємства в цілому та кожного окремого працівника, було визначено місце стратегії розвитку персоналу в системі функціонування підприємства відповідно до його загальної (корпоративної) стратегії. Так, загальна

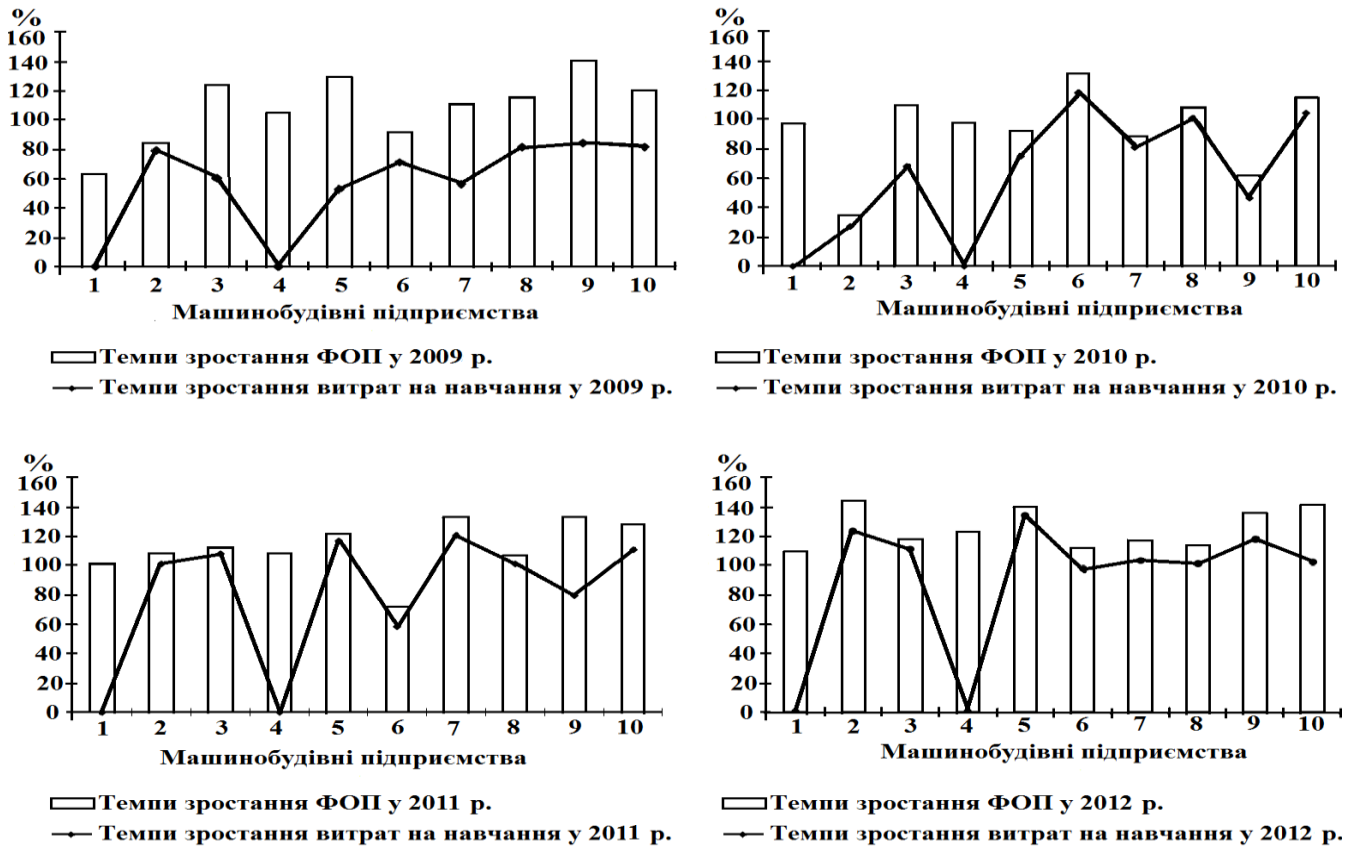
стратегія визначає пріоритети та розробляє напрямки розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, в свою чергу, визначає персонал, з яким професійно-кваліфікаційним рівнем та в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Підпорядкованість стратегії розвитку персоналу загальній стратегії підприємства, їх взаємозалежність і взаємопов'язаність виступають необхідними умовами злагодженої та ефективної роботи усіх підрозділів підприємства, підвищення продуктивності праці та зростання конкурентоспроможності підприємства в цілому.

У другому розділі – «Аналіз сучасного рівня розвитку персоналу машинобудівних підприємств Харківського регіону» – шляхом аналізу сукупності показників, обґрунтованих на основі узагальнення існуючих методів оцінки рівня розвитку персоналу, визначено стан розвитку персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах Харківського регіону.

У роботі проаналізовано рівень розвитку персоналу машинобудівних підприємств Харківського регіону шляхом комплексного аналізу фінансових і внутрішньогосподарських показників розвитку підприємства та їхнього впливу на рівень розвитку персоналу (виручка, продуктивність праці, чистий прибуток на одного працівника, середньомісячна заробітна плата) та вивчення спеціалізованих показників безпосереднього стану професійно-кваліфікаційного рівня персоналу (частка працівників, які пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію у середньообліковій чисельності персоналу, якісний склад персоналу, плинність кадрів). Виявлено, що досліджені підприємства в період з 2008 по 2012 рр. істотно поліпшили свої фінансові показники (в середньому розмір виручки більшості підприємств збільшився майже в 1,5 рази, тобто вони мають передумови для матеріального забезпечення впровадження програм розвитку персоналу та стимулювання професійно-кваліфікаційного зростання працівників). Проте за останні п'ять років 9 з 10 підприємств мали в середньому 23,9% працівників з вищою освітою, тоді як новатори і представники винахідницької та інтелектуальної праці майже відсутні. Отже, науковий потенціал для власної інноваційної діяльності і технічного розвитку підприємств розвинений недостатньо.

Незважаючи на хаотичний характер систем основної і додаткової винагороди персоналу, скорочення витрат на професійний розвиток працівників, його недофінансування, відсутність гідних умов праці, значну плинність кадрів, впродовж 2008–2012 рр. простежується загальна тенденція до поступового зростання продуктивності праці, збільшення кількості підготовлених працівників на досліджуваних підприємствах.

Аналіз темпів зростання фонду оплати праці (ФОП) і витрат на навчання персоналу підприємств (рис. 1) свідчить про поступове зростання обсягу ФОП, тоді як розмір витрат на професійне навчання працівників має тенденцію до незначного збільшення, а іноді навіть залишається незмінним. Тобто керівництво досліджуваних підприємств або не вважає за потрібне розвивати власних працівників, або, маючи обмежені фінансові ресурси, обирає інші напрямки інвестування, не визнаючи при цьому необхідності та ефективності розвитку персоналу. Збереження такої тенденції становить загрозу для підприємств.



1 – ДП «ХЗЕА»; 2 – ПАТ «Харківський завод «Гідропривід»; 3 – ПрАТ «Харківський завод штамів та пресформ»; 4 – КП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування»; 5 – ДП «Харківський завод транспортного устаткування»; 6 – ПАТ «РОСС»; 7 – ПАТ «Електромашина»; 8 – ПАТ Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»; 9 – ПАТ «Завод «Червоний жовтень»; 10 – ПАТ «Світло шахтаря».

Рис. 1. Динаміка ланцюгових темпів зростання фонду оплати праці та витрат на навчання персоналу підприємств упродовж 2009–2012 рр.

Таким чином, упродовж останніх п'яти років підприємства нівелюють підтримку заходів щодо професійно-кваліфікаційного зростання персоналу, тим самим створюють умови для збільшення плинності кадрів, нестабільності у соціальній структурі працівників, унеможливають процес самореалізації працівника та його кар'єрного просування в межах одного підприємства, значно ускладнюють розвиток сприятливої трудової атмосфери.

Проаналізувавши як вітчизняні, так і зарубіжні методи оцінки рівня розвитку персоналу, було визначено, що більшість з них є досить узагальненими (використовують для оцінки персоналу сукупні показники ефективності діяльності підприємства, що унеможливає оцінку рівня розвитку окремого працівника чи підрозділу), носять суб'єктивний, прогностичний (ймовірнісний) характер, не мають обґрунтованої бази, відносно якої робиться висновок щодо підвищення (зниження) рівня розвитку персоналу, а процес їхнього впровадження є досить затратним та складним для підприємства. Тому зроблено висновок про відсутність єдиного показника чи системи показників, здатних відобразити реальний професійно-кваліфікаційний рівень працівників підприємства. У дисертації обґрунтовано, що визначення сучасного стану розвитку персоналу має відбуватися шляхом інтегрованого аналізу

соціально-економічних показників результативності праці персоналу та підприємства в цілому. Більше того, для отримання повної та вичерпної інформації щодо рівня розвитку персоналу слід використовувати не тільки кількісні показники, але й показники якості розвитку персоналу.

У третьому розділі – «Методичне забезпечення оцінки рівня розвитку персоналу машинобудівного підприємства» – обґрунтовано та розроблено методичне забезпечення для комплексного оцінювання рівня розвитку персоналу машинобудівного підприємства; уточнено перелік компетентностей, якими має володіти виробничий персонал; за допомогою запропонованого комплексного інтегрального показника визначено рівень розвитку виробничого персоналу підприємства; обґрунтовано вибір основних напрямків стратегії розвитку персоналу.

У дисертаційній роботі розроблено методичне забезпечення для комплексного оцінювання рівня розвитку персоналу підприємства, послідовність реалізації якого подано на рис. 2.



Рис. 2. Етапи комплексного оцінювання рівня розвитку персоналу підприємства

Даний підхід поєднує експертні методи для визначення якісних характеристик персоналу та факторний аналіз для вибору кількісних показників, що найбільше впливають на розвиток персоналу.

За критерій відбору кількісних показників в інтегральний було застосовано факторні навантаження, величина яких визначалася коефіцієнтом кореляції Пірсона (R) та знаходиться в межах $0,7 \geq R > 0,9$, що згідно зі шкалою Чеддока свідчить про сильний зв'язок між досліджуваними та результативним показниками. З урахуванням цього критерію до складу інтегрального показника рівня розвитку персоналу увійшли такі кількісні показники: продуктивність праці; частка працівників, які мають повну вищу освіту у середньообліковій чисельності персоналу; частка працівників, які мають науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами у середньообліковій чисельності персоналу; частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які пройшли підготовку (навчені новій професії) у звітному періоді; частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які підвищили кваліфікацію у звітному періоді; коефіцієнт стабільності персоналу; питома вага витрат на професійне навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства; середньорічний розмір премій та надбавок до заробітної плати 1-го працівника та середньорічний розмір витрат на навчання на 1-го працюючого. На основі об'єднання одержаних методом таксономії значень кількісних показників, було визначено рівень розвитку персоналу досліджуваних машинобудівних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Рівень розвитку персоналу підприємств Харківського регіону

Підприємство	Значення інтегрального показника				
	2008	2009	2010	2011	2012
ДП «ХЗЕА»	0,062	0,025	0,033	0,023	0,034
ПАТ Харківський завод «Гідропривід»	0,11	0,166	0,273	0,208	0,23
ПрАТ «Харківський завод штамів та пресформ»	0,195	0,163	0,102	0,137	0,163
КП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування»	0,186	0,19	0,192	0,197	0,15
ДП «Харківський завод транспортного устаткування»	0,175	0,133	0,14	0,141	0,184
ПАТ «РОСС»	0,403	0,347	0,274	0,391	0,351
ПАТ «Електромашина»	0,22	0,183	0,254	0,327	0,333
ПАТ Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»	0,275	0,299	0,278	0,332	0,345
ПАТ «Завод «Червоний жовтень»	0,324	0,295	0,253	0,284	0,274
ПАТ «Світло шахтаря»	0,425	0,376	0,43	0,387	0,472

Відповідно до наведених у табл. 1 даних майже всі підприємства мають низький рівень розвитку персоналу, що викликано скороченням витрат на його професійне навчання, зменшенням кількості працівників, які підвищили професійно-кваліфікаційний рівень, та високою плінністю кадрів.

Оскільки виробничий персонал займає найбільшу питому вагу в загальній чисельності персоналу машинобудівного підприємства, є безпосереднім виконавцем основної виробничої діяльності та стрижнем його виробничої системи, від нього залежить підвищення продуктивності праці, зростання конкурентоспроможності й

розвиток підприємства в цілому, доцільно уточнити перелік компетентностей, якими має володіти виробничий персонал (табл. 2) для ефективного виконання своїх професійних обов'язків.

Таблиця 2

Перелік компетентностей виробничого персоналу

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

Виділення групи корпоративних компетентностей під час оцінки виробничого персоналу сприяє зближенню керівництва підприємства з власним персоналом щодо розуміння стратегії та специфіки діяльності підприємства задля єдності та прихильності навколо досягнення одних і тих самих цілей та задач шляхом виконання спільної справи. Усвідомлення цього спрямує виробничий персонал на повну відданість, бажання працювати злагоджено та ефективно, підвищувати якість і результативність праці для зростання конкурентоспроможності підприємства та визнання внеску кожного працівника у цей процес.

Розвиток таких професійних компетентностей як володіння комп'ютерними технологіями, навички планування та організації власної праці, здатність до раціонального використання робочого часу, виконання складних завдань, спрямованість на якість та прагнення до професійного зростання дозволить здійснити перехід на новий виробничий рівень, впроваджувати на підприємстві новачки, адже його персонал прагне та постійно розвивається у потрібному напрямку, дбає про зменшення випуску бракованої продукції, ефективно використовує свій робочий час завдяки чіткому плануванню послідовності виконання етапів роботи, а складність нових виробничих завдань його тільки стимулює та сприяє розкриттю нових здібностей та прояву професійної майстерності.

Розвиток у виробничого персоналу поведінкових компетентностей – відповідальності за результати власної праці, дисциплінованості, ініціативності, самоорганізованості, адаптивності та наполегливості у досягненні цілей – запорука чіткої та злагодженої роботи підприємства, впровадження партисипативного стилю управління, налагодження плідної співпраці між усіма службами та підрозділами підприємства. В свою чергу вміння будувати взаємовідносини у колективі, цінити керівника як наставника, а інших працівників – як людей, об'єднаних спільною метою, забезпечить ефективну роботу в команді, створить сприятливу атмосферу в трудовому колективі. Все це у комплексі сприятиме зміцненню організаційної культури підприємства, для якого персонал є головним джерелом розвитку та процвітання.

До процедури оцінювання компетентностей було залучено 10 експертів, відповіді яких відносно рівня прояву кожної компетентності згідно із значенням коефіцієнта конкордації (0,62) є погодженими. Для перетворення експертних оцінок у кількісний вимір використано відносну частоту рівня прояву кожної компетентності у судженнях експертів на основі формули повної ймовірності. Це дозволило експертним методом оцінити наведені у табл. 2 компетентності та розподілити виробничий персонал за рівнем їхнього прояву (рис. 3). Отримані результати використані під час визначення інтегрального показника рівня розвитку виробничого персоналу.

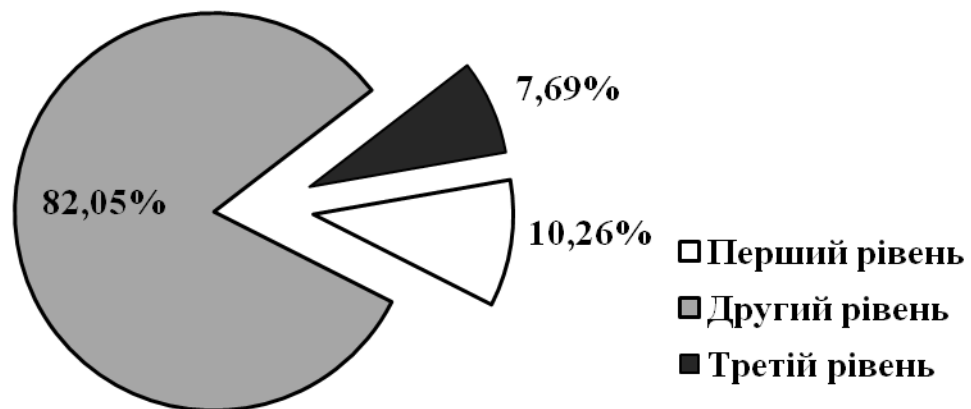


Рис. 3. Ймовірнісний рівень прояву компетентностей працівників ПАТ Харківський завод «Гідропривід»

Об'єднання одержаних значень кількісних та якісних показників в інтегральний показник рівня розвитку виробничого персоналу здійснено за допомогою методу таксономії, розраховано на прикладі персоналу ПАТ Харківського заводу «Гідропривід» та розмежовано його рівні (табл. 3).

Таблиця 3

Рівень розвитку виробничого персоналу ПАТ Харківський завод «Гідропривід» у 2012 р.

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

Якісну інтерпретацію рівня розвитку виробничого персоналу (низький та високий) здійснено за допомогою кластерного аналізу, де об'єктом, що кластеризувався, виступав виробничий персонал (39 працівників) ПАТ Харківський завод «Гідропривід», а в ролі ознак класифікації – шість показників (продуктивність праці, стаж роботи на даному підприємстві, середньорічний розмір премій і надбавок до заробітної плати одного працівника, рівень кваліфікації, середньорічні витрати на професійне навчання на 1-го працюючого, ймовірнісний рівень прояву компетентностей) та узагальнюючий показник – рівень розвитку персоналу.

Відповідно 53,85% виробничого персоналу мають низький рівень розвитку, що може проявлятися у слабкому розумінні стратегії та специфіки діяльності підприємства, у неможливості самотійно та своєчасно вирішувати виробничі задачі, що, в свою чергу, може супроводжуватися збільшенням кількості виробничого браку та неефективністю використання робочого часу. Для підприємства наявність подібних наслідків є вкрай загрозливою, оскільки на даному тлі подій досягнення високої продуктивності праці, підвищення якості праці, досягнення стратегічних цілей розвитку неможливі. Високий рівень розвитку мають 46,15% працівників, що виявляється у належному рівні прояву професійних, корпоративних та поведінкових компетентностей. Однак для керівництва важливою є наявність у персоналу потреби в професійному зростанні, оскільки дане прагнення є запорукою зростання трудової активності працівників та ефективності виробництва, підґрунтям для досягнення стратегічних цілей і розвитку підприємства в цілому. За цих умов стратегія управління персоналом ПАТ Харківський завод «Гідропривід» має бути зорієнтована не тільки на розвиток працівників та оцінку його стану, але й на забезпечення програм заохочення персоналу до постійного професійного зростання. Це є визначальним для досягнення єдності у стратегічному розвитку підприємства та паралельному розвитку персоналу.

Розглядаючи розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством та відзначаючи зміну загальної парадигми управління, котра розглядає персонал як головний ресурс підприємства, що потребує раціонального управління, важливим стає створення сприятливих умов для його розвитку. Тобто саме від того, які позиції на ринку займає підприємство, у значній мірі залежить те, наскільки ефективно керівництво підприємства реалізуватиме власну стратегію розвитку персоналу. Отже, стратегічне управління зорієнтоване на дослідження персоналу з точки зору його придатності для реалізації стратегічних рішень.

У дисертації запропоновано використовувати один із дієвих інструментів керівництва під час розробки та реалізації стратегії – матрицю «Портфель стратегій підприємства», що розділена на чотири квадранти, де кожному відповідає певна група персоналу: «Зірки» (найбільш цінні, перспективні кадри підприємства, з найвищим професійно-кваліфікаційним рівнем, що можуть бути еталоном для інших); «Рутинні працівники» (можливості та здібності для досягнення такими кадрами високих результатів обмежені наявним рівнем знань, навичок, вмінь та досвіду; персонал може виявляти високу ефективність праці лише в межах своєї компетентності, підвищенню якої він приділяє недостатньо уваги); «Проблемні працівники» (характеризуються низькими показниками результативності праці, обмеженим професійним рівнем і небажанням його підвищувати, їх діяльність потребує додаткового контролю, ефективність праці не відповідає цілям та задачам

стратегічного управління підприємством); «Знаки питання» (цих працівників поєднує високий професійно-кваліфікаційний рівень та результати, нижчі за їх можливості й здібності; персонал не справджує надій керівництва, а також інвестовані в його розвиток час і кошти).

Дана матриця побудована на прикладі ПАТ Харківський завод «Гідропривід». Визначивши рівень розвитку виробничого персоналу підприємства (методом таксономії) та володіючи інформацією стосовно продуктивності праці даної категорії працівників за 2012 р., виробничий персонал було розподілено за складовими «Портфеля стратегій підприємства» (рис. 4).

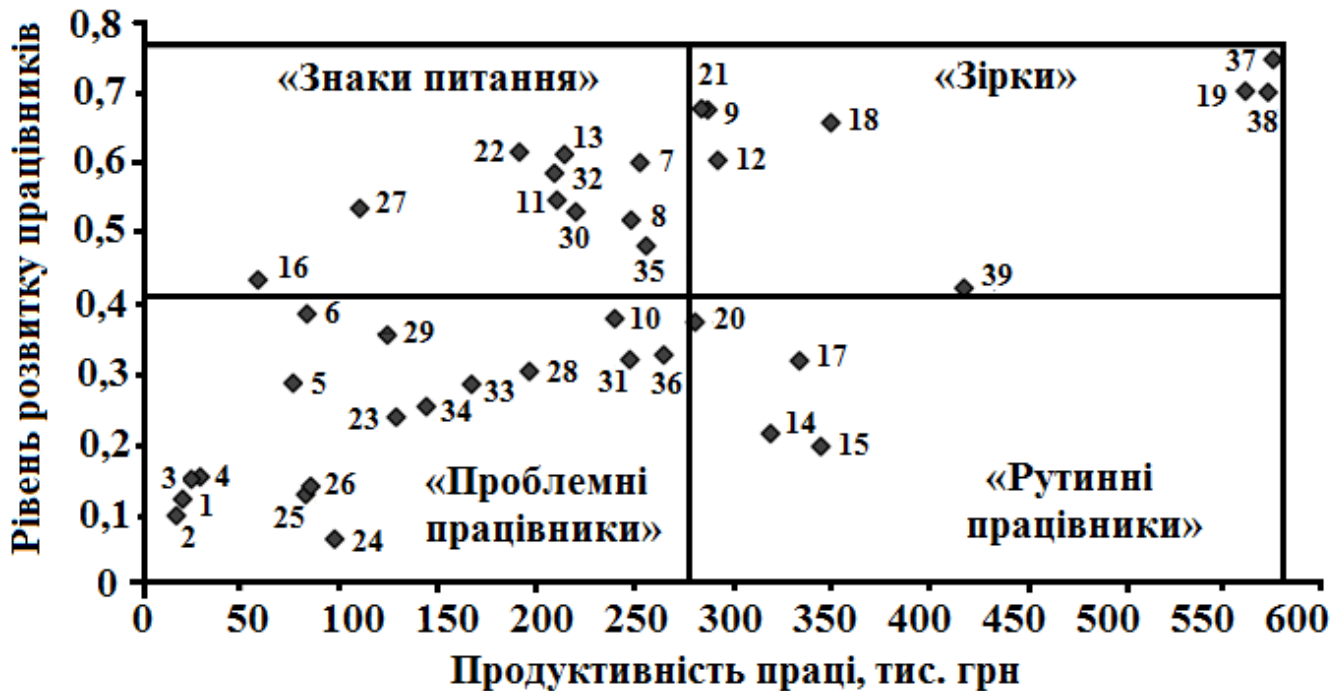


Рис. 4. Позичіонування виробничого персоналу ПАТ Харківський завод «Гідропривід» у матриці «Портфель стратегій підприємства»

Слід зазначити, що розмежування груп персоналу за рівнем його розвитку було здійснено за допомогою кластерного аналізу (табл. 3) і за продуктивністю праці – шляхом визначення величини інтервалу, а саме розраховано відношення розмаху варіації до бажаної кількості рівнів. Так, за рівнем розвитку персоналу отримано такі якісні ознаки: низький – від 0,098 до 0,411 та високий – від 0,412 до 0,748; а за продуктивністю праці: низький – від 0 до 279 та високий – від 279 до 600.

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

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

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

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

Найменшою за чисельністю (10,3%) є група «Рутинні працівники». Така їх кількість є логічною, оскільки до складу даної категорії увійшли працівники, що мають високі результати діяльності та низький рівень розвитку. Це може свідчити про ефективне управління, значний досвід та високий професійний рівень керівників підрозділу (майстрів цеху), в якому працюють дані працівники, що і дозволяє їм вчасно та якісно виконувати свої професійні обов'язки. Однак у разі відсутності такого наставника ефективність праці працівника може суттєво зменшитись. Отже, дії з боку керівництва мають бути спрямовані на виявлення причин небажання таких працівників підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень, а пріоритетними стратегіями є стратегії оцінювання, професійного навчання персоналу та його мотивації.

З точки зору стратегічного управління найбільш небезпечною є група «Проблемні працівники». Оскільки такі працівники для підприємства виступають у ролі баласту, проте це не означає, що від них слід одразу відмовитись, їхній внесок може бути ефективним під час реалізації стратегії збереження (стабілізації) позицій підприємства на ринку. За інших умов кількість представників даної групи доцільно мінімізувати, адже обсяг коштів на підготовку такого персоналу може бути значним. Група «Знаки питання» також займає слабкі позиції, оскільки такі працівники не

виправдовують інвестованих у їхній розвиток коштів. Однак, використовуючи правильний підхід та визначивши причини неможливості практичної реалізації отриманих знань, можливо забезпечити перехід цих працівників до групи «Зірки».

Таким чином, розподіл працівників за квадрантами матриці «Портфель стратегій підприємства» та аналіз їх кількісного складу дозволить обрати ефективні стратегії управління розвитком персоналу, виявити потребу у розвитку працівників та можливості підвищення ефективності діяльності персоналу, визначити орієнтовний обсяг інвестицій у професійну підготовку обраної групи працівників. Більше того, на основі цієї матриці керівництво підприємства може визначити ефективний, з точки зору власної стратегії, баланс портфеля персоналу та задати необхідний рівень відповідності між його групами.

ВИСНОВКИ

Одержані у ході дослідження результати вирішують важливу науково-прикладну задачу розробки й удосконалення теоретичних положень і методичного забезпечення для підвищення рівня розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством.

На підставі проведеного в дисертаційній роботі дослідження зроблено такі висновки.

1. Удосконалено класифікацію стратегій управління персоналом шляхом її доповнення класифікаційною ознакою «основні етапи процесу управління розвитком персоналу», за якою виділені: стратегії відбору та залучення, трудової адаптації, оцінювання, професійного навчання, кар'єрного просування, використання та руху, мотивації персоналу, що враховують особливості процесу управління та спрямовані на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Виділення цих видів стратегій є основою для прийняття обґрунтованих рішень керівництва стосовно розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством.

2. Уточнено визначення поняття «розвиток персоналу» через представлення його як комплексного системно організованого процесу безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника завдяки здобуттю та вдосконаленню корпоративних, професійних та поведінкових груп компетентностей, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних завдань персоналом підприємства. Орієнтованість на компетентності дає можливість проводити їх оцінювання за видами, що є важливим при виборі стратегії управління розвитком персоналу.

3. На підставі поєднання методів факторного аналізу та експертного опитування було обґрунтовано систему показників для оцінки рівня розвитку персоналу, особливостями якої є додаткове розширення змісту якісних характеристик завдяки виділенню корпоративних, професійних і поведінкових груп компетентностей та кількісних показників: продуктивність праці; частка працівників, які мають повну вищу освіту у середньообліковій чисельності персоналу; частка працівників, які мають науковий ступінь, є винахідниками та раціоналізаторами у середньообліковій чисельності персоналу; частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які пройшли підготовку (навчені новій професії) у звітному періоді; частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які підвищили кваліфікацію у звітному

періоді; коефіцієнт стабільності персоналу; питома вага витрат на професійне навчання персоналу у фонді оплати праці підприємства; середньорічний розмір премій та надбавок до заробітної плати 1-го працівника та середньорічний розмір витрат на навчання на 1-го працюючого.

4. Розроблено методичне забезпечення для комплексного оцінювання рівня розвитку персоналу, що поєднало у собі кількісне оцінювання за показниками, які об'єднані у групи, що характеризують результативність праці персоналу, якість процесів управління ним і витрати на розвиток персоналу) та оцінку якісного показника – компетентностей. Узагальнення отриманих значень якісної та кількісної оцінок методом таксономії дозволяє визначити інтегральний показник рівня розвитку персоналу підприємства.

5. Уточнено перелік компетентностей, якими має володіти виробничий персонал, завдяки доповненню новою групою корпоративних компетентностей (розуміння стратегії та специфіки діяльності, спрямованість на розвиток підприємства, орієнтація на результат і прихильність цілям підприємства); уточненню існуючих професійних (володіння комп'ютерними технологіями, навички планування та організації власної праці, здатність до виконання складних завдань і раціонального використання робочого часу, спрямованість на виготовлення якісної продукції, прагнення і здатність до професійного зростання) та поведінкових (самостійність і самоорганізованість, адаптивність, наполегливість у досягненні цілей, авторитет у колективі, робота в команді (навички побудови взаємовідносин) та ініціативність) груп компетентностей. Набуття і розвиток запропонованих груп компетентностей забезпечать ефективне виконання працівником професійних обов'язків, а їх оцінка виступить основою для вибору найбільш ефективної стратегії управління розвитком персоналу підприємства.

6. Визначено рівень розвитку виробничого персоналу машинобудівного підприємства, а саме: на основі експертної оцінки визначено ймовірнісний рівень прояву корпоративних, професійних та поведінкових груп компетентностей кожного працівника та розраховано інтегральний показник рівня розвитку персоналу, до складу якого також увійшли кількісні показники, відібрані за допомогою факторного аналізу. Якісна інтерпретація рівня розвитку виробничого персоналу є основою розроблення відповідної стратегії управління розвитком персоналу.

7. Для обґрунтованого вибору найбільш ефективних стратегій управління розвитком персоналу запропоновано використовувати матрицю «Портфель стратегій підприємства». Завдяки розподілу працівників за групами «Зірки», «Знаки питання», «Рутинні працівники» і «Проблемні працівники» та аналізу їх кількісного складу можливо виявити передумови розвитку та підвищення ефективності діяльності персоналу і підприємства в цілому, визначити необхідну кількість коштів, що слід інвестувати у професійну підготовку обраної групи працівників. Також керівництво підприємства може визначити необхідний, з точки зору власної стратегії, рівень відповідності між групами персоналу, що забезпечить досягнення пріоритетних цілей і напрямків діяльності у заданій стратегічній перспективі. За допомогою матриці «Портфель стратегій підприємства» керівництво машинобудівних підприємств може приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення у системі стратегічного управління підприємством на підставі визначення рівня розвитку персоналу.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Дериховська В. І. Стратегічне управління персоналом як передумова розвитку підприємства / В. І. Дериховська // Управління розвитком : зб. наук. статей – Х. : ХНЕУ, 2010. – № 20 (96). – С. 86 – 88.
2. Грузіна І. А. Розвиток працівників як невід’ємний елемент стратегії управління персоналом / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська // Економіка розвитку. – 2010. – № 4 (56). – С. 104 – 107. *Особистий внесок здобувача: розроблено алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства.*
3. Дериховська В. І. Аналіз існуючих методів оцінки рівня розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 133 – 135.
4. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Економіка розвитку. – 2012. – № 1 (61). – С. 114 – 117.
5. Дериховська В. І. Комплексний інтегральний показник рівня розвитку персоналу / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. праць. – Одеса : ОНЕУ, 2012. – № 22 (174). – С. 45 – 51.
6. Дериховська В. І. Оцінка рівня компетентності виробничого персоналу як головна складова їхнього розвитку / В. І. Дериховська // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки». – Мелітополь : Мелітоп. типограф. «Люкс», 2012. – № 3 (19). – С. 64 – 71.
7. Дериховська В. І. Формування портфеля стратегій розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Культура народів Причорномор’я : науч. журнал. – 2013. – № 247. – С. 97 – 99.
8. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. праць. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37 – 50.

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

9. Дериховская В. И. Формирование методического подхода к оценке уровня развития персонала / В. И. Дериховская // Современный научный вестник : науч.-теорет. и практ. журнал. Серия «Экономика». – Белгород : ООО «Руснаучкнига», 2013. – № 18 (157). – С. 23 – 28.
10. Дериховська В. І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341 – 347.

Матеріали наукових конференцій

11. Дериховська В. І. Аналіз впливу галузевих проблем на розвиток персоналу машинобудівних підприємств / В. І. Дериховська // Зб. доп. VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Сучасний соціокультурний простір – 2011» (м. Київ, 22 – 24 верес. 2011 р.). – К. : ТОВ «ТК Меганом», 2011. – С. 15 – 20.

12. Дериховська В. І. Аналіз рівня розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах Харківського регіону / В. І. Дериховська // *Materialy VII mezinarodni vedecko– prakticka conference «Nastoleni moderni vedy – 2011»* (Praha, 27 zari – 05 rijna 2011 r.). – Praha : «Publishing house Education and Science», 2011. – С. 79 – 88.

13. Дериховська В. І. Оцінка рівня розвитку персоналу підприємства за допомогою методів математичної статистики / В. І. Дериховська // *Матеріали за VII міжнародна научна практична конференція «Бъдещего въпроси от света на науката – 2011»* (София, 17– 25 декември 2011). – София : «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2011. – С. 77 – 84.

14. Дериховська В. І. Класифікація стратегій управління персоналом / В. І. Дериховська // *Зб. доп. VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Питання сучасної науки і освіти»* (м. Київ, 12 – 14 лип. 2012 р.). – К. : ТОВ «ТК Меганом», 2012. – С. 16 – 19.

АНОТАЦІЯ

Дериховська В. І. Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, 2013.

Дисертацію присвячено подальшому розвитку теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством. Уточнено сутність поняття «розвиток персоналу»; удосконалено класифікацію стратегій управління персоналом. Досліджено стан розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах Харківського регіону шляхом аналізу сукупності часткових показників, які кількісно відображають професійно-кваліфікаційний рівень персоналу. Обґрунтовано методичне забезпечення вибору та оцінки якісних і кількісних показників розвитку персоналу, що дозволить, поетапно виконуючи всі процедури аналізу, визначати рівень розвитку працівників. Уточнено перелік компетентностей, якими має володіти виробничий персонал, та запропоновано процедуру їх оцінювання. Визначено рівень розвитку виробничого персоналу на прикладі одного з досліджених підприємств. Обґрунтовано вибір стратегій управління розвитком персоналу на основі розподілу персоналу за квадрантами матриці «Портфель стратегій підприємства», кожному з яких відповідає певна група персоналу (групи «Зірки», «Знаки питання», «Рутині працівники» і «Проблемні працівники») за рівнем його розвитку та продуктивністю праці.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток персоналу, стратегія управління розвитком персоналу, інтегральний показник рівня розвитку персоналу, компетентність, матриця «Портфель стратегій підприємства».

АННОТАЦИЯ

Дериховская В. И. Развитие персонала в системе стратегического управления предприятием. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический университет, 2013.

Диссертация посвящена дальнейшему развитию теоретико-методических положений и практических рекомендаций по развитию персонала в системе стратегического управления предприятием. Исследована сущность развития персонала на предприятии и определено, что оно представляет собой комплексный системно организованный процесс непрерывных качественных изменений в профессионально – квалификационном уровне работника за счет получения и совершенствования корпоративных, профессиональных и поведенческих групп компетентностей. Обобщена классификация стратегий управления персоналом путем ее дополнения классификационным признаком «основные этапы процесса управления развитием персонала», в который вошли стратегии: отбора и привлечения, трудовой адаптации, оценки, профессионального обучения, карьерного продвижения, использования и движения, мотивации персонала, которые учитывают особенности процесса управления и направлены на достижение стратегических целей деятельности предприятия. Проанализировано состояние развития персонала на машино-строительных предприятиях Харьковского региона путем анализа совокупности частных показателей, количественно отражающих профессионально-квалификационный уровень персонала. На основании сочетания методов факторного анализа и экспертного опроса был обоснован методический подход к выбору системы качественных и количественных показателей для оценки уровня развития персонала (производительность труда; доля работников в среднесписочной численности персонала, которые имеют полное высшее образование, ученую степень, являются изобретателями и рационализаторами; прошли подготовку (обученные новой профессии); повысили квалификацию в отчетном периоде; коэффициент стабильности персонала; удельный вес расходов на профессиональное обучение персонала в фонде оплаты труда предприятия; среднегодовой размер премий и надбавок к заработной плате 1-го работника; среднегодовые расходы на профессиональное обучение на 1-го работающего и вероятностный уровень проявления компетентностей).

Уточнено перечен компетентностей, которыми должен обладать производственный персонал, за счет дополнения новой группой корпоративных компетентностей (понимание стратегии и специфики деятельности, нацеленность на развитие предприятия, ориентация на результат и приверженность целям предприятия), уточнения существующих профессиональных (владение компьютерными технологиями, навыки планирования и организации собственного труда, способность к выполнению сложных задач и рациональному использованию рабочего времени, направленность на изготовление качественной продукции, стремление и способность к профессиональному росту) и поведенческих (самостоятельность и самоорганизованность, адаптивность, настойчивость в достижении целей, авторитет в коллективе, работа в команде (навыки построения взаимоотношений) и инициативность) групп компетентностей, приобретение и развитие которых обеспечит эффективное выполнение профессиональных задач и успешную реализацию стратегических целей предприятия. Предложена процедура оценки компетентностей путем задействования относительной частоты уровня проявления каждой компетентности в суждениях экспертов на основе формулы полной вероятности. Это позволит экспертным методом оценить предложенные компетентности и распределить производственный персонал по уровню их проявления. Определен уровень развития

производственного персонала на примере одного из исследуемых предприятий путем расчета интегрального показателя методом таксономии. Обоснован выбор наиболее эффективных стратегий управления развитием персонала на основе распределения персонала по квадрантами матрицы «Портфель стратегий предприятия» (группы «Звезды», «Знаки вопроса», «Рутинные работники» и «Проблемные работники») и анализа их количественного состава, что позволит выявить предпосылки развития и повышения эффективности деятельности персонала и предприятия в целом. Также руководство предприятия может определить эффективный, с точки зрения собственной стратегии, баланс портфеля персонала и задать необходимый уровень соответствия между его категориями, что обеспечит достижение приоритетных целей и направлений деятельности в заданной стратегической перспективе. С помощью матрицы «Портфель стратегий предприятия» руководство машиностроительных предприятий может осуществлять процесс принятия обоснованных и эффективных управленческих решений в системе стратегического управления предприятием на основании определения уровня развития персонала.

Ключевые слова: стратегическое управление, развитие персонала, стратегия управления развитием персонала, интегральный показатель уровня развития персонала, компетентность, матрица «Портфель стратегий предприятия».

ANNOTATION

Derykhovska V. I. Personnel development in the system of the strategic management of the enterprise. – Manuscript.

Thesis for a scientific degree – Candidate of Sciences in Economics in specialty 08.00.04 - Economics and Enterprises management (on the Types of Economic Activity). – Kharkiv National University of Economics, 2013.

The thesis is devoted to the further development of theoretical and methodological positions and practical recommendations for staff development in the strategic management of the enterprise. Clarified the essence of «staff development»; improved the classification of strategies management of personnel. Investigated the condition of personnel at machine-building enterprises of Kharkov region by analyzing aggregate partial indicators that quantitatively reflect the level of vocational qualification of personnel. Soundly the methodical provision for selection and evaluation of qualitative and quantitative indicators of personnel that allow, performing step by step all the procedures of analysis, to determine the level of personnel development. Clarified a list of competencies that should have production staff, and suggested the procedure of it evaluation. Determined the level of personnel development on example of one of the engineering enterprises. Soundly the choice of strategy development management personnel based on the distribution of personnel quadrant matrix «Portfolio strategies of the enterprise», each of which corresponds to a certain group of staff (groups «Stars», «Question marks», «Routine workers» and «Problem workers») in terms of its development and productivity.

Keywords: strategic management, personnel development, strategy management of personnel development, integral indicator of the level of staff, competence, matrix «Portfolio strategies of the enterprise».

ДЕРИХОВСЬКА ВІКТОРІЯ ІГОРІВНА

**РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Підписано до друку 22.10.2013 р. Формат 60x90/16.
Обсяг 0,9 ум.-друк. арк. Папір офсетний. Друк різнограф.
Наклад 100 прим. Зам. № 179

Надруковано у центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг».
Свідоцтво про держ. реєстрацію ю.о. А00 № 507350.
пров. Солониківський, 4. Тел. (057) 771-00-92, 771-00-96