

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праці  
на правах рукопису

БОЛОТОВА ОЛЕНА ОЛЕГІВНА

УДК 005.95/.96 (043.5)

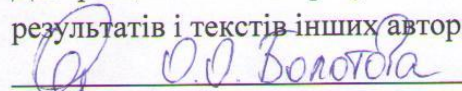
**ДИСЕРТАЦІЯ**

«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

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

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Гавкалова Наталія Леонідівна, д. е. н., професор

*Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації*

*Вчений секретар спеціалізованої Вченої ради Д 64.055.01*

*к.е.н., доцент*

*О. В. Лебідь*



Харків – 2018

## АНОТАЦІЯ

Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця 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 імені Семена Кузнеця, Харків, 2018.

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних положень, розробки методичних та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства.

У роботі обґрунтовано, що ефективність менеджменту персоналу є ефективністю управлінського впливу, представленого загальними функціями планування, організації, мотивації, обліку, контролю та регулювання відповідно до зазначених процесів, що набуває форми специфічного інструментарію (принципи, методи, засоби, види забезпечення тощо), який базується на комплексному підході, що об'єднує цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний. Такий зміст поняття ефективності менеджменту персоналу розширює теоретичне підґрунтя та дозволяє об'єднати переваги кожного з підходів. У роботі доведено, що оцінювання ефективності менеджменту персоналу має містити як оцінювання процесів впливу на кадри в рамках підсистем менеджменту персоналу, представлених кадровою політикою, відбором, набором, наймом, адаптацією, оцінкою, рухом, розвитком персоналу та винагородою, так і оцінювання процесів управлінського впливу, який здійснюється спеціалізованим підрозділом менеджменту персоналу (HR-відділ) на зазначені підсистеми через відповідні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання). Такий підхід до оцінювання дозволяє відстежувати рівень ефективності менеджменту

персоналу та визначати недоліки управлінського впливу на нього з метою розробки та впровадження найбільш доцільних заходів поряд з використанням інструментів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Розроблений методичний підхід до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу реалізується в межах здійснення таких етапів: 1) формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві та обґрунтування їх за відповідними процесами; 2) визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу (за процесами менеджменту персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода); 3) формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу; 4) виявлення закономірностей та трендів, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах. Перевагою підходу є не тільки використання значного набору аналітичного інструментарію (статистичного, кореляційного, таксономічного, кластерного аналізу) для підтвердження ґрунтовності висновків щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу, але й врахування неоднозначності змін досліджуваних часткових показників, що об'єднуються в єдиний показник, завдяки реалізації процедури таксономічного аналізу, що дозволяє більш чітко визначати можливі напрями підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств та прийняти остаточне рішення щодо кадрової політики.

З метою оцінювання процесів ефективності менеджменту персоналу був проведений аналіз діяльності 11-ти машинобудівних підприємств Харківської області: ВАТ «Електромашина», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»,

ПАТ «ХАРВЕРСТ», ПАТ Завод «Південкабель» за 2015 – 2017 рр. Визначено інтегральні показники, рівень яких дозволив дійти до висновку, що рівень ефективності менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах не є високим через низку причин: випуск неконкурентної продукції; випуск неякісної та бракованої продукції; випереджальне зростання заробітної плати порівняно зі зростанням продуктивності праці; утримання зайвого персоналу; збільшення нереалізованих запасів готової продукції; збільшення витрат на персонал управління без подальшої віддачі у вигляді економії часу і ефективних інновацій у виробництві і реалізації продукції; висока плінність кадрів.

Кластерний аналіз дозволив отримати три групи кластерів за значенням ефективності управління процесами та за рівнем управління ними, до яких входять підприємства з високим, середнім та низьким рівнем ефективності менеджменту персоналу. До першого кластеру потрапили ПАТ «Турбоатом»; ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»; ПАТ «Харківський підшипниковий завод»; ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»; ПАТ «Світло шахтаря». До другого ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»; ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа», до третього кластеру потрапили ВАТ «Електромашина»; ПАТ «Завод ім. Фрунзе»; ПАТ «ХАРВЕРСТ»; ПАТ Завод «Південкабель».

Для розглянутих кластерів досліджуваних підприємств розроблені заходи щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу, реалізація яких потребує відповідного організаційно-економічного забезпечення.

З метою забезпечення стабільності функціонування підприємства та поступового підвищення ефективності менеджменту його персоналу розроблене організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу представлено у вигляді відповідного механізму, який становить основу організації діяльності персоналу завдяки застосуванню системи принципів, функцій, важелів, методів і заходів, що відповідають встановленим нормам і правилам. Застосування механізму

організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства дає можливість систематично та цілеспрямовано здійснювати моніторинг та управлінський контроль кадрів завдяки регламентації всіх процесів менеджменту персоналу.

Запропонована послідовність етапів визначення та обґрунтування умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства ґрунтується на використанні соціологічної експертизи та матричного підходу, дозволяє більш чітко визначити та обґрунтувати умови організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, що забезпечить: підвищення ефективності функціонування підсистем менеджменту персоналу завдяки реалізації відповідних заходів, серед яких особливе місце займають формування, використання та капіталізація синтезованого капіталу підприємства; випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами збільшення оплати праці; зростання рентабельності витрат на персонал.

Розроблене інформаційно-методичне забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах містить сукупність побудованих регресійних моделей, що дають змогу виявити закономірності процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу, а також дозволяють визначити слабкі місця та сильні сторони менеджменту персоналу промислових підприємств, які можливо врахувати в процесі формування рекомендацій щодо активізації реалізації управлінських функцій з метою забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані в процесі розробки заходів з імплементації забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах м. Харкова. На ПАТ Завод «Південкабель» апробована методика удосконалення процесу вибору інструментів забезпечення ефективності менеджменту персоналу (довідка

про впровадження № 13/48 від 21.12.2017 р.), на ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа» апробовано обґрунтування комплексу заходів з використання складових синтезованого капіталу (довідка про впровадження № 110/15 від 24.04.2018 р.). На ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» впроваджено методичний підхід до оцінювання впливу функцій управління на підсистеми менеджменту персоналу для обґрунтування найбільш доцільних заходів у межах організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу (довідка про впровадження № 632 від 26.06.2018 р.). На ДП «Завод імені В. О. Малишева» обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення організаційної структури, положення про HR-підрозділ, обґрунтування необхідності постійного навчання кадрів на підприємстві (довідка про впровадження № 7/9 від 19.02.2018 р.), також теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовувалися в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 18/86-11-173 від 18.06.2018 р.).

**Ключові слова:** менеджмент персоналу, організаційно-економічне забезпечення, оцінка ефективності менеджменту персоналу, механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, синтезований капітал.

#### **ANNOTATION**

Bolotova O. O. Organisational and economic support of the personnel management efficiency of the enterprise. – Qualification scientific work with the manuscript copyright.

The thesis for a candidate of economic science degree in speciality 08.00.04 'Economics and Enterprise Management' (according to the types of economic activity). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2018.

The important scientific and practical task concerning the further development of theoretical provisions, methodical and practical recommendations on organisational and economic support of the efficiency of personnel management at the enterprise has been solved in the thesis.

The author has proved that the efficiency of personnel management is the effective management impact represented by general functions of planning, organisation, motivation, accounting, control and regulation according to these processes. The named impact takes the form of specific tools (principles, methods, instruments, types of support etc.) based on the complex approach that combines target, cost, system, allocative ones, as well as the approach from the point of view of stakeholders. Such content of the concept of the personnel management efficiency expands the theoretical basis allowing to combine the benefits of each approach. It has been proved that the evaluation of management personnel efficiency should include assessment of the processes influencing the staff within the subsystems of personnel management represented by staff policy, selection, recruitment, hiring, adaptation, assessment, movement, development of personnel and reward, as well as evaluation of the processes of managerial influence which a specialised unit of personnel management (HR division) has on the specified subsystems through the corresponding management functions (planning, organisation, motivation, control and regulation). This approach to evaluation allows monitoring the level of personnel management efficiency and identifying the disadvantages of managerial influence on it in order to develop and implement the most appropriate measures along with the use of organisational and economic tools to ensure the effectiveness of personnel management.

The developed methodical approach to assessment of the effectiveness of personnel management processes is realised according to the following stages:

- 1) formation of a system of indicators for assessing personnel management efficiency at the enterprise and justifying them by the relevant processes;
- 2) definition of integral indicators of the level of personnel management efficiency (based on HR management processes: HR strategy; selection, recruitment and

hiring; adaptation; assessment; movement; development; reward); 3) formation of enterprise clusters on the basis of integral indicators of the level of personnel management efficiency; 4) identification of regularities and trends, development of measures aimed at increasing the level of personnel management efficiency at the enterprises. The advantage of this approach is not only the use of a vast range of analytic tools (statistic, correlation, taxonomic, cluster analysis) to confirm the validity of the conclusions concerning the assessment of personnel management efficiency, but also taking into account the ambiguity of changes in the partial indicators combined into a complex index, due to the implementation of the taxonomic analysis procedure, which allows further defining the possible directions of increasing personnel management efficiency at the enterprise more precisely and making the final decision on personnel policy.

In order to assess the personnel management efficiency, an analysis of the activity of 11 machine-building enterprises of Kharkiv region in 2015 – 2017 has been carried out, among them are VAT (Publicly Held Company) ‘Elektromashyna’, PAT (Public Joint Stock Company) ‘Zavod imeni Frunze’ (‘Plant named after Frunze’), PAT (Public Joint Stock Company) ‘Kharkivskiyi traktorniyi zavod imeni S. Ordzhonikidze’ (‘Kharkiv Tractor Plant named after S. Ordzhonikidze’), PAT (Public Joint Stock Company) ‘Svitlo shakhtaria’ (‘Miner’s Light’), PAT (Public Joint Stock Company) ‘Turboatom’, PAT (Public Joint Stock Company) ‘HELZ ‘Ukrelektromash’, PAT (Public Joint Stock Company) ‘Kharkivskiyi mashynobudivnyi zavod ‘Plinfa’ (‘Kharkiv Machine-Building Plant ‘Plinfa’), PAT (Public Joint Stock Company) ‘Kharkivskiyi pidshypnykovyi zavod’ (‘Kharkiv Bearing Plant’), PrAT (Private Joint Stock Company) ‘Kharkivskiyi zavod shtampiv ta presform’ (‘Kharkiv Plant of Dies and Molds’), PAT (Public Joint Stock Company) ‘KHARVERST’, PAT (Public Joint Stock Company) ‘Pivdenkabel’ Plant. The author has determined the integral indicators the level of which allowed drawing the conclusion that the level of personnel management efficiency at the investigated enterprises was not high due to a number of reasons: non-competitive products output; production of poor



quality and spoiled goods; advanced growth of wages in comparison with the growth of labour productivity; maintenance of unnecessary staff; increase in unrealised stock of finished goods; increase in the cost of management personnel without further profit in the form of time saving and effective innovations in the production and sales of products; high labour turnover.

Cluster analysis allowed obtaining three groups of clusters according to the effectiveness and the level of process management. These groups include the enterprises with high, medium and low levels of personnel management efficiency. The first cluster is represented by PJSK 'Turboatom'; PJSK 'HELZ 'Ukrelektromash'; PJSK 'Kharkivskiy pidshyynykoviy zavod' ('Kharkiv Bearing Plant'); PrJSC 'Kharkivskiy zavod shtampiv ta presform' ('Kharkiv Plant of Dies and Molds'); PJSK 'Svitlo shakhtaria' ('Miner's Light'). The second one includes PJSK 'Kharkivskiy traktorny zavod imeni S. Ordzhonikidze' ('Kharkiv Tractor Plant named after S. Ordzhonikidze'); PJSK 'Kharkivskiy mashynobudivnyi zavod 'Plinfa' ('Kharkiv Machine-Building Plant 'Plinfa'), and finally, PHC 'Elektromashyna'; PJSK 'Zavod imeni Frunze' ('Plant named after Frunze'); PJSK 'KHARVERST'; PJSK 'Pivdenkabel' Plant belong to the third cluster.

For the considered clusters of investigated enterprises, measures have been developed to increase personnel management efficiency, the implementation of which requires appropriate organisational and economic support.

In order to ensure the sustainability of the enterprise functioning and the gradual increase in the efficiency of personnel management, the organisational and economic support of the effectiveness of personnel management has been presented in the form of an appropriate mechanism, which forms the basis for the organisation of the activities of personnel due to the application of a system of principles, functions, levers, methods and measures that meet the established norms and rules. The application of the mechanism of organisational and economic support of personnel management efficiency at the enterprise gives the opportunity to carry out monitoring and managerial control of the personnel systematically and purposefully due to the regulation of all the processes of personnel management.

The proposed sequence of stages of determination and substantiation of the organisational and economic support of personnel management efficiency at the enterprise is based on the use of sociological expertise and matrix approach, which allows more precise defining and substantiating the conditions of organisational and economic support of personnel management efficiency at the enterprise that will ensure: increase in the effectiveness of functioning of the subsystems of personnel management due to the implementation of appropriate measures, among which the most important are the formation, use and capitalisation of the synthesised capital of the enterprise; more rapid growth of labour productivity that of wage rate; increase in profitability of personnel costs.

The developed information and methodological support for identifying reserves for improving the personnel management efficiency at the industrial enterprises contains a set of constructed regression models that enable to reveal the trends of processes of formation, use and capitalisation of synthesised capital, and also allow identifying weaknesses and strengths of personnel management at the industrial enterprises. The latter ones can be taken into account when formulating recommendations as to activating the implementation of management functions in order to provide the effectiveness of personnel management.

The scientific and practical provisions of the dissertation were used in the development of measures for the implementation of personnel management efficiency support at the enterprises of Kharkiv. At PAT (Public Joint Stock Company) 'Pivdenkabel' Plant, a methodology for improving the process of choosing the tools for ensuring the effectiveness of personnel management has been tested (certificate of implementation No. 13/48 dated December 21, 2017), and a substantiated set of measures on the use of synthesised capital components has been approved at PAT (Public Joint Stock Company) 'Kharkivskiy mashynobudivnyi zavod 'Plinfa' ('Kharkiv Machine-Building Plant 'Plinfa') (certificate of implementation No. 110/15 dated April 24, 2018). A methodical approach to the assessment of the influence of management functions on the personnel management subsystems has been introduced at TOV (Limited Liability

Company) ‘Kharkivskyi zavod pidiomno-transportnoho ustatkuvannia’ (‘Kharkiv Lifting and Transport Equipment Plant’) in order to substantiate the most appropriate measures within the framework of organisational and economic support of the effectiveness of personnel management (certificate of implementation No. 632 dated June 26, 2018). At the State Enterprise ‘Plant named after V. O. Malyshev’ the complex of measures to improve the organisational structure, the provisions on the HR division, the justification of the need for continuous training of staff at the enterprise have been substantiated (certificate of implementation No. 7/9 dated February 19, 2018), also the theoretical and methodological provisions of the dissertation were used in the educational process of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (certificate of implementation No. 18/86-11-173 dated June 18, 2018).

**Key words:** personnel management, organisational and economic support, assessment of personnel management efficiency, mechanism of organisational and economic support of personnel management efficiency, synthesised capital.

#### Список публікацій здобувача:

1. Амосов О. Ю. Соціальна відповідальність влади і бізнесу як умова сталого розвитку / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова // *Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Харків: «Смугаста типографія», 2016. – С. 16–25.*

2. Болотова О. О. Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2017. – № 6 (236). – С. 33–36.*

3. 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.*

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

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

6. 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. (Index Copernicus).

7. Болотова О. О. Виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах / О. О. Болотова // Бізнес Інформ. – 2018. – № 8 – С. 236–240. (Index Copernicus).

8. Болотова О. О., Ус М. І., Литовченко І. В. Свідectво про реєстрацію авторського права на твір. Наукова стаття: «Методичний підхід до визначення ефективності партнерських відносин». – № 77618 від 14.03.2018.

9. Болотова О. О. Використання сучасних напрямків менеджменту персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємств / Т. А. Власенко, О. О. Болотова // Матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки» (Кіровоград, 15 грудня 2015 р.). – Кіровоградський національний технічний університет. – Кіровоград: КОД, 2015. – С. 36–37.

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

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

12. Bolotova O. O. Analysis of theoretical approaches to determining the effectiveness of public administration / O. O. Bolotova // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Публічне управління: проблеми та перспективи» (Харків, 28 жовтня 2016 р.). – Харків : ТОВ «Константа», 2016. – С. 30–34.

13. Болотова О. О. Умови та принципи здійснення менеджменту регіонального розвитку в Україні / О. О. Болотова // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених 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.

14. Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Матеріали міжнар. наук. конф. «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей (Харків, 1-2 червня 2017 р.). – Х. : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017. – С. 311–313.

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

16. Болотова О. О. Аналіз впровадження сучасного методичного підходу до забезпечення конкурентоспроможності регіонів / О. О. Болотова // Матеріали 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.

17. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Матеріали 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.

## ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу	24
1.1. Економічна сутність ефективності менеджменту персоналу	24
1.2. Теоретичні аспекти оцінювання ефективності менеджменту персоналу	42
1.3. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу	57
Висновки до 1 розділу	73
РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах	77
2.1. Аналіз соціально-економічних умов забезпечення ефективності менеджменту персоналу	77
2.2. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу на промислових підприємствах	99
2.3. Оцінювання управлінського впливу системи ефективності менеджменту персоналу	117
Висновки до 2 розділу	140
РОЗДІЛ 3. Удосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства	144
3.1. Механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства	144
3.2. Визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу	159
3.3. Інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах	178
Висновки до 3 розділу	199
ВИСНОВКИ	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	206
ДОДАТКИ	238

## ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку промислові підприємства країни поступово утверджують свої позиції, нарощують обсяги виробництва та реалізації продукції (обсяг реалізованої промислової продукції в 2017 році збільшився на 44,13% у порівнянні з 2013 роком і склав 2153031,3 тис. грн). Проте залишається ще багато проблем у забезпеченні їх стабільного функціонування на якісно високому й конкурентоспроможному рівні як на вітчизняному, так і зарубіжному ринку. Однією з негативних тенденцій є посилення дефіциту персоналу в виробничому секторі економіки як базису національної економічної безпеки країни. Так, за останні роки потреба промислових підприємств у працівниках зросла більше ніж в 2 рази: в 2015 році вона складала 6,5 тис. осіб, а в 2017 році – вже 15,1 тис. осіб. Пошук внутрішніх резервів економічного зростання промислових підприємств вимагає вдосконаленого підходу до забезпечення ефективності менеджменту персоналу, а нові умови конкурентного середовища, серед яких інтелектуалізація та інформатизація праці, стрімкий науково-технічний прогрес підтверджують важливу роль синтезованого капіталу (сукупності людського, інтелектуального та соціального капіталу) на підприємстві. З огляду на це, особливої актуальності набувають питання організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що потребують нагального вирішення.

Вагомий внесок у вирішення проблеми забезпечення ефективності менеджменту персоналу зроблено вітчизняними і зарубіжними науковцями, серед яких М. Армстронг, В. Веснін, Л. Балабанова, Н. Гавкалова, 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. Питання 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. Семикіна, І. Швець та ін. Незважаючи на існуюче різноманіття досліджень в даній області, недостатньо розкритими та вивченими на даний час залишаються питання розроблення організаційно-економічного інструментарію забезпечення ефективності менеджменту персоналу і методичних підходів до оцінки її рівня з використанням сучасних аналітично-діагностичних методів з метою обґрунтування та можливості моделювання управлінських рішень стосовно формування та оцінювання існуючих та потенційних можливостей, ефективного поєднання та підвищення ефективності використання кадрових ресурсів на підприємстві. Ще одним чинником важливості та своєчасності даного дослідження є врахування закономірності постійного пристосування до частих змін зовнішнього оточення для досягнення запланованих цілей господарювання, особливо в контексті євроінтеграційних змін, які потребують формування належних соціально-економічних стандартів у питаннях забезпечення якості праці та ефективності менеджменту персоналу підприємств. Усе вищезазначене обумовлює вибір теми, підтверджує її актуальність та визначає мету, об'єкт, предмет і завдання дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темами: «Діагностика та удосконалення мотивації персоналу підприємства» (номер державної реєстрації 0116U005697), де автором запропоновано моніторинг результативності механізму мотивації персоналу організації; «Оцінка та прогнозування ефективності діяльності ПСП «Пісківське» (номер державної реєстрації 0118U000065), де автором запропоновано теоретико-методичні основи оцінки та прогнозування ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств; «Проектно-орієнтовний підхід як основа забезпечення ефективності менеджменту персоналу в організації» (номер державної реєстрації 0116U004523), у межах якої автором здійснено аналіз

сучасних систем управління персоналом та розроблено механізм підвищення ефективності управління персоналом; «Розроблення методології соціально-економічного розвитку регіону на підґрунті формування системного базису синтезованого капіталу та інформаційної інфраструктури» (номер державної реєстрації 0115U002376), у межах якої особисто автором обґрунтовано інформаційне забезпечення моніторингу процесів формування та капіталізації синтезованого капіталу.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і прикладних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. Відповідно до поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі завдання:

визначити сутність поняття «ефективність менеджменту персоналу» та проаналізувати методи і моделі її оцінювання на підприємстві;

сформувати організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства;

розробити методичний підхід до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства;

запропонувати механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу;

сформувати послідовність етапів визначення та обґрунтування умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства;

обґрунтувати інформаційно-методичне забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дисертації є фундаментальні положення економічної теорії та менеджменту персоналу. Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми дослідження:

*аналіз і синтез* – для систематизації підходів до розуміння сутності організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу; *системний підхід* – для побудови моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу; *морфологічний аналіз* – для уточнення визначення поняття «ефективність менеджменту персоналу»; *логічне узагальнення і порівняння* – для аналізу підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу; *статистичний аналіз* – для визначення та узагальнення сучасних тенденцій показників, які відображають забезпечення ефективності менеджменту персоналу; *метод нечітких множин* – для визначення рівня впливу функцій менеджменту персоналу на процеси в межах оцінки рівня ефективності менеджменту персоналу; *метод таксономії* – для розрахунку значень інтегральних показників ефективності менеджменту персоналу; *кластерний аналіз* – для групування промислових підприємств за інтегральними показниками ефективності процесів менеджменту персоналу; *регресійний аналіз* – для пошуку прихованих закономірностей та особливостей формування та використання синтезованого капіталу підприємства; *метод соціологічної експертизи* – для визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel та Statistica 10.0.

*Інформаційною базою дослідження* стали чинні закони та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України та звітні дані промислових підприємств Харківської області, праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з менеджменту персоналу, інформаційно-аналітичні матеріали, результати експертних опитувань, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку й обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності

менеджменту персоналу. Основні положення наукової новизни полягають у такому:

*удосконалено:*

організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу, яке, на відміну від існуючих, містить методичне та ресурсне підґрунтя економічної складової, внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне підґрунтя організаційної складової, а також синтезований капітал, що обумовлює взаємодію ресурсних та інформаційно-комунікаційних потоків для реалізації проектів, програм та дій, які реалізуються в підсистемах менеджменту персоналу;

послідовність етапів визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства, яка, на відміну від існуючих, містить оцінювання економічної та організаційної складових інструментами соціологічної експертизи та матрицю позиціонування підприємства у площині «рівень економічної складової – рівень організаційної складової» забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що дає змогу своєчасно ухвалювати результативні кадрові рішення, визначати пріоритетні напрями розвитку персоналу та гарантувати підвищення якості управління;

інформаційно-методичне забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, яке, у порівнянні з наявними розробками, виявляє приховані закономірності формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу, що дозволяє визначити вагомі фактори ефективності менеджменту персоналу підприємства та врахувати їх у ході обґрунтування рішень щодо управління синтезованим капіталом підприємства;

*набули подальшого розвитку:*

механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, який, на відміну від наявних, ґрунтується на інтегративній взаємодії економічної (методичне, ресурсне) та організаційної

(внутрішньо-нормативне, інформаційно-комунікаційне) складових, що обумовлено спеціальними та загальними принципами, функціями, методами та інструментами менеджменту персоналу та передбачає формулювання цілей розвитку менеджменту персоналу в контексті їх ідентифікації та гармонізації з потребами підприємства;

методичний підхід до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства, відмінною рисою якого є визначення інтегральних показників ефективності таких процесів менеджменту персоналу: HR-стратегія (кадрова політика); відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода, що дозволяє відстежити та врахувати зміни зазначених показників, виявити нерезультативні процеси менеджменту персоналу підприємства та вжити відповідні заходи для підвищення загальної ефективності менеджменту персоналу;

визначення поняття «ефективність менеджменту персоналу», яке відрізняється баченням управлінського впливу через реалізацію його основних функцій із застосуванням специфічного інструментарію (принципи, методи, засоби, види забезпечення) на підґрунті поєднання цільового, витратного та системного підходів до зацікавлених сторін.

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

Науково-практичні положення дисертаційної роботи використані під час розробки заходів з імплементації забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах м. Харкова. На ПрАТ завод «Південкабель» апробоване методичне забезпечення удосконалення процесу вибору інструментів забезпечення ефективності менеджменту персоналу

(довідка № 13/48 від 21.12.2017 р.), на ПАТ «Харківський машинобудівний завод «ПЛІНФА» використано обґрунтування комплексу заходів з використання складових синтезованого капіталу (довідка № 110/15 від 24.04.2018 р.). У роботу ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» впроваджено методичний підхід до оцінювання впливу функцій управління на підсистеми менеджменту персоналу для обґрунтування найбільш доцільних заходів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу (довідка № 632 від 26.06.2018 р.). ДП «Завод імені В.О. Малишева» використано комплекс заходів з удосконалення організаційної структури, положення про HR-підрозділ, обґрунтування необхідності постійного навчання кадрів на підприємстві (довідка № 7/9 від 19.02.2018 р.), також теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка № 18/86-11-173 від 18.06.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею здобувача, в якій викладено авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо оцінювання рівня ефективності менеджменту персоналу, розробки механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу та напрямів його імплементації на підприємствах. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, відображено у списку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні і практичні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднені автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки» (м. Кіровоград, 2015 р.); «Державне управління та державна служба» (м. Харків, 2015 р.); «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (м. Харків, 2016 р.); «Публічне управління: проблеми та перспективи» (м. Харків, 2016 р.); «Розвиток європейського простору очима

молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (м. Харків, 2017 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 2017 р.); «Публічне управління: проблеми та перспективи (м. Харків, 2017 р.); «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (м. Харків, 2018 р.); «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу» (м. Луцьк, 2018 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 17 наукових працях, в тому числі: 1 розділ у колективній монографії (у співавторстві), 6 статей у спеціалізованих фахових виданнях, 2 з яких включено до міжнародних науко-метричних баз, 1 авторське свідоцтво, 9 тез доповідей на науково-практичних конференціях, загальним обсягом 6,56 ум.-друк. арк., яких особисто автору належить 5,75 ум.-друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 307 сторінок друкованого тексту (12,79 авт. арк.). Дисертація містить 33 таблиці, з них 11 таблиць займають 13 повних сторінок; 29 рисунків, з них 7 рисунків займають 6 повних сторінок; список використаних джерел з 287 найменувань – на 32 сторінках; 15 додатків – на 70 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 186 сторінки (7,75 авт. арк.).

## 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 оцінки, так і важелем управління, адже саме на основі кількісних значень ефективності мають прийматися відповідні рішення фактично у всіх 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 займає менеджмент персоналу, так як 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



високу ступінь складності безпосередньо менеджменту персоналу та визначення його ефективності зокрема. Виходячи з цього для досягнення цілі уточнення сутності поняття ефективність менеджменту персоналу необхідно уточнити об'єкт дослідження, визначити взаємовідносини між ефективністю менеджменту персоналу та ефективністю діяльності підприємства, окреслити ключові процеси кадрової роботи, вдосконалення яких забезпечить збільшення ефективності, та дослідити існуючий інструментарій ефективності менеджменту персоналу.

Дослідженнями питань ефективності менеджменту персоналу займалися ряд дослідників як вітчизняних, так і закордонних. 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 оцінці. Незважаючи на значний доробок, залишається відкритим питання побудови інструментарію або системи управління ефективністю менеджменту персоналу та визначення місця організаційно-економічного забезпечення в ній.

Перш за все, зосередимо свою увагу на узагальненні підходів до розуміння досліджуваного поняття.

В працях вітчизняних та закордонних дослідників найчастіше мова йде про такі поняття як: безпосередньо «ефективність», «ефективність діяльності підприємства» та «економічна ефективність». Також досліджується «ефективність промислового або суспільного виробництва» та «економічна ефективність капітальних вкладень». Так під ефективністю суспільного виробництва розуміють ключову узагальнюючу характеристику його результативності, що вимірюється відношенням величини створених товарів і послуг до сукупних витрат суспільної праці [262], а під економічною ефективністю капітальних вкладень розуміють показник, який відображає зв'язки і відношення між витратами суспільства на розширення і просте відтворення основного капіталу, і результатами, що отримуються від цього

процесу [255]. Як бачимо, ці два визначення відображають відношення результату до понесених витрат в залежності від масштабу дослідження, що в цілому відповідає найбільш розповсюдженому розумінню ефективності як відносної категорії, міри отриманого позитивного результату на одиницю понесених витрат, які найчастіше мають форму ресурсів виробництва.

Всі значення досліджуваних категорій представлені в Додатку А. В табл. 1.1 надано ключові характеристики проаналізованих визначень із віднесенням їх до конкретного поняття.

Таблиця 1.1

### Аналіз досліджуваних категорій

Ключові характеристики	Поняття			
	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 та оточують підприємство	2	1		
визначається показниками рентабельності		3		
такий стан справ, за якого неможливо здійснити заміни, яка б краще задовольняла бажання однієї людини, не завдаючи при цьому збитку та шкоди бажанням іншої			2	1

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
загальний потік доходів і витрат виробництва	1	1		
підсумковий якісний показник розвитку та функціонування економіки			1	
оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку	1			
ступінь раціонального використання ресурсів		1		
виробничі відносини, що складаються між суспільством і підприємствами та 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			

Найбільш часто серед дослідників «ефективність» розглядається 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. На третьому місці за рівнем частоти згадувань серед дослідників розглядається віддача від використання певних ресурсів, яка в свою чергу підрозділяється на два твердження: досягнення максимального обсягу виробництва із використанням мінімальної вартості ресурсів або ресурсів певної вартості.

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 робляться 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 [171].

Питання співвідношення понять «результативність» та ефективність також представлено в роботі С. Сінка, де перший розглядається як родове поняття, яке розкривається через сукупність критеріїв: дієвості – як ступінь досягнення системою цілей, економічності – використання обсягу ресурсів на досягнення цілей, якістю – як відповідністю системи вимогам, потребам та очікуванням, прибутковістю – як співвідношення між доходами та витратами, продуктивність – відношення кількості продукції до витрачених за цей час ресурсів та якістю трудового життя – як соціальним аспектам функціонування системи, що відображає задоволеність працівників [224]. Як бачимо, всі ці критерії відображають вищезазначені ключові характеристики ефективності. Враховуючи, що у вітчизняній науковій парадигмі більш поширеним є категорія «ефективність», то реалізація всіх зазначених критеріїв відповідає найширшому її розумінню. Подібне значення з точки зору різних критеріїв представлено в баченні Дж. Гібсона та Д. Іванцевича, які визначали ефективність як оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку, а в якості критерію як відношення виходів як результатів діяльності до вхідних ресурсів [110]. Погоджуємося, що ефективність є багатосторонньою категорією, яка може бути описано 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.

Також серед визначень йде мова про врахування інтересів економічних і соціальних суб'єктів, що корелює з підходом до розуміння ефективності з точки зору зацікавлених сторін. Методологія цього підходу викладена в дослідженнях авторів: Р. Фрімен, Б. Корнелл, А. Шапіро, Р. Мітчел, Б. Агл, Д. Вуд, Т. Роулі, Е. Ніли, К. Адамс, М. Кеннерли. На пострадянському

просторі теорія зацікавлених сторін в контексті забезпечення ефективності розглянута в роботах: А. Л. Белобородової [16], К. І. Лавренюка [135], В. А. Головка [65]. Взаємозв'язок між зацікавленими сторонами та ефективністю в рамках даного 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. В рамках інструментарію управління ефективності, який об'єднує стратегії, можливості, процеси, задоволеності та внески кожної групи стейкхолдерів розробляються критерії, на основі яких обираються конкретні показники.

Особливе бачення ефективності представлено в роботах В. Паретто. Цю ефективність часто називають алокативною, так як 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. В рамках даного «Паретто-оптимуму» ефективність найчастіше розглядається на макро- та мезорівні крізь призму абсолютної конкуренції за ресурси, та фактично не існує на жодному ринку. В практичній площині забезпечення даної ефективності є складним та суперечливим поняттям, адже всі альтернативи використання ресурсів мають бути детально проаналізовані та обґрунтовані найкращим чином. З іншого боку, велике значення, якого за останній час набули нематеріальні активи як важливий ресурс для забезпечення конкурентоспроможності продукції та розвитку підприємства в цілому, дозволяє стверджувати, що високий рівень ефективності менеджменту персоналу, який реалізується в максимальній відповідності потреби у кваліфікованих кадрах рівню підготовки працівників, відображає саме такий приклад алокативної ефективності. Відповідно зростання показників економічної ефективності відображають краще використання наявних ресурсів.

Відокремлення підходів у визначення сутності «ефективність» представлено у працях: О. В. Шляга, С. С. Карнаушенко [270], де виокремлено витратний (критеріями підходу є «витрати-результат») та цільовий (критеріями підходу є «результат-мета»). А. В. Куценко пропонує 3 підходи до розуміння ефективності [132, с. 8-10]: цільовий, який, крім здатності досягати поставлених цілей, включає розподіл ресурсів з найменшими витратами в досягненні цих цілей, системний передбачає вдосконалення внутрішнього середовища підприємства для забезпечення його пристосування до умов зовнішнього оточення, вибіркового передбачає забезпечення мінімального рівня задоволення усіх складових організації мотиви та цілі яких відрізняються. Останній підхід, як бачимо, частково подібний до управління ефективністю з позиції зацікавлених сторін. В роботі Н. Л. Гавкалової та Т. А. Власенко надано витратний, цільовий, системний, на основі зацікавлених сторін та алокативний (за В. Паретто) [54]. Підводячи підсумок під проведеним аналізом визначень сутності досліджуваного поняття поряд із похідними (табл. 1.1) та наданими підходами, зазначимо, що ефективність доцільно розглядати з позиції таких підходів, кожен з яких відображає відповідний критерій.

Таблиця 1.2

### Визначення критеріїв ефективності в рамках різних підходів

Підхід	Критерій	Сутність
Цільовий	Дієвість	як ступінь досягнення системою цілей
Витратний	Продуктивність	відношення кількості продукції до витрачених за цей час ресурсів
Системний	Прибутковість	співвідношення між доходами та витратами
З позиції зацікавлених сторін	Якість	як відповідністю системи вимогам, потребам та очікуванням
Алокативний	Економічність	використання обсягу ресурсів на досягнення цілей, покращення економічних показників діяльності

Для обґрунтування сутності ефективності менеджменту персоналу необхідно узагальнити існуючі підходи до розуміння кадрового менеджменту. Перш за все, необхідно зазначити, що, незважаючи на

існування ряду визначень, таких як: «менеджмент персоналу», «управління персоналом» та «кадровий менеджмент», всі вони об'єднані розумінням об'єкту впливу як сукупності працівників у формі колективу, які реалізують відповідні функції та виконують дії в забезпечення функціонування підприємства, разом зі всіма соціально-економічними відносинами, які виникають в процесі, як всередині підприємства так і при його взаємодії із зовнішнім середовищем при пошуку та найму персоналу та в разі звільнення. Відповідно до кібернетичного уявлення про сутність управління [258], як впливу управляючої підсистеми на керовану менеджмент персоналу становить суть цього впливу, суб'єктом якого є керівники всіх рівнів та відповідні кадрові служби, а під предметом впливу розуміють «основні закономірності і рушійні сили, що визначають поведінку персоналу в умовах спільної трудової діяльності» [138, с. 5].

Для визначення специфічних рис менеджменту персоналу доцільно узагальнити найбільш розповсюджені визначення досліджуваного поняття. Дослідженнями всі галузі займалися численні вітчизняні та закордонні вчені. Найвідомішими закордонними дослідниками є такі: М. Армстронг, Р. Беннетт, Д. Гест, Х. Грэхем, Г. Десслер, Р. Марр, Дж. Коул, Н. Корнелиус, В. Санталайнен, А. Фліастер, Р. Хасті І. Хентце.

Значний доробок у розбудову методологія менеджменту персоналу внесли дослідники пострадянського простору, серед яких варто виокремити таких: Т. Базарова, Л. Балабанова, Н. Беляцькій, Т. Боровик, В. Веснін, В. Галенко, Б. Еремина, Дж. Іванцевич, Л. Карташова, А. Кібанов, А. Лобанов, К. Макарова, Є. Маслов, С. Мордовін, Ю. Одегов І. Самигін, О. Сардак, Т. Сергієнко, Г. Щьокін, С. Шекшня, С. Шапиро.

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 тощо. Так в табл. 1 3 представлено ключові складові, які зустрічаються у більшості визначень. Як бачимо, найчастіше менеджмент

персоналу визначається в розрізі ефективного використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Таблиця 1.3

### Аналіз визначень «менеджмент персоналу»

Сутність поняття  Ключові складові	процес	управління діяльністю (діяльність, управлінська діяльність, функція управлінської діяльності, управлінський вплив)	науковий напрямок (сукупність концепцій та теорій), ідеологія, механізм, людський аспект	система	Всього
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
прийом (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
прийняття управлінських рішень	1	2			3
звільнення	1	2			3
підбір	1	2			3
кадрова політика		2			2
оцінка	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 [53, 65, 223, 98] домінував з кінця ХІХ до 60-х років ХХ століття, коли людина розглядалася як фактор виробництва, де праця оцінювалася витратами робочого часу і досягнутими результатами, а зміст управління зводився до організації праці та заробітної плати. В цей період домінувала економічна парадигма, заснована на теорії тейлоризму. Наголос на досягненні цілей підприємства свідчить про наміри використання цього ресурсу. В цілому, незважаючи на споживчий характер такого підходу до кадрів його домінування є обґрунтованим, так як 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 в 30-х роках ХХ століття та базувалася на теорії бюрократичних організацій, де людина розглядалася як ресурс організації через її формальну роль в організації – тобто посаду, яку вона обіймає, а сутність управлінського впливу полягала в зазначених інструментах. В цей період на підприємствах домінувала організаційно-адміністративна парадигма, де людина була елементом формальної структури. Цей підхід дозволив інституціоналізувати основні складові методологічного базису менеджменту персоналу, сформувані правовий базис взаємодії роботодавця та найманого працівника, визначити різницю між «трудовими ресурсами», які зараз переважно розуміються на макро- та мезорівні як працездатне населення відповідного віку, та «персоналом», який представляє собою найманих працівників 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 в 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 років ХХ століття), яка базується на постбюрократичній теорії, де людина розглядається як елемент соціальної організації, а персонал розуміється як ресурс в єдності його трудової функції, соціальних відносин та 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 такому баченню менеджменту персоналу відповідає організаційна парадигма соціального характеру. Роль персоналу в забезпеченні конкурентних переваг та конкурентоспроможності, ефективності діяльності також представлена в табл. 1.3.

Соціальний розвиток та досягнення цілей та інтересів працівників представляє напрямок соціального менеджменту, який виник з початку 80-х років ХХ століття, де людина розглядається як особливий об'єкт управління, а не як ресурс, коли стратегія і структура організації має бути підпорядкована бажанням та 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 акцентується увага на потребі в постійній самоосвіті. Цей підхід і 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 – соціально-економічна парадигма, особливістю якої є розуміння людини як носія та власника інтелектуального, людського, соціального капіталу [50], який розуміється як синтезований [51, 52], яка базується на інституціональній теорії та теорії організації. Прогресивність даної концепції полягає в тому що вона відповідає потребам сучасних знань

базованих на підприємствах де високу питому вагу доданої вартості формують самий впровадження інновації та використанні знання.

Таким чином, можна підвести підсумок, що в узагальнених та 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 відокремлених ключових визначень є ряд підсистеми менеджменту персоналу які об'єднують процеси необхідні для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами: прийом (формування), планування (розташування, структура працівників), мотивація (стимулювання), винагорода, звільнення, підбір, кадрова політика, оцінка, 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, який представлений в працях, є розуміння менеджменту персоналу як процесу прийняття управлінських рішень, пов'язаних з організацією впливу на персонал, що передбачає постановку цілей, вибір критеріїв, визначення ситуацій та процесів, їх аналіз, відокремлення проблем, їх вирішення та контроль за здійсненням прийнятих рішень. Узагальнення цих двох бачень можна прийти в роботі автора О. В. Грідіна: «управління персоналом – це цілеспрямована, систематична, безперервна діяльність управлінських кадрів на всіх рівнях та в усіх сферах, направлена на прийняття 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)» [76].

Щодо методологічного підґрунтя менеджменту персоналу, то більшість дослідників розглядають його як управлінську діяльність, або її функції, або її окремий вид, який на практиці набуває форми процесу. Цей підхід в більшості відображає практичний аспект розуміння менеджменту персоналу для забезпечення підприємства кадрами відповідного рівня кваліфікації для досягнення його цілей. Визначення менеджменту персоналу як наукового напрямку, ідеології або механізму відображає 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 та доцільність їх впровадження на відповідних підприємствах. Щодо бачення менеджменту персоналу як системи, то ми вважаємо що таке бачення є обмеженим. Так, відповідні функції менеджменту персоналу здійснюється в рамках окремих підсистем, що в цілому становить систему менеджменту персоналу, яка, в свою чергу, виступає підсистемою загального менеджменту на підприємстві і відповідно до системного підходу має бути інтегрована в цю загальноорганізаційну систему і за своїми цілями відповідати стратегії підприємства. Але таке загальне бачення не дозволяє враховувати специфіку розуміння менеджменту персоналу як управлінського впливу керуючої 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, але його безпосередня сутність полягає саме в цьому впливі, який повинен базуватися на відповідних науково-теоретичних та методологічних засадах, структура яких буде представлена в подальшому дослідженні.

Ефективність менеджменту персоналу на відміну від двох попередніх понять є менш дослідженою. Крім того дослідники ставлять акцент на різних аспектах даного поняття: досліджується ефективність роботи персоналу, системи персоналу, оцінка ефективності менеджменту персоналу. Всі ці категорії є взаємопов'язаними: ефективність роботи персоналу безпосередньо залежить від менеджменту, оцінка має відповідати загальнотеоретичному розумінню сутності досліджуваного поняття.

Відомі закордонні апологети менеджменту персоналу так розглядають його ефективність: Д. Торрінгтон – через призму впливу HR-стратегії на покращення економічних показників діяльності підприємства [245], М. Армстронг через оцінювання роботи відділу персоналу з використанням фінансових індикаторів, показників праці щодо графіку роботи та термінів діяльності, рівнів відповідності стандартам і якості обслуговування, відгуки що надходять від самих працівників відділу персоналу, внутрішніх та зовнішніх клієнтів і замовників [5], 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 оцінювання самого персоналу.

Представники пострадянського простору Ю. Г. Одегов та А. Є. Разінов визначають досліджуване поняття через результати роботи співробітників організації з використанням комплексного підходу, а Є. В. Маслов - через найбільш повну реалізацію поставлених цілей та скорочення витрат на персонал, 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 [186, 154, 178].

О. П. Єгоршин розглядаючи ефективність роботи персоналу, узагальнює ряд існуючих підходів до його оцінки з чого робить висновок про необхідність комплексного підходу з позиції значимості кінцевих результатів виробництва, продуктивності, якості праці і організації роботи персоналу як соціальної системи [98, с. 654]. Дж. Лафта розглядаючи внутрішню ефективність менеджменту організації виокремлює в ній дві підсистеми: ефективна система управління персоналом повинна функціонувати за законом ефективної мотивації і вона залежить від продуктивності праці, та ефективна система управління організаційно технічними засобами має функціонувати за законом ефективної організації праці з врахуванням його розподілу [139, с. 283].

Українські дослідники В. М. Данюк та ін. розглядають ефективність управління персоналом як характеристику якості, корисності процесу управління людськими ресурсами, здатність забезпечувати ефект, як економічну вигоду, удосконалення організації виробництва і праці та соціальну вигоду для співробітників. В 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, що передбачає комплексний підхід, де відокремлена економічна, соціальна, інноваційно-інвестиційна, організаційна ефективності та ефективність інтелектуалізації праці. Т. А. Власенко відокремлює економічну, соціальну, інноваційну, інвестиційну та організаційну складові, розглядаючи ефективність менеджменту персоналу як підсистему ефективності діяльності підприємства, яка відображає як віддачу від понесених витрат на персонал, так і міру досягнення цілей, а також спроможність розвиватися підприємству шляхом забезпечення високого рівня якості продукції і якості життя персоналу як однієї із зацікавлених сторін [54], що відповідає вище розглянутим критеріям результативності запропонованих С. Сінком. Крім того наголошується залежність між

ефективністю менеджменту персоналу та ефективністю його підсистем, що в математичному вигляді 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 [56].

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 та витраченим на це засобами [125, с. 6].

Досить ємне визначення представлено 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 та рівня їх досягнення, результативність кадрової політики та роботи кадрових служб [10]. Для узагальнення існуючих визначень доцільно представити морфологічний аналіз за вище наданими підходами до розуміння ефективності та складовими ефективності менеджменту персоналу (табл. 1.4).

Узагальнюючі проведені дослідження, запропонуємо власне визначення досліджуваного поняття «ефективність менеджменту персоналу».

По-перше, враховуючи представлення ряду визначень, які 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, які мають узгоджуватися із загальними цілями підприємства, на співставленні отриманих результатів від використання кадрів та витрат понесених на персонал в цілому, на забезпеченні відповідності системи менеджменту персоналу загальній системі діяльності підприємства для забезпечення досягнення цілей останнього, на врахуванні інтересів та цілей зацікавлених сторін.

Таблиця 1.4

**Морфологічний аналіз поняття  
«ефективність менеджменту персоналу»**

Елемент визначення	Визначення та автори
Підходи	алокативний [245, <b>Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.</b> ], зацікавлених сторін [6, <b>Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.</b> , <b>Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.</b> , <b>Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.</b> , <b>Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.</b> ], комплексний [ <b>Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.</b> , <b>Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.</b> , 53, 56, 125], цільовий [54, 98, 125, 154], витратний [54, 98, 125, 139, 154]
Сутність	вплив HR-стратегії [245], оцінювання роботи відділу персоналу з використанням фінансових індикаторів, показників праці щодо графіку роботи та термінів діяльності, рівнів відповідності стандартам і якості обслуговування [6, 10, 85], оцінюванні персоналу [85], ступінь і терміни виконання специфічних кваліфікованих завдань які поставлені структурами управління персоналом [110], результати роботи співробітників організації [186], реалізація поставлених цілей та скорочення витрат на персонал [154], система менеджменту персоналу [178], ефективна мотивація [139], корисність процесу управління людськими ресурсами, здатність забезпечувати ефект, як економічну вигоду, удосконалення організації виробництва і праці та соціальну вигоду для співробітників [80], результативність методів [10], результативність кадрової політики [10, 56]
Мета	покращення економічних показників діяльності підприємства [245], випуск конкурентоспроможної продукції [178], досягнення цілей підприємства [54], створення соціального капіталу [56]

Особливо безпосередньо персоналу, вищого керівництва підприємства та його власників, на розміщенні кадрів в системі діяльності підприємства таким чином, щоб отримувати найвищий рівень продуктивності їх праці.



По-друге, відповідно до системного підходу забезпечення підприємства кадрами варто розглядати як сукупність специфічних підсистем планування, відбору, наймах, 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 ефективність його роботи, але остання не обмежується виключно цим. Ефективність роботи кадрів залежить від попереднього рівня кваліфікації кадрів при їх прийманні на роботу, внутрішньої мотивації, здатності до самонавчання та ефективності управлінського впливу на їх діяльність. Система оцінки ефективності менеджменту персоналу повинна відповідати її концепції та загальному баченні. Відокремлення в рамках ефективності відповідних складових, таких як: економічна, соціальна, організаційна, інвестиційна, соціального капіталу, інтелектуального капіталу є відображенням цільового підходу, так як кожна із цих складових відбиває досягнення специфічних цілей діяльності підприємства. Отже, такий розподіл є доцільним лише в розрізі проведення оцінки ефективності менеджменту персоналу.

Отже, ефективність менеджменту персоналу необхідно розглядати як ефективності управлінського впливу представленого загальними функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідно до зазначених процесів, що набуває 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 та галузей. Їх сукупна ефективність відображає рівень розвитку та прогресивності народного господарства в цілому. Підприємство в свою чергу за принципом подальшої декомпозиції поділяється на ряд підсистем: фінансів, персоналу, виробничу тощо, які в свою чергу забезпечуючи високий рівень ефективності сприяють розвитку підприємства, і як наслідок – національної економіки в цілому.

Розробка організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу передбачає побудову економіко-математичної моделі оцінювання зазначеної ефективності. Як відомо, управляти можна лише тим, що піддається кількісному виміру. Саме тому необхідно визначитися із структурою побудови моделі оцінювання рівня ефективності менеджменту персоналу для досліджуваних машинобудівних підприємств. В попередньому підрозділі нами було розглянуто, узагальнено та запропоновано власне бачення сутності ефективності менеджменту персоналу. Для розробки моделі оцінювання необхідно приділити більш детальну увагу розумінню складових ефективності менеджменту персоналу, взаємовідносинам між оцінюванням ефективності менеджменту персоналу та ефективністю діяльності підприємства в розрізі вище розглянутих методологічних підходів.

Перш за все розглянемо існуючі підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу представлені в наукових дослідженнях вітчизняних та закордонних авторів.

Г. О. Дудукало наголошує, що механізм забезпечення ефективності управління персоналом виступає важливим фактором зростання рівня ефективності діяльності підприємства, що спонукає до підвищення продуктивності праці. Грунтуючись на функціонально-структурному підході до визначення функції управління персоналом на основі його життєвого циклу визначено основні 9 функцій, індикатори яких використано для аналізу ефективності управління персоналом досліджуваних підприємств [94]. Детальний аналіз зазначених показників представлено в наступному розділі. Натомість, звернемо увагу, що в роботі цього автора ефективність менеджменту персоналу розглянута в двох складових. В рамках оцінки ефективності керуючої підсистеми представлено оцінку ефективності управлінського персоналу, яка включає сім відповідних коефіцієнтів, а в рамках оцінки ефективності керованої підсистеми представлено оцінку ефективності управління персоналом лише чотирма показниками.

Питання обґрунтованості набору коефіцієнтів завжди залишається одним з найскладніших а отже в кожному окремому дослідженні відповідно до поставлених цілей та задач виходячи із можливості отримання вихідної інформації для розрахунків визначається власний перелік показників. А розгляд ефективності менеджменту персоналу в двох площинках керуючої та керованої підсистеми, з нашої точки зору, є обґрунтованим, так як менеджмент персоналу відповідно до аналізу, здійсненому в попередньому розділі, є управлінським впливом на процеси, які протікають у відповідних підсистемах. Таким чином, ефективність відносно досягнення поставлених цілей та витрачених ресурсів співвідноситься з керованою підсистемою, яка об'єднує зазначені процеси, а ефективність управлінського впливу відображає результативність діяльності керуючої підсистеми, головним завданням якої є приведення в керований, в належний, потрібний стан.

А. В. Крамаренко пропонує інтегральний показник ефективності управління персоналом який включає чотири складові: економічну, мотиваційну, процеси управління персоналом та 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, що дозволила з 60 показників методом «гойдалки» обґрунтувати необхідні 19. Вагові коефіцієнти для одиничних та 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 [126, с. 8-12]. Методичний підхід автора до оцінки 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 вище наданої оцінки ефективності управління персоналом.

Р. Д. Якубів пропонує визначення інтегрального показника ефективності менеджменту персоналу при поєднанні двох методів: перший базується на системі результативних техніко-економічних та фінансових показників а другий передбачає визначення сукупності показників та характеристик для оцінювання ефективності менеджменту персоналу на економічному, соціальному та організаційному рівнях. В рамках першого методу розглядаються три показники: рівень рентабельності діяльності підприємства, виробництво валової продукції сільського господарства на одного працівника та 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 вищезазначених показників, а другий – середньо-геометричне їх приросту. На основі проведеного науковцем дослідження було отримано три групи підприємств в залежності від значень розрахованих показників. В рамках другого підходу запропоновано 19 показників, розподілених на економічні, організаційні та соціальні, які було визначено для отриманих груп підприємств [275]. 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 вище результати воно може отримувати. З трьох груп запропонованих показників ефективності менеджменту персоналу економічна складова представлена показниками ефективності діяльності підприємства в цілому без відокремлення внеску кадрів. Натомість організаційна та соціальна представлена 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, але паралельний розгляд показників ефективності менеджменту персоналу та ефективності діяльності підприємства не дозволяє отримати однотайні висновки для розробки відповідних рекомендацій, адже на значення показників економічної складової крім персоналу впливають ряд інших чинників, які кардинально обумовлюють їх рівень.

В роботі І. О. Касаткіна [112] слушно зазначено, що існує дві головні концепції оцінки ефективності управління персоналом: перша наголошує що ефективність управління персоналом має бути оцінена виходячи з єдності управління та виробництва без відокремлення безпосереднього внеску управління персоналом в загальновиробничу ефективність; інша, навпаки, ставить акцент на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Враховуючи обмеженість існуючих статистичних показників, вирішення другого завдання, погоджуючись з автором, є 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 та необхідним, а також розробка відповідного забезпечення для збору та зберігання інформації для проведення відповідних розрахунків, що і 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 в колективі, тобто залежить від форм та методів роботи з ним [98, 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, яка включає цільові показники підприємства (фінансові, маркетингові, у сфері розвитку персоналу), які обумовлюють ключові показники ефективності витрат на персонал, представлені фінансовими показниками, такими як фонд оплати праці у прибутку, виручка в розрахунку на одного співробітника, та локальними показниками за напрямками управління персоналом: підбір, адаптація, навчання, кадровий резерв і просування, мотивація та оплата праці, закріплення, оцінювання та розвиток корпоративної культури. В 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 та складність праці та показники соціальної ефективності [60]. Запропонована система ключових показників є достатньо обґрунтованою та дозволяє оцінювати зазначені підсистеми, але підприємство повинно бути спроможним ідентифікувати отримані значення досліджуваних показників для якісних характеристик і впровадження необхідних заходів з удосконалення. Дослідники пропонують отримане дерево проблем на основі проведеного аналізу для малого поліграфічного підприємства, на основі чого запропоновано заходи зі зниження плинності персоналу, їх виконавці та суб'єкти ухвалення рішень. Поділяючи точку зору автора щодо необхідності оцінки ефективності виконання кадрових функцій, зведення оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту персоналу до характеристики ефективності трудової діяльності працівників не є коректним, так як процеси, які мають місце в підсистемах менеджменту персоналу щодо підбору, навчання, адаптації, мотивації, руху кадрів, тощо представляють собою як саму діяльність персоналу, так і його взаємодію безпосередньо з власними керівниками, HR-відділом, співробітниками та керівниками функціональних підрозділів. Отже оцінювання трудової діяльності має бути представлено в підсистемі оцінювання, мотивації та винагороди, кадрового резерву та руху, – 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 віднесено: відбір, кваліфікація, ефективність роботи персоналу, мотивація, створення умов праці, інформаційне забезпечення та розвиток і навчання персоналу. Інтегральні значення показника розраховано як середньозважене між значеннями функцій. Ваги функцій отримано з використанням методу аналізу ієрархій, а узгодженість думок експертів перевірено шляхом розрахунку

коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона. На основі розрахованого інтегрального індикатора для досліджуваних підприємств було визначено якісні рівні ефективності та представлені шляхи підвищення.

О. З. Редьква пропонує комплекс показників ефективності системи управління персоналом який включає чотири види ефективності: функціонування підсистеми органів управління персоналом, підсистеми робіт, процесів, процедур, пов'язаних із управлінням персоналом, функціонування підсистеми персоналу (виконавців) та функціонування підсистеми інформаційно-комунікаційного забезпечення. Крім цього автор надає рекомендований 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) [213].

Питання оцінки ефективності менеджменту персоналу в представленні і в ряді закордонних досліджень. На відміну від вітчизняних їх автори приділяють більше уваги прикладним аспектам здійснення і пропонують конкретні показники для виміру, не уточнюючи методичний та методологічний базис для обґрунтування сукупності показників. Так, Дж. Філіпс розглядає оцінку інвестицій у кадрову службу, витрати на управління персоналу в розрахунку на одного співробітника, рівень абсентеїзму, задоволеності працівників та єдності і згоди в організації [284]. Оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал присвячені роботи Я. Фітценца [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.] Б. І. Беккер, М. А. Х'юзлід, Д. Ульрих пропонують оцінку 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 у колективі та організаційних можливостей [15]. В узагальненому розумінні ці показники можуть бути представлені 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 [89].

В цілому як зазначено у дослідженні у вітчизняній та закордонній практиці використовуються близько 500 показників оцінки діяльності HR відділу та ефективності менеджменту персоналу в цілому. В інституті Саратоги пропонується їх групування за функціями менеджменту персоналу які фактично відповідають підсистемам менеджменту персоналу в рамках вітчизняної парадигми. Вартує увагу розподіл окремих показників на функціональний та стратегічний рівень [37], що дозволяє узгоджувати процедури управління ефективністю відносно окремих співробітників, відділів та підприємства в цілому, визначати взаємозалежність між цими показниками та враховувати внесок безпосереднього 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. Відокремлення безпосередньо управлінського впливу на персонал, задіяний в цих підсистемах є на практиці дуже складним завданням і його реалізація є економічно недоцільною, враховуючи високий рівень трудомісткості. Натомість відокремлення оцінювання функції управління відносно підсистем менеджменту персоналу є доцільним та необхідним в 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. А визначення ефективності передбачає оцінювання доцільності використання методів для координації діяльності кадрів в процесі функціонування підприємства,

наприклад: встановлення відповідності комплектування HR-відділу кадрами належного рівня кваліфікації ефективності її роботи [10].

Крім вищезазначених об'єктів оцінки окремі дослідники наголошують на необхідності оцінки соціально-економічних наслідків прийнятих управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу [1, 79, 102].

М. І. Круглов пропонує оцінку ефективності системи управління персоналом за трьома складовими: оцінювання виробничої діяльності підприємства, продуктивності управлінської праці та економічності апарату управління [128, с. 26]. Такий підхід в більшій мірі оцінює ефективність діяльності підприємства в цілому та управлінського впливу з боку керівництва, але, на жаль, не відображає специфіки системи менеджменту персоналу.

А. Ю. Осіпова пропонує оцінювати ефективність управління персоналом крізь визначення її економічної, соціальної та організаційної ефективності. Сутність підходу полягає у використанні показників за зазначеними видами ефективності в кореляційному аналізі та методі експертних оцінок, шляхом розробки критеріїв досягнення визначених кінцевих результатів з відповідним рівнем ресурсів та якістю продукції, а також при визначенні вагових коефіцієнтів з використанням рангової кореляції для розрахунку комплексного показника ефективності. Значення критеріїв розраховується шляхом співставлення фактичних значень часткового показника до базового значення з використанням математичної функції коригування чотирьох типів залежності. Ведення вагового коефіцієнту обумовлено необхідності узгодження інтересів між працівниками, колективом та підприємством [190]. Незважаючи на наукову цінність наданого методичного підходу його імплементації на досліджуваних підприємствах не представлена що не дозволяє визначити його доцільність. Натомість в рамках функціональної схеми механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [190, с. 149] оцінка пропонується як адитивна сума трьох видів ефективностей: від зменшення

плинності кадрів, від навчання, подальшого суміщення професій, від зростання продуктивності праці.

Розгляд ефективності менеджменту персоналу крізь його складові: економічну, організаційну та соціальну, представлено у ряді досліджень інших авторів. Одними з перших цей розподіл представили Л. В. Балабанова й О. В. Сардак, а також Ю. Г. Одегов і Л. В. Карташова [186]: економічна ефективність розглядається 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. Економічна ефективність в найбільшій мірі представляється продуктивністю праці та іншими показниками які її відображають. Соціальна ефективність відповідно відображає досягнення соціальних цілей, тісно взаємопов'язаних з розвитком кадрів, формування психологічного клімату в колективі, прийняттям співробітниками загальноорганізаційних цілей тощо. Організаційна ефективність відображає якість організаційної структури підприємства, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці складові також представлені в роботах Б. Н. Герасимова, О. Є. Кузьміна, Р. Марра та Г. Шмідта. О. П. Єгоршин розглядаючи ефективність роботи персоналу також наголошує на соціальній ефективності, а Л. Ф. Ніколаєнко в рамках статистичної оцінки ефективності управління персоналом відокремлює економічну та соціальну.

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

Т. А. Власенко відокремлює такі: соціально-психологічну, економічну, витрат на персонал, виробничо-організаційну та нематеріальних активів на основі екстремального групування показників що в подальшому з використанням кластерного та дискримінантного аналізу дозволило класифікувати підприємства за рівнем ефективності менеджменту персоналу та запропонувати відповідні рекомендації щодо поліпшення їх рівня [54].

На основі проведеного аналізу існуючих підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу варто представити такі узагальнюючі результати.

По-перше. Всі вище надані підходи до оцінювання є достатньою 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 відокремити дві великі групи підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу. Перша група дослідників відокремлює складові оцінки відповідно до авторського бачення структури системи менеджменту персоналу та її взаємодію з іншими підсистемами підприємства. Так, Г. О. Дудукало та А. В. Крамаренко відокремлюють різний набір складових, але якщо А. В. Крамаренко оцінює ці складові за сукупністю запропонованих показників, то Г. О. Дудукало натомість розраховує інтегральний коефіцієнт за дев'ятьма запропонованими функціями управління персоналом відображеними сукупностями індикаторів. Подібний функціональний підхід представлений в дослідженні ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери – В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Кудіна.

Р. Д. Якубів відокремлює економічний соціальний та організаційний рівень, кожен з яких представлений відповідними множинами показників. О. Герасименко та Г. Герасименко пропонують оцінювати ефективність

служби управління персоналом за напрямками, представленими локальними показниками, а також окремо за ключовими показниками ефективності витрат на персонал. Нестандартний набір складових представлено в роботі О. З. Редькви, де поряд з органами управління персоналом оцінюються і його забезпечення.

Друга група дослідників представлена такими науковцями як розглядає складові менеджменту персоналу відповідно до досягнення поставлених цілей, що і обумовлює виокремлення економічної, соціальної, організаційної, інноваційно-інвестиційної, нематеріальних активів, виробничо-організаційної ефективності тощо. В рамках даних досліджень показники обираються в залежності від цілей досягнення яких вони мають відображати.

Ми дотримуємося першого підходу, але вважаємо, що для відокремлення складових об'єкту 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, в яких відбуваються процеси, що направлені на забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами в залежності від цілей його діяльності, що відображає повний цикл трудової діяльності співробітника. Відповідно поширеним підходам розумінню системи менеджменту персоналу, в неї входять як основні: процеси планування, відбору, набору і найму, адаптації, оцінки, руху, розвитку та винагороди; в якості допоміжних варто розглядати соціалізацію, комунікацію і соціальне партнерство. Окрему роль займає кадрова політика та стратегія менеджменту персоналу, яку найчастіше називають HR-стратегією. Відповідно кожна з цих підсистем, в межах якої протікають зазначені процеси займає власне особливе місце в архітектоніці системи ефективності менеджменту персоналу. HR-стратегія відіграє провідну роль у забезпеченні ефективності менеджменту персоналу. Вона перш за все через визначення її співвідношення з загальною стратегією підприємства відображає місце менеджменту персоналу у внутрішньому

середовищі підприємства та надання том-менеджментом йому відповідної важливості. Традиційно відокремлюють три практики: організаційної ситуації, принципів «кращої практики» і специфічних критеріїв формування конкурентних переваг. Формування власної HR-стратегії, специфічної для даного підприємства є запорукою високої ефективності всієї системи менеджменту персоналу – вона відображає загальні принципи її функціонування, вектор розвитку, розставляє пріоритети та визначає дерево цілей. Як обґрунтовано у п.п. 1.1. відомо, найбільш розповсюдженими теоріями ефективності є цільовий підхід, системний, з позиції зацікавлених сторін (багатокритеріальний), алокативний (розміщення ресурсів за В. Парето) та витратний. Відображення зазначених підходів відповідно підсистемам надано у табл. 1.5. Окремі підсистеми менеджменту персоналу при належному функціонування дозволяють забезпечувати реалізацію окремих підходів. З іншого боку кожна підсистема відіграє свою роль в даному процесі. Крім розглянутих у табл. 1.5 як було зазначено вище відокремлюють допоміжні підсистеми: соціалізації, комунікації і соціального партнерства. Соціалізація як процес засвоєння поведінкових патернів виконує допоміжну роль як при адаптації, так і при оцінці та русі кадрів, сприяючи таким чином нарощенню соціального капіталу працівників підприємства, що дозволяє накопичувати та поширювати унікальні знання, що в свою чергу формує унікальні конкурентні переваги підприємства. Соціальне партнерство як метод ефективного діалогу між працівниками та керівництвом й іншими залученими сторонами (профспілки) також сприяє налагодженню ефективній взаємодії та підвищенню результативності як менеджменту персоналу так і всього підприємства.

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

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

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

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

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

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



### 1.3. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу

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

Таблиця 1.6

#### Аналіз визначень «організаційне забезпечення»

Автор	Зміст	Мета (призначення)	Умови
Сукупність документів			
К. Н. Євсюков, К. К. Колін [96]	сукупність документів	регламентують діяльність персоналу в умовах функціонування організації	
Є. В. Моїсеєнко та Є. Г. Лаврушина [166]	сукупність документів	встановлюють організаційну структуру, права та обов'язки користувачів та експлуатаційного персоналу автоматизованої системи	в умовах функціонування, перевірки та забезпечення роботоспроможності автоматизованої системи
В. І. Андреева [4]	положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи	регламентують організаційну структуру роботи системи, і їх взаємодію з комплексом засобів системи	
Сукупність заходів, методів			
Д. Є. Кашин [113]	сукупність заходів, проводяться суб'єктом управління відповідно до діючого законодавства	стосовно питань реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення	в умовах конкретної оперативної обстановки, що склалася

Автор	Зміст	Мета (призначення)	Умови
В. В. Кардашевський [111]	сукупність заходів, які організовано у відповідності до діючого законодавства, проводяться <i>суб'єктом управління</i>	реалізації об'єктом управління прийнятого рішення	
Ф. Яррулін [279]	сукупність <i>методів та засобів</i>	регламентують взаємодію робітників з технічними засобами та між собою в процесі розробки та експлуатації системи	
Структура управління (організаційна структура)			
Т. О. Погорелова [197]	сукупність взаємопов'язаних <i>підрозділів</i> системи управління персоналом й посадових осіб		
І. Г. Хохлова [257]	<i>структура управління</i>	функції та задачі в межах цієї структури	
Г. І. Базецька [9]	сукупність <i>внутрішніх структурних служб і підрозділів</i>	забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень за окремими напрямками його фін. діяльності	несут відповідальність за результати цих рішень
А. Сопелана, Х. Волберда [285]	сукупність <i>структурних і динамічних взаємин</i> всередині суб'єкта і за його межами		охоплює організаційні зв'язки (субординаційні, координаційні, лінійні і функціональні)
Г. О. Колесніков [117]	складний комплекс стійких, свідомо створених <i>зв'язків та взаємодії</i> елементів виробничо-управлінської системи		які виникають в процесі функціонування та розвитку підприємства
Створення умов			
М. М. Єрмошенко [104]	<i>створення умов</i>	для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами (створення умов для здійснення діяльності)	
І. В. Більботенко [32]	узгодження по місцю, часу і меті <i>функціонування</i> окремих виконавців, колективів та технічних засобів	утворюють правовий та моральний кодекс і складають основу правового забезпечення	регулюються правилами взаємодії

Автор	Зміст	Мета (призначення)	Умови
Інтегральний підхід			
В. С. Кубарева (ефективне організаційне забезпечення) [130]	створення добре організованої та високоефективної команди, яка об'єднує в своєму складі фахівців різних областей функціонування під-ва		
Г. В. Демченко [83]	<i>система</i> упорядкування елементів і процесів за рахунок організації <i>взаємозв'язку</i> між підрозділами підприємства, а також підприємства із зовнішнім оточенням		шляхом формування команди та забезпечення її необхідними ресурсами
Г. В. Островерхова [191]	комплекс структур і правил, які створюють умови	для сталого протікання управлінських процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні	за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі
В. І. Гладкий [62]	організація <i>робіт</i> та <i>заходів, створення структури</i>	забезпечує нормальну експлуатацію системи підприємства	
В. В. Лакіза, К. Я. Качмар [137]	організаційні можливості менеджменту – налагодження ефективного зв'язку між операційною діяльністю, зовнішнім контрагентом, а головне - ресурсами підприємства	веде до зміни конфігурації	залежить від організації взаємодії підрозділів, функціонально пов'язаних з економічною діяльністю та організаційних елементів усіх рівнів управління підприємством
Ю. Д. Маляревський, О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько [149]	організаційне забезпечення технічного переозброєння підприємств включає: фінансову, технічну, кадрову та нормативно-правову складові		

Можна стверджувати, що організаційно-економічне забезпечення розробляється відносно широкого кола об'єктів дослідження, а уточнення його сутності відповідно ефективності менеджменту персоналу залишається відкритим питанням. В ряді досліджень акцент ставиться окремо на організаційному забезпеченні, в інших – на економічному.

Г. В. Островерхова рамках свого дослідження виокремлюють три підходи до визначення сутності поняття «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний і процесний [191]. Г. В. Демченко доповнила ці відходи четвертим – системним [83]. Аналізуючи вище надані дефініції виокремлення цих чотирьох підходів є досить умовним. Шляхом структуризації обраних визначень на змістом, метою та умовами нами було отримано декілька узагальнених підходів дослідників.

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

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

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

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

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

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

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

На відміну від організаційного забезпечення, економічне забезпечення представлена лише в окремих роботах. Так, з політико-економічної точки зору економічне забезпечення розглядається як система економічних відносин, що виникають у процесі виробництва і реалізації благ між окремими суб'єктами ринку та державою, між структурою, під якою розуміється підприємство, і її трудовим колективом, між власниками капіталу і найманими працівниками щодо порівняння витрат із доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку [145, с. 25].

Більш загальне визначення економічного забезпечення представлено як сукупність методів і засобів, призначених для створення оптимальних умов ефективної та безпомилково діяльності людини в інформаційній системі та її освоєння [269]. Обґрунтоване визначення економічного забезпечення технічного переозброєння представлено у праці [149, с. 29], яке полягає у визначенні економічної доцільності його здійснення, аналізі та оцінці економічної ефективності. Також економічне забезпечення розглядається як комплекс, що є основною частиною господарського механізму підприємства

– сукупність економічних методів, способів, форм та інструментів впливу на економічні відносини і процеси, що відбуваються на підприємстві [137]. Відносно економічного забезпечення управління змінами промислового підприємства автори виокремлюють його мету як формування економічних стимулів до змін та стабільного економічного розвитку [18].

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

Організаційно-економічне забезпечення на відміну від попереднього більш широко представлено в дослідженнях. Близьке до організаційного забезпечення розуміння організаційно-економічного забезпечення випереджувального управління представлено Г. О. Пономарьової [202], яке ґрунтується на тенденціях розвитку підприємства, враховує досягнутий науково-технічний рівень його розвитку, соціальні, правові та психологічні відносини в колективі підприємства в процесі управління.

Відносно функціонування підприємства досліджуване поняття розглядають як систему формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворити в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [88]. Таке визначення в більшій мірі відображає політико-економічний зміст досліджуваної категорії. Подібне визначення пропонує В. О. Грицишин [75]: як сукупність підсистем та елементів ринкового середовища, до яких відносять фінансову, організаційну, кадрову, інформаційну та правову підсистеми. Враховуючи, що його дослідження направлене на підприємства соціально-економічної інфраструктури міста, таке бачення є обґрунтованим, адже воно передбачає зовнішнє по

відношенню до підприємства організаційно-економічне забезпечення, яке повинно сприяти його функціонуванню та розвитку.

Варте уваги запропонована А. В. Вдовиченко структурно-логічна схема організаційно-економічного забезпечення ефективного функціонування виробництва органічної сільськогосподарської продукції, яка включає механізм забезпечення ефективності виробництва, підтримку ефективного функціонування органічних господарств та аграрну політику, яка знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників [38].

Відносно формування організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості автори виокремлюють в рамках організаційної складової правову та управлінську, а в рамках економічної – регульовальну та тарифну. Безпосередньо організаційно-економічне забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості автори розуміють як системну адекватну реакцію на зовнішні та внутрішні впливи, а також механізми, важелі, інструменти та заходи з планування, фінансування та управління, що дозволяють не лише узгоджувати та реалізовувати інтереси підприємства, але і сприяти синергетичного ефекту від розширення функціональних можливостей зазначених підприємств [222].

З мікроекономічної точки зору під організаційно-економічним забезпеченням функціонування та розвитку підприємства розуміють сукупність процедури, форм, методів та інструментів управління, що дозволяє формувати та здійснювати послідовність заходів. А його удосконалення пропонується розглядати в розрізі організаційної структури, бізнес-процесів, інноваційних процесів та якості продукції [137]. Деякі автори [167] розподіляють його на організаційну та економічні складові, з виокремленням організації виробничого процесу, інфраструктури, контролю якості продукції, праці та організації комерційної діяльності, а також персонал підприємства, виробничі можливості, ділову активність, фінансову стійкість, платоспроможність та прибутковість [167]. Інші автори [266]

розглядають його як процес управління для досягнення поставлених цілей відносно розвитку підприємства шляхом використання його ресурсів: управлінські процедури включають організацію, планування, контроль, діагностику та мотивацію, а сама структура системи організаційно-економічного забезпечення розвитку підприємства, крім ресурсів та управлінських процедур, включає методи регулювання (адміністративні та ринкові) методологію та цілеполягання, а також інвестиційне забезпечення для покриття витрат як обґрунтування джерел фінансування та методичних інструментів оптимізації структури коштів [266, с. 8]. З іншого боку, його розглядають як сукупність заходів і засобів або створення умов, що сприяють протіканню економічних процесів реалізації поставлених планів, програм та проектів [133].

А. А. Садеков і В. В. Цурик наголошують на розуміння організаційно-економічного забезпечення як системи адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища орієнтовану на пошук і реалізацію його можливостей в умовах трансформаційної економіки [216].

Щодо окремих підсистем діяльності підприємства, таких як інноваційна діяльність, організаційно-економічне забезпечення з точки зору автора [162] фактично не відрізняється від організаційного забезпечення та розглядається як сукупність взаємозалежних елементів організації управління даними процесами та взаєминами між її учасниками, які взаємодіють всередині підприємства та із зовнішнім середовищем, ефективне управління якими дозволяє підвищити його конкурентоспроможність і інноваційну адаптивність до зовнішніх змін ринку.

В розрізі зовнішньоекономічної діяльності організаційно-економічне забезпечення розуміється як цілісний процес взаємодії організаційного та економічного впливу на відповідну сферу діяльності підприємства, яка реалізується в межах сформованої структури на основі ефективного розподілу ресурсів під впливом сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення цілей та реалізації стратегії.



Організаційна складова відповідає за створення структур та взаємозв'язків, що забезпечують функціонування системи, а економічна – за налагодження взаємовигідних відносин та пошук ресурсів необхідних для роботи системи та їх ефективне функціонування [244].

Щодо управління змінами організаційно-економічне забезпечення розглядається як забезпечення організації змін взаємодії промислового підприємства з іншими суб'єктами господарювання та із власними структурами та підрозділами, а також сукупність економічних методів в забезпечення цієї взаємодії. У більш вузькому розумінні це забезпечення організаційних та економічних заходів щодо впровадження змін на промисловому підприємстві [18].

Відносно прибутковості організаційно-економічне забезпечення направлене на функціонування та розвиток підприємства, яке включає результат, учасників, відповідальних за його досягнення, набір застосовуваних технологічних і технічних засобів, необхідні ресурси та взаємодія між учасниками для забезпечення одержання цього результату, що об'єднує функціональні та забезпечуючі підсистеми [86].

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

переозброєння. Заслуговує уваги інформаційна складова яка включає створення відповідної інформації, порталів та електронних інформаційних систем [149].

Об'єднання підходів до розуміння організаційно-економічного забезпечення з макроекономічної, мікроекономічної та мезоекономічної точок зору запропоновано Т. В Голощаповою як процес організації діяльності в певних умовах розвитку економіки на зазначених рівнях, що здійснюється через системну взаємодію організаційно-економічної складових, об'єднаних єдиною метою функціонування на основі виявлення й впровадження найбільш ефективних способів управління, взаємодії зазначених елементів системи, що передбачає послідовну зміну чинників економічної складової під впливом організаційної та чинників зовнішнього середовища та їх змін [66].

Грунтовний методологічний підхід до визначення сутності організаційно-економічного забезпечення управління персоналом представлено в роботі Р. Д. Якубова як систему енергійно взаємопов'язаних організаційних та економічних забезпечуючих факторів для налагодження високорезультативного HR-менеджменту на підприємстві (274, с. 32). Його структури автор виділяє методичне, інформаційне та моніторингове забезпечення, критерії оцінки ефективності, принципи, функції та методи управління, а також науково-теоретичні підходи. Заслуговує уваги включення до зазначеного інструментарію економічних важелів які, на жаль, автором в роботі ґрунтовно 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, які об'єднані як функціональні підсистеми механізму, взаємопов'язані з критеріями ефективності діяльності персоналу та впливом механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу. Ці три складові розглянуті під впливом стратегії підприємства

зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства що все в цілому обумовлює результат дії механізму представлений підвищенням продуктивності праці економічним та соціальним ефектом виявлення оптимального шляху забезпечення діяльності персоналу та зазначеними видами забезпечення ефективності діяльності персоналу [94, с. 8].

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

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

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

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

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

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

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

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

Розглядаючи менеджмент персоналу як систему, яка включає ряд підсистем, що розглянуто в попередньому підрозділі, загальні функції управління (планування, організація, аналіз, контроль та мотивація) та специфічні функції (регулювання, облік та оцінювання) виступають управлінським впливом на ці підсистеми, що виступають об'єктом, для доведення їх у необхідний стан. Ефективність менеджменту персоналу, яка поряд із ефективністю функціонування цих підсистем розуміється як ефективність цього управлінського впливу, досягається реалізацією організаційно-економічних заходів, які і складають сутність забезпечення. Варто зауважити, що з організаційної точки зору ці заходи набувають форми дій, які узгоджуються за часом, вартістю, ризиками та параметрами якості в рамках проектного підходу, а економічне забезпечення полягає у використанні відповідного інструментарію для обґрунтування доцільності здійснення цих заходів та вибору найкращої альтернативи.

Відповідно до забезпечення реалізації цілей організаційно-економічне забезпечення передбачає розробку та впровадження механізмів ідентифікації та гармонізації цілей підсистеми менеджменту персоналу відповідно до потреб підприємства та їх декомпозицію на окремі підсистеми планування, мотивації, адаптації, розвитку, руху тощо. Так, при необхідності диверсифікації діяльності підприємства або розширення його географічної присутності на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємства потребує не лише збільшення штату, але і зміни та підвищення кваліфікації. Цей процес вимагає постановки цілей для HR-відділу щодо планування, комплектування штату та організації навчання співробітників. Відповідно, цілі мають бути узгоджені з усіма підрозділами підприємства, які залучені до змін. З боку лінійних менеджерів очікується новий профіль компетентності

для посад, який має бути реалізований в рамках підвищення кваліфікації. Організаційно-економічне забезпечення передбачає пошук можливості навчання всередині підприємства чи зовні, створення власного підрозділу з розвитку кадрів при економічному обґрунтуванні доцільності виділення коштів на його створення (відділ, штат, обладнання, методичне забезпечення тощо) або виділення коштів на зовнішнє навчання. В даному процесі досягнення поставлених цілей неможливе без інформаційно-комунікаційної складової цього забезпечення: саме наявність необхідної інформації щодо вартості навчання зовні та всередині та потреби у підготовці кадрів в майбутньому дозволяє здійснити аналіз та отримати висновки. Комунікації виступають головним інструментом узгодження інтересів всіх сторін. В цьому ж розрізі розуміється і узгодження інтересів зацікавлених сторін в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу. Всі зацікавлені сторони мають розуміти свою роль в даному процесі відносно їх внеску та очікуваних результатів, що може бути забезпечено лише шляхом впровадження та реалізації функціонування комунікаційної мережі, яка об'єднує всі сторони та забезпечує узгодження в розумінні цілей, власного внеску та очікуваних вигід. Крім інформаційно-комунікаційної складової варто виокремити фінансову, яка передбачає аналіз існуючих власних джерел фінансування зазначених організаційно-економічних заходів та можливості залучення кредитних коштів.

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

показників оцінювання ефективності менеджменту персоналу для досліджуваного підприємства.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення, з нашої точки зору, має бути представлено такими основними складовими: безпосередньо заходами в процесах менеджменту персоналу для підвищення ефективності їх діяльності, економічним забезпеченням, яке об'єднує методичне та ресурсне, та організаційним, яке включає внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне (рис. 1.1). Особливу роль в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу відіграє синтезований капітал який особи є інтелектуальний, соціальний та людський.

Незважаючи на те, що він є відносно новим поняттям в економічній науці, ряд фундаментальних досліджень, щодо його сутності, структури, особливостей вимірювання вже здійснено та представлено у відповідних наукових працях [46, 47, 48, 50, 51, 52]. Вплив цих трьох видів капіталу запропоновано в роботі Н. Л. Гавкалової [53], де зазначено, що людина є носієм цих капіталів що синтезує комплексне управління нею та самоуправління і формує основу соціально економічного механізму ефективності менеджменту персоналу. Крім того дослідником доведено необхідність розвитку інтелектуального капіталу підприємства для підвищення ефективності менеджменту персоналу. Особливу увагу варто приділити запропонованим напрямом підвищення ефективності менеджменту персоналу: організаційним, інтелектуалозначущим та інноваційно-інвестиційним, які відповідають функціями регулювання та контролю, що базується на мотивації до нарощення і ефективного використання трьох складових інтелектуального капіталу (персональний, технологічний та клієнтський) з викривленням власності працівників та підприємства. В дослідженні автор обґрунтовує необхідність інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу та доводить необхідність постійного розвитку та підвищення кваліфікації кадрів.

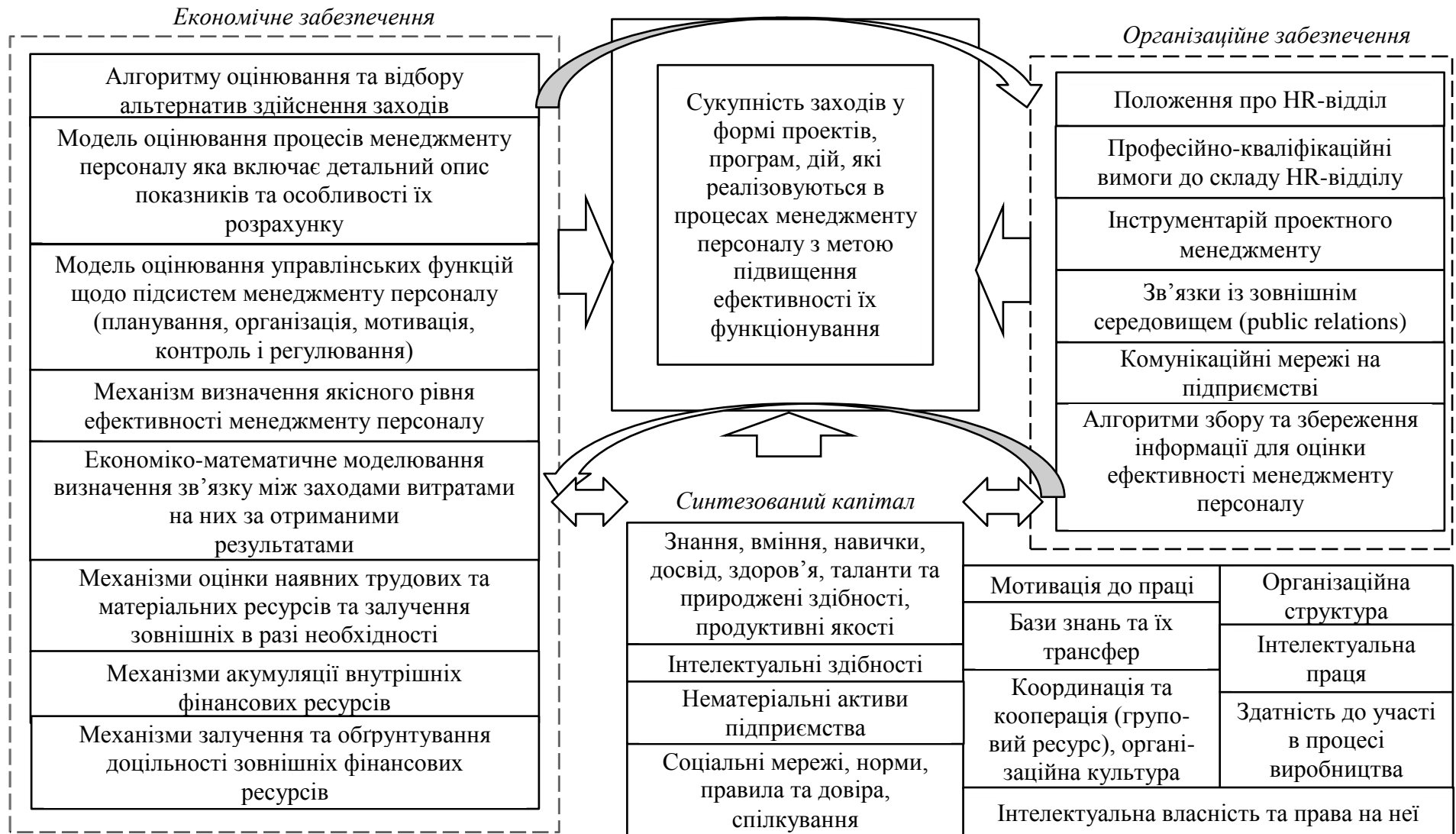


Рис. 1.1. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу

В структурі синтезованого капіталу лише окремі складові не відносяться безпосередньо до персоналу та можуть розглядатися як окремий об'єкт для управління: об'єкти інтелектуальної власності, інформаційні мережі, інфраструктурні активи та окремі види нематеріальних активів. Всі інші активи або безпосередньо належить людині, або являються правом спільної власності як з боку підприємства, так і з боку працівників. Отже формування, накопичення та використання синтезованого капіталу безпосередньо пов'язано з професійною діяльністю працівників переважно інтелектуаломіського характеру. Таким чином, персонал виступає джерелом синтезованого капіталу (розробка ноу-хау отримання авторських прав формування позитивного іміджу підприємства в очах контрагентів шляхом формування ефективних зовнішніх комунікаційних зв'язків тощо), його носієм (знання, вміння, навички, компетентності, які використовуються в процесі трудової діяльності для належного виконання своїх обов'язків: виготовлення високоякісної продукції, дотримання строків договорів тощо) та розповсюджувачем (унікальні ключові компетентності, які формуються у кадрів, створюють власну систему знань на підприємстві, що в рамках їх трансферу дозволяє поширювати їх всередині колективу створюючи неповторну конкурентну перевагу).

В рамках запропонованої схеми організаційно-економічного забезпечення (рис. 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, а його інформаційно-комунікаційні складові, які в першу чергу забезпечують трансфер внутрішніх знань та ефективні комунікації між працівниками на підприємстві, доцільно віднести до організаційної складовою запропонованого нами забезпечення.

Використання активів синтезованого капіталу в підсистемах менеджменту персоналу та для вдосконалення управлінських функцій



відповідно до запропонованої моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу запропонованої в попередньому розділі дозволяє покращувати показники ефективності менеджменту персоналу, підвищувати його рівень та в цілому сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

## Висновки до розділу 1

1. Для обґрунтування авторського бачення сутності ефективності менеджменту персоналу в роботі було проаналізовано ряд суміжних категорій таких як: «ефективність», «ефективність діяльності підприємства», «економічна ефективність» та «ефективність промислового виробництва». Шляхом виокремлення ключових характеристик із зазначених понять було 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. Узагальнюючі критерії ефективності та існуючі підходи до розуміння ефективності було запропоновано ключові підходи (цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний), кожен з яких відображає окремий критерій.

Аналіз існуючих підходів до тлумачення менеджменту персоналу як процесу, управлінської діяльності, наукового напрямку та системи та виокремлення її ключових складових дозволив визначити найбільш розповсюджені концепції менеджменту персоналу які об'єднують використання трудових ресурсів, концепцію управління персоналом, управління людськими ресурсами, соціальний менеджмент та 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 керуючої системи на керовану, що передбачає прийняття відповідних управлінських рішень, що базується на науково-теоретичних та методологічних засадах.

Поєднуючи результати науково-теоретичного узагальнення сутності поняття «ефективність» і «менеджмент персоналу» та шляхом проведення морфологічного аналізу досліджуваного поняття, було запропоновано авторське бачення: як ефективності управлінського впливу, представленого функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідно до зазначених процесів, що набуває форми специфічного інструментарію (принципів, методів, засобів та видів забезпечення), що базується на комплексному підході, який об'єднує цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та активний.

2. Беручи до уваги відсутність єдиного бачення оцінювання ефективності менеджменту персоналу, проведено узагальнення існуючих підходів, таких авторів як: Л. В. Балабанова, Б. І. Беккер, Н. Л. Гавкалова, Г. Герасименко, О. Герасименко, Г. О. Дудукало, О. П. Єгоршин, І. О. Касаткін, Л. В. Карташова, А. В. Крамаренко, М. І. Круглов, Ю. В. Кудіна, Н. В. Нечева, Ю. Г. Одегов, А. Ю. Осіпова, О. З. Редьква, О. В. Сардак, В. Ф. Семенов, О. В. Стельмашенко, Д. Ульрих, Дж. Філіпс, Я. Фітценц, А. Х'юзлід, Р. Д. Якубів, що дозволило виділити дві основні групи концепції оцінювання. В рамках першої групи дослідники виділяють складові оцінки відповідно до авторського бачення структури системи менеджменту персоналу та її взаємодії з іншими підсистемами підприємства. Друга група дослідників розглядає складові менеджменту персоналу відповідно до досягнення поставлених цілей. Дотримуючись першого підходу, запропоновано авторську модель оцінювання ефективності менеджменту персоналу, яка передбачає аналіз управлінського впливу в рамках підсистеми управління шляхом оцінювання функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання на підсистему процесів

менеджменту персоналу, які об'єднують HR-стратегію, відбір, набір і найм кадрів, адаптацію, оцінку, рух, розвиток персоналу і винагороду. Дана модель передбачає окрему оцінку зазначених процесів з використанням кількісних методів та якісний аналіз функції управління з використанням експертних методів оцінювання. Загальний результат отримується шляхом поєднання отриманих значень за процесами та за функціями управління, що і обумовлює сукупність рекомендацій для підприємств, які досліджуються.

3. Для обґрунтування сутності організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу було здійснено аналіз існуючих підходів до розуміння змісту поняття «організаційне забезпечення», що дозволили виокремити такі ключові підходи його розуміння: як сукупності документів, заходів і методів, структури управління або організаційної структури, створення умов та інтегральний підхід. Узагальнюючи отримані результати 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 та економічні стимули, що направлені на відповідний об'єкт для здійснення аналізу та оцінки економічної ефективності для досягнення економічної доцільності. Аналіз існуючих підходів до визначення сутності організаційно-економічного забезпечення дозволив виокремити ключові визначення даного поняття, яке представлено безпосередньо заходами для реалізації в процесах менеджменту персоналу для підвищення ефективності їх діяльності, економічним забезпеченням, що об'єднує методичне та ресурсне, та організаційним, яке включає внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне. Також 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.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [20, 21, 24, 25, 289, 30, 31, 280].

Список використаних джерел: [1, 4, 5, 9, 10, 15, 16, 18, 33, 38, 39, 47, 48, 49, 51, 52,53, 54, 55, 56, 58, 62, 63, 65, 67, 68, 77, 78, 81, 84, 85, 88, 90, 91, 96, 98, 100, 104, 105, 110, 112, 114, 118, 127, 128, 130, 131, 132, 135, 138, 139, 141, 147, 150, 151, 156, 163, 167, 168, 171, 179, 187, 191, 192, 198, 203, 214, 217, 223, 224, 245, 253, 255, 258, 262, 267, 270, 275, 276, 280, 286].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 2.1. Аналіз соціально-економічних передумов забезпечення ефективності менеджменту персоналу

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

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

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

Отже, забезпечення ефективності менеджменту персоналу ґрунтується на дотриманні Конституції України [119], а також регламентується нормативно-законодавчими документами України: Кодексом законів про працю [116], Господарським кодексом [70], Цивільним кодексом [259], Законом України «Про зайнятість населення» [208], Законом України «Про оплату праці» [209], Законом України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [206], Законом України «Про авторське право і суміжні права» [205], Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [207] тощо.

Проблема забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах є актуальною в контексті Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. [230], Програми сприяння зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2017 року [210]. Окрім державних програм та стратегій, не останню роль відіграють і регіональні, які спрямовані, в першу чергу, на створення умов, що забезпечують гідне життя і вільний розвиток кожної особистості.

З огляду на непросту нинішню політичну та економічну ситуацію в Україні важливою передумовою забезпечення ефективності менеджменту персоналу в контексті затверджених державних програм є врахування таких чинників, як [230, 210, 175]:

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

Таблиця 2.1

### Динаміка середньомісячної заробітної плати [84]

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, наприклад, в

2017 році 47,04 грн., що на 13,02 грн. більше (38,3%) порівняно з 2016 роком. Найвищий рівень оплати мали працівники віком 25-44 років, найнижчий – працівники віком до 25 років та віком 60 років і старше [84]. Така низька заробітна плата для молоді пояснюється браком кваліфікації та практики на початку професійної кар'єри. Що стосується працівників-пенсіонерів – така тенденція вказує на зосередження їх зайнятості на низькооплачуваних роботах.

Такий рівень заробітної плати для працівника – це головний мотиваційний чинник, який стимулює його підвищувати кваліфікацію і розвивати творчий потенціал.

Слід констатувати про те, що незважаючи на зростання заробітної плати у 2017 році порівняно з попередніми роками в усіх видах економічної діяльності, має місце міжгалузєва диференціація у рівнях оплати праці. Так, найбільшу місячну заробітну плату в Україні в 2017 році отримували працівники авіації (31088 грн), фінансових та страхових установ (12865 грн), працівники, що займаються інформацією та телекомунікаціями (12018грн.). Разом з тим місячна заробітна плата зайнятих поштовою та кур'єрською діяльністю, охороною здоров'я та наданням соціальної допомоги залишається найнижчою в середньому по економіці (3851 грн та 4977 грн відповідно). Така диференціація розмірів заробітної плати за видами економічної діяльності є базовим чинником міжрегіональних відмінностей. Як і протягом досліджуваних років, найвищу заробітну плату в 2017 році мали працівники підприємств (організацій, установ) м. Києва (11135 грн), а також регіонів, де зосереджені підприємства науково-виробничого комплексу країни, а саме Донецької (7764 грн), Київської (7188 грн), Запорізької (6863 грн) та Дніпропетровської (6939 грн) областей. Найнижчий рівень заробітної плати спостерігається у працівників підприємств Тернопільської (5554 грн), Чернігівської (5636 грн), Чернівецької (5621 грн) областей.

Разом із позитивною тенденцією зростання середньої заробітної плати зайнятого населення спостерігається ще більше зростання індексу споживчих



цін. Так, 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.

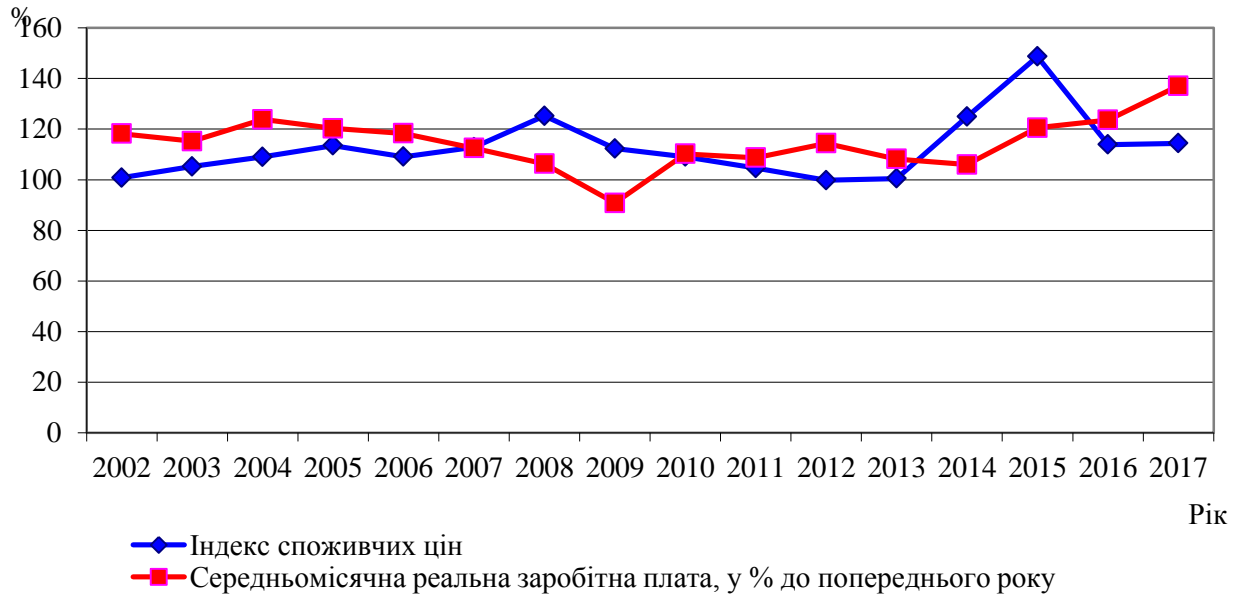


Рис. 2.1. Динаміка темпу зростання середньомісячної заробітної плати та індексу споживчих цін в Україні (побудовано за даними [84])

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 знаходились у відпустках без збереження заробітної плати. Проте, кількість працівників, переведених з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), збільшилась на 8,4%. Це не тільки вказує на планове скорочення витрат на персонал, але й негативно впливає на забезпечення ефективного менеджменту персоналу, адже неповна зайнятість не сприяє набуттю стійких навичок та вмій.

Враховуючи трансформацію умов та 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 році, порівняно з 2015 роком, зменшився з 64,7% до 64,2% (у населення віком 15–70 років з 56,7% до 56,3%). У кількісному виразі чисельність зайнятого населення (працездатного віку) за досліджуваний період знизилась на 115,9 тис. осіб та склала 15,626 млн. осіб (рис. 2.2). Кількість безробітних (за методологією МОП) працездатного віку у 2016 році порівняно з 2015 роком, збільшилась на 23,5 тис. осіб та становила 1,677 млн. осіб.

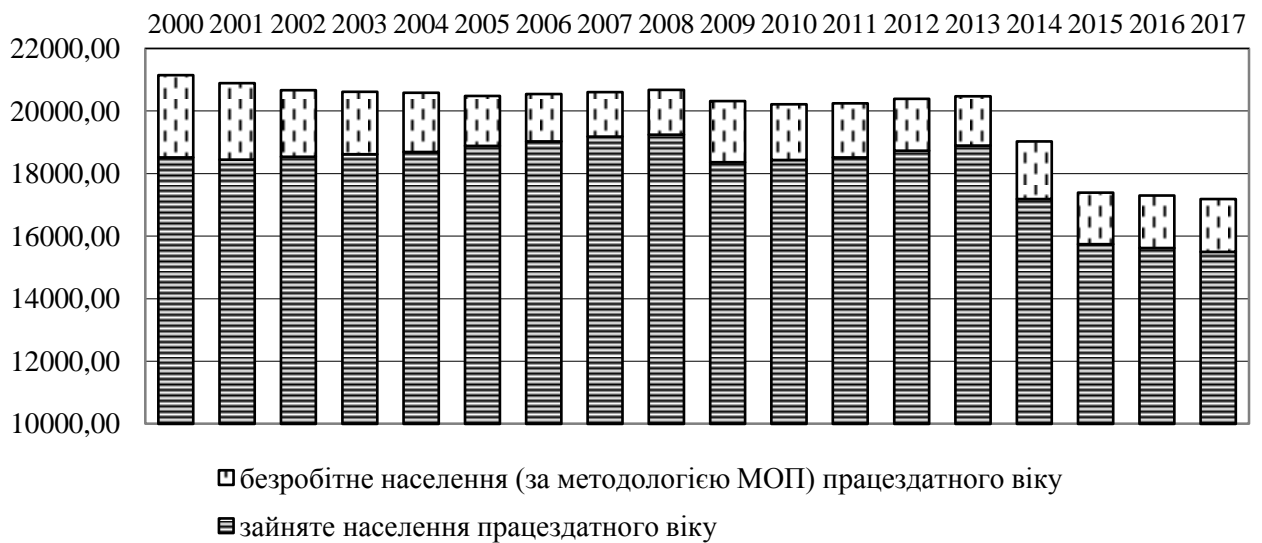


Рис. 2.2. Динаміка економічно активного населення України (побудовано за даними [84])

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

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

Необхідно зазначити, що головним показником соціальної напруги зайнятого населення є заборгованість із виплат заробітної плати. Аналізуючи її динаміку, яка представлена на рис. 2.3, констатуємо, що на початок 2014

року заборгованість з виплат заробітної плати досягла позначки 2007 року і склала 808,2 млн. грн., що на 9,6% менше, ніж на 1.01.2013 р. Але, починаючи з 2014 р. спостерігається негативна тенденція збільшення заборгованостей населенню.

Слід також акцентувати увагу, що кількість працівників, переведених з економічних причин на неповний робочий день (тиждень) у 2016 році скоротилася на 277,9 тис осіб та становила 5,9% середньооблікової кількості штатних працівників (464,2 тис. осіб) [84]. При цьому, серед працівників, переведених з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), кожен шостий – працівник підприємств промисловості.

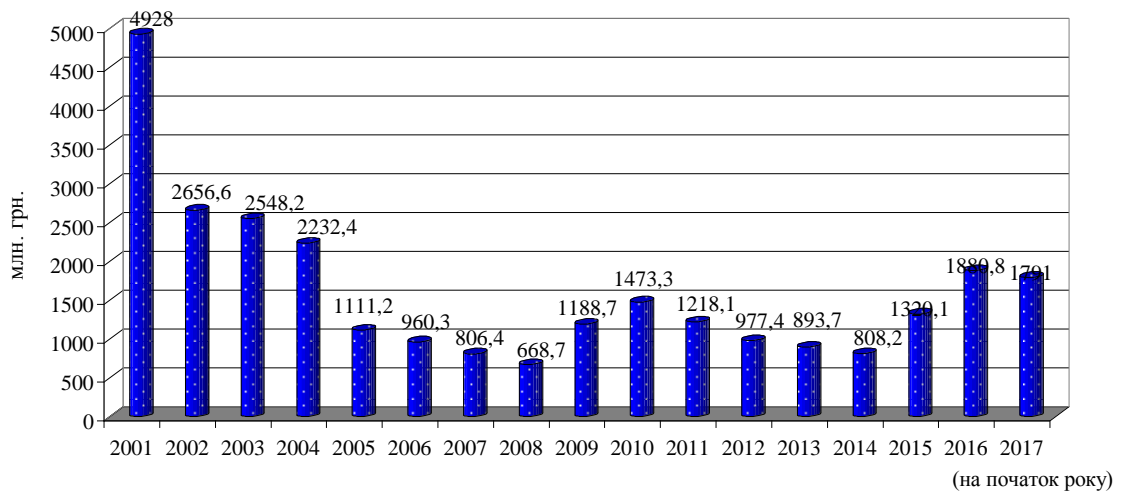


Рис. 2.3. Динаміка заборгованості з виплати заробітної плати в Україні (станом на 1 січня відповідного року) (побудовано за даними [84])

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

Досліджуючи умови забезпечення ефективності менеджменту персоналу важливим є аналіз освітньо-кваліфікаційного потенціалу зайнятого персоналу. Освітньо-кваліфікаційний потенціал зайнятого населення відповідає наступним кількісним показникам: 55,2% з них мають вищу освіту (у тому числі 36,2% – повну вищу), ще 21,8% – професійно-технічну, лише 4,9% мають рівень освіти нижче повної загальної середньої. Серед жінок частка осіб з вищою освітою сягає 62,6%, у тому числі 39,6% мають повну вищу освіту (у чоловіків відповідно 46,6% та 32,2%) [204].

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

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

Як зазначають вчені [44, с. 50], у більшості учасників регіонального ринку праці зафіксована недостатня сформованість або навіть практична відсутність мотивів розвитку (самовдосконалення, кар'єри, творчості), яка є найбільш несприятливою саме для молоді, оскільки звужує, примітивізує їх майбутній трудовий шлях, що, у свою чергу, може призводити до серйозних порушень особистісного функціонування, в тому числі із соціально небезпечними наслідками.

Окрім цього, аналіз даних 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 країни, її мобільною та продуктивною робочою силою. Разом з тим

відсутність досвіду, як важливий критерій відбору багатьох роботодавців, дестабілізує молодіжний ринок праці.

Отже, проведений аналіз факторів економічного та соціального середовища, дозволяє акцентувати увагу на таких позитивних змінах на ринку праці у 2017 році в порівнянні з іншими роками [84]:

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 проектах, пов'язаних зі створенням та відновленням інфраструктури;

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

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

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

значна 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, у порівнянні з іншими країнами;

скорочення персоналу, що відбувається без одночасної організації зайнятості вивільнених працівників, через модернізацію технологічних процесів.

Необхідно зазначити, що одним із результатів успішного використання інтелектуального капіталу є обсяги виконаних наукових та науково-

технічних робіт (табл. 2.2), які зросли у 2015 році у порівнянні з 1996 роком більш ніж у 10 раз, але поряд з тим питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП знизилася з 1,36% у 1996 році до 0,64 % у 2015 році, що свідчить про негативні тенденції, пов'язані з недостатністю обсягів виконання відповідних робіт.

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

Таблиця 2.2

**Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт [84]**

Період	Всього, 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.	
1996	1111,7	140,6	321,6	606,9	42,6	1,36
1997	1263,4	188,5	309,2	693,7	72,0	1,35
1998	1269,0	205,5	297,5	682,8	83,2	1,24
1999	1578,2	220,5	330,4	918,6	108,7	1,21
2000	1978,4	266,6	436,7	1106,3	168,8	1,16
2001	2275,0	353,3	304,9	1317,2	299,6	1,11
2002	2496,8	424,9	343,6	1386,6	341,7	1,11
2003	3319,8	491,2	429,8	1900,2	498,6	1,24
2004	4112,4	629,7	573,7	2214,0	695,0	1,19
2005	4818,6	902,1	708,9	2406,9	800,7	1,09
2006	5354,6	1141,0	841,5	2741,6	630,5	0,98
2007	6700,7	1504,0	1132,6	3303,1	761,0	0,93
2008	8538,9	1927,4	1545,7	4088,2	977,7	0,90
2009	8653,7	1916,6	1412,0	4215,9	1109,2	0,95
2010	9867,1	2188,4	1617,1	5037,0	1024,6	0,90
2011	10349,9	2205,8	1866,7	4985,9	1291,5	0,79
2012	11252,7	2621,9	2057,7	5369,9	1203,2	0,80
2013	11781,1	2695,5	2087,8	5772,8	1225,1	0,80
2014	10950,7	2475,2	1910,2	5341,5	1223,8	0,69
2015	12611,0	2465,6	2271,3	6523,0	1351,1	0,64
2016	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

Адже впровадження сучасних технологій у виробництво зумовлює підвищення вимог з боку підприємства до знань, умінь, навичок працівників,

підвищення їх освітнього та кваліфікаційного рівня. У зв'язку з цим вплив факторів технологічного середовища на процес забезпечення ефективності менеджменту персоналу є найбільш значимим. Суттєвим результатом використання інтелектуального капіталу також є інноваційна активність підприємств, яка в 2017 році характеризується негативними тенденціями. Аналіз даних Державної служби статистики України дозволяє встановити, що у 2017 році інноваційною діяльністю у промисловості займалися 16,2% у загальній кількості промислових підприємств, що на 2,7% менше порівняно з 2016 роком.

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

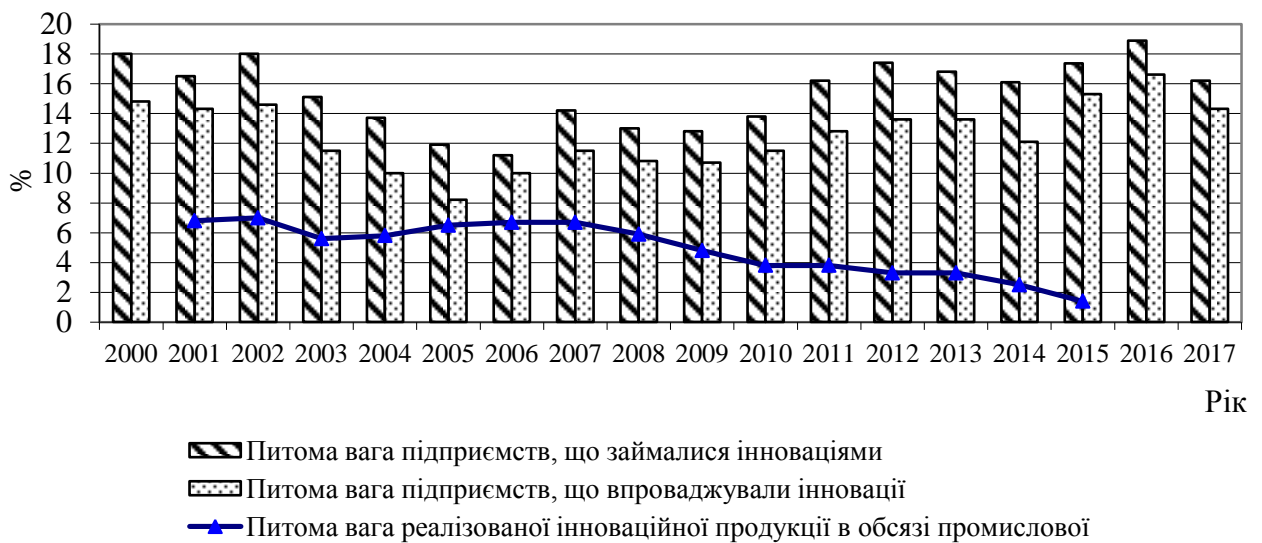


Рис. 2.4. Динаміка показників інноваційної активності промислових підприємств України (побудовано за даними [84])

Аналізуючи рис. 2.4, акцентуємо увагу також на скороченні темпів впровадження інноваційних процесів та нових видів продукції, що призвело до зниження питомої ваги підприємств, що працювали та впроваджували інновації.

Разом з тим, вітчизняні підприємства, які здійснюють комплексну модернізацію та автоматизацію виробництва, віддають перевагу освоєнню виробництва інноваційних видів продукції замість впровадження нових технологічних процесів, що, у свою чергу, є перспективним напрямом забезпечення подальшого розширення та оновлення продукції підприємств (табл. 2.3). Дослідження стану впровадження інновацій на промислових підприємствах дозволило встановити, що кількість впроваджених нових технологічних процесів протягом 2006-2011 рр. щорічно зростала у середньому на 15-20%, проте питома вага маловідхідних та ресурсозберігаючих процесів мала тенденцію до поступового скорочення з 44,68% у 2007 р. до 20,6% у 2011 р.

Таблиця 2.3

**Показники впровадження інновацій на промислових підприємствах України (складено за даними [84])**

Рік \ Показники	Впроваджено нових технологічних процесів	з них маловідхідні, ресурсозберігаючі, %	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

Разом з тим у 2016 р. частка цих технологічних процесів зменшилась та становила 21,44%, при цьому кількість впроваджених технологічних



процесів зростає в 2,87 рази. Це вказує на недостатню актуальність питань уникнення забруднення навколишнього середовища та економії природних ресурсів. Окрім цього, очевидною тенденцією є вкладання коштів в технологічні процеси, які дозволяють зберігати сировинні та енергетичні ресурси і, разом з тим, забезпечувати високу якість продукції.

Але зазначимо, що все-таки керівництво більшості українських підприємств дотримується тих традицій управління, які були сформовані ще за радянських часів. Замість орієнтації на виробництво високоякісної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та світовому ринку, керівники акцентують увагу на виготовленні продукції без застосування творчого підходу, що, у свою чергу, дозволяє їм економити кошти. Тому через відсутність необхідних інституційних змін і слабку мотивацію трудового поведінка більшості працівників України залишається пасивною та характеризується очікуванням результатів подальших економічних і соціальних реформ [167, с. 209].

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

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

постійний обмін знаннями між персоналом що сприяє зростанню їх компетенції;

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

підтримка правового захисту суттєвих поліпшень завдяки патентуванню;

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

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

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

підтримка та стимулювання інноваційних процесів які націлено на поліпшення якості;

підтримка актуального рівня інформаційного забезпечення персоналу у межах їх доступу;

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

У регіональному розрізі частка інноваційних активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств (рис. 2.5) є нерівнозначною.

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

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

Майже 75% українських інноваційно активних підприємств одним з пріоритетних напрямів інноваційної діяльності вважають придбання програмного забезпечення, обладнання та машин для виробництва нових або вдосконалених продуктів і послуг.

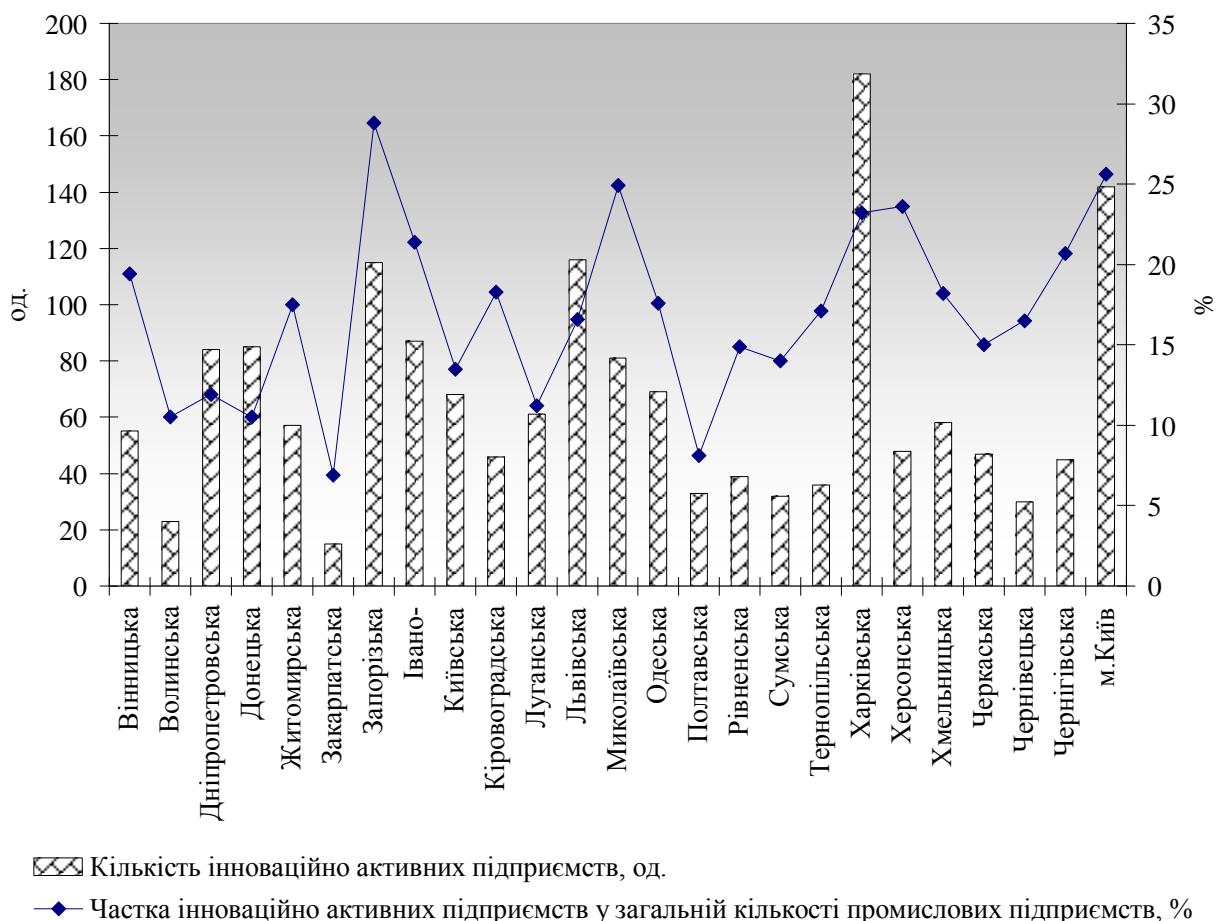


Рис. 2.5. Інноваційна активність у регіонах України за 2017 р. (побудовано за даними [84])

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

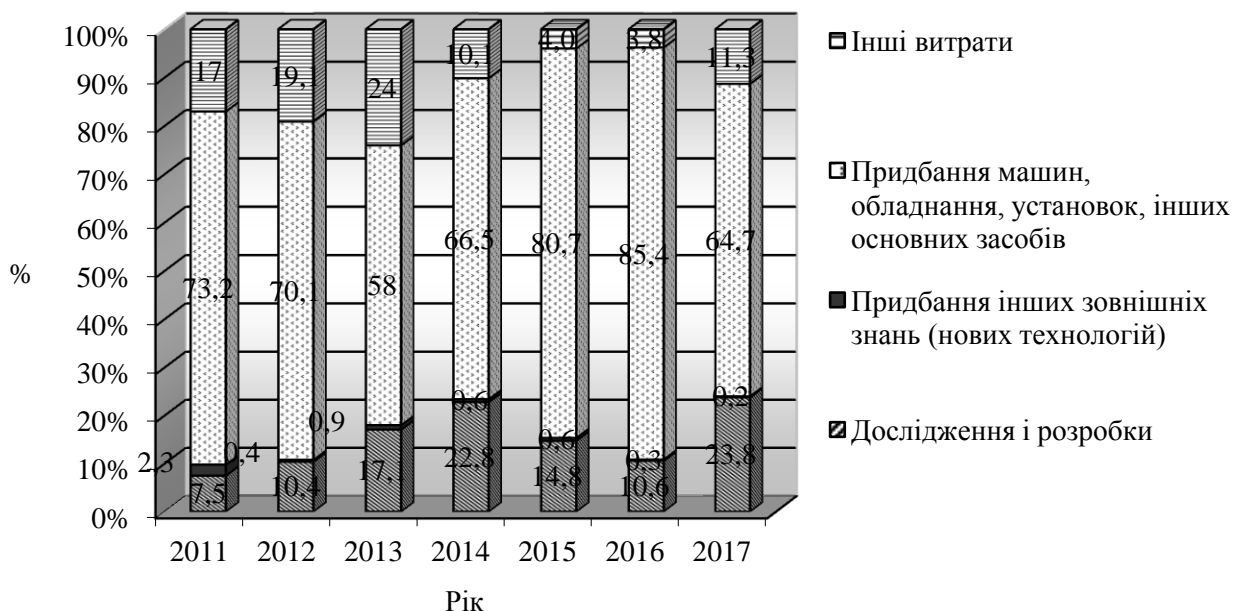


Рис. 2.6. Розподіл обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності в Україні (побудовано за даними [84])

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

Отже, слід зауважити, що досить вагома частка підприємств проводила навчання та підготовку персоналу для розроблення і/або впровадження ними нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, здійснювала ринкове запровадження інноваційних продуктів та послуг, включаючи ринкове дослідження і проведення рекламної кампанії, здійснювала процедури та технічну підготовку до запровадження нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, які ще не були представлені, виконувала науково-дослідні роботи (НДР) [90]. Це підтверджує поступові процеси формування та капіталізації синтезованого капіталу, та відповідно сприятливі передумови забезпечення ефективності менеджменту персоналу та доводить своєчасність даного дослідження стосовно порушеної проблематики.

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

Оскільки переважним джерелом створення передумов для здійснення інноваційних витрат і, відповідно, стимулом для забезпечення ефективного менеджменту персоналу є фінансування, визначено, що негативні тенденції у сфері розвитку інноваційної діяльності пов'язані, у першу чергу, з низьким рівнем фінансування суб'єктів господарювання. Надходження коштів на розвиток інноваційної діяльності вітчизняних підприємств протягом останніх років до 2015 року є незначними та регресним, особливо це стосується коштів із державного бюджету (рис. 2.7).

Але в 2016 році на інновації промислові підприємства витратили 23,23 млрд. грн. (більше в 1,68 рази порівняно з 2015 р. – 13,8 млрд. грн.), що

вказує на збільшення фінансування інноваційної діяльності більшості українських підприємств та підтверджує їх високу інноваційну активність.

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

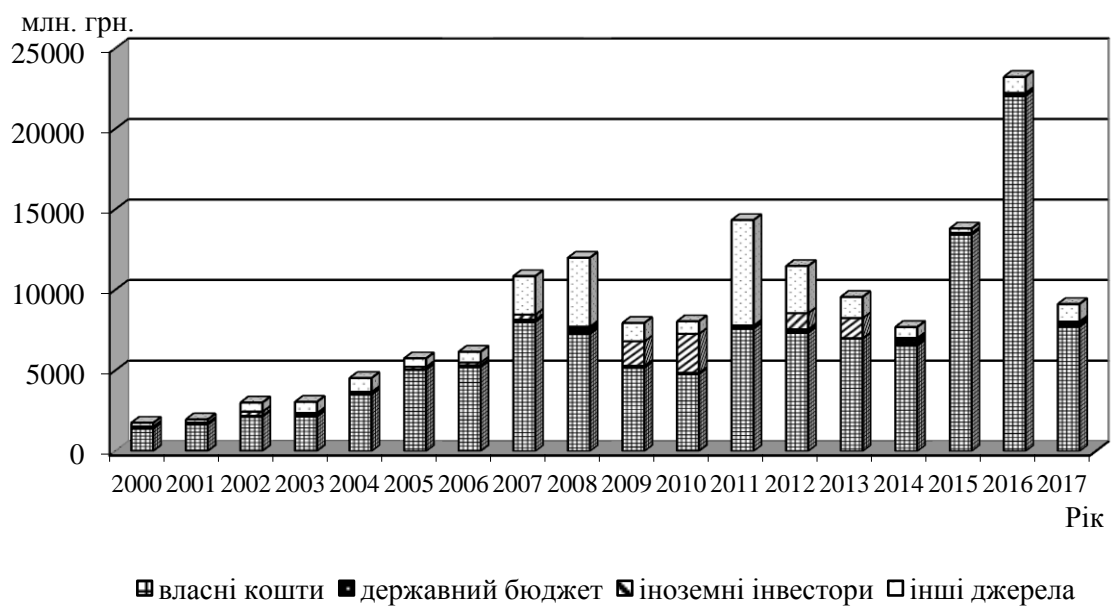


Рис. 2.7. Джерела фінансування інноваційної діяльності України (побудовано за даними [84])

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

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

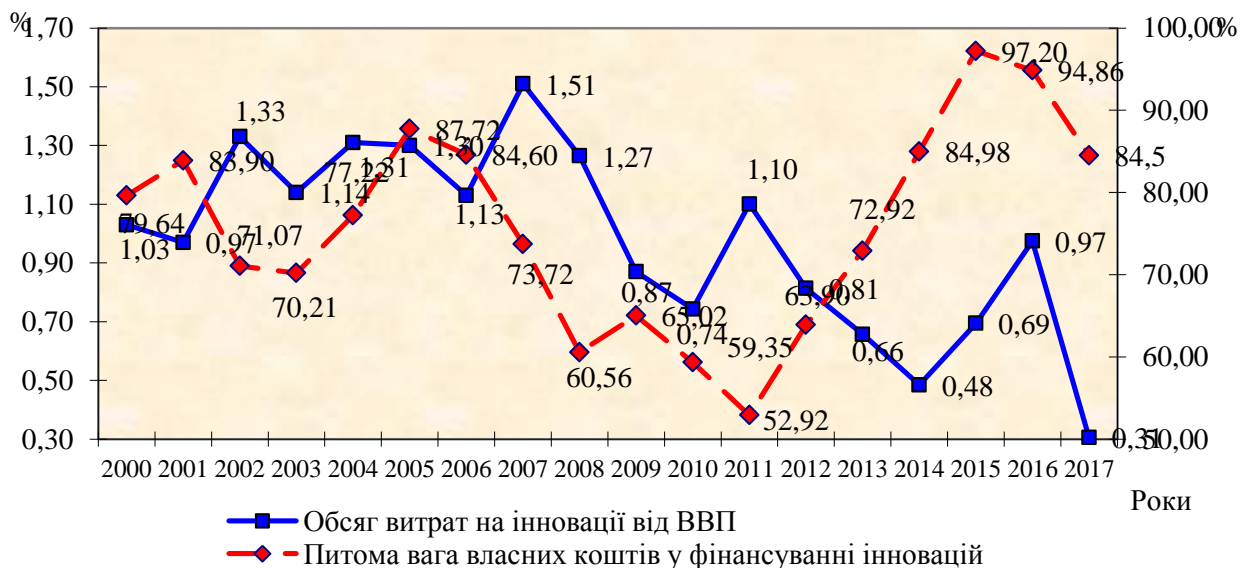


Рис. 2.8. Динаміка показників фінансування інновацій (розраховано та побудовано за даними [84])

З аналізу рис. 2.8 необхідно зазначити, що в 2017 році частка витрат на інновації складала лише 0,31% від ВВП, що свідчить про критично низький стан фінансування науково-прикладних досліджень в Україні, який, у свою чергу, без впровадження дієвих заходів може призвести до скорочення інноваційного потенціалу країни.

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

Отже, головними проблемами в інноваційній сфері є [74; 84]:  
низький рівень розвитку інфраструктури інноваційної діяльності;  
відсутність бюджетної підтримки інноваційних проектів та ефективних податкових стимулів для інвестування в новітні технології;  
низька інноваційна культура;  
відсутність необхідних фінансових інституцій підтримки впровадження інноваційних проектів.

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

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

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



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

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

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

*Таблиця 2.4*

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

Група факторів	Фактор	Вплив на забезпечення ефективності менеджменту персоналу	
		Позитивний – активізуюча дія	Негативний – деактивізуюча дія
Політико-правові	Недосконалість законодавчої бази		Наявність слабких місць щодо захисту права інтелектуальної власності
	Неврегульованість деяких питань нормативно-правової бази		Недостатні обсяги фінансування державних програм, а також неефективність використання коштів
	Політична нестабільність		Відсутність реального захисту економічних, інтелектуальних і духовних інтересів людини
Економічні	Нестабільна економічна ситуація та наявність інфляції		Знецінення грошових коштів працюючого населення
	Незадовільний рівень оплати праці		Відсутність бажання у працівників підвищувати професійно-кваліфікаційний рівень

## Продовження таблиці 2.4

Група факторів	Фактор	Вплив на забезпечення ефективності менеджменту персоналу	
		Позитивний – активізуюча дія	Негативний – деактивізуюча дія
	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 числа людей пенсійного та передпенсійного віку
	Висока якість та рівень освіти населення	Відсутність проблем з освоєнням передових технологій	
Соціальні	Недієвість механізму спонукання персоналу до інтелектуально-інноваційної діяльності		Відсутність творчості у зайнятого населення стосовно розробки 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 факторів зовнішнього середовища дозволило визначити тенденції впливу на макrorівні, які є вкрай негативними. Враховуючи неможливість визначення рівня організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що пов'язано з розрізненістю та обмеженістю існуючої інформаційної бази дослідження, слід виявити першочергову необхідність розроблення прогресивного

інструментарію оцінки окремо організаційної та економічної складових забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

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

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

Детальний аналіз сучасних економічних робіт з даної проблематики [41; 56; 13; 82; 114; 217], який було здійснено у розділі 1, підтверджує наявність безлічі підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу промислових підприємств, на що вказує відсутність схожості в існуючих трактуваннях сутнісних характеристик цього поняття. Комплексно вивчаючи категорію «ефективність» [282; 122; 153] було виявлено, що вся різноманітність досліджених міркувань стосовно даного поняття базується на виокремленні напрямів функціонування системи менеджменту підприємства. Враховуючи це, можна відзначити, що доцільно розглядати різні види

ефективності менеджменту персоналу підприємства, серед яких найбільш впливовими є: економічна, соціальна, організаційна, управлінська.

Детальне вивчення та систематизація напрацювань відомих вчених у галузі менеджменту персоналу [13; 17; 39; 68; 214; 223; 5; 10; 58; 110; 187; 148; 214; 217; 186; 196; 136; 170; 256; 33; 34; 106] дозволили узагальнити та обґрунтувати існуючі підходи щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. Їх ґрунтовний аналіз дав можливість визначити 4 напрямки: 1) системний підхід (Т. Балановська, Н. Беляцькій, Р. Вдовиченко, І. Горбачова, Т. Мостенська, В. Рульєв, Т. Сергієнко Ю. Сурмін, Р. Хасті); 2) цільовий підхід (О. Амосов, М. Армстронг, Л. Балабанова, В. Галенко, Д. Гест, Дж. Іванцевич, Дж. Коул, А. Лобанов, Г. Одінцева, И. Макарова, В. Рульєв, И. Самигін, О. Сардак); 3) витратний підхід (Ю. Одегов, Л. Карташова, Г. Побережна); 4) ресурсний (Л. Лазаренко, С. Мордовін, И. Хентце); 5) зацікавлених сторін (А. Азриліян, Т. Боровик, В. Жильченкова, Р. Марр, А. Фліастер).

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

Отже, враховуючи відсутність єдиного дієвого інструменту визначення рівня ефективності менеджменту персоналу, відповідно до запропонованої моделі оцінювання ефективності менеджменту персоналу розроблено

методичний підхід щодо оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, схема якого представлена на рис. 2.9.

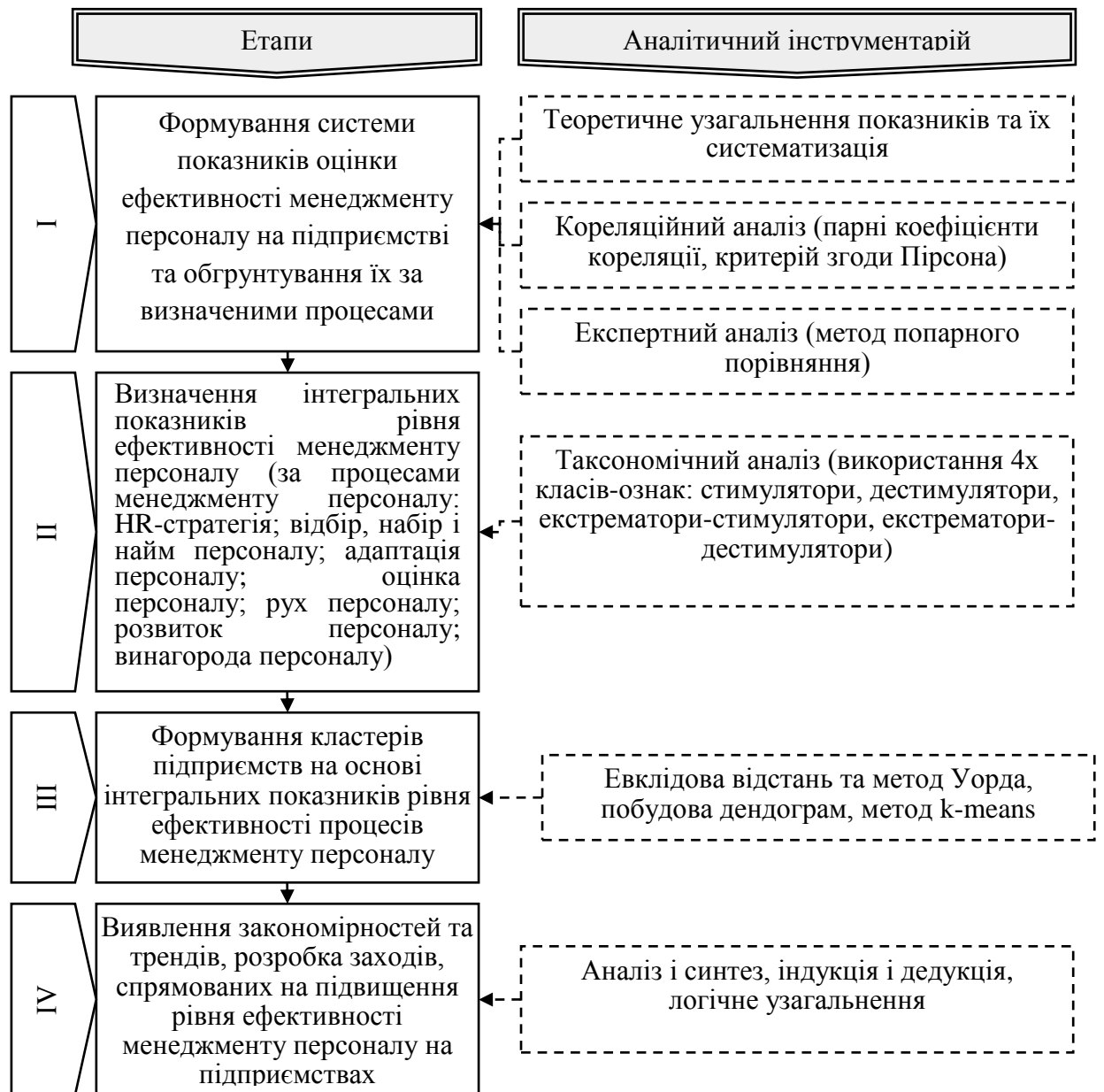


Рис. 2.9. Схема розробки методичного підходу щодо оцінки ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства

Зазначимо, що для кожного етапу було визначено аналітичний інструментарій (набір методів) для проведення дослідження й отримання якісних та коректних результатів. Застосування даного підходу щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу дозволяє не тільки визначити основні

закономірності та тренди, що існують на вітчизняних промислових підприємствах, але й використати отримані результати з метою вдосконалення забезпечення ефективності менеджменту персоналу на стратегічному та тактичному рівнях.

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

Так, у своїй роботі Г. Дудукало [94] ефективність управління персоналом визначає в розрізі дев'яти функцій управління персоналом за відповідними індикаторами: аналіз та планування персоналу; набір персоналу; відбір персоналу; атестація та оцінювання кадрів; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток і навчання персоналу.

Відомий російський вчений О. Єгоршин [98] використовує показники, що відображають «вузькі місця» в роботі персоналу, та пропонує розрахувати комплексний показник ефективності з використанням кількісних та якісних методів дослідження (кореляційного аналіз, експертні методи, розрахунок середньозваженого). Головною перевагою такого підходу до визначення ефективності менеджменту персоналу є можливість для підприємства визначити шляхи матеріального стимулювання персоналу.

Л. Ніколаєнко [180] також досліджує ефективність менеджменту персоналу з використанням широкого кола методів та дає їй статистичну оцінку з метою прогнозування виробітку на 1 працівника та плинності персоналу залежно від значень факторних показників (склад персоналу, розвиток персоналу, організаційно-структурні та соціальні показники).

Н. Гавкалова відповідно до представленого в дослідженні [53] соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу пропонує визначити головні рушійні сили (фактори), що впливають та обумовлюють рівень ефективності менеджменту персоналу та дослідити величини цих факторів на підприємствах. Тим самим стає можливим

прогнозування структурних змін ефективності менеджменту персоналу та визначення необхідності інвестування у розвиток інтелектуального капіталу.

В розрізі соціальної та економічної складових оцінює ефективність менеджменту персоналу у своїй роботі В. Соболев, тим самим залишаючи поза увагою інші складові ефективності менеджменту персоналу. Так, В. Лук'яничін запропонував склад показників, який усебічно відображає ефективність менеджменту персоналу в економічному, організаційному та соціальному аспектах [144]. Іншої точки зору дотримується А. Крамаренко, яка модифікувала та адаптувала традиційну систему збалансованих показників до завдань дослідження стратегічного управління персоналом вітчизняних підприємств, та виокремила наступні групи: економічна складова, мотиваційна складова, ефективність процесів управління персоналом та «розвиток/навчання». Акцентуючи увагу на нівелюванні основних недоліків існуючих підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу завдяки використанню запропонованого підходу, серед яких головним є відсутність механізму відбору показників для оцінки, автор, у свою чергу, по кожній складовій використовує необґрунтований комплекс показників.

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

Російські вчені М. Глазов, І. Фірова, О. Істоміна визнають правильною точкою зору про те, що найбільш загальними показниками ефективності менеджменту персоналу, можуть вважатися головні економічні показники діяльності підприємства [63, с. 180], до яких відноситься: продуктивність праці, зарплатоєність продукції, вартість персоналу управління на рубль реалізації продукції, прибуток на рубль реалізації продукції, відсоток плинності. Окрім цього, для більш ретельного аналізу і формулювання відповідних висновків можуть бути залучені додаткові показники оцінки

стану персоналу, які науковці пропонують згрупувати в такі основні групи: додаткові показники руху персоналу (коефіцієнти інтенсивності обороту з прийому, з вибуття, заміщення кадрів); показники техніки безпеки і виробничого травматизму (кількість травм і нещасних випадків); показники стану здоров'я працюючих (число профзахворювань, витрати за листками непрацездатності тощо); показники дисципліни праці (кількість запізнень на роботу, число пропусків днів роботи без поважних причин); показники задоволеності працею (коефіцієнти задоволеності, кількість поданих скарг, кількість конфліктів у відділах і робочих колективах, зростання укладених шлюбів і кількості народжених дітей); показники статево-вікової структури персоналу (кількість чоловіків і жінок серед працюючих, кількість і динаміка за віковими групами, кількість багатодітних матерів, неповних сімей тощо); показники кваліфікаційного складу кадрів (питома вага інженерно-технічних працівників, число працівників з вищою, середньою і іншою професійною освітою, середній тарифний коефіцієнт робітників і виконуваних робіт); показники творчого потенціалу кадрів (кількість поданих раціоналізаторських пропозицій, заявок на відкриття і винаходи, кількість нагород і почесних грамот за інновації); показники оцінки діяльності безпосередньо відділу управління персоналом (відповідність нормативу чисельності відділу в загальному числі працівників апарату управління підприємства, рівень співпраці відділу з іншими підрозділами організаційної структури управління (визначається кількістю регулярно проведених заходів), наявність у відділі штатних посад соціальних психологів, менеджерів по персоналу, використання ними сучасних методів науки управління персоналом, динаміка витрат по відділу на навчання, підвищення кваліфікації, стажування за кордоном, кількість розроблених відділом інструкцій, положень, методик з питань управління персоналом).

Досліджуючи напрацювання Н. Василенки та Г. Черевка, акцентуємо увагу на важливому висновку, зробленого в результаті факторного аналізу



ефективності використання персоналу: «головний резерв зростання продуктивності праці – збільшення оплати праці» [261].

В системі управління персоналом, на думку А. Дейнеки, особливе значення надається оцінці результативності праці. З метою підвищення об'єктивності, достовірності і точності вихідних оціночних даних він пропонує реалізувати наступне [82, с. 214]: обґрунтування стандартів результативності праці та критеріїв оцінки для кожного робочого місця; розробка процедури проведення атестації, яка встановлює, хто, коли і як буде її здійснювати; визначення співробітників, персонально відповідальних за проведення оцінки праці; збір необхідних даних про результативність праці працівників, які атестуються; розрахунок основних показників результативності праці працівників і обґрунтування оцінки; обговорення оцінки з працівником і прийняття рішення про результати атестації.

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

Із застосуванням сценарного підходу досліджує ефективність використання потенціалу економічних кадрів І. Зинов'єв. Особливістю його підходу є врахування факторів-індикаторів, цільових та управляючих факторів, що дозволяє: здійснити експерту оцінку взаємодії елементів системи «ефективність використання потенціалу економічних кадрів сільським господарством» – «елементи внутрішнього і зовнішнього середовищ соціально-економічного розвитку аграрного виробництва»; побудувати матриці прискорення і гальмування дії факторів; розробити когнітивну модель; визначити матриці суміжності й знаковоорієнтованого графа; змодельовати імпульсний процес на основі сценарного підходу [108].

Іншої точки зору додержується С. Олійник, який у своєму напрацюванні «Теорія та практика менеджменту персоналу» [188, с. 321] для визначення економічної ефективності стосовно менеджменту персоналу пропонує

оцінювати: досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого та мотивованого колективу; досягнення цілей, поставлених перед менеджментом персоналу, з мінімальними витратами коштів; вибір найбільш ефективних методів менеджменту персоналу, що забезпечують результативність самого процесу менеджменту.

Таким чином, узагальнений аналіз показників оцінки ефективності менеджменту персоналу (Додаток Б), дозволив зробити наступні висновки:

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

Необхідно акцентувати увагу, що визначити ефективність менеджменту персоналу не можливо тільки проводячи паралель між кількісними економічними показниками. Адже вимір ефективності не збільшує її автоматично, на думку Д. Кендрика [226]. Тому важливий комплексний підхід із застосуванням певних критеріїв, які дозволять зрозуміти наскільки ефективна система менеджменту персоналу. Так, ще М. Армстронг зазначав, що процес вимірювання результатів у вигляді досягнутого рівня ефективності в порівнянні з очікуваннями, фокусується на цілях, стандартах, критеріях та показниках ефективності [5, с. 275].

Відомий вчений О. Єгоршин до основних критеріїв ефективності менеджменту персоналу відносить економічну ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства, якість, результативність, складність праці, соціальна ефективність. Ґрунтовно доповнює цей перелік В. Лук'янихін, включивши економічність, якість, надійність, рівномірність.

С. Шекшня пропонує характеризувати ефективність управління персоналом за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [265, с. 273].

Відрізняються за своїм складом критерії ефективності, що запропоновані С. Олійником [188, с. 325]: термін окупності витрат; розміри приросту доходів; мінімум поточних витрат; максимум прибутку; мінімізація витрат на випуск продукції за рахунок витрат на робочу силу.

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

Таким чином, узагальнена характеристика ефективності процесів менеджменту персоналу та віднесення відповідних показників для їх оцінки представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

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

ЕПМП	Характеристика	Показники
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	Передбачає оцінку якості функцій, пов'язаних з розробкою кадрової політики і стратегій менеджменту персоналу, а також функцій, спрямованих на аналіз потенціалу персоналу та ринку праці в цілому	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ темп зростання продуктивності праці;</li> <li>➤ коефіцієнт трудової дисципліни;</li> <li>➤ відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом в загальному числі працівників апарату управління підприємства;</li> <li>➤ узагальнюючий показник ефективності виробництва</li> </ul>
Ефективність відбору, набору і найму персоналу	Передбачає оцінку організації кадрового планування діючого персоналу, планування і подальше прогнозування існуючої потреби в нових кадрах, визначення рівня організації найму працівників, забезпечення співбесіди, кількісну та якісну оцінку ефективності відбору і прийому на підприємство кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ коефіцієнт укомплектованості кадрами;</li> <li>➤ рівень забезпеченості підприємства кадрами;</li> <li>➤ частка посад закритих зовнішніми кандидатами;</li> <li>➤ темп зростання частки незакритих вакансій</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.5

ЕПМП	Характеристика	Показники
Ефективність адаптації персоналу	Передбачає оцінку швидкості введення в посаду нового працівника та його пристосування до нової корпоративної культури, визначення результативності здійснення заходів, спрямованих на адаптацію нових кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ коефіцієнт адаптації;</li> <li>➤ коефіцієнт проходження випробувального терміну;</li> <li>➤ темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу;</li> <li>➤ частка новачків, які працюють більше 1 року з числа прийнятих протягом 2 років</li> </ul>
Ефективність оцінки персоналу	Передбачає оцінку процесу організації раціонального використання персоналу, визначення відповідності кваліфікації робітника посаді, яку він займає, аналіз матеріально-технічного та діловодного забезпечення системи менеджменту персоналу. Важливими для оцінки є також такі функціональні процеси: аналіз і подальше регулювання як особистісних, так і групових трудових взаємин нинішніх співробітників того чи іншого підприємства; аналіз відносин безпосередньо керівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ рівень виконання плану проведення оцінки персоналу;</li> <li>➤ коефіцієнт дублювання функцій працівників;</li> <li>➤ рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу;</li> <li>➤ питома вага атестованих співробітників</li> </ul>
Ефективність руху персоналу	Передбачає оцінку раціонального використання і розподілу персоналу за існуючими на підприємстві підрозділами, управління зайнятістю в цілому і облік прийому, переміщення, звільнення кожного із працівників. Окрім цього включає аналіз процесу просування тих чи інших співробітників по кар'єрних сходах і організації резерву кадрів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ рівень організації робочих місць;</li> <li>➤ коефіцієнт плинності кадрів,</li> <li>➤ частка посад закритих внутрішніми кандидатами</li> <li>➤ темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників</li> </ul>
Ефективність розвитку персоналу	Передбачає оцінку інтенсивності підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві, швидкості професійної орієнтації працівників, визначення рівня оновлення, накопичення та збагачення інтелектуального капіталу підприємства. Важливою передумовою здійснення ефективного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу є якісна періодична оцінка.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ коефіцієнт розвитку персоналу;</li> <li>➤ коефіцієнт освітнього рівня працівників;</li> <li>➤ частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію;</li> <li>➤ частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації</li> </ul>
Ефективність винагороди персоналу	Передбачає оцінку рівня застосування всіх форм матеріального стимулювання, аналіз якості процесів: управління мотивами поведінки працівників, нормування і тарифікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі;</li> </ul>

ЕПМП	Характеристика	Показники
Ефективність винагороди персоналу	процесу виробництва, розробки системи заробітної плати, організації морально позитивного підкріплення персоналу у вигляді заохочень, розвитку організаційної культури працівників і їх фізичним вихованням, а також забезпеченням охорони відпочинку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати;</li> <li>➤ частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал;</li> <li>➤ рівень соціальної забезпеченості працівників</li> </ul>

Головною властивістю набору запропонованих показників, що характеризують різні процеси ефективності менеджменту персоналу, є їх багатокритеріальність та відповідно різноспрямованість в контексті оцінки якості кадрових процесів на підприємстві. Так, заплановане збільшення значень одних показників веде до небажаної зміни інших, що у підсумку ускладнює вибір компромісного управлінського рішення. Для ефективного вирішення такої задачі та аналізу багатокритеріальних процесів більшість вчених використовує метод таксономії [45; 100; 101 та ін.], орієнтований на дослідження об'єктів з великим числом різнорідних ознак, що по різному впливають на «ефективність» цих об'єктів.

З метою забезпечення інформаційної односпрямованості показників в теорії таксономії здійснюється розділення показників на стимулятори (ситуація, коли найкращими значеннями визначених показників є їх максимальні значення) і дестимулятори (ситуація, коли найкращими значеннями показників є мінімальні значення, тобто ознаки, які гальмують розвиток) [64]. Але як зазначав О. Бандурка, досліджуючи питання економічної безпеки: «Спроби відшукати синтетичний показник економічної безпеки є не продуктивними, тому що в цій справі кожна дрібниця може обернутися великими збитками. Можна мати відмінні показники соціально-психологічного стану колективу, платіжної здатності, ефективну технологію і високий рівень науково-дослідних і конструкторських робіт, витрати на протязі кількох років десятків млн. грн. на розробку нового продукту, а ваш окремий розробник продасть його вашому

конкуренту за кілька тис. доларів, що здасть вам мільйонні збитки і втрату конкурентної спроможності» [14, с. 192].

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

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

Так, деякі вчені [73; 100; 101; 192; 276] застосовують у своїх дослідженнях поняття «номінатори». Іншої точки зору додержуються В. Воробйов, В. Городнов, О. Фик, С. Побережний [45], які у своїй роботі окрім стимуляторів та дестимуляторів для формування та визначення рівня розвитку використовують такі класи ознак, як «екстрематори-стимулятори»

та «екстрематори-дестимулятори» (табл. 2.6). Блок-схема алгоритму визначення таксономічного показника рівня ЕМП представлена на рис. 2.10.

Таблиця 2.6

**Характеристика класу ознак в контексті дослідження**

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

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

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



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



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

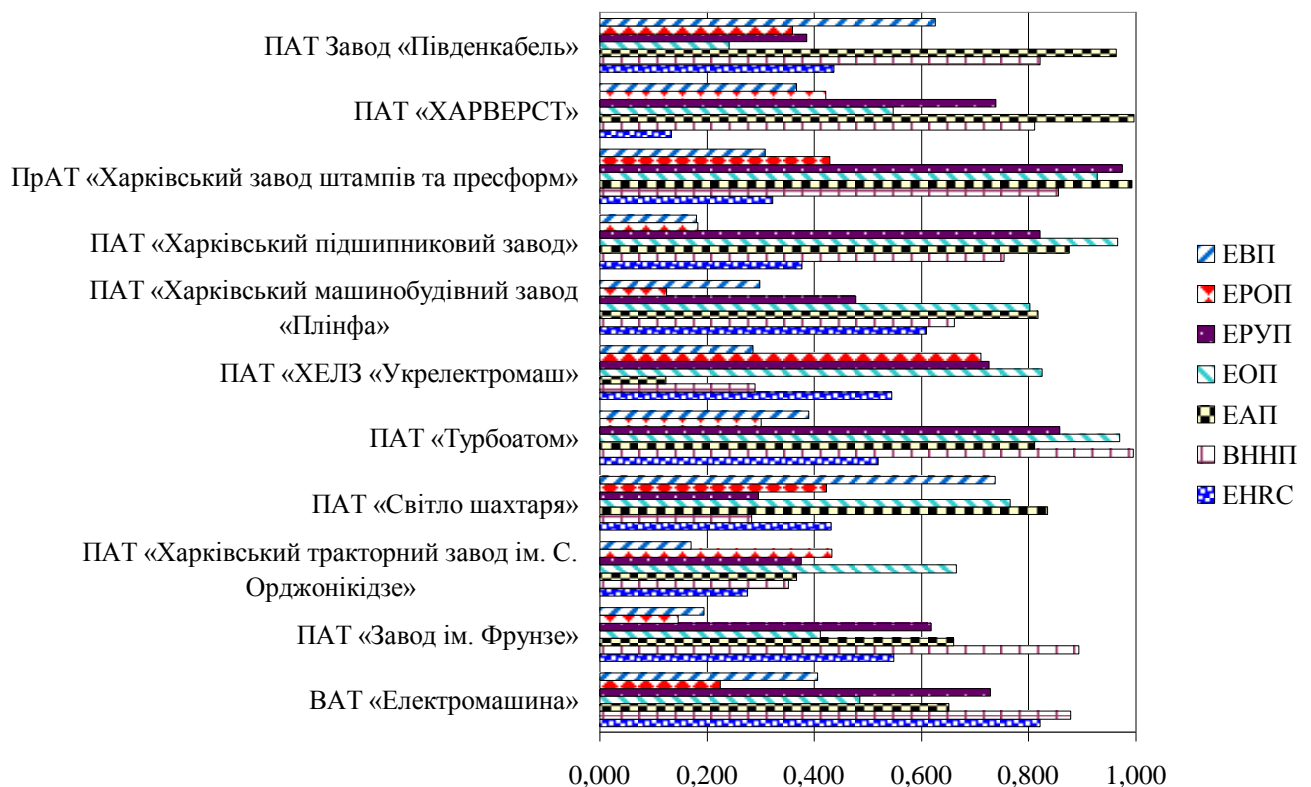
Таблиця 2.7

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

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

Детальна їх характеристика із зазначенням формул для розрахунків надана в Додатку В. Представлений нами підхід обчислення інтегральної оцінки може бути використаний для прогнозування роботи кадрової служби і прийняття адекватних управлінських рішень.

Отримані значення інтегральних показників рівня ефективності кожного процесу менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за 2015–2017 рр. представлено на рис. 2.11 – 2.13. Вихідні дані для проведення таксономічного аналізу представлені в Додатку Д.



де ЕНРС – ефективність HR-стратегії; ВННП – ефективність відбору, набору і найму персоналу; ЕАП – ефективність адаптації персоналу; ЕОП – ефективність оцінки 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.

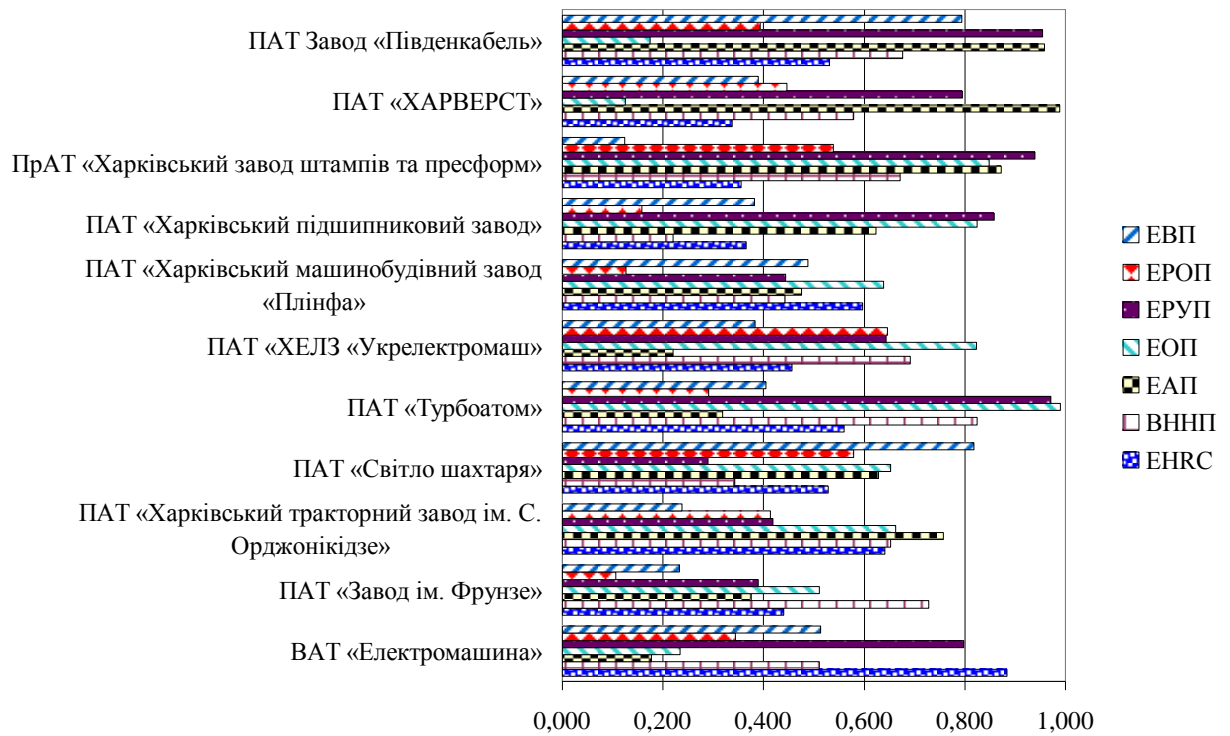


Рис. 2.12. Значення інтегральних показників оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах за 2016 р.

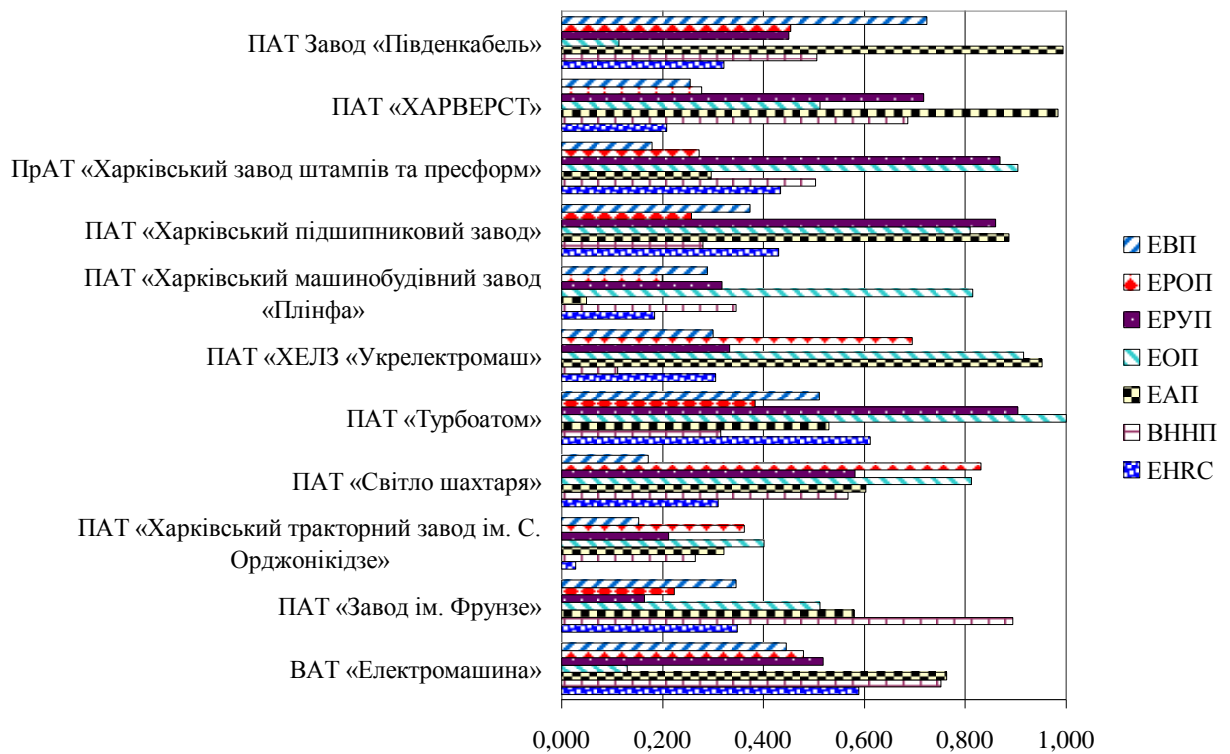


Рис. 2.13. Значення інтегральних показників оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах за 2017 р.

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 з 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 і ефективних інновацій у виробництві і реалізації продукції; висока плінність кадрів (простої устаткування, зниження продуктивності, витрати на новий набір, підготовку і навчання).

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

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

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

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

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

### 2.3. Оцінювання управлінського впливу системи ефективності менеджменту персоналу

Оцінювання ефективності менеджменту персоналу є важливим джерелом для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення окремих процесів роботи з кадрами для підвищення рівня узгодженості взаємодії кадрової підсистеми з іншими підсистемами діяльності підприємства. У рамках теоретичного дослідження було побудовано модель оцінки

ефективності менеджменту персоналу (п.п. 1.2), яка включає два блоки: перший передбачає оцінювання процесів менеджменту персоналу, які мають місце 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 у впровадженні окремих заходів організаційно-економічного забезпечення запропонованих в п.п. 1.3.

Нами було доведено що управлінський вплив представлено такими функціями як: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, які впливають на процеси менеджменту персоналу оцінені в попередньому підрозділі. Аналіз існуючих теоретичних розробок дозволяє стверджувати що подібною моделі оцінки управлінських функцій наразі не було побудовано та впроваджено. Отже для отримання загального бачення оцінювання ефективності менеджменту персоналу в рамках даного підрозділу зосередимося на оцінюванні рівня управлінського впливу представленого зазначеними функціями, представленими в табл. 2.8.

Детальний опис сутності наданих функцій представлено у Додатку Е. Враховуючи, що управлінський вплив залежить безпосередньо від суб'єкта, який його здійснює, його рівень, на відміну від процесів менеджменту персоналу, які було оцінено з використанням кількісних методів, доцільно визначати з використанням якісних та кількісних моделей оцінки, що в більшості випадків передбачає здійснення експертного опитування.

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 та вміння оцінювати окремі явища і здатність створити власну обґрунтовану модель аналізованого явища, враховуючи наявність необхідної інформації. Під експертними судженнями розуміються змістовні висловлювання які визначають склад, структуру, функціональність досліджуваної системи, сутності і їх атрибутів у

кількісні або якісній оцінці якоїсь сутності тобто визначення кількісних і якісних атрибутів і їхніх значень [121].

Таблиця 2.8

### Функцій управлінського впливу на процеси менеджменту персоналу

Процеси	Функцій управління
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 найм	Планування відбору, набору і найму
	Організація відбору, набору і найму
	Мотивація до належного здійснення відбору, набору і найму
	Контроль відбору, набору і найму
	Регулювання відбору, набору і найму
Адаптація	Планування адаптації
	Організація адаптації
	Мотивація до належного здійснення адаптації
	Контроль адаптації
	Регулювання адаптації
Оцінка	Планування оцінки
	Організація оцінки
	Мотивація до належного здійснення оцінки
	Контроль оцінки
	Регулювання оцінки
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

Експертні методи традиційно розподіляються на індивідуальні та колективні. В рамках індивідуальних передбачається використання думок експертів, які сформульовані особисто кожним із них самостійно без врахування думок інших експертів до індивідуальних традиційно відносять

інтерв'ю та анкетування. Колективні експертні методи забезпечують формування єдиної спільної думки в результаті взаємодії залучених фахівців експертів до них традиційно відносять метод комісії, у тому числі проведення нарад, конференцій, семінарів дискусій, метод Дельфі, відстороненого оцінювання, конференція ідей, метод суду, мозкового штурму, сценаріїв, прогнозного графу [183;132].

Для отримання кількісних характеристик проведеного експертного оцінювання використовуються відповідні методи, серед яких варто виокремити: методи еталонних бальних оцінок, метод надання переваг, методи узгодження вживання, методи багатовимірного ранжування об'єктів, метод аналізу ієрархій, найбільш розповсюдженим алгоритмом якого є запропонований Т. Сааті, метод попарних зіставлень, метод перевірки узгодженості думок експертів на основі коефіцієнта конкордації, рангової кореляції Спірмена та Кендала, метод графічної інтерпретації результатів експертизи за допомогою функції належності [183; 220].

Враховуючи 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 кількісний вимір відповідно до розробленої та запропонованої шкали та оцінити узгодженість думок експертів для доведення статистичної значущості отриманих результатів.

Ми погоджуємося з точкою зору дослідників [225; 220], що одним із складних аспектів оцінювання якості експертами є спроможність надати чітке бачення рівня реалізації зазначених функцій управління процесів менеджменту персоналу. Саме тому ми пропонуємо оцінювати надані в табл. 2.8 функції за лінгвістичними характеристиками, представленими множиною визначень «високий, середній, низький» рівень. В результаті



проведеного оцінювання це якісні характеристики мають бути переведені у кількісні значення для визначення узгодженості думок експертів, а з використанням теорії нечітких множин шляхом узагальнення якісної оцінки функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання для кожного процесу менеджменту персоналу буде отримане 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 році професором Лотфі Заде. Особливістю даного методу є введення лінгвістичних змінних як суб'єктивних категорій, під якими розуміють такі зміни, що не можуть бути описані за допомогою математичної мови, тобто їм складно надати точну об'єктивну кількісну оцінку [156]. Тобто враховуючи індивідуальність рівня управління процесами менеджменту персоналу на кожному підприємстві, один і той сам стан справ може бути оцінений різними експертами з використанням різних лінгвістичних значень. Саме ця невизначеність вирішується з використанням теорії нечітких множин.

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

$\beta$  – 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 сформувані відповідну нечітку множину [141].

За останні роки використання теорії нечітких множин було опосередковано шляхом розробки ряду програмних продуктів одним з яких є програма MatLab в рамках пакета Fuzzy Logic Toolbox. В рамках даного програмного продукту система нечіткого логічного виведення включає нечітку базу знань, яка перетворюються в машину нечіткого логічного виведення, газифікатор, дефазифікатор та функцією приналежності.

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

Для визначення загальної оцінки необхідно отримати значення за кожним з 7 процесів менеджменту персоналу, кожний з яких описується 5 функціями управління. Це передбачає оцінювання експертами зазначених функцій в рамках кожного процесу з використанням бальної шкали, значення якої будуть використані в рамках моделі нечітких множин для визначення вірогідності віднесення його значення до трьох вищеназваних лінгвістичних термінів: «високий», «середній» та «низький», що дозволить отримати бальне визначення кожного процесу менеджменту персоналу як вихідної змінної для досліджуваного підприємства з врахуванням вірогідності віднесення його значення до кожного із термів, враховуючи кількість залучених до оцінювання експертів. Отримане значення вихідної змінної відповідно до обраної функції приналежності буде характеризувати в рамках зазначених термів. Узагальнена оцінка за кожним процесом визначається як середнє арифметичне за всіма  $n$  експертами:

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

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

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. В рамках моделі ми пропонуємо використовувати симетричну гауссову функцію приналежності, так як вона використовується для завдання невизначеностей типу: «приблизно у діапазоні», «приблизно рівно», «близько», [253]. Її аналітичний вираз [271]:

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

де,  $c$  – координата максимуму функції приналежності;

$\sigma$  – коефіцієнт концентрації функції приналежності.

Вихідні змінні за процесами задаються цією ж функцією.

Для здійснення фазифікації та дефазифікації вхідних та вихідних змінних необхідно розробити базу правил яка формується шляхом розробки правил 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 рамках пакету Fuzzy Logic Toolbox програми MatLab набувають форми Мамдані, беручи до уваги необхідність отримання конкретного кількості його визначення функції управління процесом менеджменту персоналу. Так як ми маємо 5 входів процесів (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання), які

можуть набувати трьох значень (високий, середній і низький), то кількість правил дорівнює  $3^5 = 243$  правила.

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

В результаті система нечіткого логічного виведення отримає такий вигляд (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-образна форма) для вхідних параметрів та для вихідних параметрів
Кількість термів	3 («високий», «середній» та «низький»)
Нечітка база знань	Результати експертного опитування
Правила бази знань	Правила типу «mamdani»
Метод дефазифікації	Метод центра тяжіння

В пакеті Fuzzy Logic Toolbox задана система має такий вигляд:(рис. 2.14).

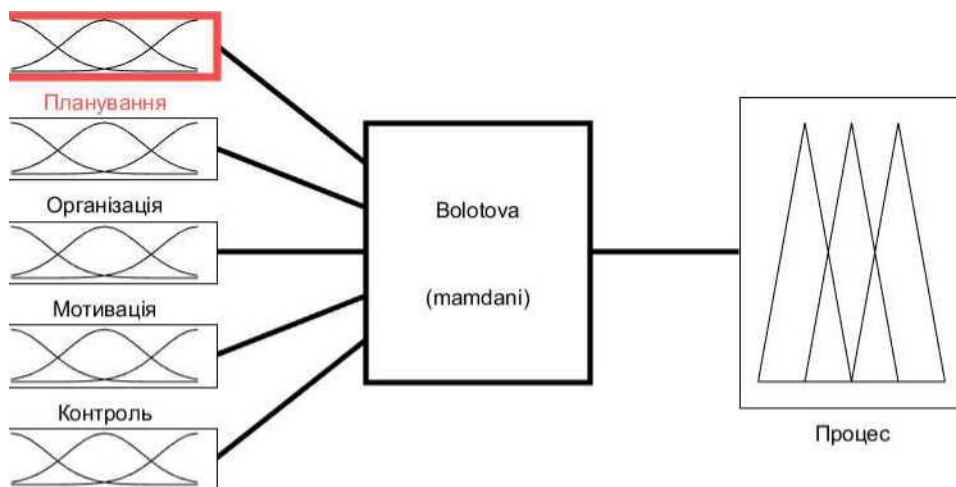


Рис. 2.14. Модель системи нечіткого логічного виведення

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

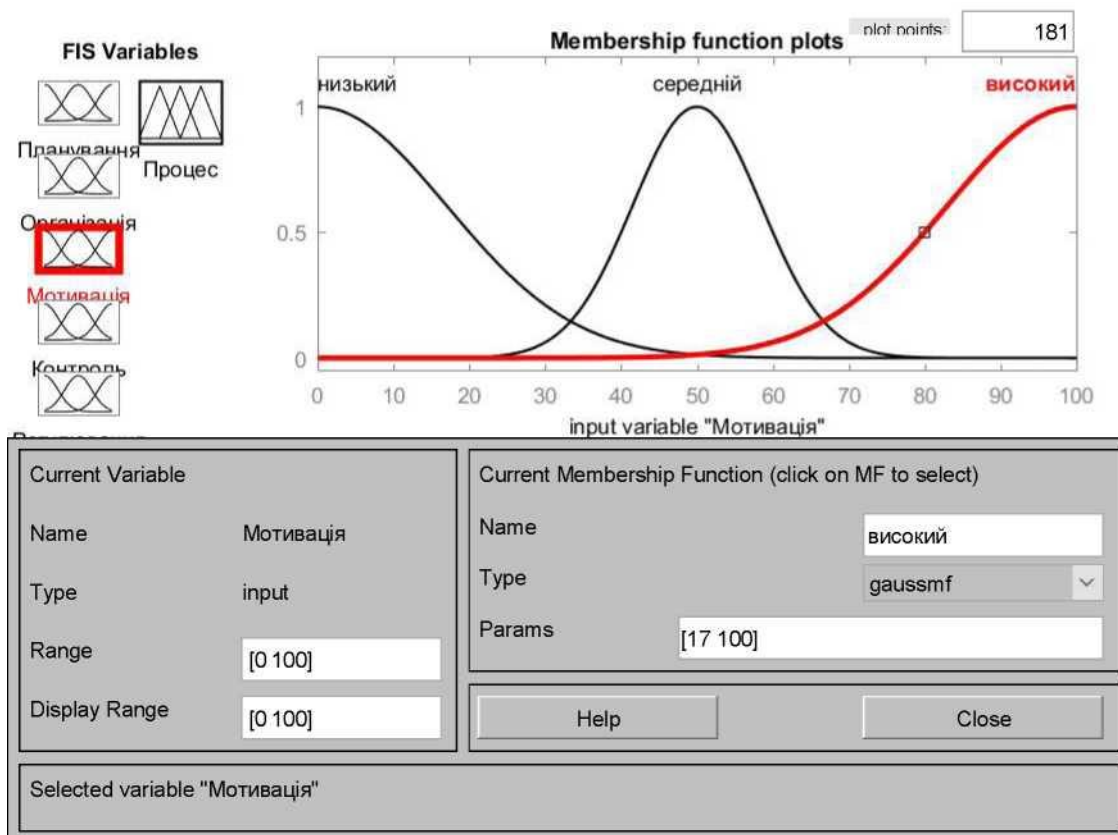


Рис. 2.15 Налаштування вхідної змінної

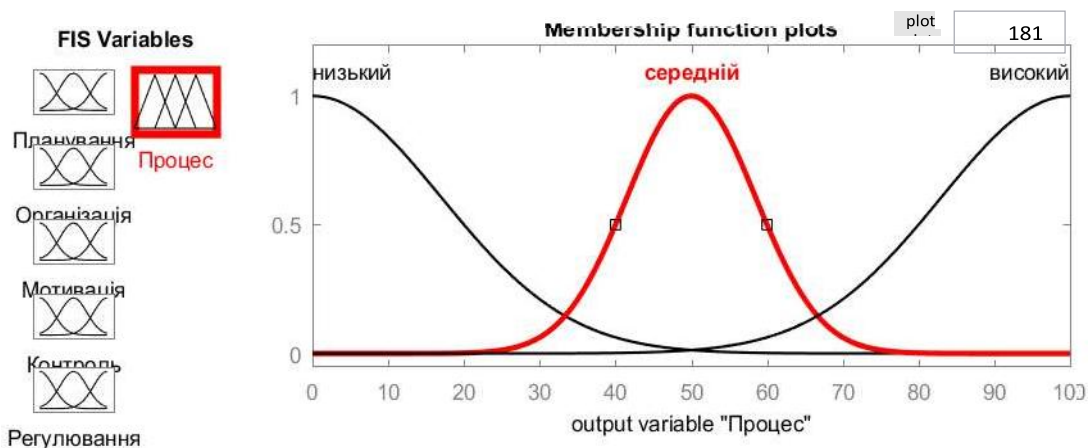


Рис. 2.16 Налаштування вихідної змінної

Визначення правил представлено на рис. 2.17. Використовуючи дані налаштування отримані кількісні значення оцінок функції управління

експертами відповідно до розроблених правил будуть переведені в необхідні кількісні значення за кожним процесом.

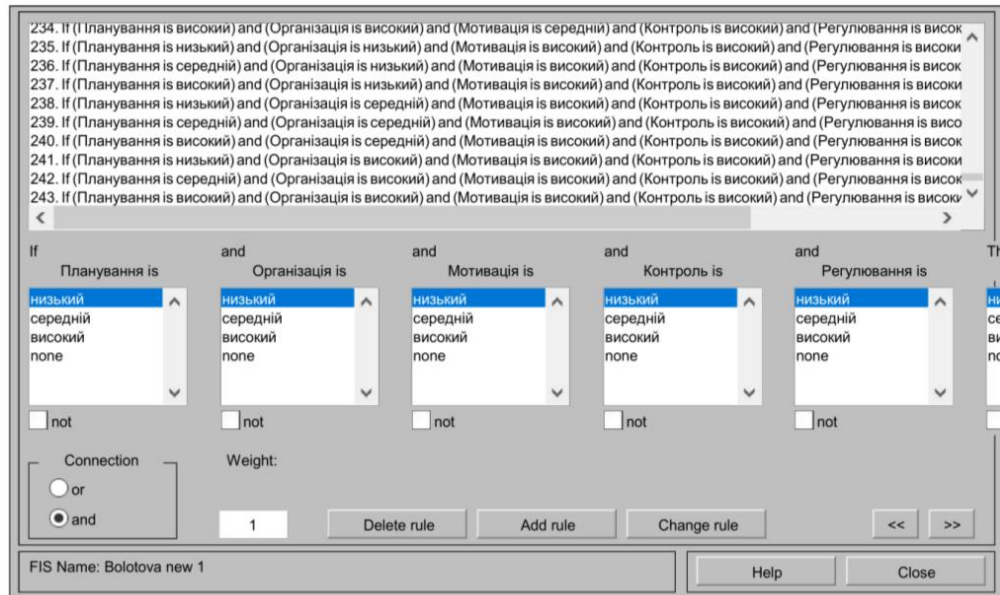


Рис. 2.17. Правила системи нечіткого виведення

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 для визначення узгодженості думок експертів є коефіцієнти рангової кореляції (Спірмена та Кендала) та коефіцієнти конкордації [95; 236], але їх використання доцільне, коли об'єкти проранжовано, враховуючи їх відповідність визначеному критерію. В рамках нашого дослідження експерти оцінюють кожну функцію управління процесом менеджменту персоналу незалежно від значення іншої функції, саме тому для кожного процесу необхідно визначитися із узгодженості думок експертів щодо кількісного визначення функції. Як зазначено в джерелах [72; 123] при оцінці в 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:

$$\gamma_i = \frac{\sigma_i}{x_i} \quad (2.4)$$

де,  $\gamma_i$  – коефіцієнт варіації значення функції управління за кожним процесом менеджменту персоналу,

$\sigma_i$  – середньоквадратичне відхилення значення функції управління за кожним процесом менеджменту персоналу;

$x_i$  – середнє значення функції управління за кожним процесом менеджменту персоналу.

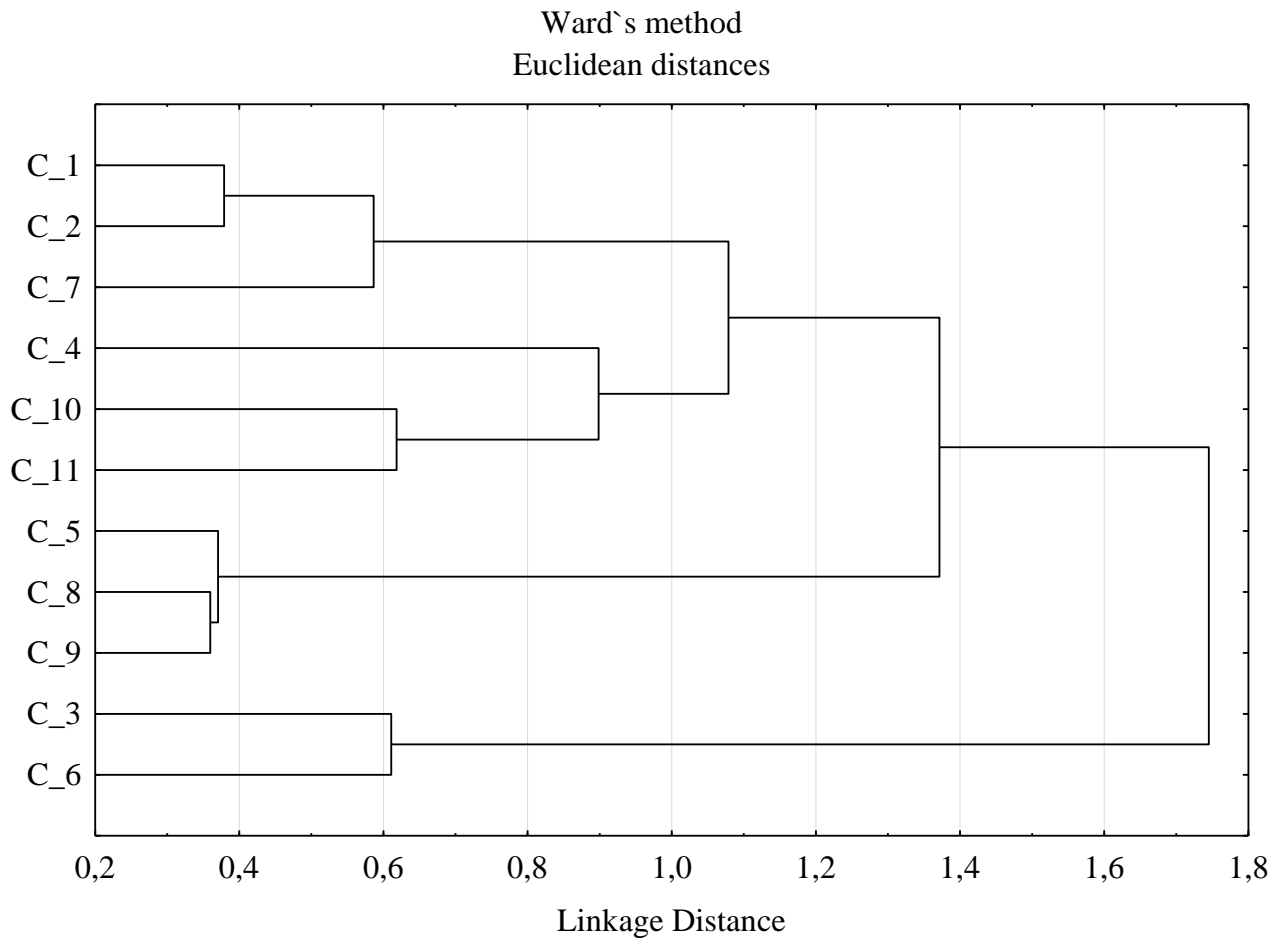
Якщо значення коефіцієнта варіації  $\gamma_i \leq 10\%$  – то відповідно вибірка є слабо варіабельною, при  $10\% \leq \gamma_i \leq 20\%$  – середнє, а  $\gamma_i \geq 20\%$  – сильно.

Для проведення оцінки необхідно визначитися із підприємством. Враховуючи, що в попередніх розділах нами було здійснено оцінювання на 11 машинобудівних підприємствах, доцільно здійснити їх групування для отримання більш гомогенних сукупностей та визначитися із репрезентантом, так як проводити анкетування на всіх підприємствах є трудомістким завданням, а розробка рекомендації має бути універсальною, враховуючи середні показники підприємств.

Найбільш розповсюдженим методом визначення груп підприємств є кластерний аналіз, який також відноситься до методів редукції даних, що дозволяє без попередньої класифікації отримати групи (кластери) підприємств [254]. Існує ряд методів кластерного аналізу, в середовищі програми STATISTICA Version 10 передбачається можливість його проведення за трьома: деревоподібна, метод  $k$ -середніх та двохідне об'єднання. Детальний опис груп підприємств з визначення впливу чинників на розподіл можна отримати за методом  $k$ -середніх, але він вимагає попереднього визначення кількості кластерів, що можливо отримати зі здійснення деревоподібної кластеризації.

Враховуючи що на початковому етапі кількість кластерів невідома, доцільно здійснити метод деревоподібної кластеризації. Використовуючи розраховані значення інтегральних коефіцієнтів за процесами менеджменту персоналу, проведено групування підприємств. Результати аналізу з

використання методу Ворда за евклідовою відстанню за 2015 р. надано на рис. 2.18.



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 «ХЕЛІЗ «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»

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

В Додатку Ж представлено аналогічне групування за 2016-2017 рр. З рис. 2.18 видно, що всі підприємства розподілилися на 3 групи (як бачимо за всі роки можна виділити по 3 групи підприємств.), що дозволяє використати це групування в методі  $k$ -середніх, результати кластеризації підприємств за яким надано у табл. 2.10



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

Процеси менеджменту персоналу	Умовне позначення	Між-групова дисперсія	Ступінь свободи	Внутрішньо-групова дисперсія	Ступінь свободи	F-критерій	p-рівень значущості F-критерію
2015 р.							
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	ЕНРС	0,147630	2	0,191508	8	3,08353	0,101681
Ефективність відбору, набору і найму 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 оцінки 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 і найму 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 оцінки 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
2017 р.							
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	ЕНРС	0,142708	2	0,151021	8	3,77981	0,069882
Ефективність відбору, набору і найму 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 оцінки 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 представлених показників найбільш значущим є  $F$ -критерій та  $p$ -рівень значущості  $F$ -критерію: перший відображає міру впливу на розподіл підприємств за кластерами, а другий – значущість чи незначущість цього впливу. Якщо  $p$ -рівень  $\leq 0,05$ , то вплив чинника на розподіл є статистично значущим, а якщо  $> 0,05$ , то його вплив відсутній [254]. За результатами табл. 2. можна зробити такі висновки: у 2015 р. підприємства найбільш відрізнялися за ефективністю відбору, набору і найму персоналу, в значно меншій мірі за ефективністю руху, розвитку і адаптації. За іншими процесами підприємства не відрізняються, що свідчить про подібний рівень отриманих інтегральних показників. Середні значення показників за кластерами представлено на рис. 2.19.

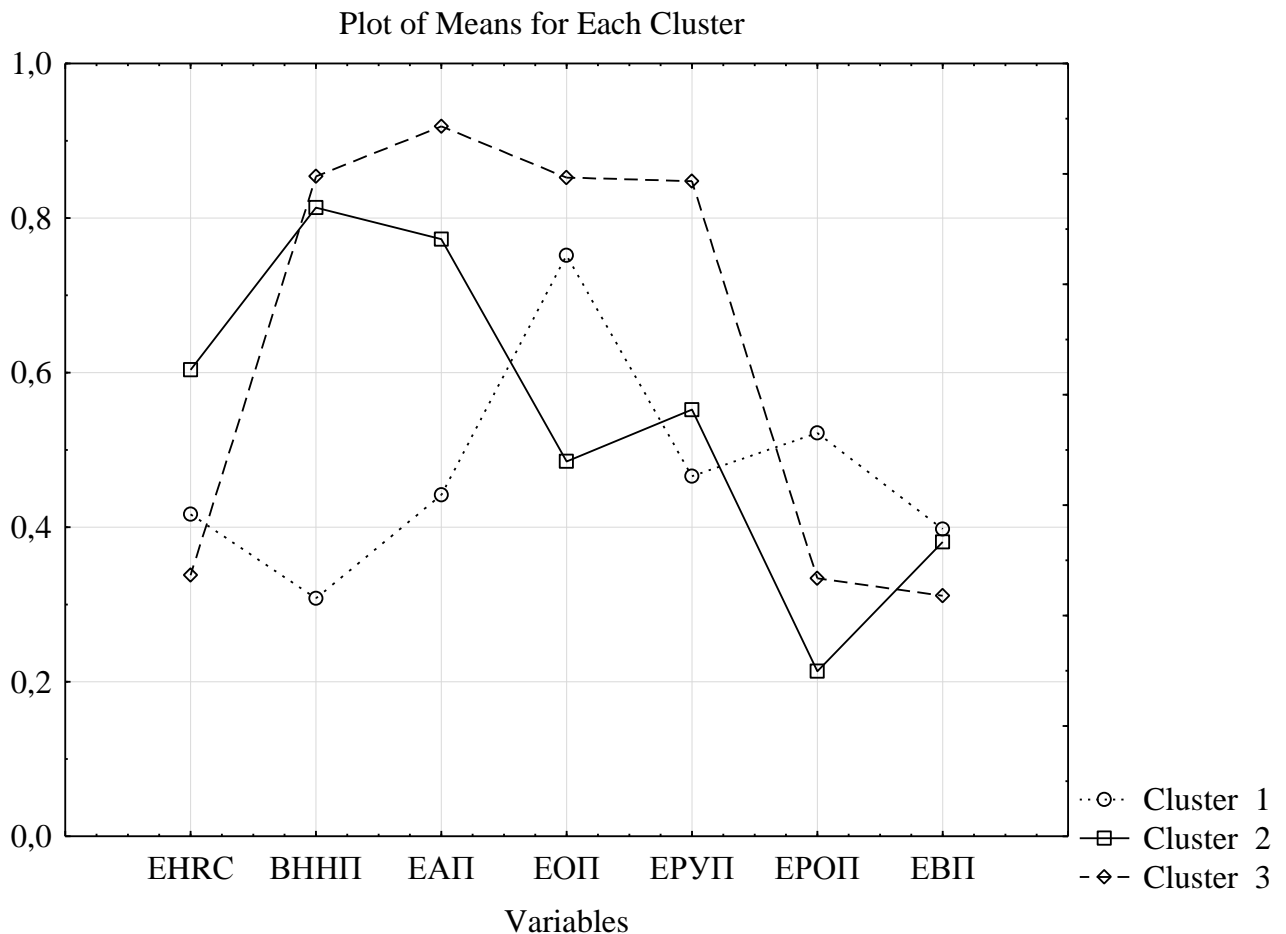


Рис. 2.19. Середні значення інтегральних показників оцінки процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2015 р.

Для отримання більш детального бачення середніх значень представимо середні 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. Так як 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 Харінгтона та обрати подібні групи як і для оцінки функцій управління:

«високий» відповідає інтервалу значень:  $[1, 0,67]$ ;

«середній» відповідає інтервалу значень:  $(0,67, 0,34]$ ;

«низький» відповідає інтервалу значень:  $(0,34, 0]$ .

Перший кластер включає підприємства з середнім рівнем ефективності відбору, набору і найму, адаптації, руху та розвитку.

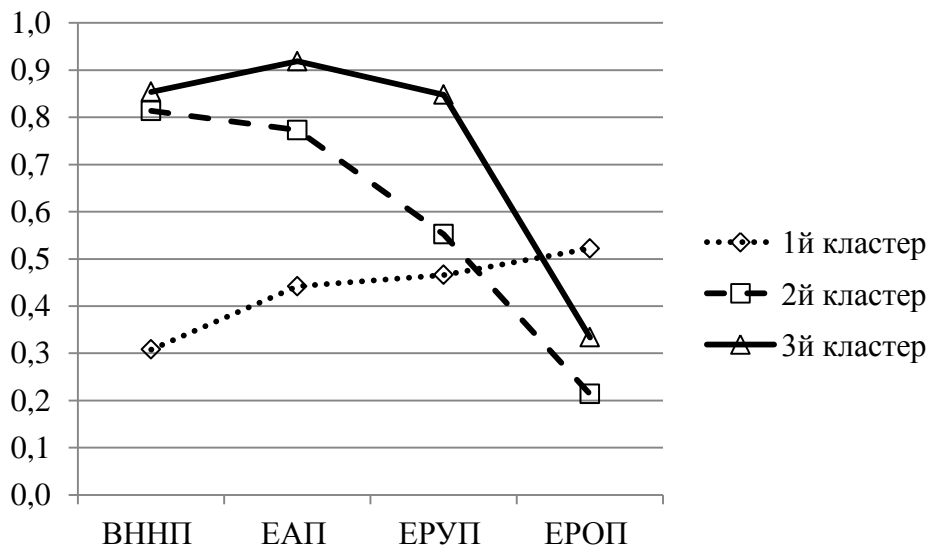


Рис. 2.20. Середні значення інтегральних показників оцінки процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2015 р. за значущими процесами

Другий кластер включає підприємства з високим рівнем ефективності відбору, набору і найму, адаптації, середнім рівнем руху та низьким значенням розвитку. Третій кластер відрізняється високими значеннями

ефективності процесів відбору, набору і найму, адаптації та руху, але низьким рівнем за розвитком.

У 2016 році відповідно до результатів аналізу (табл. 2.10 та Додаток Ж) підприємства відрізнялися лише за рівнем ефективності оцінки та руху, а за всіма іншими були подібними. У 2017 році значущими були підсистеми відбору, набору і найму персоналу, адаптації і оцінки персоналу.

Враховуючи динаміку показників та проведену кластеризації за ряд років, варто зупинитися на результатах 2017 року (Додаток Ж). Незважаючи на те, що ряд ознак не є статистично значущим в розподілі підприємств, його варто враховувати для оцінки середніх показників для опису групи об'єктів дослідження. Досліджувані підприємства розподілилися таким чином – табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Середні значення інтегральних показників за процесами менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах**

Кластери	1й кластер	2й кластер	3й кластер
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	середня	низька	середня
Ефективність відбору, набору і найму персоналу	середня	низька	висока
Ефективність адаптації персоналу	середня	низька	висока
Ефективність оцінки персоналу	висока	середня	низька
Ефективність руху персоналу	висока	низька	середня
Ефективність розвитку персонал	середня	низька	середня
Ефективність винагороди персоналу	низька	низька	середня
Члени групи	ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПрАТ «Харківський завод штамів та 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 [194] передбачає розрахунок матриці відстаней між досліджуваними об'єктами за параметрами – значеннями інтегральних коефіцієнтів ефективності процесів менеджменту персоналу. Так як 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  $i$  и  $j$ -тим підприємством за відповідний рік;

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

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

Отримані значення представляються у вигляді матриці. Результати розрахунків визначення репрезентанта представлено в Додатку 3. Для кожного кластеру було визначено підприємство з найменшою відстанню від інших. Так для першого кластеру репрезентантом є ПАТ «Турбоатом», в другий кластер увійшли 2 підприємства, або з яких можуть виступати репрезентантами, адже відстані між ними однакові, то ж для аналізу було обрано ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа», третій кластер варто представити підприємством – АТ «Електромашина».

Необхідну кількість експертів для оцінювання визначимо за такою формулою [164; 142]:

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

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

При прийнятті можливої помилки на рівні 0,05, кількість експертів має дорівнювати 30 особам. На кожному підприємстві в опитування приймали участь керівники підрозділів, працівники відділу кадрів та бухгалтерії. Опитування проводилося через Google форму за детальним описом сутності функцій управління, представлених як було вище зазначено у Додатку Е. Розраховані значення коефіцієнта варіації знаходяться в діапазоні  $\leq 20\%$ , що дозволяє вважати вибірку середнє варіабельною та дає можливість оцінювати середні значення відповідно до формули (2.1 – 2.2).

Результати оцінки експертами всіх функцій управління за підприємствами надано у Додатку К та значення вихідної функції приналежності, отримані в результаті моделювання. 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 оцінки представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

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

Кластери Процеси	Значення ефективності процесів			Рівень управління ними		
	1й кластер	2й кластер	3й кластер	1й кластер	2й кластер	3й кластер
HR-стратегія (кадрова політика)	середня	низька	середня	середній	низький	низький
Відбір, набір і найм персоналу	середня	низька	висока	середній	середній	середній
Адаптація персоналу	середня	низька	висока	середній	середній	середній
Оцінка персоналу	висока	середня	низька	високий	середній	середній
Рух персоналу	висока	низька	середня	високий	низький	низький
Розвиток персонал	середня	низька	середня	середній	низький	середній
Винагорода персоналу	низька	низька	середня	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. В табл. 2.12 надано результати, які дозволяють співставити 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. Враховуючи, що значення рівня ефективності процесів менеджменту персоналу залежить від функціонування підприємства в цілому, то відповідність між отриманими рівнями також свідчить про узгодженість менеджменту персоналу з загальним управлінням підприємством. Так як вузьким місцем для цього кластеру є винагорода персоналу, то необхідно реалізувати заходи щодо вдосконалення як управління цим процесом, так і підвищення рівня його ефективності. Перш за все, для цього необхідно переглянути в цілому систему винагороди, що передбачає, по-перше, розробку плану поступового підвищення рівня оплати праці, темпи якого мають перевищувати існуючі темпи інфляції та подорожчання життя в країні. По-друге, відповідно до рівня ефективності винагороди персоналу зростання заробітної плати має бути співставлене зі зростанням продуктивності праці, а також динамікою оплати праці в галузі. Враховуючи достатньо високий рівень автоматизації та комп'ютеризації виробничих процесів, зростання продуктивності праці залежить перш за все від вдосконалення її організації та від впровадження інновацій, джерелом яких повинен виступати синтезований капітал підприємства. По-третє, доцільно приділити увагу соціальному забезпеченню працівників та культурно-побутовому обслуговуванню, які повинні бути більш тісно взаємопов'язані з системою винагороди та визнання 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 розробці цілей управління персоналом, забезпечення узгодженості між досягненням зазначених цілей та системою винагороди персоналу, а також розробці правил коригування HR-стратегії в залежності від зміни бізнес-стратегії та конкурентної стратегії підприємства. Питання дотримання трудової дисципліни на підприємствах даного кластеру варто відобразити в етичному кодексі, дотримання якого має бути визначено як одна з найголовніших цілей реалізації HR-стратегії. Так як серед всіх функцій управління найвищий рівень отримала організація, то питання кадрового забезпечення HR-відділу варто розглядати переважно в кількісному вимірі, що вимагає перегляду фактичної чисельності цього відділу відповідно до трудомісткості їх діяльності, враховуючи обсяг виконуваних функцій. З метою підвищення ефективності відбору, набору і найму персоналу, а також рівня управління цим процесом, доцільно встановити відповідність між виконанням плану по набору та системою винагороди персоналу за реалізацію цього плану, удосконалити процедуру виділення обсягу часу, ресурсів та відповідальних осіб для проведення набору кадрів, збільшити кількість процедур моніторингу рівня укомплектованості кадрів, а також впровадити процедури 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. Виходячи з цього необхідно приділити увагу визначення відповідальних осіб за проведення наставництва із уточненням конкретних строків адаптації для кожної посади, що сприятиме як підвищенню коефіцієнту адаптації, так як коефіцієнту проходження випробувального терміну, та забезпечить в цілому зростання рівня ефективності процесу адаптації персоналу. Для збільшення коефіцієнту частки новачків, які працюють більше одного року з числа прийнятих протягом двох років, необхідно впровадити процедуру оцінки продуктивності їх праці з відповідними коригуванням. Щодо процесів



розвитку персоналу для підвищення їх ефективності та рівня управління, перш за все, необхідно збільшити обсяг фінансування на розвиток кадрів, адже саме вони є носієм та 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 та прикладних знань дозволить підвищити рівень комп'ютеризації процесів, що сприятиме як зменшенню собівартості продукції, так і підвищенню її якості. В рамках даного процесу необхідно вдосконалити систему стимулювання до навчання кадрів шляхом розширення існуючих методів винагороди. Щодо контролю розвитку кадрів, то ця функція отримала найнижче значення в рамках даного процесу, що свідчить про потребу розробки процедури оцінки альтернатив розвитку кадрів всередині підприємства або сторонніми організаціями.

Аналіз підприємств другого кластеру дозволив визначити, що ефективність фактично всіх процесів крім оцінки персоналу знаходиться на низькому рівні. Функції управління також було оцінено експертами переважно незадовільно, крім процесів оцінки, адаптації, відбору, набору і найму кадрів, які отримали середній рівень. Підприємствам цього кластеру, перш за все, необхідно повністю переглянути існуючу HR-стратегію, розробити та узгодити цілі управління персоналом, метрики щодо їх досягнення та розробити план реалізації з дотриманням вимог по використанню ресурсів та вдосконалити існуючий етичний кодекс. Крім того необхідно переглянути існуючу кількість кадрів HR-підрозділу та розподілити відповідальність між його співробітниками за виконання функцій. Низький рівень ефективності відбору, набору і найму персоналу при середньому рівні управління цієї підсистеми вимагає перегляду кількості не закритих вакансій та забезпеченість 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. Так як ефективність адаптації в найбільшій мірі залежить безпосередньо від управління нею, то для підвищення ефективності даного процесу варто реалізувати такі ж самі заходи, і що і рекомендовано вище для першого кластеру. Оцінка персоналу – єдиний процес який має середній рівень ефективності та управління ним. Для вдосконалення даного процесу доцільно враховувати в системі винагороди показники оцінки персоналу як за професійно-кваліфікаційним рівнем, так і за досягнутими результатами. Також важливо приділити увагу аналізу дублювання функції працівників для зменшення втрат від неефективного використання часу управлінськими кадрами. Удосконалення вимагає контроль оцінки, який полягає в необхідності впровадження процедур визначення доцільності витрат на її проведення та співставлення отриманих результатів оцінки з посадами, які займають працівники, та результатами діяльності співробітників. Відносно руху кадрів підприємствам другого кластеру доцільно зосередити увагу на вдосконаленні організації робочих місць, формуванні кадрового резерву, розробці плану кар'єрного зростання для всіх керівних посад та впровадженні системи ротації кадрів, встановлені пріоритету для просування власних співробітників поряд із зовнішніми та зниженні кількості позаштатних працівників та сумісників. Щодо розвитку кадрів то для підвищення як рівня ефективності, так і рівня управління доцільно збільшувати фінансування, так само як і підприємствам першого кластеру, та встановити прямий зв'язок між рівнем кваліфікації та рівнем оплати праці на підприємстві. Низький рівень ефективності та управління винагородою персоналу вимагає реалізації тих же заходів, що і рекомендовано вище для підприємств першого кластеру.

Третій кластер досліджених підприємств відрізняється нижчим рівнем, ніж перший, але вищим ніж другий кластер за значенням ефективності процесів та рівнем управління ними. За HR-стратегією рівень управління нею

нижче, ніж ефективність даного процесу, що свідчить про необхідність приділення уваги розробці цілей управління персоналом, метрик її досягнення та оцінки ефективності їх реалізації, HR-стратегії в цілому відповідно до поточної бізнес-стратегії та конкурентної стратегії підприємства та графіку її реалізації з виділенням необхідних ресурсів. Відбір, набір і найм персоналу знаходиться на високому рівні, а в його управлінні вузьким місцем є мотивація, що вимагає включення в систему винагороди співробітників HR-відділу виконання плану по набору персоналу. Високий рівень ефективності адаптації кадрів в даній групі підприємств вимагає удосконалення управління функції регулювання, яка знаходиться на дуже низькому рівні порівняно з іншими. Також недосконалою є і мотивація. Отже варто збільшити обсяг винагороди для наставників та здійснювати перегляд існуючих процедур адаптації для нових співробітників, враховуючи поточні цілі розвитку підприємства. Єдиний процес, який має низький рівень ефективності в даному кластері, є оцінка персоналу, незважаючи на середній рівень управління цим процесом. Це вимагає збільшення кількості атестованих співробітників, перегляду посад, які займають працівники, відповідно до їх тарифного розряду, проведення детального аналізу управлінської діяльності для виключення дублювання функцій, визначення причин недовиконання плану проведення оцінки кадрів. Протилежна ситуація з рухом персоналу: при задовільному рівні плинності кадрів, організації робочих місцях, закритті посад внутрішніми кандидатами підприємству бракує кадрового резерву, плану кар'єрного зростання, ротації кадрів, зростання винагороди відповідно до складності функцій посади. На ліквідацію цих недоліків необхідно звернути увагу HR-відділу для вдосконалення управління персоналом. За процесом розвитку персоналу в третьому кластері отримані такі ж оцінки, як і в першому, що дозволяє запропонувати ті ж рекомендації. За винагородою 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 справ доцільно впровадити зміни в систему винагороди відповідно до результатів оцінки, руху та розвитку кадрів, а також враховуючи виконання плану по оплаті праці.

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

## Висновки до розділу 2

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

В результаті узагальнення існуючих підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу було запропоновано методичний підхід щодо оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства, який передбачає інтегральну оцінку рівня ефективності менеджменту персоналу з використанням методу таксономії. Це дозволило детально проаналізувати ефективність менеджменту персоналу за такими процесами,

як: HR-стратегія (кадрова політика); відбір, набір і найм персоналу; адаптація персоналу; оцінка персоналу; рух персоналу; розвиток персоналу; винагорода персоналу. Особливістю запропонованого підходу є використання алгоритму визначення таксономічного показника та визначення показників-стимуляторів, показників-дестимуляторів, показників-екстрематорів-стимуляторів, показників-екстрематорів-дестимуляторів. В результаті таксономічного аналізу було отримано інтегральні показники рівня кожного процесу ефективності менеджменту персоналу на досліджуваних машинобудівних підприємствах за 2015 – 2017 рр., детально вивчаючи було визначено можливі причини низької ефективності менеджменту персоналу: випуск неконкурентної продукції; випуск неякісної та бракованої продукції; випереджальне зростання заробітної плати в порівнянні з зростанням продуктивності праці (що обов'язково призводить до різкого збільшення собівартості); утримання зайвого персоналу («баласту», який не виправдовує навіть витрат на 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 і ефективних інновацій у виробництві і реалізації продукції; висока плінність кадрів (простої устаткування, зниження продуктивності, витрати на новий набір, підготовку і навчання).

2. Розроблений методичний підхід до оцінки процесів ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства, на відміну від існуючих, передбачає використання різнопланового аналітичного інструментарію: для формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві та обґрунтування їх за процесами реалізовано теоретичне узагальнення показників та їх систематизацію, кореляційний та експертний аналіз; для визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу – таксономічний аналіз; для формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня

ефективності менеджменту персоналу – евклідову відстань та метод Уорда, побудову дендограм, метод k-means; для виявлення закономірностей та трендів, розробки заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах – аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, логічне узагальнення.

3. В рамках запропонованої моделі оцінювання ефективності менеджменту персоналу було 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 в рамках пакета Fuzzy Logic Toolbox. Експертам було запропоновано оцінити функції управління (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання) для процесів (HR-стратегія, відбір, набір і найм кадрів, адаптація, оцінка, рух, розвиток персоналу і винагорода) 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 співставлення значення ефективності процесів за обраними підприємствами-репрезентантами та рівнем управління ними було розроблено сукупність рекомендацій підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [19, 23, 27].

Список використаних джерел [5; 14; 44; 46; 54; 55; 63; 66; 70; 72; 74; 82;

84; 90; 94; 95; 98; 101; 102; 108; 109; 110; 116; 119; 121; 123; 132; 141; 144;  
156; 167; 175; 180; 183; 188; 193; 194; 205; 206; 207; 208; 209; 210; 220; 225;  
226; 230; 236; 253; 254; 259; 261; 265; 271; 277]

РОЗДІЛ 3  
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства

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

Дослідженню аспектів ефективності менеджменту персоналу на підприємстві з точки зору активізації персоналу та розробки відповідного механізму присвячено наукові праці таких вчених, як: Л. Балабанова [10], Н. Гавкалова [53], Дж. Іванцевич [110], А. Кібанов [114], А. Крамаренко [126], В. Маслова [155], Б. Татулов [233] та інших. Проте, незважаючи на накопичений науковий і практичний досвід з визначеної проблематики, залишаються актуальними питання щодо визначення змісту, порядку формування та реалізації організаційно-економічного механізму



забезпечення ефективності менеджменту персоналу, вирішення яких дозволить підвищити результативність діяльності підприємства. У зв'язку з цим, метою роботи є обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Перш ніж перейти до визначення сутності організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, необхідно визначитись з розумінням категорії «механізм». Так, більшість вчених наголошують на його системній та комплексній характеристиці. Зокрема, В. Пономаренко під механізмом розуміє сукупність станів та процесів, із яких складається явище [201]. У економічній енциклопедії поняття «механізм» визначають як систему, пристрій, спосіб, що встановлює порядок певного виду діяльності [99]. Механізм, що забезпечує процеси розвитку визначається найчастіше як складова механізму управління, яка відповідно до теорії управління повинна об'єднувати цілі управління, критерії управління, фактори управління, методи управління. Тому багато дослідників зазначають, що дослідження складних економічних систем варто проводити саме з позиції системного підходу, який є основою розробки методів і моделей удосконалення організаційної структури, управління функціонуванням соціально-економічних об'єктів, формують методологію дослідження складних об'єктів у процесі їх моделювання та аналізу [105, 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 багатоконпонентною системою, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів системи), що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що утворюють певну цілісність, яка прагне в своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей». Тобто елементами системи є конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку і взаємозалежності, а також способи, прийоми, напрями діяльності в розрізі основних блоків [232, с. 20].

Питаннями організаційно-економічного механізму займалися такі дослідники як: М. С. Вихров, О. І. Гарафонова, О. Гавриляк, В. І. Даниленко, П. Єгоров, О. А. Єременко-Григоренко, Т. А. Кравцова, Ю. Лисенко, О. В. Новіков, Ю. В. Овсюченко, Т. В. Полозова, Е. Т. Шафієва, Г. М. Шевченко, Т. А. Шилова. Їх розуміння досліджуваного поняття є досить різноманітними. Так, М. С. Вихров розуміє його як систему економічних важелів, яка організовує як зовнішні, так внутрішні господарські стосунки [43]. О. І. Гарафонова розуміє його як систему методів, способів, прийомів формування і регулювання відносин об'єктів з внутрішнім і зовнішнім середовищем [59]. О. Гавриляк представляє його як перелік складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ і процесів та сукупність організаційних і розпорядчих взаємозалежних дій [57]. Різноманітне значення у Б. З. Мільнера, А. В. Кочеткова та Д. Г. Левчук, які визначають його і як способи дії на об'єкт управління з використанням різних методів, як систему розподілу і забезпечення ресурсами та як сукупність елементів процесу прийняття рішень [160]. 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 [140]. Як сукупність елементів управління, що включає інструменти, методи, способи, правила і процедури організаційно-економічний механізм бачить О. В. Новіков [181]. Подібне значення у О. Г. Гончарука, де організаційно-економічний механізм визначає зміст процесу управління як його основне завдання, що виступає системою інструментів – методів, операцій, важелів, організаційних структур і взаємозв'язків між ними [67]. Акцент на організаційних структурах, формах, методах управління і правових формах роблять і такі автори [212], що організовує процес відтворення. Як сукупність методів і способів даний механізм визначає і Т. А. Шилова [266]. 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 [199]. Поєднання сукупності інструментів (методи, прийоми і правила господарювання), організаційної структури та прийняття рішень зазначено у Е. Т. Шафієвої [264]. Т. А. Кравцова визначає цей механізм як найбільш активну складову частину системи управління [124]. Як слушно зазначено в роботі [229] механізм повинен забезпечувати відповідний вихід, використовуючи ресурси та інформацію на вході. Структуру механізму мають формувати такі управлінські інструменти як: цілі, функції, методи, форми управління, важелі, регулятори, функціональні підсистеми, підсистеми забезпечення, використання яких дозволяє підтримувати його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективно використовувати наявні ресурси. Включення суб'єкту до структури механізму обумовлено потребою у здійсненні управлінського впливу на об'єкт управління та необхідністю прийняття управлінських рішень, що безпосередньо здійснюється суб'єктом.

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

Необхідно зазначити, що ефективність менеджменту персоналу доцільно розглядати як частину загальної ефективності підприємства в цілому. В залежності від того, як персонал виконує свої обов'язки, яким чином на підприємстві відбувається процес формування та використання інтелектуального та соціального капіталу, досягається відповідний рівень соціально-економічної ефективності менеджменту персоналу. Як зазначає А. Крамаренко, ефективність в галузі управління персоналом означає досягнення цілей підприємства шляхом використання працівників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом

праці і масштабом його використання (продуктивність праці) та при найбільш сприятливішому співвідношенні між результатами праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці) [126]. Тобто для визначення ефективності вченим пропонується розрахувати два показники: продуктивність та економічність праці. Тобто, за певних умов зростання одного показника може призводити до скорочення іншого, і навпаки.

У той же час, Д. Іванцевич і А. Лобанов стверджують, що оцінка ефективності менеджменту персоналу – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат і вигоди, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом для співвіднесення їх результатів із підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства [110]. У даному визначенні враховуються три важливі аспекти визначення ефективності: два внутрішні фактори, а саме аналіз планових показників та врахування стратегічних аспектів діяльності; та зовнішній фактор – а саме результати діяльності підприємств-конкурентів. Такий багатоаспектний підхід до визначення з одного боку дозволяє врахувати широкий спектр факторів, що впливають на ефективність, але, у той же час, створює певні труднощі з пошуком необхідної достовірної інформації та безпосереднім розрахунком показника.

Також слід зауважити, що Б. Татулов при оцінці ефективності менеджменту персоналу враховує витрати на досягнення поставлених цілей [233]. Тобто, на відміну від Д. Іванцевича та А. Лобанова, основним та єдиним аспектом визначення ефективності менеджменту персоналу є рівень досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім того, необхідно приділити увагу основним підходам до ефективності менеджменту персоналу. Так, В. Маслова стосовно менеджменту персоналу виділяє три підходи [155]:

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

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

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

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

Щоб стверджувати, наскільки ефективна система менеджменту персоналу, необхідні певні критерії, які дозволяють зробити такий аналіз. Вибір тих чи інших критеріїв залежить від фактору керівництва (діяльність конкретно взятого керівника), колективного (трудова показники колективу), або індивідуального (особливості виконавців) фактору. Так, Б. Татулов на основі досліджень різних вчених-економістів виділяє дві групи критеріїв ефективності управління персоналом, а саме [233]: соціально-психологічні (задоволеність колективу, самооцінка колективу, мотивація персоналу, авторитет керівника) та економічні (дієвість, якість, нововведення, економічність, продуктивність і прибутковість). Тобто такі економічні критерії, як економічність, продуктивність і прибутковість певним чином, пов'язані з ефективністю витрат на персонал.

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

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

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

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

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

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

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

Для вирішення основних завдань організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, необхідно дотримуватись конкретних принципів. Під принципами розуміються основні правила, норми і положення, якими повинні керуватися менеджери при формуванні та реалізації механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Аналіз наукової літератури [Балабанова [11]; Гавкалова [55]; Іванцевич [110]; Маслова [155]; Татулов [233]; Кібанов [114]; Крамаренко [126]] дав змогу узагальнити та виокремити найважливіші принципи,

врахування яких забезпечить дієвість механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу: ефективність, стабільність, комплексність, системність, оптимальність, збалансованість, оперативність, гнучкість. Визначені принципи передбачають досягнення економічного результату за рахунок нівелювання неефективних функціональних процесів, врахування різних форм, методів та засобів менеджменту персоналу, використання економічних механізмів і важелів, забезпечення балансу ресурсів та інтересів підприємства, здатність оперативно та конструктивно реагувати на зміни та змінюватися під впливом зовнішніх факторів середовища.

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

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

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

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

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

Функціонування сучасних промислових підприємств представляє собою сукупність високоорганізованих видів діяльності, які потребують грамотної взаємодії різноманітних відділів, служб, підрозділів і персоналу. І ефективність менеджменту персоналу в першу чергу залежить від компетентної та чіткої організації колективної діяльності. Враховуючи наявність протиріч в стимулюванні підвищення продуктивності праці необхідним при формуванні механізму організаційно-економічного забезпечення є врахування закономірностей групової ефективності. Розуміння керівництвом основних ефектів і закономірностей групової ефективності, таких як: ефект соціальної фасилітації, ефект синергії, ефект соціальної лінії (ефект Рінгельмана), які детально описані у праці О. Євтихова [97], та їх раціональне застосування на практиці дозволить суттєво оптимізувати діяльність персоналу і підвищити її результативність.

Необхідно зазначити, що при формуванні політики навчання важливим моментом є врахування особливостей професійного розвитку різних категорій персоналу. У умовах вкрай необхідного скорочення витрат на персонал та заощадження коштів розділення персоналу на категорії



полегшить розстановку пріоритетів відповідно до поставлених цілей бізнесу. Так, головними задачами навчання робочих є забезпечення безперервного виробничого процесу, суміщення професій, при цьому в контексті довгострокового виду навчання найбільш ефективним є навчання на робочому місці та освоєння професії, а при короткостроковому виді навчання – інструктажі, курси підвищення кваліфікації, стажування. Що стосується фахівців підприємства, то головними задачами його навчання є: впровадження нових технологій; удосконалення професійних навичок; розширення зон відповідальності; формування резерву. Для цього при довгостроковому навчання краще реалізовувати програми підвищення кваліфікації, другу вищу освіту, сертифікаційні курси, а при короткостроковому – стажування, лекції, семінари, тренінги, конференції.

Погоджуючись з думкою науковця-експерта в цій сфері Н. Гавкаловою [56] стосовно того, що ефективність менеджменту персоналу як провідна концепція сьогодення вимагає від управлінського персоналу знання основних законів, закономірностей та принципів управління, вміння використовувати інструментарій менеджменту персоналу, який включає функції, методи, засоби, усвідомлення провідної ролі знань у процесі формування професійно-кваліфікаційних та компетентнісних характеристик персоналу, акцентуємо увагу, що сприйняття працівників як власників синтезованого капіталу (тобто як визначено у 1 розділі сукупності людського, інтелектуального та соціального капіталу) підтверджує припущення, що лише знання персоналу є тим активом, управління яким сприятиме забезпеченню як ефективності менеджменту персоналу, так і прибутковості підприємства. При цьому слід пам'ятати, що головний обов'язок керівництва полягає у створенні середовища та умов, при яких підлеглі зможуть виконувати свою роботу настільки ефективно, наскільки дозволяють їх здатності.

Беручи до уваги всі розглянуті вище підходи до розуміння сутності безпосередньо поняття «механізм» та змісту організаційно-економічного механізму, зазначимо, що механізм організаційно-економічного забезпечення

ефективності менеджменту персоналу повинен обов'язково включати керуючу та керовану підсистеми, перша з яких представлена HR-відділом, лінійними та функціональними керівниками при узгодженні прийняття рішень із вищим керівництвом та профспілками, а друга представлена процесами менеджменту персоналу, які детально обґрунтовано та описано в попередніх підрозділах роботи, що забезпечують безперервний процес залучення до підприємства кадрів відповідного рівня кваліфікації та у потрібній кількості для належного протікання виробничого процесу з метою досягнення цілей створення підприємства, створення належних умов для роботи працівників, забезпечення їх адаптації, руху, розвитку та винагороди. Сутність управлінського впливу в рамках даного механізму передбачає обґрунтування доцільних заходів у формі проектів, програм, дій, що є змістом організаційно-економічного забезпечення, які мають бути впроваджені у підсистеми менеджменту персоналу шляхом прийняття управлінських рішень, які повинні базуватися на відповідному методологічному базисі та процедурах оцінювання ефективності менеджменту персоналу, які об'єднують як діагностику функціонування процесів менеджменту персоналу, так і рівня управління цими процесами (рис. 3.1).

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

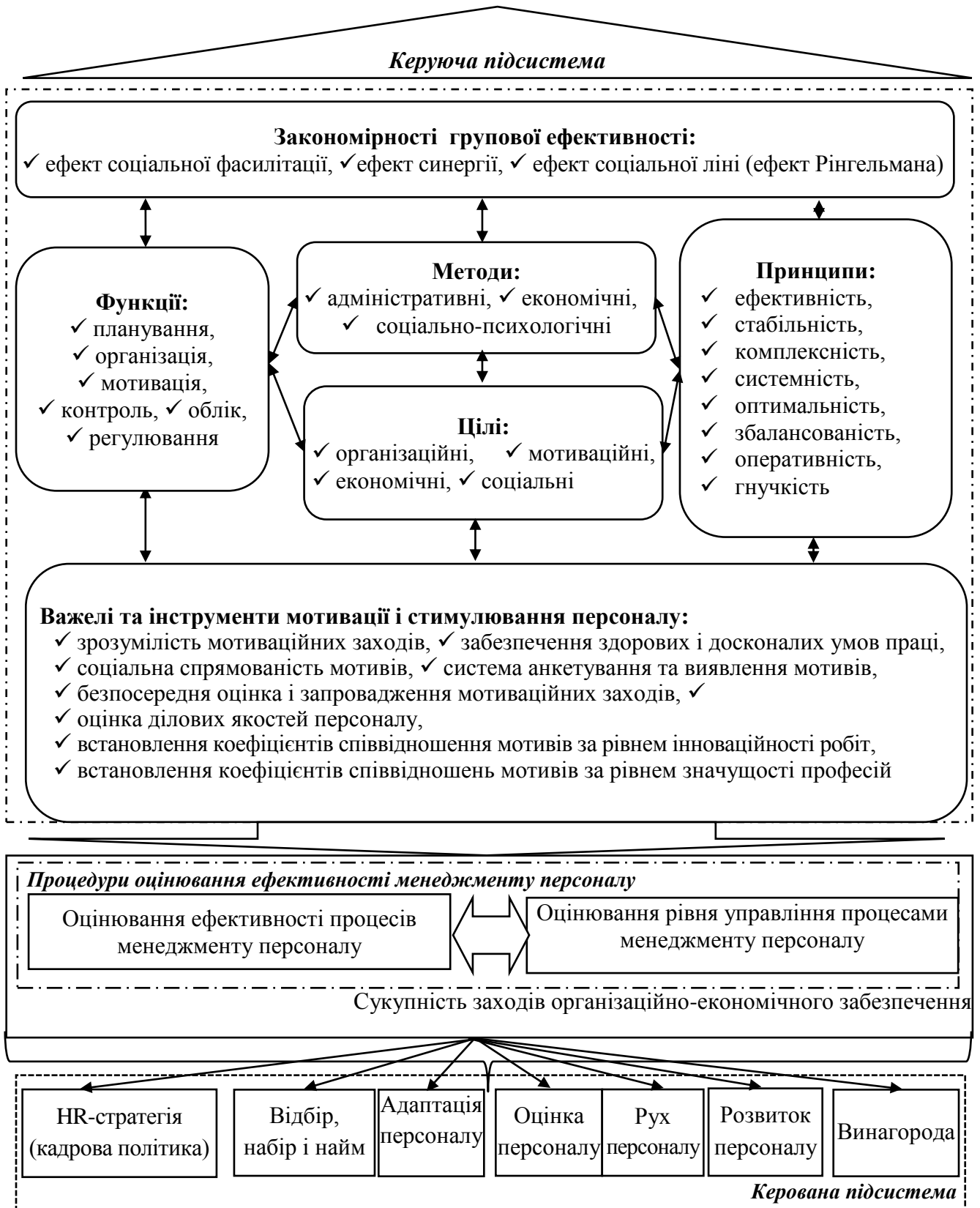


Рис. 3.1. Механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства

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

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

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

Підвищення рівня оплати праці працівників, що розглядається як необхідний захід із підвищення ефективності менеджменту персоналу фактично на всіх досліджуваних підприємствах призведе до збільшення собівартості продукції, що вимагатиме або підвищення ціни реалізації або скорочення обсягу прибутку. З іншого боку підвищення якості продукції виступає важливим аргументом для збільшення його ціни. В розвинутих країнах питома вага оплати праці в собівартості продукції значно вище ніж в Україні, що дозволяє з одного боку забезпечувати високий рівень життя, а з іншого ефективний платоспроможний попит, незважаючи на високі ціни на

продукцію у порівнянні з країнами, що розвиваються. Отже питання збільшення оплати праці вимагає підвищення рівня її продуктивності, що можливо шляхом впровадження інновацій, основою яких ми пропонуємо вважати використання синтезованого капіталу. Синтезований капітал, як і складові, які його формують: інтелектуальний, соціальний та людський, має альтернативні шляхи залучення та використання на підприємстві. Так в роботі [49] представлено аналіз ієрархій оцінювання трьох альтернатив: формування та використання об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві, їх формування та розповсюдження, придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності та використання на підприємстві за такими критеріями: витратність, складність, швидкість та дохідність. Використання даного підходу варто розглядати як вид економічного забезпечення оцінювання та відбору альтернатив здійснення заходу.

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

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

форм та методів обміну інформацією виступає важливим організаційним забезпеченням ефективності менеджменту персоналу, яке доцільно впроваджувати на всіх досліджуваних підприємствах.

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

Підприємством всіх кластерів в п.п. 2.3 запропоновано збільшити обсяг фінансування розвитку персоналу для підвищення рівня його компетентності, що сприятиме покращенню якості продукції, зниженню собівартості, створення стійких конкурентних переваг у формі внутрішньо-організаційних знань. Для вибору найкращих методів навчання та розвитку кадрів доцільно реалізовувати економічне забезпечення у формі економіко-математичного моделювання, що дозволяє встановити зв'язок між витратами на розвиток кадрів та збільшенням продуктивності праці, зниженням відсотку браку тощо. Для ефективної реалізації програм навчання варто застосовувати інструментарій проектного менеджменту, що дозволяє визначати строки реалізації, дотримуватися бюджету, враховувати метрики якості, що дозволяє в цілому економити до 30% витрат у порівнянні з управлінням впровадженням цих комплексних заходів без використання проектного менеджменту.

Однією із причин недостатньо високого рівня ефективності менеджменту персоналу є дублювання управлінських функцій, що пов'язано з недосконалістю організаційної структури. Вирішення цієї проблеми є досить трудомістким, адже вимагає функціонально-вартісного аналізу діяльності співробітників на окремих посадах в підрозділах управління підприємством. Саме в процесі цього аналізу визначається який обсяг відповідальності за які функції закріплений за кожним працівником і скільки часу він витрачає на їх реалізацію. Результатом має бути вдосконалена або впроваджена матриця

відповідальності з уточненням функцій управління для кожної сфери діяльності закріплено за конкретним співробітником. Саме перегляд функціональних обов'язків керівників разом з вдосконаленням діяльності HR-відділу та впровадженням нових моделей оцінки (наприклад 360°) дозволить сформувати кадровий резерв з найбільш перспективних співробітників, розробити план кар'єрного зростання для всіх керівних посад та впровадити систему ротації кадрів, що запропоновано як важливі рекомендації для підвищення ефективності менеджменту персоналу досліджуваних підприємств.

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

### 3.2. Визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу

Зміни, що відбуваються в світових економічних процесах на початку XXI століття, ставлять перед бізнесом нові виклики: необхідність конкурувати на основі використання нематеріальних ресурсів, розвиватись в 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 впровадження найкращих практик та 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 оцінки ефективності менеджменту персоналу (підрозділ 1.3), виявлено першочергову необхідність у вдосконаленні процесу визначення умов організаційного та економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Дане твердження також підтверджує відсутність підходів щодо оцінки окремо організаційної та економічної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Слід також зазначити, що більшість промислових підприємств Харківської області взагалі не визначає 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 складової для якісного формування та функціонування механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

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» [265, с. 308]; відповідність системи управління персоналом стану зовнішнього середовища і культурі організації – врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів; 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 прийняття рішень і реалізації компетенцій, під якими автор розуміє демонстрацію працівником здатності виконувати визначені виробничі функції, що поєднують, знання, вміння і навички та мотивацію і описують його поведінку [265, с. 66].

В залежності від підходів до управління персоналом (економічного, органічного або гуманістичного) Ю. Базаров та Б. Єрьомін пропонують наступні умови забезпечення ефективності (табл. 3.1).

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

Так, в тлумачному словнику за редакцією Н. Ушакова забезпечення визначається як «гроші, матеріальні кошти до життя, що надаються будь-кому з метою забезпечити його існування» [242]. Аналогічне розуміння даної категорії відображено в новому словнику Т. Єфремової [241], академічному тлумачному словнику [2], тлумачному словнику української мови [238] тощо.

Акцентуємо увагу, що відповідно до тлумачного словника В. Даля поняття «забезпечувати» розуміється як «забезпечити чим або в чому; постачати всім необхідним» [240].

Погоджуючись з цими міркуваннями зазначимо, що слід здійснити категоріальний аналіз організаційного та економічного забезпечення. Так, організаційне забезпечення передбачає реалізацію комплексу організаційних форм і методів, які забезпечують формування, розвиток та вдосконалення виробничої системи [92, с. 31].

**Умови забезпечення ефективності менеджменту персоналу в рамках підходів (побудовано на основі узагальнення [8])**

<i>Підхід</i>	<i>Умови забезпечення</i>
Економічний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ формування чіткого завдання для виконання</li> <li>✓ забезпечення стабільного середовища</li> <li>✓ переважання виробництва одного і того ж продукту</li> <li>✓ чітке слідування встановленим правилам та дотримання заявлених вимог персоналом</li> </ul>
Органічний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ необхідність підпорядкування цілей підприємства взаємодії з навколишнім середовищем</li> <li>✓ врахування диференційованих потреб людей для поліпшення управління</li> <li>✓ гарантування взаємодії цілей, стратегії, структури та інших вимірів на підприємстві</li> <li>✓ виділення різних підсистем підприємства</li> <li>✓ підвищення уваги до «екології» всередині – і міжорганізаційної взаємодії</li> </ul>
Гуманістичний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ акцентування уваги на культурологічному підґрунті</li> <li>✓ формування сильної і адаптованої організаційної культури</li> <li>✓ активна побудова і перетворення навколишньої реальності в контексті розробки стратегії підприємства</li> <li>✓ ефективний організаційний розвиток</li> </ul>

На думку О. Попова [203, с. 46.], організаційне забезпечення процесу обумовлює роль та взаємозв'язки кожної структурної ланки, завдання, функції, методи, способи функціонування, забезпечує поєднання та взаємодію елементів системи. В цьому ж контексті відомий вчений І. Булеєв розуміє під організаційно-економічним механізмом сукупність форм, методів та інструментів управління [36].

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

Необхідно зазначити, що важливою умовою організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу є відповідність системи менеджменту персоналу організаційній культурі. Тобто важливо сформулювати таку систему менеджменту персоналу, яка б з одного боку нейтралізувала

негативні сторони існуючої організаційної культури, що заважають реалізації поставлених цілей, з іншого – підсилювала її позитивні риси.

За визначенням М. Новікової [182], економічне забезпечення має базуватися на системі інформаційного забезпечення процесів взаємодії, що включає моніторинг інформації щодо складових бізнес-середовища.

Ряд науковців розглядають забезпечення через дію відповідного механізму, який трактують як сукупність організаційних та економічних форм і методів пов'язаних в єдиний порядок якого-небудь виду діяльності [35; 172]. Особливості термінологічних аспектів щодо визначення «механізму» наводиться в [260], який пропонує визначати його з позиції процесного підходу, що передбачає можливість його конструювання стандартними способами та прийомами функціонального моделювання. На думку дисертанта, забезпечення є одним з елементів механізму, дієвим важелем запуску його принципової дії, необхідним компонентом, що узгоджує інтереси керуючої та керованої підсистеми із чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому визначати схожість між цими категоріями нелогічно.

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

Вищенаведені підходи авторів до розуміння організаційного та економічного забезпечення є підставою уточнення сутності поняття «організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту

персоналу», зміст якого ґрунтується на авторській інтерпретації ефективності менеджменту персоналу, та представляє собою в першу чергу сукупність організаційних й економічних параметрів системи забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Причому система досліджується у традиційному науковому визначенні як сукупність 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 представлена система організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

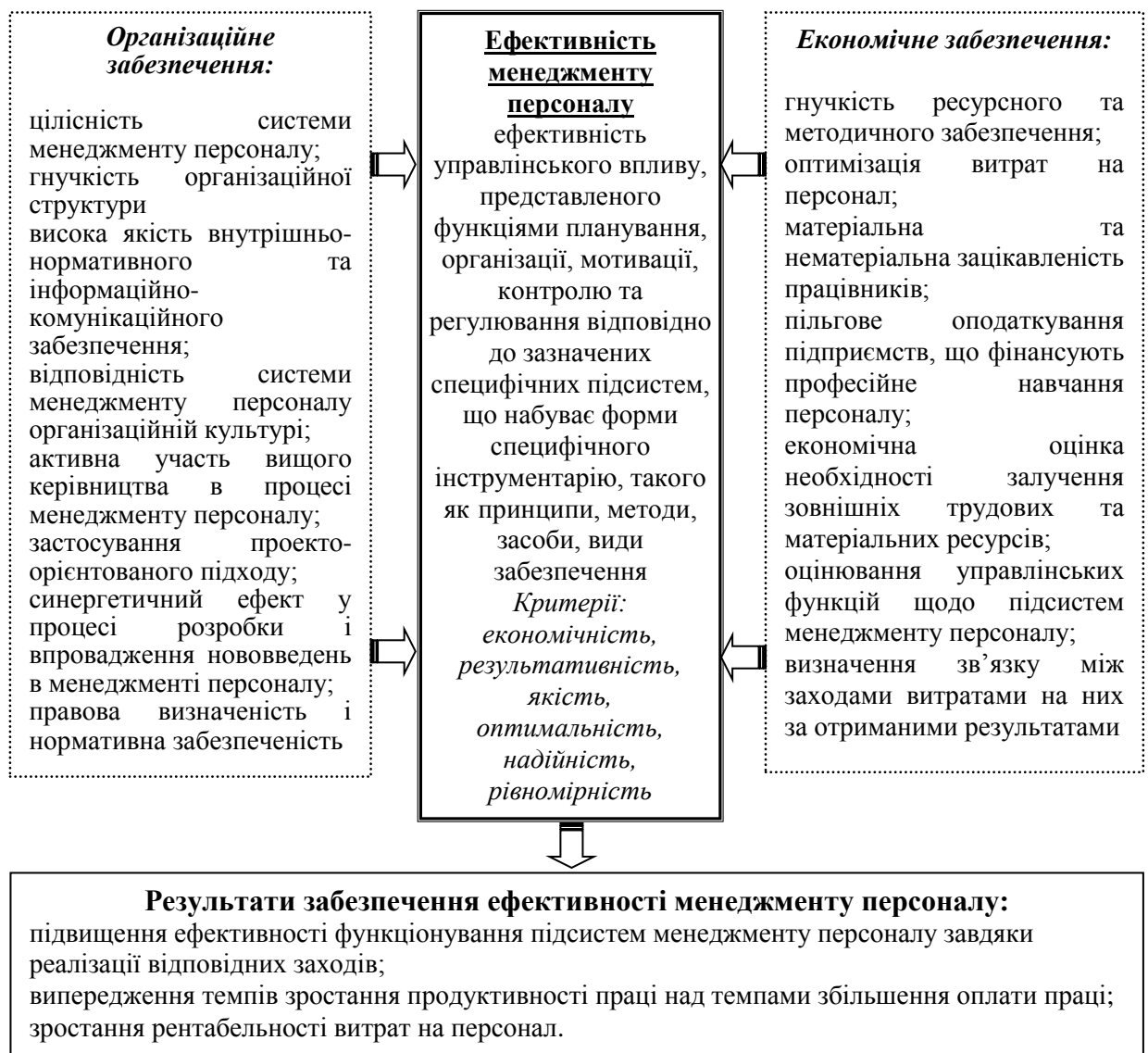


Рис. 3.2. Система організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу

Слід акцентувати увагу, що результатом забезпечення ефективності менеджменту персоналу є: підвищення ефективності функціонування підсистем менеджменту персоналу завдяки реалізації відповідних заходів, серед яких особливе місце займає формування, використання та капіталізація 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 в контексті дослідження організаційної та економічної складової запропоновано здійснювати у певній послідовності, яку представлено на рис. 3.3.

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

Необхідно зазначити, що в даному дослідженні в якості експертів-респондентів буде виступати 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 значимість, перевагу того чи іншого варіанту рішення.



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

Таким чином, процедура підготовки та проведення соціологічної експертизи складається з декількох послідовних етапів, які детально представлені 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 з запропонованих відповідей на поставлене запитання.

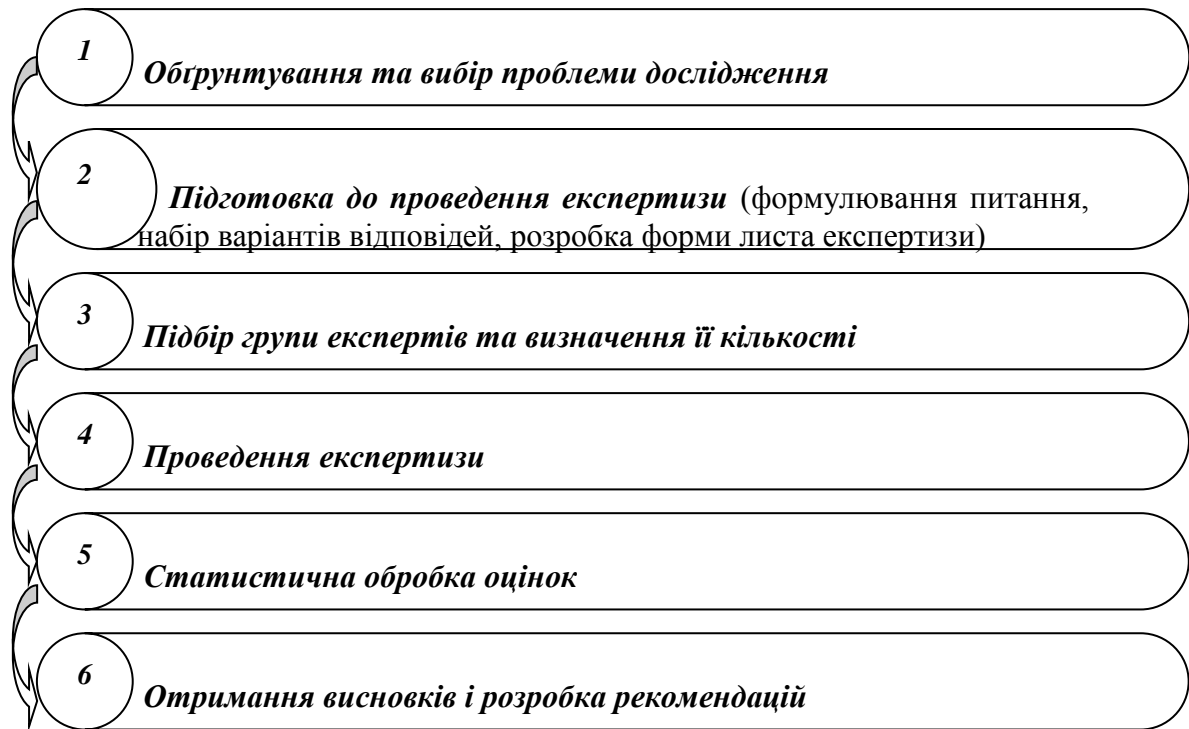


Рис. 3.4. Послідовність процедури підготовки та проведення соціологічної експертизи (узагальнено на основі [69,87])

Тільки в цьому випадку кількісні оцінки можна буде порівняти і об'єктивно відобразити якісну сторону досліджуваного явища. Розроблений лист експертизи представлено у Додатку Л.

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

результативність діяльності тощо. Його застосування на підприємстві дозволить виявити «вузькі» місця підприємства, визначити можливі причини існуючих проблем в сфері менеджменту персоналу і запропонувати можливі варіанти рішень, на відміну від аналізу динаміки даних фінансових показників, де можливою є тільки «фіксація» проблеми на підприємстві.

Необхідно зазначити, що підбір групи експертів та визначення їх вичерпної кількості є достатньо важким завданням. Так, найбільш популярним підходом щодо простого вирішення цієї проблеми є встановлення максимальної і мінімальної межі чисельності групи. Даний підхід ґрунтується на врахуванні 2х умов: стабілізації середньої оцінки прогнозованої характеристики та високої середньої компетентності групи експертів.

Згідно 1-ої умови (припустимо, що існує група експертів, компетентність яких є максимальною, тобто середнє значення їх оцінок можна вважати вірним), було розраховано максимальну чисельність групи експертів ( $n_{\max}$ ) [EO]:

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

де  $C$  – константа;

$K_i$  – компетентність  $i$ -того 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]. Враховуючи це, необхідно визначити максимальну кількість експертів за такою формулою (3.2):

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



Відповідно до 2-ої умови (припустимо, що включення чи виключення експерта з групи незначно впливає на середню оцінку прогнозованої величини) необхідно розрахувати середню помилку внаслідок включення (виключення) експерта [165] :

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

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, яка дана експертами в балах, з якої виключений (чи до якої включений) один експерт;

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

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

Мінімальну кількість експертів ( $n_{\min}$ ) в залежності від припустимої середньої помилки необхідно визначити за формулою [165] :

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

Важливо зазначити, що при проведенні експертного аналізу слід враховувати рівень суб'єктивізму та можливі розбіжності у відповідях експертів. Тому, важливим кроком у дослідженні є визначення узгодженості думок експертів за допомогою розрахунку коефіцієнту конкордації ( $W$ ).

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

провести статистичне вирівнювання рядів оцінок по кожній відповіді; визначити коефіцієнти згоди експертів з відповідей і в цілому по експертизі.

Розрахунки проводяться у певній послідовності (рис. 3.5).

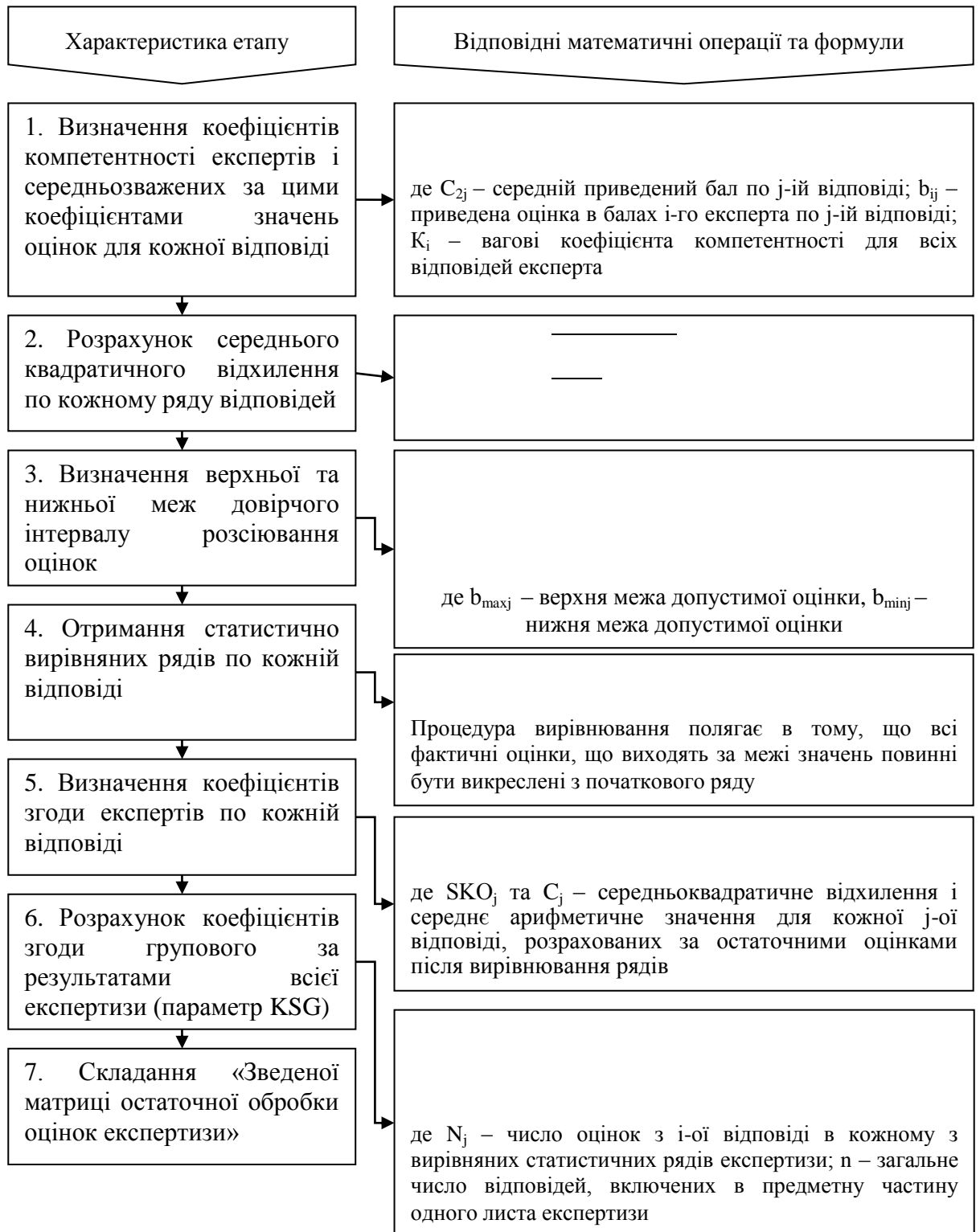


Рис. 3.5. Блок-схема повного алгоритму проведення соціологічної експертизи (побудовано на основі узагальнення [63, с. 186])

Зведена матриця остаточної обробки оцінок соціологічної експертизи, яка представлена в табл. М.1 додатку М, потребує заповнення таких складових: фактичний середній бал (ФСБ); попередній ранг впливу (ПРВ); наведений середній бал (НСБ); середньоквадратичне відхилення (СКВ); верхня допустима межа оцінок (Дмакс); нижня допустима межа оцінок (Дмін); остаточної середній бал (ОСБ); остаточної ранг впливу (ОРВ); коефіцієнт згоди остаточної (КЗО); коефіцієнт згоди груповий (КЗГ).

Зазначимо, що зведена матриця дозволяє порівняти попередні і 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 переваги того чи іншого питання в колективі. В результаті встановлюється, так званий рейтинг кожної відповіді.

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

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 розробку рекомендацій та обґрунтування заходів щодо підвищення якості організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу для кожного квадранту (табл. 3.2).

Практична реалізація запропонованого методичного підходу була здійснена на ПАТ «Завод «Південкабель». Результати оцінки компетентності потенційних експертів ПАТ «Завод «Південкабель» представлено в табл. 3.3.

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 раціоналізаторства	<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> В системі менеджменту підприємства є недоліки в сфері охорони праці та ергономічних характеристиках, не має 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 оцінкою, 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 в кадрах покривається переважно за рахунок набору малокваліфікованого персоналу	<i>Квадрант 3</i> Підприємств характеризується неефективною кадровою стратегією, Кадрові заходи щодо найму персоналу спрямовані на швидкий підбір вже кваліфікованих робітників та носять 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»

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

Таблиця 3.2

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

Назви квадрантів	Першочергові заходи
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 в професійному розвитку персоналу.
Квадрант 2 «низький–середній»	Аудит причин плинності кадрів, впровадження не тільки системи нематеріальної мотивації на підприємстві, але й застосування надбавки за вислугу років, від якої також буде залежати розмір заробітної плати працівників, що в підсумку знизить існуючу на підприємстві плинність персоналу.
Квадрант 3 «низький–високий»	Удосконалення корпоративної культури та впровадження програми її розвитку, формування джерел пошуку та ефективних методів перевірки знань і навичок претендентів на етапі найму 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, зрощення молодих робітників на власній виробничій базі. В 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 до поставленого завдання з боку наставника.

## Продовження таблиці 3.2

Назви квадрантів	Першочергові заходи
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 розробки та впровадження відповідної програми.
Квадрант 9 «високий– високий»	Розробка та впровадження ефективного механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що буде позитивно сприйнята усіма працівниками, має передбачати реалізацію програм підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення мотиваційних механізмів, реалізацію програм планування кар'єри для розвитку персоналу тощо.

В 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 увійшли керівники, провідні фахівці відділу управління персоналом та працівники на досліджуваних промислових підприємствах. Матриця попередньої обробки оцінок експертизи представлена у Додатку Н.

Таблиця 3.3

## Результати оцінки компетентності експертів

Експерт	Оцінка	Експерт	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 наступним чином: на досліджуваному підприємстві в контексті

організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу чітко дають роз'яснення необхідності і неминучості змін всім працівникам та пояснюють вигоди та переваги, які нові методи принесуть кожному робітнику та підприємству в цілому, окрім цього ефективна комунікація на підприємстві включає роз'яснення необхідності і переваг участі лінійних керівників в управлінні персоналом. Що стосується економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві реалізуються наступні дії: персонал підприємства проінформований про діючі пільги та стимули матеріального і нематеріального характеру, також здійснюється економічна оцінка необхідності залучення зовнішніх ресурсів для підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Розрахунок коефіцієнта конкордації ( $W=0,85$ ), результати якого представлено в табл. П.1 Додатку П, дозволяє стверджувати про узгодженість думок експертів та достовірність отриманих оцінок, що тільки підтверджує якість дослідження.

Таким чином, зведена матриця остаточної обробки оцінок соціологічної експертизи, яка була проведена на ПАТ «Завод «Південкабель», представлена в табл. 3.4 – табл. 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									

Пояснення: ПНВ – початковий номер відповіді; ФСБ – фактичний середній бал; ПРВ – попередній ранг впливу; НСБ – наведений середній бал; СКВ – середньоквадратичне відхилення; Д<sub>макс</sub> – верхня допустима межа оцінок; Д<sub>мін</sub> – 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	Д <sub>макс</sub>	Д <sub>мін</sub>	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 знаходитися в межах  $0,5 < \text{КЗГ} < 1$ . З аналізу табл. 3.4 – 3.5 видно, що він дорівнює 0,926 та 0,903 відповідно.

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

Отже, застосування такого простого і досить універсального способу експертної оцінки, як соціологічна експертиза, 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, перспективам розвитку підприємства, що у підсумку сприятиме отриманню постійної, достовірної та представницької інформації зворотного зв'язку задля розробки й ефективної реалізації управлінських рішень.

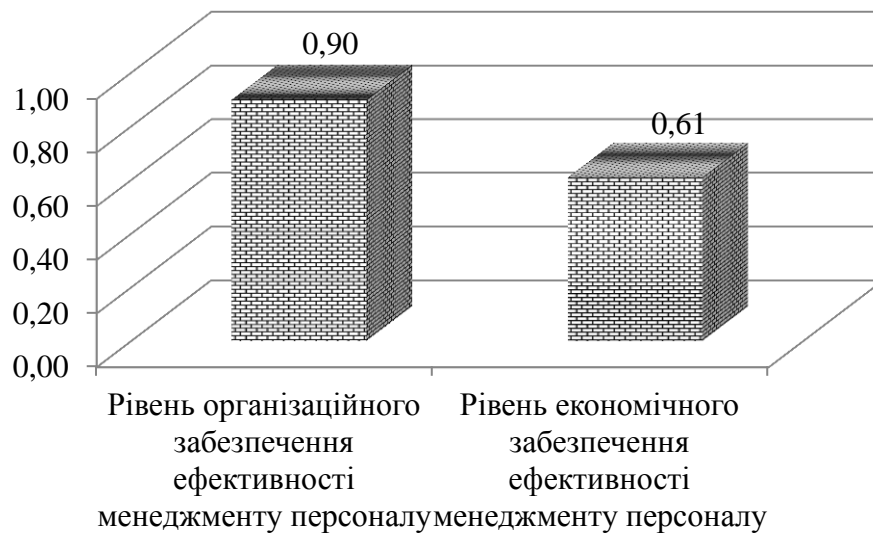


Рис. 3.7. Рівень організаційного та економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на ПАТ «Завод «Південкабель»

Окрім цього, особливістю реалізації запропонованого підходу на підприємстві є: можливість врахувати думку й інтереси більшості членів колективу, рішення всебічно обговорюються, не нав'язуються робочим або «впроваджуються» силою наказу.

Таким чином, у роботі запропоновано методичний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства, який, на відміну від існуючих, включає оцінку як економічної, так і організаційної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу 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». Їх реалізація на підприємстві дозволяє 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

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

В результаті проведеного дослідження виявлено, що, в цілому динаміка показників оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу не є стабільною, у зв'язку з чим постає необхідність пошуку новітніх шляхів забезпечення ефективності менеджменту персоналу та прийняття адаптованих управлінських рішень в області її контролю. Враховуючи той факт, що формування та використання синтезованого капіталу на рівні функціонування підприємства передбачає не тільки послідовну реалізацію стратегії розвитку людського капіталу у формі знань, умінь, навичок,

досвіду, мотивації тощо, але й вдосконалення організаційної структури, створення або придбання об'єктів інтелектуальної власності та розвиток організаційної культури, важливим напрямом дослідження стає моніторинг процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу.

Перш ніж коректно оперувати у роботі таким поняттям, як «моніторинг процесів формування та використання синтезованого капіталу» визначимо спочатку теоретичний базис категорії «моніторинг». Аналіз наукової літератури дозволяє визнати, що існує безліч формалізованих визначень даної категорії, які, у свою чергу, напряду залежать від сфери використання даного поняття. Термін «моніторинг» (у перекладі з англійської «monitoring») означає «контроль», «спостереження», «відстеження», узагальнення його визначень представлено у додатку Р, табл. Р.1.

Отже, більшість науковців ототожнюють моніторинг зі спостереженням. Особливістю моніторингу є саме синхронність процесів спостереження та замірювання на цій основі нових знань про стан об'єкту з подальшим прогнозуванням та прийняттям відповідного управлінського рішення.

Застосування моніторингу дозволяє забезпечити об'єктивність, своєчасність та надійність одержаних даних, що, у свою чергу, дозволить своєчасно та адекватно реагувати на ті чи інші зміни об'єкту, який вивчається.

Розглядаючи моніторинг як науково-практичний феномен, А. Майоров пропонує такі твердження [146, с. 28]:

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

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

організація стеження передбачає відбір обґрунтованих показників та індикаторів шляхом безпосереднього вимірювання та описування параметрів

об'єкту;

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

кожна конкретна система моніторингу орієнтована на певного споживача.

Слід зазначити, що моніторинг процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу повинен здійснюватися з урахуванням таких принципів, як об'єктивність, безперервність та конструктивність. Принцип об'єктивності полягає в наступному: 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 [103; 146; 234] та з метою аналізу всіх аспектів комплексної діяльності підприємства щодо формування та використання синтезованого капіталу, враховуючи складність отримання необхідної інформації та переважну суб'єктивність, було розроблено схему моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу, яка представляє собою реалізацію трьох етапів: підготовчий (інформаційне забезпечення моніторингу); основний (реалізація моніторингу); заключний (підведення підсумків) (рис. 3.8).

Надзвичайно важливим етапом моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу є підготовчий.



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

Метою проведення даного етапу є систематизація базової інформації в контексті формулювання мети моніторингу, визначення об'єктів моніторингу, формування експертної групи, визначення термінів моніторингу та розробки інструментарію моніторингових процедур.

Слід зазначити, що від правильної організації підготовчого етапу залежить достовірність даних на основі яких приймаються управлінські рішення у подальшому.

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

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

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

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

Найбільш важливим та необхідним етапом схеми моніторингу формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу є розробка інструментарію моніторингових процедур. У якості інструментарію можуть

виступати: вся сукупність форм статистичної звітності; діючі стандарти та нормативи; анкети тощо.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що при розробці інструментарію моніторингових процедур, важливо визначити та проаналізувати існуючі 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.

Таблиця 3.6

**Узагальнення та аналіз існуючих методів для здійснення моніторингу (згруповано на основі [69; 81; 87; 190; 283])**

№	Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
1	Аналіз документів (традиційний та контент-аналіз)	сукупність методичних прийомів і процедур, застосовуваних для вилучення із документальних джерел інформації при вивченні процесів і явищ з метою вирішення певних дослідницьких завдань	дозволяє отримувати дані про події, що відбулися, спостереження за якими вже неможливо	можливість отримання суб'єктивної оцінки документу
2	Спостереження	цілеспрямоване і систематизоване сприйняття будь-якого явища, риси, якості та особливості якого фіксуються спостерігачем	відбувається безпосередній зв'язок з об'єктом дослідження	обмеженість та певна локальність висновків про досліджуваний процес
3	Опитування (інтерв'ю та анкетування)	метод збору інформації про об'єкт в ході безпосереднього (інтерв'ю) або опосередкованого спілкування інтерв'юера і того, кого опитують 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 контрольних і керованих умовах нових знань, в першу чергу про причинно-наслідкові відносини між явищами і процесами.	дозволяє надійніше, ніж всі інші методи, досліджувати певні соціально-економічні явища	складність в організації та проведенні експерименту

## Продовження таблиці 3.6

№	Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
5	Метод експертних оцінок	метод організації роботи з фахівцями-експертами і обробки думок експертів, виражених в кількісній і/або якісній формі з метою підготовки інформації для ухвалення рішень	можливість використання в умовах дефіциту інформації та створення експертної комісії у складі висококваліфікованих фахівців, які мають великий професійний досвід	певна суб'єктивність оцінки та складність обробки отриманих результатів
6	Статистичний метод	ґрунтується на статистичному аналізі з використанням середніх величин, індексів, дисперсії, варіації та застосуванням кореляційного і регресійного аналізу	дозволить прогнозувати показники використання та капіталізації синтезованого капіталу	складність правильного визначення виду залежності та вибору прийому 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

Враховуючи це, запропоновано використовувати цілий комплекс методів, акцентуючи найбільшу увагу на статистичних, що дозволить показати системність, комплексність та обґрунтованість результатів моніторингу.

Так, проведення опитування з цільовими аудиторіями, яке необхідно проводити поєднуючи анкетування та інтерв'ювання, дозволить скоротити витрати ресурсів на проведення дослідження (метод анкетування) та підтримувати безпосередній контакт з респондентами (метод інтерв'ю). Комплекс заходів з проведення опитування та інтерв'ю повинен включати у себе формулювання відповідних запитань, розробку та тиражування необхідної кількості анкет, підготовку інтерв'юєрів, збір інформації, обробку анкет, підготовку аналітичного звіту за результатами опитування.



Однак найбільш прийнятним для досягнення поставленої мети дослідження є статистичні методи. Так, для виявлення взаємозв'язку між показниками синтезованого капіталу та ефективністю діяльності підприємства доцільним є використання регресійного аналізу. Саме методи кореляції та регресії дозволяють описати характер зв'язків, дати кількісну оцінку тісноти залежності і сили впливу конкретних факторів на результат [189, 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 [277, с. 93].

Враховуючи те, що синтезований капітал як поняття в економічній науці поєднує інтелектуальний, людський та соціальний капітал, було проаналізовано наукові напрацювання вчених щодо оцінки цих складових капіталу та узагальнено їх у систему відповідних показників (Додаток С, табл. С.1 – С.3).

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 персоналу, вікова, освітня та професійно-кваліфікаційна структура персоналу) та інвестування в персонал.

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

Таблиця 3.7

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

	Показники	Позначення	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3	4	5
p1	Частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	Чвкпо	$V_{кпо} / V_{п}$	$V_{кпо}$ – витрати на культурно-побутове обслуговування працівників, тис. грн.; $V_{п}$ – загальні витрати на персонал, тис. грн.
p2	Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал	Чвсз	$CЗ / V_{п}$	$CЗ$ – відрахування на соціальні заходи, тис. грн.; $V_{п}$ – загальні витрати на персонал, тис. грн.
p3	Коефіцієнт трудової дисципліни	Ктд	$Kд = Tф - Tн / Tф$	$Tн$ – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; $Tф$ – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
p4	Частка НМА на одного працівника	Чнма	$НМА / Чср$	$НМА$ – обсяг нематеріальних активів, тис. грн.; $Чср$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб;
p5	Обсяг прибутку на одного працівника	Оп	$П / Чср$	$П$ – 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	$Ч\ cгн / Чср$	$Ч\ cгн$ – 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	$(Чср_{зв} - Чср_{п}) / Чср_{п}$	$Чср_{зв}$ – середньооблікова чисельність працівників у звітному році, осіб; $Чср_{п}$ – середньооблікова чисельність персоналу у попередньому році, осіб
p8	Коефіцієнт загального обороту кадрів	Кзок	$(Чп + Чз) / Чср$	$Чп, Чз$ – загальна кількість прийнятих та 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, що мають вищу освіту	Чво	$Чв / Чср$	$Чв$ – кількість працівників підприємства, які мають вищу освіту, осіб; $Чср$ – середньооблікова чисельність персоналу у 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.

## Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
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 по галузі	Кзпг	Зф/Зр	Зф – фактична середня зарплата працівника, грн.; Зр – середньоринкова або середня зарплата по 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	де Зд. – зарплата додаткова, грн.; Зосн. – зарплата основна, грн.
p18	Рентабельність витрат на персонал	Рвп	ЧП/ВП *100	ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн.; Вп – витрати на персонал, тис.грн.
p19	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	Чвн	Впн / 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	Воп/ОВ	Воп – витрати на оплату праці, тис. грн.; ОВ – операційні витрати, тис. грн.
p21	Частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства	Чповов	Вп/ОВ	Вп – преміальні виплати, тис. грн.; ОВ – операційні витрати, тис. грн.
p22	Частка працівників, яких навчено новим професіям на підприємстві	Чпнп	Чпнв/Чпн	Чпнв – кількість працівників, яких навчено новим професіям безпосередньо на виробництві, осіб; Чпн – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу навчено новим професіям (пройшли первинну професійну підготовку, перепідготовку), осіб;
p23	Коефіцієнт розвитку персоналу	Крп	Врп / 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	Чп/Чср	Чп – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
p25	Частка персоналу, зайнятого в НДДКР	Чпнддкр	Пн / Чср	де Пн – кількість працівників, зайнятих в НДДКР (винахідники та раціоналізатори), осіб; Чср – середньооблікова чисельність працівників, осіб

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
p26	Рентабельність виробництва	Pв	Прп / Вврп*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

Таблиця 3.8

## Показники для оцінки капіталізації синтезованого капіталу

	Показники	Позначення	Формула розрахунку	Пояснення
y1	Коефіцієнт капіталізації	Кк	$(ДЗ + ПЗ) / ВК$	ДЗ – довгострокові зобов'язання, тис. грн; ПЗ – поточні зобов'язання, тис. грн.; ВК – власний капітал, тис. грн.
y2	Темп зростання власних оборотних коштів	Тзвок	$(ВК_{зр} - НОА_{зр}) / (ВК_{пр} - НОА_{пр})$	ВК <sub>зр</sub> , ВК <sub>пр</sub> – власний капітал у звітному та попередньому році, тис. грн.; НОА <sub>зр</sub> , НОА <sub>пр</sub> – необоротні активи у звітному та попередньому році, тис. грн.
y3	Темп зростання додаткового капіталу	Тздк	$ДК_{зр} / ДК_{пр}$	ДК <sub>зр</sub> , ДК <sub>пр</sub> – додатковий капітал у звітному та попередньому році, тис. грн.;
y4	Темп зростання частки нематеріальних активів у сумі активів підприємства	Тзчна	$НА_{зр} / А_{зр} / НА_{пр} / А_{пр}$	НА <sub>зр</sub> , НА <sub>пр</sub> – залишкова вартість нематеріальних активів у звітному та попередньому році, тис. грн; А <sub>зр</sub> , А <sub>пр</sub> – підсумок балансу, у звітному та попередньому році, тис. грн.
y5	Економічний результат від інвестування в персонал	ЕРіп	$Зп / Вп$	де Зп – збільшення прибутку, тис. грн.; Вп – витрати на персонал, тис. грн.
y6	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.

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

як зазначають О. Раєвська і Н. Голіяд [211], 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 та даних щодо їх соціального, людського та інтелектуального капіталу. Завдяки використанню удосконаленого процесу моніторингу формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу (сукупності соціального, людського та інтелектуального) стає можливим визначити групи підприємств і розробити для них статистичні моделі для пошуку схованих закономірностей у кожній групі, що дозволить виявити слабкі сигнали, які можливо використовувати при формуванні рішень щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Для здійснення дослідження були реалізовані наступні положення:

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

2. Джерелами інформаційного забезпечення моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу в контексті проведення кореляційно-регресійного аналізу є фінансова та статистична звітність (Звіт про фінансові результати, Баланс) 11 промислових підприємств Харківської області за 2012 – 2017 рр., що мають

типологічно-однорідний профіль виробничої діяльності та масштаб економічної діяльності.

3. Для формування початкової вибірки показників, що характеризують соціально-економічний стан підприємства були використані ті, що найбільш часто згадуються у науковій літературі при вирішенні завдань з оцінки, діагностики та аналізу інтелектуального, людського та соціального капіталу, економічного стану підприємства, які наведені у табл. 3.7.

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

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

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

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

Необхідно зазначити, що кількісна оцінка характеру та тісноти зв'язку показників  $p_1$ - $p_{25}$  проводилася за допомогою парних коефіцієнтів кореляції, розрахованих за формулою, запропонованою К. Пірсоном, який в економічній літературі отримав назву «критерій згоди Пірсона» [276]. Результати розрахунків наведено у табл. 3.9. В табл. 3.9 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 свою чергу, аналіз таблиці 3.10 дає змогу зробити висновки, що в цілому обрані показники  $u_1$ - $u_7$  не мають високої кореляції між собою ( $>0.7$ ).

Таблиця 3.9

## Кореляційний аналіз показників формування та використання синтезованого капіталу

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25
p1	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
p2	-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
p3	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
p4	-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
p5	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
p6	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
p7	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
p8	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
p9	-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
p10	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
p11	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
p12	-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
p13	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
p14	-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
p15	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
p16	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
p17	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
p18	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
p19	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
p20	-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
p21	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
p22	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
p23	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
p24	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
p25	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



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

Таблиця 3.10

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

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7
y1	1.00	0.00	-0.02	-0.01	0.04	-0.13	0.00
y2	0.00	1.00	-0.02	0.05	0.02	0.05	-0.01
y3	-0.02	-0.02	1.00	0.15	-0.01	0.26	0.08
y4	-0.01	0.05	0.15	1.00	-0.25	0.09	-0.02
y5	0.04	0.02	-0.01	-0.25	1.00	0.01	0.01
y6	-0.13	0.05	0.26	0.09	0.01	1.00	0.02
y7	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), та показниками  $p_1$ – $p_{25}$ . Результати проведених розрахунків (параметри моделей, критерії адекватності) було зведено до таблиць 3.11–3.13.

Для аналізу схованих закономірностей для кожного кластеру було проведено розрахунки щодо побудови лінійних регресійних моделей для показників  $y_1$ – $y_7$ . Як показали результати, гіпотеза, що кожний кластер має свої закономірності щодо складу та впливу людських, соціальних та інтелектуальних факторів на цільові показників повністю була виправдана.

Тобто для управління стає зрозумілим, що є статистичне обґрунтування між зростанням (зменшенням) показників та зростанням цільових показників капіталізації синтезованого капіталу.

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

Таблиця 3.11

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

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

Таблиця 3.12

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

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

Таблиця 3.13

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

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

Таблиця 3.14

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

Кластер	Підприємства, що увійшли до кластер	Вирішальний вплив показника на результуючу ознаку			Коефіцієнт множинної кореляції R	Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>
		результуюча 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 та пресформ»	Y <sub>1</sub>	0,346	p <sub>10</sub> (1,777); p <sub>12</sub> (0,758); p <sub>13</sub> (0,936); p <sub>15</sub> (0,814); p <sub>17</sub> (1,033); p <sub>20</sub> (1,04); p <sub>21</sub> (0,966); p <sub>23</sub> (0,679)	0,91	0,83
		Y <sub>6</sub>	0,005	p <sub>2</sub> (0,086); p <sub>4</sub> (1,604); p <sub>12</sub> (0,149); p <sub>14</sub> (0,909); p <sub>17</sub> (0,427)	0,99	0,98
		Y <sub>7</sub>	0,186	p <sub>1</sub> (1,307); p <sub>2</sub> (-0,096); p <sub>5</sub> (0,354); + p <sub>8</sub> (0,255); p <sub>9</sub> (-0,213); p <sub>12</sub> (0,147); p <sub>19</sub> (-0,098)	0,99	0,99
Кластер 2	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа»	Y <sub>6</sub>	0,0008	p <sub>2</sub> (0,091); p <sub>14</sub> (0,948); p <sub>20</sub> (0,143)	0,97	0,94
		Y <sub>7</sub>	-0,0009	p <sub>1</sub> (0,098); p <sub>5</sub> (0,498); p <sub>20</sub> (0,272); p <sub>21</sub> (0,259); p <sub>22</sub> (0,115)	0,93	0,87
Кластер	ВАТ «Електромашина», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «ХАР-ВЕРСТ», ПАТ Завод «Південкабель»	Y <sub>1</sub>	-0,122	p <sub>1</sub> (-0,013); p <sub>14</sub> (0,022); p <sub>12</sub> (0,026); p <sub>24</sub> (0,018)	0,83	0,69
		Y <sub>6</sub>	0,049	p <sub>2</sub> (0,081); p <sub>12</sub> (-0,197); p <sub>14</sub> (1,174)	0,98	0,97
		Y <sub>7</sub>	-0,074	p <sub>5</sub> (0,327); p <sub>12</sub> (-0,190); p <sub>15</sub> (0,138); p <sub>18</sub> (0,386); p <sub>20</sub> (0,482); p <sub>21</sub> (0,176)	0,98	0,97

Умовні позначення до табл. 2: p<sub>1</sub> – частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал; p<sub>2</sub> – частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал; p<sub>4</sub> – частка НМА на одного працівника; p<sub>5</sub> – обсяг прибутку на одного працівника; p<sub>8</sub> – коефіцієнт загального обороту кадрів; p<sub>9</sub> – коефіцієнт плинності персоналу; p<sub>10</sub> – продуктивність праці; p<sub>12</sub> – частка працівників, які отримують пенсію; p<sub>13</sub> – темп зростання середньомісячної заробітної плати; p<sub>14</sub> – зарплатоємність продукції; p<sub>15</sub> – коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі; p<sub>17</sub> – частка додаткової зарплати в основній; p<sub>18</sub> – рентабельність витрат на персонал; p<sub>19</sub> – частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації; p<sub>20</sub> – частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства; p<sub>21</sub> – частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства; p<sub>22</sub> – частка працівників, яких навчено новим професіям на підприємстві; p<sub>23</sub> – коефіцієнт розвитку персоналу; p<sub>24</sub> – частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації; Y<sub>1</sub> – коефіцієнт капіталізації; Y<sub>6</sub> – частка витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у собівартості продукції; Y<sub>7</sub> – рентабельність виробництва.

У першу чергу, зростання преміальних виплат в операційних витратах підприємства. Також важливим фактором виявився рівень розвитку персоналу, тобто збільшення витрат на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу. Фрагмент

Агрегація результатів моделювання наведена в табл. 3.15.

Таблиця 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
Y <sub>1</sub>	P <sub>4</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>10</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>21</sub> , P <sub>23</sub>	P <sub>1</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>10</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>20</sub>	P <sub>1</sub> , P <sub>9</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>21</sub> , P <sub>24</sub>	<b>P<sub>12</sub>, P<sub>20</sub></b>
Y <sub>2</sub>	P <sub>17</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>23</sub>	P <sub>7</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>17</sub>	P <sub>7</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>17</sub>	<b>P<sub>17</sub></b>
Y <sub>3</sub>	-	P <sub>10</sub> , P <sub>20</sub>	P <sub>4</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>10</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>20</sub>	<b>P<sub>10</sub>, P<sub>20</sub></b>
Y <sub>4</sub>	P <sub>4</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>21</sub>	-	P <sub>8</sub> , P <sub>12</sub>	-
Y <sub>5</sub>	P <sub>13</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>24</sub>	P <sub>13</sub> , P <sub>18</sub>	P <sub>12</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>20</sub>	<b>P<sub>18</sub></b>
Y <sub>6</sub>	P <sub>2</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>24</sub>	P <sub>2</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>26</sub>	P <sub>2</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>26</sub>	<b>P<sub>2</sub>, P<sub>14</sub></b>
Y <sub>7</sub>	P <sub>1</sub> , P <sub>2</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>9</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>22</sub> , P <sub>23</sub>	P <sub>1</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>10</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>21</sub> , P <sub>22</sub>	P <sub>4</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>21</sub> , P <sub>23</sub>	<b>P<sub>4</sub>, P<sub>5</sub>, P<sub>14</sub></b>
	<b>P<sub>4</sub>, P<sub>12</sub>, P<sub>17</sub>, P<sub>18</sub>, P<sub>23</sub></b>	<b>P<sub>10</sub>, P<sub>20</sub></b>	<b>P<sub>12</sub>, P<sub>14</sub>, P<sub>20</sub></b>	<b>P<sub>4</sub>, P<sub>10</sub>, P<sub>12</sub>, P<sub>14</sub>, P<sub>17</sub>, P<sub>18</sub>, P<sub>20</sub></b>

Таким чином, 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 дозволяють у подальшому: формулювати необхідну інформаційну базу для вирішення практичних питань з позиції поліпшення ефективності менеджменту персоналу та капіталізації синтезованого капіталу; проводити систематичний контроль за процесом впровадження запропонованого механізму.

### Висновки до розділу 3

1. 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 підтримуючої та регулюючої діяльності керівництвом, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Формування механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу представлено у вигляді послідовної реалізації таких етапів: обґрунтування цілей і завдань кадрової політики підприємства; формування стратегії менеджменту персоналу, яка повинна корелювати з існуючою загальною стратегією підприємства; визначення необхідних інструментів мотивації та стимулювання персоналу, забезпечуючих складових механізму, формулювання системи повноважень суб'єктів регулювання і їх функціональний розподіл; розробка та вибір сценаріїв розвитку персоналу підприємства.

2. У роботі запропоновано методичні положення щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Їх реалізація відбувається в наступні 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»; розробка рекомендацій та обґрунтування заходів щодо підвищення якості організаційно-економічного забезпечення ефективності

менеджменту персоналу для кожного квадранту. Обґрунтовано важливість використання альтернативного підходу щодо визначення рівня економічності та організаційної складових забезпечення ефективності менеджменту персоналу, який базується на одночасній оцінці 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 розробки й ефективної реалізації управлінських рішень.

3. 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 та визначенням ключової ролі соціального, людського та інтелектуального капіталу; 2) джерелами інформаційного забезпечення моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу в контексті проведення кореляційно-регресійного аналізу є фінансова та статистична звітність; 3) для формування початкової вибірки показників, що характеризують соціально-економічний стан підприємства, використано ті, що найбільш часто згадуються у науковій літературі при вирішенні завдань з оцінки, діагностики та аналізу інтелектуального, людського та соціального капіталу, економічного стану підприємства; 4) вхідними показниками є ті показники, які використовуються для управління (р1–р26), вихідними показниками є цільові показники (у1–у6), які використовуються для оцінки капіталізації синтезованого капіталу; 5)



результати статистичного аналізу визначають основні закономірності, які існують на промислових підприємствах України; б) 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 при наступному етапі.

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

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [22, 26, 28].

Список використаних джерел: [2, 8, 10, 11, 36, 37, 44, 55, 57, 58, 59, 61, 65, 69, 71, 83, 87, 89, 94, 99, 101, 105, 107, 112, 116, 126, 128, 142, 148, 157, 162, 173, 183, 190, 191, 201, 202, 204, 212, 214, 231, 233, 234, 235, 239, 241, 242, 243, 261, 266, 268, 277, 278, 284].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних положень, розробки методичних та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Проведений аналіз існуючих підходів до розуміння ефективності менеджменту персоналу обумовив необхідність окремого дослідження сутності «ефективність» та 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 5 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 визначені 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), виступає основою для побудови моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу та дозволяє запропонувати сукупність заходів організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу.

2. Розвинуто бачення оцінки ефективності менеджменту персоналу, яке включає як оцінювання процесів впливу на кадрів в рамках підсистем

менеджменту персоналу, представлених кадровою політикою, відбором, набором, наймом, адаптацією, оцінкою, рухом, розвитком персоналу та винагородою, так і управлінського впливу, який здійснюється спеціалізованим підрозділом з кадрів (HR-відділ) на зазначені підсистеми через відповідні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання). Такий підхід дозволяє як відстежувати рівень об'єкту оцінки, так і визначати недоліки управлінського впливу на нього для розробки та впровадження найбільш доцільних заходів та інструментів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

3. Удосконалена структура організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, ядром якого виступають заходи у формі проектів, програм, дій, що реалізуються у підсистемах менеджменту персоналу. Доведено, що реалізація цих заходів вимагає підтримки методичного та ресурсного забезпечення в структурі економічного та внутрішньо-нормативно інформаційно-комунікаційного в рамках організаційного. 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.

4. Запропоновано методичний підхід щодо оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу на промисловому підприємстві, реалізація якого відбувається в контексті наступних етапів: 1) формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві та обґрунтування їх за відповідними процесами; 2) визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу (за процесами менеджменту персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода); 3) формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу; 4)

виявлення закономірностей та трендів, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах. Особливістю даного підходу є не тільки використання великого набору аналітичного інструментарію (статистичного, кореляційного, таксономічного, кластерного аналізу) для підтвердження ґрунтовності висновків щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу, але й врахування неоднозначності напрямків змін досліджуваних часткових показників, що об'єднуються в єдиний показник, завдяки реалізації процедури таксономічного аналізу, що дозволить у подальшому більш чітко визначати можливі напрями підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств та прийняти остаточне рішення щодо кадрової політики.

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

6. У роботі запропоновано методичні положення щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві шляхом застосування соціологічної експертизи щодо оцінки 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 та економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу і розробити необхідні рекомендації та обґрунтувати заходи щодо підвищення його якості.

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

Науково-практичні положення дисертаційної роботи використані під час розробки заходів з імплементації забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах м. Харкова. На ПрАТ завод «Південкабель» апробоване методичне забезпечення удосконалення процесу вибору інструментів забезпечення ефективності менеджменту персоналу (довідка № 13/48 від 21.12.2017 р.), на ПАТ «Харківський машинобудівний завод «ПЛІНФА» використано обґрунтування комплексу заходів з використання складових синтезованого капіталу (довідка № 110/15 від 24.04.2018 р.). У роботу ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» впроваджено методичний підхід до оцінювання впливу функцій управління на підсистеми менеджменту персоналу для обґрунтування найбільш доцільних заходів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу (довідка № 632 від 26.06.2018 р.). ДП «Завод імені В.О. Малишева» використано комплекс заходів з удосконалення організаційної структури, положення про HR-підрозділ, обґрунтування необхідності постійного навчання кадрів на підприємстві (довідка № 7/9 від 19.02.2018 р.), також теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка № 18/86-11-173 від 18.06.2018 р.).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. Т. Гутман. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
2. Академічний тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/zabezpechennja>.
3. Александрова Т. Г. Управление персоналом : методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
4. Андреева В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией / В. И. Андреева // Справочник кадровика. – 2009. – № 03. – С. 77–85.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. И. Малков; 10-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 848 с.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
7. Аширов Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов, Л. А. Резниченко // Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2004. – 193 с.
8. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
9. Базецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами діяльності) / Г. І. Базецька, В. Г. Федорова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 259 с.

10. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
11. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
12. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Професіонал, 2006. – 512 с.
13. Балановська Т. І. Менеджмент персоналу в АПК України : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Т. І. Балановська; Національний аграрний ун-т. – К., 1999. – 19 с.
14. Бандурка О. М. Основи економічної безпеки / О. М. Бандурка та ін. – Харків: Вид-во Нац. ун-т внутрішніх справ, 2003. – 236 с.
15. Беккер Б. И. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Б. И. Беккер, М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 304 с.
16. 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.
17. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
18. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Божанова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 39–42. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_10%281%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%281%29__10)
19. Болотова О. О. Умови та принципи здійснення менеджменту регіонального розвитку в Україні / О. О. Болотова // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених 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.

20. Болотова О. О. Використання сучасних напрямків менеджменту персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємств / Т. А. Власенко, О. О. Болотова // Матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки» (Кіровоград, 15 грудня 2015 р.). – Кіровоградський національний технічний університет. – Кіровоград: КОД, 2015. – С. 36–37.

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

22. Болотова О. О. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Управління розвитком: зб. неук. праць. –Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – № 2 (192). – С. 119–125. (*Index Copernicus*).

23. Болотова О. О. Аналіз впровадження сучасного методичного підходу до забезпечення конкурентоспроможності регіонів / О. О. Болотова // Матеріали 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.

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

25. Болотова О. О. Компетентностний підхід як засіб забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві / О. О. Болотова



// Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти (Харків, 22 квітня 2016 р.). – Харків : Вид-во «НТМТ», 2016. – С. 1905–1908.

26. 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. (Index Copernicus).

27. 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.

28. Болотова О. О. Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2017. – № 6 (236). – С. 33–36.

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

30. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Матеріали 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.

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

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

33. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна – 7-е издание, доп. – М.: Институт новой экономики, 2011. – 1472 с.

34. Боровик Т. М. Менеджмент персоналу / Т. М. Боровик. – Черкаси, 2009. – 228 с.

35. Букреев А. М. Организационно-экономический механизм кризисного управления: теория и практика / А. М. Букреев. – Воронеж : Изд-во ВУГУ. – 2000. – 164 с.

36. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов: монография / И. П. Булеев. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1993. – 262 с.

37. Бутенко І. А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Економічні інновації: зб. наук. пр. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. – Вип. 60, т. І. – С. 66–74.

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

39. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2. С. 120-122

40. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел]. – К. : Ірпінь, 2001. – 1438 с.

41. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: учебно-практическое пособие / В. Р. Веснин. – М.: ТД Элит, 2002. – 592 с.

42. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

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

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

45. Воробьев В. И. Таксономический показатель уровня эффективности применения частей и подразделений внутренних войск МВД Украины / В.И. Воробьев, В.П. Городнов, О.В. Фык // Системи обробки інформації. – 2003. – Випуск 5. – С. 96–104.

46. 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.

47. Гавкалова Н. Л. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу: наукове видання / [За заг. ред. д.е.н., професора Гавкалової Н.Л.]. – Х. : Вид. ХНЕУ, імю С. Кузнеця, 2014. – 400 с.

48. Гавкалова Н. Л. Концептуализация проблемы использования синтезированного капитала в контексте осуществления организационных изменений на предприятиях / Н. Л. Гавкалова, С. В. Севастьянов // Материалы 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.

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

50. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал в условиях модернизации / Н. Л. Гавкалова, О. Ю. Амосов // The IX All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation «Contemporary Problems of Regional Economy Management», May 24-25 2012, Saint Petersburg, Russia. A joint conference organized by Saint Petersburg State University of Engineering and Economics, Riga Technical University, Brno University of Technology, Tallin University of Technology and Kharkov National University of Economics. 2012. Edited by A. Fradkin, I. Fedoseev, N. Lace, T. Rtishcheva. Managing Editor T. Rtishcheva. Saint Petersburg: Publishing house «Lubavich», 2012. – P.175–178

51. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и его капитализация как средство модернизации общества / Н. Л. Гавкалова, О. Ю. Амосов / Труды V международной научно-практической конференции «Становление и развитие теории и практики управления человеческим капиталом и социально-экономическими системами», 13 – 15 декабря 2011 г. / Под ред. В.Н. Некрасова. – Ростов н/Д : Редакционно-издательский центр ЮРИФ РАНХиГС, 2013. – С. 5–17.

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

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

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

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

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

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

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

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

60. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – Вип. 7. – С. 29–37. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2015\\_7\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6)

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

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

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

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

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

66. Голощапова Т. В. Исследование перспектив развития гостиничной индустрии и рекомендации по прогнозированию эффективности ее функционирования [Электронный ресурс] / Т. В. Голощапова // Современные исследования социальных проблем: (электронный научный журнал), Modern Research of Social Problems. – 2013. – №9(29). – Режим доступа: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.836.9378&rep=rep1&type=pdf>

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

68. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Горбачова Ірина Володимирівна ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. – Житомир, 2011. – 20 с.

69. Горшков М. К. Прикладна соціологія: методологія і методи : навч. посібник / М. К. Горшков. – М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2009. – 416 с.

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

71. Грабовецкий Б. С. Основы экономичного прогнозування / Грабовецкий Б. С. – Вінниця : ВФ ТАНГ, 2000. – 209 с.

72. Григан А. М. Управленческая диагностика: теория и практика: монография / А. М. Григан. – Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2009. – 316 с.

73. Григорук П. М. Методи побудови інтегрального показника / П. М. Григорук, І. С. Ткаченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 4. – С. 34–38.
74. Гриньов Б. В. Перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні / Б. В. Гриньов // Вісник НАН України. – 2013. – № 5. – С. 41–44.
75. Грицишин В. О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємствами соціально-економічної інфраструктури міста: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Луганськ, 2004. – 23 с.
76. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження / О. В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2017. – № 185. – С. 160–172.
77. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини / О. А. Грішнова; підручник для ВНЗ, 4-е вид. – К: Знання, 2009. – 390 с.
78. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
79. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко // Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал. – Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2011. – № 6 (120). – 382 с.
80. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
81. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования / И. Ф. Девятко. – Екатеринбург : Изд-во Урал, ун-та, 1998. – 208 с.
82. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 292 с.
83. Демченко Г. В. Організаційне забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств / Г. В. Демченко // Дис. на здобуття

наук. ступ. канд. ек. наук. спец. 08.00.04. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – 284 с.

84. Державна служба статистики України / Офіційний веб-сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

85. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; [пер. с англ.]. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.

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

87. Добренюков В. І. Методологія і методика соціологічного дослідження / В. І. Добренюков, А. І. Кравченко. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 768 с.

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

89. Долгих А. П. «HR-метрики» / А. П. Долгих [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://hrm.ru/hr-metriki>

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

91. Дробинко Г. О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / Г. О. Дробинко, Р. Л. Брусак, Ю. І. Свірський. – Львів : СПОЛОМ, 2001. – 118 с.

92. Дударев Д. Н. Организационно-экономический механизм развития производственных систем: монография / Д. Н. Дударев, О. В. Дударева. – Воронеж: Научная книга, 2008. – 199 с.

93. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г. О. Дудукало



// Ефективна економіка. – 2012. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>.

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

95. Евланов Л. Экспертные оценки в управлении / Л. Евланов, В. Кутузов. – М. : Экономика, 1978. – 133 с.

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

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

98. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.

99. Економічна енциклопедія : [у 3 т.]. Т. 1 / [редкол. : Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін.]. – К. : «Академія», 2000. – 864 с.

100. 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 : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 176–182.

101. Єгупов Ю. А. Таксономічний аналіз як інструмент інтерактивної оптимізації виробничої програми м'ясопереробного підприємства / Ю. А. Єгупов // Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки. – 2011. – №4. – С. 113–118.

102. 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: збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Вип. 1, Т.3. – 340 с.

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

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

105. 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.

106. Жильченкова В. В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / В. В. Жильченкова ; Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2000. – 20 с.

107. Залознава Ю. С. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Ю. С. Залознава; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 32 с.

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

109. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л. Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.

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

111. Кардашевский В.В. Административно-правовое и организационное обеспечение исполнения управленческих решений штабными

подразделениями органов внутренних дел :По материалам Главного управления внутренних дел г. Москвы. - [Эл. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/administrativno-pravovoe-i-organizatsionnoe-obespechenie-ispolneniya-upravlencheskikh-reshen> 8.

112. Касаткин И. А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом И. А. Касаткин Диссертация на соискание ученой степени. кандидата экономических наук; специальность 08.00.11 – «Статистика» Москва, 1999. – 162 с.

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

114. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2002. – 638 с.

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

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

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

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

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

120. 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.

121. Короткий курс лекцій з дисципліни «Менеджмент». – <https://studme.com.ua/1126100812613/menedzhment/menedzhment.htm>

122. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 352 с.

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

124. 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.

125. Крамаренко А. В. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника / А. В. Крамаренко // Економічний вісник. – 2014. – №1. – С. 113-115

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

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

128. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебн. для вузов / М. И. Круглов. – М.: Русская деловая литература. – 1998. – 768 с.

129. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

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

131. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: Навчальний посібник

/ Г. І. Купалова. – К.: «ЗНАННЯ», 2008. – 639 с.

132. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

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

134. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Огляд підходів: який обрати? / Л. Кушплер // Синергія. – 2004. – №1. – С. 4–10.

135. Лавренюк К. И. Анализ эффективности взаимодействия органов местного самоуправления с основными группами заинтересованных сторон [Электронный ресурс] / К. И. Лавренюк // Гуманитарные науки: теория и практик. – С. 88–95. – <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-vzaimodeystviya-organov-mestnogo-samoupravleniya-s-osnovnymi-gruppami-zainteresovannyh-storon.pdf>

136. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами / Л. Лазаренко // Персонал. – 2009. – №1. – С. 53–56.

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

138. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38)

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

140. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. –

С. 86–87.

141. 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")

142. Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений / Б. Г. Литвак. – М. : Патент, 1996. – 298 с.

143. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках / Я. Лоянич // Управління персоналом України. – 2013. – №10 (241). – С.54-56

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

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

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

147. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – М.: Дело, 2007. – 232 с.

148. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.

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

150. Малярець Л. М. Управління процесом росту власного капіталу підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Н. М. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 131 с.

151. Маннапов Р. Г. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг. Научные основы формирования и развития. монография / Р. Г. Маннапов, Л. А. Берешева. – М.: МАКС Пресс, 2011. – 176 с.

152. Маркова С. В. Управління персоналом / С. В. Маркова, О. М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.

153. Марр Р. Словарь / Р. Марр, А. Флиастер // Человек и труд. – 1994. – № 1. – С. 127.
154. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. – 312 с.
155. Маслова В.М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. – 492 с.
156. Маховикова Г. А. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Маховикова, Т. Г. Касьяненко. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 464 с.
157. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курский держ. ун-т, 2008. – Режим доступа: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
158. Методи соціологічного дослідження : соціологічний словник / Отв. ред. Г. В. Осіпов, Л. Н. Москвічев та ін. – М. : Изд-во «НОРМА», 2008. – 460 с.
159. 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.
160. Мильнер Б.З. Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания / Б. З. Мильнер, А. В. Кочетков, Д. Г. Левчук. – М. : Наука, 1985. – 232 с.
161. Миндели Л. Э. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний / Л. Э. Миндели, Л. К. Пипия // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 3. – С. 115–136.
162. Миннеханова Е.В. Теоретико-методологические основы формирования организационноэкономического взаимодействия пространственно-локализованных экономических систем в регионе

/ Е. В. Миннеханова // Российское предпринимательство. – 2011. – №7, Вып. 2. – С. 155–159.

163. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібник / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

164. Мишин В. М. Исследование систем управления: учебник для ВУЗов. – 2-е изд., стереотип. / В. М. Мишин. – М. : Юнити-ДАНА, 2015. – 527 с.

165. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник / [В. М. Геєць, В. В. Іванов, М. О. Кизим та ін.] – 2-е вид., виправ. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 396 с.

166. 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](http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_tehno_l_v_ekon/page0009.asp) 10.

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

168. Монастирська Г. В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві / Г. В. Монастирська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – № 2(16). – С. 207–212.

169. Моргунов Е.Б Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М: ИД «Управление персоналом», 2005. – 550 с.

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

171. 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](http://www.zgia.zp.ua)

172. Музиченко А. С. Організаційно-економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності в АПК / А. С. Музиченко, Л. М. Малюга // Економіка АПК. – 2009. – № 11. – С. 38–43.



173. Музыченко В. В. Мастер-класс по управлению персоналом / В. В.Музыченко. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. –279 с.

174. Назаров Д. М. Сервисы MATHCAD 14: реализация технологий экономико-математического моделирования / Д. М. Назаров, Г. И. Пожарская – М.: Интуит, 2016. – 226 с.

175. 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>.

176. Невалов А. Г. Комплексна оцінка трудової діяльності персоналу управління промислових підприємств / А. Г. Невалов // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.06.02 – Підприємництво, менеджмент та маркетинг. – Дніпропетровськ, 2000. – 20 с.

177. Нечева Н. В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н. В. Нечева. – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2016. – 210 с.

178. Никитина И. А. Эффективность систем управления персоналом / И. А. Никитина. – СПб. : СПбГИЭА, 1998. – 119 с.

179. 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.

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

181. Новиков А.В. Современный взгляд на организационно-экономический механизм управления российским предприятием / А.В. Новиков

// Экономика и экологический менеджмент : электронный научный журнал. – С.Пб. : Санкт-Петербургский государственный университет низкотемпературных и пищевых технологий, 2011. – № 2.

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

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

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

185. Оганесян И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Мн.: Амалфея, 2000 – 256 с.

186. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

187. Одінцова Г. С. Державне управління і менеджмент : навч. посібник у таблицях і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. – Харків : ХарРІУАДУ, 2002. – 492 с.

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

189. Опря А. Т. Статистика / А. Т. Опря. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

190. Осіпова А. Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства / А. Ю. Осіпова // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2015. – 246 с.

191. 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>

192. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В. І. Отенко // Бізнес Інформ. – 2013 – № 5. – С. 232–237.

193. Пічугіна Т. С. Управління персоналом: сучасні підходи до визначення сутності поняття [Електронний ресурс] / Т. С. Пічугіна, Д. В. Васильєва // С. 533–540. – Режим доступу : [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:q2E4MK0mZnEJ:irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD%3D1%26Image\\_file\\_name%3DPDF/esprstp\\_2011\\_1\\_78.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:q2E4MK0mZnEJ:irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/esprstp_2011_1_78.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua)

194. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях : Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта – М. : Статистика, 1980. – 152 с.

195. Побережна Г. Р. Менеджмент персоналу малих та середніх підприємств АПК : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Г. Р. Побережна; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2001. – 19 с.

196. Побережный С. Н. Оценка финансово-экономической эффективности деятельности подразделений банковской безопасности : диссертация канд. эконом. наук по спец. 08.04.01 – финансы, денежное обращение и кредит / С. Н. Побережный. – Сумы: УАБД НБУ, 2006. – 248 с.

197. 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. – No 21(994). – С. 127–134. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/ vestnik\\_HPI\\_2013 \\_ 21\\_Pohorelova\\_Systema.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/ vestnik_HPI_2013 _ 21_Pohorelova_Systema.pdf)

198. Подиновский В. В. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач / В. В. Подиновский, В. Д. Ногин. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2007. – 256 с.

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

200. Полонская Л. А. Управление персоналом предприятия в условиях рыночной экономики: учебное пособие / Л. А. Полонская. – Донецк : ДонГУТ, 2002. – 167 с.

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

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

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

204. Праця України у 2016 році / Державна служба статистики України. – Статистичний збірник. – Київ : ТОВ Видавництво «Август Трейд», 2017. – 232 с.

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

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

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

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

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

210. 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>

211. Раєвцева О. В. Моделювання антикризового управління регіоном : монографія / О. В. Раєвцева, Н. Ю. Голіяд. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 300 с.

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

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

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

215. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети / Т. Л. Саати. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 360 с.

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

217. Самыгин С. И. Основы управления персоналом. Серия «Учебники и учебные пособия» / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов,

З. Г. Макиев, Д. В. Обухов. – Ростовн/Д: Феникс, 2001 – 480 с.

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

219. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.

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

221. 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 до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr>.

222. 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.

223. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту [Електронний ресурс] / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – Вип. 51. – С. 101–107. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2012\\_51\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2012_51_11)

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

225. Синявська О. О. Методи і моделі оцінювання якості послуг банківських установ : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.11 / Класичний

приватний університет. – м. Запоріжжя, 2016. – 234 с.

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

227. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 416 с.

228. Стаут Л. М. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л. М.: ООО Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.

229. Степаненко С. В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами / С. В. Степаненко // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту – 2015. – № 13. – С. 275–287.

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

231. Стратегія управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / І. П. Потапюк, М. О. Сідаш // Економічний форум. – 2014. – № 4. – С. 46–50. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_4_10)

232. 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.

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

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

235. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19).

236. Тинякова В. И. Математические методы обработки экспертной информации. Пособие по специальности 080116 (061800) «Математические методы в экономике» СД. Р. 09. / В. И. Тинякова. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2006. – 68 с.

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

238. 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>.

239. 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>.

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

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

242. Толковый словарь русского языка / Под ред. Ушакова Н. Д. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ushakov.slovaronline.com/%D0%9E/%D0%9E%D0%91/37075-OBESPECHENIE>.

243. 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](http://nbuv.gov.ua/jpdf/econupr_2011_4_13.pdf)

244. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства



/ Т. Б. Топольницька // Інноваційна економіка. – 2013. – № 2. – С. 84–88. –  
Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_20)

245. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учеб.  
/ Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор Д. Торрингтон ; [пер. 5-го англ. изд.,  
Науч. ред. перевода А. Е. Хачатуров]. – М. : Дело и Сервис, 2004. – 752 с.

246. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин,  
В. А. Дятлов. – 5-е изд. – М.: Дело. 2003. – 272 с.

247. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. –  
2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.

248. Управление персоналом /Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.  
– 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

249. Управління персоналом : підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот,  
Г. С. Суков та ін.]. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НкМЗ, 2013. – 666 с.

250. Управління персоналом фірми / Під ред. В. І. Крамаренко,  
Б. І. Холода. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 272 с.

251. Федорова Н. В. Управление персоналом организации: учебное  
пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.:  
КНОРУС, 2008. – 512 с.

252. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение  
экономической ценности персонала / Я. Фитценц. - М. : Вершина, 2009. – 320 с.

253. Функции принадлежности и методы их построения [Электронный  
ресурс]. – Режим доступу: <http://nrsu.bstu.ru/chap22.html>

254. Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных :  
учебник / А. А. Халафян; 3-е изд. – М. : ООО «Бином-Пресс», 2007. – 512 с.

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

256. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике  
/ Й. Хентце, Й. Метцнер; пер. с нем. Г. А. Рахманина. – М.: Международные  
отношения, 2007. – 664 с.

257. Хохлова И. Г. Методический подход к экономическому

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

258. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.

259. 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>

260. Чаленко А. Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях/ А. Ю. Чаленко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/EProm/2010\\_51/st\\_51\\_04.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/EProm/2010_51/st_51_04.pdf).

261. 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.

262. Череп А. В. Ефективність як економічна категорія / А. В. Череп, Є. М. Стрілець // Ефективна економіка. – 2013. – № 1. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>

263. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. / С. А. Шапиро. – М.: Гросс Медиа, 2005. – 304 с.

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

265. Шекшня С. В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра / С. В. Шекшня. – М., 1998. – 224 с.

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

267. Шилова Т. А. Организационно-экономический механизм

обеспечения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Т. А. Шилова // Економіка промисловості. – 2005. – № 3.

268. Шимановська-Діанич Л. М. Розвиток персоналу: від персонал інноваційної ідеї до створення центру інноваційного розвитку персоналу «персоналінноватика» / Л. М. Шимановська-Діанич // Економічний форум – 2012. – № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekfor/2011\\_2/69.pdf](http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_2/69.pdf).

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

270. Шляга О.В. Ефективність господарської діяльності: сутність та підходи / О. В. Шляга, С. С. Карнаушенко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 7. – Режим доступу: <http://www.zgia.zp.ua/index.php?page=1454&lang=ru>

271. Штовба С. Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику: монография / С. Д. Штовба. – Винница: Континент-Прим, 2003. – 198 с.

272. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента / Г. В. Щёкин. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.

273. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

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

275. Якубів Р. Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств / Р. Д. Якубів. – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами

економічної діяльності). – Львів : Львівський національний аграрний університет, 2016. – 20 с.

276. Янковий О. Г. Латентні ознаки в економіці: монографія / О. Г. Янковий – Одеса: Атлант, 2015. – 168 с.

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

278. Янковська Л. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Л. А. Янковська; Державний ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2000. – 20 с.

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

280. Bolotova O. Analysis of theoretical approaches to determining the effectiveness of public administration / O. Bolotova // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління: проблеми та перспективи» (Харків, 28 жовтня 2016 р.). – Харків : ТОВ «Константа», 2016. – С. 30–35.

281. Guest D. E. Personnel and HRM: can you tell the difference? / D. E. Guest. – Personnel Management. – 1989. – January. – pp. 48–51.

282. Hasty R. Retail management / R. Hasty. – New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006. – 520 с.

283. Mason J. Qualitative Researching / J. Mason. – Second Edition . L: SAGE Publications, 2002. – 223 p.

284. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? [Електронний ресурс] / J. Phillips // The Best of Measuring & Evaluation Learning, December, 2010. – P. 31–35. Режим доступу : <http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/articles/>

Best-of- TD- Measuring-and-Evaluating-Learning.pdf

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

286. Volberda H. W. Building flexible organizations for fast-moving markets / H. W. Volberda // Long range planning, 1997. – Vol. 2. – P. 169–183.

287. Volberda H. W. Building the flexible firm: how to remain competitive / H. W. Volberda. – Oxford University Press, 1999. – 384 p.

Додатки

## Сутність поняття «менеджмент персоналу»

Визначення поняття «менеджмент персоналу»	Автор
функціональна сфера діяльності, завдання якої – забезпечення підприємства в певний час кадрами в необхідній кількості та якості, їх правильне розташування та стимулювання	Азриліяна А.
сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань	Александрова Т. Г. [3]
стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найбільш цінним активом підприємства: працюючими там людьми, які колективно і індивідуально вносять внесок 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» при формуванні робочих відносин	Армстронг М., Гест Д. [280], Макарова И. К. [147]
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., Еремина Б. Л. [8, с. 22]
процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників	Балабанова Л. В., Сардак О. В.
забезпечує процеси їх формування, розвитку та раціонального використання в конкретному підприємстві, об'єднанні, галузі	Балановська Т. І. [13, с. 7]
система видів діяльності, перш за все – управлінської, як окремих менеджерів, та і всього апарату управління. Підприємство шукає абстрактну робочу силу, але має справу з конкретними людьми, що породжує дві області функцій: керівництво людьми (лідерство) та розрахунково-аналітичну роботу з цифровим матеріалом, розробку вимог до персоналу	Беляцькій Н. П. [17, с. 6]
директорам по персоналу платять за те, щоб вони знали, яким бізнесом займаються, спрямування бізнесу та забезпечували наявність вхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей з точки зору людської складової та організаційних можливостей	Д. Бітті [армстронг]
процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, удосконалення і належного використання людських ресурсів	Боровик Т. М. [34, 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.
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. [41]

Визначення поняття «менеджмент персоналу»	Автор
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. [42]
науковий напрямок, який складає сукупність концепцій і теорій. Його предметом є методи, засоби, мотиваційні настанови, чинники впливу з боку керівної підсистеми на ефективне використання інтелектуального, людського й соціального капіталів персоналу у відтворювальному процесі, що сприяє досягненню цілей підприємства та відповідає інтересам персоналу	Гавкалова Н.
комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства	Галенко В. [58]
це сукупність взаємодіючих елементів та взаємопов'язаних підсистем, спрямованих на ефективне використання кадрового потенціалу та забезпечення його пріоритетного розвитку	Горбачова І. В. [68]
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 і психологічне задоволення від своєї праці. Ґрунтується на досягненнях психології праці і використовує технології та процедури, які стосуються комплектування штату, виявлення та задоволення потреб працівників та практичних правил і процедур, які управляють взаємовідносинами між під-вом та працівниками	Грэхем Х. Т., Беннетт Р. [78]
цілеспрямована, систематична, безперервна діяльність управлінських кадрів на всіх рівнях та в усіх сферах, направлена на прийняття 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)». Необхідно відмітити, що надане визначення більшою мірою відповідає концепції управління людськими ресурсами (HR- менеджмент) або управління людиною, ніж управління персоналом, оскільки діяльність організації HR-менеджмент зорієнтовує на управління персоналом, як специфічного виду ресурсів та передбачає досягнення не лише мети організації, а й цілей кожного працівника окремо	Грідін О. В. []
це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації»	Данилюк В. М. та ін. [80]
організаційно-економічний механізм підпорядкування та використання найманої праці в системі господарювання	Дейнека А. В. [82, с. 10]



Визначення поняття «менеджмент персоналу»	Автор
сукупність складових: управління й адміністрування персоналу, відносини з персоналом та управління людськими ресурсами	Десслер Г.
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 добитися конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі	Жильченкова В. В. [106, с. 6]
управлінський вплив на персонал через сукупність форм, методів, принципів, напрямів та заходів з метою ефективного формування, використання та розвитку відповідно до цілей та стратегій підприємства	Залознова Ю. С. [107]
діяльність, що виконується на підприємствах та сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і власних цілей	Іванцевич Дж. та Лобанов А.
діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей	Кириченко О. А. [115]
цілеспрямована діяльність керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом, полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу	Кібанов А. [114, с. 79]
характеризується настановами на постійний розвиток персоналу, орієнтацією на перевершення вимог до професійних обов'язків – розгляд процесу управлінського впливу на персонал як паритетної взаємодії між керівництвом та підлеглими	Корнелиус Н.
вираз, що має відношення до рішень в області розвитку та управління персоналом, прийнятою як лінійними підрозділами, так і фахівцями з персоналу. УЧР дотримується підходу, що працівники є однією з груп нарівні з покупцями і акціонерами, котрі мають право на використання ресурсів організації	Коул Дж. [122]
дії фахівців з персоналу, відповідальним за досягнення ключових цілей організації за допомогою управління людьми (працівниками). Фахівці по роботі з персоналом завжди несли відповідальність перед персоналом організації, так як чільною їх завданням є турбота про належне зверненні, справедливої оплати праці та інших аспектах, важливих для працівників. Таким чином, роль персоналу відрізняється від ролі командного лідерства, яке, по суті, спрямоване на використання людських зусиль у гонитві за цілями організації	Коул Дж. [122]
специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи	Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [129]
специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом є люди, що входять у певні соціальні групи, трудові колективи	Кушплер Л. [134]

Визначення поняття «менеджмент персоналу»	Автор
управління живою працею, людьми, найперспективнішим, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, що визначає ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства	Лазаренко Л. [136]
сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності цих підприємств; специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить у певні соціальні групи	Ландсман В. А.
практична діяльність керівників з координації та впливу на працівників відповідно до вироблених принципами та методами з виконання певних функцій, робіт, процесів для вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей	Маннапов Р. Г. , Берешева Л. А. [151, 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 керівництво працівниками	Марр Р. і Фліастер А. [153, с. 127].
системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування й 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. [154, с. 46]
це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності»	Меньшикова М. О. [157]
зауважує, що менеджмент персоналу передбачає прийняття рішень та дії, які стосуються управління всіх категорій персоналу на всіх рівнях управління та які зумовлюють слідування стратегії організації у напрям і створення її конкурентних переваг	Міллер В. [171, р. 352].
сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємствах чи в установі. Управління персоналом є безперервним процесом та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя	Михайлова Л. І. [163]
стратегічне та оперативне управління діяльністю по підвищенню використання людських ресурсів	Мордовін С. [170]
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 даним поняттям охоплюються всі особи та підрозділи, які несуть відповідальність за ефективну роботу	Одегов Ю. і Карташова Л.

Визначення поняття «менеджмент персоналу»	Автор
з кадрами (керівники, менеджери, відділ кадрів, відділ розвитку кадрів тощо)	Одегов Ю. і Карташова Л.
цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі ефективного функціонування підприємства	Одінцова Г. С., Амосов О. Ю. [187]
специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи	Олійник О. М., Маркова С. В. [152, с. 11]
різноманітна діяльність спеціальних функціональних служб організації і лінійних керівників відповідних виробничих підрозділів, спрямованою на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних завдань з найбільш ефективного використання зайнятих в організації працівників. Кадрові служби здійснюють організаційну і аналітичну роботу, надаючи допомогу лінійним керівникам підрозділів з метою полегшення адаптації працівників в організації	Олійник С. У.
системна діяльність керівників організацій щодо прийняття 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. [193, с. 539]
особливу ідеологію та механізм управління людськими ресурсами для досягнення конкурентоспроможної діяльності підприємства	Побережна Г. Р. [195, с. 6]
можна розглядати як процес прийняття управлінських рішень, що складається з низки послідовних дій: визначення цілі, вибір критеріїв, визначення ситуацій та процесів, аналіз та оцінка ситуацій, постановка проблем, прийняття та виконання рішень, контроль за виконанням рішень	Полонська Л. А. []
це діяльність, спрямована на досягнення максимально ефективного використання трудових ресурсів для реалізації цілей підприємства	Потапюк І. П., Сідаш М. О. []
системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі	Рульєв В. А., Мостенська Т. Л. ін. [214]
функціональна сфера діяльності, задача якої – забезпечення підприємства в потрібний час кадрами в необхідній кількості і потрібної якості, їх вірне розміщення та стимулювання. Мета – формування працездатного колективу, в якому працюють робітники з урахуванням власних інтересів та інтересів підприємства в цілому	Самигін І. та ін. [217, с. 7]
елемент соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами	Санталайнен Т. та ін. [218, 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 під-ва	Сергієнко Т. І.

Визначення поняття «менеджмент персоналу»	Автор
управління персоналом необхідно розглядати як науку і мистецтво ефективного управління людьми, використання їх потенціалу в умовах професійної діяльності	Тимохіна О. О. []
ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства	Тонюк М. О. [243]
це 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. та Холл Л. [144, С. 49]
цілеспрямована діяльність, яка передбачає визначення основних напрямків роботи з персоналом, а також коштів, форм і методів управління ними	Федорова Н. В., Мінченкова О. Ю. [251, с. 44]
системно організований процес відтворення та ефективного використання персоналу організації	Хасті Р. [282]
складне переплетення завдань управління персоналом в умовах динамічного розвитку зовнішніх факторів і їх багатосторонніх взаємозв'язків. З урахуванням того, що людські ресурси набувають все більшого значення як стратегічний фактор успіху, управління персоналом не тільки є своєрідною допоміжною функцією в організаційному процесі, а й активно впливає на функціонування елементів системи і розвиток організацій. При цьому все більшого значення набуває включення цього фактора в стратегічний менеджмент	Хентце И. [256]
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.
процес забезпечення кадрами підприємства (фірми), організація їх ефективного та раціонального використання, а також професійного і соціального розвитку	Шапиро С. А. [263, с. 13]
процес впливу організації на її співробітників за допомогою спеціальних методів, спрямованих на досягнення цілей організації	Шекшня С. В. Музиченко В. В. [173]
мобілізація співробітників за допомогою активної роботи лінійних менеджерів: ставлення до фактору 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. [273, с. 22]
сукупності методів, способів і форм управління персоналом з метою забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, а також управління людськими відносинами у процесі виробництва	Янковська Л. А. [278, с. 6]







## Продовження додатку Б

## Продовження таблиці 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	
Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	+																													1	3,5	
кількість відпрацьованого часу одним середньорічним працівником протягом року					+																									1	3,5	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності						+																								1	3,5	
Коефіцієнт дублювання функцій працівників															+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	13	44,8
Коефіцієнт ефективності						+																								1	3,5	
Коефіцієнт економічної ефективності виробництва						+																								1	3,5	
Кількість набору працівників для забезпечення робіт		+																												1	3,5	
Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам		+																												1	3,5	
Кількість конфліктів, скарг								+		+		+																		3	10,3	
Кількість травм і нещасних випадків								+																						1	3,5	
кількість запізнь на роботу								+																						1	3,5	
кількість чоловіків і жінок серед працюючих								+																						1	3,5	
кількість нагород і почесних грамот за інновації								+																						1	3,5	
Коефіцієнт адаптації			+			+				+				+	+				+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	14	48,3
Коефіцієнт частоти нещасних випадків											+	+																		2	6,9	
Коефіцієнт змінності роботи персоналу		+																												1	3,5	
Коефіцієнт продуктивно використаного(ефективного використання) робочого часу		+	+			+					+																			4	13,8	



*Продовження додатку Б**Продовження таблиці 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	
Коефіцієнт якості продукції (послуг) за фактом наявності відгуків від споживачів	+	+																											2	6,9		
Коефіцієнт витрат на управління				+																									1	3,5		
Коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази						+																							1	3,5		
Коефіцієнт впровадження нових технологій						+																							1	3,5		
Коефіцієнт інноваційного потенціалу						+																							1	3,5		
Коефіцієнт інформатизації документообігу						+																							1	3,5		
Коефіцієнт інтенсивності обороту з прийому								+																					1	3,5		
Коефіцієнт інтенсивності обороту з вибуття								+																					1	3,5		
Коефіцієнт заміщення кадрів								+																					1	3,5		
Коефіцієнт забезпеченості кадровим резервом											+																		1	3,5		
Коефіцієнт забезпеченості засобами комунікацій						+																							1	3,5		
Коефіцієнт наукомісткості						+																							1	3,5		
Коефіцієнт обігу за прийомом											+																		1	3,5		
Коефіцієнт оновлення обчислювальної техніки						+																							1	3,5		
Коефіцієнт освітнього рівня працівників			+	+		+					+			+	+					+	+	+		+	+	+		+	+	+	15	51,7
Коефіцієнт проходження випробувального терміну			+	+	+	+					+				+					+	+	+	+	+	+			+		13	44,8	
Коефіцієнт раціоналізаторства						+		+																					2	6,9		
Коефіцієнт розвитку житлово-комунального господарства				+		+																							2	6,9		
Коефіцієнт розвитку персоналу			+	+		+	+	+							+	+				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	17	58,6

*Продовження додатку Б*  
*Продовження таблиці 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	
Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі			+	+			+							+					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	14	48,3	
Коефіцієнт трудової участі									+																					1	3,5	
Коефіцієнт фінансової автономії						+																								1	3,5	
Коефіцієнт покриття						+																								1	3,5	
Конфліктність в трудовому колективі										+		+																		2	6,9	
Коефіцієнт укомплектованості кадрами			+	+			+													+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	13	44,8
Недовикористання працездатності персоналу		+																													1	3,5
Надійність роботи персоналу				+	+				+	+		+																			5	17,2
Наукоозброєність праці				+	+																										2	6,9
Оборот із прийому та вибуття персоналу		+																													1	3,5
об'єм реалізації 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 й 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 грн реалізації продукції								+																							1	3,5
Продуктивність праці		+	+	+	+	+	+	+	+	+		+					+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+		20	69



Продовження додатку Б

Продовження таблиці 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	
Рівень компетентності персоналу				+		+																								2	6,9	
Рівень комунікабельності персоналу				+																										1	3,5	
Рівень організаційної культури				+		+																								2	6,9	
Рівень організації робочих місць	+																													1	3,5	
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 і заробітної плати			+			+			+	+	+	+				+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	17	58,6

Продовження додатку Б  
Продовження таблиці 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
Співвідношення робочих і службовців									+																					1	3,5
Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників										+		+																		2	6,9
Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів підприємства											+	+										+		+		+		+		7	24,1
Сталість персоналу			+																											1	3,5
Темп зростання заробітної плати				+			+																							2	6,9
Темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу					+	+						+		+							+	+	+	+	+	+	+	+		13	44,8
Темп зростання частки незакритих вакансій				+	+									+	+						+	+	+	+	+	+	+	+		14	48,3
Темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників				+	+									+	+						+	+	+	+	+	+	+	+	+	15	51,7
Темп зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді додаткової заробітної плати персоналу					+																									1	3,5
Трудомісткість праці						+	+																							2	6,9
Узагальнюючий показник ефективності виробництва				+	+		+							+	+	+						+	+	+	+	+	+	+		15	51,7
Фонд оплати праці				+						+	+						+													5	17,2
Фондоозброєність персоналу				+	+																									2	6,9
Фондовіддача							+			+																				2	6,9
Частка витрат на персонал в об'ємі реалізації												+																		1	3,5
Частка витрат на навчання персоналу в сукупних витратах підприємства					+	+								+									+	+	+	+	+	+	+	14	48,3





## Додаток В

Таблиця В.1

## Сукупність показників оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства та їх характеристика

Складова менеджменту персоналу	Показники-індикатори	Формула для розрахунку	Пояснення до формули
1	2	3	4
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	темп зростання продуктивності праці	$\frac{ОВП_{зр} / ЧП_{зр}}{ОВП_{пр} / ЧП_{пр}}$	ОВП <sub>зр</sub> , ОВП <sub>пр</sub> – обсяг виготовленої продукції у звітному році та в попередньому відповідно, тис. грн.; ЧП <sub>зр</sub> , ЧП <sub>пр</sub> – загальна чисельність персоналу підприємства у звітному році та в попередньому 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 в загальному числі працівників апарату управління підприємства	$\frac{Чн_{вуп}}{ЧН_{вуп}}$  $\frac{ЧН_{вуп}}{ТЗ / \Phi * Кн}$	<i>Чн<sub>вуп</sub> – фактична чисельність працівників відділу управління персоналом, осіб; ЧН<sub>вуп</sub> – нормативна чисельність працівників відділу управління персоналом (зайнятих добром, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів), осіб; ТЗ – загальна трудомісткість типового складу робіт за рік, люд.-год.; <math>\Phi</math> – річний фонд робочого часу одного працівника, год.; Кн – коефіцієнт, який враховує заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо) та становить 1,15.</i>
	узагальнюючий показник ефективності виробництва	$\frac{ОП}{(МВ + \Phi ОП + А)}$	ОП – обсяг продукції, що випускається підприємством, од.; МВ – матеріальні витрати, використані при випуску даної продукції, грн; $\Phi ОП$ – кошти на оплату праці й 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
Ефективність відбору, набору і найму персоналу	коефіцієнт укомплектованості кадрами	$\frac{ЧШТ}{ЧФ}$	ЧШТ – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб; ЧФ – фактична чисельність працівників, осіб.
	рівень забезпеченості підприємства кадрами	$\frac{ЧФ}{ЧН}$	ЧФ – фактична чисельність персоналу, осіб; ЧН – нормативна чисельність персоналу, осіб.
	частка посад закритих зовнішніми кандидатами	$\frac{КВП}{КПЗЗК}$	КВП – кількість відкритих посад, од.; КПЗЗК – кількість посад, закритих зовнішніми кандидатами, од.



Продовження додатку В

Продовження таблиці В. 1

1	2	3	4
	темп зростання частки незакритих вакансій	КНВ_зр/КВ_зр / КНЗ_пр/КВ_пр	КНЗ_зр, КНЗ_пр – кількість незакритих вакансій у звітному році та в попередньому відповідно, од.; КВ_зр, КВ_пр – кількість відкритих вакансій у звітному році та в попередньому відповідно, од.
Ефективність адаптації персоналу	коефіцієнт адаптації	ЧП1 / ЧП	ЧП1 – чисельність прийнятих працівників за рік, осіб; ЧП – загальна чисельність персоналу
	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 році та в попередньому відповідно, днів; КРД_зр, КРД_пр – кількість робочих днів за рік у звітному році та в попередньому відповідно, днів.
	частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	<b>ЧН1/ЧП 2</b>	ЧН1 – чисельність новачків, які працюють більше 1 року, осіб; ЧП2 – чисельність тих, хто не пішов на протязі перших 2-х років роботи на підприємстві з моменту приходу на нього, осіб
Ефективність оцінки персоналу	рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	КПО/КЗО	КПО – кількість проведених оцінок, од.; КЗО – кількість запланованих оцінок, од.
	коефіцієнт дублювання функцій працівників	КФП / ЗКФ	КФП – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами, од; ЗКФ – загальна кількість функцій, од.
	рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	РВР / РП	РВР – розряд виконуваних робіт; РП – розряд персоналу.
	питома вага атестованих співробітників	<b>КАП /ЧП</b>	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; КПЗВК – кількість посад, закритих внутрішніми кандидатами, од.

Продовження додатку В  
Продовження таблиці В. 1

1	2	3	4
	Темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників	ЧППС зр / ЧП зр / ЧППС пр / ЧП пр	ЧППС_зр, ЧППС_пр – кількість позаштатних працівників та сумісників у звітному році та в попередньому відповідно, осіб; ЧП_зр, ЧП_пр – загальна чисельність персоналу підприємства у звітному році та в попередньому 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	Чп/ЧП	Чппк – кількість працівників, що протягом певного часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; ЧП – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
	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 по галузі	ЗФ/ЗР	ЗФ – фактична середня зарплата працівника, грн.; ЗР – середньоринкова або середня зарплата по 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	<b>ВСЗ / ФОП</b>	ВСЗ – витрати на соціальне забезпечення працівників, грн.; ФОП – фонд оплати праці, грн.

## Додаток Д

Таблиця Д. 1

## Вихідні дані для таксономічного аналізу за 2015 рік

Підприємства	ЕНРС				ВННП			
	темп зростання продуктивності праці	коефіцієнт трудової дисципліни	відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом	узагальнюючий 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 «ХЕЛІЗ «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 штампів та 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

Продовження додатку Д  
Продовження таблиці Д.1

Підприємства	ЕАП				ЕОП			
	коефіцієнт адаптації	коефіцієнт проходження випробувального терміну	темپ зростання тривалості періоду адаптації персоналу	частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	коефіцієнт дублювання функцій працівників	рівень відповідності середнього 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 «ХЕЛІЗ «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 та 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 додатку Д  
Продовження таблиці Д.1

Підприємства	ЕРУП				ЕРОП				ЕВП			
	рівень організації робочих місць	коефіцієнт плинності кадрів	частка посад закритих внутрішніми кандидатами	темп зростання частки позаштатних працівників та 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 співвідно- шення середнього рівня з/п до середнього рівня по галузі	співвідношення темпів зростання продуктив- ності праці та заробітної плати	частка витрат на 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 «ХЕЛІЗ «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 та 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

Таблиця Д. 2

## Вихідні дані для таксономічного аналізу за 2016 рік

Підприємства	ЕНРС				ВННП			
	темп зростання продуктивності праці	коефіцієнт трудової дисципліни	відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом	узагальнюючий 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 «ХЕЛІЗ «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 та 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

Продовження додатку Д  
Продовження таблиці Д.2

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 оцінки персоналу	коефіцієнт дублювання функцій працівників	рівень відповідності середнього 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 «ХЕЛІЗ «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 штампів та 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 додатку Д  
Продовження таблиці Д.2

	ЕРУП				ЕРОП				ЕВП			
	рівень організації робочих місць	коефіцієнт плинності кадрів	частка посад закритих внутрішніми кандидатами	темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників	коефіцієнт розвитку персоналу	коефіцієнт освітнього рівня працівників	частка працівників, як пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	коефіцієнт співвідношення середнього рівня з/п до середнього рівня по галузі	співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	рівень соціальної безпеки працівників
Підприємства												
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 штампів та 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



Таблиця Д. 3

## Вихідні дані для таксономічного аналізу за 2017 рік

	ЕНРС				ВННП			
	темп зростання продуктивності праці	коефіцієнт трудової дисципліни	відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом	узагальнюючий показник ефективності виробництва	коефіцієнт укомплектованості кадрами	рівень забезпеченості підприємства кадрами	частка посад закритих зовнішніми кандидатами	темп зростання частки незакритих вакансій
Підприємства								
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 «ХЕЛІЗ «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 штампів та 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

Продовження додатку Д  
Продовження таблиці Д.3

	ЕАП				ЕОП			
	коефіцієнт адаптації	коефіцієнт проходження випробувального терміну	темپ зростання тривалості періоду адаптації персоналу	частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	коефіцієнт дублювання функцій працівників	рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	питома вага атестованих співробітників
Підприємства								
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 «ХЕЛІЗ «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 штампів та 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

Продовження додатку Д  
Продовження таблиці Д.3

Підприємства	ЕРУП				ЕРОП				ЕВП			
	рівень організації робочих місць	коефіцієнт плинності кадрів	частка посад закритих внутрішніми кандидатами	темپ зростання частки позаштатних працівників та сумісників	коефіцієнт розвитку персоналу	коефіцієнт освітнього рівня працівників	частка працівників, як пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	коефіцієнт співвідношення середнього рівня з/п до середнього рівня по галузі	співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	рівень соціальної захищеності 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 та 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 Е

## Шановний експерт!

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

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

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

*Таблиця Е.1*

**Анкета оцінювання функцій управління процесами менеджменту персоналу**

Процеси	Функцій управління	Сутність	Оцінка від 0 до 100
HR-стратегія (кадрова політика)	Планування HR-стратегії	Наявність опису основних принципів HR-стратегії (акцент на розвиток своїх співробітників або залучення зі сторони). 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 неможна порушувати	
	Організація впровадження HR-стратегії	Наявність відповідальної особи за розробку та впровадження HR-стратегії в рамках існуючої організаційної структури. Наявність графіку реалізації та необхідних ресурсів	
	Мотивація до реалізації HR-стратегії	Існування зв'язку між показниками досягнення цілей HR-стратегії та системи винагороди персоналу за їх досягнення	
	Контроль досягнення цілей HR-стратегії	Існування метрик виміру досягнення цілей HR-стратегії, плану по їх реалізації, дотримання вимог по використанню виділених ресурсів	

Процеси	Функцій управління	Сутність	Оцінка від 0 до 100
	Регулювання HR-стратегії	Існування правил коригування HR-стратегії в залежності від зміни ділової та конкурентної стратегії підприємства	
Відбір, набір і найм	Планування відбору, набору і найму	Розроблений план по відбору, набору і найму з кількісними вимірами та часовими обмеженнями відповідно до потреб підприємства. Існування правил визначення потреби у кадрах.	
	Організація відбору, набору і найму	Виділення робіт, обсягу часу, ресурсів та відповідальних осіб для проведення відбору, набору і найму персоналу	
	Мотивація до належного здійснення відбору, набору і найму	Існування зв'язку між показниками виконання плану по набору та системою винагороди персоналу за їх досягнення	
	Контроль відбору, набору і найму	Виконання плану на набору кадрів відповідно до професійно-кваліфікаційних потреб підприємства. Оцінювання відповідності набраних кадрів вимогам	
	Регулювання відбору, набору і найму	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 оцінки виконання новими працівниками своїх обов'язків, оцінка продуктивності їх праці. Визначення строків дотримання введення до посади	
	Регулювання адаптації	Вдосконалення процедур адаптації в залежності від виконання поставлених цілей	
Оцінка	Планування оцінки	Існування методичного підходу до оцінки відповідності працівників посадам, які вони займають, узгодженої для всіх категорій кадрів, враховуючи думку персоналу	

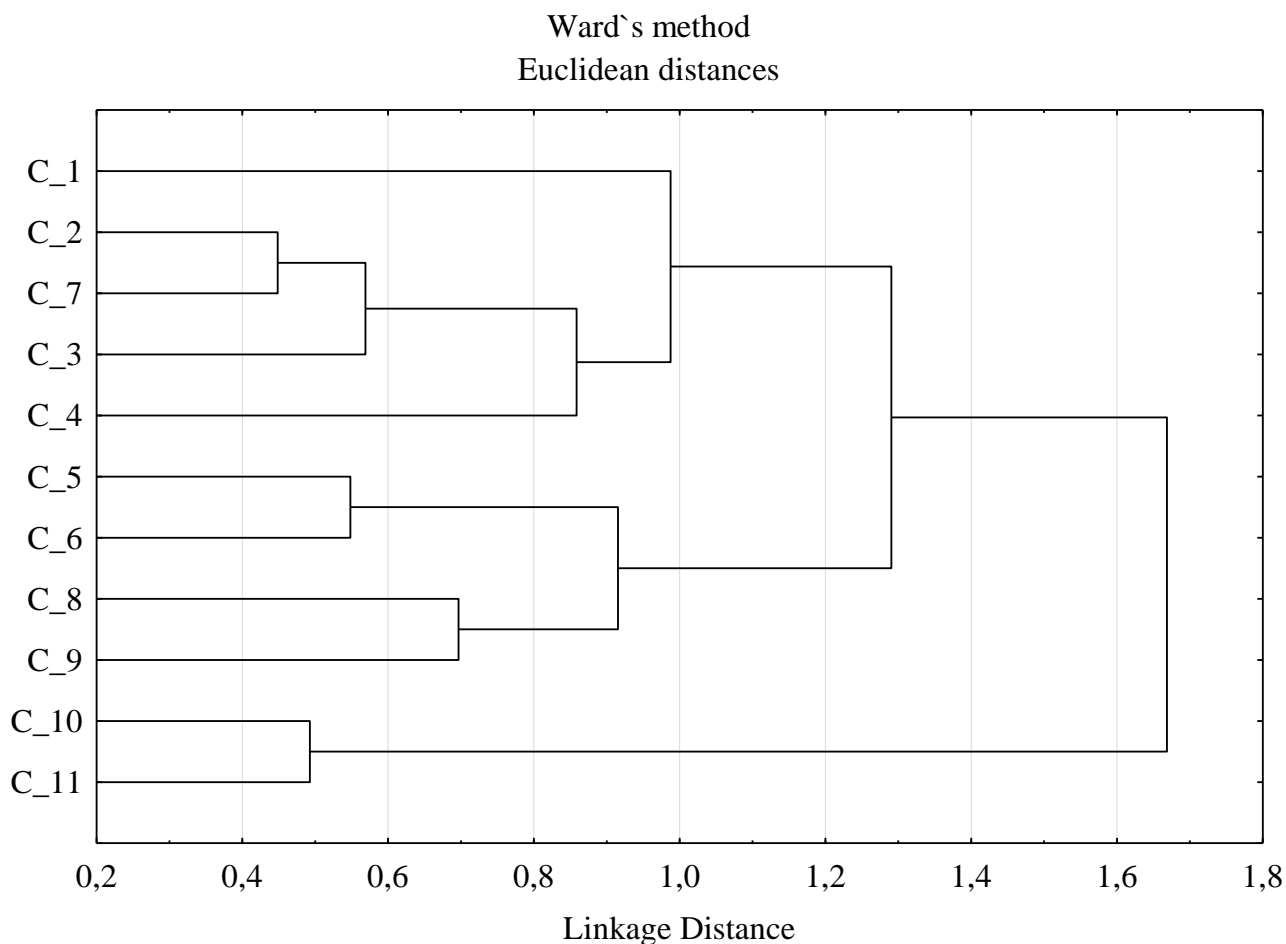
Процеси	Функцій управління	Сутність	Оцінка від 0 до 100
	Організація оцінки	Існування графіку проведення оцінки кадрів, визначення відповідальних та розроблення затвердженої звітності	
	Мотивація до належного здійснення оцінки	Врахування в системі винагороди показників оцінки персоналу як за професійно-кваліфікаційних рівнем, так і за досягнутими результатами	
	Контроль оцінки	Проведення процедур зовнішнього аудиту рівня кваліфікації кадрів	
	Регулювання оцінки	Процедури внесення змін до існуючої системи оцінки відповідно до результатів зовнішнього аудиту кадрів	
Рух	Планування руху кадрів	Розробка плану переведення кадрів відповідно до результатів оцінки. 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 оцінки посадам, які займають фахівці. Моніторинг змін у кадровому резерві	
	Регулювання руху кадрів	Внесення змін до системи ротації та планування кар'єри відповідно до результатів оцінки персоналу	
Розвиток	Планування розвитку кадрів	Існування плану підвищення кваліфікації (на підприємстві та зовні). 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 оцінки альтернатив розвитку всередині підприємства або сторонніми організаціями	

Процеси	Функцій управління	Сутність	Оцінка від 0 до 100
	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 в залежності від досягнутих результатів діяльності	
	Мотивація винагороди персоналу	Існування додаткової винагороди кадрів HR-відділу за виконання плану по оплаті праці	
	Контроль винагороди персоналу	Визначення відповідності між фактичною винагородою та запланованими показниками	
	Регулювання винагороди персоналу	Процедури внесення змін до системи винагороди відповідно до корегування системи оцінки, руху та розвитку кадрів	

Дані про себе:

Вік	
Стать	
Освіта	
Посада на даному підприємстві	

Додаток Ж  
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 – ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ», C\_10 – ПАТ «ХАРВЕРСТ», C\_11 – ПАТ Завод «Південкабель»

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





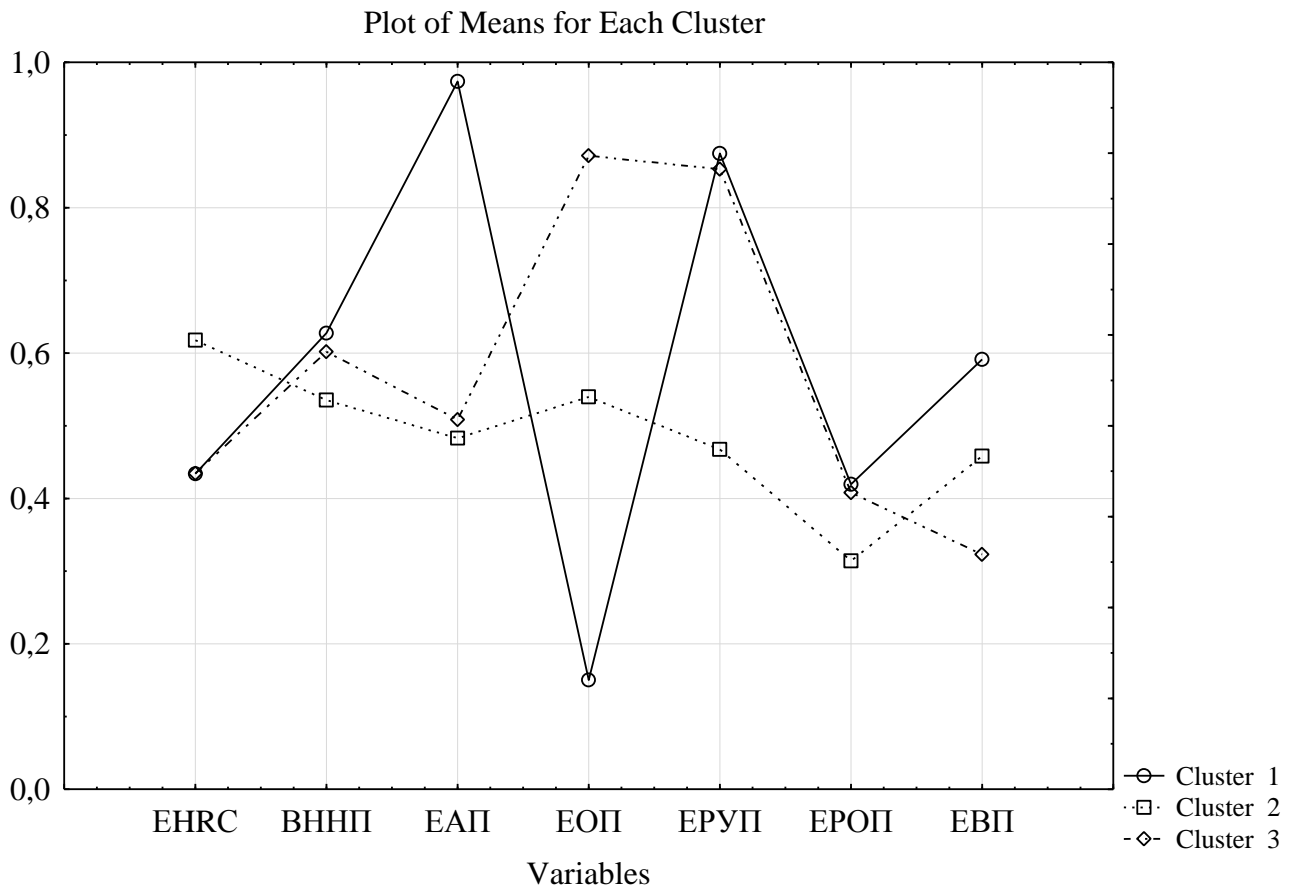


Рис. Ж.3. Середні значення процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2016 р.

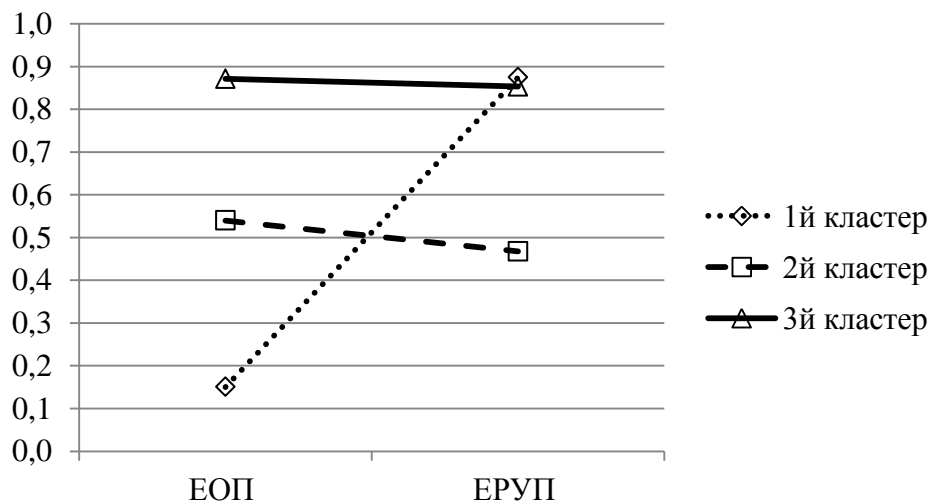


Рис. Ж.4. Середні значення процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2016 р. за значущими процесами

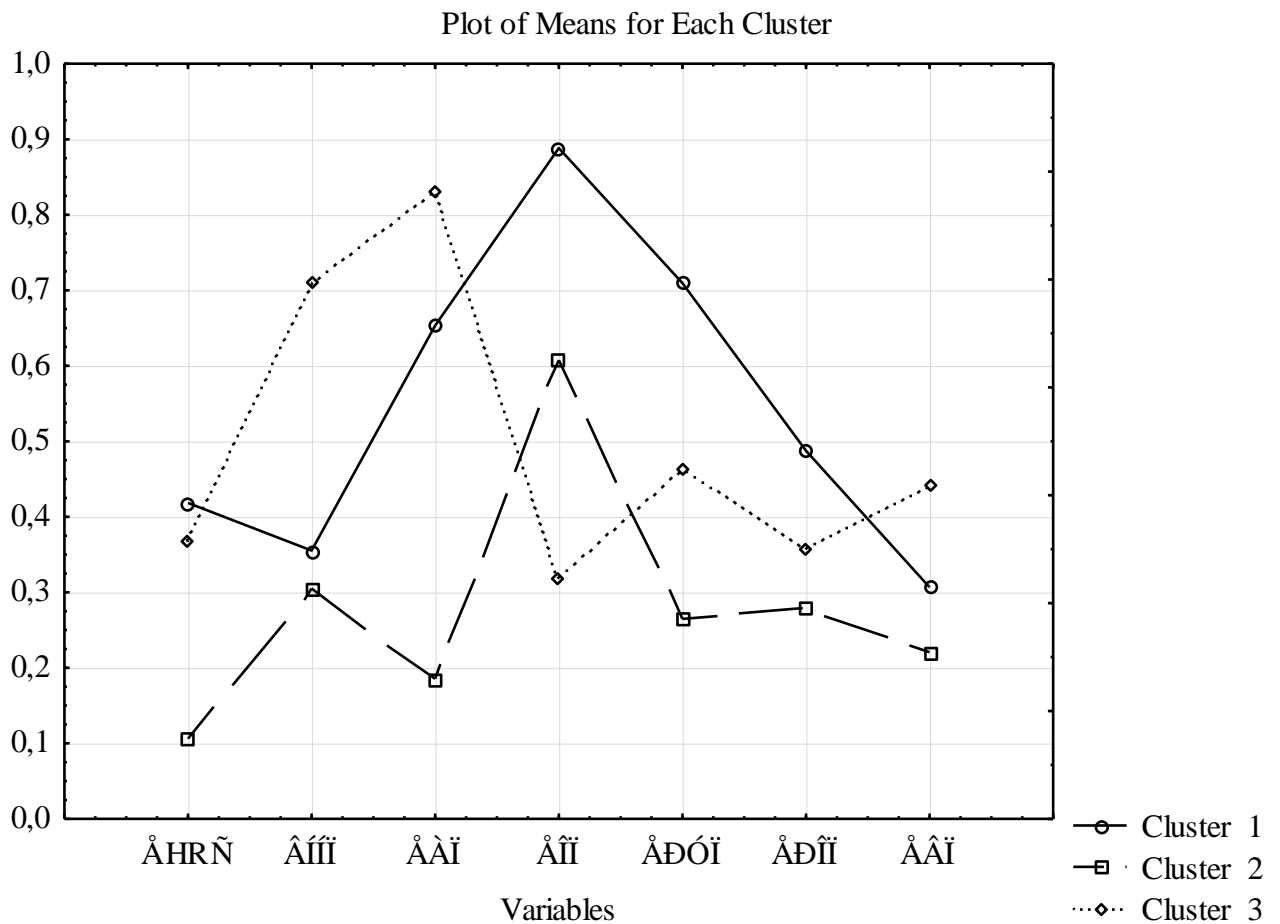


Рис. Ж.5. Середні значення процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2017 р.

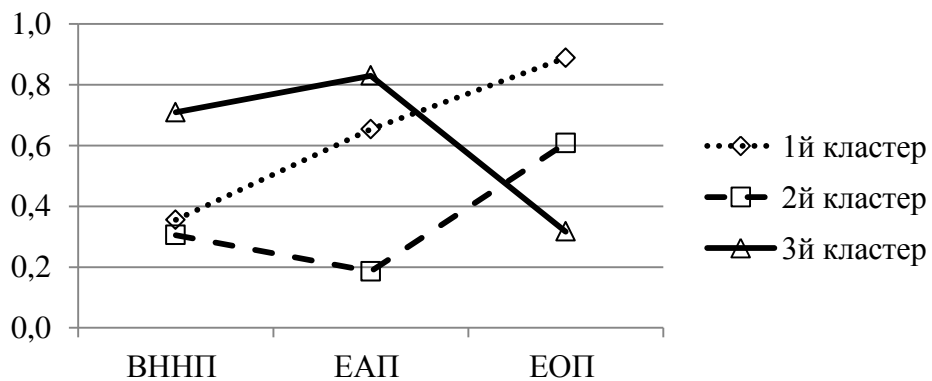


Рис. Ж.6. Середні значення процесів менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах за кластерами у 2017 р. за значущими процесами

## Додаток 3

Таблиця 3.1

## Вихідні дані та кластерами доля визначення репрезентанта

Назва компанії	№ групи	ЕНРС	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 штампів та 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 3.2

## Матриця відстаней по 1му кластеру

Назва підприємства	ПАТ «Турбоатом»	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	ПАТ «Світло шахтаря»	Сума відстаней від об'єкта до всіх інших об'єктів
ПАТ «Турбоатом»	<b>0,00000</b>	<b>0,88763</b>	<b>0,48401</b>	<b>0,50470</b>	<b>0,78425</b>	<b>2,66058</b>
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 штампів та 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 3.3

## Матриця відстаней по 2му кластеру

Назва підприємства	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа»	Сума відстаней від об'єкта до всіх інших об'єктів
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»	<b>0,00000</b>	<b>0,57690</b>	<b>0,57690</b>
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа»	<b>0,57690</b>	<b>0,00000</b>	<b>0,57690</b>

Таблиця 3.4

## Матриця відстаней по 3му кластеру

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»	<b>0,00000</b>	<b>0,67740</b>	<b>0,67862</b>	<b>0,51753</b>	<b>1,87355</b>
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 К

Таблиця К.1

## Результати експертного оцінювання функцій управління процесами менеджменту персоналу на ПАТ

## «Турбоатом»

Експерти	HR-стратегія (кадрова політика)					Відбір, набір і найм					Адаптація				Оцінка				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 і найму	Організація відбору, набору і найму	Мотивація до належного здійснення відбору, набору і найму	Контроль відбору, набору і найму	Регулювання відбору, набору і найму	Планування адаптації	Організація адаптації	Мотивація до належного здійснення адаптації	Контроль адаптації	Регулювання адаптації	Планування оцінки	Організація оцінки	Мотивація до належного здійснення оцінки	Контроль оцінки	Регулювання оцінки	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
2.	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
3.	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
4.	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
5.	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
6.	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
7.	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
8.	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

*Продовження додатку К*  
*Продовження таблиці К.1*

9.	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.	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
11.	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
12.	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
13.	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
14.	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
15.	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
16.	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
17.	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
18.	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
19.	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
20.	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
21.	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
22.	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
23.	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
24.	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
25.	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
26.	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
27.	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
28.	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
29.	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
30.	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
31.	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
32.	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
$\sigma_i$	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
$\chi_i$	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
$\gamma_i$	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

Таблиця К.2

## Результати експертного оцінювання функцій управління процесами менеджменту персоналу на ПАТ

## «Харківський машинобудівний завод «Плінфа»

Експерти	HR-стратегія (кадрова політика)					Відбір, набір і найм					Адаптація				Оцінка				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 і найму	Організація відбору, набору і найму	Мотивація до належного здійснення відбору, набору і найму	Контроль відбору, набору і найму	Регулювання відбору, набору і найму	Планування адаптації	Організація адаптації	Мотивація до належного здійснення адаптації	Контроль адаптації	Регулювання адаптації	Планування оцінки	Організація оцінки	Мотивація до належного здійснення оцінки	Контроль оцінки	Регулювання оцінки	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	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	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	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	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	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	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	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	36	80	38	48	30	38	11	20	20	9	20	10	14	16	12	12	14	8	10	8	



*Продовження додатку К*  
*Продовження таблиці К.2*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	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
$\sigma_i$	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
$\chi_i$	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
$\gamma_i$	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

Таблиця К.3

**Результати експертного оцінювання функцій управління процесами менеджменту персоналу на АТ  
«Електромашина»**

Експерти	HR-стратегія (кадрова політика)					Відбір, набір і найм					Адаптація				Оцінка				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 і найму	Організація відбору, набору і найму	Мотивація до належного здійснення відбору, набору і найму	Контроль відбору, набору і найму	Регулювання відбору, набору і найму	Планування адаптації	Організація адаптації	Мотивація до належного здійснення адаптації	Контроль адаптації	Регулювання адаптації	Планування оцінки	Організація оцінки	Мотивація до належного здійснення оцінки	Контроль оцінки	Регулювання оцінки	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 додатку К

Продовження таблиці К.3

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
$\sigma_i$	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
$\chi_i$	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
$\gamma_i$	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 оцінки функцій управління процесами менеджменту  
персоналу з використанням системи нечіткого виведення на ПАТ**

**«Турбоатом»**

Експерти	Рівень управління HR-стратегією (кадровою політикою)	Рівень управління відбором, наймом і наймом персоналу	Рівень управління адаптацією персоналу	Рівень управління оцінкою 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
$\sigma_i$	1,7	4,1	5,0	8,0	6,0	2,5	2,2
$x_i$	44,9	41,6	38,5	73,6	77,8	46,5	21,0
$\gamma_i$	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 наймом персоналу	Рівень управління адаптацією персоналу	Рівень управління оцінкою 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
$\sigma_i$	0,9	1,6	1,4	1,3	0,5	0,4	0,2
$x_i$	19,9	43,9	43,6	43,7	16,6	16,2	14,7
$\gamma_i$	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 наймом персоналу	Рівень управління адаптацією персоналу	Рівень управління оцінкою 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
$\sigma_i$	2,1	0,5	0,2	0,0	0,4	0,7	0,0
$x_i$	15,3	51,4	50,3	50,0	14,8	48,5	49,9
$\gamma_i$	14,0	1,1	0,3	0,0	2,7	1,4	0,1

Додаток Л  
Лист експертизи  
Шановний експерт!

Просимо Вас взяти участь в дослідженні, метою якого є визначення рівня організаційного та економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Ваші чесні й точні відповіді сприятимуть у визначенні пріоритетних напрямів забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Дослідження проводиться в 2 етапи та є анонімним. Його результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Заздалегідь дякуємо за участь в опитуванні!

Відповідаючи на питання, 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».

№ п/п	Питання	Оцінка в балах
<b>Організаційне забезпечення ефективності менеджменту персоналу</b>		
1	Діюча 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 чітко дають роз'яснення необхідності і неминучості змін всім працівникам та пояснюють вигоди та переваги, які нові методи принесуть кожному робітнику та підприємству в цілому	
5	На підприємстві ясно і чітко сформульовані тактичні та стратегічні цілі діяльності, які доведені до працівників, що безпосередньо беруть участь в 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	
8	На підприємстві ефективно організована оцінка результатів діяльності працівників	
9	Ефективна комунікація на підприємстві включає роз'яснення необхідності і переваг участі лінійних керівників в управлінні персоналом	

10	На підприємстві є автоматизована система управління документообігом	
Економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу		
1	Підприємство має достатню підтримку зі сторони держави (наприклад, пільгове оподаткування тощо) стосовно професійного навчання персоналу	
2	Підприємство володіє достатніми фінансовими можливостями задля створення умов, що стимулюють впровадження нововведень в менеджменті персоналу	
3	На підприємстві формується бюджет витрат на персонал, має місце перерозподіл витрат в залежності від отриманих результатів діяльності	
4	Персонал підприємства ефективно використовує ресурси (низький брак продукції тощо) та прагне до зниження витрат	
5	Всі завдання та види робіт на підприємстві заохочуються й адекватно оцінюються	
6	Персонал підприємства проінформований про діючі пільги та стимули матеріального і нематеріального характеру	
7	Проводяться періодичні ревізії існуючих управлінських функцій з точки зору відповідності підсистем менеджменту персоналу загальній стратегії розвитку підприємства	
8	Здійснюється економічна оцінка необхідності залучення зовнішніх ресурсів для підвищення ефективності менеджменту персоналу	

Дані про себе:

Вік	
Стать	
Освіта	
Посада на даному підприємстві	



## Додаток М

Таблиця М.1

**Зведена матриця остаточної обробки оцінок соціологічної експертизи**

ПНВ	Попередня оцінка		Остаточна оцінка						
	ФСБ	ПРВ	НСБ	СКВ	Д <sub>макс</sub>	Д <sub>мін</sub>	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<sub>макс</sub> – верхня допустима межа оцінок; Д<sub>мін</sub> – нижня допустима межа оцінок; ОСБ – остаточний середній бал; ОРВ – остаточний ранг впливу; КЗО – коефіцієнт згоди остаточний; КЗГ – коефіцієнт згоди груповий.

## Додаток Н

Таблиця Н.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			
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	4	5	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	

Таблиця Н.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	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	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	4	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	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 П

Таблиця П.1

Результати розрахунку коефіцієнта конкордації

	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	$\Sigma$	$\left(\sum_{j=1}^m a_{ij} - a\right)^2$	$a = \frac{1+n}{2} \times m.$		
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	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	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	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	1	1	1	4	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 Р

## Таблиця Р.1

## Узагальнення визначень категорії «моніторинг»

Автор	Сутність визначення	Базова категорія
1	2	3
А. Азріліян [33]	метод дослідження об'єкту, що припускає його відстежування і контроль його діяльності (функціонування) з метою прогнозування	відстежування і контроль
Майоров А. [146, с. 27], Крисин Л. П. [127]	постійне спостереження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності до бажаного результату чи початкової пропозиції – спостереження, оцінка та прогноз стану оточуючого середовища у зв'язку з діяльністю людини	спостереження
Сльникова Г. [103, с.177]	комплекс процедур по спостереженню, поточному оцінюванню перетворень керованого об'єкту і спрямуванню цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкту	комплекс процедур по спостереженню
Гапоненко А., Панкрухина А. [234, с. 397]	технологія спостереження і аналізу змін об'єкта управління, що характеризується постійністю, регулярністю здійснення на протязі усього управлінського циклу	технологія спостереження
Великий тлумачний словник [40, с. 538]	безперервне стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності до бажаного результату	безперервне стеження
Аналітичний звіт [283]	чітко визначений за параметрами та індикаторами аналіз дій того чи іншого державного чи будь-якого органу за чітко окресленою тематикою	аналіз дій
Грабовецкий Б. [71]	процес, пов'язаний зі збором даних для спостереження за складовими елементами реалізації запланованих заходів	збір даних для спостереження
Г. Дробинко [91, с. 58]	детермінований у часі та систематизований у завданнях процес відстеження відхилення реального стану виконання плану від запланованого	процес відстеження

## Додаток С

Таблиця С.1

## Система початкових показників щодо оцінки соціального капіталу

Показники	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3
Рівень регламентації соціально-трудова 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
<b>Рівень соціальної захищеності працівників</b>	$\frac{Cп}{\Phi ОП}$	Сп – розмір соціальних пільг, які надаються працівникам, грн.; ФОП – фонд оплати праці, грн.
<b>Частка витрат на соціальне забезпечення працівників у загальних витратах на персонал</b>	$\frac{Вс}{з / Вп}$	Всз – витрати на соціальне забезпечення працівників, тис. грн.; Вп – загальні витрати на персонал
Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал	$\frac{СЗ}{Вп}$	СЗ – відрахування на соціальні заходи, тис. Грн.
Співвідношення кількості об'єктів соціальної культури підприємства до їх кількості на підприємствах-конкурентах	$\frac{ОСКП_п}{ОСКП_к}$	ОСКП <sub>п</sub> – кількість об'єктів соціальної культури на підприємстві, од.; ОСКП <sub>к</sub> – кількість об'єктів соціальної культури на підприємствах-конкурентах, що функціонують в період часу, який аналізується, од.
Коефіцієнт трудової дисципліни	$\frac{Кд = Тф - Тн}{Тф}$	де Тн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Тф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
Частка НМА на одного працівника	$\frac{НМА}{Чср}$	НМА – обсяг нематеріальних активів, тис. грн.; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Обсяг прибутку на одного працівника	$\frac{П}{Чср}$	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
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	$\frac{Кзк}{Кк}$	Кзк – кількість зареєстрованих конфліктів; Кк – кількість конфліктів

## Продовження додатку С

## Продовження таблиці С.1

1	2	3
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.; Ч – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази	Звіб / З	де Звіб – витрати на внутрішню інформаційну базу (локальні мережі, бази даних, програмне забезпечення, література й періодичні видання), грн; З – загальні витрати, грн.
Коефіцієнт витрат на формування та підтримку позитивного іміджу підприємства	Зім / З	де 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
Показники кількісних та якісних характеристик персоналу		
<b>Коефіцієнт приросту персоналу</b>	$\frac{Чс_{р-зв} - Чс_{р-п}}{Чс_{р-п}}$	Чс <sub>р-зв</sub> – середньооблікова чисельність працівників у звітному році, осіб; Чс <sub>р-п</sub> – середньооблікова чисельність персоналу у попередньому році, осіб
Коефіцієнт структури персоналу організації	Чс <sub>г</sub> / Чс <sub>р</sub>	Чс <sub>г</sub> – частка кожної зі складової груп персоналу організації; Чс <sub>р</sub> – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб.
Рівень забезпеченості підприємства кадрами	Чф/Чн	Чф – фактична чисельність персоналу, осіб. Чн – нормативна чисельність персоналу, осіб.
Додаткова потреба в кадрах	(V <sub>в</sub> / ВБп) - Чс <sub>р</sub>	V <sub>в</sub> – обсяг виробництва, грн., ВБп – виробіток на одного працівника, грн.; Чс <sub>р</sub> – середньооблікова чисельність працівників, осіб.
<b>Частка витрат на планування і маркетинг персоналу в загальних витратах на персонал</b>	$\frac{Вп_{мп}}{Вп}$	де Вп <sub>мп</sub> – витрати на планування і маркетинг персоналу, тис. грн.; Вп – загальні витрати на персонал, тис. грн.
Коефіцієнт адміністративного навантаження	Чауіп / Чв <sub>р</sub>	Чауіп – чисельність адміністративно-управлінського та інженерного персоналу, осіб; Чв <sub>р</sub> – чисельність виробничих робітників, осіб.
<b>Частка витрат на адаптацію у загальних витратах на персонал</b>	$\frac{Вад}{Вп}$	де Вад – витрати на адаптацію персоналу, тис. грн.; Вп – загальні витрати на персонал, тис. грн.
Коефіцієнт загального обороту кадрів	$\frac{(Ч_п + Ч_з)}{Ч_ср}$	Чп, Чз – загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за певний період, осіб; Чс <sub>р</sub> – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб.
Коефіцієнт плинності персоналу	Чв <sub>иб</sub> / Чс <sub>р</sub>	де Чв <sub>иб</sub> – чисельність працівників підприємства, які вибули за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, осіб.
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	$\frac{(Чв.з + Чст. + Чв.п)}{Чс_р}$	Чв.з, Чст., Чв.п – чисельність всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період, осіб; Чс <sub>р</sub> – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб.
Продуктивність праці	V / Ч <sub>р</sub>	де V – обсяг виготовленої продукції, тис. грн.; Ч <sub>р</sub> – чисельність робітників, осіб
Втрачена продуктивність	ДВ x Чв <sub>г</sub>	ДВ – додана вартість за одну годину продуктивної праці; Чв <sub>г</sub> – число втрачених годин

## Продовження додатку С

## Продовження таблиці С.2

1	2	3
Трудомісткість праці	$T/K$	$T$ – кількість робочого часу, що витрачається на випуск продукції; $K$ – обсяг даного виду продукції за певний час
Коефіцієнт стабільності персоналу	$Ч_1/Ч_{\text{ср}}$	$Ч_1$ – чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період), осіб; $Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб
Частка працівників, що мають вищу освіту	$Ч_в / Ч_{\text{ср}}$	де $Ч_в$ – кількість працівників підприємства, які мають вищу освіту, осіб; $Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність персоналу у попередньому році, осіб
Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	$\frac{\sum_{i=1}^n TP_i \cdot Ч_i}{\sum_{i=1}^n Ч_i}$	де $TP_i$ – тарифний розряд $i$ -х працівників; $Ч_i$ – чисельність $i$ -х працівників відповідного тарифного розряду, осіб.
Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	$R_{\text{вр}} / R_{\text{пр}}$	$R_{\text{вр}}$ , $R_{\text{пр}}$ – розряд виконуваних робіт і розряд персоналу.
Питома вага атестованих працівників	$Ч_а/Ч_{\text{ср}}$	$Ч_а$ – чисельність атестованих працівників, осіб; $Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Показники інвестування в людський капітал		
Питома вага заробітної плати у собівартості продукції	$\Phi_{\text{зп}} / С_{\text{п}}$	$\Phi_{\text{зп}}$ – фонд заробітної плати, тис. грн.; $С_{\text{п}}$ – собівартість продукції, тис. грн.
Темп зростання середньомісячної заробітної плати	$СЗ/п_{\text{зв}} / СЗ/п_{\text{п}}$	де $СЗ/п_{\text{зв}}$ – середня заробітна плата у звітному році, грн.; $СЗ/п_{\text{п}}$ – середня заробітна плата у попередньому році, грн.
Зарплатоємність	$\Phi_{\text{зп}}/Ч_{\text{Д}}$	$\Phi_{\text{зп}}$ – фонд заробітної плати, тис. грн.; $Ч_{\text{Д}}$ – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції
Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	$З_{\text{ф}}/З_{\text{р}}$	$З_{\text{ф}}$ – фактична середня зарплата працівника, грн.; $З_{\text{р}}$ – середньоринкова або середня зарплата по галузі, грн.
Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку	$T_{\text{фоп}} / T_{\text{чп}}$	де $T_{\text{фоп}}$ – темп зростання фонду оплати праці; $T_{\text{чп}}$ – темп зростання чистого прибутку
Частка додаткової зарплати в основній	$З_{\text{д}}/З_{\text{осн}}$	де $З_{\text{д}}$ – зарплата додаткова, грн.; $З_{\text{осн}}$ – зарплата основна, грн.



1	2	3
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, що пройшов оцінку	Воп / Чпо	Воп – витрати на оцінку персоналу, грн.; Чпн – кількість працівників, що пройшли оцінку, осіб
<b>Частка витрат на атестацію у загальних витратах на персонал</b>	<b>Ват / Вп</b>	де 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.
<b>Частка витрат на забезпечення працівників житлом у загальних витратах на персонал</b>	<b>Взж / Вп</b>	де Взж – витрати на забезпечення працівників житлом, тис. грн.; Вп – загальні витрати на персонал
<b>Частка витрат на охорону праці у загальних витратах на персонал</b>	<b>Вопн / Вп</b>	де Вопн – витрати на охорону праці, тис. грн., Вп – витрати на персонал, тис. грн.
Частка витрат на НДДКР в загальних витратах	$Z_{\text{НДДКР}} / Z_{\text{В}}$	$Z_{\text{НДДКР}}$ – витрати на НДДКР, грн.; $Z_{\text{В}}$ – загальні витрати, грн.
Наукоозброєність праці	$Z_{\text{НДДКР}} / \text{Чср}$	де $Z_{\text{НДДКР}}$ – витрати на НДДКР; Чср – середньооблікова чисельність працівників, осіб

Таблиця С.3

## Система початкових показників щодо оцінки інтелектуального капіталу

Показники	Формула розрахунку	Позначення
Вартість інтелектуального капіталу	$V_{\text{іп}} + V_{\text{ів}}$	$V_{\text{іп}}$ – вартість інтелектуального потенціалу, тис. грн; $V_{\text{ів}}$ – вартість інтелектуальної власності, тис. грн.
Вартість інтелектуального потенціалу	$(V_{\text{ма}} + V_{\text{ів}}) \times K_{\text{а}} \times K_{\text{ст}}$	$K_{\text{а}}$ – коефіцієнт, що відображає імовірність появи інтелектуального продукту, який підвищить вартість матеріальних і/або нематеріальних активів; $K_{\text{ст}}$ – 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	$O3/A$	$O3$ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.; $A$ – підсумок балансу, тис. грн.

1	2	3
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства	Воп/ОВ	Воп – витрати на оплату праці, тис. грн.; ОВ – операційні витрати, тис. грн.
Частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства	Вп/ОВ	Вп – преміальні виплати, тис. грн.; ОВ – операційні витрати, тис. грн.
Частка витрат на навчання персоналу у сукупних витратах підприємства	Вн/В	Вн – витрати на навчання персоналу, тис. грн.; В – сукупні витрати, тис. грн.
Коефіцієнт розвитку персоналу	Врп / Чп	Врп – витрати на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу., Чп – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації
Частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації	Чп/Чср	Чп – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
<b>Частка працівників, що займаються самонавчанням</b>	<b>Чпс / Чср</b>	де Чпс – чисельність працівників, що 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	Врк/В	Врк – витрати на роботу з клієнтами, тис. грн.; В – сукупні витрати, тис. грн.
<b>Коефіцієнт інноваційного розвитку персоналу</b>	<b>Чіін / Чср</b>	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	де Пн – кількість працівників, зайнятих в 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 мають на підприємстві	Кз/К	Кз – кількість створених об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві, од; К – загальна кількість створених об'єктів інтелектуальної власності, од.

## Продовження додатку С

## Продовження таблиці С.3

1	2	3
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 та споживачів		Визначається за допомогою експертного оцінювання

## Додаток Т

## Список публікацій здобувача:

1. Амосов О. Ю. Соціальна відповідальність влади і бізнесу як умова сталого розвитку / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова // Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки : колективна монографія / за 300м.300. д.е.н., 300м.300.. Прохорової В. В. – Харків: «Смугаста типографія», 2016. – С. 16–25.
2. Болотова О. О. Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2017. – № 6 (236). – С. 33–36.
3. 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.
4. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2017. – № 2 (38). – С. 25–30.
5. Болотова О. О. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Управління розвитком: зб. наук. Праць. –Х. : ХНЕУ 300м.. С. Кузнеця, 2018. – № 2 (192). – С. 119–125.
6. 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. (Index Copernicus).
7. Болотова О. О. Виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах / О. О. Болотова // Бізнес Інформ. – 2018. – № 8 – С. 236–240. (Index Copernicus).

8. Болотова О. О., Ус М. І., Литовченко І. В. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір. Наукова стаття: «Методичний підхід до визначення ефективності партнерських відносин». – № 77618 від 14.03.2018.

9. Болотова О. О. Використання сучасних напрямків менеджменту персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємств / Т. А. Власенко, О. О. Болотова // Матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки» (Кіровоград, 15 грудня 2015 р.). – Кіровоградський національний технічний університет. – Кіровоград: КОД, 2015. – С. 36–37.

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

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

12. Bolotova O. O. Analysis of theoretical approaches to determining the effectiveness of public administration / O. O. Bolotova // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Публічне управління: проблеми та перспективи» (Харків, 28 жовтня 2016 р.). – Харків : ТОВ «Константа», 2016. – С. 30–34.

13. Болотова О. О. Умови та принципи здійснення менеджменту регіонального розвитку в Україні / О. О. Болотова // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених 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.

14. Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Матеріали міжнар. наук. конф. «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей (Харків, 1-2 червня 2017 р.). – Х. : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017. – С. 311–313.

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

16. Болотова О. О. Аналіз впровадження сучасного методичного підходу до забезпечення конкурентоспроможності регіонів / О. О. Болотова // Матеріали 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.

17. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Матеріали 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.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»



Україна, 61099, м. Харків,  
вул. Автогенна, 7

+38 057 728 12 40  
+38 0572 93 90 60  
+38 057 754 52 57 (ф.)

market@yuzhcable.com.ua  
www.yuzhcable.com.ua

Код ЄДРПОУ: 00214534 Рр. 2600512447, ПАТ «МЕГАБАНК», МФО 351629

Вих. № 13/48 <sup>року</sup> від 21.12.2017 р.

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій  
Болотової Олени Олегівни, поданих в дисертації на  
здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
на тему: «Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту  
персоналу підприємства»

Представлені в дисертаційній роботі розробки з питань організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу були реалізовані на підприємстві ПрАТ завод «Південкабель». Результати апробації дозволяють зробити висновки про доцільність використання запропонованого методичного підходу щодо визначення умов забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, особливістю якого є дослідження як організаційної, так і економічної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

За активною участю автора з використанням науково-методичного підходу до оцінювання ефективності менеджменту персоналу, запропонованого в дисертації, розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу вибору інструментів забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Певний інтерес викликають пропозиції Болотової О. О. щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. Всі зазначені методики впроваджені в роботу підприємства у 2017 році.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Технічний директор  
ПрАТ завод «Південкабель»



Ю. П. Антоненць

УКРАЇНА  
ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН "УКРОБОРОНПРОМ"  
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
"ЗАВОД ІМЕНІ В.О.МАЛИШЕВА"  
№14315629

на № 7/3 від 19.02.2018р

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій  
Болотової Олени Олегівни, поданих в дисертації на здобуття  
наукового ступеня кандидата економічних наук  
на тему: «Організаційно-економічне забезпечення ефективності  
менеджменту персоналу підприємства»

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо впровадження заходів організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу були виконані на підставі комплексного дослідження досвіду господарювання машинобудівних підприємств Харківського регіону, в тому числі на ДП «Завод імені В.О. Малишева». Результати апробації дозволяють зробити висновок про доцільність використання наведених методик в управлінні підприємством з метою підвищення ефективності використання кадрів, формування, накопичення та капіталізації інтелектуального, соціального та людського капіталів, які становлять сутність синтезованого, що в цілому забезпечує зростання якості продукції і відповідно конкурентоспроможності підприємства.

Методичні та практичні рекомендації, надані в дисертаційній роботі, вивчено нами і використовуються в роботі. За активною участю автора та з використанням методики, поданої в дисертації, обґрунтовано комплекс заходів з вдосконалення організаційної структури, положення про HR-підрозділ, обґрунтування необхідності постійного навчання кадрів на підприємстві. При плануванні господарської діяльності ДП «Завод імені В.О. Малишева» використовуються рекомендації Болотової О. О. по організації процесів менеджменту персоналу щодо планування кадрів, набору, найму, адаптації, руху, оцінки та винагороди. Практичний інтерес викликають пропозиції дисертанта стосовно створення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Зазначена методика впроваджена в роботу підприємства у 2018 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Заступник генерального директора  
ДП «Завод імені В.О. Малишева»



О.Ф. Доровської



№ 110/15  
Від 24.04.2018р.

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій  
Болотової Олени Олегівни, поданих в дисертації на здобуття  
наукового ступеня кандидата економічних наук  
на тему: «Організаційно-економічне забезпечення ефективності  
менеджменту персоналу підприємства»

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу були виконані на підставі комплексного дослідження досвіду господарювання машинобудівних підприємств Харківського регіону, в тому числі на ПАТ «Харківський машинобудівний завод «ПЛІНФА». Результати апробації дозволяють зробити висновок про доцільність використання наведених методик в управлінні підприємством з метою підвищення ефективності використання кадрів і результативності менеджменту персоналу в цілому, які було рекомендовано для використання в роботі кадровими службами органів управління підприємством.

Методичні та практичні рекомендації, надані в дисертаційній роботі, вивчено нами і використовуються в роботі. За активною участю автора та з використанням методики, поданої в дисертації, обґрунтовано комплекс заходів з використання складових синтезованого капіталу, основним джерелом якого є персонал, для реалізації програм розвитку кадрів, створення об'єктів інтелектуальної власності та їх розповсюдження на підприємстві, що підвищує рівень якості продукції та конкурентоспроможності підприємства в цілому. При плануванні господарської діяльності ПАТ «Харківський машинобудівний завод «ПЛІНФА» використовуються рекомендації Болотової О. О. щодо особливостей моніторингу процесів формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу. Практичний інтерес викликають пропозиції дисертанта стосовно оцінювання рівня ефективності менеджменту персоналу як аналізу впливу функцій управління та результативності протікання процесів в підсистемах менеджменту персоналу. Зазначена методика впроваджена в роботу підприємства у 2018 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор ПАТ «Харківський  
машинобудівний завод «ПЛІНФА»



Г. М. Конюшенко

№ 632  
Від 26.06.18

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій  
Болотової Олени Олегівни, поданих в дисертації на здобуття наукового  
ступеня кандидата економічних наук на тему:  
«Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу  
підприємства»

Представлені в дисертаційній роботі розробки з організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду господарювання промислових підприємств Харківського регіону, в тому числі на ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування». Автором було докладно вивчено умови діяльності підприємства, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків розвитку організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, вивчено нами та використовуються у роботі. За активною участю автора впроваджено методичний підхід до оцінювання впливу функцій управління на підсистеми менеджменту персоналу для обґрунтування найбільш доцільних заходів в рамках організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, поданих в дисертації. При плануванні діяльності ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» враховуються рекомендації Болотової О. О. щодо використання інструментарію управління проектами при здійсненні заходів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Зазначена методика впроваджена у роботу підприємства у 2018 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор ТОВ «Харківський завод  
підйомно-транспортного устаткування»



О. В. Журавель



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17  
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 18/26-19-193 від 18.06.18

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про використання результатів дисертаційного дослідження  
 Болотової Олени Олегівни, поданих в дисертації на здобуття наукового  
 ступеня кандидата економічних наук на тему:

«Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства» за  
 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Основні теоретичні і практичні положення дисертаційної роботи Болотової О.О., використані в навчальному процесі кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління проектами».

Зокрема при викладанні дисципліни «Формування проектної команди» використовуються:

- удосконалені дисертантом методичні положення щодо визначення та обґрунтування умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства, які включають оцінку як економічної, так і організаційної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу з використанням соціологічної експертизи та матричного підходу для розміщення підприємств у площині «рівень економічної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу – рівень організаційної складової забезпечення ефективності менеджменту персоналу»;

- методичний підхід щодо оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства, відмінною рисою якого є визначення інтегральних показників оцінки ефективності кожного процесу менеджменту з використанням модифікованого алгоритму визначення таксономічного показника, що сприятиме коректному виявленню найменш результативних процесів менеджменту персоналу на підприємстві та більш системній розробці управлінських заходів щодо підвищення їх ефективності;

Ректор  
 Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця,  
 д.е.н., професор



В.С. Пономаренко

Завідувач кафедри  
 державного управління,  
 публічного адміністрування  
 та регіональної економіки  
 д.е.н., професор

Н.І. Гавкалова

161008