

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  
праця на правах рукопису

ГРИШИНА ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

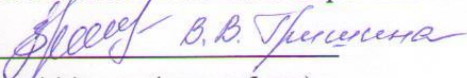
УДК 005.3:005.95(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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

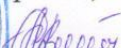
Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеню 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 Амосов Олег Юрійович, доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)



Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації  
Вчений секретар спеціалізованої Вченої ради Д 64.055.01  
к.е.н., доцент  О. В. Лебідь

Харків – 2019

## АНОТАЦІЯ

*Гришина В.В.* Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2019.

Дисертацію присвячено вирішенню актуально науково-практичного завдання щодо розвитку й удосконаленню теоретичних положень, методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

У дисертаційній роботі визначено сутність поняття організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу та її роль та значимість в забезпеченості конкурентоспроможності підприємства. З метою визначення поняття «організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу» підприємства, виокремлено ключові характеристики, за якими можна систематизувати запропоновані дослідниками визначення поняття «організаційно-комунікаційне забезпечення» та «управлінська діяльність персоналу». Аналіз наукових джерел дозволив зробити висновок, що основними недоліками існуючих підходів щодо формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства є відсутність комплексного підходу оцінювання. З метою нівелювання недоліків існуючих підходів, запропоновано розглядати організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства з позиції процесно-структурованого підходу, який передбачає чітку структурованість управлінських процесів, з урахуванням їх послідовного виконання.

Аналіз існуючих підходів до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства дозволив розвинути теоретико-прикладний базис формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, який на основі процесно-структурованого підходу передбачає виокремлення складових організаційного забезпечення (кадрове та документаційне забезпечення) та складових комунікаційного забезпечення (інформаційно-комунікаційне та техніко-технологічне забезпечення) та оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, який складається з науково-прикладного базису оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, що представлений науково-теоретичним базисом, містить об'єкт, мету, принципи, завдання оцінювання та методично-прикладним базисом оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, що представлена послідовною реалізацією етапів оцінювання, а саме оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства та рівня її забезпечення; визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства, який передбачає аналіз управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання) та оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Визначення напрямів удосконалення забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства передбачає обґрунтування методів оцінювання управлінської діяльності персоналу підприємства. З цією метою у роботі проаналізовано та узагальнено сукупність моделей оцінювання управлінської діяльності персоналу підприємства. Це дозволило визначити, що найчастіше управлінську діяльність персоналу підприємства оцінюють з позиції її ефективності. Кожне підприємство в своїй діяльності має тенденції до довгострокового існування. Саме завдяки організаційно-комунікаційного

забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства досягається той рівень суб'єктно-об'єктної взаємодії, що приводить до підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства, до ефективного функціонування підприємства зокрема.

Сутнісним моментом в обґрунтуванні інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства є розроблення методичного підходу до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, який дозволив забезпечити системність і обґрунтованість складу показників оцінювання. Виділення двох напрямів оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу: оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу та оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємств з розрахунком інтегральних показників дозволило підвищити об'єктивність оцінювання, дозволило встановити міру реалізації потенціалу організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства промисловості.

Запропоновано методичне забезпечення вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, який включає три показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства: рівень організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, рівень комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу та рівень ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства, отриманого в результаті факторного аналізу, дозволило обґрунтувати найбільш пріоритетні інструменти активізації управлінської діяльності персоналу підприємства в контексті підвищення її для різних груп промислових підприємств та запропонувати заходи для кожної групи, які об'єднані в кластер.

Подальшій вибір відповідної організаційно-комунікаційної стратегії, здатної забезпечити ефективну управлінську діяльність персоналу підприємства зумовив обґрунтувати методичне забезпечення визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства, який оцінюється через реалізацію загальних функцій управління, інтерпретується як здатність системи перетворюватися в вищий стан за ступенем організованості. Чим вищий рівень, тим більше інформаційного навантаження на управлінську діяльність персоналу підприємства, тому вона потребує більшу потужність в забезпеченні управлінської діяльності персоналу підприємства. Визначення рівня зрілості має наукове значення, яке полягає в можливості оцінювання поточного стану управлінської діяльності персоналу підприємства і практичне значення, яке полягає в створенні можливостей вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, які забезпечують її ефективність та визначають стратегію розвитку підприємства.

Для здійснення оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства в дослідженні запропоновано методичний підхід, застосування якого дозволило за допомогою запропонованого алгоритму нечіткого висновку кількісно оцінювати агрегований показник якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, що сприяло більш ґрунтовному вибору організаційно-комунікаційної стратегії забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Важливим кроком є формування евристичних 25 логічних правил для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, використовуючи принцип «If – then».

Запропонований методичний підхід дозволив розробити план заходів з підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на досліджуваних підприємствах. Розроблений план заходів з підвищення якості організаційно-

комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу має рекомендаційний характер, із зазначенням результату та можливих ризиків обраного напрямку дій.

В якості вихідної системи показників для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу обрано: інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який відображає наявні умови для реалізації функцій управління (оптимальність організаційної структури, підтримку професійного розвитку персоналу, рівень застосування сучасних інформаційних технологій для документування та обміну інформацією, якість автоматизації робочих місць) та рівень зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані науково-методичні розробки можуть бути запропоновані для використання промисловими підприємствами та підприємствами машинобудування зокрема в процесі удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

Практичне використання розроблених методичних підходів доцільно використовувати під час впровадження заходів щодо вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств.

Результати дисертаційної роботи були використані у практичній діяльності машинобудівних підприємств м. Харкова, зокрема: ПрАТ «Завод Південкабель» (довідка № 137 від 21.09.2017 р.) розроблено пропозиції, які полягають у застосуванні ефективних інструментів організаційного впливу на управлінські кадри з метою підвищення рівня вмотивованості; ПАТ «Харверст» (довідка № 678/б від 05.10.2017 р.) впроваджено авторський підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який дозволяє здійснювати аналіз

показників у розрізі 4-х складових: кадрової, документаційної, інформаційно-комунікаційної, техніко-технологічної, що забезпечить повноту та достовірність оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Результати дослідження застосовуються у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні навчальної дисципліни «Управління проектами в мультинаціональних корпораціях» в процесі підготовки студентів освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 18/86 – 11–173/1 від 18.06.2018).

**Ключові слова:** управлінська діяльність персоналу, організаційне забезпечення, комунікаційне забезпечення, організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу, якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

#### ANNOTATION

*Hryshyna V. V.* The organization and communication support of personnel managerial activity of the enterprise. – Qualification scientific work with the manuscript copyright.

Thesis for a Candidate Degree in Economic Sciences in specialty 08.00.04 - Economics and Enterprise Management (according to the types of economic activity). – Kharkiv National University of Economics named after Semen Kuznets, Kharkiv, 2019.

An actual scientific-practical task on further development of theoretical provisions, methodical approaches and development of practical recommendations on improvement of organization and communication support of personnel managerial activity of the enterprise was solved in the thesis.

An essence of the notion of organization and communication support of personnel managerial activity, its role and importance in ensuring the

competitiveness of the enterprise was determined in the thesis. The main characteristics were distinguished in order to define the notion of "organization and communication support of personnel managerial activity" of the enterprise, according to them the definitions suggested by researchers on the notion of "organization and communication support" and "personnel managerial activity" may be systematized. The analysis of scientific sources allowed to conclude that the main disadvantage of the existing approaches on the formation of organization and communication support of personnel managerial activity of the enterprise is the lack of a comprehensive assessment approach. In order to eliminate the disadvantages of the existing approaches, it is proposed to consider organization and communication support of personnel managerial activity of the enterprise from the position of process and structured approach which provides a particular structure of the managerial processes with consideration of successive execution.

The analysis of the existing approaches on the evaluation of organization and communication support of personnel managerial activity of the enterprise allowed to substantiate the theoretical and applied basis for the formation of organization and communication support of personnel managerial activity of the enterprise which based on the process and structured approach provides distinguishing of the components of organization support (personnel and documentation support) and components of communication support (information and communication as well as technical and technological support) and evaluation of organization and communication support of the personnel managerial activity of the enterprise, which consists of the scientific and theoretical basis of the evaluation of organization and communication support of the personnel managerial activity of the enterprise and methodological and applied basis of the evaluation of the organization and communication support of the personnel managerial activity of the enterprise represented by a successive execution of assessment stages, namely assessment of the effectiveness of personnel managerial activity of the enterprise and the level of its provision; determination of the level of maturity of the personnel managerial activity of the enterprise, which comprises analysis of



managerial functions (planning, organization, motivation, control and regulation) and assessment of the quality of organization and communication support of personnel managerial activity of the enterprise.

The determination of the directions for improvement of the support for personnel managerial activity provides substantiation of assessment methods for the personnel managerial activity. For this purpose the set of assessment models for personnel managerial activity of the enterprise was analyzed and generalized in the thesis. This allowed to determine that the managerial personnel activity of the enterprise is frequently estimated from the position of its effectiveness. The conducted analysis of the effectiveness of personnel managerial activity of the Kharkiv region enterprises allowed to distinguish three factors of the effectiveness of the personnel managerial activity of the enterprise (namely, financial and economic, industrial, organization and communication). It is determined that the organization and communication component is the most prioritized factor of influence in the effectiveness of personnel managerial activity. The integral index of effectiveness by the components and the overall integral index of personnel managerial activity effectiveness of the studied enterprises calculated for the period from 2012 to 2018 mostly have low and average indexes. Each enterprise has tendencies towards long-term existence in its activity. The level of cooperation of subject and object is reached by means of organization and communication support of the personnel managerial activity of the enterprise which lead to increase of the effectiveness of the personnel managerial activity of the enterprise and effective functioning of the enterprise as well.

The essential moment in justifying the activating instruments of organization and communication support of the personnel managerial activity of the enterprise is a development of the methodical approach for assessment of the personnel managerial activity of the enterprise which allowed to provide system city and justification in composition of assessment indexes. There were distinguished two directions for assessment of organization and communication support of the personnel managerial activity: assessment of organization support of the personnel

managerial activity and assessment of communication support of the personnel managerial activity of enterprises with consideration of integral indexes which allowed to increase the objectivity of assessment, to establish procedure for realizing the capability of organization and communication support of the personnel managerial activity of enterprises.

The suggested methodical support for selection of activating instruments of the organization and communication support of personnel managerial activity is based on a combination of three integral indexes: the level of organization support of personnel managerial activity, the level of communication support of personnel managerial activity and the level of effectiveness of personnel managerial activity. The conducted cluster analysis of Kharkiv region industrial enterprises allowed to distinguish four clusters in 2018 with above-average, average, low and very low levels of organization and communication support of personnel managerial activity of enterprise. The results obtained by the clustering process allowed to substantiate the most prioritized instruments for activating the personnel managerial activity within its increase for different groups of industrial enterprises and to propose measures integrated into the cluster for each group.

Further choice of the appropriate organization and communication strategy which is enabled to provide effective personnel managerial activity led to substantiation of the methodical support in determination of maturity level of the personnel managerial activity which is estimated through the implementation of general managerial functions and interpreted as the ability of the system to be transformed into a higher state by the level of organization. The higher level is, the greater information load is on the personnel managerial activity of the enterprise, therefore, it requires more power in supporting personnel managerial activity of the enterprise.

The determination of the maturity level has scientific value which provides possibility of assessment of the personnel managerial activity current state and practical value which provides possibility of selection of the instruments for activating organization and communication personnel managerial which ensures its

effectiveness and determines the strategy of enterprise's development. This assessment will allow to determine which way of resources' injection into organizational and communication personnel managerial activity is insufficient and therefore is ineffective, and which one is excessive and also is ineffective because of its unjustified investment.

In order to evaluate the quality of organizational and communication support of the personnel managerial activity of the enterprise a methodical approach was proposed in the thesis, while its implementation allowed to use the proposed algorithm of fuzzy conclusion to quantitative assessment of the aggregate index of the quality of organization and communication support of the personnel managerial activity of the enterprise, which contributed to a well-grounded selection of organization and communication strategy for support of personnel managerial activity. An integral index of organization and communication support of personnel managerial activity which reflects the existing conditions for realization of managerial functions (optimization of organization structure, support of the personnel professional development, level of use of modern information technologies for documentation and information exchange, quality of work position automation) and maturity level of the personnel managerial activity of the enterprise have been selected as the initial system of indexes for the quality assessment of organization and communication support of personnel managerial activity.

An important step is a formation of 25 heuristic logical rules for assessment of the quality of organization and communication support for the personnel managerial activity by using the principle of «If – then». The proposed methodical approach allowed to develop a set of actions on improving the quality of organization and communication support of personnel managerial activity at the studied enterprises. The developed set of actions on improving the quality of organization and communication support of personnel managerial activity has a recommendation character with indication of the result and possible risks of the chosen action.

The practical value of the obtained results is that the proposed scientific and methodical solutions may be suggested for use by the industrial enterprises and enterprises of the engineering manufacture, particularly in the process of improving the organization and communication support of the personnel managerial activity of the enterprise.

The practical use of the developed methodical approaches is advisable for use in the implementation of actions on selection of the instruments for activating the organization and communication support of the personnel managerial activity of the industrial enterprises.

The results of the thesis were used in the practical activity of Kharkiv machinery manufacturing enterprises, in particular: PRAT «Zavod Pivdenkabel» (reference № 137 dated September 21, 2017) developed suggestions provide use of effective instruments of organization influence on managerial personnel in order to increase the level of motivation; PJSC «Kharverst» (reference № 678/b dated October 5, 2017) introduced an author's approach of the assessment of organization and communication support of personnel managerial activity, which allows to analyze the indexes with consideration of 4 components: personnel, documentation, information and communication, technical and technological, which will ensure the completeness and reliability of the assessment of the quality of organization and communication support of the personnel managerial activity. The results of the study are used in the educational process of Kharkiv National University of Economics named after Semen Kuznets in teaching the subject "Project management in multinational corporations" in the process of preparing students of the master's degree in specialty 281 "Public management and administration" (reference № 18/86 – 11–173/1 dated June 18, 2018).

**Key words:** personnel managerial activity, organization support, communication support, organization and communication support of the personnel managerial activity, quality of organization and communication support of the personnel managerial activity.

## Список публікацій здобувача

1. Гришина В. В. Теоретичні засади організаційно-комунікаційного забезпечення ефективного управління на підприємстві / В. В. Гришина // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – Луцьк: Волинський інститут економіки та менеджменту, 2016. – Вип. 14. – С. 37–44.
2. Hryshyna V. V. Modern view of the system of communication support of personnel managerial activity / V. V. Hryshyna // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 10. – С. 27–32.
3. Гришина В. В. Визначення інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств / В. В. Гришина // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 15. – С. 244–250.
4. Гришина В. В. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор ефективної управлінської діяльності персоналу підприємств / В. В. Гришина // Управління розвитком: зб. наук. пр. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – № 2 (192). – С. 110–118.
5. Гавкалова Н. Л. Взаємозв'язок соціального капіталу та трансакційних витрат / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Економіка розвитку. – 2015. – № 3 (75). – С. 56–65. (Index Copernicus).
6. Гришина В. В. Теоретичні аспекти управлінської діяльності персоналу на підприємстві / В. В. Гришина // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Херсон: «Видавничий дім «Гільветика», 2017. – Вип. 23, Ч. 3. – С. 182–187. (Index Copernicus).
7. Гавкалова Н. Л. Аналіз стану управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Проблеми економіки. – 2018. – № 1 (35). – С. 165–173. (Index Copernicus).
8. Гришина В. В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства / В. В. Гришина // Наукові записки Національного

університету «Острозька академія». Серія: Економіка. – Острог: Видавництво НУ «Острозька академія», 2018. – № 11 (39). – С. 80–85. (Index Copernicus).

9. Гавкалова Н. Л. Соціальний капітал як чинник економічного розвитку суспільства / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки» (Кіровоград, 15 грудня 2015 р.). – Кіровоград : КОД, 2015. – С. 5–6.

10. Гавкалова Н. Л. Управління комунікаціями на підприємствах / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 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. 1953–1957.

11. Гришина В. В. Визначення компетенцій як необхідної умови управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Національні особливості та світові тенденції соціально-економічного розвитку країни» (Дніпро, 18–19 листопада 2016 р.). У 2-х частинах. – Дніпро : НО «Перспектива», 2016. – Ч. 1. – С. 104–107.

12. Гришина В. В. Теоретичні аспекти організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності та його місце в сучасній економічній науці / В. В. Гришина // Матеріали міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей (Харків, 1–2 червня 2017 р.). – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – С. 50–53.

13. Гришина В. В. Особливості оцінювання управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління: проблеми та перспективи» (Харків, 27 жовтня 2017 р.). – Харків : ТОВ «Константа», 2017. – С. 308–313.

14. Гришина В. В. Аналіз сучасної управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору

очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 27 квітня 2018 р.). – Харків : Видавництво «Лідер», 2018. – С. 1175–1179.

15. Гришина В. В. Методичні підходи щодо оцінки управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – С. 45–46.

16. Гришина В. В. Напрямки удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства / В. В. Гришина // II International Scientific Conference «The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility» (Lisbon, June 29<sup>th</sup>, 2018). – Lisbon, Portugal, 2018. – Part II. – P. 12–14.

17. Гришина В. В. Формальні комунікації в управлінській діяльності персоналу: побудова і регуляція / В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 17 травня 2019 р.). – Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	18
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	27
1.1. Сутність поняття «управлінська діяльність персоналу».....	27
1.2. Дослідження змісту та структури організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.....	46
1.3. Теоретико-методичні основи щодо формування та оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства .....	66
Висновки до розділу 1 .....	84
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	87
2.1. Аналіз ефективності управлінської діяльності персоналу промислових підприємств.....	87
2.2. Аналіз сучасного стану використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності персоналу промислових підприємств.....	107
2.3. Методичний підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств .....	128
Висновки до розділу 2 .....	150
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	153



3.1. Обґрунтування вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємств.....	153
3.2. Методичне забезпечення визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу промислових підприємств.....	171
3.3. Методичний підхід до оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.....	193
Висновки до розділу 3 .....	208
ВИСНОВКИ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	215
ДОДАТКИ.....	246

## ВСТУП

Актуальність теми. Економічні процеси, які відбуваються в країні під впливом глобалізаційно-інтеграційних процесів, супроводжуються реформуванням діяльності підприємств промисловості з метою їх виходу на світові ринки та виробництва продукції відповідно до європейських стандартів якості. Зазначені процеси супроводжуються постійним пошуком резервів поліпшення забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу. Необхідність створення якісно побудованої системи організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства підтверджується дослідженнями, проведеними компанією Sage Research, за результатами яких виявлено, що 67 % спроб зв'язатися в певний час з керівниками підприємства призводить до необхідності залишати повідомлення в різних системах; через відсутність своєчасного зворотнього зв'язку 65 % рішень приймається із затримкою; у 93 % підприємств строки реалізації різних проектів змінюються через те, що немає своєчасного доступу до осіб, які приймають рішення. Отже, одним з найбільш актуальних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства є удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

Вагомий внесок у вирішення проблеми формування та забезпечення організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу зроблено вітчизняними і зарубіжними науковцями, серед яких О. Амосов, В. Бебик, А. Босак, Н. Гавкалова, Ю. Іванов, А. Зверинцев, О. Кузьмін, О. Мельник, Г. Назарова, Г. Осовська, Н. Подольчак, Л. Сагер, Н. Шпак, О. Ястремська та ін. Питаннями визначення місця комунікацій у системі управління підприємством присвячені праці таких зарубіжних вчених, як Х. Лассуелом, Дж. Лейхіф, Б. Мільнер, Е. Мейо, М. Мескон, А. Мюллер, Дж. Ньюстром, Дж. Пенроуз, Г. Саймон та інші. Питання

управлінської діяльності персоналу підприємства знайшли своє відображення в роботах зарубіжних вчених: М. Армстронга, Р. Дафта, Г. Десслера, В. Кундиус, Дж. Лафта, Н.-Г. Ольве, К. Уолша та ін.

Величезний накопичений досвід вітчизняних та зарубіжних вчених та значні напрацювання у дослідженні питань формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, складність та поліаспектність проблематики дозволяє констатувати наявність недосконалого забезпечення та перешкод при його здійсненні. Необхідність науково-теоретичного обґрунтування, удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, визначення її складу та змісту обумовила вибір теми дисертації, її актуальність, мету та завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. В основу роботи покладено науково-методичні й практичні розробки, що є частиною науково-дослідної роботи за темами: «Проектно-орієнтований підхід як основа забезпечення ефективності менеджменту персоналу в організації» (номер державної реєстрації 0116U004523), за якою здобувачем обґрунтовано доцільність удосконалення управління кадровим потенціалом організації завдяки розвитку внутрішньої організаційної системи навчання з позицій проектно-орієнтовного підходу; «Розроблення методології соціально-економічного розвитку регіону на підґрунті формування системного базису синтезованого капіталу та інформаційної інфраструктури» (номер державної реєстрації 0115U002376), де здобувачем обґрунтовано тенденції розвитку соціального капіталу, який є основою управлінського потенціалу на підприємстві; розкрито здатність соціального капіталу впливати на підвищення ефективності управлінської діяльності шляхом зниження трансакційних витрат, що виникають у процесі пошуку інформації,

ведення переговорів й укладання контрактів; «Підвищення рівня дієвості управління об'єднаними територіальними громадами» (номер державної реєстрації 0119U101818), де здобувачем удосконалено процедури управлінської діяльності об'єднаної територіальної громади, що сприятиме поліпшенню якості управління.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних положень, розробленні методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Досягнення поставленої мети зумовило визначення та вирішення таких завдань:

визначити сутність організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу й виокремити складові забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства;

обґрунтувати теоретико-прикладний базис формування й оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства;

оцінити ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства; виявити вплив рівня використання інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність управлінської діяльності персоналу промислових підприємств Харківської області;

розробити методичний підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств;

сформувати методичне забезпечення вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства;

обґрунтувати методичне забезпечення визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства;

розробити методичний підхід до оцінювання якості організаційно-

комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення поставлених завдань використано такі методи: *системного й структурно-логічного аналізу* – для побудови логіки дослідження і систематизації наукових уявлень щодо організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; *аналізу та синтезу* – для систематизації підходів до визначення сутності організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, визначення особливостей використання існуючих теоретико-методичних підходів до оцінки управлінської діяльності персоналу та організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; *логічного узагальнення та систематизації* – для аналізу підходів до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; *багатовимірною факторною аналізу* – для визначення факторів ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства; *метод таксономічного аналізу* – для визначення інтегрального показника рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу за відповідними складовими та їх узагальнення; *графічно-аналітичний метод* – для наочного подання результатів дослідження; *метод експертних оцінок* – для вибору переліку показників, що відповідають певній складовій забезпечення управлінської діяльності персоналу; оцінювання за функціями управління в межах визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу; формування евристичних правил оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; *метод нечітких множин* – для обґрунтування оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства; *кластерного аналізу* – для групування підприємств за значеннями інтегральних показників організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel, Statistica 12.0, Fuzzy Logic Toolbox програми MatLAB.

*Інформаційною базою дослідження* були праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених щодо організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу та ефективності діяльності підприємства, чинні законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України й Головного управління статистики в Харківській області, статистична звітність машинобудівних підприємств Харківського регіону, матеріали наукових періодичних видань, міжнародних і всеукраїнських конференцій, інформаційно-аналітичні матеріали, результати експертних опитувань, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні та подальшому розвитку теоретичних положень і методичних рекомендаціях організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств. Отримані результати, що мають різний ступень наукової новизни, полягають у такому:

*удосконалено:*

методичне забезпечення вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, яке, на відміну від існуючих, враховує наявність тісного зв'язку між рівнями організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, враховує рівень ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства та дає можливість сформулювати групу підприємств, для якої обрані інструменти активізації управлінської діяльності є ефективними;

методичне забезпечення визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу, що, у порівнянні з наявними розробками, ґрунтується на принципах адаптованості і спрямованості, містить результати експертного

оцінювання зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства за функціями управління (планування, організації, мотивації, контролю, регулювання); це дозволяє визначати стратегічні пріоритети управління відповідно до низького, середнього і високого рівня зрілості за умови досягнення ефективності організаційно-комунікаційного забезпечення;

методичний підхід до оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує інтегральні показники організаційно-комунікаційного забезпечення й рівня зрілості управлінської діяльності персоналу, що дає змогу визначати стратегічні пріоритети розвитку забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства;

*дістали подальшого розвитку:*

понятійний апарат організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, за рахунок уточнення визначення поняття «організаційно-комунікаційне забезпечення» завдяки виокремленню кадрової і документаційної складових організаційного забезпечення та інформаційно-комунікаційної і техніко-технологічної складових комунікаційного забезпечення; а також уточнення визначення поняття управлінської діяльності персоналу завдяки використанню процесно-структурованого підходу, що уможливило визначення управлінської діяльності персоналу через систему взаємопов'язаних інструментів реалізації управлінських функцій на підприємстві;

теоретико-прикладний базис формування й оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, особливістю якого є поєднання теоретичного базису формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який ґрунтується на процесно-структурованому підході, та науково-прикладного базису оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, що, на відміну від існуючих, представлений комплексом

елементів оцінювання (об'єкт, мета, принципи), переліком завдань оцінювання, які визначають послідовність його етапів, та містить комплекс методичного забезпечення оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства;

методичний підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств, відмінністю якого є розрахунок інтегральних показників стану складових забезпечення управлінської діяльності персоналу та побудова матриці позиціонування промислових підприємств за інтегральними показниками організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, що, в свою чергу, сприятиме поліпшенню якості управління на підприємствах.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані у роботі теоретичні та методичні положення доведено до рівня практичних рекомендацій щодо оцінювання рівня й аналізу якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, впровадження комплексу заходів щодо удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

Результати дисертаційної роботи використано у практичній діяльності промислових підприємств м. Харкова, зокрема: ПрАТ «Завод Південкабель» (довідка № 137 від 21.09.2017 р.) використано пропозиції, які полягають у застосуванні ефективних інструментів організаційного впливу на управлінські кадри з метою підвищення рівня вмотивованості; ПАТ «Харверст» (довідка № 678/б від 05.10.2017 р.) впроваджено авторський підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який дозволяє проводити аналіз показників у розрізі чотирьох складових: кадрової, документаційної, інформаційно-комунікаційної, техніко-технологічної, що забезпечить повноту та достовірність оцінювання якості організаційно-комунікаційного



забезпечення управлінської діяльності персоналу. Результати дослідження застосовуються у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні навчальної дисципліни «Управління проектами в мультинаціональних корпораціях» у процесі підготовки студентів освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 18/86 – 11–173/1 від 18.06.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею здобувача, у якій викладено авторський підхід до розробки теоретичних, практичних та методичних положень і рекомендацій з удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства і знайшли відображення в наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише особисті ідеї та розробки. Внесок здобувача у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку основних опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення і практичні результати дисертаційної роботи оприлюднено на таких Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки» (м. Кіровоград, 2015 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (м. Харків, 2016 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Національні особливості та світові тенденції соціально-економічного розвитку країни» (м. Дніпро, 2016 р.), Міжнародна наукова конференція «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 2017 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Публічне управління: проблеми та перспективи» (м. Харків, 2017 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція докторантів, молодих учених

та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (м. Харків, 2018 р.), Міжнародна наукова конференція «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 2018 р.), II International Scientific Conference «The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility» (Lisbon, June 29<sup>th</sup>, 2018), Всеукраїнська науково-практична конференція докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 17 травня 2019 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 311 сторінках машинописного тексту (12,96 авт. арк.). Дисертаційна робота містить 43 таблиці (з них 8 – на 8 повних сторінках), 47 рисунків (з них 4 – на 6 повних сторінках), список використаних джерел складається з 290 найменувань – на 31 сторінці, 17 додатків – на 66 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 200 сторінок (8,33 авт. арк.).

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність поняття «управлінська діяльність персоналу»

Проблеми управлінської діяльності персоналу є предметом численних економічних, філософських, соціологічних, психологічних і педагогічних досліджень. Питанням управлінської діяльності персоналу та її організаційно-комунікаційним забезпеченням на вітчизняних підприємствах приділяється значна увага з боку вчених-науковців, про що свідчить кількість досліджень за даною тематикою.

Дослідження вітчизняних та закордонних вчених стосовно проблем управлінської діяльності персоналу підприємства, висвітлені в роботах М. Армстронга, О. Амосова, В. Борщ, Н. Гавкалової, Р. Дафта, Г. Деслера, П. Друкера, А. Зверінцева, Ф. Зінов'єва, А. Кібанова, А. Кредісов, В. Краковської, О. Кузьміна, Дж. Лафти, О. Мельник, М. Мескон, Б. Мільнер, Г. Назарової, І. Отенко, Н. Подольчака, А. Файоля та ін.

Поява знань про управління, спроба надати наукове обґрунтування накопиченого досвіду зародилося ще з моменту появи певних змін в соціальному середовищі, а саме в кінці XIX століття. Для того, щоб простежити тенденції, розставлені пріоритети вивчення в теорії управління, доречно буде розглянути еволюційні зміни практиків і теоретиків управлінської думки (табл. 1.1).

Вперше термін «наукове управління» застосував американський інженер Фредерік Вінслоу Тейлор. Виділяють наступні причини оформлення теорії управління, яке перш за все пов'язують з виникненням

машинного виробництва, що привело до обґрунтування наукових методів:

- розвиток транспорту, механізація виробництва сприяла полегшенню технології виробництва, що збільшило масштаби виробництва;
- підвищення продуктивності праці в промисловому виробництві призвело до підвищення додаткового прибутку, які власники підприємств хотіли б зберегти;
- поступове зниження прибутку від використання машин на виробництві привело до усвідомлення необхідності пошуку додаткових джерел прибутку, як одного з яких стали розглядати інтенсифікацію комплексу «людина – машина» в частині «людина»;
- оформлення нового про шарку в суспільстві-управлінців, до середини ХХ століття цей про шарок став домінуючим в суспільстві;
- підвищення ефективності діяльності в таких галузях як книгодрукування і зв'язок призвело до посилення «обміну знаннями» і можливості більшої популяризації кращої практики управління.

*Таблиця 1.1*

### **Еволюційні зміни практиків і теоретиків управлінської думки**

Представники	Характерні ознаки шкіл	Ключові досягнення в сфері управлінської діяльності
<b>Теорія (школа) наукового управління (1885 – 1920 рр.)</b>		
Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Гант, О. Гастев	Центром вчення Тейлора є принципи наукового управління, де основна мета полягала в заміні емпіричних методів вирішення проблем управління підприємством науковими методами. Закладено основи функціональної організації управління. Обґрунтована необхідність поділу виробничої та управлінської функції на підприємстві	Вперше виявлена необхідність поділу праці безпосередньо в сфері управління і створення спеціального органу управління – адміністрації

## Продовження таблиці 1.1

Представники	Характерні ознаки шкіл	Ключові досягнення в сфері управлінської діяльності
Адміністративна теорія (школа) управління (1920 – 1950 рр.)		
А. Файоль, Л. Урвик, М. Вебер	Перша повна теорія менеджменту. А. Файоль сформулював 14 «принципів адміністрування». Розвиток принципів управління, поділ адміністративні операції на загально визнані функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та координація). Систематизований підхід до управління організацією. М. Вебер – засновник теорії бюрократії – де персоналізація влади, за якої повноваження керуючого визначалися посадовими функціями	Ключовим моментом є ясна система ієрархії і поділ управлінських функцій. Схема організації, розроблена А. Файодем, починалася на рівні вищої керівної ланки
Теорія (школа) людських відносин (1930 – 1950 рр.)		
Е. Мейо, М. П. Фоллет, Д. Макгрегор, Ч. Барнард, А. Маслоу	Концепція управління з позицій психології і людських відносин. Людина розглядається як головний фактор продуктивності; акцент управління перенесений з виконання завдань на відносини між людьми; розробки А. Маслоу в області управління довели важливість впливу на робітників різноманітних потреб, не всі з яких можуть бути задоволені матеріально. Ч. Барнард: Теорія організації, соціологічні аспекти менеджменту, необхідність комунікації	Ключове завдання – організувати управління персоналом, і використовувати фактори комунікації, мотивації і лідерства. Менеджмент розглядається як забезпечення виконання робіт за допомогою інших людей
Школа управління (системний, ситуаційний та процесний підходи) (1950 – 1960 рр.)		
А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш	Підприємства розглядається як цілісна система, кожна частина якої впливає на характеристику цілого. З позиції ситуаційного підходу, менеджмент розглядається як набір ситуацій, обставин, які впливають на організацію в певний період. Менеджмент з позиції процесного підходу – це серія взаємопов'язаних управлінських функцій	Використання теорії систем у сфері управління дає можливість менеджеру бачити організацію в єдності її складових, які органічно переплітаються із зовнішнім середовищем
Сучасні підходи		
П. Друкер, Р. Ансофф та ін.	П. Друкер – концепція «Управління за цілями». Р. Акофф зробив внесок в теорію циркулярних організацій, які за своєю структурою є демократичними ієрархіями	Радикальна зміна взаємовідносин між персоналом і керівництвом

(Узагальнено на основі [130; 145; 193; 197; 215])

При визначенні сутності поняття «управлінська діяльність персоналу» необхідним є декомпозиція поняття з виокремленням ключових визначень поняття «управління», «діяльність», «управлінська діяльність» та «управлінський персонал».

На основі аналізу визначення сутності поняття «управління» виділена певна множина точок зору, які розглядають управління з різних позицій. (визначення досліджуваних категорій представлені у Додатку А таблиці А 1). Розглядаючи управління як сукупність функцій, Н. Подольчак акцентує увагу на те, що саме у функціях управління містяться її основний зміст та сутність [156]. Відповідно іншої позиції, управління – це вплив однієї системи на іншу [98; 119; 141; 180; 218]. Акцентуючи увагу на нерозривності прямого і зворотного впливу, управління, з третьої позиції, розглядається, як взаємодія суб'єктів [30; 156]. Ю. Лисенко, В. Назмутдинов в своїх працях управління визначають як керівний орган, який складається як з одного виконавця так і до цілого підрозділу, забезпечуючи тим самим роботу підприємства як єдиного цілого [118; 137]. Менш розповсюдженою точкою зору, який представлений в працях, управління є поєднання мистецтва і науки, акцентуючи увагу на поєднанні теоретичних знань та практичного досвіду у діяльності підприємства [215].

А. Файоль, визначав «управління як процес, який означає передбачати, а отже враховувати майбутнє і встановлювати програму дій, організовувати – будувати подвійний організм підприємства: матеріальний та соціальний, розпоряджатися – примушувати персонал працювати відповідним чином, координувати – стежити за тим, щоб все відбувалося згідно зі встановленими правилами й відданими розпорядженнями» поєднувати та пов'язувати всі дії й усі зусилля та контролювати – стежити за тим, щоб все відбувалося згідно зі встановленими правилами й відданими розпорядженнями» [193].

Узагальнюючи представлений ряд авторських точок зору щодо визначення поняття «управління», можна зазначити, що управління розглядати тільки з однієї позиції є недостатнім (рис. 1.1).

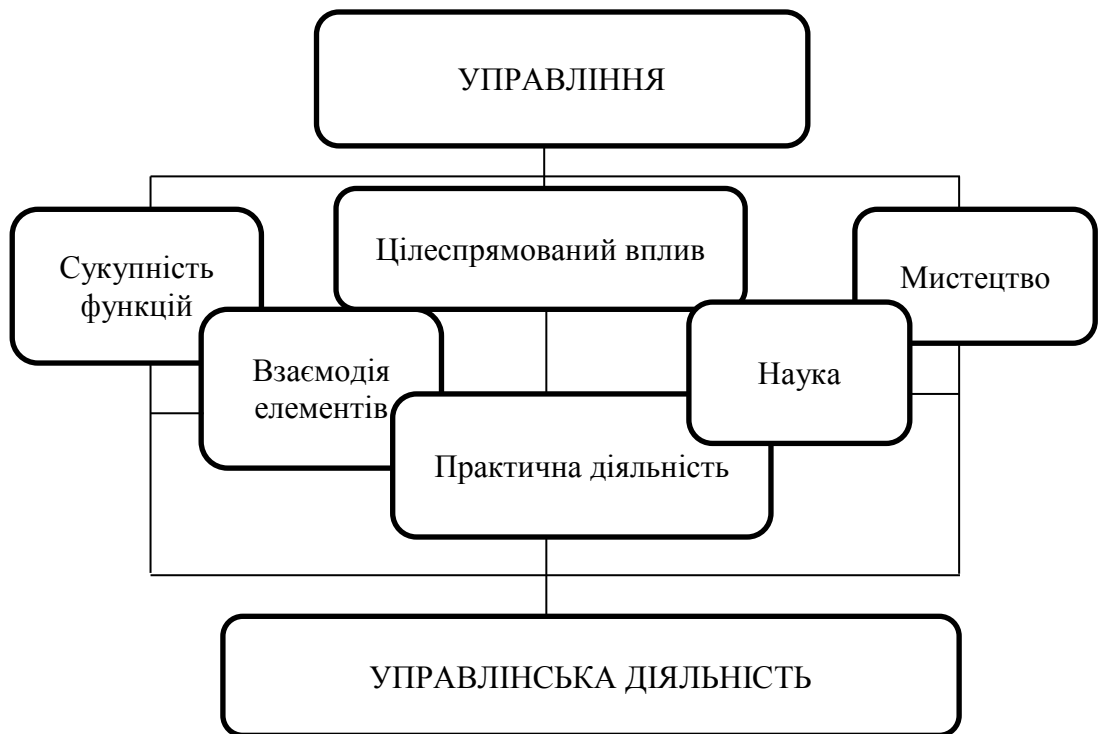


Рис. 1.1. Визначення поняття «Управління» за формою здійснення  
(Узагальнено на основі [30; 98; 119; 137; 140; 156; 180; 193; 218; 222; 277])

Управління передбачає існування суб'єкта управління (керівник), об'єкта – керовану систему, та діяльність (управлінську), яке потребує підприємство.

Стосовно категорії «діяльність», то загалом вона представлена як специфічна людська форма активності, змістом якої є доцільна зміна й перетворення оточуючого людину світу [203]. Якщо управління – це діяльність керуючого органу, то здійснення цієї діяльності є функцією керуючої системи, процес управління відповідає процесу діяльності (управлінської), керуючий вплив – її результату [139]. У табл. 1.2 проаналізоване визначення категорії «діяльність».

К. Наумік, враховуючи важливість людського фактору в управлінській діяльності, визнає її ефективною лише внаслідок позитивного, відданого й енергійного ставлення працівників до справи, а людський фактор є центральним у процесах управління, особливо комунікаційного.

### Характеристика визначення поняття «діяльність»

Сутнісна складова поняття «діяльність»	Визначення, що відносяться до відповідної групи із зазначенням джерел
Процес	<p>Процес, який має мету, засоби виробництва і результат; процес поєднання дій, які приводять до відповідного результату [224].</p> <p>Процес, який є обов'язковою складовою управлінської діяльності й вимагає багатьох умінь і навичок [138].</p> <p>Процес, який встановлює такі стійкі зв'язки між елементами та їх частинами у межах системи, які обов'язково повинні бути направлені на досягнення конкретної мети [181].</p> <p>Посилення процесу взаємодії елементів, які увійшли до складу системи на підставі їх субординації при досягненні мети і виконанням кожним з них своїх функцій на підставі адаптації, спеціалізації, кооперації, конкуренції і комбінування [13]</p>
Аспект забезпечення	<p>Дослідження певних процесів, явищ, об'єктів управління шляхом їх розкладання на більш прості складові, встановлення взаємозв'язків та взаємодії між ними з метою виявлення закономірностей і принципів, завдяки яким міркування щодо вибору управлінських методів та рішень стають доказовими [138]</p>
Сукупність способів	<p>Сукупність способів досягнення мети, а самі способи можуть відрізнятися інструментами і рівнем участі в реалізації функцій діяльності [261]</p>
Цілісна система	<p>Цілісна система, що охоплює безліч дій, у тому числі комунікативних; система, включена в систему відносин суспільства[138].</p> <p>це багато параметрична складна система; це сукупність способів досягнення мети; це взаємоузгоджена постійна реалізація сукупності функцій управління в його функціональних підсистемах із чітко визначеною метою [224]</p>

(Узагальнено на основі [13; 138; 181; 224; 261])

Як елемент адміністративної діяльності категорія «діяльність» описується з точки зору елементів адміністративної діяльності й розуміється як складова частина системи адміністративної діяльності: планування, організація, управління персоналом, керівництво, координація, звітність тощо [138].

Відносно визначення поняття «управлінська діяльність», спостерігаємо різноманітність їх визначень (табл. 1.3 та Додатку А таблиці А2).



**Визначення поняття «управлінська діяльність»**

Ознака порівняння	Структурні складові із зазначенням джерел
Сутнісна складова поняття	<ul style="list-style-type: none"> <li>- діяльність/ діяльність людини/ діяльність суб'єктів, людська діяльність [49; 154; 175; 187; 219];</li> <li>- узгодження, здійснюване спеціальними особами в процесі спільної праці [124];</li> <li>- соціально-психологічна система взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів [176];</li> <li>- управління соціальними колективами людей, які повинні розглядатися як соціально керовані системи [249];</li> <li>- вплив на певний об'єкт [156], цілеспрямований вплив на об'єкт [223], вплив на процес [17]</li> </ul>
Пріоритетне завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- раціональне використання ресурсів-інтелектуальних, матеріальних, фінансових та інформаційних [49], здійснення цілеспрямованого впливу на об'єкт за певною технологією й за допомогою системи методів і технічних засобів, з урахуванням інформації про внутрішнє середовище та зовнішнє оточення підприємства [223];</li> <li>- вирішення відповідних завдань, виконання функцій [154], рішення управлінських завдань, досягнення нових результатів у відповідності з основною метою [176];</li> <li>- координація дій всіх його учасників [124]</li> </ul>
Мета	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досягнення цілей організації в інтересах особистості [49];</li> <li>- ефективне функціонування виконуваних робіт (індивідуально або колективно) з досягнення тих або інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій [154];</li> <li>- забезпечення цілісного функціонування, збереження і розвиток підприємства [178];</li> <li>- забезпечення життєдіяльності та досягнення кінцевої мети (результату) [156];</li> <li>- забезпечення координації спеціалізованої діяльності людей, які працюють разом над досягненням спільної мети [187];</li> <li>- спрямування спільних зусиль на здійснення поставленої мети й досягнення кінцевого результату виробництва [89];</li> <li>- забезпечення відповідності результату поставленій меті [223].</li> </ul>

(Узагальнено на основі [17; 49; 89; 124; 154; 156; 176; 178; 187; 223; 249])

Розглянута сукупність структурних складових поняття «управлінська діяльність» за кожною ознакою порівняння в табл. 1.3 вказує на різноманітність подання визначення. Тому з метою отримання узгодженого визначення поняття, пропонуємо деталізувати визначення за кожною ознакою і виділити ключові морфологічні одиниці з визначенням їх пріоритетного використання (табл. 1.4).

**Структурування сутнісної складової  
поняття «управлінська діяльність»**

Сутнісна складова поняття	Визначення, що відносяться до відповідної групи
1) діяльність суб'єктів	діяльність людини, керуючої собі подібними [175]; діяльність, що здійснюється в інтересах особистості, колективу і суспільства [49]; діяльність суб'єктів, які здійснюють управління іншими суб'єктами і об'єктами [66; 187]; діяльність, що завжди реалізується людьми та значною мірою зумовлена їх особистісними характеристиками [76], вид свідомо здійснюваної людської діяльності [154].
2) цілеспрямований вплив на об'єкт	систематичний та цілеспрямований вплив на певний об'єкт [156]; вплив на процес [17]; специфічний вид діяльності, у процесі якої її суб'єкт (менеджер) здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт за певною технологією й за допомогою системи методів [223]; здійснюване спеціальними особами в процесі спільної праці узгодження [124].
3) система структурних і функціональних компонентів	цілеспрямована соціально-психологічна система взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів [176]; системоутворюючий фактор [178]
4) сукупність дій	сукупність дій певного керівника або працівників відносно об'єкта управління, тобто конкретної людини або колективу [20]; сукупність дій людини у сфері управління [126]; сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації [267]; сукупність дій і заходів менеджерів різних рівнів управління [268].
5) сукупність умінь, навиків	сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків [127]; різновид розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому і є продуктивною працею [212].

(Узагальнено на основі [17; 49; 124; 154; 156; 176; 178; 187; 249])

Розглянуто структурна декомпозиція визначення поняття «управлінська діяльність» за сутнісною складовою, де виділено п'ять ключових структурних складових (рис. 1.2).

В якості пріоритетної сутнісної складової, за частотою використання у 31,8 % вчені частіше використовують управлінську діяльність в якості цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт.

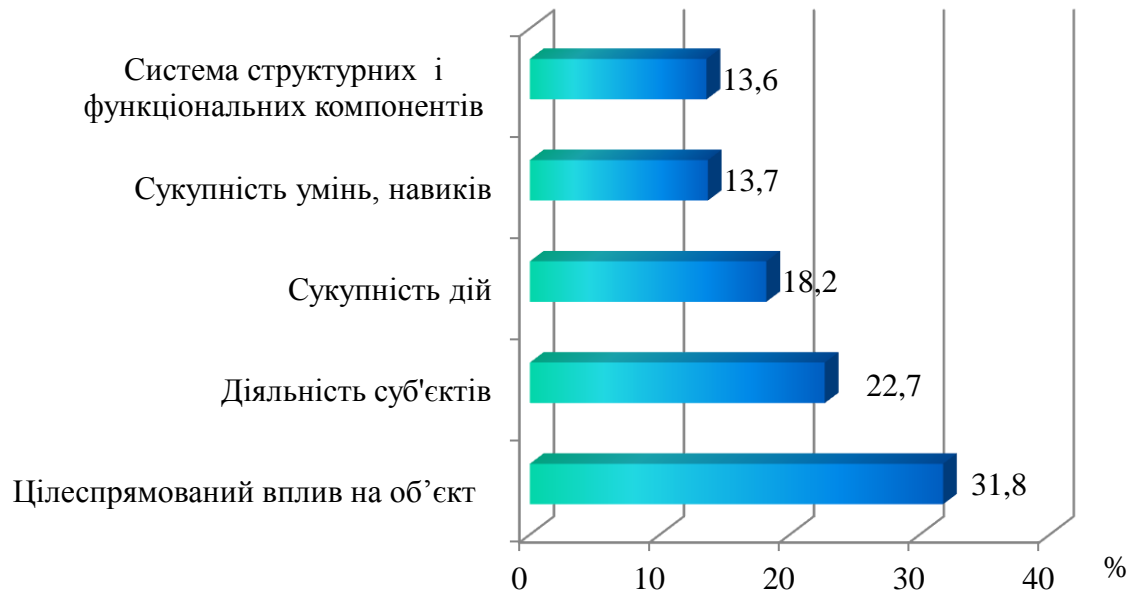


Рис. 1.2. Структурування сутнісної складової поняття «управлінська діяльність», %

(Узагальнено на основі [17; 49; 124; 154; 156; 176; 178; 187; 249])

З частотою використання у 22,7 % визначають управлінську діяльність, як діяльність суб'єктів. Третю позицію з частотою використання у 18,2 % визначають управлінську діяльність як сукупність дій та заходів керівників, спрямованих на досягнення певної мети. Враховуючи те, що ефективність управлінської діяльності залежить від певних компетентностей адміністративно-управлінського апарату, тому суттєвим, на наш погляд, є визначення управлінської діяльності, як сукупність вмінь та навичок з зайнятою четвертою позицією, з частотою використання у 13,7 %. Враховуючи те, що підприємство, організація передбачає наявність певної організаційної структури, де і здійснюється власне управлінська діяльність, тому використання у визначенні сутності поняття управлінська діяльність, як системи структурних і функціональних компонентів є невід'ємним.

Для подальшого визначення пріоритетного завдання та мети управлінської діяльності, було аналогічно структуровано з виокремленням ключових характеристик (табл. 1.5, 1.6).

### Структурування пріоритетного завдання управлінської діяльності

Пріоритетне завдання управлінської діяльності	Визначення, що відносяться до відповідної групи
раціональне використання ресурсів	раціональне використання ресурсів-інтелектуальних, матеріальних, фінансових та інформаційних [49].
здійснення впливу	здійснення цілеспрямованого впливу на об'єкт за певною технологією й за допомогою системи методів і технічних засобів, з урахуванням інформації про внутрішнє середовище та зовнішнє оточення підприємства [222].
рішення управлінських завдань	вирішення відповідних завдань, виконання функцій [154]; рішення управлінських завдань...у відповідності з основною метою [176].
отримання результату	отримання бажаного результату діяльності суб'єкта господарювання [268], досягнення нових результатів у відповідності з основною метою [176].

(Узагальнено на основі [17; 49; 124; 154; 156; 176; 178; 187; 249])

Аналіз табл. 1.5 дозволяє акцентувати увагу на тому, що в більшості досліджуваних визначеннях мети управлінської діяльності, в основному формують наступні структурні одиниці: прийняття певних рішень, отримання певних результатів на підприємстві і ефективне забезпечення життєдіяльності підприємства.

Таблиця 1.6

### Визначення мети управлінської діяльності

Мета управлінської діяльності	Визначення, що відносяться до відповідної групи
досягнення інтересів особистості	досягнення цілей організації в інтересах особистості [49]
досягнення спільної мети	забезпечення координації спеціалізованої діяльності людей, які працюють разом над досягненням спільної мети [187], спрямування спільних зусиль на здійснення поставленої мети й досягнення кінцевого результату виробництва [89]
забезпечення життєдіяльності	ефективне функціонування виконуваних робіт (індивідуально або колективно) з досягнення тих або інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій [154]; забезпечення життєдіяльності та досягнення кінцевої мети (результату) [156]; забезпечення цілісного функціонування, збереження і розвиток підприємства [178]

Мета управлінської діяльності	Визначення, що відносяться до відповідної групи
забезпечення відповідності результату	забезпечення відповідності результату поставленій меті [224]; отримання бажаного результату діяльності суб'єкта господарювання [268]
прийняття рішення	з метою прийняття певних рішень щодо виконання поставлених завдань [268].

(Узагальнено на основі [17; 49; 124; 154; 156; 176; 178; 187; 249]).

Працівниками апарату управління на підприємстві, які зайняті управлінською діяльністю – є управлінський персонал.

Стосовно категорії «персонал» – це всі працівники підприємства, які виконують виробничі та управлінські функції і операції, займаються переробкою засобів праці на предмети праці. Персонал виступає одночасно об'єктом і суб'єктом управління. За характером трудових функцій персонал поділяється на виробничі (робочі) і невиробничі (адміністративно-управлінський персонал) [33].

Визначення поняття «управлінський персонал» розглядають з ієрархічного та функціонального підходів. І. Филиппова [202] визначає управлінський персонал ієрархічно організованою сукупністю суб'єктів управління, що дозволяє розглядати його як об'єкт, внутрішня таксономія якого безпосередньо відбивається на процесах його функціонування. З позиції функціонального підходу управлінський персонал – керівники, менеджери різних ланок, що здійснюють управлінські функції, професійна діяльність яких повністю або переважно пов'язана з виконанням функцій управління [98; 143]. Згідно національного класифікатору ДК 003:2010 «Класифікатор професій», управлінський персонал визначається як керівники, менеджери (управителі), які здійснюють функції управління організацією [259].

Згідно ієрархічного та функціонального підходу, виділяють рівні управління та категорії управлінського персоналу, представлені

у табл. 1.7. Г. Назарова, С. Гончарова, О. Затеїштова виділяють окрім зазначеної класифікації, лінійних менеджерів – це директори, начальники цехів, бригадири, які діють на основі єдиноначалії, відповідають у повному обсязі за стан структурних підрозділів і розвиток підприємства та функціональних менеджерів, які очолюють функціональні підрозділи – управляючий маркетингом, головний економіст, начальник кадрів [136].

Таблиця 1.7

**Характеристика рівнів управління та категорій  
управлінського персоналу**

Ієрархічний підхід			Функціональний підхід	
Рівні управління	Посада	Посадові обов'язки	Категорії	Характеристика
Керівники вищого рівня (стратегічний рівень)	Директор, генеральний директор, управляючий, їх заступники	Визначають стратегічні цілі та загальні напрями функціонування й розвитку підприємства; приймають рішення щодо поточних дій і майбутнього підприємства; формують політику й презентують підприємство за його межами несуть відповідальність за діяльність усього підприємства	Керівники, менеджери	Мають необхідні повноваження, щодо прийняття рішень; несуть відповідальність за результати діяльності всього підприємства
			Професіонали	Їх діяльність передбачає високий рівень знань у галузі у галузі фізичних, математичних, технічних, та інших наук. Збільшують фонд (обсяг) знань, застосовуючи певні методи для розв'язання проблем
Керівники середнього рівня (тактичний)	Керівники основних структурних підрозділів – цехів, відділів, управлінь	Представляють інтереси очолюваного колективу. Виконують розпорядження вищого керівництва та координують і контролюють діяльність керівників нижчого рівня	Спеціалісти (економісти, бухгалтери, фінансисти, аналітики) юристи тощо)	Здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні, адміністративні та інші функції, аналізують зібрану інформацію та пропонують варіанти рішень для керівників відповідного рівня

Ієрархічний підхід			Функціональний підхід	
Рівні управління	Посада	Посадові обов'язки	Категорії	Характеристика
Керівники нижнього рівня (оперативний)	Працюючі з виконавцями керівники бюро, секторів, майстри	Втілюють в життя політику вищого керівництва підприємства; виконують накази, розпорядження вищого й середнього рівня керівництва; представляють інтереси працівників	Службовці (технічні виконавці – офіс-менеджери, молодші техніки)	Працівники, які обслуговують діяльність спеціалістів і керівників. Здійснюють інформаційно-технічні операції, фінансово-розрахункові функції, підготовку й оформлення документів, господарське обслуговування та інші функції

(Узагальнено на основі [78; 98; 136; 192; 202; 259])

Поділ персоналу організації на категорії здійснюється у відповідності з нормативними документами: згідно національного класифікатору ДК 003:2010 «Класифікатор професій», затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 та кваліфікаційним довідником посад керівників, фахівців та інших службовців і Єдиним тарифно-кваліфікаційним довідником робіт і професій робітників (відповідно до статті 96 Кодексу законів про працю України, статті 6 Закону України «Про оплату праці» та пункту 8 Положення про Міністерство соціальної політики України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 року № 423 (зі змінами).

Отже визначення поняття «управлінський персонал» в загальному сенсі визначається, як працівники, діяльність яких пов'язана інтелектуальною працею та спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. В організаційній ієрархії управлінському персоналу вищого рівня – керівникам підприємств, топ-менеджерам, відведена головна роль в здійсненні управлінської діяльності.

Узагальнюючи різні наукові погляди, підсумовуючи результати проведеного аналізу, автором уточнено визначення управлінської діяльності

персоналу. *Управлінська діяльність персоналу – систематизований та цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, де через реалізацію управлінського інструментарію, приймаються своєчасні управлінські рішення, щодо діяльності людини, дія яких спрямована на досягнення кінцевого результату.*

Управлінська діяльність персоналу реалізується через виконання функцій управління. Управління, в свою чергу реалізується через процеси впливу людської діяльності на об'єкт управління, а сама діяльність є процесом поєднання дій, реалізації сукупності функцій управління в його функціональних підсистемах.

Загальні функції управлінської діяльності персоналу являють собою процес управління, взаємопов'язані між собою, утворюючи управлінський цикл (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

### Цикл управлінської діяльності персоналу

Фази	Функції	Комплекс завдань, форми прояву	Особливість
Фаза проектування	Планування	Моніторинг і аналіз поточного стану, який необхідний для порівняння поточного стану системи з тими уявленнями, які відображають її «ідеальний стан», дозволяють в першому наближенні оцінювати поточну ефективність її функціонування	Функцію планування виконують керівники щодо свого підрозділу для визначення особливостей його діяльності відповідно до темпів розвитку, матеріальних джерел, методів і форм, напрямків, шляхів, ресурсів, заходів та наслідків щодо реалізації діяльності підприємства загалом. Планова робота потребує постійного вдосконалення відповідно до нових масштабів виробництва, економіко-соціальних, науково-технічних та інших тенденцій, а також вимог часу. Особливість управлінської діяльності керівників підрозділів щодо функції планування, полягає у необхідності постійної підтримки діалектичного зв'язку планової роботи з кінцевою метою – задоволенням потреб споживачів. Планування присутнє на усіх рівнях ієрархії управління, однак на середньому рівні воно обмежене певними масштабами
		Цілепокладання передбачає формулювання спільних цілей розвитку, а також критеріїв ефективності, що відображають відповідність сьогодення і / або майбутнього стану системи цілям її розвитку	
		Вибір технології діяльності, планування і розподіл ресурсів	



Фази	Функції	Комплекс завдань, форми прояву	Особливість
Фаза реалізації	Організація	Делегування повноважень	Функція має три аспектну природу. По-перше, полягає у формуванні керованої системи, по-друге, у формуванні самої системи управління і, по-третє, в організації зв'язків та відношень між суб'єктом та об'єктом управлінської діяльності. Функція, яка забезпечує взаємозв'язок усіх інших функцій управлінської діяльності, притаманна усім функціональним сферам підприємства відповідно до їх цільового призначення та сутності
		Підтримування та актуалізація організаційної структури підрозділу	
Регламентация функцій працівників, прав та обов'язків, їх юридичне оформлення у посадових інструкціях, трудових контрактів			
Нормування трудовитрат і термінів виконання визначених робіт (установлення науково обґрунтованих нормативів виконання робіт)			
	Мотивація	Стимулювання через матеріальне і нематеріальне заохочення. Функція забезпечує зацікавленість працівників у виконання управлінських завдань.	Мотиваційний підхід до управлінської діяльності розглядається як центральна функція менеджменту, яка передбачає послідовність взаємозалежних категорій, а саме: потреби людей – інтереси людей – мотиви діяльності – дії людей
Фаза рефлексії	Контроль	Контроль і оперативне управління. Аналіз і поліпшення діяльності	Контроль полягає в постійному моніторингу змін стану системи, викликаних діями керованих суб'єктів, що робляться відповідно за планом, а також у виявленні відхилень від плану. Контроль ґрунтується на принципі організації зворотного зв'язку, проявляється за кожної взаємодії суб'єкта та об'єкта у системі управління та передбачає єдність таких стадій, як отримання інформації, критична її оцінка (кількісної і якісної сторін) і прийняття рішення (обґрунтованого досвідом та практикою)
Фаза реалізації (завершальна)	Регулювання	Регулювальні заходи можуть вживатись на підставі результатів контролювання та на усіх попередніх етапах управлінської діяльності	Впровадження керуючого системою відповідних заходів, усунення виявлених відхилень, зміни еталонів (цілей, завдань)

М. Х. Мескон відзначив, що управлінська діяльність здійснюється через сукупність загальних функцій управління, разом з процесами комунікацій і прийняттям рішень [130].

Н. Гавкалова та Н. Маркова відмічали, що найголовніше в управлінській діяльності – реалізація функцій, а роль, яку відіграє комунікації в управлінській діяльності – це обмін інформацією між людьми, який необхідний при реалізації будь-якої з функцій менеджменту. Він є найважливішою умовою прийняття обґрунтованих рішень, грає величезну роль в міжособистісних стосунках і формуванні іміджу підприємства» [33].

Виходячи з сутності функцій управлінської діяльності, О. О. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко визначають таке їх призначення і роль:

- Функція визначає зміст процесу управління;
- Функція є елементом організаційної структури;
- Функція визначає зміст повноваження в структурі апарату управління;
- Функція формує інформаційні потоки в процесі управління [141].

Досліджуючи конкретні функції управління вчені О. Кузьмін, О. Мельник класифікують їх за різними ознаками: за процесом управління – функції управління основним і допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням тощо; за ознакою об'єкта – функції управління підприємством, відділом, проектною групою тощо; за ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – функція управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо [107].

Науковці відзначають, що основною формою прояву реакції менеджера на все, що відбувається в організації є управлінське рішення. На якість управлінського рішення впливають різні фактори: компетентність персоналу; ділові й особисті якості керівника, його рольові позиції; якість інформації, організація комунікацій, перепони у передачі інформації; наявність ризику;

відповідність структури управління та місії організації; середовище прийняття рішення; визначеність (невизначеність) наслідків реалізації рішень; інтуїція керівника, рівень виконавчої культури [141].

Особливим є виділення принципів управлінської діяльності персоналу. А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов зазначають що відносно управлінської діяльності персоналу поняття «принцип» означає ґрунтовні підвалини тієї чи іншої діяльності [103].

О. Кузьмін, визначаючи прикладний характер управлінської діяльності персоналу, виділяє слідуєчи принципи: цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя [109].

До принципів процесу формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства виділяють наступні принципи (табл. 1.9).

*Таблиця 1.9*

### **Принципи управлінської діяльності персоналу**

Принципи	Сутність
Синергетичний принцип необоротності змін	виявляється у тому, що будь-які події певною мірою, тим чи іншим чином, здійснюють вплив на систему управління на підприємстві і приводять до певних якісних змін, як позитивних, так і негативних
Принцип нелінійності змін	виявляється у тому, що управлінські процеси на підприємстві не залишаються у незмінній формі, а піддаються коригуванню, оптимізуванню відповідно до змін умов функціонування
Принцип системності	Передбачає виокремлення певної системо утворюючої властивості, яка об'єднує елементи управлінської системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру; передбачає єдиний напрямок управлінської діяльності, спільність цілей усіх елементів підприємства, зворотній зв'язок в системі управлінської діяльності
Принцип адаптованості	передбачає розроблення різних варіантів технології реалізації менеджменту для різних діапазонів ділової активності підприємства, сприяючи постійному безперервному розвитку управлінських процесів
Принцип соціальної спрямованості розвитку	передбачає врахування в процесі управлінської діяльності інтересів конкретної організації
Принцип досяжності	визначає умови наявності у керуючій системі відповідних механізмів та важелів впливу

Принципи	Сутність
Принцип зовнішнього доповнення	визначає використання елементів управління екзогенного походження, що покликані покращити та гармонізувати управлінську діяльність на підприємстві та забезпечити оптимізування прийнятих в її межах управлінських рішень
Принцип ефективності	відображається при прийнятті рішень; Економічна ефективність відображає економічні результати діяльності підприємства за певної системи управління
Принцип оптимальності	полягає у виборі найкращого варіанту управлінського рішення, дотримання оптимального співвідношення між результатами та затратами
Принцип об'єктивності	полягає у об'єктивності наукового дослідження, вивченні об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління
Принцип системності	передбачає виокремлення певної системоутворюючої властивості, яка об'єднує елементи управлінської системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру
Принцип періодичності	передбачає розділення управлінської діяльності персоналу на певні періоди, що передбачає планування, організація, мотивація, контроль, етапи функцій яких реалізуються у визначені строки
Принцип послідовності	визначення певної послідовності конкретних управлінських дій з метою забезпечення високоефективного функціонування підприємства

(Узагальнено на основі [146; 156; 157; 166; 281])

Аналіз літературних джерел дає змогу зробити висновок про тісний зв'язок між реалізацією функцій, принципів та методів управлінської діяльності персоналу. Так, О. Кузьмін, І. Алексєєв, О. Мельник, Н. Петришин визначають, що реалізація функцій та принципів управлінської діяльності здійснюється шляхом застосування різних методів, які є результатами реалізації функцій. Вчені додають, що методи – це сукупність інструментів (прийомів і способів) впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо) з метою досягнення місії та цілей організації. Найважливіше місце серед методів управлінської діяльності посідають економічні методи – способи впливу керуючої системи підприємства на керовану, які зумовлені економічними чинників (заробітна плата, матеріальна допомога, премія, кредит, субсидії тощо), за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Основною метою соціально-

психологічних методів – є зниження рівня соціальної напруженості в межах підприємства шляхом активізації творчих здібностей персоналу під час реалізації ними потрібних завдань. Стосовно адміністративних методів, вчені наголошують на директивний, обов'язковий характер, що засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі та проявляються у організаційному впливі (регламентуванні і нормуванні), організаційно-розпорядчому впливі. Особливістю технологічних методів полягають в тому, що вони знаходяться «найближче» до технологічних процесів, різновидами яких є технологічна, конструкторська та програмна документація. Установлюючи єдині уніфіковані форми технологічної документації, забезпечується можливість співставляти інформацію незалежно від використання різних способів проектування документів (наприклад, ручним, механізованим чи повністю автоматизованим способом), що створюють передумови зниження трудомісткості різних робіт в межах підприємства, насамперед, у сфері технологічної підготовки та управління виробництвом. Слід зазначити, що саме технологічні методи найбільше сприяють створенню єдиної інформаційної бази, для впровадження комплексних інформаційних систем управління [166].

Аналіз сучасної літератури і світової практики управлінської діяльності дозволяє судити про широке використання функціональної концепції управлінської діяльності персоналу, особливістю якої є те, що така діяльність здійснюється за допомогою комунікацій в широкому його розумінні. Здійснюючи певний цикл управлінської діяльності, завдяки комунікаціям, якими вона «пронизана», керівник, отримує достатньо вичерпну інформацію, яка допомагає прийняти своєчасне рішення, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства.

Отже, визначившись з розумінням сутності управлінської діяльності персоналу, необхідно зазначити, що враховуючи економічну нестабільність в країні, яка безпосередньо відображається на можливості розвитку вітчизняних підприємств, важливим завданням управлінської діяльності

персоналу є необхідність її ефективного забезпечення як фактору успішності функціонування підприємства.

## 1.2. Дослідження змісту та структури організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства

В епоху глобалізації, тенденція посилення безмежного панування комунікацій в сучасному світі, її широке застосування в економічній науці стрімко зростає. Процеси передачі, переробки і використання зростаючих обсягів інформації привели до розвитку комунікаційного середовища. У цьому новому інфокомунікаційному просторі можливе формування необхідної організаційно-комунікаційної інфраструктури, яка б сприяла розвитку економічної науки.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері організаційного забезпечення управлінської діяльності зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці О. Амосова, М. Армстронга, І. Бойчик, А. Босак, Н. Гавкалової, О. Гірняк, В. Грїбова, В. Гриньової, А. Кїбанова, Г. Кїслякова, В. Краковська, О. Кузьміна, Г. Островерхової, Н. Подольчака, О. Попова, О. Ястремська та багатьох інших.

Питаннями визначення місця комунікацій у системі управління підприємством присвячені праці таких зарубіжних вчених, як А. Зверинцева, А. Кїзер, Є. Крївогора, Х. Лассуелом, Дж. Лейхіф, Б. Мільнер, Е. Мейо, М. Мескон, А. Мюллер, Дж. Ньюстром, Дж. Пенроуз, Г. Саймон, В. Спївак, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Хедоурї, С. Шапіро, В. Шепель, К. Ясперс та ін.

Серед вітчизняних вчених, які досліджували комунікації у системі управління в працях яких ґрунтовно проаналізовано проблематика: В. Бебик,

А. Босак, С. Грабовська, Г. Осовська, В. Рева, Л. Сагер, Т. Примак, Т. Лук'янець, Г. Почепцов, Н. Жигайло, Н. Шпак та ін.

Незважаючи на вагомості дослідження вищезгаданих авторів, є необхідність виділення ключових аспектів питання організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу та обґрунтування визначення поняття організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

В період трансформаційних змін, конкурентоспроможне функціонування будь якого підприємства залежить від налагодженої організаційної та комунікативної забезпеченості управлінської діяльності персоналу.

В сучасній економічній науці визначення поняття «організаційне забезпечення» доволі часто зустрічається. Бурхливий розвиток інфокомунікаційних технологій, як основи сучасних комунікацій, створюють реальну можливість для різкого прискорення економічного, наукового розвитку. Аналіз літературних джерел показує, що найчастіше організаційне забезпечення діяльності досліджується авторами з поєднанням методичного або економічного та інформаційного забезпечення. Організаційно-комунікаційне забезпечення не є стійким, поширеним предметом дослідження тієї чи іншої діяльності.

Дослідження змісту та структури організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства доречно бути почати з визначення понять «забезпечення», «організаційне забезпечення», «комунікація», «комунікаційне забезпечення».

Згідно українського тлумачного словника, «забезпечення» – це дія з визначенням дієслова «забезпечити»; матеріальні засоби до існування; сукупність математичних, програмних, апаратурних засобів, спрямованих на автоматичну обробку даних за допомогою цифрових обчислювальних машин і пристроїв [277].

Тлумачний словник О. Дмитрієва визначає, що забезпеченням є те, що гарантує збереження або виконання чого-небудь [249]. В таблиці 1.10 та додатку Б таблиці Б.1 представлено визначення поняття організаційного забезпечення.

Таблиця 1.10

**Визначення поняття «організаційне забезпечення»  
з виділенням ключових характеристик в рамках різних підходів**

Автори	Ключові характеристики				Підхід				
	Сукупність інструментів, що регламентують організаційну структуру	Формування необхідних організаційних умов	Сукупність структурних і динамічних взаємин	Сукупність заходів, процесів, процедур	Структурний	Нормативний	Процесний	Системний	Процесно-структурований
Андрєєва В.	+				✓				
Базецька Г.			+		✓				
Бойко О.		+					✓		
Больботенко І.	+					✓			
Дасиф А.	+	+					✓		
Демченко Г.				+				✓	
Дмитрієва А.			+						✓
Єрмошенко М.		+					✓		
Резник А.	+					✓			
Кардашевський В.В.				+			✓		
Курдюков С.	+					✓			
Кузьмін О.									✓
Лещух А.				+			✓		
Моїсеєнко Є.	+				✓				
Островерхова Г.				+			✓		
Подольчак Н.		+							✓
Попов О.	+					✓			
Строкович Г.	+								✓
Хохлова І.			+		✓				
Чишко І.	+				✓				
Яруллін Ф.	+					✓			
Sopelana A. Volbelrda H.			+				✓		

(Узагальнено на основі [4; 8; 16; 18; 69; 72; 74; 112; 117; 171; 174; 189; 207; 211; 221; 241; 266; 270; 277])



Так, Г. Островерхова, виділивши підходи до визначення поняття ОЗ надала слідуєчі визначення з аспекту кожного підходу: в аспекті структурного підходу організаційне забезпечення – відображення структури управління разом із сукупністю функцій, задач, повноважень та обов'язків окремих підрозділів та персоналу, а також регламентів роботи підприємства як системи; нормативний підхід зосереджений на регламентах взаємодії, які формують правовий та моральний кодекси; процесний – сукупність заходів для реалізації управлінських рішень у специфічних умовах [2]. А. Демченко розширила дану класифікацію підходів, додавши системний, сутність якого полягає у створенні структури системи та зв'язків, які обумовлюють характер даної системи [72]. Ґрунтуючись на процесно-структурованому підході вчені Н. Подольчак, В. Карковська, організаційне забезпечення визначають як сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними засобами і між собою в процесі розробки і реалізації управлінських рішень, автори акцентують увагу на те, що організаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства здійснюється завдяки ефективній організації загальних функцій управління [157].

Визначення досліджуваних категорій представлені у Додатку Б.

М. Виленским визначена мета організаційного забезпечення системи, як підтримка її стабільного функціонування, де за рахунок забезпечення необхідними ресурсами реалізуються заплановані програми, здійснюється організація взаємозв'язків між елементами системи та ліквідуються відхилення, які виникають у системі [28].

А. Дасіф з метою ефективного використання трудового потенціалу визначає організаційне забезпечення, як формування необхідних організаційних умов, дотримання послідовності операцій в індивідуальних і колективних трудових процесах, встановлення взаємодії, а також координації та узгодження спільної діяльності персоналу при реалізації механізму економічного реагування промислових підприємств [69].

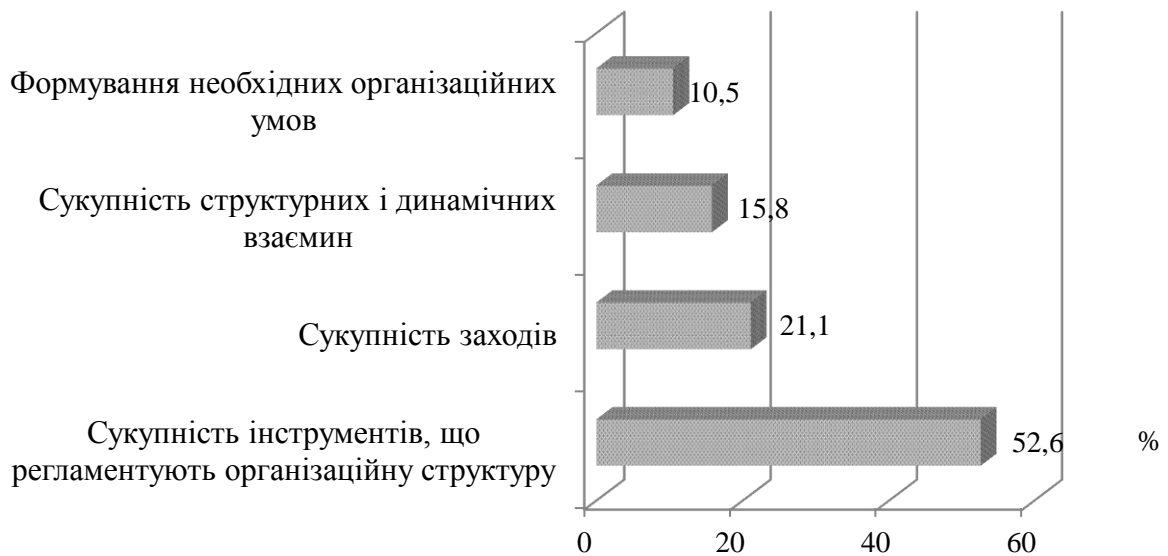


Рис. 1.3. Структурування сутнісної складової поняття «організаційне забезпечення», %

З табл. 1.10 та рис. 1.3 визначення поняття «організаційне забезпечення» та ілюстративного представлення виділених структурних одиниць можна виділити основний напрямок, де визначення організаційного забезпечення як сукупності методів, засобів, інструментів, документів використовується в процентному відношенні (52,6 %) використовується найчастіше. Отже, в подальшому дослідженні пропонуємо використовувати *організаційне забезпечення з позиції процесно-структурованого підходу як сукупність принципів, методів, засобів, технологій, яка регламентує взаємодію персоналу підприємства.*

Бурхливий розвиток інфокомунікаційних технологій, як основи сучасних комунікацій, створюють реальну можливість для різкого прискорення економічного, наукового розвитку. Тому, все частіше, організаційне забезпечення використовують з комунікаційним [63].

Сучасні реалії демонструють новітнє ставлення науки до комунікацій. Відомий факт, що керівник більшість свого робочий час витрачає на вивчення інформації, яка надходить з зовнішнього та внутрішнього середовища та на встановлення контактів між підлеглими та контрагентами.

Так М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначали, що керівник витрачає 50 – 90 % свого часу на комунікації, реалізуючи ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесах прийняття рішення; вирішуючи проблеми в процесі планування, організації, мотивації і контролю. Тому більшість науковців комунікацію називають зв'язуючим елементом в управлінській діяльності [130].

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, сьогодні існує чимало різних трактувань поняття «комунікація». Поняття комунікації визначається не завжди однозначно, оскільки передбачає існування кількох взаємопов'язаних аспектів.

Традиційно виділяють слідуєчі складові комунікацій та її аспекти розглядання (табл. 1.11).

*Таблиця 1.11*

### **Характеристика комунікацій**

Складові комунікацій	Аспекти	Характеристика комунікацій
Соціально-економічна складова	Соціальний аспект	Комунікація – акт спілкування між двома і більше особами, який базується на взаємному обміні і передачі інформації, доброзичливості та взаєморозумінні
	Управлінський аспект	Комунікація – процес обміну інформацією між двома або більше учасниками в організації.
Технологічна складова	Технічний аспект	Комунікація – комплекс технічних засобів для передачі інформації за допомогою різноманітних каналів та форм зв'язку (Інтернет, пошта, радіо, телебачення, телефон, телеграф, супутниковий зв'язок).

(Узагальнено на основі [177; 219])

Огляд й узагальнення літературних джерел, свідчить про існування трактувань поняття «комунікації» з різних підходів, що зумовлено різними сферами дослідження та діяльності. До числа визначень відносяться трактування зарубіжних та вітчизняних науковців практиків, чії дослідження формували теорію комунікації, які вивчали її з різних підходів, а саме з філософського, лінгвістичного, психологічного, соціального,

маркетингового, економічного (*Визначення поняття «комунікація з різних підходів представлено у Додатку В таблиць В.1–В.2*). По мірі розвитку теорії комунікацій як наукової категорії, кількість визначень комунікації як основного елементу даної науки безперервно зростала. І на сьогоднішній день можна нарахувати не один десяток визначень поняття «комунікація».

Введення терміну «комунікація» в понятійно-категоріальний апарат наукової літератури відбулося на початку ХХ ст. Термін «комунікація» походить від латинського *communicatio* – єдність, передавання, з'єднання, повідомлення (порівняйте з лат. *Communico* – роблю спільним, повідомляю, з'єдную та *communis* – спільний) [249].

На думку К. Черрі, який сформулював визначення комунікації як соціальне об'єднання індивідів, здійснюване за допомогою мови чи знаків, встановлення загальнозначущих наборів правил для різної цілеспрямованої діяльності [210]. Таке лаконічне визначення, на нашу думку, незважаючи на її соціальну цілеспрямованість, охоплює всі сфери вивчення категорії.

Відомий американський теоретик комунікації У. Шрамм відмічає, що комунікація (у всякому випадку, людська комунікація) – це те, що відбувається людьми. Самі по собі, без людей – вона не існує. В неї нема нічого магічного, крім того, що в неї вкладають люди, вступаючи в комунікаційні зв'язки. У повідомленні немає іншого змісту, крім того, яке в нього вклали люди. Таким чином, вивчаючи комунікацію, вивчаємо людей, що вступають у відносини один з одним, зі своїми групами, організаціями і суспільством в цілому [240].

В. М. Бебик відмічав, що комунікація виконує дуже важливі функції в суспільному житті, створюючи умови для забезпечення роботи не тільки інформаційної, але і суспільної сфери. Без комунікацій функціонування економічної, соціальної, політичної та духовної сфер суспільства неможливе [11], акцентуючи тим самим увагу на забезпечення корпоративної культури.

З позиції маркетингової політики комунікацій, автори визначають комунікацію, як ефективне спілкування, забезпечуючи взаємозв'язок між

виробниками та споживачами товарів та встановлення двостороннього зв'язку, з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків в процесі створення певних цінностей [41; 162; 282]. Двосторонній зв'язок мається на увазі, як відгук на ефективну маркетингову кампанію.

З позиції економічного підходу пропонуємо визначення поняття «комунікації» з виділенням структурних одиниць сутнісної складової поняття (табл. 1.12 та рис. 1.4)

Таблиця 1.12

**Порівняльний аналіз визначення поняття «комунікація»  
(економічний підхід)**

Ключові характеристики	Процес обміну інформацією	Форма зв'язку	Сукупність інформаційних каналів	Передача інформації	Спосіб отримання інформації
Автори					
Алдохін І.	+				
Гірняк О.	+				
Глівенко С., Лапіна Є.	+				+
Горфінгель В.			+	+	
Дафт Р.	+				
Зверинцев А.				+	
Кузьмін О., Мельник О.	+	+	+		
Лафта Дж.	+				
Лейхіфф Дж., Пенроуз Дж.		+			
Мельник О.	+		+		+
Мильнер Б.				+	
Мескон М., Альберт М.	+	+		+	
Сагер Л.	+		+		
Хміль Ф.	+				+
Шрамм У.		+			
Шпак Н.	+	+	+		
Шегда А.		+	+	+	

(Узагальнено на основі [2; 40; 43; 46; 70; 83; 86; 107; 114; 115; 127; 130; 131; 177; 206; 212; 219; 239])

Найбільш повні визначення поняття «комунікації» є в межах економічного підходу, де доволі часто враховується управлінська складова.

На наш погляд, лаконічне, і в той же час, органічне визначення комунікації у В. Грибова, який визначив її, як «процес обміну інформацією між двома або більш людьми», доповнюючи, що комунікація це «спосіб отримання інформації, на основі якої керівник приймає рішення і організовує їх виконання» [49].



Рис. 1.4. Структурування сутнісної складової поняття «комунікація», %

Отже, з таблиці визначення поняття «комунікація» та ілюстративного представлення виділених структурних одиниць можна виділити п'ять напрямів, де найчастіше авторами використовується комунікація, як процес обміну інформації (56,25 %). Якщо звернути увагу на структурні одиниці, то можна зробити висновок, що об'єднуючим компонентом для всіх напрямків поняття комунікації є найголовніший інструмент, без якого не може здійснюватися комунікаційна взаємодія – це інформація, акцентуючи увагу на її процес отримання, передавання, обмін та взаємодію для чотирьох випадків, та в контексті технічного аспекту, тобто те, за допомогою чого здійснюється комунікація, маючи на увазі морфологічну складову «сукупність інформаційних каналів».

Б. Мільнер визначає комунікацію як процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей

великій кількості людей у середині підприємства та окремим індивідуумам та інститутам за її межами [131].

М. Х. Мескон [130] визначав комунікацію, як процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися здорові рішення, але також і для того, щоб вони могли виконуватися.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі відзначали важливість комунікацій в управлінській діяльності, її «вбудованість в усі основні види управлінської діяльності» [130].

Р. Л. Дафт відзначав, що «управлінська комунікація – вулиця з двостороннім рухом, тут потрібне вміння слухати і використовувати інші форми зворотного зв'язку» [70].

Враховуючи широке поле вивчення даного питання науковцями, існує безліч класифікацій видів комунікацій. Синтезуючи класифікації дослідників питання комунікацій, наведемо класифікацію видів комунікацій з позиції управлінської діяльності персоналу підприємства (рис. 1.5).

Стосовно класифікації комунікації, використання комунікаційних зв'язків на підприємстві Н. Шпак вважає, що комунікації доречно поділити на дві основні групи, а саме комунікації із зовнішнім середовищем (зовнішні комунікації) та комунікації внутрішнього середовища (внутрішні комунікації) [219]. Основний час своєї роботи робітник підприємства будь-якого рівня витрачає на обмін інформацією всередині підприємства (засідання, інші візуально вербальні збори, та невербальні методи: спілкування через інтернет переписку, документаційне забезпечення і т. п.) та налагодження зв'язків з зовнішніми споживачами, контрагентами, засоби масової інформації тощо.

Своєю чергою, зовнішні комунікації розподіляються за окремими факторами зовнішнього середовища організації, а внутрішні – на вертикальні (низхідні та висхідні), горизонтальні, між керівником та підлеглим, між керівником та робочою групою, неформальні [130].

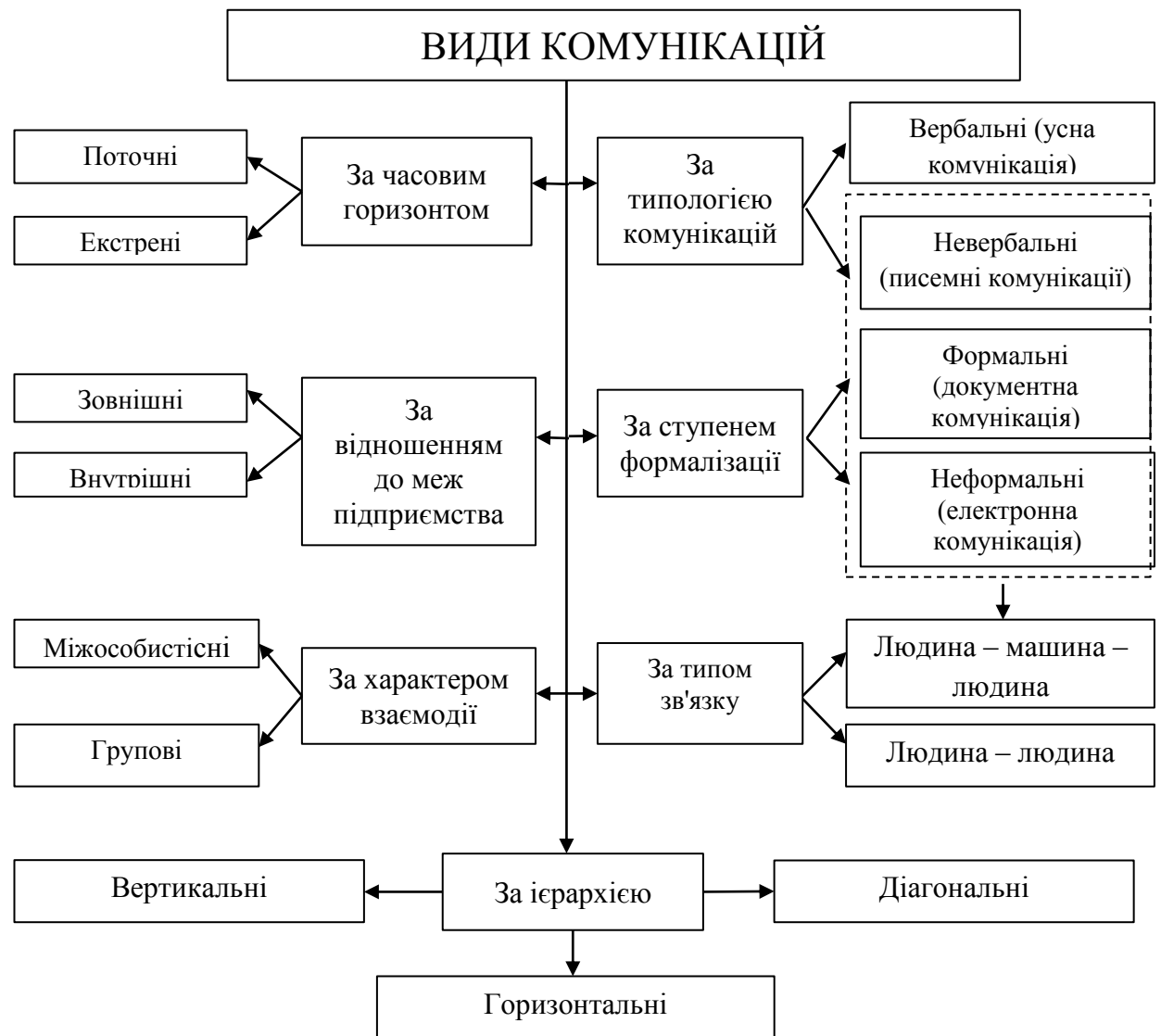


Рис. 1.5. Класифікація комунікацій в аспекті управлінської діяльності персоналу

(Узагальнено на основі [11; 130; 146; 168; 219])

Аналогічний підхід використовують і провідні вітчизняні фахівці. О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник зазначають, що існує два види комунікацій: 1) між організацією і зовнішнім середовищем, які здійснюють шляхом обміну інформацією зі споживачами, державою, політичною системою тощо; 2) між рівнями, підрозділами та працівниками організації, між менеджером та його робочою групою. За характером передавання інформації комунікації поділяють на формальні (офіційні), які створені керівництвом підприємства,



та неформальні, сформовані на засадах міжособистісних стосунків у підприємстві [107].

Автори Р. Пушкар, Н. П. Тарнавська вважають первинною ознакою класифікації комунікацій ступінь їх формалізації – неформальні та формальні комунікації, які поділяються на вертикальні (згори донизу і знизу догори), горизонтальні та діагональні (здійснюються між підрозділами) [168].

Формальні комунікації в організації має два основних аспекти: побудова комунікаційних потоків, регуляція комунікаційних потоків.

Побудова комунікаційних потоків збігається і відбувається спільно з проектуванням організаційної структури. Призначення формальних комунікацій – регламентувати і нормувати працю персоналу. Основа формальних комунікацій – регламенти [1].

Регламенти фіксують правила і норми формальних комунікацій. Під регламентом ми будемо розуміти сукупність правил, положень, що визначають порядок роботи державних органів, установ, організацій, підприємств. Стосовно до державного управління, необхідно говорити про проектування порядку регламентації управлінської праці, тобто про «оргпроекування». А. Я. Кібанов під оргпроекуванням розуміється процес розробки і впровадження проектів раціоналізації управлінської праці і можливостей сучасної організаційної та обчислювальної техніки з метою підвищення ефективності роботи апарату управління [2].

Регламентування в управлінні проявляється в двох аспектах: в статичі та в динаміці. Регламентування в статичі визначає:

- статус ланок системи управління або самої системи,
- цілі і завдання кожної ланки,
- місце в системі управління,
- взаємозв'язку з іншими ланками.

Так, статичні – статuti, положення про виробничо-господарських системах і про структурні підрозділи, посади інструкції. Регламентування

в динаміці дозволяють визначити використання робочого часу або протікання процесів управління в часі. Регламенти виконання окремих функцій, процедур в процесі управління, розпорядок робочого дня керівників, фахівців та службовців, робота підрозділів апарату управління, регламент нарад – динамічні.

За формою передавання інформації комунікації поділяються на:

- вербальні – обмін інформацією за допомогою знакової системи мови, яка забезпечує взаємодію та взаєморозуміння;
- невербальна комунікація – обмін інформацією за допомогою різних знакових систем, окрім слів: оптико-кінетичної (жести, міміка, пантоміміка), паралінгвістичної (тональність голосу, його діапазон), екстралінгвістичної (мовні паузи, темп мовлення, покашлювання, сміх) тощо [219].

Письмові комунікації набувають форми планової та звітної документації. Усні комунікації – телефонні розмови, публічні виступи, безпосереднє спілкування тощо. Р. Фалмер пропонує вдосконалювати усні комунікації шляхом використання контрольного переліку «П'ять «С» комунікацій»: ясність (clarity), повнота (completeness), лаконічність (conciseness), конкретність (concreteness), коректність (correctness) [198].

На думку, Дж. Лейхіфф та Дж. М. Ленроуз, крім звичного поділу комунікацій на зовнішні та внутрішні, формальні та неформальні вирізняють як окрему ознаку рівень технологічного забезпечення (голосова пошта, електронна пошта, факс, відео текст, інші телекомунікації) [115].

За відношенням до границь підприємства виділяють внутрішні та зовнішні комунікації. В свою чергу внутрішні комунікації є результатом здійснення функції управління, процес яких реалізується у формі міжособистісних комунікацій, які здебільшого не регламентуються, та організаційних комунікацій, які здійснюються в рамках цілей, задач, інтересів підприємства.

Виходячи з аналізу поняття «комунікація» зарубіжних та вітчизняних науковців ми бачимо, існування категоріальної різноманітності, в залежності

від аспектів, сфер яких розглядаються комунікацію. Можна відзначити, що загальне в усіх трактувань це обмін інформацією, процес, зв'язок, але найчастіше науковці визначають комунікацію як процес обміну інформацією, взаємодію суб'єктів, тобто двосторонню спрямованість.

Якщо комунікацію переважно визначають як процес, то інформація, як основний інструмент комунікації, є те, що передається в ході цього процесу, це те, чим обмінюються в процесі комунікації.

Поняття «інформація» походить від латинського «information» – пояснення, що має свою історію розвитку. Першочергово інформацією вважали дані, що передаються людьми усним, письмовим або іншим способом (за допомогою усних сигналів, технічних засобів тощо). З середини ХХ ст.. інформація стала загальнонауковим поняттям, що передбачає обмін даними між людьми, людиною і автоматом [183].

В аспекті управлінської діяльності персоналу підприємства інформація являє собою комплекс відомостей про стан керуючої і керованої підсистеми, та навколишнього середовища [80].

Головна роль інформації в процесі діяльності управлінців це усунення невизначеності в прийнятті рішень. О. Мельник, акцентуючи увагу на те, що інформація дозволяє впорядкувати господарські процеси і узгодити їх із зовнішнім середовищем і внутрішніми потребами підприємства. Усуваючи або знижуючи невизначеність, інформація визначає стратегію фірми і способи досягнення поставлених цілей [127].

Н. Шпак виділяючи інформацію як єдиний вид, серед усіх ресурсів, яка тільки збільшується, якісно самовдосконалюється, акцентує увагу на її специфічні характеристики, а саме невичерпність, невідчужуваність, незалежність від простору, кількості потенційних споживачів, складність оцінювання, подвійна залежність від часу [219].

Інформація в комунікаціях управлінської діяльності персоналу підприємства, має свої класифікаційні ознаки (рис. 1.6).

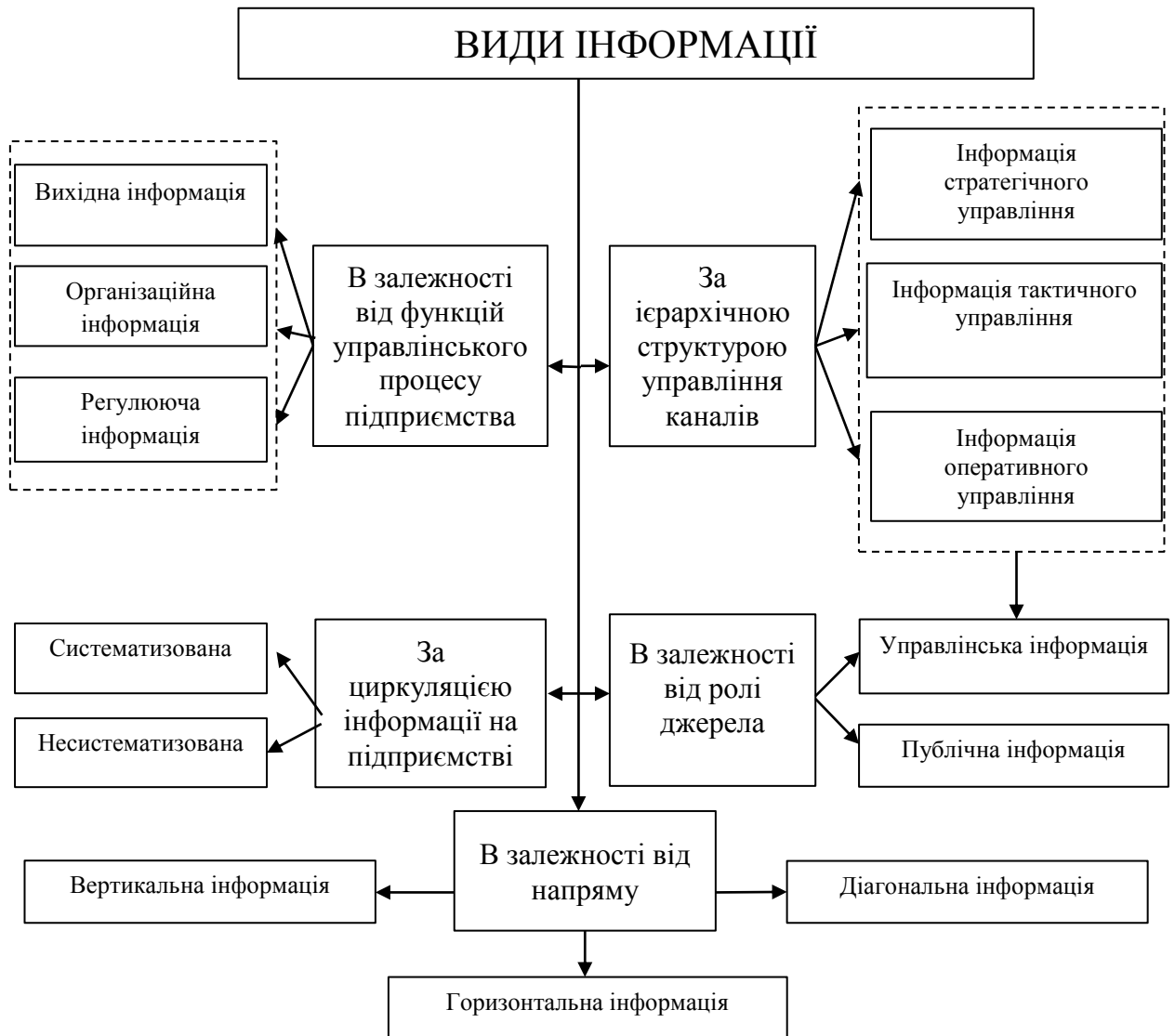


Рис. 1.6. Класифікація інформації в управлінській діяльності персоналу підприємства

(Узагальнено на основі [219; 272])

Кожен рівень управлінської діяльності персоналу характеризується власним набором функцій, компетенцій, що відповідно потребує певну інформацію для належного виконання своїх дій.

Збір інформації повинно проводитися відповідно за критерієм корисності інформації (повнота, актуальність, доступність, ступінь достовірності, незалежність, достатність), тобто можливість її використання для досягнення будь-якої мети. Дотримання критеріїв корисності інформації

дозволить отримувати її на всіх рівнях управлінської діяльності персоналу, що забезпечить правильну оцінку ситуації, а разом з цим й правильне прийняття рішення [215].

Слід відзначити, що складність для вітчизняних підприємств є збір і аналіз даних (рис. 1.7):

- через труднощі у доступі до інформації,
  - невисока ступінь її достовірності та незалежності,
  - надмірність, пов'язана з великою кількістю джерел інформації,
- орієнтація керівників на використання неформальних каналів комунікації, переважне використання при аналізі ринкової ситуації якісних методів,
- недостатнє фінансування інформаційно-аналітичних служб.

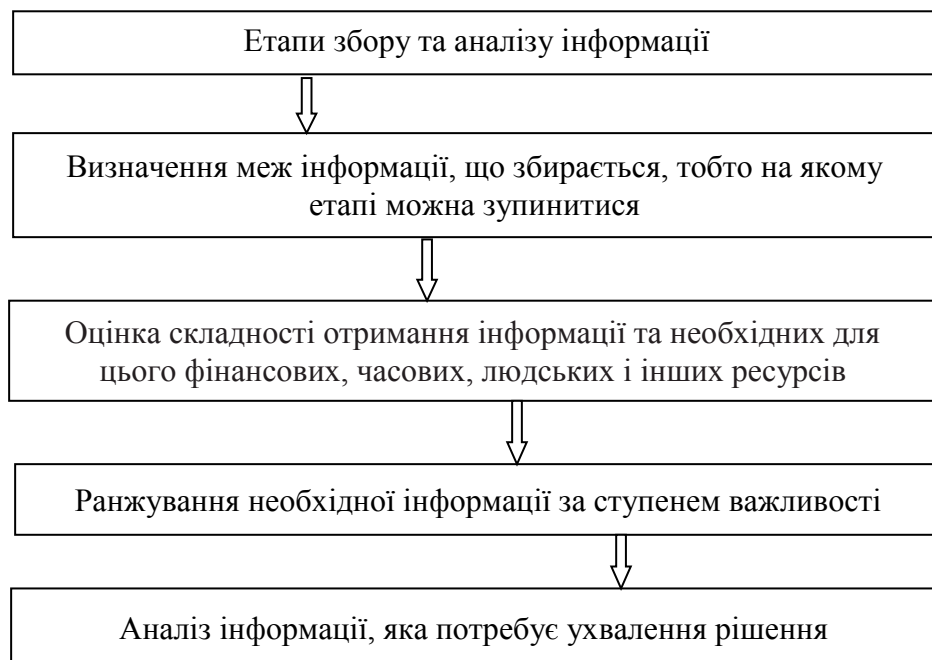


Рис. 1.7. Етапи збору інформації

Формуючи довідкову, патентну, аналітичну, технічну та іншу інформацію, самостійною формою руху інформації вважаються комунікаційні канали, а отже за допомогою техніко-технологічного забезпечення на підприємстві.

Виступаючи предметом та засобом здійснення управлінських процесів, інформація має свої властивості, а зміст певної інформації має попит в діяльності управлінського персоналу та визначається певними вимогами (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

**Властивості та вимоги щодо інформації управлінської діяльності персоналу**

Властивості інформації	здатність до тривалого та багаторазового використання	Вимоги щодо інформації	правильний відбір первинних відомостей
	здатність до накопичення		своєчасність надходження
	моральне зношення, тобто неактуальність в певний час, в результаті виникнення нових знань		фільтрація, агрегування і актуалізація інформації;
	корисність з прямою залежністю від уміння суб'єкту комунікаційного процесу користуватися отриманими даними		точність і достовірність, перевірка коректності (несуперечливість даних), задоволення потреб в певній ситуації конкретних управлінців
	здатність до тиражування та копіювання		відсутність дублювання інформації
	репрезентативність (тобто максимальну можливість розкриття), вірогідність, об'єктивність, доступність та актуальність інформації		оптимальність систематизації і безперервність збору і обробки інформації

(Узагальнено на основі [47])

Отже, в управлінській діяльності персоналу підприємства використовується управлінська інформація, яка є важливим інструментом управління, представляючи собою комплекс відомостей про стан внутрішнього середовища підприємства, а саме керуючої і керованої підсистеми та зовнішнього середовища в тому числі, які отримує управлінський персонал в своїй діяльності та обмінюється в залежності від класифікаційних ознак зі співробітниками підприємства в процесі спілкування.

Процес комунікації не завжди є результативним, як чекають керівники. Це залежить від достовірності, повноти інформації, завдяки якій і виникають

комунікаційні зв'язки. На думку Д. Бодді, головна мета комунікації – забезпечення успішної передачі адекватної інформації, значну роль, при цьому, відводячи переконанню і мотивації цільової аудиторії. Можна виділити низку цілей (рис. 1.8) комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.



Рис. 1.8. Визначення мети та цілей комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу

(Узагальнено на основі [14; 85; 219])

Виділивши основні цілі комунікаційного забезпечення можна відзначити загальну ідею комунікаційного процесу управлінської діяльності персоналу підприємства, суть якої полягає в забезпеченні правильного сприйняття інформації, що є предметом обміну [105].

За результатами проведеного дослідження, автором запропоновано визначення *комунікаційного забезпечення, як сукупність способів, форм зв'язку, за допомогою яких, включаючи характер взаємодії зовнішніх і внутрішніх комунікацій, здійснюється цілеспрямований процес обміну*

*інформацією між суб'єктами та за допомогою інструментарію дозволяє своєчасно отримати керівниками достовірну інформацію та оперативно прийняти управлінське рішення.*

Найпростіша модель комунікаційного процесу була запропонована ще Аристотелем, який в якості основних елементів комунікації розглядав наступний лінійний ланцюг «оратор – промова – аудиторія».

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі стверджують, що комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми [130]. О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник розуміють під комунікаційним процесом процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми [107].

Існує чимало моделей комунікаційного процесу. Ряд теоретиків та практиків менеджменту поділяли підхід так званої «конвеєрної» теорії комунікацій. Проте ця теорія недооцінювала можливість деформації інформації в процесі передачі [234].

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів (складників): відправника (того, хто надсилає повідомлення), самого повідомлення та адресата (того, хто його сприймає).

Дж. Лейхіф і Дж. Пенроуз виділяють чотири основні елементи комунікаційного процесу: відправник (кодер – особа, що генерує ідеї, або збирає інформацію і передає її); повідомлення – це інформація, закодована за допомогою символів; канал – це засіб передачі інформації; одержувач – це особа, якій призначена інформація і яке декодує її [115].

У. Шрамм вважав, що комунікацію не можна розглядати як лінійну взаємодію, оскільки це циклічний процес і в ході комунікації її учасники (джерело і одержувач) періодично міняються ролями. Таким чином, комунікація трактується як двосторонній процес зв'язку, коли і відправник, і одержувач інформації в рівній мірі взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями (сигналами), в результаті чого комунікація перетворюється



в діалог. Саме механізм «зворотного зв'язку» робить комунікацію більш ефективною [239].

Визначаючи комунікацію як процес, Е. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс робили акцент на безперервній послідовності дій у часі. «Безглуздо говорити про початок або кінець комунікації, тому що комунікація, як і всі інші процеси, розвивається в часі». Відобразити комунікацію як процес певною мірою допомагає наявність в моделі зворотного зв'язку. З нею модель повніше відображає тимчасову послідовність подій і тим самим передбачає наявність деякого процесу» [172].

Комунікації є взаємодія двох або більше унікальних і складних систем, що відбувається в різних ситуаціях з використанням різних засобів і каналів спілкування.

Отже, ґрунтуючись на проведеному аналізі поглядів різних авторів щодо визначення поняття «забезпечення», «комунікація», «інформація», з'ясувавши, яке вкладене смислове значення до поняття «організаційного забезпечення», та в розділі 1.1 автором було запропоноване визначення поняття «управлінська діяльність персоналу», синтезуючи вище визначені поняття, пропонуємо надати авторське визначення поняття «організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» підприємства (далі ОКЗУДПП).

*Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства – сукупність принципів, методів, засобів, технологій, де на основі процесно-структурованого підходу здійснюється обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами управління з метою забезпечення ефективної діяльності.*

Отже, можна відзначити про взаємозалежність одного компонента забезпечення іншим. Причому, на нашу думку зв'язуючим інструментом є інформація, завдяки якій формується організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Зрозуміти, які складові організаційно-комунікаційного забезпечення виділяються в

аспекті управлінської діяльності персоналу підприємства, доцільно детальніше розглянути теоретичний базис до формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства та визначити оптимальний підхід щодо її оцінювання.

### 1.3. Теоретико-методичні основи щодо формування та оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства

Широке застосування комунікацій в економічній науці стрімко зростає. Процеси передачі, переробки і використання зростаючих обсягів інформації привели до розвитку комунікаційного середовища. У цьому новому інфокомунікаційному просторі можливе формування необхідної організаційно-комунікаційної інфраструктури, яка б сприяла розвитку економічної науки. Сутнісним моментом сучасного періоду розвитку все більшої значущості набуває людський фактор. Якщо в індустріальну епоху основна увага приділялася більш удосконаленню та впровадженню технічної складової на підприємствах, то сьогодні, з переходом на нову парадигму управління, наявність людського, інтелектуального та соціального капіталу набуває стрімких обертів. Враховуючи довгострокові інтереси розвитку підприємства, володіння певними компетенціями працівників управлінського складу, висуває управлінську діяльність персоналу на підприємстві до числа пріоритетних напрямів діяльності підприємства. Одним з обов'язкових умов зростання ефективності управлінської діяльності персоналу є всебічне дослідження процесів управлінської праці, її організаційного та комунікаційного забезпечення.

Питаннями організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу ґрунтовно проаналізовано в

дослідженнях таких вітчизняних та закордонних науковців, як М. Армстронга, В. Бебик, А. Босак, Н. Гавкалової, А. Зверинцева, А. Кібанова, Г. Кіслякова, В. Краковська, О. Кузьміна, Г. Островерхова, Н. Подольчак, Л. Сагер, Ф. Тейлор, В. Томах, С. Цимбалюк, Д. Цибулько, О. Фартушняк, Н. Шпак, К. Яковенко, І. Ярулін, О. Ястремська та ін.

Зважаючи на вагомості дослідження вітчизняних та закордонних авторів за даною проблематикою, та враховуючи те, що нами, в підрозділі 1.2, були проаналізовані сутність таких понять, як організаційне забезпечення, комунікації, інформація, надана авторське визначення поняттю організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, є необхідність виділення ключових аспектів складових організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

Щодо складових організаційного забезпечення, Д. Цибулько, О. Фартушняк, досліджуючи в аспекті організаційно-економічного забезпечення технічного переозброєння виділяють такий комплекс складових:

фінансову-створення сприятливих умов для залучення коштів та пошук нетрадиційних джерел фінансування технічного переозброєння;

кадрову-розробка організаційної структури управління технічним переозброєнням, підготовка персоналу, підвищення кваліфікації, розробка положень, інструкцій, кваліфікаційних вимог та ін.;

технічну-створення технопарків, що дозволить повністю використовувати наявний технічний потенціал, матеріально-технічне забезпечення;

нормативно-правову – законодавча підтримка та інформаційну складову, як елемент взаємозв'язку між усіма складовими організаційного та економічного забезпечення. Д. Цибулько та О. Фартушняк визначають комунікаційне забезпечення, як систему інформаційного простору, де формуються і поширюються наукові знання [208].

О. Артюх, досліджуючи аудит управлінської діяльності підприємства та її інформаційне забезпечення, включає організаційне забезпечення як складову інформаційного, яка орієнтована на створення економічної структури інноваційного характеру з визначеним колом повноважень і можливостями у сфері документального функціонування [7].

Подібної думки у О. Халіної, яка досліджуючи організаційне забезпечення системи контролінгу на промислових підприємствах, виділяє в організаційному забезпеченні комплекс положень і правил, які регламентують роботу служби контролінгу, підкріплених відповідними рішеннями керівного апарату підприємства, а також організацію взаємозв'язків між окремими елементами [204].

Отже, синтезуючи вищеописані складові та зміст, який вкладають в аспекті свого дослідження вчені, можна зробити висновок, що говорячи про організаційне забезпечення, загалом мають на увазі кадрове забезпечення, тобто забезпечення ефективною організаційною структурою на підприємстві, яка супроводжується документаційним забезпеченням діяльності управлінського персоналу.

Оскільки любий процес управління має під собою інформаційну основу, тому важно приділяти увагу і комунікаційному забезпеченню.

В підрозділі 1.2 ми говорили про важливість комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, яка є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. На сучасних підприємствах комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформація, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, складають інфокомунікативну інфраструктуру управління підприємствами. Під час здійснення різних видів комунікацій особливої уваги набуває культура спілкування – дотримання правил поведінки та етикету, передбачених міжнародним протоколом [107]. Важливу роль в комунікаційному

забезпеченню управлінської діяльності персоналу належить існуючій на підприємствах регламенту проходження інформації, враховуючи ієрархічність організаційної структури.

Отже, аналіз досліджуваних робіт вчених, що стосується теоретичних аспектів організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності дозволив виділити основні напрямки та їх складові. Напрямок формування організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу передбачає формування організаційної структури – кадрового забезпечення, яке регламентується відповідними нормативними документами, а отже документаційним забезпеченням. Ефективність кадрової та документаційної складової неможливий без комунікаційного забезпечення, який є основним сполучним фактором ефективної управлінської діяльності персоналу підприємства. Отже, другий напрямок, це організація їх ефективного функціонування, яке безпосередньо пов'язане з комунікаційним забезпеченням діяльності управлінського персоналу. Саме, за допомогою комунікаційного забезпечення, включаючи використання сучасних технологій, здійснюється реалізація інформаційно-комунікаційних потоків на підприємстві. Отже, розглянемо детальніше складові організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства (табл. 1.14). Кадрове забезпечення системи управління персоналом А. Кібанов визначає як необхідний кількісний та якісний склад її робітників. Кількісний складом визначається організаційно штатними структурами і статутом, якісний – професійним рівнем підготовки [95].

У повсякденній діяльності будь-якого підприємства оперативність та якість прийняття рішення залежить від налагодженого документаційного забезпечення, основне призначення якої є зберігання інформації на паперових, або електронних носіях, її збереження в архівах та своєчасне використання, забезпечуючи реалізацію управлінських функцій. Організаційна робота з документами традиційно називається діловодством,

яка забезпечує документування інформації та за допомогою якої відбуваються процеси систематизації управлінської інформації.

Таблиця 1.14

### **Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства**

Управлінська діяльність персоналу підприємства			
Організаційне забезпечення		Комунікаційне забезпечення	
Кадрове забезпечення	Документаційне забезпечення	Інформаційно-комунікаційне забезпечення	Техніко-технологічне забезпечення
передбачає наповнення організаційної структури підприємства висококваліфікованими кадрами; включає організаційну роботу з персоналом та підтримання їх професійного зростання та розвитку	передбачає оформлення управлінських документів з урахуванням сучасних інформаційних технологій; включає підготовку організаційно-розпорядчої, довідково-інформаційної та кадрово-договірної документації	передбачає реалізацію інформаційно-комунікаційних потоків на підприємстві; включає створення довідкової, патентної, аналітичної, технічної, рекламної інформації	передбачає забезпечення автоматизації робочих місць; включає використання сучасних технологій (ІКТ) щодо обміну інформацією з метою нівелювання комунікаційних складнощів на підприємстві

(Складено автором на основі [7; 108; 204])

Поняття «документаційне забезпечення» (далі ДЗ) з'явилася в науковій, методичній літературі наприкінці 1970 року, наряду зі створенням автоматизованих систем управління і як слідство, появою таких термінів, як програмне, інформаційне забезпечення тощо. Тобто ДЗ використовувалося, коли малося на увазі програмне забезпечення, підкреслюючи інформаційно-технічну складову. В теперішній час, ДЗ має більш широкий діапазон використання. Отже, документ є носієм інформації на підприємстві, який має важливе юридичне значення та є засобом управлінської діяльності персоналу підприємства. Керівнику зазвичай недостатньо мати інформацію

словесно про те, що відбувається на підприємстві, йому необхідний документ, для того що б можна було в будь-який момент послатися на нього в разі виникнення непорозумінь для прийняття рішень. Отже, документаційне забезпечення діяльності управлінського персоналу включає використання документних масивів, а її створення, збереження, пересилання здійснюється за допомогою діловодного обслуговування управлінської діяльності персоналу.

Л. Скібіцька документаційне забезпечення визначає як комплекс операцій з готовими документами: приймання документів, попередній розгляд, реєстрація, подання на розгляд керівництвом, контроль виконання, формування у справи, використання у довідково-інформаційній роботі, визначення термінів зберігання, передача в архів, подальше використання або їх знищення [182]. Особливістю документаційного забезпечення є його розповсюдження на всі рівні управлінської діяльності персоналу та на будь-яких носіях: електронних чи паперових.

Важлива роль в організаційно-комунікаційному забезпеченню управлінської діяльності персоналу належить існуючій на підприємствах регламенту проходження інформації в ланках організаційної структури. Сучасна виробнича діяльність на підприємстві призводить до постійного збільшення об'єму інформації, а отже до ускладнення завдань, які постають перед управлінською діяльністю персоналом підприємства.

Оперативність прийняття рішення керівника залежить насамперед від ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, яке, в свою чергу, залежить від сукупності певних факторів, а саме техніко-технологічного забезпечення, масштабу оброблюваних масивів даних, зворотного зв'язку.

Враховуючи дослідження вчених, які вивчали комунікацію на промислових підприємствах, саме технологічна складова включена в комунікаційний менеджмент підприємства, як інструментальна частина котра забезпечує автоматизацію обміну інформацією, основними елементами якої є

апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку, кожен з яких має певні техніко–технологічні характеристики, які надалі визначають ефективність цієї складової системи комунікації. В своїх трудах Н. Шпак, акцентує увагу на те, що автоматизованість характеризує перш за все наявність технічних засобів і програмних продуктів, призначених для одержання, оброблення, зберігання, використання і передавання інформації [219]. Д. Цибулько, О. Фартушняк відзначають, що саме включення мережі Інтернет в комунікаційний процес призвело до зміни напряму документаційного потоку [208].

Поняття «інформаційно-комунікаційні технології» (далі ІКТ) визначається, як сукупність різноманітних технологічних інструментів і ресурсів, які використовуються для забезпечення процесу комунікації та створення, поширення, збереження розповсюдження, організації, подання, підготовки, захисту інформації, обміну й управління нею, способів та інноваційних методів їх застосування для забезпечення високої ефективності й інформатизації всіх сфер людської діяльності [279].

Схоже визначення ІКТ надала М. Кадемія, яка відзначила, що ІКТ – це сукупність методів виробничих процесів; програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збору, обробки, збереження, розповсюдження, відображення та використання інформації в інтересах її користувачів [91]. Важливим сучасним засобом ІКТ є комп'ютер, оснащений відповідними програмним забезпеченням і телекомунікаціями разом із розміщеною на них інформацією.

Н. Шпак, досліджуючи комунікаційний менеджмент, підкреслює, що будь-які механізми комунікаційного менеджменту, здійснюються на засадах загальних функцій, виникають за рахунок отриманих методів, де методами є способи і прийоми впливу керівної системи на керовану на різних рівнях і ланках управління [219]. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства пов'язано з виконанням загальних функцій управлінської діяльності персоналу таких, як планування,



організація, мотивація, контроль, які пронизані комунікаційними зв'язками та нами виділена в підрозділі 1.1 п'ята функція регулювання, яка може реалізовуватися за кожною функцією, якщо з'являються перешкоди. (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Комунікаційний профіль УДПП [244]

Вчені визначають, що реалізація загальних функцій управління на підприємстві формує комунікаційний профіль підприємства, зокрема УДПП. Реалізація загальних функцій ґрунтується на принципі цілісності – внутрішньої єдності усіх процесів управлінської діяльності персоналу, відображає спосіб взаємозв'язку та взаємодію елементів та визначає зрілість управлінської діяльності персоналу підприємства, маючи на увазі здатність системи до саморегульованості, який виражається в здатності підтримувати постійність своїх внутрішніх параметрів в умовах зміни зовнішнього середовища з метою досягнення найвищого ступеня організованості системи управління.

Отже, ми спостерігаємо тісний зв'язок між організаційним та комунікаційним забезпеченням УДП підприємства. Кадрова структура підприємства пронизана комунікаційними зв'язками, та їх документальним супроводженням. Забезпечення ефективної управлінської діяльності персоналу залежить від оперативного постачання інформації через інфокомунікаційні потоки, які забезпечуються інфокомунікаційними

технологіями та Інтернет – середовища, які відкривають нові можливості для управлінця. Дуже важливо, щоб всі складові організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу працювали у взаємодії, та реалізовувалися через функціональну зрілість управлінця.

Успішність функціонування підприємства пов'язано з ефективністю її управлінської діяльності персоналу, що значною мірою обумовлюється який підхід до управління обраний. Огляд публікацій стосовно підходів щодо управлінської діяльності персоналу (Додаток Г) виявив, що переважно науковцями розглядаються загальновідомі підходи щодо управління, які історично склалися у науці управління. Так у 70 роки ХХ століття були сформовані два основних підходи до управління – ситуаційний та системний підходи, увібравши досвід попередніх років [185]. Ситуаційний підхід є найбільш універсальним, проте несе в собі складності в реалізації, адже для кожного конкретного випадку необхідна власна система показників.

Деякі науковці зазначають, що управлінська діяльність ґрунтується переважно на функціональному підході. Ще А. Файоль відзначав, що функціональний підхід у менеджменті полягає в загальній універсальності та незалежності від особливостей організації, галузі діяльності чи самого керівника [197].

Процесний підхід передбачає виконання певних функцій менеджменту, прийняття управлінських рішень, створення комунікацій.

Але, О. Кузьмін в своєму дослідженні наголошує про потребу створення комплексного підходу, який би об'єднав переваги усіх загальновідомих підходів. Автор наголошує, що саме процесно-структурований менеджмент формує базу для ефективної управлінської діяльності персоналу підприємства з огляду на те, що має комплексний характер і поєднує у собі процесний, системний, динамічний та функціональний підходи, формуючи інтегральну цілісність. Визначаючи процесно-структурований підхід до управління сучасним, порівняно з

іншими, автор визначає, що даний підхід ґрунтується на концепції, де управлінська діяльність персоналу розглядається «як процес, що є послідовністю певних завершених етапів (реалізація конкретних функцій, методів управлінської діяльності персоналу), кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у відповідних умовах функціонування [166].

За допомогою, представлених науково-методичних підходів у Додатку Д таблиці Д. 1 до оцінювання управлінської діяльності персоналу, можна зробити висновок про змістовність кожного підходу.

Головним змістовним вираженням організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства є внутрішня організація системи, елементи якої знаходяться у взаємозв'язку. Маючи вхід і вихід, утворюючи управлінський цикл, передбачає послідовність певних етапів, яка здійснюється через реалізацію загальних функцій управлінської діяльності (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання), виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану (рис. 1.10). Декомпозиція елементів дозволяє виконати поділ системи управлінської діяльності персоналу підприємства на окремі елементи, що дозволить в подальшому дослідженні кожної складової організаційно-комунікаційного забезпечення УДПП, включаючи декомпозиційність системи процесно-структурованого підходу. Особливістю системи процесно-структурованого підходу управлінської діяльності персоналу є те, що взаємодія її елементів породжує нові системні властивості, яких жоден елемент чи група елементів окремо не має. До властивостей системи процесно-структурованого підходу управлінської діяльності персоналу можна віднести: цілісність, декомпозиційність, ієрархічність, саморегульованість, саморозвиток, цілеспрямованість, емерджентність та інші [166].

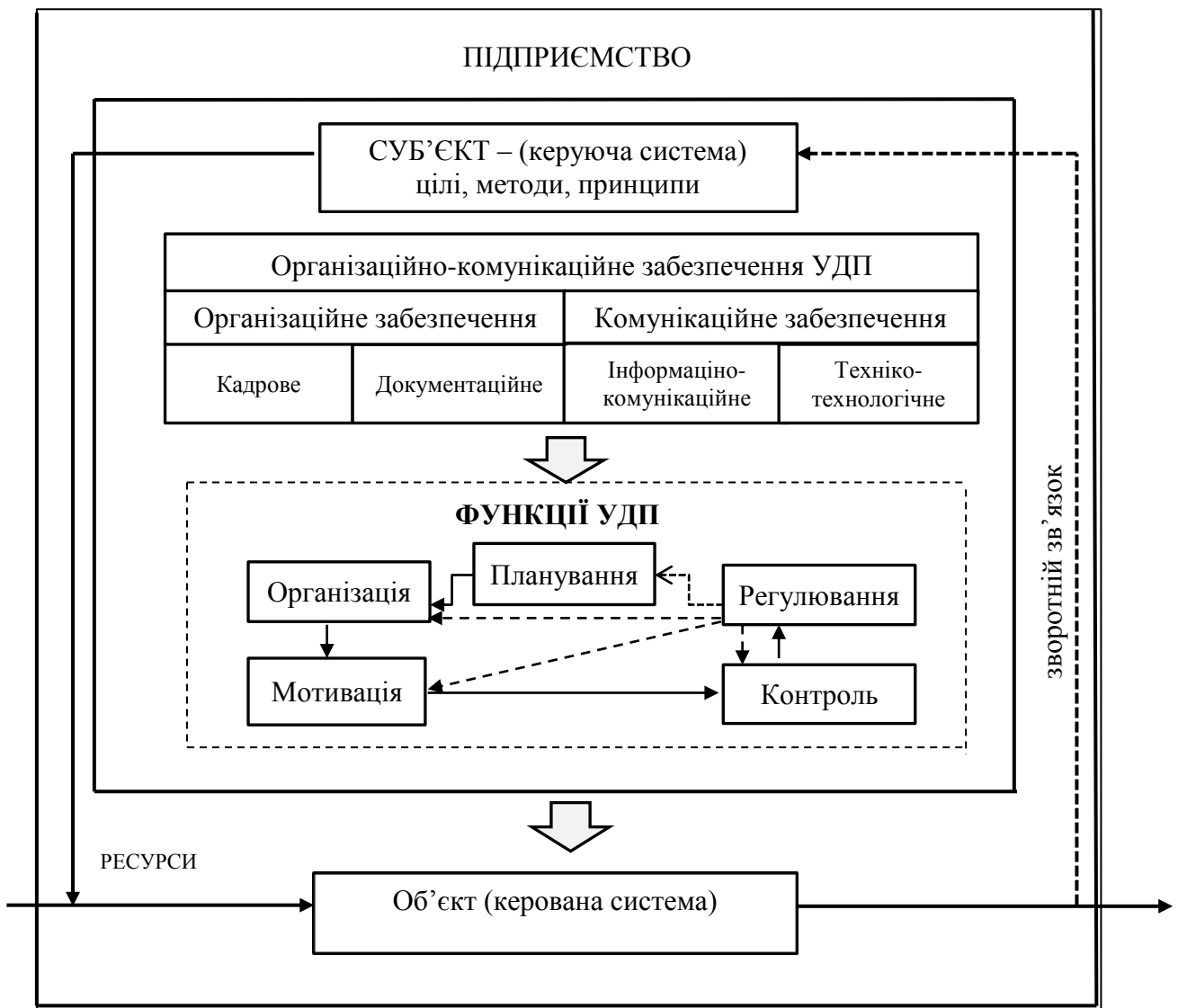


Рис. 1.10. Схема організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства

Для того, щоб визначити подальші перспективи розвитку ОКЗУДП підприємства, необхідним на погляд дисертанта, запропонувати оцінювання самої управлінської діяльності персоналу підприємства (УДПП).

Стосовно принципів оцінювання ОКЗУДП підприємства можна поділити на глобальні та локальні (спеціальні) (табл. 1.15).

Усі принципи оцінювання ОКЗУДП підприємства повинні бути враховані при виборі показників, які характеризують управлінську діяльність персоналу підприємства та її забезпечення, що дозволить підійти до технології оцінювання ОКЗУДП комплексно.

### Принципи оцінювання ОКЗУДП підприємства

Принципи оцінювання ОКЗУДП	Характеристика принципів оцінювання ОКЗУДП підприємства
Глобальні принципи	
➤ Наукова обґрунтованість	Наукова обґрунтованість рішень, за отриманими результатами оцінювання.
➤ Комплексності та узгодженість	Формування системи показників оцінювання ОКЗУДП повинно здійснюватися з урахуванням встановлених цілей та завдань різного рівня управлінської діяльності персоналу. Для того щоб система мала узгодженість у діях, необхідно формувати несуперечливу систему показників оцінювання.
➤ Збалансованість	Система показників повинна бути максимально інформативною та мінімальною за обсягами.
Локальні принципи	
➤ Адекватності	Адекватне оцінювання [157] необхідно насамперед керівникам для оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємства шляхом концентрації уваги на тих сторонах діяльності організації, які є найважливішими на цей момент і в перспективі.
➤ Динамічності	У зв'язку з постійно мінливим зовнішнім та внутрішнім середовищем, необхідно уточняти показники оцінювання, проводити оцінювання в динаміці.
➤ Економічна доцільність та ефективність системи оцінювання	Цей критерій одним із важливіших, оскільки ресурси, витрачені на оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства, є значними, а отримані результати повинні бути основою для істотного покращення роботи менеджменту підприємства та його виробничо-господарської діяльності.
➤ Циклічності	Враховуючи циклічність коливань управлінської діяльності персоналу підприємства, в зв'язку зі змінами зовнішнього середовища, необхідно уточняти показники оцінювання.
➤ Адаптивності	Об'єкт оцінювання постійно розвивається, змінюється вимагаючи від системи оцінювання та адаптивності у власних діях, тобто повинна розвиватися відповідно до пріоритетів підприємства.

(Узагальнено на основі [156; 157; 175])

О. Кузьмін відзначив, що однією з найголовніших складових успіху економічно розвинутих країн світу є використання управлінської діяльності персоналу, тобто науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління підприємства [166].

В сучасній науковій літературі доволі широко представлені моделі як оцінки управління підприємством, так і управлінської діяльності персоналу підприємства. Пропонуємо розглянути існуючі провідні моделі

оцінювання управлінської діяльності персоналу підприємства (далі УДПП)  
(рис. 1.11).

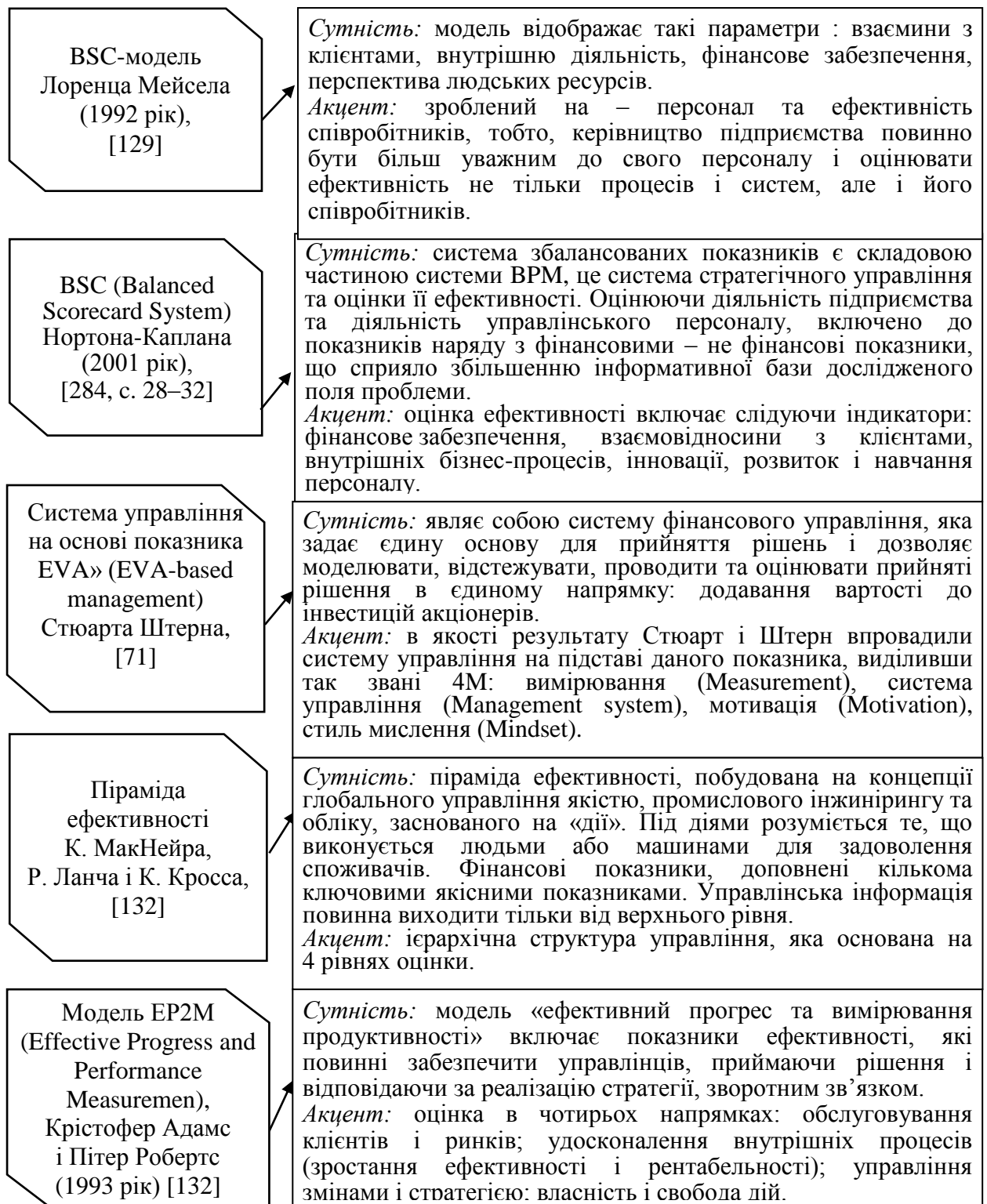


Рис. 1.11. Моделі оцінювання управлінської діяльності персоналу підприємства

З рисунку можна зробити висновок, що об'єднуючим індикатором оцінювання у моделях оцінки УДПП, є оцінка за фінансовими показниками, які відображають ефективність діяльності підприємства. Найбільш поширеною системою оцінювання, яка використовується для оцінки управлінської діяльності на підприємствах – є комплексна система оцінки ефективності за збалансованою системою показників Нортон-Каплана (Balanced Scorecard – BSC). Така система з'явилася, в результаті прагнення удосконалення всієї системи управлінської діяльності, необхідності виявлення нових інструментів впливу на ефективність управління підприємства в цілому [57].

Особливістю оцінювання управлінської діяльності персоналу є те, що її результат не може бути виражений безпосередніми показниками діяльності керівників, а опосередковується через фінансові показники діяльності об'єкта управління, тобто через результати сукупної діяльності суб'єкта й об'єкта управління.

Враховуючи на те, що діяльність управлінського персоналу це здебільшого діяльність, яка пов'язана з розумовою працею, тому, як вважає О. А. Осовський, оцінювання управлінської діяльності персоналу (насамперед вищого керівництва), пов'язана з результатами діяльності підприємства [269]. Використання динаміки показників діяльності підприємства практикується у великих корпораціях Японії, Великобританії і США в якості критеріїв ефективності не тільки підприємства, а й менеджменту підприємства.

Для того, щоб оцінити управлінську діяльність персоналу, вчені, в залежності від поля дослідження, досліджують певний набір показників. Так наприклад, досліджуючи якість трудової діяльності керівників промислових підприємств, О. Ястремська [222] у своїй роботі, виділяє комплекс фінансових та не фінансових показників, які відображають різні аспекти діяльності керівника, показники які характеризують ефективність діяльності

підприємства, та характеристики трудових ресурсів з урахуванням гендерного аспекту.

Отже, напрацювання, які представлені вітчизняними та зарубіжними вченими [109; 156; 165; 223; 250; 269], оцінювання управлінської діяльності персоналу підприємства розглядається переважно в контексті оцінювання її ефективності, які включають слідуєчі групи показників: загальні результативні, які характеризують фінансові результати підприємства, економічність апарату управління, організованість апарату управління, яка оцінюється з позиції результату діяльності підприємства, акцентуючи увагу на взаємозалежність фінансових результатів діяльності підприємства та УДПП. Як визначають [109; 269], уміння організувати працю колективу, отримати високі виробничі показники при мінімальних витратах і визначає ефективність управлінської діяльності персоналу.

Отже, ми пропонуємо оцінювати ефективність управлінської діяльності персоналу (різноманітність визначення поняття «ефективність» подано в Додатку Е таблиці Е.1), підкреслюючи внесок управлінської діяльності персоналу в кінцевий результат роботи підприємства, а також здатність управлінського персоналу досягати рівня поставленої мети.

Ефективність управлінської діяльності керівника, як визначає О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик, комплексно відображає якісні кінцеві результати діяльності підприємства через організаційний вплив у вигляді наказів, вказівок, розпоряджень підлеглим. Як вважають автори, це дає підставу стверджувати, що результативність фінансово-економічного стану підприємства залежить від ефективної управлінської діяльності керівника [157].

Н. Гавкалова розглядає ефективність менеджменту персоналу крізь забезпечення взаємодії інтересів керівників і підлеглих у процесі досягнення цілей підприємства, виокремлюючи економічну, соціальну, інноваційно-інвестиційна, організаційна ефективності та ефективність інтелектуалізації праці. Н. Подольчак, О. Гірняк, О. Кузьмін, О. Мельник при комплексному



оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства (далі ЕУДПП), наряду з показниками, які відображають економічну ефективність, виділяють ефективність виробничу, соціальну, організаційну. Так, Н. Подольчак, в соціальну ефективність, вважає, що потрібно включати показники, які відображають взаємодію та якість трудових ресурсів. Ефективність якості трудових ресурсів проявляється через освіченість працівників, величину заробітної плати тощо. Автор акцентує увагу, що види ефективності пов'язані між собою, і зміна одного із видів ефективності зумовлює аналогічну зміну в рівні іншої ефективності [157].

У іноземній літературі ефективність менеджменту вимірюється двома групами показників, які відображають внутрішню та загальну ефективність. Внутрішня ефективність розглядається показником продуктивності, тобто між вхідними ресурсами та отриманими результатами. Друга група показників вважається більш системною, оскільки характеризує не тільки міру досягнення внутрішніх цілей, але й відображає взаємовідносини із суб'єктами зовнішнього середовища. Стосовно оцінки діяльності управлінського персоналу А. Шегда відзначав, що оцінювати її можна за остаточними результатами роботи всього підприємства [212].

Такої ж думки і О. Гірняк, який зазначив, що ефективність праці менеджерів повинна об'єктивно визначатися за допомогою економічних категорій і комплексу показників, найважливішими серед яких є: обсяг виробництва і реалізації, зниження витрат матеріальних цінностей, продуктивності праці, використання основних фондів тощо. Аналізуючи їх, на думку автора, ми тим самим даємо кількісну та якісну характеристики роботи апарату управління, оцінюємо рівень загальної ефективності управління [250].

Для того, щоб забезпечити ОКЗУДПП необхідним ресурсами задля ефективного її функціонування, представимо теоретико-прикладний базис формування та оцінювання ОКЗУДП підприємства (рис. 1.12).

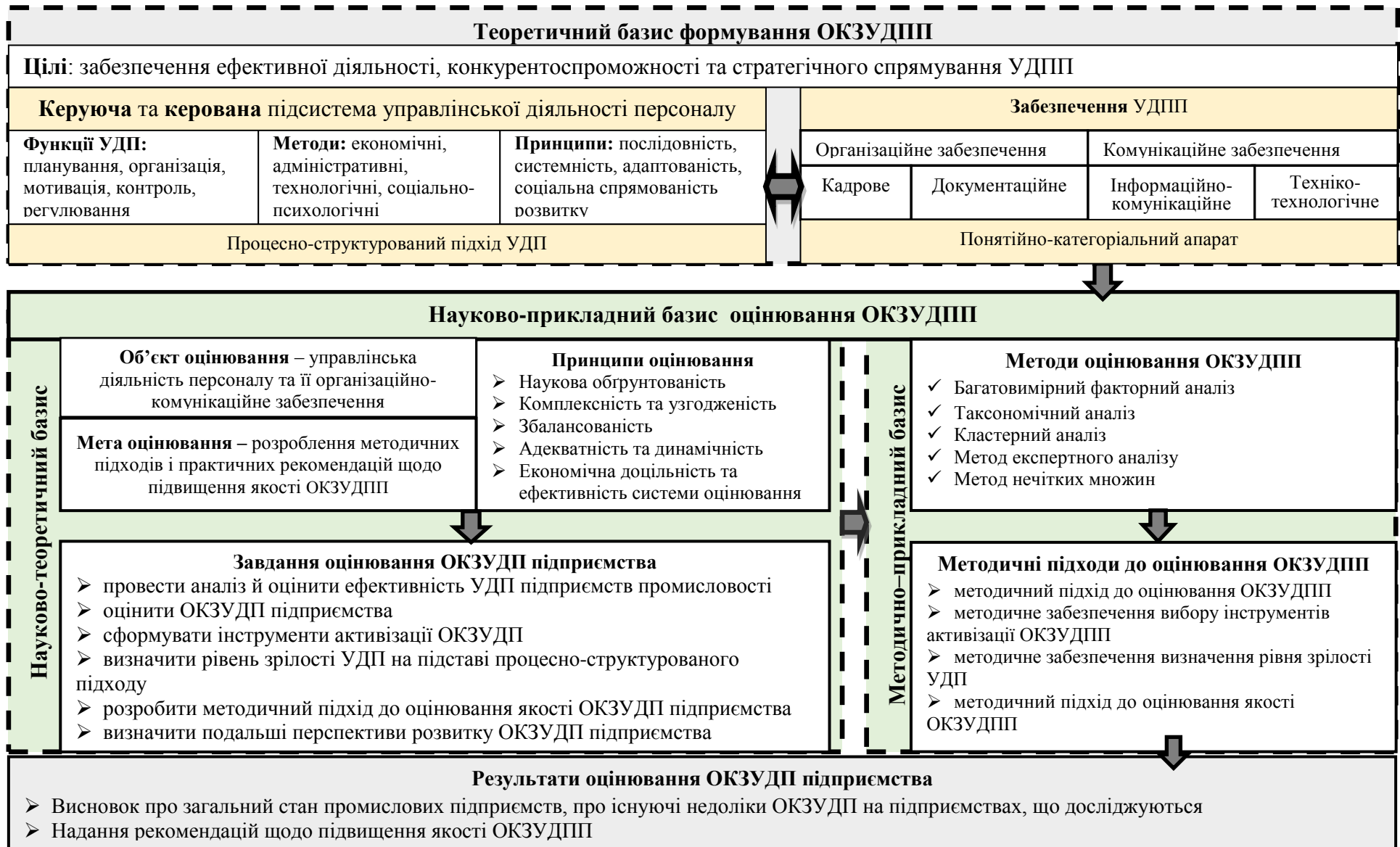


Рис. 1.12. Теоретико-прикладний базис формування та оцінювання ОКЗУДПП

Н. Подольчак відмічає, що методика оцінювання ОКЗУДПІ повинна містити багато варіативних компонент, для того, щоб адекватно та точно відобразити рівень ефективності відповідно до особливостей об'єкта оцінювання [157]. О. Кузьмін додає, що визначаючи управлінську діяльність комплексним та багатовекторним поняттям, незалежно від обраного інструментарію, ключовим напрямом аналізування ефективності управлінської діяльності буде дослідження взаємовідносин двох основних складових внутрішнього середовища суб'єктів господарювання – керівної і керованої підсистем управління де рівень виконання керованою системою поставлених завдань і досягнення встановлених цілей перебуває у прямій залежності від діяльності керуючої системи (апарату управління) [110].

Кожне підприємство в своїй діяльності прагне до ефективного забезпечення своєї діяльності, яке б підтримувало його конкурентоспроможність. Саме завдяки управлінській діяльності персоналу досягається той рівень суб'єктно – об'єктної взаємодії, що приводить до ефективної управлінської діяльності, яка завжди реалізується людьми, значною мірою зумовлена їх особистісними характеристиками, складним комплексом відносин між ними, цілими колективами, що характеризують її суб'єктивну складову результативного, ефективного, конкурентоспроможного існування підприємства. Тому дуже важливим постає питання ефективної управлінської діяльності персоналу та її організаційно-комунікаційного забезпечення, яка прямо пропорційна ефективності діяльності підприємства. Отже, пропонується проаналізувати ОКЗУДП промислових підприємств Харківської області для визначення впливу рівня організаційно-комунікаційного забезпечення на ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства та визначення подальшого розвитку ОКЗУДП як ключового фактору успішної та конкурентоспроможної діяльності підприємств.

## Висновки до розділу 1

Управлінська діяльність персоналу є складним соціально-економічним явищем, яке маючи свої особливості, виділяє її як специфічний об'єкт економічного дослідження.

1. З метою визначення поняття «організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу» підприємства, проведено аналіз сутності поняття «організаційно-комунікаційне забезпечення», що дозволило виділити та надати ключові характеристики складовим організаційного забезпечення (кадрова і документаційна складові) та комунікаційного забезпечення (інформаційно-комунікаційна і техніко-технологічна складові), за якими систематизовано запропоновані дослідниками визначення поняття «організаційно-комунікаційне забезпечення». В основу поняття «управлінська діяльність персоналу» покладено зміст процесно-структурованого менеджменту, що визначає управлінську діяльність персоналу підприємства як систематизований та цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, де через реалізацію управлінської інструментарію приймаються своєчасні управлінські рішення щодо діяльності людини, дія яких спрямована на досягнення кінцевого результату.

2. З метою визначення поняття «організаційно-комунікаційного забезпечення» управлінської діяльності персоналу підприємства комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, розглянуті визначення поняття «організаційне забезпечення», «комунікація», «комунікаційне забезпечення». Проведений аналіз дозволив систематизувати запропоновані дослідниками визначення ключових понять та визначити «організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства» як сукупність принципів, методів, засобів, технологій, де на основі процесно-структурованого підходу

здійснюється обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами управління з метою забезпечення ефективної діяльності.

3. Важливим етапом наукового дослідження сутності організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства є аналіз та обґрунтування її складових. Виділені складові організаційного забезпечення управлінської діяльності, якими є забезпечення ефективною організаційною структурою на підприємстві – кадрове забезпечення, яка супроводжується документаційним забезпеченням управлінської діяльності персоналу підприємства. В свою чергу, виділені складові комунікаційного забезпечення, а саме складова інформаційно-комунікаційного забезпечення, передбачає реалізацію інформаційно-комунікаційних потоків на підприємстві; включає створення довідкової, патентної, аналітичної, технічної, рекламної інформації та складова техніко-технологічне забезпечення передбачає забезпечення автоматизації робочих місць; включає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій щодо обміну інформацією з метою нівелювання комунікаційних складнощів на підприємстві.

Аналіз підходів довів, що сутність організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства найбільш відображає процесно-структурований підхід з огляду на те, що має комплексний характер, поєднує у собі процесний, системний, динамічний та функціональний підходи, формуючи інтегральну цілісність.

4. Визначення напрямів удосконалення забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства передбачає обґрунтування методів оцінювання управлінської діяльності персоналу підприємства. З цією метою у роботі проаналізовано й узагальнено сукупність моделей оцінювання управлінської діяльності персоналу підприємства. Це дозволило визначити, що найчастіше управлінської діяльності персоналу підприємства оцінюють з позиції її ефективності. Дослідження підходів до оцінювання управлінської діяльності персоналу дозволило зробити висновок, що на сьогодні єдиного

підходу щодо оцінювання управлінської діяльності персоналу та його забезпечення не має. Розгляд переваг та недоліків різних концепцій дозволило зробити висновок про те, що ефективність управлінської діяльності персоналу слід вимірювати як комплексне значення рівня досягнення цілей підприємства.

Аналіз існуючих підходів до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства дозволив розвинути теоретико-прикладний базис формування й оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, який складається з теоретичного базису формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства та науково-прикладного базису оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, який містить послідовну реалізацію етапів оцінювання, а саме оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства та рівня її забезпечення; визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства, який передбачає аналіз управлінських функцій та оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [58; 62; 63; 252].

Список використаних джерел: [1; 2; 4; 7; 8; 11; 13; 14; 16; 17; 18; 20; 28; 30; 33; 40; 41; 43; 46; 47; 49; 57; 58; 62; 63; 66; 69; 70; 71; 72; 74; 76; 78; 80; 83; 85; 86; 89; 91; 95; 98; 103; 105; 107; 108; 109; 112; 114; 115; 117; 118; 119; 124; 126; 127; 129; 130; 131; 132; 136; 137; 138; 139; 140; 141; 143; 145; 146; 154; 156; 157; 162; 165; 166; 168; 171; 172; 174; 175; 176; 177; 178; 180; 181; 182; 183; 185; 187; 189; 192; 193; 197; 198; 202; 203; 204; 206; 207; 208; 210; 211; 212; 215; 218; 219; 221; 222; 223; 224; 234; 239; 240; 241; 244; 249; 250; 252; 259; 261; 266; 267; 268; 269; 270; 272; 277; 279; 281; 282; 284].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 2.1. Аналіз ефективності управлінської діяльності персоналу промислових підприємств

Зміни, які відбуваються на промислових підприємствах країни, знаходяться під впливом глобалізаційно-інтеграційних чинників. У жовтні 2010 року Європейська комісія представила повідомлення «Промислова політика в епоху глобалізації» (підсумковий випуск СОМ (2010) 614), в якому дається план по створенню центру промислової конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ця промислова політика встановлює стратегічну порядку денного і пропонує деякі широкі між секторальні заходи, а також індивідуальні дії для конкретних галузей промисловості, в основному орієнтовані на так звані «зелені інновації» в різних секторах. У жовтні 2012 року Європейська комісія представила повідомлення про «Більш сильної європейської промисловості для росту і відновлення економіки» (СОМ (2012) 582 final) в якості нового партнерства між ЄС, державами-членами і промисловістю. Він був зосереджений на чотирьох основних напрямках: інвестиції в інновації; кращі ринкові умови; доступ до фінансів і капіталу, людський капітал та навички; і шість цільових груп, які були створені для стимулювання інвестицій в інновації.

У січні 2014 року Європейська комісія прийняла повідомлення «За європейський промисловий ренесанс» (СОМ (2014 року) 14 final). У цьому повідомленні підкреслюється важливість повного і ефективного здійснення промислової політики в ЄС і спрямована на сприяння цьому. Приклади

висунутих ініціатив включають в себе інвестиції в інновації, ефективність використання ресурсів, нові технології і навички.

Останній перегляд інтегрованих керівних принципів в області економіки і зайнятості (переглянутий в рамках стратегії «Європа 2020») включає керівництво щодо поліпшення ділової і споживчої середовища та модернізації промислової бази Європи [276].

В нашій країні, сектору промисловості, зокрема галузі машинобудування як потужного сектору промисловості, приділяється велика увага, про це висвітлено в аналітичній доповіді до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році», де відзначалось, що серед галузей, де відбулося найбільше зростання імпорту у 2016 р., слід відзначити машинобудування (імпорт машин та обладнання зріс на 25,8 %, товарів транспортного машинобудування – на 69,7 %, оптичних та фотографічних приладів – на 25,1 %). Якщо протягом 2012 – 2015 рр. відбувалося падіння обсягів промислового виробництва, то вже у 2016 – 2017 р. Зафіксовано його зростання на 2,8 %. Такі позитивні тенденції продемонстрували усі галузі переробної промисловості, проте темпи зростання переважно були помірними. Стосовно продукції машинобудівної галузі, то вона зросла на 2,0 %. Вона продемонструвала різноспрямовані тенденції. Так, суттєве зростання відбулося у виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (на 24,2 %), сільськогосподарському машинобудуванні (на 15,0 %). Водночас виробництво електричного устаткування зросло лише на 0,9 %, а транспортне машинобудування скоротилося на 1,6 %. Це свідчить про те, що криза в галузях машинобудування, орієнтованих на ринок пострадянських країн, триває [176].

На сьогодні, фінансові показники діяльності підприємств є найбільш популярними інструментом визначення не тільки ефективності діяльності підприємства в цілому, за допомогою чого можна надати об'єктивну



характеристику результативності підприємства, зіставити з іншими, але й провести поглиблений аналіз всієї роботи управлінської діяльності персоналу на підприємстві. Все це свідчить про актуальність та своєчасність теми даного дослідження.

Комплексне оцінювання функціонування і розвитку промислових підприємств, діяльність машинобудівного комплексу, та організацію управління діяльністю підприємств машинобудівного кластеру розглядають в своїх працях такі вітчизняні вчені, як Б. Афанасьєв, Ю. Іванов, Т. Лепейко, О. Пушкар, В. Пономаренко, Н. Шпак та ін.

Питанням організації управлінської діяльності персоналу підприємства приділяють увагу багато вітчизняних вчених, серед яких О. Амосов, Н. Гавкалова, О. Кузьмін, О. Мельник, Г. Назарова, Г. Осовська, Н. Подольчак, О. Ястремська та ін.

До зарубіжних науковців, які досліджували управлінську діяльність на підприємстві відносять наукові роботи: В. Кундиус, Н.-Г. Ольве, К. Уолша та ін. Разом з цим, питання визначення стану управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств залишаються відкритими для подальших досліджень.

Машинобудівна галузь є однією з базових галузей економіки, її системоутворюючим елементом, що визначає загальний стан виробничого потенціалу України. Більшість сучасних вчених підкреслюють, що економічний розвиток та науково-технологічного прогрес в економіці України неможливий без стабільного економічного становища промисловості. Безумовно, машинобудування є єдиною галуззю промисловості, яка забезпечує впровадження досягнень науково-технологічного прогресу в усі інші сектори економіки. Для здійснення ефективного керівництва галуззю в цілому та управління окремими машинобудівними підприємствами зокрема, необхідним є дослідження стану та структури ринку машинобудівної сфери, визначення проблемних аспектів і формування [67].

В сучасних умовах становлення ринкової економіки, успіх підприємств як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках визначається ефективністю управлінської діяльності персоналу. Дослідження, проведені компанією Sage Research довели необхідність якісно побудованої системи організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Так, за результатами дослідження було виявлено, що 67 % спроб зв'язатися з потрібною людиною призводить до необхідності залишати повідомлення в різних системах; 65 % рішень приймається з затримкою через відсутність своєчасного відгуку колег; 93 % підприємств терміни реалізації різних проектів зриваються через те, що немає своєчасного доступу до осіб, які приймають рішення [278]. Все це є підставами низьких показників продуктивності праці, що призводить до зниження прибутковості діяльності підприємства.

Загальну картину розвитку промисловості та машинобудування, зокрема, дає змогу сформулювати індекс промислової продукції (рис. 2.1).

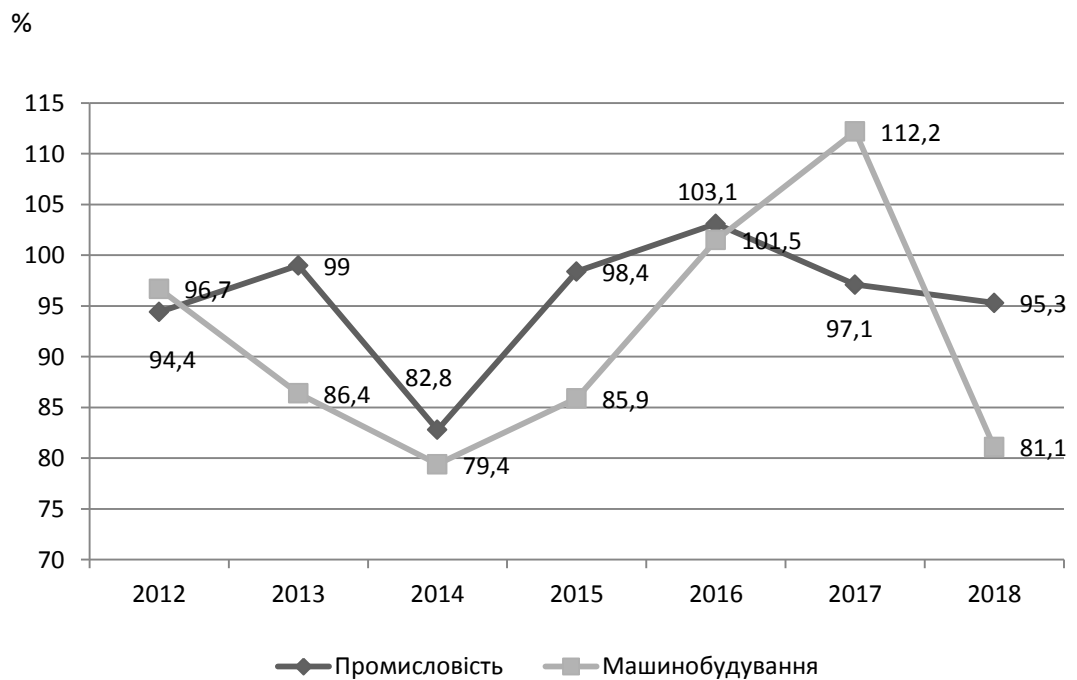


Рис. 2.1. Індекс промислової продукції за 2012 – 2018 роки, % до попереднього року

Індекс промислової продукції, він же індекс виробництва промислової продукції, або індекс промислового виробництва – відносний показник динаміки обсягу промислового виробництва, який дає сформувану загальну картину розвитку промисловості та зокрема машинобудування [257].

Отже, з таблиці та графічного зображення, ми можемо зробити висновок, що за період з 2012 по 2014 рік, спостерігається в першому випадку більш різкий спад обсягу виробництва в машинобудуванні, порівняно з промисловістю взагалі, а другий період характеризується повільним спадом на фоні загального спаду всієї промисловості.

Починаючи з 2015 обсяги промислової продукції машинобудівної галузі набирають оберти. Отже за період з 2012 року до 2016 року пікові значення були у 2016 році зі значенням 103,1. На сьогодні, покращення ситуації в машинобудуванні є переважно завдяки підвищенню попиту на сільгосптехніку. Проведений аналіз індексу промислового виробництва за категорією машинобудування, з 2014 рік до 2017 має тенденцію до зростання, але 2018 рік відзначився низьким показником у 81,1% майже на рівні з 2014 роком. Причиною такого показника є інфляційні зміни, що призвели, починаючи з організаційних змін всередині підприємств: звільнення досвідчених робітників за причиною не мотиваційної заробітної плати, відсутність комунікаційного забезпечення: застарілі інформаційно-комунікаційні технології у більшості підприємств, які діють в режимі економії, та як наслідок, зменшення продуктивності праці на підприємствах, зменшення попиту на продукцію машинобудування.

Одним із найвагоміших показників оцінювання ефективності функціонування підприємств будь-якої сфери діяльності є рентабельність підприємств. На основі статистичних даних за 2012 – 2018 роки Державної служби статистики України [18], з метою оцінювання рівня прибутковості підприємств машинобудівної промисловості в табл. 2.1 та на рис. 2.2 представлено динаміку показника рентабельності операційної діяльності підприємств досліджуваної галузі.

**Рентабельність операційної діяльності за видами промислової діяльності  
за період 2012 – 2018 роки**

Показники	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Промисловість	3,4	3	1,6	0,9	4,2	6,6	9,2
Машинобудування	9,9	6,6	-2,4	3,4	8	9,3	13,1
- виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	5,8	4,2	-8	6,3	12	13,4	24,3
- виробництво електричного устаткування	9,3	8,2	-2,9	-1,5	8,1	6,9	13,8
- виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	6,2	5,4	-1,4	3,2	8,2	7,6	9,6
- виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	12,6	7,2	-1,6	5,5	6,9	11,4	13,9

За період 2012 – 2018 роки не рентабельними за всіма категоріями був 2014 рік, так би мовити пік нестабільної ситуації в економіці загалом.

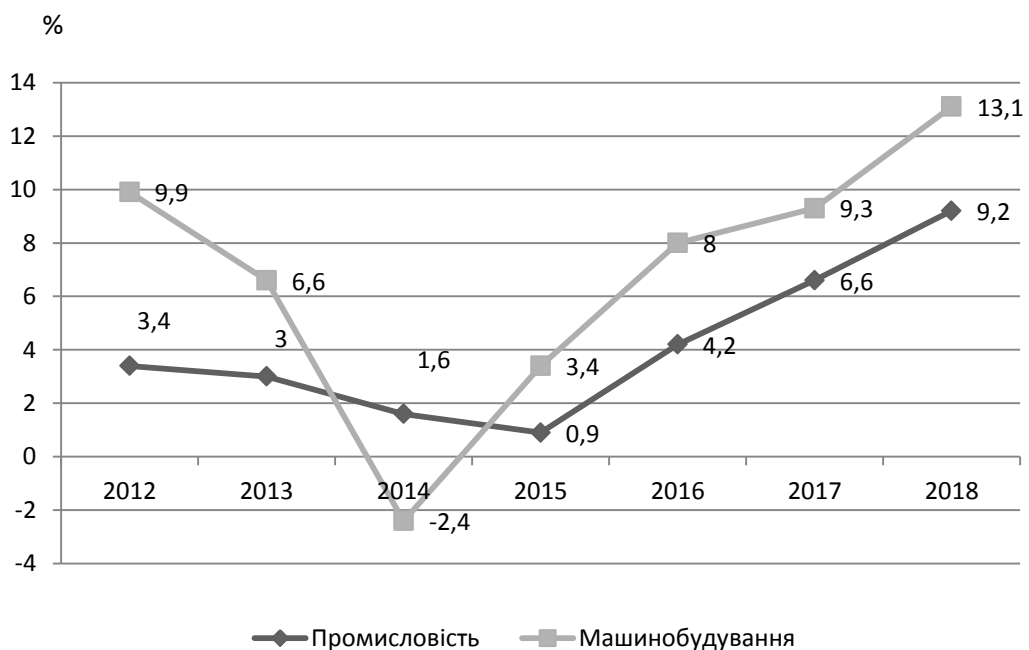


Рис. 2.2. Динаміка зміни рентабельності галузі машинобудування України за період 2012 – 2018 роки

Починаючи з 2015 року спостерігається впевнене поліпшення показників: показники рентабельності машинобудування значно перевищують показники рентабельності промисловості, що свідчить про те, що підприємства машинобудівної галузі мають левину частку в промисловості, завдяки її позитивним темпам розвитку промисловість має також позитивну динаміку.

Проаналізуємо діяльність десяти промислових підприємств Харківської області, при виборі яких застосовувалася типова вибірка. Сутність якої полягає в тому, щоб всі одиниці генеральної сукупності були розбиті на кілька якісно однорідних груп за ознаками, а саме за принципом масштабності виробництва, було розбито підприємства на три групи. Наступним етапом було випадкова вибірка з кожної типової групи у вибіркову сукупність.

Прибутковість підприємства вимірюється показниками рентабельності, які є обов'язковими елементами оцінювання господарського та фінансового стану підприємства. Вище, ми розглянули динаміку показника рентабельності операційної діяльності підприємств машинобудівної галузі по всій Україні, тому пропонуємо звужити коло, та розглянути ресурсний показник досліджуваних підприємств даної галузі Харківської області, а саме рентабельність підприємства за останні шість років, починаючи з 2012 року, який ще називають в економічній літературі, як загальною економічною рентабельністю, рентабельністю виробництва або виробничого капіталу. Такий показник показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. активів, та розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів підприємства. (табл. 2.2).

На підставі даних, приведених в табл. 2.2, слід відзначити несприятливу ситуацію на більшості представлених машинобудівних підприємств Харківської області. Рентабельним підприємство вважається за умов не тільки покриття усіх своїх витрат, які виникають в результаті своєї діяльності, але й ще і отримує прибуток.

**Динаміка рентабельності підприємств машинобудування  
Харківської області за період 2012 – 2018 роки**

Підприємства машинобудування	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Світло шахтаря»	0,155	0,085	0,083	-0,030	-0,025	-0,041	0,112
ПАТ «Укрелектромаш»	-0,145	-0,068	-0,091	0,080	-0,067	-0,092	-0,011
ПАТ «Південкабель»	0,059	0,009	-0,070	0,018	0,043	0,053	0,062
ПАТ «Електромашина»	0,117	0,099	-0,272	0,090	0,136	0,088	0,031
ПАТ «Харверст»	-0,006	0,019	-0,062	-0,002	-0,052	0,093	0,092
ПАТ «Завод Фрунзе»	0,040	0,042	0,094	0,115	0,119	0,116	0,099
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	-0,032	-0,174	0,649	-0,251	-0,628	0,078	0,083
ВАТ «Турбоатом»	0,095	0,168	0,165	0,370	0,223	0,119	0,212
ПАТ «ХАРП»	-0,028	-0,118	-0,434	-0,369	-0,136	0,107	0,115
ПАТ «Коннектор»	0,009	0,030	0,109	0,100	-0,049	-0,091	-0,052

З даних, наведених в таблиці можна зробити висновок про не дуже сприятливу картину на деяких підприємствах. Підприємства-лідери ВАТ «Турбоатом» та ПАТ «Завод Фрунзе» мало позитивну динаміку упродовж 2012 – 2017 роки. Найгірші показники у ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», особливо за 2016 рік. Поясненню тому було припинення виробничої діяльності підприємства з квітня 2016 року, з причини накладеного арешту. Як наслідок, почалося збільшення заборгованості по заробітній платі, за податками и зборами, перед кредиторами, які здійснювали постачання товарів, перед постачальниками енергоносіїв. З 2017 року підприємство відновило свою діяльність, але прибуток підприємства у 2017 році не покрито заборгованість, яка зросла у 2016 році.

На думку низки вчених саме від організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу залежить продуктивність праці, ефективність діяльності підприємств. Аналіз промислових підприємств Харківської області за період 2012 – 2018 роки дозволив визначити

зростаючу динаміку плинності персоналу на підприємствах. Аналіз динаміки коефіцієнта плинності персоналу на аналізованих підприємствах Харківщині, який представлений на рис. 2.3, свідчить про високий показник, враховуючи те що рівень плинності природно може коливатися до 3 – 5 %. На основі трендового аналізу можна стверджувати, що значення коефіцієнту плинності персоналу буде і надалі зростати (у 2019 році прогнозне значення досягне 35 %, у 2020 році становитиме 40 %).



Рис. 2.3. Динаміка плинності персоналу промислових підприємств Харківської області за період 2012 – 2018 роки

Аналіз плинність персоналу на промислових підприємствах дозволив визначити високий показник плинності персоналу, значення якого досягає 29 % у 2017 році, 31 % у 2018 році, що вказує на певний ряд факторів: внутрішніх та зовнішніх, які негативно позначаються на ефективність, як управлінської діяльності персоналу так і всієї діяльності підприємства.

До зовнішніх факторів відносимо постійні інфляційні зміни, які призводять до знецінення заробітної плати. До внутрішніх факторів відзначимо низький рівень соціальної забезпеченості працівників, низький рівень мотивації. Плинність персоналу на підприємстві є важливим фактором впливу на продуктивності праці підприємства показником успішної управлінської діяльності персоналу на підприємстві [102, с. 25], визначаючи продуктивність праці результирующим показником, який відображає кількість та якість живої праці, що визначається за обсягом продукції певної складності, яка вироблена за одиницю часу, відмічає, що вона залежить від техніко-технологічного та інформаційного розвитку виробництва, рівня інтелектуалізації виробничих процесів і якості робочої сили.

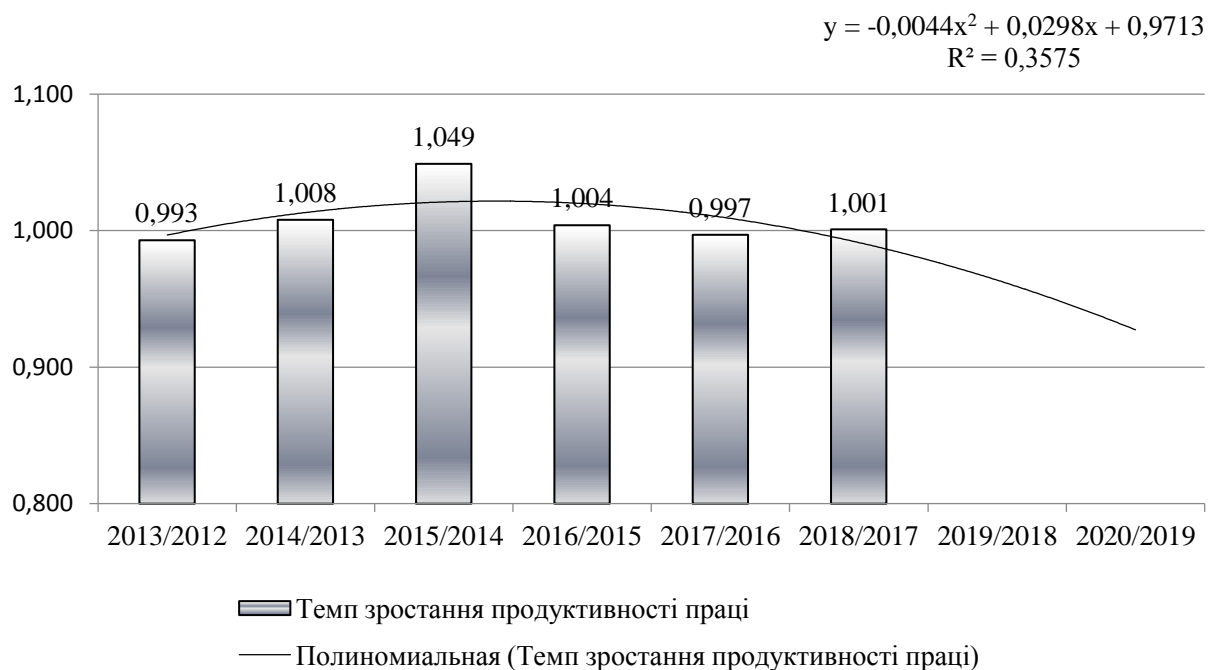


Рис. 2.4. Динаміка темпів зростання продуктивності праці промислових підприємств Харківської області за період 2012 – 2018 роки

Зменшення продуктивності праці на аналізованих підприємствах спостерігалось за періоди 2013 рік порівняно з 2012 роком майже на 7 %, 2017 рік порівняно з 2016 роком на 3 %. Саме в цей період спостерігається плинність кадрів на промислових підприємствах Харківської області, про що



свідчать показники плинності кадрів на рис. 2.4, що і є доказовим про вплив на продуктивність праці багатьох факторів, одним з яких є коефіцієнт плинності кадрів. 2013 рік порівняно з 2012 роком та починаючи з 2015 року – ці роки відзначилися незначним але збільшенням показника продуктивності праці. На основі трендового аналізу можна стверджувати, що значення темпу зростання продуктивності праці буде й надалі зростати й досягне 20 % у 2020 році. Якщо розглядати кожне окремо підприємство, що досліджується, то за показником темпом зростання продуктивності праці ми спостерігаємо таку динаміку, яка представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Темп зростання продуктивності праці на підприємствах  
Харківської області за періоди 2012 – 2018 роки**

Підприємство	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
ПАТ «Світло шахтаря»	1,292	0,744	1,027	1,147	1,078	1,140
ПАТ «Укрелектромаш»	1,094	0,922	1,011	0,855	1,027	1,044
ПАТ «Південкабель»	0,839	1,167	1,278	1,013	1,192	1,035
ПАТ «Електромашина»	1,066	0,806	1,046	1,220	0,740	1,018
ПАТ «Харверст»	1,017	0,971	1,034	1,083	0,880	1,093
ПАТ «Завод Фрунзе»	1,086	1,014	1,063	1,126	0,970	1,029
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,939	0,997	0,918	0,513	1,141	1,158
ВАТ «Турбоатом»	1,157	0,883	1,179	1,187	1,235	1,398
ПАТ «ХАРП»	0,708	0,828	1,021	1,235	1,045	1,197
ПАТ «Коннектор»	1,036	0,949	0,912	0,662	1,166	0,917

Аналіз даних табл. 2.3 дозволив зазначити, що темп зростання продуктивності праці зменшився у 2014 році порівняно з попереднім майже у всіх підприємств, що досліджуються, а саме зменшення на 25 % у підприємства ПАТ «Світло Шахтаря» (найбільший показник), на 19 % у підприємства ПАТ «Електромашина», у ПАТ «ХАРП» на 17 %, ВАТ «Турбоатом» на 12 % та інші. У 2018 році спостерігається позитивна динаміка темпу зростання продуктивності праці, окрім підприємства

ПАТ «Коннектор» зі зменшеним показником на 8 % порівняно з попереднім 2017 роком.

Враховуючи доступність інформації з офіціальних сайтів підприємств, та загальної платформи, де зібрані статистичні дані за підприємствами, можна відзначити, що у відкритому доступі є інформація виключно за фінансовими показниками підприємств. Тому є підтвердження дослідженню, яке було проведено Renaissance Worldwide та журналом CFO Magazine, де відмічалось, що серед 200 найбільших західноєвропейських компаній, 50 % з них будують власні системи оцінювання ефективності, які базуються виключно на системі фінансових показників [260].

Незважаючи на різноманітність поля дослідження, аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, цілей та задач, які досліджували науковці, першою обов'язковою групою показників були запропоновані фінансові показники, які характеризують безпосередньо ефективність діяльності підприємства. Для комплексної картини науковці пропонують включити показники ефективності апарату управління, з метою виділення ефективності управлінської діяльності персоналу від діяльності підприємства. Отже потрібно доповнити фінансові показники не фінансовими.

Грунтуючись на рекомендаціях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених [222] було обрано перелік показників, які комплексно відображають різні аспекти управлінської діяльності персоналу підприємства (Додаток 3 таблиця 3.1).

При застосуванні методики оцінювання ЕУДПП необхідно визначити послідовність дій, який повинен відповідати таким умовам, як: універсальність; порівнянність різних підприємств однієї галузі; простота і доступність процесу розрахунку. Запропонований методичний підхід до оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства (далі УДПП), представлений реалізацією шістьох послідовних етапів.

Джерелами для розрахунку зазначених показників є: інформація Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [206], де

представлена річна фінансова звітність підприємства(баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо); звітні дані промислових підприємств Харківської області, серед яких такі форми: № 1-ПВ (звіт з праці), № 6-ПВ (звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання), № 7-ПВ (звіт про заробітну плату за професіями окремих працівників).

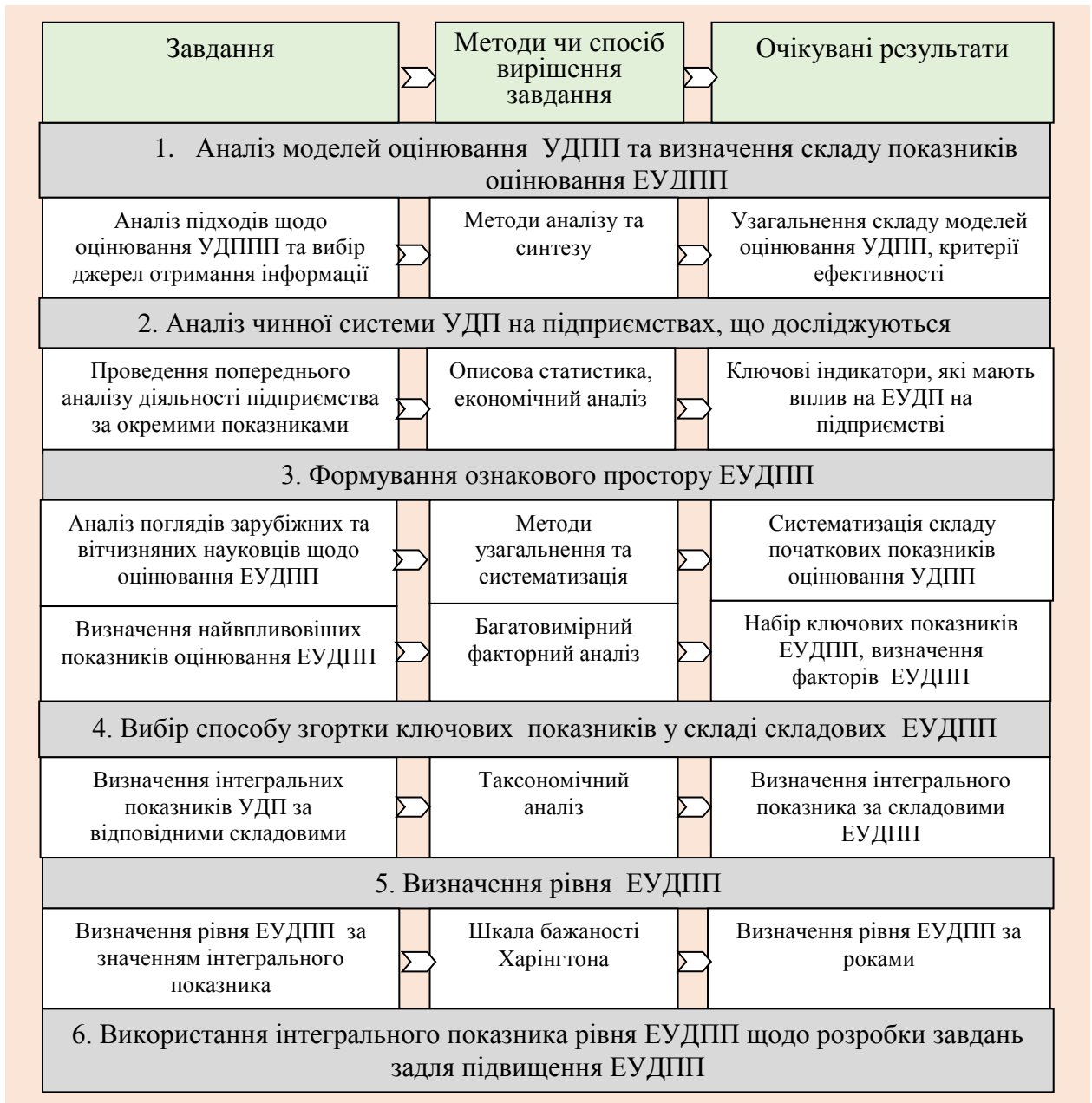


Рис. 2.5. Схема реалізації методичного підходу до оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства

З метою оцінювання ЕУДП промислових підприємств є визначення певних груп показників за досліджений період, шляхом використання одного з методів багатовимірного статистичного моделювання, яким є факторний аналіз. За допомогою факторного аналізу можна провести редукцію даних, з використанням взаємної кореляції вихідних даних, виявити та інтерпретувати латентні загальні фактори з одночасною мінімізацією числа змінних та визначення їх взаємозалежності. Застосування факторного аналізу передбачає групування та вибір домінуючих факторів ефективності управлінської діяльності персоналу.

Використовуючи дані за 2012 – 2018 роки, які були обрані з офіційних сайтів та інших джерел 10 підприємств промисловості Харківської області, проведено факторний аналіз оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу за певними групами показників. У факторному аналізі було використано пакет статистичного аналізу «Statistica 12». Склад первісних показників додано в Додатку Є, які було сформовано, на основі вивчення робіт науковців за даною тематикою. На основі рангового значення порівняльної характеристики поглядів вчених щодо показників оцінювання ЕУДПП сформована система початкових показників до оцінювання ЕУДПП.

В процесі функціонування підприємства на ефективність управлінської діяльності персоналу впливають як внутрішні так зовнішні чинники (фактори). Які самі фактори мають вплив допоможе визначити багатовимірний факторний аналіз, за допомогою якого ключові показники будуть згуртовані в фактори, які і визначають пріоритетність впливу на ефективність УДП на підприємстві.

Факторний аналіз відбувався в декілька етапів, результати яких подано у Додатку З. В процесі застосування факторного аналізу важливим завданням був вибір кількості факторів. В процесі проведення аналізу, поетапно виключалась певна кількість змінних, що мали незначні навантаження. За допомогою критерію каменистого осипу (Додаток З, рис. 3.1–3.6), сформовано 3 фактори, накопичений відсоток дисперсії яких складає 78,59,

що вказує на повну факторизацію (табл. 2.4). Підтвердженню доцільності кількості факторів є визначені власні значення, які більші за одиницю. Перший фактор має найвагомійший вклад до загальної дисперсії, який пояснює 43,44 % мінливості, тим самим другий та третій пояснюють 18,95 % та 16,20 % мінливості відповідно. Власні значення загальної дисперсії за кожним фактором свідчать про значний вплив на оцінювання ЕУДП досліджених підприємств.

Таблиця 2.4

### Власні значення факторів та їх вклад до загальної дисперсії

Фактор	Власне значення	Загальна дисперсія, %	Накопичена дисперсія
Перший	5,212581	43,43818	43,43818
Другий	2,273986	18,94988	62,38806
Третій	1,944406	16,20338	78,59144

Кожний фактор, за принципом значимості факторних навантажень (у табл. 2.5 вони виділені сірим кольором), об'єднали певні змінні та утворили складові.

Таблиця 2.5

### Значення факторних навантажень

Показник	Позначення	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Прибуток на 1 управлінського працівника, тис. грн./чол.	П1уп	0,912	0,004	0,161
Ефективність управління	Еу	0,817	-0,348	0,370
Коефіцієнт стабільності кадрів	Кск	0,293	-0,245	0,843
Рентабельність управлінської діяльності	Руд	0,928	-0,166	0,036
Продуктивність праці	Пп	-0,050	0,867	-0,018
Питома вага витрат на 1 управлінського працівника	Пвв1уп	-0,154	0,900	-0,127
Коефіцієнт управлінського навантаження	Кун	-0,152	-0,330	0,814
Показник інформаційної оснащеності	Піо	0,113	0,295	0,801
Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	Зопаувр	-0,110	0,906	-0,076
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кла	0,786	-0,161	0,217
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	Рна	0,738	-0,233	-0,243

## Продовження таблиці 2.5

Показник	Позначення	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Рентабельність підприємства (загальна рентабельність економічна)	Рп	0,750	0,038	0,081

Найбільш представницький фактор – перший фактор, який об'єднав більшість змінних, а саме: прибуток на 1 управлінського працівника (з навантаженням 0,912), ефективність управління (0,817), рентабельність управлінської діяльності (0,928). Ці змінні характеризують ефективність діяльності системи управління. Враховуючи те, що ефективність управлінської діяльності персоналу мають безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства, отже перший фактор доповнений таким показниками як коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,786), рентабельність необоротних активів (0,738), рентабельність підприємства (0,750), підкреслюючи тим самим взаємозалежність результатів діяльності підприємства та діяльності управлінського персоналу на підприємстві. Інтерпретуючи перший фактор, можна зазначити, що він відображає фінансово-економічну складову УДПП.

Інші змінні, які пов'язані з другим фактором, є змінними в ланцюжку виробничої діяльності підприємства промисловості. Цей фактор сформований показниками: продуктивність праці (0,867), та питома вага витрат на управління на 1 управлінського працівника (0,900), залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації (0,906), регулюючи які в процесі виробничої діяльності, можна досягти встановлених цілей.

Третій фактор пов'язаний з організаційно-комунікаційною діяльністю персоналу підприємства, сформований локальними індикаторами рівня ефективності УДПП: коефіцієнт стабільності кадрів (0,843), коефіцієнт управлінського навантаження (0,814) та показник інформаційної оснащеності (0,801). Таке об'єднання показників, відображають вплив організаційно-комунікаційного забезпечення на ефективність УДПП.

### Результати факторного аналізу

Фактори	Показники	Позначення		Назва складової
Фактор 1	Прибуток на 1 управлінського працівника, тис. грн./чол.	Пшуп	X1	Фінансово-економічна
	Ефективність управління	Еу	X2	
	Рентабельність управлінської діяльності	Руд	X4	
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кла	X18	
	Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	Рна	X26	
	Рентабельність підприємства (активів, виробництва, виробничого капіталу, загальна рентабельність економічна)	Рп	X27	
Фактор 2	Продуктивність праці	Пп	X3	Виробнича
	Питома вага витрат на 1 управлінського працівника	Пввшуп	X6	
	Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	Зопаувр	X17	
Фактор 3	Коефіцієнт стабільності кадрів	Кп	X7	Організаційно-комунікаційна
	Коефіцієнт управлінського навантаження	Кун	X11	
	Показник інформаційної оснащеності	Піо	X12	

Отже, факторний аналіз дозволив виділити три фактори, а саме фінансово-економічний, виробничий та організаційно-комунікаційний, які відображають ЕУДП досліджуваних підприємств за періоди 2012 – 2018 роки. Виділений фінансово-економічний фактор свідчить про формування системи матеріальної відповідальності УДПП. Виробничий фактор як результуючий чинник, формує систему матеріального заохочення УДПП. Виділений організаційно-комунікаційний фактор, в частині організаційного аспекту УДПП, визначає структуру апарату управління, її навантаження, в свою чергу, комунікаційний аспект характеризує рівень механізації управлінської праці, за допомогою якої відбувається своєчасність комунікацій. Виділений організаційно-комунікаційний фактор підтверджує важливість формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, як фактору успіху та конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб надати комплексну оцінку ефективності управлінської діяльності персоналу на досліджуваних підприємствах, пропонується узагальнити складові ефективності за допомогою таксономії. Поетапність реалізації інтегрального оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу на основі застосування таксономічного аналізу представлено у Додатку И. Перед розрахунком таксономічного показника, доцільно провести диференціацію показників за ознаками стимулятор чи дестимулятори. З метою забезпечення інформаційної односпрямованості показників, було виявлено, що всі показники є стимуляторами, про що свідчать позитивні значення факторних навантажень. За наведеними у додатку формулами, розраховуються інтегральні показники рівня за складовими та загальний інтегральний показник ефективності УДП за підприємствами та за роками, які представлений в табл. 2.7.

Відповідно до шкали Харінгтона, можна розподілити розраховані інтегральні показники за рівнем дуже низький [від 0 до 0,185]; низький (від 0,185 до 0,37]; середній (від 0,37 до 0,63]; високий (від 0,63 до 0,815]; дуже високий (від 0,815 до 1] відповідно, згідно шкалі Харінгтона, дуже високого рівня, високого рівня інтегрального показника за загальним інтегральним показником ЕУДПП не має.

Низький рівень інтегрального показника ЕУДПП спостерігається у підприємствах ПАТ «Харверст» (2012 – 2018 рр.), ПАТ «Світло Шахтаря» (2016 – 2017 рр.), ПАТ «Укрелектромаш» та ПАТ «Електромашина» (2014 – 2018 рр.), ПАТ «Південкабель» (2014 р.), ПАТ «Завод Фрунзе» (2014 – 2016 рр.), ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2012 – 2015, 2017 – 2018 рр.), ПАТ «ХАРП» (2012 – 2017 рр.) та ПАТ «Коннектор» (2012 – 2018 рр.). Якщо звернути увагу на складові, які утворилися завдяки використанню факторного аналізу, можна простежити низький рівень складової, яка характеризує організаційно-комунікаційний аспект ефективної управлінської діяльності персоналу підприємства. Середній рівень інтегрального показника спостерігається на підприємствах ПАТ «Світло Шахтаря» у 2012 – 2015,



2018 роках, ПАТ «Південкабель» 2012 – 2013 та 2015 – 2018 роках, ПАТ «Завод Фрунзе» 2012 – 2013 та 2017 – 2018 роках, ПАТ «Електромашина» – у 2012 – 2013 році, ПАТ «ХАРП» у 2018 році та ВАТ «Турбоатом» 2012 – 2018 роки (рис. 2.6 – 2.7, табл. 2.7 та Додатку 3 таблиці 3.3).

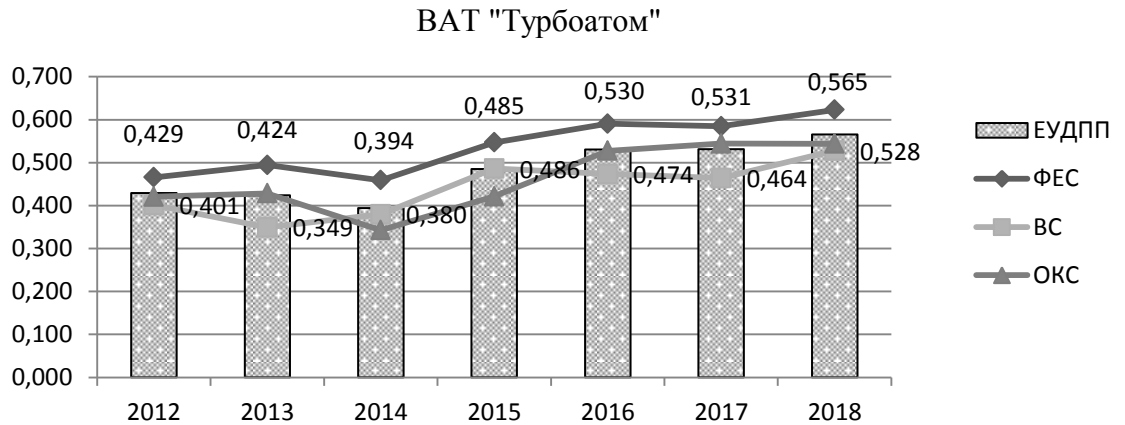


Рис. 2.6. Динаміка загального інтегрального показника та складових показників ефективності управлінської діяльності персоналу на підприємстві ВАТ «Турбоатом» за періоду 2012 – 2018 роки

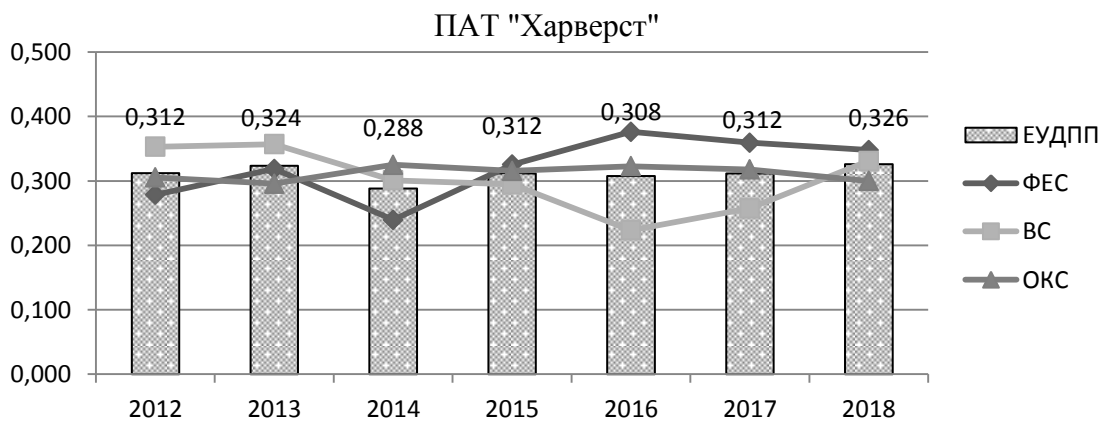


Рис. 2.7. Динаміка загального інтегрального показника та складових показників ефективності управлінської діяльності персоналу на підприємстві ПАТ «Харверст» за періоду 2012 – 2018 роки

Примітка. ЕУДПП – інтегральний показник ефективності управлінської діяльності персоналу; ФЕС – фінансово-економічна складова ЕУДПП; ОКС – організаційно-комунікаційна складова ЕУДПП; ВС – виробнича складова ЕУДПП

Загальна тенденція зростання ЕУДПП припадає, починаючи з 2015 – 2016 року для більшості підприємств, що вказує на те, що економічна криза, яка настигла підприємства у 2013 році, адаптуючись до нових ринкових умов, у більшості підприємств почалась вирівнюватися, починаючи з 2015 – 2016 років.

Таблиця 2.7

### Динаміка інтегральних показників оцінювання ЕУДПП

Підприємство	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Світло шахтаря»	0,401	0,391	0,379	0,376	0,364	0,300	0,416	↓	↓	↓	↓	↓	↑
ПАТ «Укрелектромаш»	0,371	0,398	0,349	0,345	0,363	0,287	0,182	↑	↓	↓	↑	↓	↓
ПАТ «Південкабель»	0,465	0,449	0,377	0,462	0,422	0,441	0,458	↓	↓	↑	↓	↓	↑
ПАТ «Електромашина»	0,403	0,391	0,269	0,300	0,313	0,293	0,250	↓	↓	↓	↓	↓	↓
ПАТ «Харверст»	0,312	0,324	0,288	0,312	0,308	0,312	0,326	↑	↓	↓	↓	↑	↑
ПАТ «Завод Фрунзе»	0,396	0,387	0,368	0,350	0,356	0,408	0,414	↓	↓	↑	↑	↑	↑
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,314	0,293	0,359	0,242	0,154	0,336	0,340	↓	↑	↓	↓	↑	↑
ВАТ «Турбоатом»	0,496	0,491	0,387	0,485	0,530	0,531	0,565	↓	↓	↑	↑	↑	↑
ПАТ «ХАРП»	0,330	0,319	0,269	0,278	0,293	0,272	0,374	↓	↓	↑	↑	↓	↑
ПАТ «Коннектор»	0,334	0,357	0,290	0,253	0,329	0,265	0,267	↑	↓	↓	↑	↓	↑

Примітки:

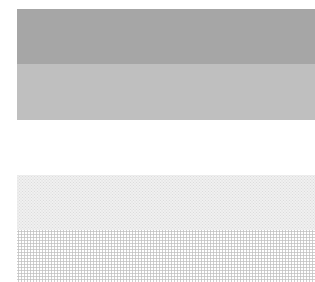
дуже низький рівень [0 – 0,185]

низький рівень (0,185 – 0,37]

середній рівень (0,37 – 0,63]

високий рівень (0,63 – 0,815]

дуже високий рівень (0,815 – 1]



Отже, за допомогою багатовимірного факторного аналізу, виділені складові свідчать про важливість як зовнішніх так і внутрішніх факторів впливу на ефективність УДПП. Зовнішній чинник впливу на ефективність УДПП визначається фінансово-економічним фактором, внутрішній чинник

об'єднує виділені виробничий та організаційно-комунікаційний фактор впливу на ЕУДПП. Розрахований інтегральний показник ефективності за складовими та загальний інтегральний показник ЕУДПП в динаміці за роками на підприємствах, що досліджуються, в більшості своєму мають низькі та середні показники. Аналіз свідчить, що виділений організаційно-комунікаційний фактор характеризується найнижчими показниками, які мають вплив на показник узагальнюючий інтегральний показник ЕУДПП.

Проведений аналіз свідчить про не позитивну тенденцію щодо ЕУДП досліджуваних підприємств, що зумовлює поглиблений аналіз організаційно-комунікаційного забезпечення УДПП, як основного фактору впливу на її ефективність.

## 2.2. Аналіз сучасного стану використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності персоналу промислових підприємств

В підрозділі 2.1 було зазначено про досвід промислової політики в ЄС, яке спрямовано на ефективне його здійснення, включаючи в себе інвестиції в інновації, ефективність використання ресурсів, нові технології і навички. Потрібно доповнити, що у квітні 2016 року політика індустріального ренесансу була доповнена Комунікацією під назвою «Оцифровка європейської промисловості – пожинати плоди цифрового єдиного ринку» (закінчення СОМ (2016) 180), в якому розглядається зростаючий слід цифрових технологій і їх потенціал впливу на промислову діяльність і окремі підприємства, вивчаючи можливості цифрових перетворень (наприклад, державних послуг) і усуваючи проблеми в таких областях, як фінансування, стандартизація ІКТ, великі дані або навички [276].

Найбільш значимі та масштабні тенденції сучасності – це процеси динамічного розвитку інфокомунікативних зв'язків, який прискорився на базі інформаційної революції і бурхливого розвитку комунікаційних технологій. Сучасні технології мають велике значення для вдосконалення управлінських процесів на підприємстві, які відіграють вирішальну роль в забезпеченні ефективної комунікації всередині підприємства – між рівнями управління, та його підрозділами, між співробітниками на рівні формальних та неформальних зв'язків, які визначають організаційно-професійну культуру, а також між підприємством та стейкхолдерами.

На сьогодні існує велика кількість досліджень щодо визначенні ролі інформаційно-комунікаційних технологій в діяльності підприємства. Питаннями визначення ролі та впровадження інфокомунікаційних технологій на підприємстві, її значення в діяльності управлінської персоналу, використання мережі Інтернет та її вплив на конкурентоспроможність підприємств вивчалися багатьма дослідниками такими вітчизняними та зарубіжними вченими як Н. Валькова, Н. Гринів, Р. Гутгарц, О. Значенко, Є. Івченко, М. Кадемія, Т. Куценко, Д. Терехов, Н. Фоміних та ін.

Поряд з тим, що існує значна кількість досліджень, що стосуються, визначення ролі інформаційно-комунікаційних технологій в різних сферах життєдіяльності, але недостатньо обґрунтовано, який вплив впровадження інформаційно-комунікативних технологій мають на ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства, зокрема підприємств машинобудівної галузі. На сьогодні, в Україні, розвиток сектору ІКТ є актуальним.

В умовах переходу до нової інформаційної економіки, першочерговим завданням для всіх країн світу це розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на всіх рівнях діяльності. Рівень конкурентоспроможності країни визначається саме рівнем розвинутого сектора ІКТ, оскільки саме інформаційні технології є визначальним

фактором ефективної діяльності підприємства та економіки взагалі, у довгостроковій перспективі.

Для того, щоб оцінити рівень розвитку ІКТ в країні, використовують комбінований показник – індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI:ICT Development Index), який містить у собі 11 показників, що утворюють одне контрольне значення (від 0 до 10). Такий показник розраховується за методикою Міжнародного союзу електрозв'язку (International Telecommunication Union), спеціалізованого підрозділу ООН, що визначає світові стандарти у сфері ІКТ. Індекс розроблений в 2007 році на основі 11 показників, якими Міжнародний союз електрозв'язку оперує в своїх оцінках розвитку ІКТ. Індекс зводить ці показники в єдиний критерій, який покликаний порівнювати досягнення країн світу у розвитку ІКТ та може бути використаний як інструмент для проведення порівняльного аналізу на глобальному, національному та регіональному рівнях. Ці показники стосуються доступу до ІКТ, використання ІКТ, а також навичок, тобто практичного знання цих технологій населенням країн, охоплених дослідженням. Автори дослідження підкреслюють, що рівень розвитку ІКТ сьогодні є одним з найбільш важливих показників економічного і соціального благополуччя держави. Організація публікує Індекс на регулярній основі, що дозволяє країнам стежити за змінами в тимчасовій динаміці (рис. 2.8) [273].

У 2017 – 2018 роках Ісландія очолила оновлений рейтинг країн за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій з показником 8,98 у 2017 році та 8,97 у 2018 році, опублікований Міжнародним союзом електрозв'язку (МСЕ). У трійку лідерів рейтингу також увійшли Південна Корея і Швейцарія – роком раніше ці країни зайняли в рейтингу перше і четверте місця відповідно, а Ісландія перебувала на другому місці. Слідом за Швейцарією в рейтингу розташувалися Данія, Великобританія, Гонконг, Нідерланди, Норвегія, Люксембург і Японія.

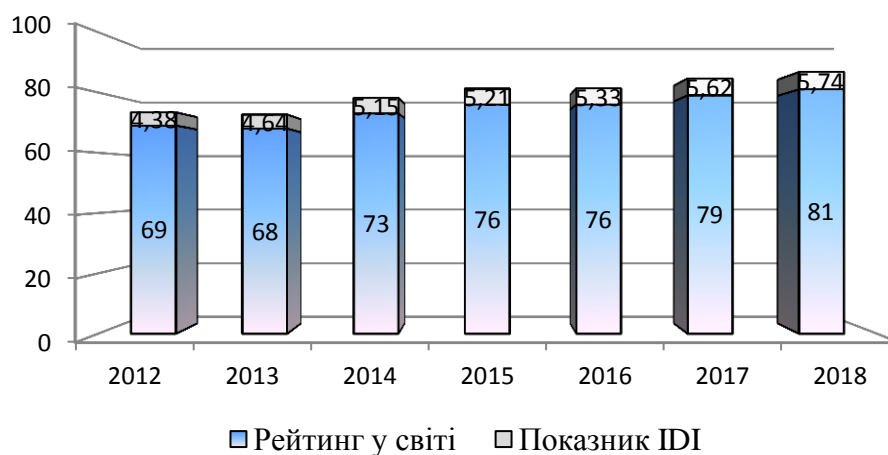


Рис. 2.8. Динаміка індексу розвитку ІКТ (IDI) України за період 2012 – 2018 рр.

Україна на сьогодні хоча і займає не лідируючі позиції, але, якщо звернути на рейтинг, яку вона займає у світі з динамікою поступового зниженням, все ж таки в країні робляться доволі значні кроки вперед на макрорівні в розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Так, однією із значимих подій в країні вважається запуск в Україні національного сегменту мережі інформаційно-маркетингових центрів (ІМЦ) країн СНД ([www.content.net.ua](http://www.content.net.ua)). Тепер знайти товари та послуги, отримати докладну інформацію про товари, послуги, підприємства та організації, знайти бізнес-партнерів, постачальників і покупців, отримати інформацію про нову продукцію, інвестиції, вигідні комерційні пропозиції, а також магазин, віртуальне підприємство або створити віртуальну спільноту – стає дуже просто: для цього не потрібен програміст та фінансові ресурси, а лише бажання та необхідне технічне забезпечення [50].

На сьогодні, запорука успішної діяльності підприємства – це ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій. Досить важливо, приділяти увагу розвитку комунікаційних технологій, за допомогою якої є можливість опрацьовувати велику кількість інформації, що надходить як з внутрішніх виробничих процесів, так і зовні.

Для визначення рівня використання інформаційно-комунікаційних технологій (далі ІКТ) на підприємствах, респондентами подається до Головного управління статистики звіт форми № 1-ІКТ (річна) (далі – форма) «Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 20\_\_ році». Показники форми гармонізовані із Регламентом Європейського Парламенту та Ради ЄС від 10.11.2015 № 2015/2003 стосовно статистики Співтовариства щодо інформаційного суспільства та запитальником Конференції Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку (далі – UNCTAD) з урахуванням структури та вмісту типової анкети Євросоюзу щодо використання ІКТ та електронної торгівлі на підприємствах [265].

Загальна інформація щодо використання комп'ютерної техніки, комп'ютерних мереж на підприємствах України, визначення напрямів електронного обміну даними та інші напрями дослідження використання ІКТ, дає змогу оцінити рівень ІКТ в країні, провести порівняльний аналіз за підприємствами, що досліджуються, та виявити зміни за роками.

Проведений аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах промисловості України протягом 2012 – 2018 років (табл. 2.8), виявив повільну динаміку зростання використання ІКТ на підприємствах країни. Починаючи з 2017 року, показник кількості підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет та показник кількості підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет для отримання інформації мали однакові показники, що свідчить про зрілість управлінців, тобто розуміння у необхідності впровадження організаційної системи ІКТ на підприємствах для комунікаційної взаємодії з метою своєчасного прийняття рішення (табл. 2.8 та рис. 2.9).

*Таблиця 2.8*

### **Використання ІКТ на підприємствах промисловості України**

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Кількість підприємств, які використовували комп'ютери, од.	11831	10278	9872	10035	9757	10458	10549

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Середня кількість працівників (уключаючи штатних та поза-штатних), що використовували комп'ютер, осіб	351070	301042	290042	306381	319045	320472	320470
Частка підприємств, які використовували комп'ютери, у % до загальної кількості підприємств, які взяли участь в обстеженні	90,5	91,8	92,8	94,8	95,1	96,8	96,7
Частка середньої кількості працівників (уключаючи штатних та позаштатних), які використовували комп'ютер, у % до середньої кількості працівників підприємства	20,3	21,2	22,5	24,6	24,9	25,7	26,2
Кількість підприємств, які мали доступ до мережі інтернет, од.	11309	10257	9631	9852	9591	10475	10549
Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет для отримання інформації	9326	6942	5073	5783	8550	10475	10549

Частка підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет відносно підприємств, що використовували комп'ютери протягом 2012 – 2018 років зростає повільними темпами та виросла з 95,59 % у 2012 році до 99,12 % у 2018 році (рис. 2.9).

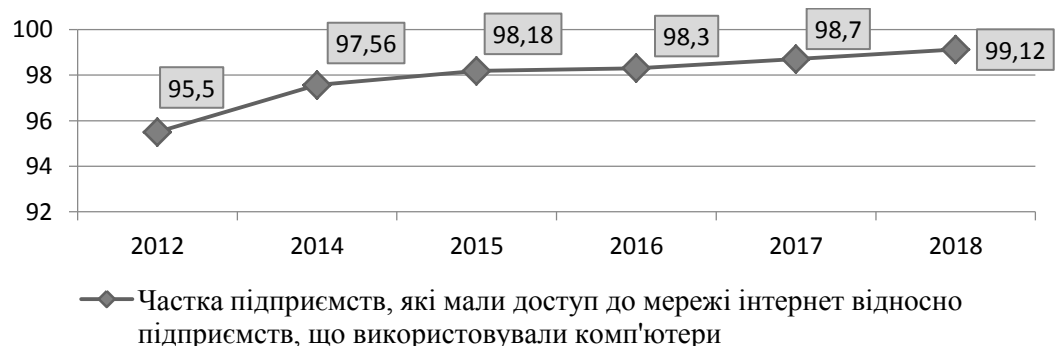


Рис. 2.9. Частка підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет відносно підприємств, що використовували комп'ютери за період 2012 – 2018 роки



Управлінська діяльність персоналу будь-якого підприємства все здебільшого залежить від його інформованості та здатності ефективно використовувати наявну інформацію. Перш ніж прийняти раціональне рішення, необхідно провести збір та ретельне вивчення інформації. Опрацювання великої кількості інформації, яка надійшла керівникові від співробітників, постачальників та інших зацікавлених осіб, неможливий без залучення спеціальних технічних засобів, до яких, насамперед, належить комп'ютер. Одним із значимих показників оцінки рівня ІКТ – це показник інформаційної оснащеності на підприємстві.

За даними статистичних спостережень нами було здійснено детальний аналіз форми № 1-ІКТ (використання інформаційно-комунікаційних технологій) (далі ІКТ) підприємствами машинобудівної галузі за період 2012 – 2018 роки [251] (Додаток К Таблиці К.1– К.3).

Проведений аналіз рівня використання ІКТ на підприємствах машинобудівної галузі України протягом 2012 – 2018 років свідчить про її різноманітність використання (рис. 2.10). З рисунку можна зробити висновки, що за періоди 2012 – 2018 роки мали різну тенденцію з приводу забезпечення комп'ютерною технікою на підприємствах. Вибудувана структура інформаційно-комунікаційного забезпечення передбачає відпрацьованість алгоритму обміну інформацією через наявність автоматизованої системи на підприємстві. Так, лідером по забезпеченню можна відзначити підприємство ВАТ «Турбоатом» з показником 0,449 у 2017 році та з тенденцією зростання показника 0,478 у 2018 році, ПАТ «Південкабель» з показниками 0,383 у 2017 році та 0,387 у 2018 році та ПАТ «ХАРП» з показником 0,377 у 2017 році та 0,392 у 2018 році. Дані підприємства увійшли до групи лідерів. Поясненню таких показників свідчить про ретельну організацію в сфері забезпечення технічними засобами.

Щодо інтерпретації рівня показника, відповідно шкалі Харінгтона, його значення у 2018 р. відповідає оцінці «середній» у підприємствах

ВАТ «Турбоатом» (0,478), ПАТ «Світло шахтаря» (0,375), ПАТ «Південкабель» (0,387), ПАТ «ХАРП» (0,392), ПАТ «Харверст» (0,371), ПАТ «Завод Фрунзе» (0,384). Значення показників оцінки «низькі», «дуже низькі» спостерігається у підприємств ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Електромашина» та ПАТ «Коннектор».

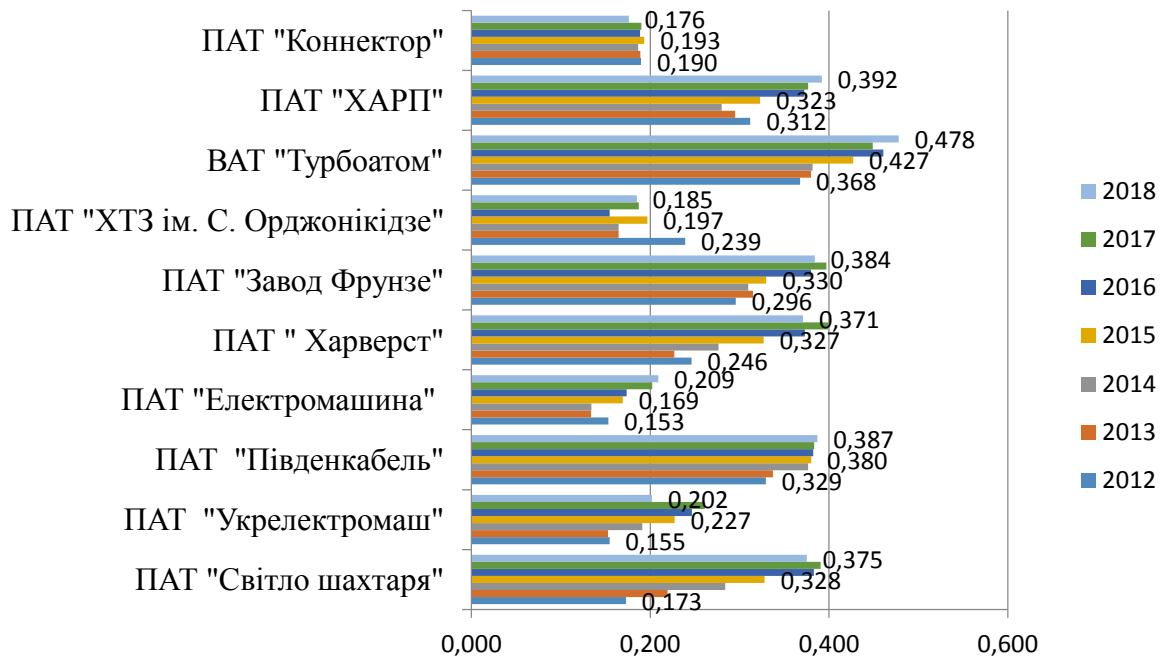
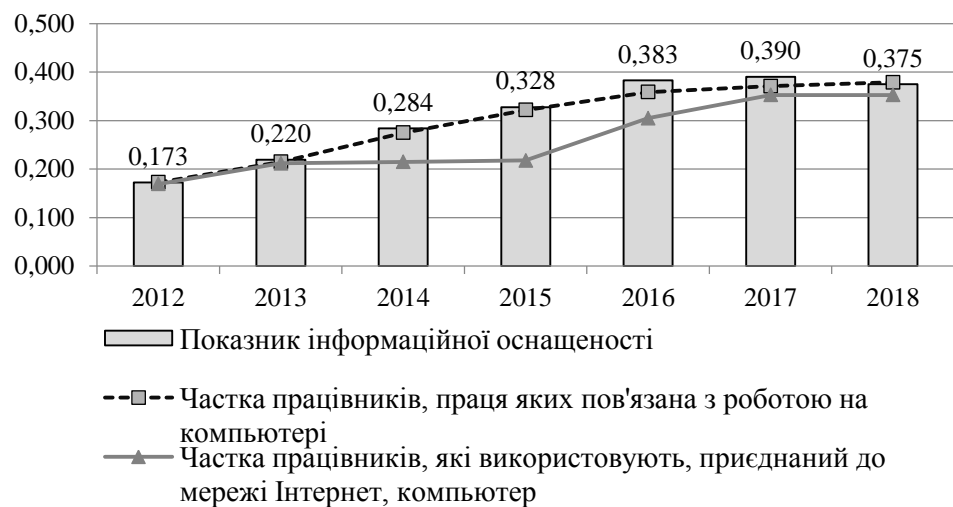


Рис. 2.10. Показник інформаційної оснащеності на підприємствах за періоди 2012 – 2018 роки

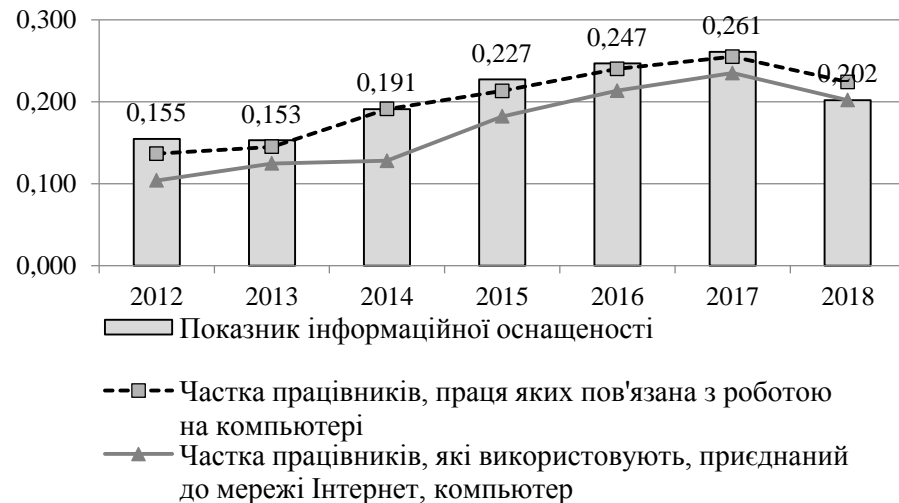
Поясненню таких показників є різноманітні фактори впливу на ефективність УДПП, наприклад: у ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», у 2016 року за причиною накладеного арешту та як наслідок, була призупинена діяльність, що наклала свій відбиток на всі фінансові та не фінансові показники.

Доцільним буде проаналізувати співвідношення показника частки персоналу підприємств, яка бере участь в комунікаційної взаємодії, використовуючи комп'ютер із доступом до мережі Інтернет, з показником часткою працівників, праця яких пов'язана з роботою на комп'ютері та показником інформаційної оснащеності на підприємствах (рис. 2.11).

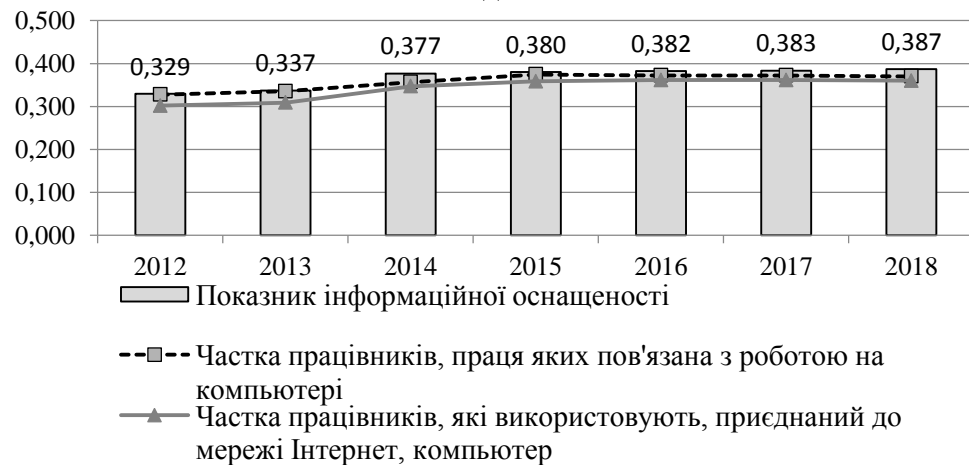
ПАТ "Світло Шахтаря"



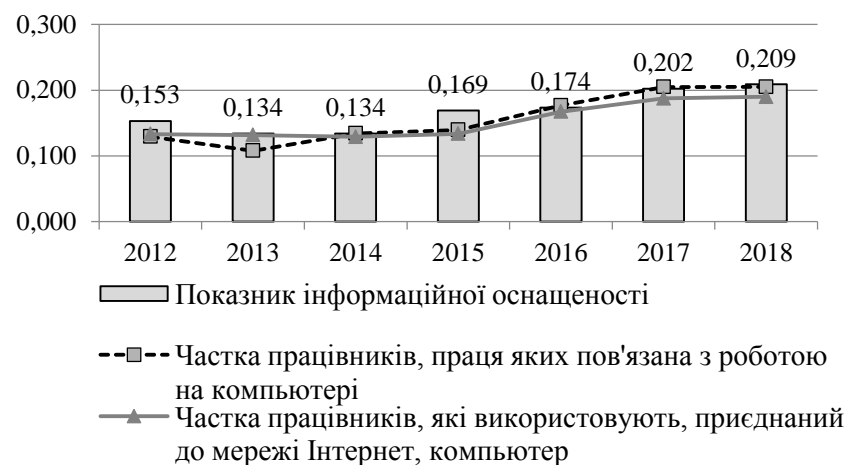
ПАТ "Укрелектромаш"



ПАТ "Південкабель"



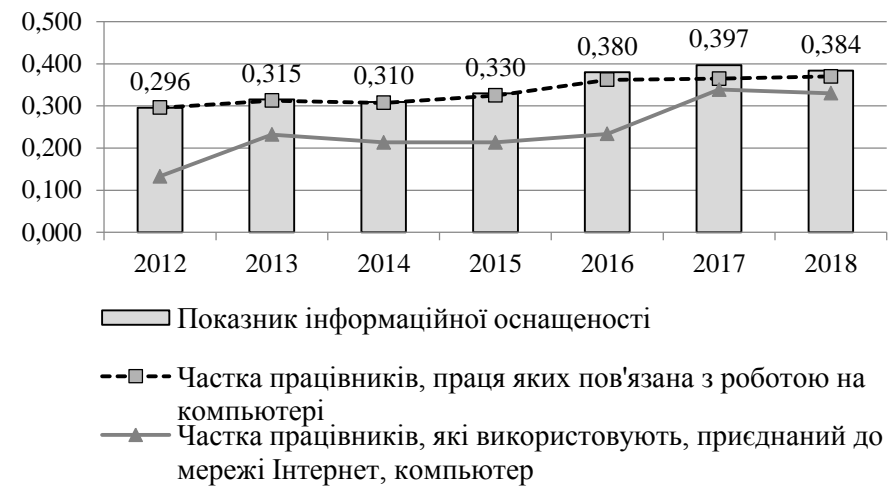
ПАТ "Електромашина"



ПАТ "Харверст"



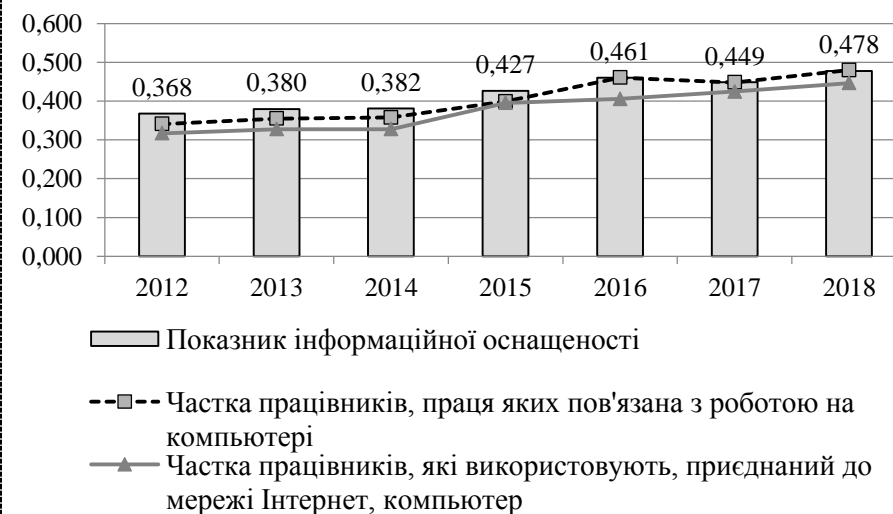
ПАТ "Завод Фрунзе"



ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"



ВАТ "Турбоатом"



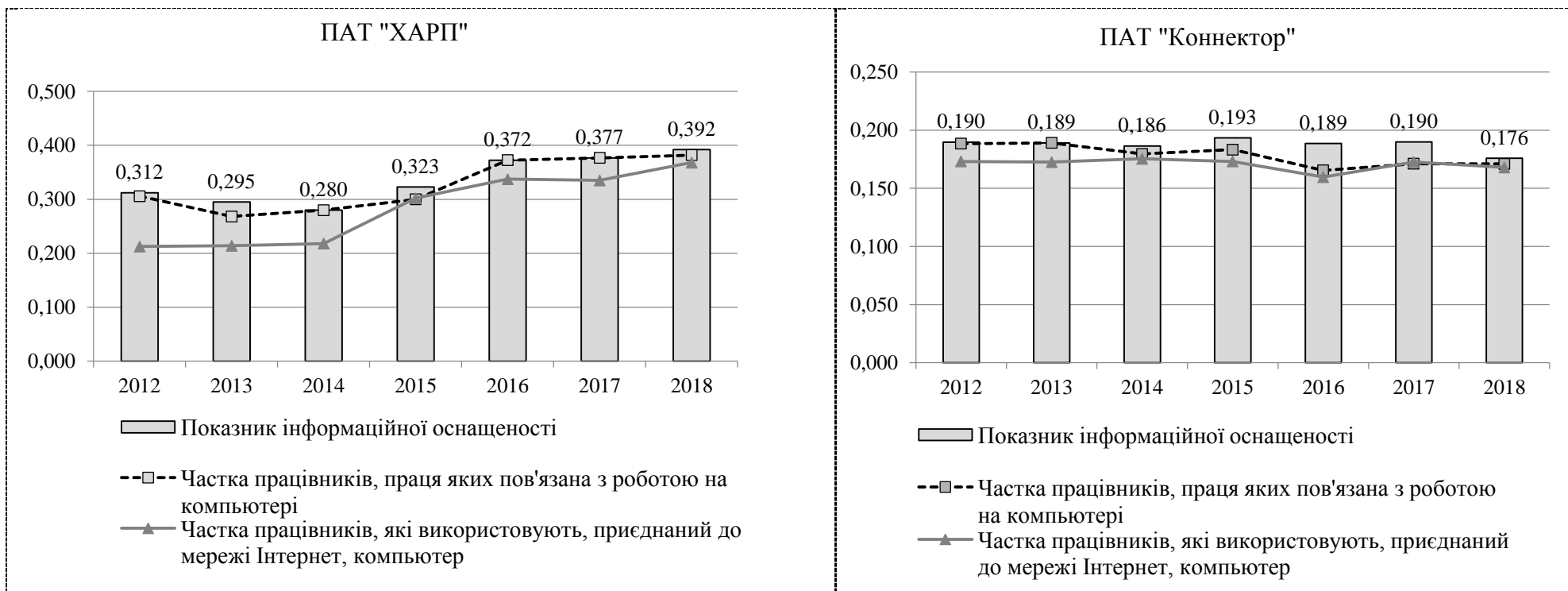


Рис. 2.11. Співвідношення показника частки працівників, які у своїй роботі використовували комп'ютер із доступом до мереж Інтернет з показником частка працівників, праця яких пов'язана з роботою на комп'ютері та показником інформаційної осначеності за період 2012 – 2018 роки

Аналіз таких показників, як інформаційна оснащеність та її доступ до інформаційних мереж дозволить оцінити не тільки сучасний стан – рівень інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах, які досліджуються, а також дозволить оцінити потенціал підприємства у здійсненні ефективної управлінської діяльності персоналу підприємств.

Якщо звернути саме на співвідношення даних показників, то можна зазначити, що за весь досліджений період на всіх підприємствах зберігається майже баланс між наявністю технічних засобів, окрім підприємств ПАТ «Світло Шахтаря», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Завод Фрунзе» та інші, що свідчить про розбалансованість в плануванні та прогнозуванні зазначених показників. Баланс між показниками свідчить про те, що частка працівників, праця яких пов'язана безпосередньо з інтелектуальною роботою на комп'ютері є активними учасниками в системі комунікаційної взаємодії, маючи як вертикальні комунікаційні зв'язки так і горизонтальні.

Ефективність управлінської діяльності персоналу, в контексті використання ІКТ, характеризується використанням бездротового доступу для своєї внутрішньої комп'ютерної мережі (наприклад, бездротова LAN), функціонуючої домашньої сторінки у внутрішній комп'ютерній мережі (Інтранет), Екстранет, а також наявність веб-сайту, який надає підприємствам не тільки можливість власного представлення в мережі Інтернет, а й в здійсненні таких дій як: реалізація продукції, пошук потенційних клієнтів, платежі он-лайн тощо.

Згідно статистичних даних (табл. 2.9 та рис. 2.11), починаючи з 2014 року, порівняно з 2012 роком кількість підприємств вдвічі збільшилось, які характеризуються використанням бездротового доступу для своєї внутрішньої комп'ютерної мережі LAN (Local Area Network).

## Аналіз використання підприємствами ІКТ

Характеристика	Роки	ПАТ «Світло шахтаря»	ПАТ «Укрелектромаш»	ПАТ Завод «Південкабель»	ПАТ «Електромашина»	ПАТ «Харверст»	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	ПАТ «ХТЗ»	ВАТ «Турбоатом»	ПАТ «ХАРП»	ПАТ «Коннектор»
Підприємство, яке мало бездротовий доступ для своєї внутрішньої комп'ютерної мережі (наприклад, бездротова LAN)	2012	+	-	+	-	-	+	-	-	-	-
	2013	+	-	+	+	+	+	-	+	-	-
	2014	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
	2015	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	2016	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
	2017	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	2018	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Підприємство з функціонуючою домашньою сторінкою у внутрішній комп'ютерній мережі (Інтранет)	2012	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	+	-	-	-	-	+	+	-	-
	2014	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-
	2015	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
	2016	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+
	2017	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+
	2018	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Підприємство, яке мало розширену внутрішню комп'ютерну мережу Екстранет, доступ до якого надано обмеженому колу партнерів підприємств	2012	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+
	2013	+	-	+	+	+	-	+	+	-	+
	2014	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+
	2015	+	+	+	-	-	+	-	+	-	+
	2016	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-
	2017	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
	2018	-	-	+	-	-	-	-	+	+	-

Таке стрімке прагнення до використання бездротової мережі пояснюється перевагами, які надають її використання. Виділяють слідуючи переваги об'єднання комп'ютерів до локальної мережі (рис. 2.12).

Впровадження бездротової мережі має безліч переваг та ґрунтується на таких принципах як:

зручність та мобільність – характеризується можливістю підключення до портативних пристроїв, що надає додаткову перевагу для управлінського персоналу взаємодіяти з працівниками віддалено та мати доступ до всієї інформації;



Рис. 2.12. Переваги використання на підприємстві бездротової мережі (наприклад, LAN)

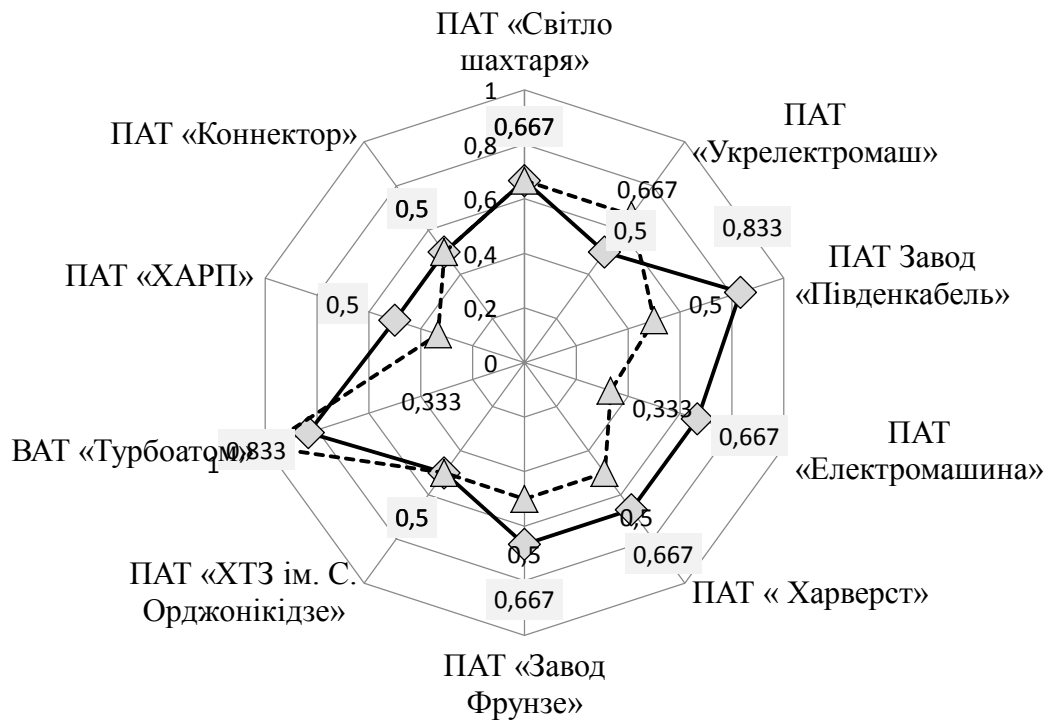
продуктивність – маючи централізований доступ до інформації, характеризується економією часу, що якісно впливає на своєчасне прийняття рішення;

безпека – надаючи доступ тільки через авторизацію користувача, характеризується надійним захистом;

ціна – характеризується мінімізацією витрат на утримання та впровадження мережі.

Ефективність організаційно-комунікаційного забезпечення УДП підприємств, що досліджуються залежить від наявності мережі Інтранет та Екстранет, що має своєю метою удосконалити комунікаційну взаємодію як всередині підприємства так і ззовні, забезпечити УДПП оперативним безпечним (без витоку інформації) зв'язком з персоналом та стейкхолдерами (рис. 2.13).





- ◆— Підприємство з функціонуючою домашньою сторінкою у внутрішній комп'ютерній мережі Інтранет 2018 рік
- △-- Підприємство, яке мало розширену внутрішню комп'ютерну мережу Екстранет, доступ до якого надано обмеженому колу партнерів підприємства 2018 рік

Рис. 2.13. Підприємства, які мали Інтранет та Екстранет у 2018 році

Внутрішня мережа Інтранет – це корпоративний кіберпростір для внутрішніх комунікацій, який забезпечує сумісне використання інформації. Використовуючи технології Інтернет, вона є приватною корпоративною мережею, завдяки якій підвищується комунікаційні взаємодії між співробітниками підприємства. Перевагою Інтранет є спрощена комунікаційна взаємодія. Вона забезпечує можливості для групової роботи шляхом електронної пошти, організація дискусійних груп робочих, включаючи аудіо та відео інформацію [254].

Центром Інтранет є веб-сайт, побудований на базі Інтернет-технологій і доступний з комп'ютера локальної мережі за допомогою стандартної програми Інтернету (Microsoft Internet Explorer, Mozilla). Такі веб-сайти, розміщені в локальній мережі підприємства і призначені для використання внутрішнього середовища, формують зону Інтранет.

Найбільш ефективним використання Інтранету є організація доступу через Інтранет як інтерфейс до різних інформаційних систем підприємства (електронна пошта, система обліку, база даних), перевагами яких є можливість розробки та підтримки його командою фахівців та можливість віддаленої роботи співробітниками підприємства.

Між мережами Інтранет та Екстранет практично не має різниці. Єдина різниця полягає в тому, що мережа Екстранет надає можливості не тільки мати корпоративний зв'язок між співробітниками, але й з постачальниками та споживачами та іншими стейкхолдерами. Це надає більш економію часу на комунікаційну взаємодію та прийняття рішення.

Можливості мережі Екстранет значно більше. Важливим моментом мережі Екстранет є ідентифікація користувача, що запобігає витоку інформації, а отже має серйозніше забезпечення безпекою. Зменшуючи витрати на здійснення комунікацій телефонними переговорами, дозволяє автоматизованій підготовці рахунків, їх відправленні, отримання рахунків в електронному вигляді.

Аналіз досліджуваних підприємств в контексті використання таких мереж показав, що використання внутрішніми мережевими зв'язками Інтранет підприємствами к 2017 року збільшилося, в порівнянні з розширеною зовнішньою мережею Екстранет. Такі підприємства як ПАТ «Світло Шахтаря», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Харверст» та ПАТ «Завод Фрунзе» мають доволі високі показники використання комп'ютерною мережею Інтранет. Явним лідером за використанням мережею Екстранет є ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Південкабель».

Комп'ютерні мережі Інтранет, Екстранет надають можливості для публікації мультимедійних текстів. Так технічна документація, каталоги продукції та інші новини можуть бути опубліковані через веб-сторінки та інші додатки.

Проведений аналіз використання веб-сайтів підприємствами машинобудування свідчить, що крім власного представлення, практично всі підприємства не використовували усі можливості веб-сайту в мережі Інтернет (табл. 2.10).

Найбільше підприємствами використання веб-сайту здійснювалося в основному для представлення каталогів та прейскурантів. Половина підприємств, які досліджуються, пропонують на власних веб-сайтах виготовлення продукції згідно з вимогами клієнта. Тільки ПАТ Завод «Південкабель» та ПАТ «Завод Фрунзе» надають можливість розміщення замовлень або бронювання в режимі он-лайн та можливість здійснення платежів он-лайн, що вказує на ефективність організаційної структури таких підприємств.

Таблиця 2.10

**Використання підприємствами власного веб-сайту, який функціонував у мережі Інтернет за період 2012 – 2018 роки**

Показники	Роки	ПАТ «Світло шахтаря»	ПАТ «Укрелектромаш»	ПАТ «Південкабель»	ПАТ «Електромашина»	ПАТ «Харверст»	ПАТ «Завод Фрунзе»	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ВАТ «Турбоатом»	ПАТ «ХАРП»	ПАТ «Коннектор»
Чи мало Ваше підприємство власний веб-сайт, який функціонував у мережі Інтернет упродовж року?	2012 – 2018	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
- каталоги продукції або прейскуранти	2012	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
	2013	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
	2014	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
	2015 – 2018	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
- пропозиції щодо можливості виготовляти продукцію згідно з вимогами клієнта або можливість для клієнтів самостійно розробляти дизайн продукції	2012	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+
	2013	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+
	2014	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-
	2015	-	-	+	-	-	+	+	+	-	+
	2016	-	-	+	-	-	+	+	+	-	+
	2017	+	-	+	-	-	+	+	+	-	-
2018	+	-	+	-	-	+	+	+	-	-	

Показники	Роки	ПАТ «Світло шахтаря»	ПАТ «Укрелектромаш»	ПАТ «Південкабель»	ПАТ «Електромашина»	ПАТ «Харверст»	ПАТ «Завод Фрунзе»	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ВАТ «Турбоагом»	ПАТ «ХАРП»	ПАТ «Коннектор»
- розміщення замовлень або бронювання в режимі он-лайн, (наприклад, функція «Додати в кошик»)	2012	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-
	2013	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2015	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-
	2016	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-
	2017	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-
	2018	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-
- платежі он-лайн	2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2016	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-
	2017	+	-	-	-	-	-	+	+	-	+
	2018	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+
- персоніфіковане інформаційне наповнення в рамках веб-сайту для постійних/ повторних клієнтів	2012 – 2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Аналіз використання підприємствами машинобудування ІКТ свідчить про низький рівень використання можливостей, які пропонуються сучасними технологіями. Причинами, на наш погляд, є по-перше – відсутність фінансових вкладень в модернізацію, провадження, сучасної системи ІКТ, і як слідство, слабка розвиненість мережевої інфраструктури вітчизняних підприємств; по-друге – це некомпетентність керівництва в сфері ІКТ, а також несучасність поглядів до здійснення певних операцій в мережі Інтернет.

На думку фахівців з інформаційних технологій впровадження корпоративних інформаційних систем таїть в собі виклик керівникам різних рівнів за рахунок зростання їх інформованості і зведення до мінімуму

невизначеності в прийнятті рішень, висуваючи на перший план компетентність і відповідальність.

Є. І. Івченко виділяє такі напрями щодо вирішення проблем у сфері використання сучасних ІКТ, як:

- розробка законодавчої бази та нормативно-правових документів, що забезпечить створення мережевої інфраструктури вітчизняного бізнесу;

- попри існуючий економічний стан, проводити інвестиційну політику спрямовану на підтримку національних виробників і розробників ІКТ (програмних, комп'ютерних, комунікаційних) та систем управління підприємствами, підтримка внутрішнього попиту (розвиток інфраструктури, забезпечення інформаційно-комунікаційними послугами, доступу до мережі Інтернет);

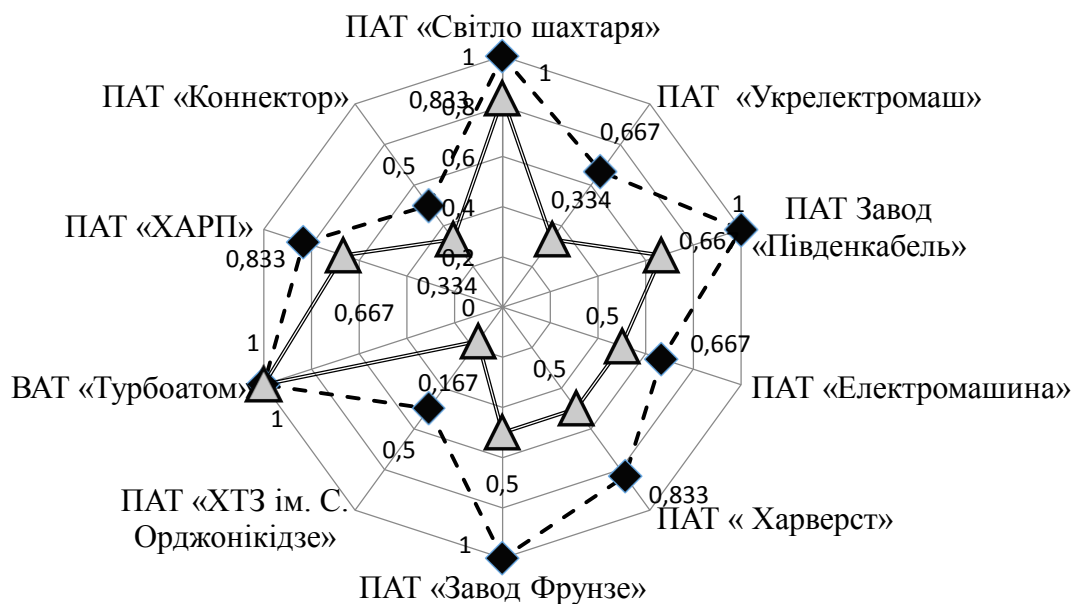
- модернізація підприємств (у першу чергу систем управління підприємствами), оптимізація витрат [90].

Д. Терехов відмічає, що прогрес у сфері управління практично неможливий без застосування інформаційних технологій. Адже інформаційні системи підприємства забезпечують інформаційну підтримку всіх управлінських процесів та служб підприємства, включаючи проектування, виробництво і збут продукції, фінансово-економічний аналіз, управління персоналом, маркетинг, супровід експлуатації виробів, поточне та перспективне планування [190].

Щодо проблем автоматизації управлінської діяльності виділяють дві причини: перша – негативне враження ставлення керівництва, від попередніх систем такого роду в формі АСУ. Друга – недостатня професійна компетентність персоналу управлінської ланки в питаннях використання комп'ютерних технологій. В результаті співробітники кадрових служб практично не беруть участь в процесі створення програмних продуктів і тому далеко не завжди бувають задоволені можливостями програм такого класу, наявних на ринку. Крім того, практичне впровадження пакетів часто

гальмується невідповідністю комп'ютерної оснащеності підприємств і вимог, що пред'являються до неї з боку пакетів [68].

Раніше було відзначено, що перевагою бездротового мережевого зв'язку є можливість підключення портативних пристроїв. Рівень оптимізаційної мобільності показує показник частки працівників, які використовують портативні пристрої для використання бізнесу, які підключені до мережі Інтернет за допомогою мобільних телефонних мереж (рис. 2.14). Портативні пристрої це мініатюрні портативні комп'ютери, які мають мобільне програмне забезпечення, комунікаційні можливості яких є здатність підключатися до бездротових мереж.



- ◆ - Підприємство, яке мало бездротовий доступ для своєї внутрішньої комп'ютерної мережі ( бездротова LAN), 2018 рік
- ▲— Підприємство, яке використовує для своєї роботи широкосмугове мобільне з'єднання з мережею Інтернет за допомогою портативних пристроїв, 2018 рік

Рис. 2.14. Підприємство, яке використовує для своєї роботи широкосмугове мобільне з'єднання з мережею Інтернет за допомогою портативних пристроїв у співвідношенні з наявністю бездротового доступу для своєї внутрішньої комп'ютерної мережі (LAN) у 2018 році

З рисунку можна відзначити, що найкращий показник використання ресурсів з точки зору необхідної координації роботи на відстані за допомогою портативних пристроїв у підприємств у ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Світло Шахтаря». Середні показники мають такі підприємства: ПАТ «Південкабель», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод Фрунзе». Якщо враховувати чисельність працівників, зайнятих розумовою працею, має доволі оптимальне, порівняно з іншими підприємствами співвідношення, що портативними пристроями наділені не тільки управлінці, а й керівники підрозділів, які також можуть віддалено, маючи на увазі знаходячись поза підприємством, мати повний зв'язок з виробничими процесом на підприємстві.

Найгірші показники у підприємств ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Електромашина» та ПАТ «Коннектор». Це свідчить, про неефективні комунікаційні зв'язки, де тільки керівники вищої ланки використовують портативні мобільні пристрої для бізнесу, підключені до мережі Інтернет. Це також свідчить про низький рівень довіри до керівників підрозділів, що є слідством неефективної комунікаційної взаємодії.

Стосовно показника наявності бездротового доступу для своєї внутрішньої комп'ютерної мережі (LAN) ситуація більш налагоджена порівняно з попереднім показником. Використання бездротового доступу досліджені підприємства мають середній та високий рівень, що свідчить про мобільність робочих місць в процесі виробництва всередині підприємства.

Тенденція прискореної комп'ютеризації управлінської діяльності персоналу підприємств призводить до пошуку новітніх форм інформаційної взаємодії між управлінським персоналом та виробничими підрозділами підприємства. Така взаємодія утворює інформаційну інфраструктуру, до якої входить взаємопов'язані елементи цієї системи, а саме: сукупна база даних, технічне обладнання, новітні технології – програмне забезпечення; персонал, який бере участь в комунікаційній взаємодії.

Сучасні реалії демонструють новітнє ставлення науки до організаційно-комунікаційного забезпечення діяльності окремих

підприємств, професійному розвитку керівників підприємства, їх забезпеченню ІКТ задля ефективного функціонування усіх підрозділів підприємства. Використання можливостей сучасних ІКТ, в умовах інтенсифікації виробництва на підприємстві та розвитку ринкових відносин є одним з найбільш важливих елементів ефективної управлінської діяльності персоналу підприємства.

В умовах зростання складності виробничих процесів, ефективність функціонування організаційної структури управління багато в чому залежить від рівня оснащеності управлінського процесу технічними засобами. Проведене дослідження на підприємствах машинобудівної галузі Харківської області на предмет використання інформаційно-комунікаційних технологій, інформація щодо даних підприємств, яка була надана Головним управлінням статистики у Харківській області, дозволила зробити висновок, що сучасний рівень технічної оснащеності підприємств управління не забезпечує своєчасного отримання та обробки повної і достовірної інформації про стан усіх процесів виробництва та діяльності окремих не виробничих підрозділів на підприємстві.

### 2.3. Методичний підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств

На сьогодні успішне функціонування і економічне зростання кожного промислового підприємства тісно пов'язано з ефективністю здійснення управлінської діяльності персоналу. Забезпечення управлінської діяльності персоналу гарантує підприємству значні переваги і підвищує прибутковість його діяльності. У свою чергу, в умовах активного розвитку сучасного інформаційного простору вимагає використання сучасних прогресивних підходів до розробки системи організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Враховуючи це, для коректного виявлення



проблем забезпечення управлінської діяльності персоналу на підприємствах та комплексної розробки заходів з підвищення її ефективності важливим завданням стає оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств.

Напрацювання у сфері аналізу управлінської діяльності персоналу представлені переважно в контексті оцінки її ефективності, при цьому зарубіжні вчені акцентують вагу на оцінці прибутковості власного капіталу, інвестицій, активів, рентабельності реалізації продукції з використанням таких систем показників, як ROI, CFROI, ROA, EWA тощо, а вітчизняні науковці – аналізують показники потенціалу розвитку, стійкості поточної діяльності, показники ефективності використання праці, показники ресурсної забезпеченості тощо. Незважаючи на багатоаспектність існуючих науково-прикладних досліджень, питання оцінки саме організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах залишаються відкритими для вирішення. У зв'язку з цим, у роботі запропоновано методичний підхід щодо оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств, схема якого представлена на рис. 2.16.

Першим та надважливим етапом запропонованого методичного підходу є аналіз теоретико-методичних підходів до оцінювання управлінської діяльності персоналу та найчастіше аналізовану інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту підприємства, що пояснюється відсутністю комплексного та дієвого підходу щодо оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Грунтовний аналіз підходів до оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства було здійснено у підрозділі 2.1. Що стосується організаційно-комунікаційного забезпечення УДП підприємства, то на сьогодні існує невелика кількість методик щодо оцінювання. Аналіз методик дозволив виділити поширені теоретико-методичні підходи до

оцінювання, які стосуються інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту підприємства, узагальнення яких подано на рис. 2.15.

Необхідно акцентувати увагу, проаналізовані методики оцінки інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту мають як свої недоліки, так і переваги.

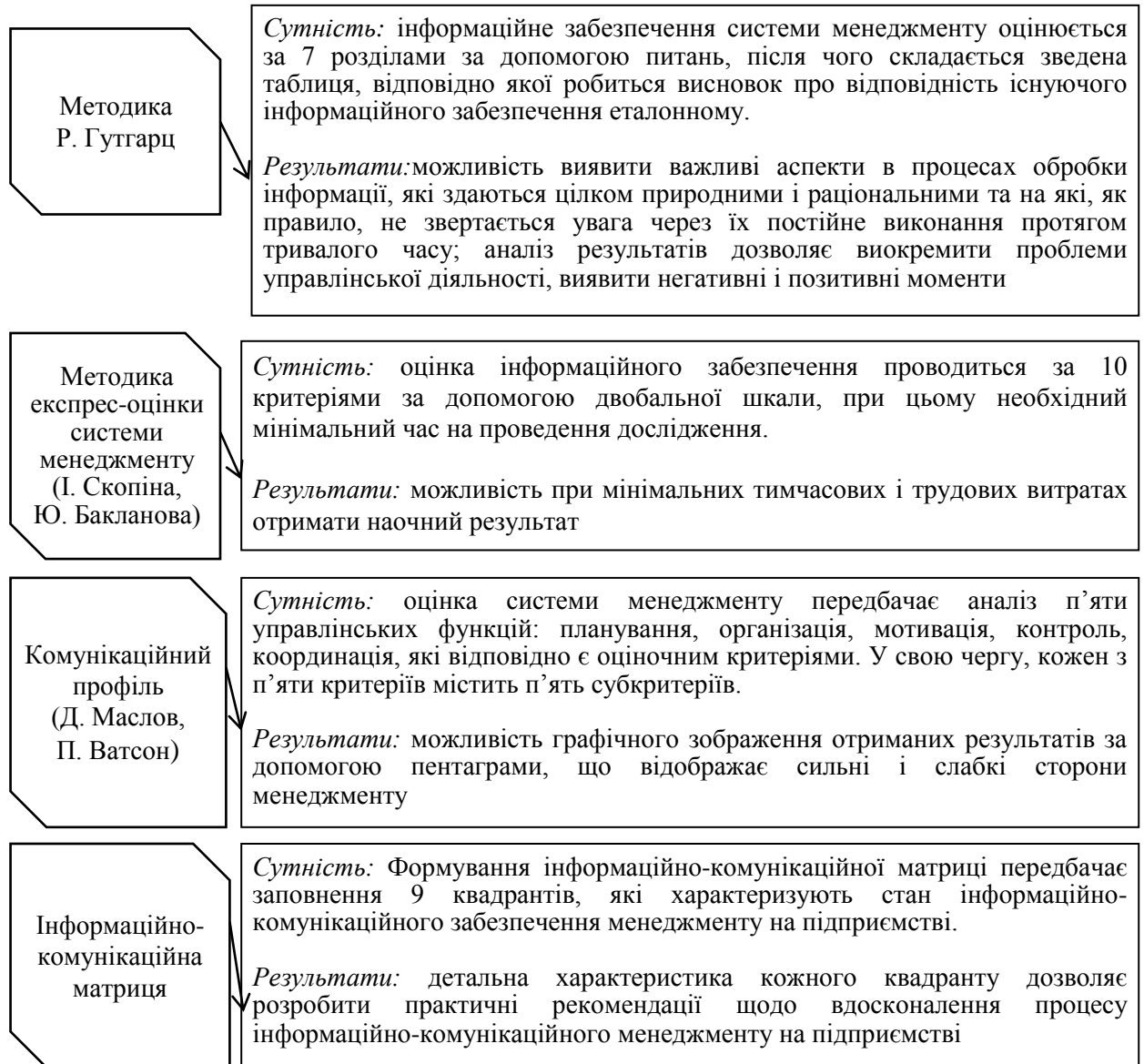


Рис. 2.15. Теоретико-методичні підходи до оцінювання інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту підприємства

(узагальнено на основі [23; 154; 248])

Тому визначити найбільш оптимальну з них неможливо без додаткового їх порівняння за такими критеріями, як: комплексність оцінки,

простота застосування, витрати на проведення оцінки, достовірність отриманих результатів, наявність загальних рекомендацій щодо поліпшення стану управління, наочність отриманих результатів.

Відносно достовірності отриманих результатів, то найбільший суб'єктивний характер має методика експрес-оцінки менеджменту, адже існує можливість неоднозначної відповіді на деякі запитання опитувальника. Наочність отриманих результатів є високою у всіх підходів, окрім методики Р. Гутгарц.

Найбільш комплексною з точки зору оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення УДПП є інформаційно-комунікаційна матриця. Що стосується простоти застосування на підприємстві, то цьому критерію відповідають всі зазначені методики. Щодо наявності загальних рекомендацій стосовно поліпшення стану управління, то цьому критерію відповідає комунікаційний профіль та інформаційно-комунікаційна матриця.

Важливим етапом запропонованого методичного підходу до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства є обґрунтування та визначення показників. З цією метою у роботі здійснено ґрунтовний аналіз та теоретичне узагальнення існуючих показників оцінювання ОКЗУДПП, які запропоновані зарубіжними та вітчизняними вченими, у розрізі складових її забезпечення.

Наступним етапом є вибір переліку показників, що відповідають певній складовій управлінської діяльності персоналу та рівню забезпечення. Беручи до уваги багатоаспектність забезпечення управлінської діяльності персоналу, доцільно виокремити показники за такими складовими, які обґрунтовано у розділі 1:

показники кадрового забезпечення управлінської діяльності персоналу відображають оптимальність організаційної структури та якість організаційної роботи з персоналом в напрямку підтримки їх професійного розвитку;

показники документаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу визначають те, наскільки правильно оформлені управлінські

документи та задіяні сучасні інформаційні технології для підготовки відповідної документації;

показники інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу свідчать про фактичне використання інформаційно-комунікаційних потоків для формування аналітичної, довідкової, патентної, технічної, рекламної інформації на підприємстві;

показники техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу – такі, що визначають рівень використання сучасних технологій щодо обміну інформацією та якість автоматизації робочих місць.

Розподілення обґрунтованих для аналізу показників в контексті зазначених складових запропоновано здійснювати за допомогою експертної оцінки. Враховуючи ці висновки, в роботі обґрунтовано застосування матричного підходу щодо групування промислових підприємств після проведеної інтегральної оцінки організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Найбільш витратним за часом в контексті оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення УДПП є формування організаційно-комунікаційної матриці, але незважаючи на це, на виході отримується достовірна та об'єктивна інформація. Враховуючи ці висновки, в роботі обґрунтовано застосування матричного підходу щодо групування промислових підприємств після проведеної інтегральної оцінки організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Кадрове забезпечення управлінської діяльності персоналу відіграє провідну роль у наповненні організаційної структури підприємства висококваліфікованими добросовісними кадрами задля надання можливості його результативного функціонування.

Воно сприяє максимально ефективному використанню інтелектуального потенціалу персоналу підприємства, забезпеченню якісної системи прийому та розстановки кадрів, стимулюванню їх професійного зростання.



Рис. 2.16. Схема реалізації методичного підходу до оцінювання ОКЗУДПП

З огляду на це й враховуючи проведений експертний аналіз та узагальнення показників оцінки кадрового забезпечення, до головних показників даної складової організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу увійшли: частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства; рівень забезпеченості підприємства кадрами; частка фахівців у сфері інформаційно–комунікаційних технологій; частка керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію; частка персоналу, зайнятого в НДДКР.

Врахування показника рівня забезпеченості підприємства кадрами пояснюється врахуванням важливої умови кадрового забезпечення підприємства – наявності необхідної кількості працівників з визначеними кваліфікаційними характеристиками.

Необхідно також зазначити, що на сьогодні кадрова політика в усіх сферах управлінської діяльності більшості підприємств потребує зміни принципу формування керівних кадрів з урахуванням принципу компетентності та професіоналізму, тому важливими показниками в розрізі її оцінки також визначені: частка фахівців у сфері інформаційно–комунікаційних технологій; частка керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію; частка персоналу, зайнятого в НДДКР; частка працівників, що мають вищу освіту.

Дослідження наступної складової організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, а саме документаційної, не можливе без детального аналізу форми № 1-ІКТ (використання інформаційно–комунікаційних технологій на підприємстві), внутрішньої документації підприємства та використання спеціально розроблених анкет.

Необхідно акцентувати увагу, що організація управлінської діяльності персоналу на підприємстві та відповідного документообігу є взаємозалежними процесами. Тому оцінка рівня документаційного забезпечення дозволить виявити резерви підвищення ефективності управлінської діяльності завдяки визначенню наявного стану упорядкованості документообігу, бо саме

недосконалий та непродуманий процес документообігу на підприємстві гальмує власне управлінський процес (на передавання документів з одного відділу до іншого витрачається в кілька разів більше часу, ніж на роботу з ними). Окрім цього аналіз річного обсягу документообігу на підприємстві дозволить: коректно визначити ступінь завантаженості структурних підрозділів; проаналізувати ступінь завантаженості роботою з документами; перевірити відповідність наявної чисельності служби документаційного забезпечення управління нормативній; розрахувати необхідну чисельність персоналу відділу діловодства на підприємстві та дослідити ефективність застосування інструментів автоматизації діловодства; виявити рівень впровадження системи електронного документообігу тощо. Детальна схема вибору організаційної форми відділу діловодства в залежності від обсягу документообігу представлена в Додатку Л таблиці Л.3.

Під інформаційно-комунікаційним забезпеченням розуміється, в першу чергу, сукупність, способів, механізмів і алгоритмів роботи з інформацією в процесі управлінської діяльності персоналу, тому цілком логічним та доцільним є віднесення таких показників, як: коефіцієнт забезпеченості персоналу засобами комунікацій; коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази; частка працівників, які використовують комп'ютер у роботі; коефіцієнт своєчасності комунікації; наявність у підприємства власного функціонуючого веб-сайту.

Важливою складовою комунікаційного забезпечення є техніко-технологічне, яке невід'ємно пов'язано з інноваційним розвитком підприємства та сприяє оновленню виробництва шляхом реконструкції підприємства та його технічного переозброєння. До показників оцінки техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу було віднесено коефіцієнт впровадження нових технологій, коефіцієнт наукомісткості, коефіцієнт оновлення обчислювальної техніки, технічну озброєність праці та наукоозброєність праці.

Таким чином, в результаті проведеної експертної оцінки було отримано наступну систему первісних показників оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства в розрізі чотирьох складових, яка представлена в табл. 2.11.

Визначення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (ОКЗУДП) за відповідними складовими є наступним етапом запропонованого методичного підходу.

Джерелами для розрахунку зазначених показників є:

інформація Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [207], де представлена річна фінансова звітність підприємства (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо);

звітні дані промислових підприємств Харківської області, серед яких такі форми: № 1-ІКТ (використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах), № 1-ПВ (звіт з праці), № 6-ПВ (звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання), № 7-ПВ (звіт про заробітну плату за професіями окремих працівників).

Оскільки складові забезпечення управлінської діяльності персоналу у кількісному виразі відображено через систему часткових показників, то застосування інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, на думку дисертанта, дозволить всебічно, з одного боку, та більш структуровано – з іншого, діагностувати причини динаміки як організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, так і його складових.

Зазначимо, що в якості методу згортання первісних показників (характеристик об'єкта дослідження) запропоновано метод таксономії [155].

Поетапність процесу інтегрального оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, що ґрунтується на методі таксономії [155], представлена в Додатку И, рис. И.1.

Зазначимо, що перед проведенням таксономічного аналізу було окреслені дві важливі умови щодо застосування вихідної інформації



Таблиця 2.11

## Показники оцінки рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу

Організаційне забезпечення		Комунікаційне забезпечення	
Кадрове забезпечення	Документаційне забезпечення	Інформаційно-комунікаційне забезпечення	Техніко-технологічне забезпечення
<i>передбачає</i> наповнення організаційної структури підприємства висококваліфікованими кадрами; <i>включає</i> організаційну роботу з персоналом та підтримання їх професійного зростання та розвитку	<i>передбачає</i> оформлення управлінських документів з урахуванням сучасних інформаційних технологій; <i>включає</i> підготовку організаційно-розпорядчої, довідково-інформаційної та кадрово-договірної документації	<i>передбачає</i> реалізацію інформаційно-комунікаційних потоків на підприємстві; <i>включає</i> створення довідкової, патентної, аналітичної, технічної, рекламної інформації	<i>передбачає</i> забезпечення автоматизації робочих місць; <i>включає</i> використання сучасних технологій щодо обміну інформацією з метою нівелювання комунікаційних складнощів на підприємстві
1. Частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства. 2. Рівень забезпеченості підприємства кадрами. 3. Частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій 4. Частка керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію. 5. Частка персоналу, зайнятого в НДДКР	1. Коефіцієнт інформатизації документообігу. 2. Річний обсяг документообігу. 3. Відношення кількості електронних документів до кількості паперових документів. 4. Показник відповідності оформлення документів чинним правилам і вимогам. 5. Показник відповідності реєстраційних архівних документів чинним інструкціям	1. Коефіцієнт забезпеченості персоналу засобами комунікацій 2. Коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази 3. Частка працівників, які використовують комп'ютер у роботі 4. Коефіцієнт своєчасності комунікацій 5. Наявність у підприємства власного функціонуючого веб-сайту	1. Коефіцієнт впровадження нових технологій 2. Технічна озброєність праці 3. Коефіцієнт наукомісткості 4. Наукоозброєність праці 5. Коефіцієнт оновлення обчислювальної техніки

для визначення рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу: 1) через наявність абсолютних показників з різними одиницями виміру вихідних даних обґрунтовано важливість проведення процедури стандартизації показників; 2) з метою коректного порівняння часткових індикаторів та інтегрального показника еталонне значення (максимальне, мінімальне або нормативне) доцільно обирати за кожним показником в розрізі досліджуваних підприємств.

Отже, структура інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу з зазначенням показників-стимуляторів (С), показників-дестимуляторів (Д) та показників-номінаторів (Н) представлена на рис. 2.17.



Рис. 2.17. Структура інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу






Після реалізації етапів інтегрального оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на основі застосування таксономічного аналізу в системі Microsoft Excel 10 (додаток Е) отримано значення інтегрального та часткових показників, динаміку яких подано в табл. 2.12 та на рис. 2.18, 2.19.

Таблиця 2.12

**Аналіз динаміки рівня інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах за роками**

№	Підприємство	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Середнє значення за 2012 – 2018 рр.
1	ПАТ «Світло шахтаря»	0,330	0,305	0,350	0,346	0,352	0,341	0,591	0,370
2	ПАТ «Укрелектромаш»	0,214	0,233	0,188	0,232	0,193	0,206	0,154	0,217
3	ПАТ «Південкабель»	0,356	0,353	0,325	0,304	0,381	0,352	0,585	0,396
4	ПАТ «Електромашина»	0,140	0,182	0,201	0,177	0,206	0,218	0,235	0,188
5	ПАТ «Харверст»	0,341	0,329	0,313	0,278	0,304	0,349	0,356	0,310
6	ПАТ «Завод Фрунзе»	0,286	0,310	0,253	0,253	0,309	0,317	0,327	0,294
7	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,245	0,220	0,200	0,232	0,273	0,241	0,292	0,243
8	ВАТ «Турбоатом»	0,320	0,292	0,300	0,304	0,293	0,379	0,679	0,363
9	ПАТ «ХАРП»	0,225	0,198	0,203	0,225	0,302	0,315	0,439	0,278
10	ПАТ «Коннектор»	0,195	0,184	0,168	0,150	0,178	0,166	0,186	0,175
	Середнє значення за підприємствами	0,265	0,261	0,255	0,255	0,307	0,311	0,333	

Примітки:

	– дуже низький рівень [0 – 0,185]
	– низький рівень (0,185 – 0,37]
	– середній рівень (0,37 – 0,63]
	– високий рівень (0,63 – 0,815]
	– дуже високий рівень (0,815 – 1]

Необхідно акцентувати увагу на тому, що кількісне значення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу буде мати оцінку в інтервалі від 0 до 1,

яку відповідно до шкали Харінгтона [17] доцільно розподілити таким чином: дуже низький (від 0 до 0,185); низький (від 0,185 до 0,37); середній (від 0,37 до 0,63); високий (від 0,63 до 0,815); дуже високий (від 0,815 до 1).

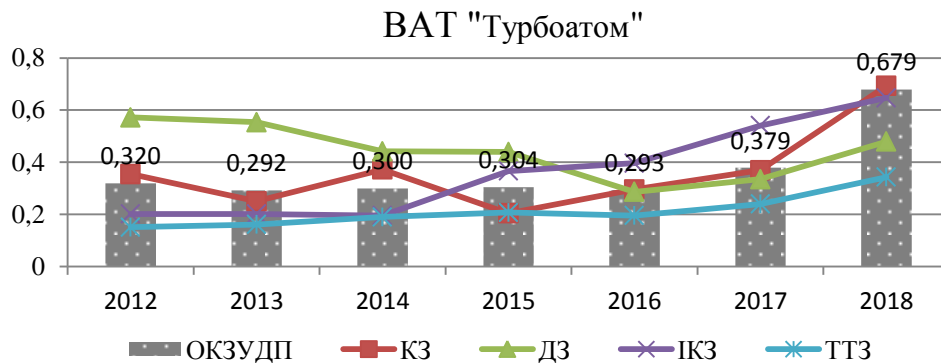


Рис. 2.18. Динаміка інтегрального та часткових показників організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на підприємстві ВАТ «Турбоатом»

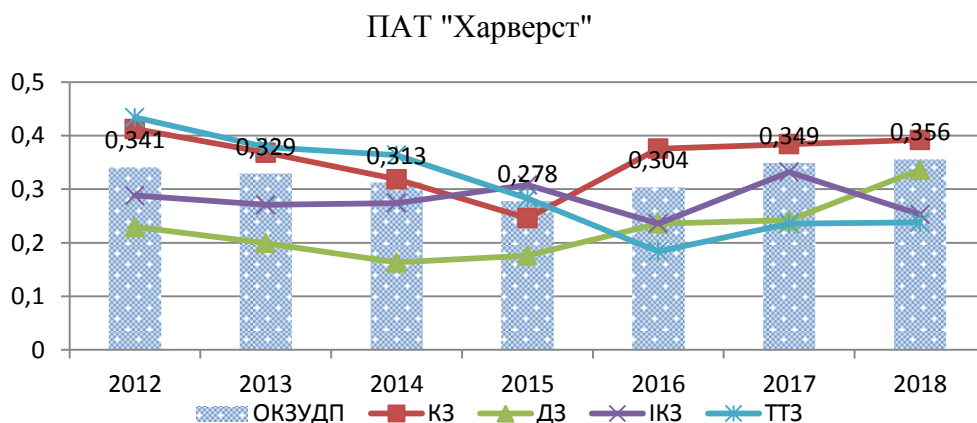


Рис. 2.19. Динаміка інтегрального та часткових показників організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на підприємстві ПАТ «Харверст»

Примітка. ШОКЗУДП – інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; РКЗУДП – рівень кадрового забезпечення управлінської діяльності персоналу; РДЗУДП – рівень документаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; РІКЗУДП – рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; РТТЗУДП – рівень техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Для узагальненого оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу за аналізований період, представимо динаміку середніх значень інтегрального індикатора (ІІ) у графічному вигляді (рис. 2.20). Зазначимо, що для побудови лінії тренду було використано поліноміальну апроксимацію, що пояснюється необхідністю опису великої сукупності даних, які поперемінно зростають та зменшуються.

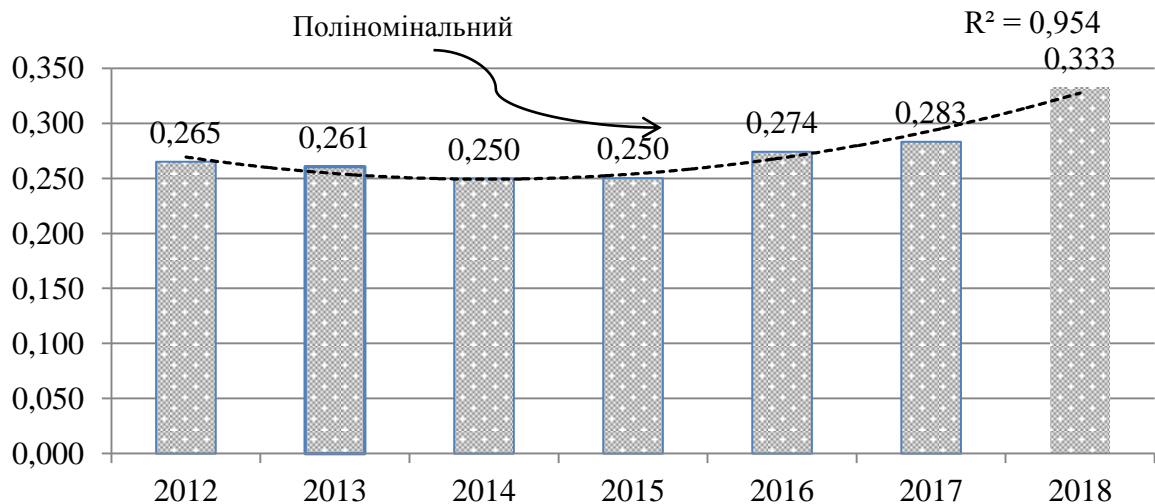


Рис. 2.20. Динаміка середнього рівня інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах

Середній рівень інтегрального показника в контексті досліджуваних промислових підприємств характеризується незначним розкидом його значень. Найбільше значення інтегрального показника спостерігається в 2018 р. із початком поступового його підвищення з 2016 р. Щодо інтерпретації рівня показника, то його значення в 2018 р. відповідає оцінці «високий» і спостерігається на ВАТ «Турбоатом» (0,679), оцінці середній відповідають підприємства ПАТ «Світло шахтаря» (0,591), ПАТ «Південкабель» (0,585), ПАТ «ХАРП» (0,439).

Найбільш непродуктивним в контексті активізації інструментів управлінської діяльності персоналу є 2015 рік, саме в цьому році низькі

значення інтегрального показника притаманні трьом підприємствам – ПАТ «Електромашина», ПАТ «ХАРП» та ПАТ «Коннектор».

Досліджуючи інтегральні показники за складовими забезпечення управлінської діяльності персоналу в розрізі підприємств зазначимо наступне.

На ПАТ «Світло Шахтаря» впродовж 2016 – 2018 рр. спостерігається зростання значень таких часткових показників, як: рівень забезпеченості підприємства кадрами; частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та відповідно частка керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію; річний обсяг документообігу. Це у підсумку підтверджує позитивну динаміку рівня кадрового та документаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Але з іншого боку, стрімко скоротилося значення коефіцієнту забезпеченості персоналу засобами комунікацій в 2017 р. порівняно із 2015 р., негативна тенденція також спостерігається в межах рівня техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу за рахунок поступового скорочення технічної озброєності праці й наукоозброєності праці.

Що стосується ПАТ «Укрелектромаш», то позитивна динаміка впродовж періоду, що аналізується (починаючи з 2014 р.), характерна для інтегрального показника рівня кадрового та інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу за рахунок підвищення частки керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію та стабільності таких показників, як коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази та частка працівників, які використовують комп'ютер у роботі. Негативне варіювання значень часткових показників техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу (зниження коефіцієнту впровадження нових технологій та наукоозброєності праці) залежить від низки факторів, що обумовлюють відсутність інноваційно-інвестиційної політики на підприємстві.

Для ПАТ «Південкабель» характерна ситуація, за якої часткові показники мають непостійний характер з коливаннями в різні періоди. Так, стабільність до зростання зберігають протягом 2015 – 2018 рр. часткові показники кадрового та інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, серед яких: частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій; частка керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію; коефіцієнт забезпеченості персоналу засобами комунікацій; коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази; частка працівників, які використовують комп'ютер у роботі; коефіцієнт своєчасності комунікацій. В 2017 р. різко скоротилося значення рівня кадрового забезпечення управлінської діяльності персоналу. Якщо розглядати часткові показники цього індикатора, то простежується наступна ситуація: в 2017 р. порівняно з 2015 р. більше, ніж на 30 % скоротилася частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства; значно скоротилася частка персоналу, зайнятого в НДДКР за цей же період. В цілому ж середнє значення інтегрального показника має низький та середній (у 2016 р.) рівень відповідно до шкали Харрінгтона.

ПАТ «Електромашина» віддзеркалює ситуацію, за якої тенденції зростання в останні роки притаманні частковим показникам кадрового, документаційного та інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, показники техніко-технологічного забезпечення – відображають нестабільність. Незважаючи на намагання більшості часткових показників до зростання, середнє значення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в 2012, 2013 та 2015 рр. має дуже низький рівень.

Середнє значення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу ПАТ «Харверст» протягом всього періоду, що досліджується, має низький рівень. І це незважаючи на те, що в 2017 р. інтегральний показник кадрового забезпечення управлінської діяльності персоналу склав 0,584, інтегральний

показник документаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу – 0,242, інтегральний показник інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу – 0,332. Найнижчий рівень характерний для техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу – 0,236.

Для ПАТ «Завод Фрунзе» характерний низький рівень середнього значення інтегрального показника, незважаючи на коливання в межах інтервальних значень. Єдиний частковий індикатор, що протягом 2012 – 2017 рр., постійно збільшується – це інформаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу за рахунок позитивної динаміки таких часткових показників: коефіцієнт забезпеченості персоналу засобами комунікацій; частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

Відносно ситуації на ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», то, наприклад 2017 р. характеризується середнім рівнем інтегрального показника документаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, але що стосується інших складових забезпечення, то картина не така позитивна: рівень кадрового та техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу мають дуже низькі значення (0,183 та 0,161 відповідно). Щодо первісних даних цю думку підтверджує зменшення рівня забезпеченості підприємства кадрами (з 1,14 в 2016 р. до 0,69 в 2017 р.), частки керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію (з 0,2159 в 2015 р. до 0 в 2017 р.) тощо. Майже всі показники мають стрибкоподібну траєкторію протягом аналізованого періоду.

Для ВАТ «Турбоатом» в 2018 р. характерний високий рівень інтегрального показника, за інший період має місце середній та низький рівні. Позитивна динаміка особливо в останньому році аргументується поліпшенням майже всіх показників: частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій; частка керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію; коефіцієнт інформатизації документообігу; відношення кількості електронних документів до кількості паперових



документів; коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази; коефіцієнт своєчасності комунікацій. Тобто підтверджується ситуація, за якої простежується зв'язок між фінансовими, мотиваційними потребами персоналу та інтенсивністю підготовки кадрів.

ПАТ «ХАРП» демонструє суперечливу ситуацію в часовому розрізі аналізу, адже ще в 2013 р. майже низький рівень кадрового та інформаційно-комунікаційного забезпечення характерний для управлінської діяльності персоналу промислових підприємств, змінюється в 2016 – 2017 рр. низькими їх значеннями. Кардинальної зміни в 2015 р. зазнала динаміка показників кадрового забезпечення – частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, частка керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію – в бік погіршення ситуації.

ПАТ «Коннектор» має найгірші та найменші значення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу серед інших підприємств: від 0,150 в 2015 р. до 0,195 в 2012 р. Найменше значення в аналізованому періоді демонструє рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення (0,029), а в 2017 р. – ще і рівень техніко-технологічного забезпечення (0,069). Незважаючи на низькі значення інтегральних показників 2-х інших складових забезпечення (кадрового та документаційного) у підсумку демонструється дуже низький рівень забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Отже, необхідно акцентувати увагу, що ситуація на таких підприємствах, як ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Південкабель» є більш сприятливою для активізації управлінської діяльності персоналу. Для проведення більш глибокого аналізу в контексті запропонованого підходу важливим та останнім етапом є групування досліджуваних підприємств за рівнем ОКЗУДПП, що можливо реалізувати шляхом використання графічно-аналітичного методу дослідження та побудови відповідної матриці (рис. 2.21).

Рівень комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу	дуже високий	<b>ДНДВ</b>	<b>НДВ</b>	<b>СДВ</b>	<b>ВДВ</b>	<b>ДВДВ</b>
	високий	<b>ДНВ</b>	<b>НВ</b>	<b>СВ</b>	<b>ВВ</b>	<b>ДВВ</b>
	середній	<b>ДНС</b> ПАТ «Укрелектромаш» (2015)	<b>НС</b> ПАТ «Харверст» (2014)	<b>СС</b> ВАТ «Турбоатом» (2017) ПАТ «Світлошахтаря»(2018) ПАТ «Південкабель»(2018)	<b>ВС</b> ВАТ «Турбоатом» (2018)	<b>ДВС</b>
	низький	<b>ДНН</b> ПАТ «Укрелектромаш» (2012 – 2014, 2018)  ПАТ «Завод Фрунзе» (2015) ПАТ «ХАРП» (2015)	<b>НН</b> ПАТ «Харверст» (2012 – 2013, 2015, 2018) ПАТ «Завод Фрунзе» (2012 – 2014, 2016 – 2018)  ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2012 – 2015, 2018) ПАТ «ХАРП» (2012, 2014, 2016, 2017) ПАТ «Електромашина» (2018)	<b>СН</b> ПАТ «Світло шахтаря» (2012 – 2017) ПАТ «Південкабель» (2012 – 2017) ПАТ «Харверст» (2016 – 2017) ВАТ «Турбоатом» (2013 – 2016) ПАТ «ХАРП» (2018)	<b>ВН</b>	<b>ДВН</b>
	дуже низький	<b>ДНДН</b>	<b>НДН</b> ПАТ «Електромашина»(2012 – 2017) ПАТ «Укрелектромаш» (2016 – 2017) ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2012 – 2015)  ПАТ «ХАРП» (2013) ПАТ «Коннектор» (2012 – 2018)	<b>СДН</b> ВАТ «Турбоатом» (2012)	<b>ВДН</b>	<b>ДВДН</b>
		дуже низький	низький	середній	високий	дуже високий
	Рівень організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу					

Рис. 2.21. Матриця групування промислових підприємств за інтегральними показниками організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу за 2012 – 2018 рр.

Узагальнюючи отримані результати, зазначимо, що розташування підприємств на матриці та їх групування визначено, перш за все, особливостями їх розвитку та функціонування. Підтвердженням цього є значення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Так, ті підприємства, які стабільно розвивають персонал та мають значний інноваційний потенціал, а також промислову базу для втілення розробок, демонструють рівень, починаючи від середнього (ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Південкабель», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод Фрунзе», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ВАТ «Турбоатом»).

Для решти підприємств характерний низький та дуже низький рівень, за виключенням певних років, що не є суттєвим з позиції аналізу, який впливає і на ряд інших показників ефективності діяльності підприємства: обсяги реалізації промислової продукції, чистий прибуток, експорт продукції тощо. З урахуванням зазначених особливостей доцільно удосконалити організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах із виокремленням напрямів та інструментів активізації управлінської діяльності персоналу.

Так, ті підприємства, які стабільно розвивають персонал та мають значний інноваційний потенціал, а також промислову базу для втілення розробок, демонструють рівень, починаючи від середнього (ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Південкабель», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод Фрунзе», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ВАТ «Турбоатом»).

Для решти підприємств характерний низький та дуже низький рівень, за виключенням певних років, що не є суттєвим з позиції аналізу, який впливає і на ряд інших показників ефективності діяльності підприємства: обсяги реалізації промислової продукції, чистий прибуток, експорт продукції тощо.

З урахуванням зазначених особливостей доцільно удосконалити організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності

персоналу на промислових підприємствах із виокремленням напрямів та інструментів активізації управлінської діяльності персоналу.

Характеристика квадрантів запропонованої матриці, до яких потрапили промислові підприємства, представлена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Характеристика квадрантів матриці, до яких потрапили досліджувані підприємства за 2012 – 2018 рр.**

Квадрант	Підприємство	Характеристика
НДН (низький рівень ОЗУДП – дуже низький рівень КЗУДП)	ПАТ «Електромашина» (2012 – 2017) ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2012 – 2015) ПАТ «ХАРП» (2013) ПАТ «Коннектор» (2012 – 2018) ПАТ «Укрелектромаш» (2016 – 2017)	Неефективний процес комунікацій і неоптимальний процес організації управлінської діяльності персоналу, що підтверджується відсутністю чіткої системи збору та поширення інформації, обмеженістю актуальної та точної інформації; безсистемністю управління підприємством
СДН (середній рівень ОЗУДП – дуже низький рівень КЗУДП)	ВАТ «Турбоатом» (2012)	В контексті більш менш стабільного процесу організації управлінської діяльності персоналу спостерігаються інформаційно-комунікаційні проблеми, які заважають ефективному розвитку підприємства, серед яких: хаотичний характер збору інформації, низька ефективність використання інформації, відсутність продуктивної системи документообігу тощо
ДНН (дуже низький рівень ОЗУДП – низький рівень КЗУДП)	ПАТ «Укрелектромаш» (2012 – 2014, 2018) ПАТ «Завод Фрунзе» (2015) ПАТ «ХАРП» (2015)	Відсутність сприятливої організаційно-комунікаційної політики підприємства, використовуються непрацюючі інструменти активізації управлінської діяльності персоналу, перегляд організації функціонування системи управління на підприємстві
НН (низький рівень ОЗУДП – низький рівень КЗУДП)	ПАТ «Харверст» (2012 – 2013, 2015, 2018) ПАТ «Завод Фрунзе» (2012 – 2014, 2016 – 2018) ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2012 – 2015, 2018) ПАТ «ХАРП» (2012, 2014, 2016, 2017) ПАТ «Електромашина» (2018)	Низький рівень формування багаторівневих документаційних баз даних та інформаційно-пошукових систем, відсутність системи підготовки фахівців в сфері документаційного забезпечення менеджменту тощо
СН (середній рівень ОЗУДП – низький рівень КЗУДП)	ПАТ «Світло шахтаря» (2012 – 2017) ПАТ «Південкабель» (2012 – 2017) ПАТ «Харверст» (2016 – 2017) ВАТ «Турбоатом» (2013 – 2016) ПАТ «ХАРП» (2018)	Низький рівень організації комунікацій на підприємстві через стихійний характер використання інформації та не вибудований комунікаційний процес на підприємстві

## Продовження таблиці 2.13

Квадрант	Підприємство	Характеристика
ДНС (дуже низький рівень ОЗУДП – середній рівень КЗУДП)	ПАТ «Укрелектромаш» (2015)	В контексті стабільного комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу спостерігається абсолютно неефективна організація його процесу. Тобто при наявності чітко структурованих комунікаційно-інформаційних потоків система менеджменту характеризується низьким кадровим забезпеченням
НС (низький рівень ОЗУДП – середній рівень КЗУДП)	ПАТ «Харверст» (2014)	Відсутність організованого процесу адекватного документування управління, яке базується на традиціях, правилах і нормах, що склались; не активність у розробленні програмних засобів щодо оптимізації документопотоків
СС (середній рівень ОЗУДП – середній рівень КЗУДП)	ВАТ «Турбоатом» (2017) ПАТ «Світло шахтаря» (2018) ПАТ «Південкабель» (2018)	Надходження інформації на цих підприємствах має більш менш стабільний характер: дані актуальні та в повному обсязі; є конкретні результати в усіх напрямках управлінської діяльності персоналу
СВ (середній рівень КЗУДП – високий рівень ОЗУДП)	ВАТ «Турбоатом» (2018)	В контексті стабільного організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу спостерігається затримки бізнес-процесів на підприємстві через не вибудовану комунікаційну інфраструктуру.

Таким чином, запропонований методичний підхід дозволяє реалізувати наступні дії: 1) аналіз первісних показників у динаміці (за період 2012 – 2018 рр.); 2) групування показників в розрізі 4-х складових, що відображають рівень та особливості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; 3) графічне відображення проведеного аналізу часткових показників із визначенням середніх величин; 4) визначення рівня інтегрального показника, за величиною якого необхідно обґрунтувати висновки прикладного характеру, що сформуують базис для вдосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах.

Аналіз, проведений у розділі 2, дозволяє висунути гіпотезу про відсутність на вітчизняних промислових підприємствах ефективного організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, яка б сприяла оптимізації усіх виробничих та

невиробничих процесів, та забезпечувала б успішному та конкурентоспроможному функціонуванню підприємства.

## Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності промислових підприємств країни виявив нестабільну ситуацію, вказуючи на неефективність функціонування підприємства на ринку. Аналіз прибутковості, який вимірюється показниками рентабельності, виявив на промислових підприємствах Харківського регіону за періоди 2012 – 2018 роки низький рівень їх виробничої діяльності. В такій ситуації саме ключовим ресурсом ефективності підприємства є управлінська діяльність персоналу. Це підтверджує необхідність в активізації інструментів управлінської діяльності персоналу для того, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємств. Для того, щоб визначити в якому напрямку активізувати інструменти управлінської діяльності персоналу, потрібно визначити її ефективність та рівень організаційно-комунікаційного забезпечення.

1. З метою дослідження факторів ЕУДП десяти промислових підприємств Харківської області за період 2012 – 2018 роки, застосовано багатовимірний факторний аналіз. Для визначення кількості факторів взято за основу накопичений відсоток дисперсії, який склав 78,59 %, що вказав на повну факторизацію. За результатами факторного аналізу виявлено складові ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства (фінансово-економічна, виробнича та організаційно-комунікаційна складові). Виділений фінансово-економічний фактор свідчить про формування системи матеріальної відповідальності УДПП. Виробничий фактор як результуючий чинник формує систему матеріального заохочення УДПП. Виділений організаційно-комунікаційний фактор в частині організаційного аспекту

УДПП, визначає структуру й навантаження апарату управління; в свою чергу комунікаційний аспект характеризує рівень автоматизації управлінської праці, за допомогою якої забезпечується своєчасність комунікацій. Виділений організаційно-комунікаційний фактор підтверджує важливість формування ОКЗУДПП як фактора успіху і конкурентоспроможності підприємства. З метою надання комплексної оцінки ЕУДПП, за допомогою таксономічного аналізу визначено інтегральний показник для кожної складової та загальний інтегральний показник ЕУДП аналізованих промислових підприємств Харківської області за період 2012 – 2018 роки. Узагальнюючий інтегральний показник ЕУДП промислових підприємств виявив низький та середній рівень ефективності УДПП. Це вказує на не дуже позитивну тенденцію щодо ефективності діяльності управлінського персоналу досліджуваних підприємств.

2. В умовах сучасної інформативної економіки, одним з найвпливовіших факторів функціонування підприємств – це ефективність управлінської діяльності персоналу, який знаходиться у прямій залежності від ефективності використання інформаційно-комунікаційних ресурсів в контексті комунікаційного забезпечення управлінській діяльності персоналу підприємства. Завдяки ІКТ виникають нові формати комунікаційної взаємодії. За даними статистичних спостережень було здійснено детальний аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій на промислових підприємствах Харківської області за період 2012 – 2018 років, який виявив повільну динаміку поліпшення використання ІКТ на підприємствах, вказуючи на те, що підприємства все ж таки прагнуть до впровадження комунікаційних технологій на підприємствах.

3. У роботі запропоновано методичний підхід до оцінювання ОКЗУДПП, який передбачає використання матричного підходу для групування досліджуваних підприємств, що дозволило надати характеристики квадрантів матриці, до яких потрапили ці підприємства за 2012 – 2018 рр. Застосування розробленого методичного підходу до

оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств, особливістю якого є визначення інтегрального таксономічного показника для кожної складової забезпечення (кадрової, документаційної, інформаційно-комунікаційної, техніко-технологічної) та використання матричного підходу для групування досліджуваних підприємств дозволить обрати та обґрунтувати відповідні інструменти активізації управлінської діяльності персоналу.

Аналіз промислових підприємств, що досліджуються, за інтегральними показниками організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу за 2012 – 2018 рр., виявив, що для підприємств характерний у підприємства ВАТ «Турбоатом» високий рівень ОКЗУДПП, що стосується інших аналізованих підприємств, то спостерігаємо середній, низький та дуже низький рівні ОКЗУДПП.

Отже, доцільно удосконалити організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств із визначенням напрямів та обґрунтуванням інструментів активізації управлінської діяльності персоналу підприємства.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [51; 54; 57].

Список використаних джерел [17; 18; 23; 50; 51; 54; 57; 67; 68; 87; 90; 91; 102; 113; 154; 155; 176; 190; 206; 207; 222; 248; 251; 254; 257; 260; 265; 273; 276; 278; 279].



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Обґрунтування вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємств

Важливим етапом оцінювання ОКЗУДП, проведене у другому розділі, є пропозиції прикладного характеру, що формують базис для удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах. Проведений у розділі 2 аналіз організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств за періоди 2012 – 2018 роки, дозволили зробити висновки про відсутність на більшості підприємств, що досліджуються, ефективного організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, яке б сприяло ефективній УДПП. Визначені інтегральні показники за складовими організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (ОКЗУДП): організаційне та комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу (ОЗУДП та КЗУДП) та ефективність управлінської діяльності персоналу (ЕУДП) визначили середній, низький та дуже низький рівні інтегрального показника. З метою удосконалення ОКЗУДП сформовано методичне забезпечення вибору інструментів активізації ОКЗУДПП, яке містить реалізацію чотирьох етапів (рис. 3.1), результатом якого є обґрунтування доцільності впровадження інструментів активізації ОКЗУДПП.

Сформоване методичне забезпечення вибору інструментів активізації ОКЗУДПП передбачає реалізацію чотирьох етапів (рис. 3.1).

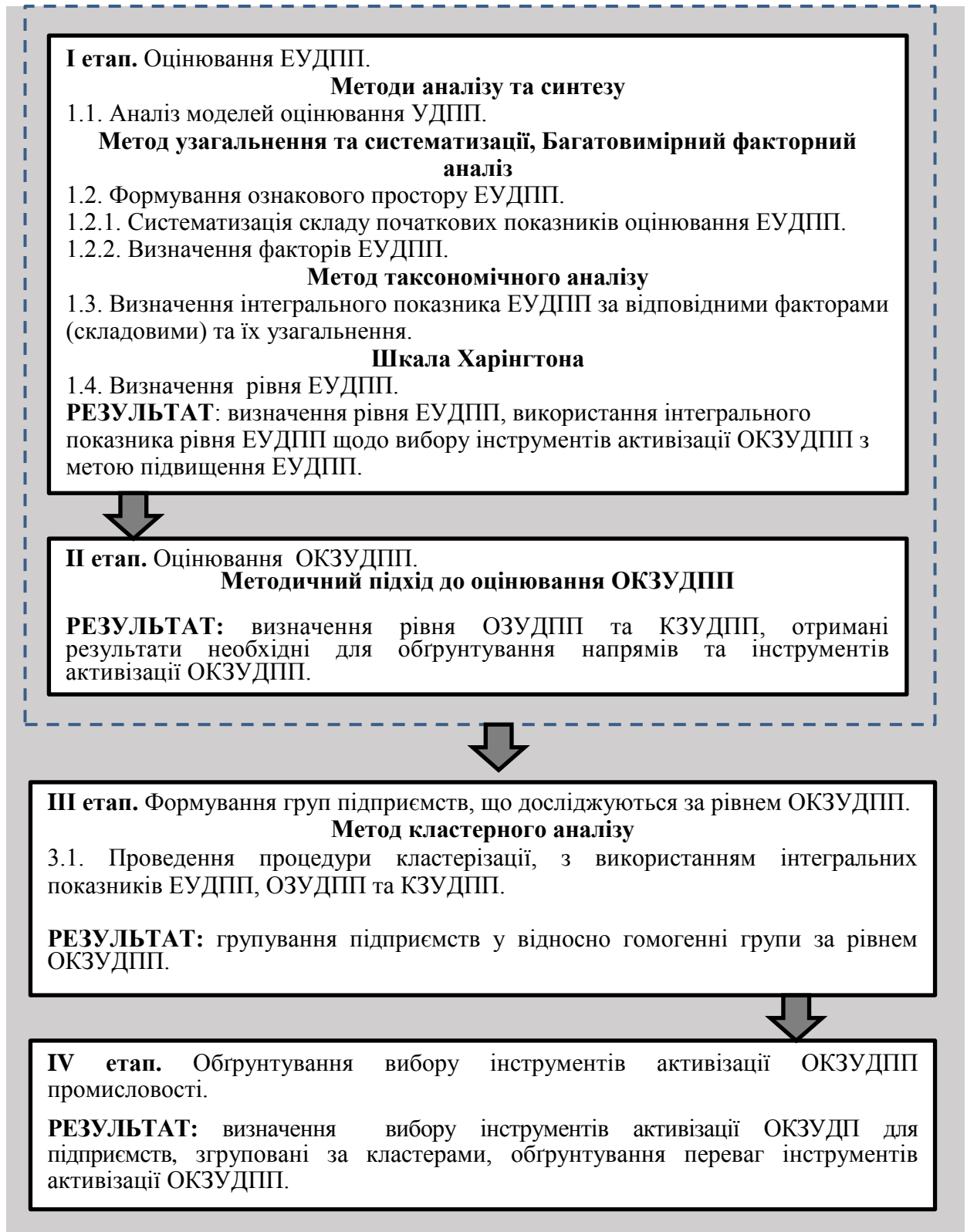


Рис. 3.1. Схема реалізації методичного забезпечення вибору інструментів активізації ОКЗУДПП

Перший та другий етапи методичного забезпечення містять аналіз та оцінювання ОКЗУДП, проведене у другому розділі. До першого етапу увійшло оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства, де були виділені фактори ефективності УДПП (фінансово-економічний, виробничий та організаційно-комунікаційний). Виділений організаційно-комунікаційний фактор підтверджує важливість формування ОКЗУДП, як фактору успіху та конкурентоспроможності підприємства. Другий етап методичного забезпечення включає методичний підхід оцінювання ОКЗУДП. Розраховані інтегральні показники складових ОЗУДП (кадрова та документаційна) та КЗУДП (інформаційно-комунікаційна та техніко-технологічна) дозволили визначити напрями активізації ОКЗУДП.

Третій етап методичного забезпечення містить результати першого і другого етапу, а саме результати трьох інтегральних показників: ЕУДПП, ОЗУДП та КЗУДП. З метою формування підприємств, що досліджуються, на відносно гомогенні (однорідні) групи за визначеними інтегральними показниками, запропоновано метод кластерного аналізу.

В. Плюта визначав, що одним з ефективних методів, який дозволяє класифікувати об'єкти за різними ознаками, є кластерний аналіз, головне призначення якого – розбивка безлічі підприємств та ознак на однорідні (подібні) у відповідному розумінні групи або кластери. На відміну від інших математико-статистичних методів, перевагою кластерного аналізу полягає в тому, що такий метод не накладає ніяких обмежень на вид розглянутих об'єктів і дозволяє розглядати безліч вихідних даних довільної природи [155].

Під однорідністю, чи подібністю розуміється геометричну близькість об'єктів у багатовимірному просторі ознак за певними показниками, які характеризують організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств [157].

Кластерний аналіз проводився за допомогою ієрархічного методу кластеризації, де для оцінки відстаней між кластерами використано метод

Уорда, який поділив підприємства природньою розбивкою на три кластери в 2012 – 2017 роки та на чотири кластери у 2018 році. Графічна інтерпретація отриманих результатів подано у вигляді ієрархічної дендрограми (Додаток М).

Результати, які були отримані, були використані при реалізації неієрархічного методу – методу к-середніх, який дає більш якісну оцінку (Додаток М). Цей метод використовується найчастіше. Він відноситься до групи так званих еталонних методів кластерного аналізу. Кластеризація підприємств за рівнем ОКЗУДП із застосуванням к-середніх ґрунтується на таких параметрах розподілу підприємств, як багатомірне середнє і багатомірна дисперсія [81].

Для реалізації кластерного аналізу були використані інтегральні показники за складовими ОКЗУДП, а саме: ЕУДП, ОЗУДП та КЗУДП, за період 2012 – 2018 роки, результати яких представлено в табл. 3.1. Нами було виявлена сегментація підприємств в аспекті рівня ОКЗУДП за період 2012 – 2018 роки.

Таблиця 3.1

**Результати кластеризації підприємств за рівнем ОКЗУДП промислових підприємств за 2012 – 2018 роки**

Кластери підприємств		Відстань до центра кластера
<b>1-й кластер. Підприємства з вище середнього рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Рівень виступає гарантією ефективної управлінської діяльності підприємства.</b>		
2018	1-й кластер	ВАТ «Турбоатом» 0,00
<b>Підприємства з середнім рівнем організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.</b>		
2012 – 2017	1-й кластер	ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Південкабель», ВАТ «Турбоатом» (2012 – 2017)
2018	2-й кластер	ПАТ «Світло шахтаря» 0,129001
		ПАТ «Південкабель» 0,139001

## Продовження таблиці 3.1

Кластери підприємств		Відстань до центра кластера	
<b>Підприємства з низьким рівнем організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.</b>			
2012 – 2017	2-й кластер	ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод Фрунзе» (2012 – 2015); (2-й кластер) ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Харверст», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2016, 2017)	
2018	3-й кластер	ПАТ «Харверст»	0,223001
		ПАТ «Завод Фрунзе»	0,353443
		ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,178753
		ПАТ «ХАРП»	0,061956
<b>Підприємства з дуже низьким рівнем організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.</b>			
2012 – 2017	3-й кластер	ПАТ «Електромашина», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Коннектор» (2012 – 2015, 2017) ПАТ «Електромашина», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Коннектор», ПАТ «Укрелектромаш» (2016, 2017)	
2018	4-й кластер	ПАТ «Укрелектромаш»	0,422067
		ПАТ «Електромашина»	0,257692
		ПАТ «Коннектор»	0,380368

Проведений кластерний аналіз промислових підприємств Харківської області за 2012 – 2017 роки дозволив виділити розбиття досліджувані підприємства на три кластери. Так у 2012 – 2017 роки в перший кластер увійшли підприємства ПАТ «Світло Шахтаря», ПАТ «Південкабель», ВАТ «Турбоатом». Згідно з отриманими результатами, кластер № 1 має середнє значення за складовою організаційного забезпечення УДП. Показники рівня забезпеченості підприємства кадрами та частка керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію, які увійшли в склад кадрового забезпечення в аспекті ОЗУДПП свідчать про належну кадрову забезпеченість, що є гарантом успішної та результативної діяльності персоналу на підприємстві, а показники з високим рівнем відповідності оформлення документів чинним правилам і вимогам та показник відповідності реєстраційних архівних документів чинним інструкціям вказують на чітку ефективну організаційну структуру на підприємствах. Підприємства, які увійшли до кластеру № 1, мають найвище середнє значення за інтегральним показником ефективності управлінської діяльності

персоналу. Високий показник продуктивності праці свідчить про виробничу ефективність, яка відображає прогресивність управлінських методів. Відсутність належного рівня комунікаційного забезпечення, який має найнижче значення вказує на те, що необхідно вносити зміни у стратегію розвитку техніко-технологічного забезпечення УДП, та приділяти увагу розвитку комунікаційної взаємодії, про що свідчить, низький рівень показника коефіцієнта впровадження нових технологій, і як наслідок низький рівень коефіцієнта відношення кількості електронних документів до кількості паперових документів.

За період 2012 – 2015 роки кластер 2 і 3 сформований однаковим наповненням підприємств. До кластеру 2 увійшли підприємства ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод Фрунзе», кластер 3 сформований підприємствами ПАТ «Електромашина», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Коннектор». Таке формування можна охарактеризувати з одного боку як певну «стабільність» функціонування підприємств, що є позитивним моментом для підприємств ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Харверст», ПАТ «Коннектор» які не робили інвестиції на протязі досліджуваного періоду в забезпечення ефективної управлінської діяльності персоналу підприємства. показник середнього значення за складовою комунікаційного забезпечення. Про це свідчать дуже низькі показники коефіцієнту частки фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, коефіцієнту наукомісткості та коефіцієнту оновлення обчислювальної техніки, що є свідченням слабого комунікаційного забезпечення та загальної неефективної управлінської діяльності персоналу підприємства. З другого боку це не є позитивним моментом для підприємств ПАТ «ХАРП», ПАТ «Завод Фрунзе», які мали заплановані витрати на організаційно-комунікаційне забезпечення, але не сприяло ефективної УДПП. Отже, для підприємств цього кластеру необхідно активізувати інструменти організаційно-комунікаційного забезпечення, а саме розробити таку

модель поступового поліпшення забезпечення управлінської діяльності персоналу, який би виконував основну вимогу – виправдані витрати – результат.

Підводячи підсумки періоду 2012 – 2015 роках, характерним для цього періоду є відносна однорідність формування кластерів, про що свідчить постійність показників організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Економічна ситуація ще не торкнулася кризового становища в країні, та була відносно стабільна діяльність промислових підприємств з більш менш налагодженою організаційною структурою, маючи на увазі кадрове забезпечення та супроводжуючою налагодженою структурою діловодства, яка з засобами та інструментами комунікаційного забезпечення знаходиться в тісному зв'язку та. І незважаючи на те, що початок 2014 року був початок кризового становища в економіці, майже половина підприємств, завдяки налагодженій системі управління в попередні роки, трималась «на плаву». Тому є підтвердження, подібне об'єднання підприємств в кластери, які утворилися за період з 2012 – 2015 роки.

2016 та 2017 рік, стали роками показовими для підприємств, де можна зробити висновки, щодо проведених на підприємствах заходами за забезпеченістю у попередні роки, що і стало слідством формуванням в кластери за рівнем ОКЗУДПП. Так, у 2016 році відбувся перерозподіл за кластерами. У 2016 році до кластеру з низьким рівнем організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства увійшли підприємства ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Харверст», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе». До кластеру з дуже низьким рівнем організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу увійшли підприємства. ПАТ «Електромашина», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Коннектор», ПАТ «Укрелектромаш». Підприємства у 2017 році мало чим відрізнялися від сформованої кластеризації у 2016 року.

Дослідження довели, що найбільш складним процесом, який може тривати не один рік, в контексті активізації інструментів управлінської діяльності персоналу є група підприємств, які увійшли підприємства до кластеру з низькими значеннями інтегрального показника, а саме ПАТ «Електромашина», ПАТ «ХАРП» та ПАТ «Коннектор» та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе».

Проведений кластерний аналіз промислових підприємств Харківської області дозволив виділити у 2018 році чотири кластери з вище середнього, середнім, низьким та дуже низьким рівнем ОКЗУДПП. Результати отримані процедурою кластерізації є корисною інформацією для подальших висновків та пропозицій. До першого кластеру увійшло підприємство ВАТ «Турбоатом» з вище середнім рівнем ОКЗУДПП. Другий кластер сформовано підприємствами ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Південкабель». Зазначимо, що вище зазначені підприємства мають середні інтегральні показники організаційного та комунікаційного забезпечення УДП. Такі підприємства характеризуються проведеними на підприємствах такими заходами, як забезпеченість персоналу засобами комунікацій та створення внутрішньої інформаційної бази, про що свідчать високі показники коефіцієнтів. Одним із пріоритетних напрямків, окрім організації централізованої інформаційної бази, є впровадження новітніх технологій, які виключали одну з проблем на підприємстві – це дублювання документаційного кругообігу, а отже економія часу, що сприяло своєчасному прийнятті рішення управлінським персоналом. До кластеру з низьким рівнем ОКЗУДПП увійшли ПАТ «ХАРП», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод Фрунзе» та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе». Четверту групу підприємств можна охарактеризувати як підприємства з дуже низьким рівнем ОКЗУДПП, це ПАТ «Електромашина», «Укрелектромаш», ПАТ «Коннектор».

Деякі підприємства до сих пір так і не змогли оговтатися і швидко переорієнтуватися на нові ринки, на нову парадигму управління, яке б було з перспективою на розвиток.



Нова парадигма управління повинна бути орієнтована на підвищення ролі управлінської діяльності персоналу підприємства. Виходячи з аналізу останніх років, можна зауважити, що майже половина підприємств мають низький рівень організаційного та комунікаційного забезпечення УДПП, що безпосередньо накладає свій відбиток на всю життєдіяльність підприємства загалом. Інші об'єднання в групі підприємства, хоча і знаходяться на інших позиціях, але мають свої недоліки в організаційно-комунікаційному забезпеченні управлінської діяльності персоналу. Для вирішення проблем на кожному підприємстві необхідно розставити пріоритетні завдання. Для підприємств, які мають відносно низький рівень ОКЗУДПП, процес їх активізації буде тривати більше ніж підприємства з більш позитивними результатами.

Отже, потрібно впровадити таку оновлену, адаптовану на сьогодні програму активізації управлінської діяльності персоналу та її забезпеченню, при якій вся система управління буде сприяти злагодженій діяльності всіх підрозділів підприємства.

З огляду на роль, яку відіграє організаційно-комунікаційне забезпечення в управлінській діяльності персоналу підприємства, сформулюємо основні вимоги, що пред'являються до їх проектування (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Вимоги, що пред'являються до проектування організаційно-комунікаційного забезпечення УДП**

Забезпечення УДП	Складові забезпечення УДП	Вимоги, що пред'являються до проектування організаційно-комунікаційного забезпечення УДП
Організаційне забезпечення	Кадрове забезпечення	Підкріплювати і підтримувати заходи на усіх рівнях, стан соціально-психологічного клімату Розвиненість системи передачі культурного досвіду Розвиненість системи матеріальних та нематеріальних засобів мотивації Відсутність дублювання управлінських функцій в підрозділах Керівництво повинно займатися питаннями навчання кадрового складу, самонавчання.

## Продовження таблиці 3.2

Забезпечення УДП	Складові забезпечення УДП	Вимоги, що пред'являються до проектування організаційно-комунікаційного забезпечення УДП
	Документаційне забезпечення	Наявність документів, що регламентують діяльність Відповідність форми документа певної мети і зручність у використанні; Документ повинен відповідати умовам його застосування і тривалості використання; Раціонально спроектовані бланки документів, організований документообіг
Комунікаційне забезпечення	ІК забезпечення	Повністю задоволені потреби в необхідній інформації (терміни, форма подання, точність і порівнянність).
	Техніко технологічне забезпечення	Розвинена мережа передачі даних, наявність сучасних технічних засобів, необхідних для діяльності управлінського персоналу

Отже, нами виділено інструменти активізації управлінської діяльності персоналу, де в аспекті організаційного забезпечення – є документ, який регламентує діяльність управлінського персоналу, діяльність підприємства взагалі. Вочевидь, що наймасовішим носієм інформації на підприємстві є документ. Це обумовлено тим, що для більшості керівників письмовий документ має важливе психологічне та юридичне значення. Для більшості керівників важливо мати письмове підтвердження, навіть в тих випадках, коли інформація вже викликала негайну реакцію. Тому потрібно ще певний період адаптації, пов'язаний з впровадженням сучасних методів і засобів на всіх рівнях управління, перш ніж, друкований документ втратить своє ключове значення, а електронні носії інформації будуть відігравати визначальну роль. За допомогою документації здійснюється, враховується, регулюється і контролюється переважна кількість операцій. Тому від того, наскільки раціонально спроектовані бланки документів, організований документообіг, багато в чому залежить ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства.

Можна зробити висновок, що подальше удосконалення управлінської документації є важливим фактором зростання якості УДПП та створення загальної моделі раціональної побудови документів, поглиблення, їх регламентації, створення банків даних.

Діяльність управлінського персоналу приблизно на 70 % пов'язана з вивченням саме інформації, яка поступає з внутрішніх та зовнішніх джерел і саме інформація у виді приказів, розпоряджень керівників, які зафіксовані на паперових носіях та дублюються в електронній базі даних, розповсюджуються по підприємству та зовнішніми стейкхолдерами. Важливо приділяти увагу організаційно-комунікаційному забезпеченню управлінської діяльності персоналу підприємства, так як організованість відділу, яке займається діловодством та організованість документаційного масиву сприяє чіткості взаємодії всіх підрозділів підприємства, що вказує на ефективну діяльність управлінського персоналу.

В задоволенні інформаційних потреб керівників особлива роль належить технічним засобам прийому, переробки і передачі інформації та технологічному забезпеченню, завдяки якій можна вдосконалити систему якісних взаємовідносин між персоналом. На сьогодні, проблемною зоною в діяльності управлінського персоналу, це своєчасне отримання необхідної інформації керівниками, яка потрібна для прийняття рішень. На наш погляд вирішенню таких проблемних зон допоможе удосконалення на підприємстві інформаційно-комунікативних технологій, тож в разі потреби система інформує виконавця про недоліки у створенні документа. Таким чином, вже сама технологія електронного діловодства підвищує рівень культури документаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу [150].

Сучасні автоматизовані системи обробки документів слідкують за процесом інформаційного наповнення і не дають можливості неправильно оформленому документу пройти контроль. Наявність у достатньої більшості керівників портативних пристроїв, як техніко-технологічний інструмент активізації УДП з виходом в мережу Інтернет та забезпеченням певним програмним продуктом, надає можливість своєчасно прийняти рішення.

Дослідження показало, на явну незадоволеність підприємств, особливо в технічних засобах поширення документації.

Отже, для ефективної діяльності керівників, потрібно удосконалити, через впровадження новітніх інформаційних технологій, перш за все технології електронного діловодства, яка дозволить мати на підприємстві єдину електронну базу даних, що допоможе персоналу, яке займається діловодством, якісно систематизувати, уніфікувати документи, та представляти її управлінському персоналу для об'єктивної оцінки положення діяльності підрозділів підприємства та своєчасного прийняття ними рішення.

М. Хаммер і Дж. Чампі в розділі, присвяченій конструктивній ролі сучасних інформаційних технологій, особливо підкреслюють ту обставину, що такі технології, як спільно використовувані бази даних, експертні системи, телекомунікаційні мережі, інструментальні засоби прийняття рішень, високо-продуктивні комп'ютерні обчислення та ін. здатні кардинально змінити методичну, інформаційну і технологічну складові управлінських процесів і здійснювати їх, таким чином, на якісно новому, більш ефективному рівні [205].

Ставлення керівництва ще багатьох вітчизняних підприємств до проблем автоматизації управлінської діяльності характеризується певною інерційністю, що пояснюється, в основному, двома причинами. Перша – негативне враження від попередніх систем такого роду в формі АСУ. Друга – недостатня професійна компетентність персоналу управлінської ланки в питаннях використання комп'ютерних технологій. В результаті співробітники кадрових служб практично не беруть участь в процесі створення програмних продуктів і тому далеко не завжди бувають задоволені можливостями програм такого класу, наявних на ринку. Крім того, практичне впровадження пакетів часто гальмується невідповідністю комп'ютерної оснащеності підприємств і вимог, що пред'являються до неї з боку пакетів [68].

Однак, враховуючи, що персонал – це основний ресурс забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу, та діяльності підприємства в цілому, а отже інструменти активізації існують за допомогою людської взаємодії, а отже наявність організаційної культури на підприємстві є одним з важливих факторів успіху.

Підприємство розвивається за власними принципами та законами, а отже відповідно до них формується унікальна організаційна культура підприємства, яка визначає поведінку, взаємодію між співробітниками підприємства. Ефективність УДП залежить організаційної культури, вплив якої можна оцінити через рівень плинності кадрів, мірою керованістю колективом, рівнем конфліктності та т. п.

Для оцінки організаційної культури можуть бути використані різні види ефектів, які з'явилися в результаті реалізації заходів по розвитку або зміні організаційної культури.

Економічний ефект – це, по суті, зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності.

Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових.

Технічний ефект – це поява нової техніки і технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау і інших нововведень.

Соціальний ефект – підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження долі важкої ручної праці та ін. [39].

Отже, реалізація програми щодо вдосконалення організаційної культури неможливий без одного з важливих інструментів активізації управлінської діяльності персоналу, яким є мотивація – потужний інструмент спонукання інших до свідомої і творчої активності та спонукання себе як ефективного прояву особистості у виконанні поставлених завдань [130].

Науковці активізацію розглядають як функцію управління – форма цілеспрямованого впливу на колективи людей для підвищення їх зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів [217].

Трактуючи поняття «інструмент» (від лат. Instrumentum – знаряддя) стосовно конкретної мети дослідження як виконавчий прийом (спосіб), ми

враховуємо його специфіку в цій якості. Особливості інструментів мотиваційно-стимулюючого характеру полягають у тому, що мотивацію прямим чином не можна простежити. Вона проявляється опосередковано, через поведінку і прояв людей. На наш погляд, мотивацію слід розуміти з двох позицій: як сукупність мотивів, які спонукають до активності і визначають її спрямованість; як процес активізації поведінки під впливом потреб, спрямований на досягнення визначених цілей та винагороди.

В залежності від показника середнього значення за складовими, підприємства, які об'єднані в певні кластери можна виділити завдання та напрями активізації інструментів ОКЗУДП досліджуваних підприємств (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Завдання та напрями активізації інструментів ОКЗУДП підприємств

Рівень	Напрями активізації	Завдання	Характеристика
Низький	Організаційна культура Мотивація	Розвиток персоналу Розробка системи стимулювання	Активне залучення працівників до процесу управління підприємством; підвищення кваліфікації персоналу; перенавчання або та перепрофілювання працівників відповідно до нових потреб підприємства
	Документ	Розвиток діловодства	Формування документів, що регламентують діяльність управлінської діяльності персоналу
	Комунікація	Розвиток комунікаційної взаємодії	Перегляд існуючих інформаційних потоків. Формування інформаційних потреб в необхідній інформації, враховуючи терміни, форма подання, точність і порівнянність
	ІКТ, технічні засоби	Розвиток ІКТ та технічних засобів	Формування системи ІКТ, відповідно до нових потреб
Середній	Організаційна культура Мотивація	Утримання персоналу	Формування корпоративної культури на підприємстві; розробка раціональних систем мотивації персоналу – стимулювання активної співпраці
	Документ	Активізація документообігу	Організований документообіг на підприємстві, відповідно до потреб управлінської діяльності персоналу
	Комунікація	Оптимізація інформаційних потоків	Оптимізація інформаційних потоків, які б виключали дублювання інформації
	ІКТ, технічні засоби	Оптимізація ІКТ, технічні засоби	Оптимізація ІКТ та технічних засобів, враховуючи вертикальні та горизонтальні інформаційні потоки

## Продовження таблиці 3.3

Рівень	Напрями активізації	Завдання	Характеристика
Вище середнього	Організаційна культура Мотивація	Удосконалення організаційної структури підприємства, оптимізація персоналу. Удосконалення системи мотивації	Удосконалення кадрового складу підприємства шляхом скорочення вертикальних ланок управління та адміністративного штату працівників; злиття підрозділів за подібністю функціональних обов'язків або ліквідація підрозділів, функціональні обов'язки яких не є критично значущими для підприємства найм та адаптація; висококваліфікованих працівників із позитивними відгуками з попереднього місця роботи; ротація управлінського персоналу; розробка гнучкої системи оплати праці. Прикладна реалізація R-теорії мотивації
	Документ	Удосконалення документообігу	Удосконалення документообігу, завдяки впровадженню централізованій базі знань
	Комунікація	Удосконалення потреб інформації	Удосконалення потреб в необхідній інформації, враховуючи терміни, форма подання, точність і порівнянність
	ІКТ, технічні засоби	Удосконалення ІКТ, технічних засобів	Впровадження електронного офісу та інших програм для оптимальної роботи на підприємстві

Розроблено на основі [241]

В. Бебик визначав, що роль комунікаційного процесу полягає насамперед в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм управління, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація [11].

Зростання інформаційного навантаження керівників обумовлений рівнем розвитку виробництва на підприємствах. Для збільшення продуктивності праці керівників потрібно приділяти в першу чергу документаційному забезпеченню, шляхом більш чіткої регламентації управлінської діяльності персоналу підприємства, через упорядкований документообіг. Виходячи із запропонованої системи завдань та напрямів активізації інструментів ОКЗУДПП можна запропонувати заходи щодо вибору інструментів активізації ОКЗУДП за підприємствами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Характеристика вибору інструментів активізації ОКЗУДПП

ПІДПРИЄМСТВА	НАПРЯМИ ІНСТРУМЕНТІВ АКТИВІЗАЦІЇ	ХАРАКТЕРИСТИКА ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТІВ АКТИВІЗАЦІЇ ОКЗУДПП, ЇХ ПЕРЕВАГИ
	ІНСТРУМЕНТИ АКТИВІЗАЦІЇ 1. Уніфіковані комунікації. 2. Інструменти ІКТ 3. Система документообігу. 4. Інструменти мотиваційно-стимулюючого характеру	
<b>КЛАСТЕР 1</b> ВАТ «Турбоатом»	1. Оптимізація уніфікованих комунікацій (Unified Communications – UC) включає в себе системи IP телефонії, аудіо-, відео- та web-конференцій, обміну поштовими та миттєвими повідомленнями, і модуль виявлення присутності. 2. Оптимізація системи зберігання даних (СЗД)	Завдання СЗД – консолідація даних критичних корпоративних додатків, забезпечення високого рівня доступності до них і надійного зберігання.
<b>КЛАСТЕР 2</b> ПАТ «Південкабель» ПАТ «Світло шахтаря»	1. Удосконалення мобільних додатків (наприклад: мобільний маркетинг для рітейла), інформаційних систем (MIS, SEM – системи інформування керівників). 2. Хмарні обчислення. 3. Регулювання комунікаційних потоків, за допомогою регламентації управлінської діяльності персоналу. 4. Підвищення кваліфікації персоналу; перенавчання або та перепрофілювання працівників відповідно до нових потреб підприємства. 5. Впровадження системи моніторингу та управління безпекою (наприклад захист периметра комунікаційної мережі).	Актуальність хмарних обчислень пов'язана зі зниженням витрат, масштабованістю і гнучкістю архітектури інформаційних технологій, а також є зручним інструментом для підприємств, які вирішили оптимізувати свої ресурси шляхом перенесення обчислювальних потужностей в хмарний ЦОД (Центр обробки даних).
<b>КЛАСТЕР 3</b> ПАТ «ХАРП» ПАТ «Завод Фрунзе» ПАТ «Харверст» ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	1. Удосконалення уніфікованих комунікацій. 2. Резервне копіювання в хмару існуючих на підприємстві ІКТ. 3. Удосконалення формальних комунікацій. Активізація документообігу, формування документограми процесу. 4. Удосконалення електронного документообігу, регламентація управлінської діяльності 5. Формування корпоративної культури на підприємстві; розробка раціональних систем мотивації персоналу – стимулювання активної співпраці.	Якщо локальна інфраструктура перенавантажена, а дані потрібно зберігати і забезпечувати відмовостійкість, сценарій резервного копіювання в хмару вирішить це питання.
<b>КЛАСТЕР 4</b> ПАТ «Електромашина» ПАТ «Коннектор» ПАТ «Укрелектромаш»	1. Впровадження уніфікованих комунікацій (IP-телефонія забезпечує голосовий зв'язок поверх мереж, що використовують Інтернет-протокол (IP)). 2. Міграція програмних додатків та сервісів в хмару. 3. Віртуалізація серверів. 4. Впровадження електронного документообігу. Формування документів, що регламентують діяльність управлінської діяльності персоналу. 5. Підвищення кваліфікації персоналу, перенавчання або перепрофілювання працівників відповідно до нових потреб підприємства.	IP-телефонія дозволяє об'єднати безліч розосереджених об'єктів організації, включаючи мобільних працівників, в єдину конвергентну мережу. Надійна безпека, якість зв'язку, економія витрат. Найпоширеніша потреба на сьогодні це розміщення ІС в хмарі з відсутністю затрат на підтримку та адміністрування.



В організаційно-комунікаційному забезпеченні УДП підприємств доцільно приділяти увагу в сфері організації праці керівників, які на сьогодні в більшості своєму зводяться до непродуктивних втрат часу через неналежний стан техніко-технічного забезпечення на підприємстві загалом та як наслідок неефективного функціонування системи передачі і переробки інформації.

Зовнішнє середовище ніколи не буває стабільним. Кожне підприємство повинно знати конкурентне середовище, отримувати своєчасну інформацію про природу його змін та реагувати на ці зміни. При зростанні рівня невизначеності зовнішнього середовища, збільшується і невизначеність стану організації та, відповідно, ускладнюються процеси управління, інформаційний обмін та зростають затрати. Внутрішнє середовище, у якому приймаються управлінські рішення, розуміється як універсальне не залежно від організаційно-правової форми організації та об'єднує всі функціональні середовища всередині системи [121].

Найпоширенішим джерелом внутрішнього середовища є Інтранет, через яку найчастіше надається доступ до такої інформації: нормативні документи, база знань організації або окремих підрозділів, шаблони документів, електронна пошта, база контактів, модуль електронного документообігу, засоби для групового спілкування (конференції), бізнес-додатки і ділова інформація.

Особливості Інтранет як ефективного виду комунікації представлені в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

### **Особливості Інтранет як ефективного виду комунікації**

Порівняння переваг видів комунікацій	Вербальна/печатна	Інтранет (електронна)
Доступність однорідної, достовірної інформації	Інформаційні потоки викликають старіння даних та документів. Сумнів в актуальності, повноти даних	Містить точну, актуальну, структуровану інформацію про процеси організації

Порівняння переваг видів комунікацій	Вербальна/печатна	Інтранет (електронна)
Централізація доступу до даних	Розвиток організації ускладнює інформаційне середовище; ускладнює навчання нових співробітників і уповільнює роботу старих	Дозволяє розробити єдиний інтерфейс до інформаційних систем організації, інтегрувати їх, підвищити простоту і зручність в роботі, полегшує оновлення інформації
Процедури по оновленню інформації і знань	Процедури по оновленню інформації і знань виконуються повільно, а отже неефективно	Автоматизоване оновлення інформації та знань

\*Розроблено автором

Дослідження показують, що організації, орієнтовані на використання накопичених знань, домагаються таких результатів:

збільшують ефективність і продуктивність праці за рахунок прискорення процесу прийняття рішень на основі повноти відомостей, а також за рахунок зростання задоволеності співробітників (серед застосовуваних технологій – наскрізний пошук по всіх накопичених знань, інтеграція бізнес-процесів, інтерактивна взаємодія з керівниками);

підвищують ефективність бізнес-процесів за допомогою засобів організації спільної роботи з контрагентами, тісної інтеграції бізнес-процесів і оперативного доступу до поточної ділової інформації (використовуються веб-служби, інтегрований доступ до додатків)

підвищують ефективність використання знань за допомогою налагодженої взаємодії, швидкої обробки інформації та оперативних даних (в числі основних технологій – розподіл документів на категорії, профілі та засоби управління з розсилкою попередніх повідомлень, пошук по всьому об'єму даних організації і засоби мовлення для спільного використання знань в реальному часу);

демонструють підвищену ефективність використання інформаційних технологій: поліпшена керованість, надійність, безпека і простота освоєння

(досягається за рахунок використання стандартних веб-інтерфейсів, мультимедійного мовлення з використанням наявних мереж, помітного зниження часу і витрат на розгортання робіт і підготовку персоналу) [59].

Аналіз організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства показав, що для удосконалення ОКЗУДП підприємств, необхідно проводити комплекс взаємопов'язаних заходів економічного, організаційного та технічного характеру, при якому забезпечується з'єднання усіх елементів в єдину логічну схему, яка б дозволила досягнути мети найбільш раціональним шляхом. З метою перевірки отриманих результатів, доцільно розробити та впровадити якісну модель оцінювання управлінської діяльності персоналу, яка дозволить надати додаткову інформацію щодо потреб та очікувань від подальших впроваджень інструментів активізації.

### 3.2. Методичне забезпечення визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу промислових підприємств

В умовах становлення ринкових умов господарювання, зростає роль діяльності управлінського персоналу як організуючого фактора ефективної системи управління підприємства. Проведене групування підприємств за допомогою кластерного аналізу, дозволило виділити певні однорідні групи, визначити слабкі місця ОКЗУДП підприємства, та запропонувати набір заходів щодо інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємств.

На наш погляд, дуже важливим є те, що не завжди вкладені ресурсні витрати в організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства сприяють її доцільності, а разом

з цим і ефективності на підприємстві. Для того, щоб впровадити комплекс взаємопов'язаних заходів економічного, організаційного та комунікаційного характеру, при якому забезпечується з'єднання усіх елементів в єдину логічну схему організаційно-комунікаційного забезпечення, вчені пропонують спочатку оцінити розвиненість системи управління, готовність управлінської діяльності персоналу до впровадження новітніх форм забезпечення. Науковці під готовністю мають на увазі зрілість управлінської діяльності персоналу підприємства.

Питанню вимірювання різних процесів на підприємстві, зрілості системи управління підприємства, організації приділяють увагу переважно зарубіжні вчені такі як Р. Бенедикт, П. Ватсон, А. Костров, М. Кошгофтар, А. Корбел, Д. Маслов, Дж. Симпсон, Н. Чилиши та ін.

В епоху високих темпів розвитку інформаційно-комунікаційних систем та пов'язаних з нею збільшення інформаційного навантаження на управлінський персонал, дуже гостро постала необхідність, якісного забезпечення та доцільності впровадження організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

Удосконалюючи систему організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, істотну роль відіграє визначення рівня зрілості УДПП до певного впровадження, оптимізації, удосконалення. Досліджуючи критерії оцінки ефективності комунікаційного середовища на підприємстві О. Шлапак виділяє критерій готовності підприємства до впровадження ефективного комунікаційного простору. Враховуючи, що система управління стає все більш складною, по перше через зростання обсягу інформації, яку доводиться обробляти керівникам підприємства, по-друге бізнес диверсифікується, що істотно впливає на певні зміни. На певному етапі розвиток підприємства досягає такого етапу (етапу «зрілості»), коли необхідні нові методи управління з якісно побудованою системою комунікаційного зв'язку на підприємстві, з вибудованою системою комунікації, визначає О. Шлапак. Автор акцентує увагу, що при певному

рівні зрілості також ускладнюється функція планування, де інформація, яка є невід'ємним елементом комунікаційного середовища потребує достовірності та своєчасності [280].

Вчені вважають, що оцінювання значимості і ступінь впливу забезпечення слід з урахуванням досягнутого ними рівня організаційної зрілості. Чим вищий цей рівень, тим більше інформації необхідно обробляти і тим більші потужності в забезпеченні та більше інвестицій необхідно вкладати задля ефективної управлінської діяльності персоналу підприємства [101].

Само поняття «зрілість» вперше описано А. Вейсманом в книзі з еволюційної зрілості системи. А. Урсул визначає зрілість системи, як перетворення в вищий стан за ступенем організованості [195].

О. Амосов, О. Кузьмін характеризує вищий стан як здатність системи до саморегульованості, тобто здатність підтримувати постійність своїх внутрішніх параметрів в умовах зміни зовнішнього середовища. Саморегульованість здійснюється при постійному зіставленні поточних результатів зі зразком, що зберігається з пам'яті (еталоном) його виконання. О. Кузьмін визначає, що система процесно-структурованого менеджменту як цілісне утворення певним чином впорядкована, організована, оскільки впорядкованість є ознакою, що притаманна для всіх систем. Управлінська діяльність може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управлінської діяльності [3; 107].

Визначаючи зрілість з позиції системного підходу, Бардін пропонує розглядати зрілість також як цілісну систему. Автор додає, що «зрілість» – це прояв органічно пов'язаних принципів розвитку та системності. Зрілість автор подає як критерій розвиненості систем, накопичення нових можливостей і як показник цілісності, організованості систем, що є важливим спрямовуючим чинником їхнього подальшого розвитку. Автор доповнює, що зрілість – це якісний стан системи, що інтегрально

характеризує оптимальне функціонування у напрямі прогресивного розвитку [10].

Дж. Симпсон відносить поняття «зрілість» до «стану буття», як завершений, досконалий або готовий стан і передбачає певний прогрес у розробці системи [290]. Відповідно дозріваючі системи збільшують їх можливості з часом щодо досягнення до бажаного майбутнього стану. Зрілість може бути зафіксована якісно або кількісно дискретним або безперервним чином [231].

Ідея нормативності широко використовується в системах менеджменту якості, заснованих на моделях досконалості, а також різних методиках, які на них спираються. До таких методик, зокрема, відноситься методика оцінки якості менеджменту Д. Маслоу, П. Ватсона, Н. Чіліші. Автори визначають рівень зрілості основною ознакою, що вказує на ступінь готовності системи управління до комунікаційного забезпечення. Розроблена авторами функціональна модель оцінки менеджменту (Management Functional Assessment Model – MFAM) дозволяє оцінити систему управління та конкурентоспроможність підприємства в цілому, оцінити управлінську діяльність персоналу підприємства, виявити сильні і слабкі сторони, визначити області першочергових поліпшень, простежити їх динаміку. Авторами справедливо відзначається, що оцінювання зрілості менеджменту за функціями управління є інструментом безперервного вдосконалення системи управління. Автори наголошують, що особливістю даної моделі є можливість оцінки потенціалу системи менеджменту на основі дослідження системоутворюючих управлінських процесів, які формуються на основі взаємодії організаційних і кадрових чинників якості менеджменту, що дозволяє зробити висновок про ступінь розвиненості потенціалу системи менеджменту. Кожен з процесів розбивається на чотири послідовні етапи (планування, організація, мотивація, контроль) і додаються регулювання і комунікація, що характеризують рівень взаємозв'язків перших чотирьох. [125; 179].

А. Корбел, Р. Бенедикт в залежності від поля дослідження модель зрілості розглядають як «структура оцінки, яка дозволяє організувати, порівняти свої проекти з проектами конкурентів, що визначають структурований шлях для поліпшення» [239]. Це визначення глибоко включено в концепцію бенчмаркінга.

В інших визначеннях, більшістю вченими модель зрілості пов'язана з поняттям процесу, тобто безперервності поліпшення [287] та містить в собі організаційний контекст, виявляючи сильні і слабкі сторони організаційної структури [233].

Отже, модель зрілості (МЗ) представляє собою метод, який було визнано корисним для вимірювання різних аспектів процесу на підприємстві. являючи собою шлях до більш організованого та систематичного способу ведення бізнесу на підприємствах [227].

Враховуючи багатоаспектність застосування даного методу наведемо характеристики існуючих моделей зрілості (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Характеристика моделей зрілості

№	Модель зрілості	Кількість рівнів	Назва атрибутів	Практична значимість	Оціночний метод описаний
1	ISO/ IEC 15504 [229]	6	Групи процесів	Конкретне поліпшення діяльності	+
2	Software Engineering Institute Capability Maturity Model Integration (CMMI)	5	Області процесів	Конкретне поліпшення діяльності	+
3	Модель зрілості можливостей Capability Maturity Model (CMM)	5	Області процесів	Конкретне поліпшення діяльності	+
4	Модельно-керований розвиток (Model-driven Development (MDD))	5	Практики MDD	Загальні рекомендації	-
5	Верифікація на основі показників та перевірки (MB-V2M2) Metrics Based Verification and Validation Maturity Model (MB-V2M2)	5	Фундаментальні фактори	Специфічні поліпшення діяльності	+

## Продовження таблиці 3.6

№	Модель зрілості	Кількість рівнів	Назва атрибутів	Практична значимість	Оціночний метод описаний
6	Модель зрілості процесу документування Documentation Process Maturity Model	4	–	Загальні рекомендації	+
7	Модель зрілості бізнес процесів Business Process Maturity Model (BPMM)	5	Елементи	Загальні рекомендації	–
8	Модель зрілості бізнес процесів (OMG Business Process Maturity Model)	5	Області процесів	Конкретне поліпшення діяльності	–
9	Модель зрілості BPM Gartner (Gartner BPM Maturity Model)	6	Критичні фактори успіху	Специфічні поліпшення діяльності	–
10	Модель зрілості управління корпоративною інформацією (Gartner Enterprise Information Management Maturity Model)	5	Категорії	Загальні рекомендації	–
11	Модель зрілості управління інформацією (Information Governance Maturity Model)	5	Принципи	Конкретне поліпшення видів діяльності	–

Модель зрілості є структурований набір елементів, що описують характеристики ефективних процесів. Модель зрілості покликана оцінювати якісно людей, процеси, структури та об'єкти, технології. Найбільш відомими моделями є модель зрілості можливостей людей Capability Maturity Model for Software Engineering (CMMI), Capability Maturity Model (CMM), яка фокусується на постійному покращенні управління та розвитку людських активів організації. У ньому описується еволюційний шлях удосконалення від непослідовно виконаних практик, до зрілого, дисциплінованого, де постійно вдосконалюється розвитку знань, навичок і мотивації робочої сили, що підвищує стратегічну ефективність бізнесу. Запропонований розподіл діапазонів значень критеріїв за стадіями зрілості, використано на базі оцінки організаційної зрілості підприємства, яка запропонована в



Software Engineering Institute (SEI) американського університету Карнегі-Меллона, де концепція зрілості й була вперше розроблена, яка охоплювала область програмного забезпечення. Але далі, модель мігрувала в оцінку організаційної зрілості, концепція якої полягала в просуванні п'яти стадій [285]. Модель складається з ряду «рівнів зрілості», частіше їх п'ять, від найнижчого до найвищого, початкового, керованого, визначеного, кількісно керованого та оптимізації (однак, кількість рівнів може змінюватися в залежності від сфери дослідження та проблеми, що мотивують модель). Ця техніка надає підприємствам: вимірювання для аудиту та порівняльного аналізу; вимірювання оцінки прогресу, сильних та слабких сторін та можливостей (які можуть підтримати прийняття рішень щодо стратегії та управління портфелем проектів).

У своєму розвитку людські ресурси, як і підприємство, проходять послідовні етапи свого удосконалення: досвід, знання та професійні якості відмінні тих людей, які досягають успіху в своїй професійній діяльності, де їх основна мета полягає в описанні етапів та шляхів дозрівання. Щодо їх застосування на практиці, моделі зрілості повинні розкривати поточні рівні зрілості і застосовувати відповідні заходи по удосконаленню, де метою є діагностика та усунення недоліків. На основі методу CMMI, запропонованої класифікації оцінки організаційної зрілості компаній в Software Engineering Institute (SEI) американського університету Карнегі – Меллона пропонуємо характеристику рівнів моделі зрілості адаптовану до зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства (табл. 3.7).

Л. Когана визначає, що поняття «зрілість» може бути застосоване у будь-якій складній системі для характеристики її окремих елементів і всієї системи в цілому. Автор вважає, що це такий стан елементів і всієї системи, при якому даний елемент здатний цілком здійснити свої функції, реалізовувати в практичній діяльності (функціонуванні) свої якісні характеристики. Тобто зрілість системи в цілому означає повну реалізацію її системної якості [97].

Таблиця 3.7

## Характеристика рівнів зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства

Рівень Забезпечення УДПП	Початковий рівень	(Інтуїтивно- управляючий) Повторюваний рівень	Стандартизований (Фіксований) рівень	Передбачуваний (Вимірюваний) рівень	Оптимізаційний (Покращений) рівень
Організаційне забезпечення	Жорстка ієрархічна структура. Директивне управління	Жорстка ієрархічна структура. Переважний стиль управління носить авторитарний характер. Делегування прав керівнику підрозділу	Організаційна структура за дивізійним або функціональним принципом. Організаційна стійкість	Організаційна структура за дивізійним або функціональним принципом. Організаційна стійкість	Організаційна структура за дивізійним або функціональним принципом. Організаційна стійкість
Документаційне забезпечення	Слабо структуроване	Процес управління документований, обов'язковий до виконання	Процеси документовані, регламентовані	Актуальні регламентуючі документи, й займаються постійним моніторингом і контролем своїх процесів	Актуальні регламентуючі документи. Процеси документовані, стандартизовані
Інформаційно- комунікаційне забезпечення	Вертикальна взаємодія між підрозділами – носить спонтанний характер	Сформовані інформаційні зв'язки поки що не забезпечують необхідного рівня інтеграції знань і не формалізовані	Об'єднані в загальний інформаційний потік, який знаходиться під контролем менеджерів. Отримання інформації про якість використання ресурсів і аналіз ситуації з усіх аспектів управлінської діяльності	Вертикальні і горизонтальні зв'язки	Вертикальні, горизонтальні, діагональні зв'язки
Техніко- технологічне забезпечення	На цьому етапі керівництво використовує найпростіші інструменти: MS Word, Visio або Excel		Застосовуються системи бізнес- моделювання, такі, як, наприклад, Fox Manager, Business Studio або ARIS	Для контролю і аналізу бізнес-процесів в реальному масштабі часу може застосовуватися BPM-система	
Цільові показники	Хаотичні	Порівняно стабільні	Стіжке зростання	Зростання з прискоренням	Зростання з великим прискоренням
				Впровадження системи контролю ключових показників ефективності KPI. CRM-система допоможе контролювати і вести облік продажів і взаємодій із замовниками	

\*Адаптовано і доповнено [238; 239]

Вперше шкала оцінки менеджменту була запропонована Ф. Кросбі. За аналогією з рівнями зрілості Ф. Кросбі [226, с. 43–44] пропонується оцінювати якість системи управлінської діяльності персоналу підприємства. Подальший вибір відповідної організаційно-комунікаційної стратегії, здатної забезпечити ефективну управлінську діяльність персоналу підприємства зумовив обґрунтувати методичне забезпечення визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства (табл. 3.8) інтерпретується як здатність системи перетворюватися в вищий стан за ступенем організованості. Чим вищий рівень, тим більше інформаційного навантаження на управлінську діяльність персоналу підприємства, тому вона потребує більшу потужність в забезпеченні управлінської діяльності персоналу підприємства. Визначення рівня зрілості має наукове значення, яке полягає в можливості оцінювання поточного стану управлінської діяльності персоналу підприємства і практичне значення, яке полягає в створенні можливостей вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, які забезпечують її ефективність та визначають стратегію розвитку підприємства.

Така оцінка дозволить визначити, в якому випадку вливання ресурсів щодо організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства буде недостатнім і тому неефективним, та в якому надмірним, і тому теж через невиправдану витратність також неефективним.

Враховуючи те, що організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства нами розглядається з позиції процесно-структурованого підходу, який ґрунтовно був описаний в підрозділі 1.3, і як визначає О. Кузьмін, система процесно-структурованого менеджменту потребує організаційного впорядкування, дії якого спрямовані на забезпечення кількісного та якісного частин цілого, яке б давало найкращу результативність функціонування цілого, отже визначати рівень зрілості

управлінської діяльності персоналу, за рекомендацією вчених, пропонуємо з позиції процесно-структурованого підходу за загальними управлінськими функціями з метою підкреслення впорядкованості системи діяльності управлінського персоналу (планування, організація, мотивація, контроль, та регулювання), з належним чітко структурованими та регламентованими функціональними обов'язками керівників в організаційній структурі управління [110].

Таблиця 3.8

### Методичне забезпечення визначення рівня зрілості УДПП

Етапи	Пояснення
<p>1. Дослідження моделей зрілості, формування ключових положень та принципів, на яких ґрунтується визначення рівня зрілості УДПП.</p>	<p>Визначення рівня зрілості УДПП ґрунтується на процесно-структурованому підході, де УДП розглядається через реалізацію загальних функцій управління, ґрунтується на принципах адаптованості і спрямованості.</p>
<p>2. Оцінювання рівня зрілості УДПП. <b>Експертний метод</b></p> <p>2.1. Формування експертної команди. <b>Анкетування</b></p> <p>2.2. Оцінювання за функціями</p> <p>2.3. Розрахунок загального показника рівня зрілості УДПП.</p> $TME = \frac{\sum_{n=i}^5 I \text{ функ.}}{n}$ <p>де TME – загальна оцінка менеджменту (Total Management Estimation); I функ. – оцінка за кожною функцією; n – функція, що оцінюється</p>	<div data-bbox="842 1122 1449 1406" style="text-align: center;"> <p>Комунікативний профіль</p> </div> <p style="text-align: center;">Рис. Профіль рівня зрілості УДП за функціями ПАТ «Харверст»</p> <div data-bbox="783 1615 1433 1921" style="text-align: center;"> </div> <p style="text-align: center;">Рис. Визначення рівня зрілості УДП</p>

Етапи	Пояснення	
3. Розташування підприємств, що досліджуються за рівнем зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства.	Область значень за рівнем зрілості	Підприємства
	I рівень [0 – 0,25]	ПАТ «Укрелектромаш»
	II рівень (0,25 – 0,50]	ПАТ «Коннектор» ПАТ «Електромашина» ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»
	III рівень (0,50 – 0,58]	ПАТ «ХАРП» ПАТ «Завод Фрунзе» ПАТ «Харверст»
	IV рівень (0,58 – 0,86]	ПАТ «Турбоатом» ПАТ «Південкабель» ПАТ «Світло Шахтаря»
	V рівень (0,86 – 1]	–
4. Надання рекомендацій щодо удосконалення загальних функцій УДПП		

Запропоноване методичне забезпечення ґрунтується на принципах адаптованості й спрямованості, містить в собі результати експертного оцінювання. Принцип адаптованості Г. Назарова визначає як можливість адаптації конкретної конкурентної переваги системи управління до умов, що змінюються [136]. О. Кузьмін визначає принцип адаптованості, як пристосованість до змін в умовах функціонування та сприяючи постійному розвитку управлінських процесів. Принцип спрямованості, на думку автора, передбачає залучення до оцінювання представників усіх зацікавлених сторін, з урахуванням стратегії підприємства [166]. Експертний метод, який використовується при визначенні рівня зрілості управлінської діяльності персоналу зручний тим, що маючи на вході якісні дані, на виході ми отримуємо кількісні показники. Одним з важливих етапів даного методу є формування експертної групи, яка зводиться до визначення оптимальної кількості експертів при якому прийняття рішення буде надійним та їх компетентність в проблематиці, яка пропонується на розгляд.

Якщо експертиза проводиться вперше і відсутній реєстр потенційних експертів, то для формування експертної групи можна скористатись методом «сніжної грудки», суть якої полягає у послідовному визначенні потенційних експертів. Для цього на підприємстві, або із зовнішніх стейкхолдерів

вибирається будь-який спеціаліст, який розуміється на проблемному питанні з проханням назвати на його думку 3 найбільш компетентних в даній сфері спеціалістів. Потім звертаються одночасно до кожного з трьох вказаних на першому етапі спеціалістів, щоб вони у свою чергу назвали три найбільш компетентних колег. З отриманого списку спеціалістів викреслюється три першочергових, а решті надсилаються листи з вказаним вище проханням. Таку процедуру повторюють до тих пір, поки ні один з вище названих спеціалістів не додасть нових прізвищ до списку експертів, тобто поки не стабілізується мережа експертів [48]. Сформований список у кількості 27 потенційних експертів можна вважати генеральною сукупністю спеціалістів, компетентних в даній сфері знань. На основі генеральної сукупності спеціалістів сформуємо репрезентативну вибірку сукупність, де одним з способів є встановлення меж чисельності групи, шляхом розрахунку максимальної і мінімальної величини, при якому повинно виконуватися дві умови:

1. Висока середня компетентність потенційних експертів.
2. Стабілізація середньої оцінки прогнозованої характеристики.

Перший етап, результати якого представлені в табл. 3.9, полягають у необхідності оцінити компетентність потенційних експертів, де перша умова припускає, якщо існуюча група має максимальну компетентність, тоді середнє значення їх оцінок можна вважати вірним [100].

*Таблиця 3.9*

### **Результати оцінки компетентності експертів**

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

Розрахувати максимальну величину експертів ( $n_{\max}$ ) можна за наступною формулою [226]:

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

де  $C$  – константа;

$K_i$  – компетентність  $i$ -того експерта;

$K_{\max}$  – максимально можлива компетентність.

Константа визначається через голосування, де, якщо припустити, що за групу подано  $2/3$  голосів присутніх, то вона вважається обраною.

Отже, визначаючи максимальну кількість експертів за формулою (3.2), ми отримуємо в результаті 33 особи максимальної кількості експертів.

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

Відповідно до другої умови (яка припускає, що включення чи виключення експерта з групи незначно впливає на середню оцінку прогнозованої величини) розрахуємо середню помилку внаслідок включення (виключення) експерта за наступною формулою [111]:

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

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 матиме наступний вид:  $0,007 < 0,1$ .

Мінімальну кількість експертів ( $n_{\min}$ ) в залежності від припустимої середньої помилки визначимо за формулою [111]:

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

Проведені розрахунки показали, що мінімальна кількість експертів складає 18 осіб.

Враховуючи те, що нами методом сніжної грудки отримано експертний склад у кількості 27 осіб – кількість, яка входить в межу між мінімальної та максимальної величини експертів  $n_{\min} \leq n \leq n_{\max}$ , а саме  $18 < 27 > 33$ , це підтверджує доцільність експертної групи у кількості 27 осіб. Оцінка управлінської діяльності персоналу в аспекті організаційно-комунікаційного забезпечення за функціональними складовими проводилася у складі керівників, їх заступників, менеджерів різних рівнів управління, начальники відповідних структурних підрозділів підприємств, що аналізуються.

Дані, які наведені на рис. 3.2 свідчать про те, що до експертизи були залучені висококваліфіковані кадри переважно із стажем роботи за спеціальністю 16 – 20 років, та на рис. 3.3, де представлені результати якісного складу за освітою, визначено 56 % експертів з вищою освітою, 37 % – з середньою спеціальною освітою та 7 % складають експерти з наявністю наукового ступеня.

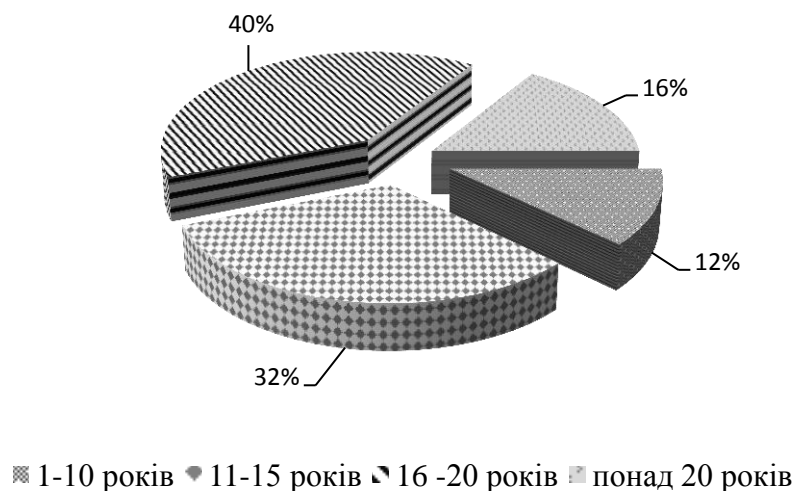


Рис. 3.2. Якісний склад експертів за стажем роботи



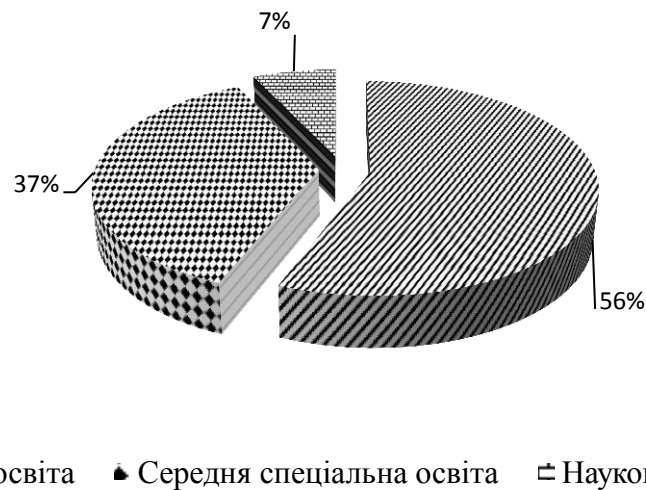


Рис. 3.3. Якісний склад експертів за рівнем освіти

Акцентуємо увагу, що при анкетуванні, важливим є рівень суб'єктивізму. Враховуючи те, що при проведенні анкетування експерти мають розбіжності щодо функціональних критеріїв, які характеризують зрілість управлінської діяльності персоналу в аспекті організаційно-комунікаційного забезпечення, тому пропонується оцінка ступеня узгодженості висновків експертів. Отже, наступний крок є розрахунок коефіцієнта конкордації Кендала, використання якого засновано на припущенні, що чим більш узгоджені думки експертів, тим достовірнішими є їх оцінки. Якщо результатом коефіцієнта конкордації буде не значущий показник, ми застосовуємо методику виведення експерта, думка якого не узгоджується з думкою інших. Для цього може бути використана матриця рангових коефіцієнтів кореляції Спірмена. Алгоритм повторюється, поки коефіцієнт конкордації не стає значущим.

В табл. 3.10 розставлені бальні оцінки за загальними функціями управління, які у сукупності визначають зрілість управлінської діяльності персоналу підприємства ПАТ «Харверст», й як підтвердження вірного розрахунку за допомогою пакета Statistica 12, визначений коефіцієнт конкордації Кендала, який характеризує узгодженість думок експертів (рис. 3.4).

Таблиця 3.10

## Матриця рангів визначення зрілості управлінської діяльності персоналу за функціями ПАТ «Харверст»

Функція	Експерти																											$\sum_{j=1}^m a_{ij}$	$\left(\sum_{j=1}^m a_{ij} - a\right)^2$
	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		
1 Функція «Планування»	3	3	4	1	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	68	169	
2 Функція «Організація»	1	1	1	4	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36	2025	
3 Функція «Мотивація»	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	102	441	
4 Функція «Контроль»	5	5	6	5	5	6	6	5	4	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	144	3969	
5 Функція «Регулювання»	2	2	5	2	2	5	5	2	2	5	2	5	2	5	2	2	5	2	2	5	5	2	2	4	4	2	88	49	
																											$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij} =$	438	
																											S=	6653	
																											W=	0,76099	

Стосовно інших аналізованих підприємств, значення коефіцієнта конкордації є такими: у підприємства ВАТ «Турбоатом» (0,89), у ПАТ «Світло шахтаря» ПАТ (0,87), у «Південкабель» (0,85), у ПАТ «ХАРП» (0,83), у ПАТ «Завод Фрунзе» (0,81), у ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0,73), у ПАТ «Коннектор» (0,75), у ПАТ «Електромашина» (0,79), у ПАТ «Укрелектромаш» (0,74).

Отже, за результатами розрахунку коефіцієнта конкордації, до оцінювання значущості функцій управління, які характеризують зрілість управлінської діяльності персоналу можна зробити висновок, що думки експерти узгоджені, статистична значимість даного коефіцієнта приймається (табл. 3.10 та рис. 3.4).

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Харверст)					
ANOVA Chi Sqr. (N = 27, df = 4) = 82,18657 p = ,00000					
Coeff. of Concordance = ,76099 Aver. rank r = ,75179					
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.	
Планування	2,314815	62,5000	2,518519	0,848998	
Організація	1,314815	35,5000	1,333333	0,679366	
Мотивація	3,481481	94,0000	3,777778	0,423659	
Контроль	5,000000	135,0000	5,333333	0,554700	
Регулювання	2,888889	78,0000	3,259259	1,456883	

Рис. 3.4. Розрахунок коефіцієнта конкордації

За запропонованою анкетною (Додаток П), розраховується показники за підприємствами, які відображають рівень зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства через реалізацію функцій управління (рис. 3.5).

Проведений аналіз виявив слабкі місця за функціями управління. Так, у підприємства ПАТ «Харверст» низький показник за показником функції мотивація (0,119) з максимально можливим (до 0,200). Це надає нам аргументи для пропозицій проведення певних заходів, щодо активізації в даному напрямку. Низькі показники функції мотивація отримано за всіма підприємствами. На сьогодні, виникає необхідність в організації на

підприємствах дієвої системи стимулювання, яка б дозволила за оптимальний рівень витрат на стимулювання забезпечити максимальну продуктивність праці та досягнення визначених цілей. Результати рівня зрілості управлінської діяльності персоналу представлені у Додатку Н рисунки Н.1– Н.9.

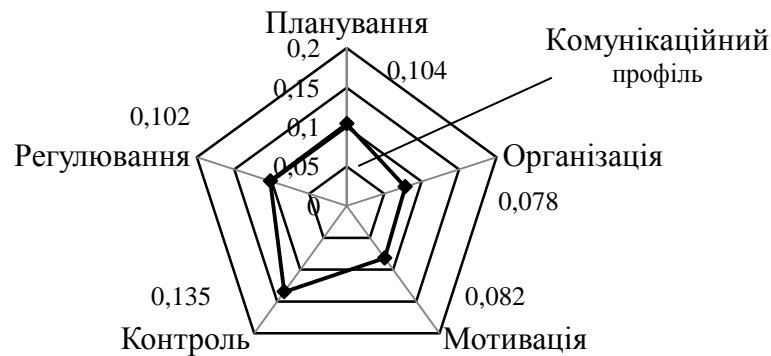


Рис. 3.5. Профіль рівня зрілості УДП за функціями ПАТ «Харверст»

Побудова пентаграми і накладення комунікаційного профілю дозволяє визначити критичні точки змін, тобто ті першочергові напрями змін, які дозволять підвищити ефективність управлінської діяльності підприємства та конкурентоспроможність підприємства зокрема.

Така функціональна модель передбачає обчислення загального показника УДП підприємства (табл. 3.6), який розраховується за формулою:

$$TME = \sum_{n=i}^5 I \text{ функ.}, \quad (3.5)$$

де TME – загальна оцінка менеджменту (Total Management Estimation);

Ікріт. – оцінка за функцією;

n – оцінний критерій.

Визначення рівня зрілості УДПП має науково-теоретичне призначення – можливість оцінювання поточного стану УДПП, і практичне призначення – створення можливостей для використання інструментів активізації, які

забезпечують ефективність ОКЗУДПП при визначенні її стратегії розвитку. Університет Карнегі Меллона розглядає визначення рівня зрілості під кутом зору перспективності інвестицій в інформатизацію управління.

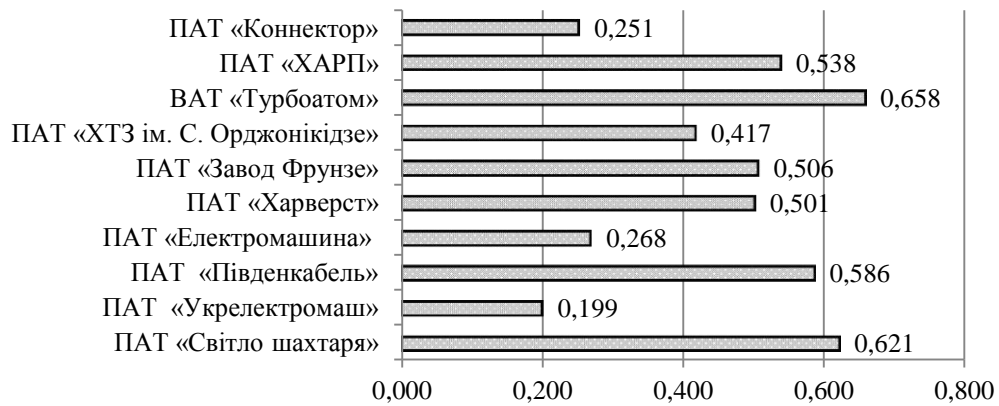


Рис. 3.6. Визначення рівня зрілості УДПП

Узагальнюючи отримані результати та для проведення більш глибокого аналізу в контексті запропонованого підходу важливим є розташування досліджуваних підприємств за рівнем зрілості УДПП (табл. 3.11), з визначенням характерних особливостей зайнятого рівня.

Таблиця 3.11

### Характеристика рівня зрілості УДПП

	Рівень	Підприємство	Характеристика рівня зрілості управлінської діяльності персоналу	Область значень за стадіями зрілості
Рівень зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства	V	-	Досягнуто максимальні результати в усіх напрямках управлінської діяльності персоналу, система управління є еталонною	(0,86 – 1]
	IV	ВАТ «Турбоатом» (0,658) ПАТ «Світло шахтаря» (0,621) ПАТ «Південкабель» (0,586)	Постійне вдосконалення якості управлінської ведеться за більшістю напрямків. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень, та використовуючи стратегії вдосконалення, наприклад бенчмаркінг, почати перетворення проблемних зон, які залишилися	(0,58–0,86]

	Рівень	Підприємство	Характеристика рівня управлінської діяльності персоналу	Область значень за рівнем зрілості
Рівень зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства	III	ПАТ «Харверст» (0,501) ПАТ «ХАРП» (0,538) ПАТ «Завод Фрунзе» (0,506)	Організаційна система управління на підприємстві більш сформована. Необхідно акцентувати увагу на активізацію інструментів управлінської діяльності персоналу та поліпшенні якості забезпечення на кожному етапі здійснення управлінських функцій. Удосконалюючи систему управління, слід робити акцент на важливість персоналу та враховувати зацікавленість стейкхолдерів	(0,50 – 0,58]
	II	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0,417) ПАТ «Коннектор» (0,251) ПАТ «Електромашина» (0,268)	Управлінська діяльність персоналу реалізується слабо, хоча має потенціал для розвитку. Керівництву необхідно, чітко визначити цілі та розробити стратегію, приділяючи увагу якості системи управління	(0,251 – 0,50]
	I	ПАТ «Укрелектромаш» (0,199)	Безсистемне ведення бізнесу. Цілі керівників не визначені, або занадто розпливчасті. Для подальшого розвитку необхідно докорінно переглянути принципи ведення бізнесу	[0 – 0,25]

Складна структура управлінської діяльності персоналу обумовлена спеціалізацією праці управлінського персоналу на виконання певних видів управлінської діяльності – функцій, розмежування повноважень, прав та сфер відповідальності. З метою подальшої оптимізації управлінських функцій, за допомогою анкетування (Додаток Р, таблиці Р.1– Р.2) доцільно впровадити на підприємстві процедуру виявлення ідей, впровадження рекомендації щодо вдосконалення управлінських функцій (табл. 3.12) та підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу.

### Характеристика етапів формування рекомендацій щодо вдосконалення управлінських функцій

Етапи	Ідейний	Дослідний	Рекомендаційний
Інструмент	анкета	+ оцінка, звіт	+ рекомендації
Завдання	Пошук нових способів виконання управлінських функцій, формування варіантів удосконалення функцій	Оцінка проектних пропозицій на основі сформованого звіту та з урахуванням	Підготовка рекомендацій щодо вдосконалення управлінську функцій
Характеристика етапу	Доцільно на даному етапі впровадити процедуру висування ідеї способів виконання управлінських функцій, шляхом експертного опитування. При використанні, наприклад, методу «мозкового штурму» та методу контрольних питань» на творчих засіданнях експертна група спільно з управлінським персоналом відповідає на питання. При опитуванні розглядаються всі варіанти відповідей, поки ідеї не будуть вичерпні.	Впровадження процедури висування ідеї способів виконання управлінських функцій, шляхом експертного опитування. При використанні, наприклад, методу «мозкового штурму» та методу контрольних питань» на творчих засіданнях експертна група спільно з управлінським персоналом відповідає на питання. При опитуванні розглядаються всі варіанти відповідей, поки ідеї не будуть вичерпні.	Затвердження рекомендацій та прийняття рішення щодо їх реалізації, розрахунок витрат на реалізацію
Результати	Усі варіанти відповідей заносяться в карту ідей (Додаток Р)	Пропозиції групи 1 заносяться в карту ідей (Додаток Р)	Рекомендації за кожною управлінською функцією заносяться в єдину карту рекомендацій (Додаток Р)

#### Рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності персоналу підприємства

Управлінська функція	Рекомендація (захід, що планується)	Характеристика рекомендацій (Термінове і важливе, менш термінове важливе, термінове менш важливе, чи не рядкове менш важливе)	Мета проведення	Виконавці	Строки та умови проведення	Способи проведення, робоча документація	Витрати, що плануються	Економічний та соціальний ефект

Аналіз дослідження підприємств виявив з першого по четвертий рівні зрілості управлінської діяльності персоналу підприємств. Найгірший показник рівня зрілості УДПП у підприємства ПАТ «Укрелектромаш» (0, 199), значення якого вказує на перший рівень зрілості УДПП. В другий рівень зрілості УДПП потрапили підприємства ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0, 417), ПАТ «Коннектор» (0, 251), ПАТ «Електромашина» (0, 268). Комунікаційний профіль, отриманий внаслідок експертних оцінок, вказує на те, що підприємство має гострі проблеми з плануванням, організацією і мотивацією, ці напрями УДПП потребують удосконалення.

ПАТ «Харверст» (0,501), ПАТ «ХАРП» (0,538), ПАТ «Завод Фрунзе» (0,506) – підприємства відносяться до третього рівня зрілості УДПП. ПАТ «Південкабель» (0,536), ВАТ «Турбоатом» (0,650), ПАТ «Світло шахтаря» (0,621), – відносяться до четвертого рівня зрілості УДПП.

В залежності від визначеного рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства в аспекті організаційно-комунікаційного забезпечення, можна планувати подальші заходи щодо удосконалення діяльності управлінського персоналу на підприємстві.

Для розрахунку економічної ефективності від впровадження рекомендацій по вдосконаленню управлінських функцій управлінської діяльності, доцільно використовувати табл. 3.13.

*Таблиця 3.13*

№ п\п	Найменування управлінської функції	Витрати та показники рівня якості управлінських функцій		Річна економія (+), додаткові витрати (-)
		До заходів	Після заходів	
1.	п....			

Таким чином, впровадження додаткових заходів потребує додаткові витрати, які повинні бути заплановані, та обґрунтовані з точки зору економічної та соціальної ефективності. Дослідження потребує подальших пропозицій не тільки кількісних, але й якісних визначень рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу



підприємства, яке б сприяло більш ґрунтовно підійти до вибору організаційно-комунікаційної стратегії забезпечення управлінської діяльності персоналу.

### 3.3. Методичний підхід до оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства

У сучасному світі успішне вирішення стратегічних завдань підприємства в значній мірі залежить від ефективності управлінської діяльності його персоналу. У той же час будь-які дії управлінського мають комунікаційний ефект в інформаційному полі, який може вплинути на репутацію підприємства, в тому числі й на перспективи його розвитку. Аналіз діяльності досліджуваних промислових підприємств підтверджує з одного боку важливість організаційного та комунікаційного виміру управлінської діяльності персоналу, а з іншого – відсутність інструментів для оцінки її якості. У цих умовах розробка і реалізація методичного підходу щодо визначення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу є актуальним та важливим завданням дослідження, яке сприятиме коректному вибору відповідної організаційно-комунікаційної стратегії, здатної забезпечити ефективну управлінську діяльність персоналу. Отже, на основі проведеного аналізу багатьох наукових досліджень

Першим етапом запропонованої послідовності реалізації методичного підходу (рис. 3.7) є визначення вихідної системи показників для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Так, у роботі було проведено ґрунтовний аналіз стану організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах в розрізі дослідження таких

складових, як кадрове забезпечення, документаційне, інформаційно-комунікаційне та техніко-технологічне.

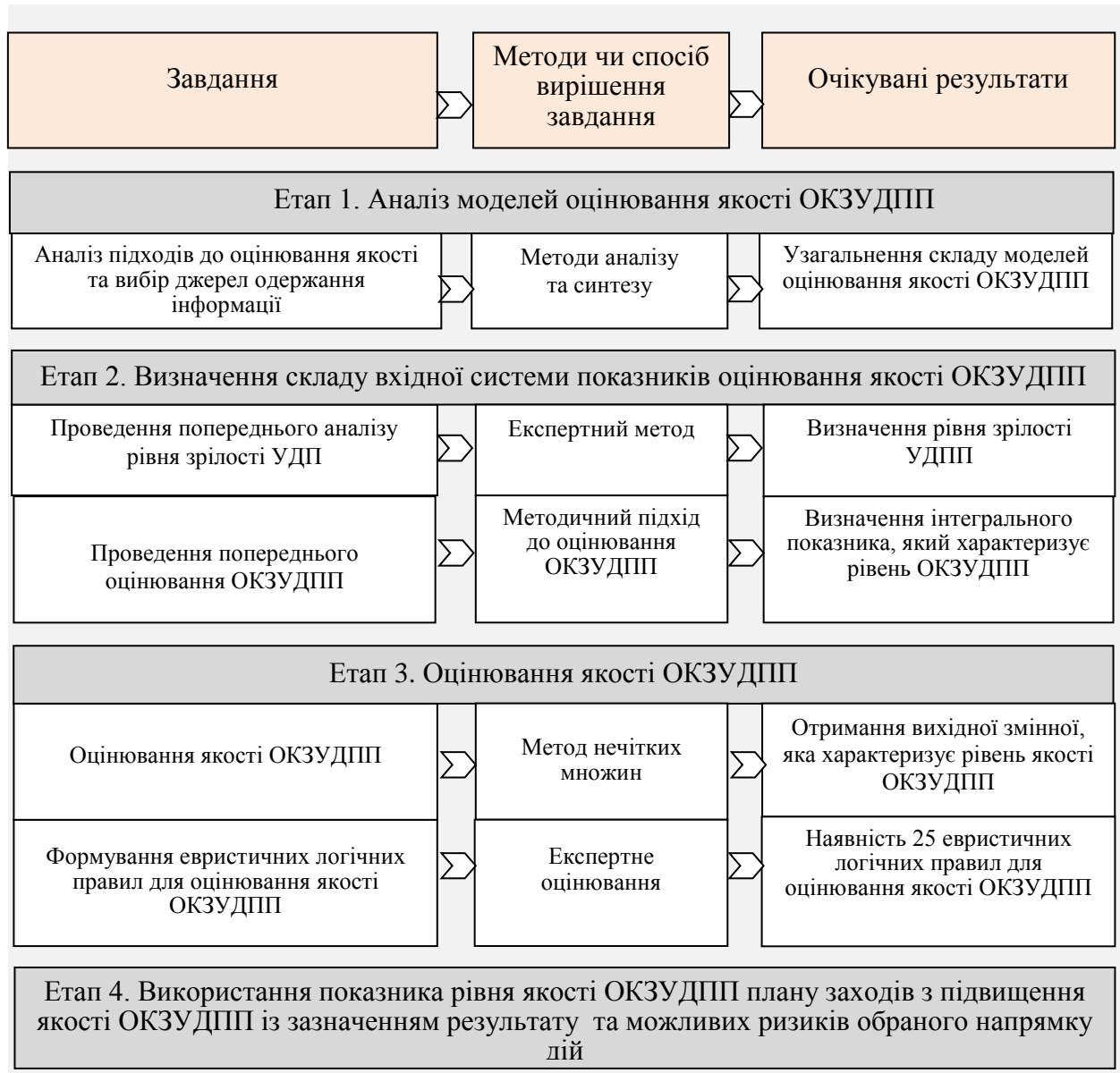


Рис. 3.7. Схема методичного підходу до оцінювання якості ОКЗУДПП

В результаті таксономічного аналізу (підрозділ 2.3) було визначено динаміку інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах, яка підтвердила переважаючий низький та середній рівень кадрових процесів. Розуміючи під якістю певну синергетичну систему властивостей об'єкта з певними характеристиками зазначимо, що для оцінювання якості даного забезпечення управлінської діяльності персоналу

недостатнім є тільки кількісний аналіз рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Важливим показником також має виступити якісне оцінювання управлінської діяльності персоналу. У цьому контексті в попередньому підрозділі запропонована функціональна модель зрілості, яка дозволила виявити існуючий рівень зрілості управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах.

Для здійснення оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства в дослідженні запропоновано методичний підхід, що складається з 4 послідовних етапів.

В роботі в якості вихідної системи показників для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу обрано: інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який відображає наявні умови для реалізації функцій управління (оптимальність організаційної структури, підтримку професійного розвитку персоналу, рівень застосування сучасних інформаційних технологій для документування та обміну інформацією, якість автоматизації робочих місць), та рівень зрілості управлінської діяльності персоналу, характеризує стан системи управління за ступенем організованості, вказує на готовність управлінців реалізовувати відповідні функції, їх рівень володіння відповідними компетентностями.

Наступним етапом є аналіз існуючих математичних методів для вирішення поставленої задачі, а саме оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, та вибір і обґрунтування найбільш доцільного. Ґрунтовний аналіз принципів та особливостей застосування методів, що використовуються для оцінювання якості (рис. 3.8), серед яких методи теорії нечітких множин, методи кваліметрії та метод аналізу ієрархій Сааті, підтверджує відсутність єдиного концептуального підходу щодо оцінювання. Але враховуючи достатню трудомісткість процедури аналізу ієрархій Сааті, довготривалість проведення спостережень в рамках кваліметричного підходу та певну обмеженість

традиційних математичних методів щодо аналізу такого роду даних, обґрунтовано використання методу теорії нечітких множин.

***Методи теорії нечітких множин (Лофті Заде)***

- можливість формалізувати неточні, недосконалі, часто суперечливі знання про якість;
- об'єктами досліджень в теорії нечітких систем є складні системи з участю людини;
- використовуються комплексні синтетичні методи вивчення, на основі емпірики та інтуїції, що дозволяє провести швидке моделювання складних динамічних систем.

***Метод аналізу ієрархій (Томас Сааті)***

- застосування систематичної процедури ієрархічного представлення елементів, що визначають суть проблеми;
- вибір пріоритетних рішень здійснюється за допомогою попарних порівнянь за відповідною шкалою;
- визначення індексу узгодженості з метою нівелювання суб'єктивізму експертних оцінок;
- можливість обрати єдине компромісне рішення з урахуванням різних критеріїв.

***Методи кваліметрії (Гаррі Азгальдов)***

- якість представляє собою ієрархічну сукупність властивостей об'єкту;
- якість оцінюється з точки зору певних потреб та вимог, що пред'являються до неї;
- вимір якості завершується обчисленням відносного показника (оцінки) якості;
- різні шкали вимірювання абсолютних показників властивостей якості трансформуються в одну загальну шкалу;
- кожна властивість якості визначається двома числовими параметрами – відносною оцінкою та вагомістю.

Рис. 3.8. Принципи та особливості застосування методів, що використовуються для оцінки якості

(побудовано на основі узагальнення [84; 116; 196])

В сучасних умовах розвитку світової економічної науки даний метод є найпоширенішим, однак в нашій країні йому приділяється недостатньо уваги

з точки зору оцінювання якості процесів забезпечення управлінської діяльності персоналу на підприємстві.

Зазначимо, що механізм нечіткого логічного висновку при оцінюванні якості забезпечення управлінської діяльності персоналу в загальному вигляді включає п'ять основних етапів [134; 151]: 1) вибір і специфікація вхідних і вихідних змінних для інтерпретації нечіткого виведення; 2) фазифікації (введення нечіткості) 3) нечіткий висновок; 4) композиція; 5) дефазифікація (приведення до чіткості).

Отже, необхідно акцентувати увагу, що методи теорії нечітких множин передбачають використання певних «лінгвістичних» змінних, які можуть бути виражені як у формі числових значень, так і у формі слів. Окрім цього, використання нечітких множин вказує на обов'язкове застосування таких параметрів нечіткої множини, як тип функції приналежності, кількість термів оцінювання, нечітка база знань, правила бази знань, метод дефазифікації.

Отже, для формування нечіткого логічного висновку і розробки нечіткої класифікації було обрано програмний пакет розширення MatLab, а саме Fuzzy Logic Toolbox. Пакет має зрозумілий графічний інтерфейс для інтерактивного покрокового проектування нечітких систем, окрім цього є спеціальні блоки для побудови систем нечіткої логіки в Simulink та функції командного рядка.

Параметри нечіткої системи оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, які представлено в табл. 3.14, дозволяють окреслити входи та виходи, представити функції приналежності для нечітких змінних та виявити правила роботи системи.

Отже, вхідними параметрами системи нечіткого висновку є дві нечіткі лінгвістичні змінні: «інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу рівень формування персоналу» (ІІІ), «рівень зрілості управлінської діяльності персоналу» (З), вихідним параметром – нечітка лінгвістична змінна «якість організаційно-

комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» (Я). Отже, використовуючи Fuzzy Logic Toolbox, було побудовано вікно графічного інтерфейсу редактора FIS (рис. 3.9).

Таблиця 3.14

**Параметри нечіткої системи оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу**

Параметри	Пояснення		
	Лінгвістична змінна	Терми оцінювання	Універсальна множина
Вхідні змінні	Інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу рівень формування персоналу (ІП)	дуже низький (ДН), низький (Н), середній (С), високий (В), дуже високий (ДВ)	[0 – 0,2; 0,2 – 0,4; 0,4 – 0,6; 0,6 – 0,8; 0,8 – 1]
	Рівень зрілості управлінської діяльності персоналу (З)	I рівень II рівень III рівень, IV рівень, V рівень	[0 – 0,25; 0,25 – 0,5; 0,5 – 0,58; 0,58 – 0,86; 0,86 – 1]
Вихідні змінні	Якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (Я)		
Тип функції приналежності	gaussmf (гауссовська форма) – для вхідних параметрів; trimf (трапецивидна форма) – для вихідних параметрів		
Кількість термів	5		
Нечітка база знань	Результати експертного оцінювання		
Правила бази знань	Правила типу «mamdani»		
Метод дефазифікації	Метод центра тяжіння		

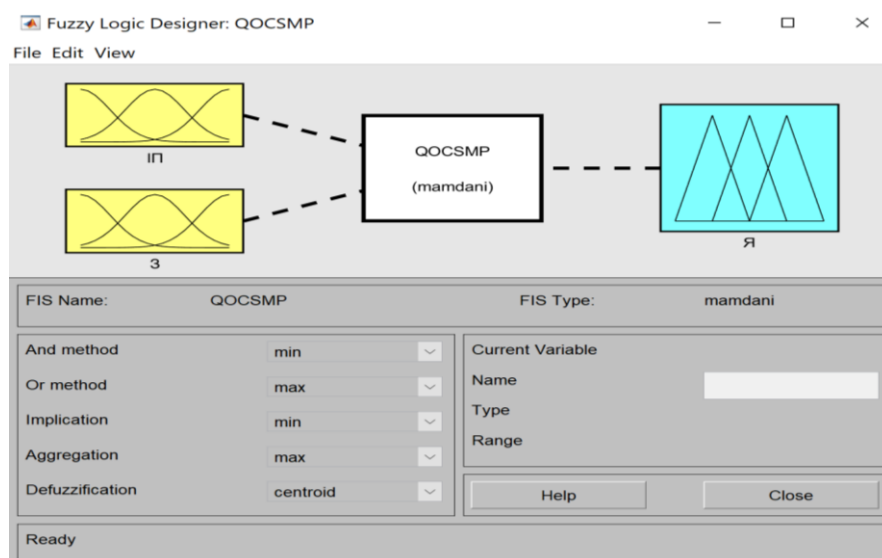


Рис. 3.9. Вікно графічного інтерфейсу програми Fuzzy Logic Toolbox з внесеними даними

Важливим та наступним кроком є налаштування функції приналежності, а також термів та діапазону значень для вхідних та вихідних параметрів. Графіки функції приналежності для вхідних лінгвістичних змінних та вихідної подано на рис. 3.10 – 3.12.

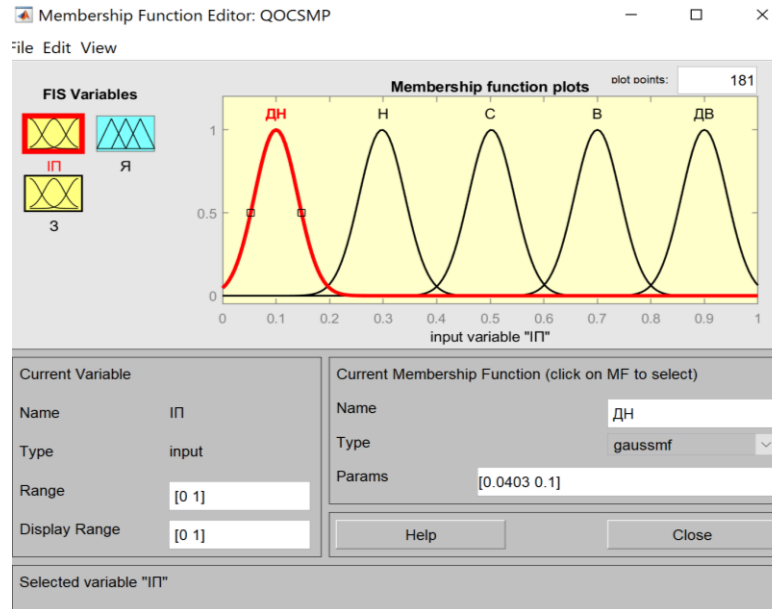


Рис. 3.10. Графік функції приналежності для вхідної лінгвістичної змінної «інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу рівень формування персоналу» (ІП)

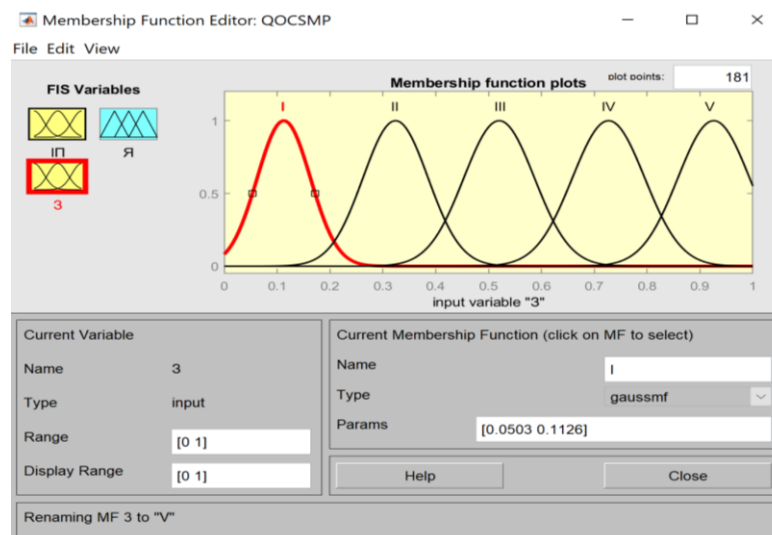


Рис. 3.11. Графік функції приналежності для вхідної лінгвістичної змінної «рівень зрілості управлінської діяльності персоналу» (З)

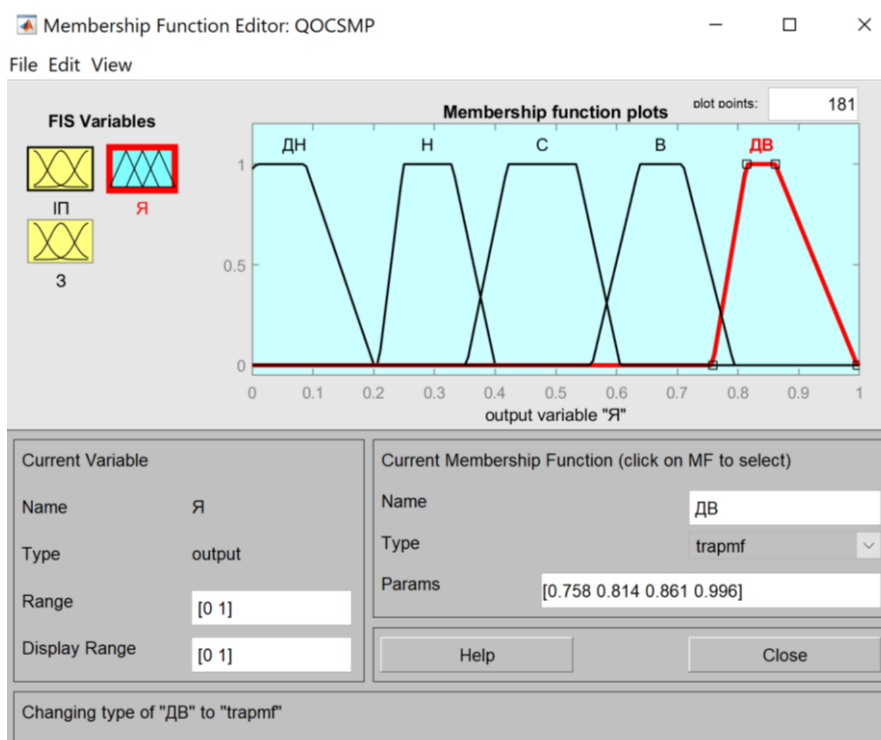


Рис. 3.12. Графік функції приналежності для вихідної лінгвістичної змінної «якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» (Я)

Важливим кроком в контексті застосування методу нечітких множин є формування евристичних правил для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, тобто розробка нечіткої бази знань за допомогою експертного оцінювання. Але слід зазначити, що достовірність експертних оцінок рівня якості значною мірою залежить від досконалості процедур опитування експертів, аналізу результатів, ретельності опрацювання анкет. Тому експертне оцінювання в рамках дослідження необхідно здійснювати в чотири етапи:

- 1) підготовчий. Формулювання цілей оцінки і формування експертної робочої групи;
- 2) обґрунтування та вибір методів, способів і процедури оцінювання експертною групою, яка враховує особливості досліджуваного об'єкту, сфери можливого використання отриманих результатів;



- 3) реалізація експертного оцінювання;
- 4) обробка експертних суджень і оформлення експертного висновку про об'єкт дослідження.

Слід акцентувати увагу, що експерт має бути компетентним, зацікавленим та об'єктивним. Такі вимоги підкріплюються наявними умовами використання методу експертного оцінювання:

нівелювання факторів, що впливають на щирість думок експертної групи; відсутність двоякого тлумачення питань, поставлених перед експертами; компетентність експертів у розв'язуваних питаннях; однозначність відповідей експертів та можливість їх математичного опрацювання.

Експертним оцінюванням є індивідуальні експертні оцінки (метод аналітичних записок (оцінок) оснований на використанні думок спеціалістів в певній сфері, які володіють інформацією стосовно принципів та методів менеджменту персоналу, включає оцінку компетентності експертів. Метод аналітичних записок (оцінок) передбачає можливість довгострокової та ретельної роботи експерта над поставленими запитаннями, що дозволяє використовувати необхідну інформацію для оцінки тенденцій, шляхів розвитку прогнозованого об'єкта, проводиться на якісному рівні й формується прогноз можливих наслідків від впливу показників. Зазначимо, що в якості експертної групи було обрано групу вчених, які досліджували проблеми якості забезпечення управлінської діяльності персоналу та менеджерів підприємств вищих та середніх ланок, які знайомі з управлінськими інструментами. Було представлено узагальнене групування правил, що дозволило сформулювати їх перелік.

Отже, на основі опису двох вхідних і однієї вихідної змінної експертами було розроблено 25 логічних правил виведення вихідної змінної – якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, використовуючи принцип «If – then».

- Правило 1: If (III is ДН) and (З is I) then (Я is ДН);  
Правило 2: If (III is ДН) and (З is II) then (Я is ДН);  
Правило 3: If (III is ДН) and (З is III) then (Я is Н);  
Правило 4: If (III is ДН) and (З is IV) then (Я is С);  
Правило 5: If (III is ДН) and (З is V) then (Я is С);  
Правило 6: If (III is Н) and (З is I) then (Я is Н);  
Правило 7: If (III is Н) and (З is II) then (Я is Н);  
Правило 8: If (III is Н) and (З is III) then (Я is С);  
Правило 9: If (III is Н) and (З is IV) then (Я is С);  
Правило 10: If (III is Н) and (З is V) then (Я is С);  
Правило 11: If (III is С) and (З is I) then (Я is Н);  
Правило 12: If (III is С) and (З is II) then (Я is С);  
Правило 13: If (III is С) and (З is III) then (Я is С);  
Правило 14: If (III is С) and (З is IV) then (Я is С);  
Правило 15: If (III is С) and (З is V) then (Я is В);  
Правило 16: If (III is В) and (З is I) then (Я is Н);  
Правило 17: If (III is В) and (З is II) then (Я is С);  
Правило 18: If (III is В) and (З is III) then (Я is С);  
Правило 19: If (III is В) and (З is IV) then (Я is В);  
Правило 20: If (III is В) and (З is V) then (Я is В);  
Правило 21: If (III is ДВ) and (З is I) then (Я is С);  
Правило 22: If (III is ДВ) and (З is II) then (Я is С);  
Правило 23: If (III is ДВ) and (З is III) then (Я is В);  
Правило 24: If (III is ДВ) and (З is IV) then (Я is ДВ);  
Правило 25: If (III is ДВ) and (З is V) then (Я is ДВ).

Акцентуємо також увагу на тому, що для зв'язування вхідних параметрів обрано логічну операцію «та», а вагові коефіцієнти кожного правила становлять 1.

На рис. 3.13 представлено залежність показника «якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» від вхідних змінних.

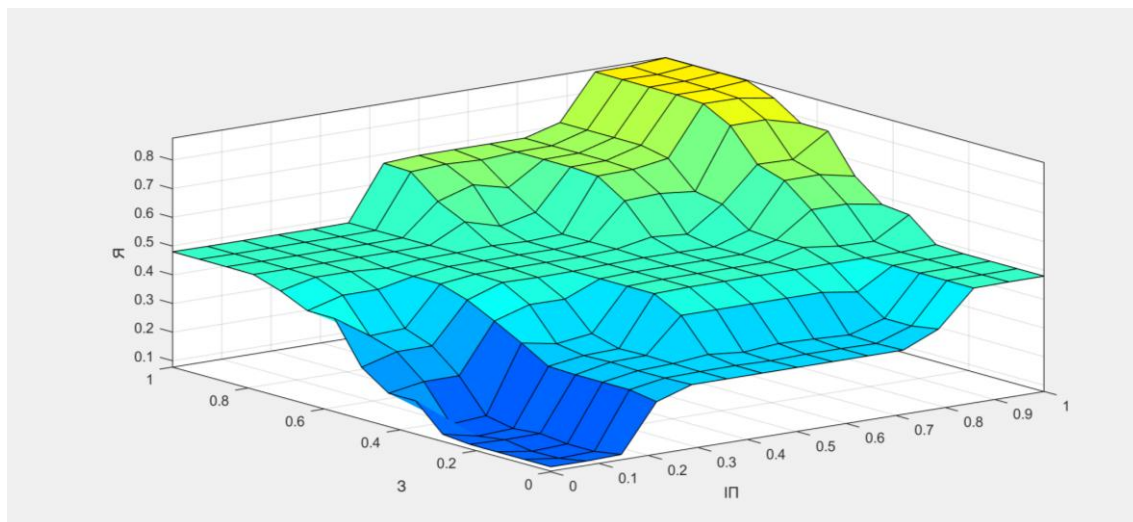


Рис. 3.13. Залежність показника «якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» від вхідних змінних

Реалізація нечіткого висновку здійснювалася за допомогою алгоритму Мамдані в пакеті Fuzzy Logic Toolbox програми MatLAB (версія R2018a). Нечіткий висновок значення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (Я) за 2018 рік для ПАТ «ХАРВЕСТ» відповідно до запропонованої нечіткої моделі представлений на рис. 3.14.

Процес дефазифікації для вихідної змінної при різних значеннях вхідних параметрів для інших досліджуваних підприємств представлено у додатку С, рис. С.1 – С.9.

Отже, побудована нечітка експертна система дозволяє за допомогою запропонованого алгоритму нечіткого висновку кількісно оцінювати агрегований показник якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Останнім етапом є запропонованого методичного підходу є розробка рекомендацій до підвищення якості організаційно-комунікаційного

забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах.

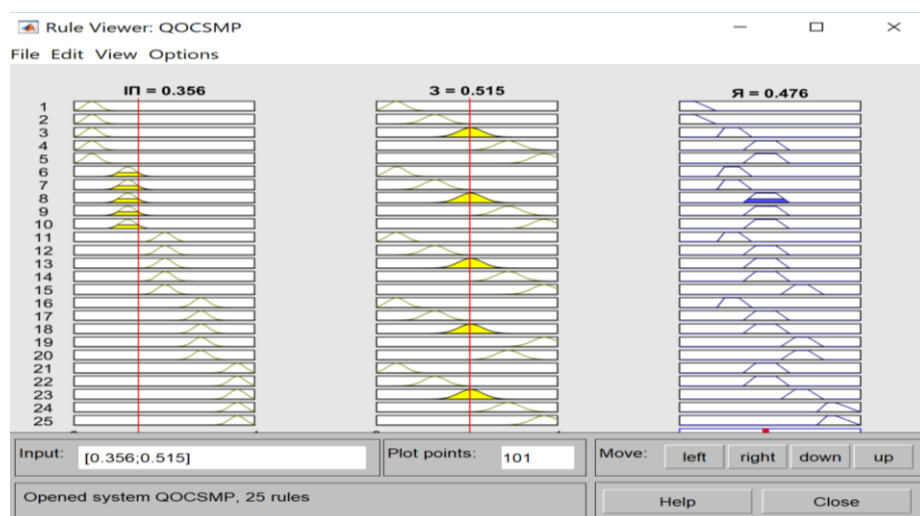


Рис. 3.14. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ПАТ «ХАРВЕСТ» (процес дефазифікації)

На сьогодні, важливим завданням стабільного розвитку сучасних промислових підприємств є інтенсифікація виробництва. Саме автоматизація та розвиток інформаційних технологій є ефективним засобом розвитку промислового комплексу, адже це дозволяє з кожної одиниці використаних ресурсів отримати більшу кількість і різноманітність високоякісних товарів. Тому впровадження новітніх інформаційно-управлінських технологій і систем шляхом побудови комунікаційної інфраструктури та організації спільної роботи персоналу є важливою рекомендацією в цьому контексті. Для цього необхідно забезпечити вирішення наступних завдань [243]: ефективність використання комп'ютерно-телекомунікаційного обладнання і програмного забезпечення; комплексність охоплення функцій управління; адаптивність функціональної та інструментальної структури системи до особливостей керованого об'єкта тощо.

Окрім цього, для раціональної та наукової організації праці, здійснення управління виробничим процесом та фінансово-господарською діяльністю підприємства, а також з метою підвищення відповідальності керівництва, важливим завданням є раціональний розподіл функціональних обов'язків серед персоналу підприємства шляхом створення матриці розподілу функцій.

Необхідно акцентувати увагу, що особливістю забезпечення управлінської діяльності персоналу є зростаюча роль інформації як певного інструменту менеджменту. Підвищення ефективності менеджменту персоналу забезпечується через розширення бази знань і підвищення компетентності персоналу на підставі розширення інформаційних потоків. Тобто, окрім об'єктивного сприйняття і результативного використання зовнішніх інформаційних даних, управлінська діяльність персоналу має базуватися на інформаційних ресурсах, які накопчені на підприємстві.

Регулювання інформаційних потоків з метою формування управлінського впливу на персонал є ефективним інструментом. У свою чергу, наявність значного обсягу інформаційних ресурсів, які характеризують зміст кожного інформаційного потоку, потребує впровадження на підприємстві інноваційних інформаційних технологій, що зазначено вище.

Важливим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу є раціоналізація роботи з документами. Виконання цих дій сприяє зосередженню зусиль керівництва на оперативному і якісному вирішенні конкретних управлінських питань, що, у свою чергу, дозволяє уникати суттєвих часових витрат. Тому з метою вдосконалення діловодства важливим заходом є створення системи автоматизації документообігу. Це дозволить дотримуватися важливого правила документообігу: «оперативний рух документів по найбільш короткому шляху з мінімальними витратами часу і роботи» [242].

Враховуючи той факт, що комунікація є не тільки невід'ємною частиною управлінського процесу в контексті отримання позитивної

підтримки керівництва та його, але й певного роду інструментом формування довіри до його дій, слід визначити, що важливим в процесі розробки рекомендацій є забезпечення ефективності процесу комунікацій. Важливим кроком в цьому напрямі є внутрішній аналіз існуючих каналів комунікації на підприємстві з метою визначення найбільш ефективного для передачі повідомлення.

Слід зазначити, що управлінська діяльність є соціально і культурно обумовленою. Адже у будь-якому суспільстві та в будь-якій культурі люди, які об'єднуються для виконання певних дій щодо подолання загальних проблем, потребують необхідного напрямку, мотивації та координації. Тому саме від культури і соціального навчання залежить те, як ці проблеми вирішуються і сприймаються. Акцентуємо увагу, що незважаючи на те, що поняття корпоративної культури є абстрактним, вона впливає на все, що відбувається на підприємстві. Корпоративна культура є невід'ємним джерелом стабільності підприємства, адже надає персоналу певну організаційну ідентичність. Тому важливим заходом в контексті підвищення рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності є формування та розвиток корпоративної культури.

Отже, в результаті акумулювання всього вищезазначеного та враховуючи узагальнення висновків дослідження діяльності промислових підприємств було розроблено план заходів з підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (табл. 3.15), який має рекомендаційний характер, із зазначенням результату та можливих ризиків обраного напрямку дій.

Організація системи зворотного зв'язку шляхом проведення опитування персоналу, розробки системи збору пропозицій від персоналу, ротація кадрів є також дуже важливим заходом в контексті підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності. Пов'язано це з тим, що головним інструментом ефективного стратегічного управління є як раз використання зворотного зв'язку.

Таблиця 3.15

**План заходів з підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на досліджуваних підприємствах**

Підприємство	Результати проведеного аналізу рівня якості ОКЗУДП	Рекомендації та пріоритетні заходи	Результат	Можливі ризики
ВАТ «Турбоатом»	ІП = 0,679 (високий), З = 0,658 (IV рівень), <b>Я = 0,637 (В)</b>	Впровадження новітніх інформаційних технологій шляхом побудови комунікаційної інфраструктури та організації спільної роботи персоналу. Рациональний розподіл функціональних обов'язків серед персоналу шляхом створення матриці розподілу функцій	Створення високоякісної системи комунікацій на підприємстві. Чіткий розподіл функцій управління	Опір персоналу змінам; невідповідність організаційній структурі
ПАТ «Світло шахтаря»	ІП = 0,591 (середній), З = 0,621 (IV рівень), <b>Я = 0,524 (С)</b>	Контроль за процесом обміну інформацією шляхом делегування повноважень.	Розподіл роботи керівника. Прискорення передачі необхідної інформації та відповідно роботи персоналу	Ризик втрати лідерських позицій
ПАТ «Південкабель»	ІП = 0,585(середній), З = 0,586 (IV рівень), <b>Я = 0,505 (С)</b>	Регулювання інформаційних потоків шляхом створення «банку» інформаційних даних		
ПАТ «ХАРП»	ІП = 0,439 (середній), З = 0,538 (III рівень), <b>Я = 0,478 (С)</b>	Удосконалення діловодства шляхом створення системи автоматизації документообігу.	Зниження рівня дублювання інформації та підвищення ефективності використання робочого часу персоналу відповідних відділів. Ефективні комунікаційні процеси	Нестача фінансових ресурсів; недостатнє матеріально-технічне забезпечення відділів
ПАТ «Завод Фрунзе»	ІП = 0,327 (низький), З = 0,506 (III рівень), <b>Я = 0,476 (С)</b>	Забезпечення ефективності процесу комунікацій і оптимізація процесу організації управлінської діяльності персоналу шляхом розробки чіткої системи збору та поширення інформації та використання системного підходу до управління підприємством		
ПАТ «Харверст»	ІП = 0,356 (низький), З = 0,501 (III рівень), <b>Я = 0,474(С)</b>			
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ІП = 0,292 (низький), З = 0,417 (II рівень), <b>Я = 0,402 (Н)</b>	Організація системи зворотного зв'язку шляхом проведення опитування персоналу, розробки системи збору пропозицій від персоналу, ротация кадрів. Оптимізація електронного документообігу	Згуртування колективу. Корпоративний обмін інформацією. Уніфіковані комунікації виключають затримки в бізнес-процесах на підприємстві	Нестача фінансових ресурсів
ПАТ «Електромашина»	ІП = 0,235 (низький), З = 0,268 (II рівень), <b>Я = 0,299 (Н)</b>			
ПАТ «Коннектор»	ІП = 0,186 (дуже низький), З = 0,251 (II рівень), <b>Я = 0,142 (ДН)</b>	Підвищення організаційної ідентичності управлінського персоналу та поліпшення морального клімату шляхом формування та розвитку корпоративної культури.		
ПАТ «Укрелектромаш»	ІП = 0,154 (дуже низький), З = 0,199 (I рівень), <b>Я = 0,094(ДН)</b>	Впровадження уніфікованих комунікацій		

Примітка. ІП – інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу рівень формування персоналу; З – показник рівня зрілості управлінської діяльності персоналу; Я – якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Адже, інформація про те, яким чином виконано розпорядження керівництва, які результати отримані є невід'ємним елементом управління. Але, слід пам'ятати, що зворотний зв'язок може бути ефективним тільки за умови, якщо він є регулярним, частим, достатнім та деталізованим; зрозумілим для персоналу; чітко пов'язаним з майбутніми завданнями, сфокусованим на першочергових цілях.

Таким чином, реалізація методичного підходу до оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу має наступну послідовність: визначення вихідної системи показників для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; аналіз існуючих математичних методів для вирішення поставленої задачі, вибір та обґрунтування доцільного; розрахунок та аналіз рівня якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах з використанням обраного методу; розробка рекомендацій щодо підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах (вибір організаційно-комунікаційної стратегії). Визначення ступеню ризиків заходів відбувається на рівні плану заходу з боку управлінської діяльності персоналу підприємства.

Застосування запропонованого підходу дозволить більш ґрунтовно підійти до вибору організаційно-комунікаційної стратегії забезпечення управлінської діяльності персоналу.

### Висновки до розділу 3

1. Проведений кластерний аналіз промислових підприємств, що досліджуються дозволив виділити чотири кластери з вище середнього, середнім, низьким та дуже низьким рівнем ОКЗУДП. За результатами аналізу



доведено доцільність впровадження інструментів активізації управлінської діяльності персоналу підприємства та доцільність поглибленого аналізу, який ґрунтується на оцінюванні якості ОКЗУДП підприємств, що досліджуються.

2. Подальшій вибір відповідної організаційно-комунікаційної стратегії, здатної забезпечити ефективну управлінську діяльність персоналу зумовив обґрунтувати методичне забезпечення визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу, який оцінюється через реалізацію загальних функцій управління, інтерпретується як здатність системи перетворюватися в вищий стан за ступенем організованості. Чим вищий рівень, тим більше інформаційного навантаження на управлінську діяльність персоналу підприємства, тому вона потребує більшу потужність в забезпеченні управлінської діяльності персоналу підприємства. Аналіз зрілості управлінської діяльності персоналу, за допомогою експертного методу виявив високий ( IV рівень), середній (III рівень) та низький (II рівень) рівень зрілості, де згідно визначеному рівню зрілості УДПП, дозволило визначити готовність системи управління до змін. Визначення рівня зрілості УДПП має науково-теоретичне призначення – можливість оцінювання поточного стану УДПП, і практичне призначення – створення можливостей для використання інструментів активізації, які забезпечують ефективність ОКЗУДПП при визначенні її стратегії розвитку.

3. Запропоновано використання нечіткої моделі оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу дозволяє за допомогою запропонованого алгоритму нечіткого висновку кількісно оцінювати агрегований показник якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, що сприятиме більш ґрунтовному вибору організаційно-комунікаційної стратегії забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Важливим кроком в контексті застосування методу нечітких множин є формування евристичних правил для оцінки якості організаційно-комунікаційного

забезпечення управлінської діяльності персоналу, тобто на основі опису двох вхідних змінних («інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу рівень формування персоналу» (П)), «рівень зрілості управлінської діяльності персоналу» (З)) та однієї вихідної змінної («якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» (Я)), де експертами було розроблено 25 логічних правил виведення вихідної змінної – якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, використовуючи принцип «If – then».

Запропонований методичний підхід дозволив розробити план заходів з підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на досліджуваних підприємствах.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [52; 54; 55; 57].

Список використаних джерел [10; 11; 39; 48; 52; 54; 55; 57; 59; 68; 81; 84; 97; 100; 101; 107; 111; 116; 121; 125; 130; 134; 150; 151; 155; 157; 179; 195; 196; 205; 226; 227; 229; 231; 233; 238; 239; 241; 243; 280; 285; 287; 290].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень, розробки методичних підходів та практичних рекомендацій щодо організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Основні висновки та результати дисертації полягають у такому:

1. Понятійний апарат формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства розвинуто за рахунок визначення сутності та уточнення змісту ключових понять: «управлінська діяльність персоналу», «організаційне забезпечення», яке містить кадрову та документаційну складові забезпечення; «комунікаційне забезпечення», яке складається з інформаційно-комунікаційної та техніко-технологічної складових забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Доведено, що ефективність здійснення управлінської діяльності персоналу залежить від її організаційно-комунікаційного забезпечення.

2. Використання процесно-структурованого підходу дозволило узагальнити та сформувавши теоретико-методичний базис формування та оцінювання ОКЗУДПП, з визначенням інструментів процесно-структурованого підходу та виокремленням складових організаційного забезпечення: кадрове та документаційне забезпечення; складові комунікаційного забезпечення: інформаційно-комунікаційне та техніко-технологічне забезпечення. Сформований теоретико-прикладний базис оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства дозволив структурувати процес оцінювання та виділити пріоритетні напрями дослідження. Застосування теоретико-прикладного базису ОКЗУДПП дає змогу поєднати погляди експертів на проблеми УДП і його забезпечення, сприяє підвищенню

адекватності результатів завдяки забезпеченню комплексної процедури оцінювання.

3. Проведений аналіз наукових праць з проблем ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства дозволив встановити зростаючу роль управлінської діяльності персоналу в ефективності функціонуванні підприємства. Здійснений аналіз ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств промисловості Харківської області, дозволив виділити три фактори ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства (фінансово-економічний, виробничий та організаційно-комунікаційний). Виявлено, що одним із пріоритетних факторів впливу на ефективність управлінської діяльності є організаційно-комунікаційна складова. Здійснений аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності персоналу промислових підприємств, дає змогу підвищити об'єктивність оцінки та встановити міру реалізації потенціалу організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу для досягнення ефективності діяльності підприємства.

4. Методичний підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств ґрунтується на розрахунку інтегральних показників складових забезпечення управлінської діяльності персоналу, що дозволило сформувати матрицю групування промислових підприємств за інтегральними показниками організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу за роками та надати характеристики квадрантів матриці, до яких потрапили досліджувані підприємства, що сприятиме поліпшенню якості управління на підприємствах. Використання матричного підходу для групування досліджуваних підприємств дозволить запропонувати відповідні інструменти активізації управлінської діяльності персоналу.

5. Сформоване методичне забезпечення вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності

персоналу підприємства ґрунтується на поєднанні трьох інтегральних показників: рівня організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, рівня комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу та рівня ефективності управлінської діяльності персоналу, отриманого в результаті факторного аналізу. Методичне забезпечення вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств для груп підприємств, дозволяє запропонувати пріоритетні інструменти активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу та запропонувати заходи для кожної групи.

6. Методичне забезпечення визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу є одним з основних підходів обґрунтування вибору інструментів активізації ОКЗУДПП. Запропоноване методичне забезпечення містить дослідження загальних функцій управління, які реалізуються УДПП. Дозволяє диференціювати УДП кожного підприємства за рівнем зрілості, як визначення якісного стану всієї системи управління, що інтегрально характеризує оптимальне функціонування у напрямі прогресивного розвитку УДПП. Визначений рівень зрілості УДПП дозволить в подальшому застосовувати диференційно заходів щодо вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

7. Розроблений методичний підхід до оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу для коректного вибору відповідної організаційно-комунікаційної стратегії, здатної забезпечити ефективну управлінську діяльність персоналу підприємства, передбачає врахування інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу та рівня зрілості управлінської діяльності персоналу. Реалізація запропонованого підходу на підприємстві дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень та визначити стратегічні пріоритети в забезпеченні управлінської

діяльності персоналу на підприємстві. Результати апробації підтвердили практичне значення розробленого методичного підходу до оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу ПАТ «Харверст».

Результати дисертаційної роботи були використані у практичній діяльності машинобудівних підприємств м. Харкова, зокрема: ПрАТ «Завод Південкабель» (довідка № 137 від 21.09.2017 р.) розроблено пропозиції, які полягають у застосуванні ефективних інструментів організаційного впливу на управлінські кадри з метою підвищення рівня вмотивованості; ПАТ «Харверст» (довідка № 678/б від 05.10.2017 р.) впроваджено авторський підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який дозволяє здійснювати аналіз показників у розрізі 4-х складових: кадрової, документаційної, інформаційно-комунікаційної, техніко-технологічної, що забезпечить повноту та достовірність оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Результати дослідження застосовуються у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні навчальної дисципліни «Управління проектами в мультинаціональних корпораціях» в процесі підготовки студентів освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 18/86 – 11–173/1 від 18.06.2018).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айнабек К. Критериальный подход к оценке эффективности менеджмента сферы услуг / К. Айнабек, М. Жумабекова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – С. 8–13.
2. Алдохин И. П. Экономическая кибернетика / И. П. Алдохин, С. А. Кулиш. – Харьков : Вища школа, 1983. – 224 с.
3. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект / О. Ю. Амосов // Бізнес-Інформ. – Харків, 2012. – № 12. – С. 337–340.
4. Андреева В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией / В. И. Андреева // Справочник кадровика. – 2009. – № 03. – С. 77–85.
5. Антіпцева О. Ю. Організаційно-управлінська діяльність підприємства в умовах мотиваційно-орієнтованої економіки / О. Ю. Антіпцева // Наукові записки. – 2014. – № 4 (49). – С. 68–72.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 831 с.
7. Артюх О. В. Інформаційне забезпечення аудиту управлінської діяльності / О. В. Артюх // Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції. Матеріали науково-практичної конференції. – Одеса : ОНЕУ, 2014. – С. 104–108.
8. Базецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами діяльності)) / Г. І. Базецька, В. Г. Федорова. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 259 с.
9. Балашова Е. Е. Инструменты мотивации персонала организации / Е. Е. Балашова, О. А. Трифионов // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 1739–1741.

10. Бардин Ю. П. Социальная зрелость личности : дисс. ... канд. философских наук : 09.00.01 / Ю. П. Бардин ; Харьковский государственный университет. – Харьков : ХГУ, 1986. – 154 с.

11. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. – Київ : МАУП, 2005. – 440 с.: іл. – Бібліогр.: с. 432–437.

12. Беляков О. Успішна комунікація в бізнесі та освіті : навч. посіб. / О. Беляков. – Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. – 207 с

13. Боголепов В. П. О состоянии и задачах развития общей теории организации/ В. П. Боголепов //Организация управления. – Москва : Наука, 1968. – С. 46–60.

14. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Кайтуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 816 с.

15. Бойко О. М. Інноваційне забезпечення розвитку промислових підприємств України. / О. М. Бойко // Проблемы и перспективы инновационного развития экономики : Материалы X международной научно-практической конференции по инновационной деятельности. – Киев – Симферополь – Алушта, 2005. – 343 с.

16. Бойко Т. В. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру / Т. В. Бойко. // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 15–21.

17. Бойчик І. М. Економіка підприємства / І. М. Бойчик. – Київ : Атака, 2002. – 480 с.

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



19. Большаков А. С. Моделирование в менеджменте : учеб. пособие / А. С. Большаков. – Москва : Филинь, 2000. – 157 с.

20. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилиана. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.

21. Борщ В. І. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства / В. І. Борщ. – Дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Одес. нац. політехн. ун-т. – Одеса, 2014. – 240 с.

22. Бурцева Т. А. Управление маркетингом : учеб. пособ. / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – Москва : «Экономистъ», 2005. – 271 с.

23. Валькова Н. В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій та впровадження електронної логістики на промислових підприємствах / Н. В. Валькова // Економіка: реалії часу : електрон. наук. вид. / Одеський національний політехнічний університет. – Одеса, 2013. – № 4. – С. 155–160.

24. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України : Статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – 2017.

25. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України : Статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – 2016.

26. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України : Статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – 2015.

27. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України : Статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – 2013.

28. Виленский М. А. Экономическое содержание технического перевооружения производства / М. А. Виленский // Вопросы экономики. – 1984. – № 5. – С. 46–55.

29. Винограй Э. Г. Системно-диалектический подход: теория и методология / Э. Г. Винограй. – Кемерово : КемТИПП, 2014. – 308 с.

30. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Фирма Гардарика, 1996. – 416 с.

31. Гавкалова Н. Л. Аналіз стану управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Проблеми економіки. – 2018. – № 1 (35). – С. 165–173. (Index Copernicus).

32. Гавкалова Н. Л. Взаємозв'язок соціального капіталу та трансакційних витрат / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Економіка розвитку. – 2015. – № 3 (75). – С. 56–65. (Index Copernicus).

33. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2009. – 296 с.

34. Гавкалова Н. Л. Соціальний капітал як чинник економічного розвитку суспільства / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки» (Кіровоград, 15 грудня 2015 р.). – Кіровоград : КОД, 2015. – С. 5–6.

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

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

37. Гавкалова Н. Л. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 232 с.

38. Гавкалова Н. Л. Управління комунікаціями на підприємствах / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 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. 1953–1957.

39. Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Організаційна культура» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» денної форми навчання) / С. О. Гайдученко, М. М. Новікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2015. – 77 с.

40. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : «Магнолія 2006», 2017. – 352 с.

41. Гірченко Т. Д. Маркетинг : навчальний посібник / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. – Київ : Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.

42. Гладка М. В. Процесно-орієнтований підхід до розроблення моделі управління бізнес-процесами / М. В. Гладка, О. А. Хлобистова // XIX Міжнародна конференція з автоматичного управління. Автоматика / Automatics. – 2012. – С. 400–401.

43. Глівенко С. В. Інформаційні системи в менеджменті / С. В. Глівенко, Є. В. Лапіна, О. О. Павленко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 407 с.

44. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія / І. В. Гонтарева. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 480 с.

45. Горланов А. Организационная зрелость компании и успех автоматизации / А. Горланов. // Computerworld Россия. – 1999. – № 40. – С. 14–15.

46. Горфинкель В. Я. Коммуникации и корпоративное управление : учебное пособие / В. Я. Горфинкель, В. С. Торопцов, В. А. Швандар. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 127 с.

47. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л. А. Горшкова. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 105 с.

48. Грабовецкий Б. С. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. С. Грабовецкий. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.

49. Грибов В. Д. Управленческая деятельность. Учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – Москва : Юрайт, 2015. – 335 с.

50. Гринів Н. Т. Логістика електронної торгівлі в Україні. Логістика : Збірник наукових праць / Н. Т. Гринів, М. В. Кіндій, М. М. Мага. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – С. 576–580.

51. Гришина В. В. Аналіз сучасної управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 27 квітня 2018 р.). – Харків : Видавництво «Лідер», 2018. – С. 1175–1179.

52. Гришина В. В. Визначення інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств / В. В. Гришина // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 15. – С. 244–250.

53. Гришина В. В. Визначення компетенцій як необхідної умови управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Національні особливості та

світові тенденції соціально-економічного розвитку країни» (Дніпро, 18–19 листопада 2016 р.). У 2-х частинах. – Дніпро : НО «Перспектива», 2016. – Ч. 1. – С. 104–107.

54. Гришина В. В. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор ефективної управлінської діяльності персоналу підприємств / В. В. Гришина // Управління розвитком: зб. наук. пр. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – № 2 (192). – С. 110–118.

55. Гришина В. В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. – Острог : Видавництво НУ «Острозька академія», 2018. – № 11 (39). – С. 80–85. (Index Sopernicus).

56. Гришина В. В. Методичні підходи щодо оцінки управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – С. 45–46.

57. Гришина В. В. Напрямки удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства / В. В. Гришина // II International Scientific Conference «The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility» (Lisbon, June 29th, 2018). – Lisbon, Portugal, 2018. – Part II. – P. 12–14.

58. Гришина В. В. Наукові підходи щодо оцінки управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Тези доповідей міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). – Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. – С. 45–46.

59. Гришина В. В. Організація комунікаційних процесів в економічних системах / В. В. Гришина, І. В. Бабина // Міжнародна науково-практична

інтернет-конференція «Публічне управління: проблеми та перспективи». – Харків (25 жовтня 2019 р.). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

60. Гришина В. В. Особливості оцінювання управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління: проблеми та перспективи» (Харків, 27 жовтня 2017 р.). – Харків : ТОВ «Константа», 2017. – С. 308–313.

61. Гришина В. В. Теоретичні аспекти організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності та його місце в сучасній економічній науці / В. В. Гришина // Матеріали міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей (Харків, 1–2 червня 2017 р.). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – С. 50–53.

62. Гришина В. В. Теоретичні аспекти управлінської діяльності персоналу підприємства / В. В. Гришина // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон : «Видавничий дім «Гільветика», 2017. – Вип. 23, Ч. 3. – С. 182–187. (Index Sopernicus).

63. Гришина В. В. Теоретичні засади організаційно-комунікаційного забезпечення ефективного управління на підприємстві / В. В. Гришина // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – Луцьк: Волинський інститут економіки та менеджменту, 2016. – Вип. 14. – С. 37–44.

64. Гришина В. В. Формальні комунікації в управлінській діяльності персоналу: побудова і регуляція / В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 17 травня 2019 р.). – Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019.

65. Гріфін Р. В. Основи менеджменту : підручник / Р. В. Гріфін, В. Яцура; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.

66. Гусаров Ю. В. Управление: динамические процессы и современные приоритеты: монография / Ю. В. Гусаров, Л. Ф. Гусарова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 251 с.

67. Гусева О. Ю. Стан та структура машинобудівної галузі України в умовах глобальних економічних трансформацій / О. Ю. Гусева, А. М. Яковчук // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 4. – С. 26–33.

68. Гутгарц Р. Д. Использование новых информационных технологий в управлении кадрами / Р. Д. Гутгарц. // Финпресс. – Москва, 2003. – № 1. – С. 23–28.

69. Дасиф А. Ф. Информационное и организационное обеспечение механизма экономического реагирования промышленных предприятий / А. Ф. Дасиф // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2014. – № 2 (33). – С. 153–158.

70. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. ; под. ред. С. К. Мордзовина. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 799 с.

71. Дейнека А. В. Современные тенденции в управлении персоналом / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – Москва : Академия Естествознания, 2009. – 174 с.

72. Демченко Г. В. Розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства / Ганна Володимирівна Демченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Т. 21. – № 2. – С. 63–68.

73. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017 – 2021 роки : Постанова Кабінету Міністрів України // КМУ. – 2016. – № 1056.

74. Дмитриев А. А. Организационно-экономическое обоснование программ технического перевооружения горнообогатительных комбинатов

медной промышленности : автореф. дис. на соискание наук. степени канд. экон. наук / Дмитриев А. А. – Москва, 2004. – 24 с.

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

76. Економіка та управління підприємством: теорія і практика / І. І. Грибик, Т. В. Кулініч, Н. В. Смолінська та ін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 428 с.

77. Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т. 1 / В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

78. Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

79. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяків. – Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.

80. Єременко-Григоренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. экон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством» / О. А. Єременко-Григоренко. – Донецьк, 1999. – 32 с.

81. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування / А. М. Єріна. – Київ : КНЕУ, 2001. – 170 с.

82. Жернакова М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика. Учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2014. – 370 с.

83. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент / Н. Жигайло – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. – 365 с.

84. Заде Л. А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений / Л. А. Заде. – Москва : Изд-во «Мир», 1976. – 165 с.

85. Захаров І. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефектів від впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на промисловому



підприємстві / І. В. Захаров, С. В. Антонюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – С. 222–227.

86. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев. – Санкт-Петербург : Союз, 1997. – 288 с.

87. Значенко О. П. Формування інформаційної культури майбутніх учителів гуманітарних дисциплін : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти / Значенко О. П. – Київ, 2005. – 22 с.

88. Ивлев В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попова // Банки и технологии. – 2002. – № 4. – С. 28–29.

89. Игнатьева А. В. Исследование систем управления / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.

90. Івченко Є. І. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор управління інноваційним розвитком підприємств / Є. І. Івченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2008. – № 4. – С. 80–91.

91. Кадемія М. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології навчання : термінологічний словник / М. Ю. Кадемія. – Львів : СПОЛОМ, 2009. – 260 с.

92. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

93. Кардашевский В. В. Административно-правовое и организационное обеспечение исполнения управленческих решений штабными подразделениями органов внутренних дел.: дис. канд. юр. наук : 12.00.14 / В. В. Кардашевский. – Москва, 2005. – 193 с.

94. Керівництво організацією / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.

95. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 693 с.

96. Клебанова Т. С. Методы прогнозирования: учебное пособие / Т. С. Клебанова, В. В. Иванов, Н. А. Дубровина. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 372 с.

97. Коган Л. Н. Цель и смысл жизни человека [Текст] / Л. Н. Коган. – Москва : Мысль, 1984. – 252 с.

98. Колпаков В. М. Методы управления : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – 2-е изд., испр. и доп. – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.

99. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 146–151.

100. Корольов О. А. Практикум з економетрії: завдання з практичними рекомендаціями, алгоритмами та прикладом їх наскрізного використання. Ч. 1 / О. А. Корольов, В. В. Рязанцева. – Київ : Вид. Європейського університету, 2004. – 250 с.

101. Костров А. В. Оценка уровня развития информационных систем: монография / А. В. Костров // Владим. гос. унт им. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2012. – 125 с.

102. Краснопевцева И. В. Совершенствование методов оценки качества рабочей силы промышленных предприятий как инструмента управления производительностью труда (по материалам машиностроительных предприятий Самарской области) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ирина Васильевна Краснопевцева. Тольятти : Тольяттинский государственный университет, 2006. – 192 с.

103. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – Київ : Т-во «Знання», 1999. – 556 с.

104. Кривокора Е. И. Деловые коммуникации / Е. И. Кривокора. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 188 с.

105. Крупяк Т. П. Аналіз інформаційних потреб підприємства / Т. П. Крупяк // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1. – С. 220–227.

106. Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. 2-е изд. / А. Н. Крылов. – Москва : Издательство ИКАР, 2015. – 352 с.

107. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. – вид. 2-ге, випр., доп. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.

108. Кузьмін О. Є. Оцінювання впливу соціально-економічної ефективності систем менеджменту на ефективність діяльності підприємства / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 691. – С. 3–9.

109. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2007. – 387 с.

110. Кузьмін О. Є. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, Н. М. Сиротинська // Демократичне врядування: наук. вісник Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ – 2010. – № 6.

111. Кули Ч. Общественная организация / Ч. Кули // Тексты по истории социологии XIX–XX веков. Хрестоматия. – Москва : Наука, 1994. – 240 с.

112. Курдюков С. А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления техническим перевооружением предприятий электроэнергетики : автореф. дис. на соискание наук. степени канд. экон. наук / С. А. Курдюков. – Москва, 2012. – 24 с.

113. Куценко Т. М. Значення і особливості застосування сучасних інформаційних систем в управлінні підприємством / Т. М. Куценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 55. – С. 97–102.

114. Лафта Дж. К. Менеджмент / Дж. К. Лафта. – Москва : ТК Велби, 2004. – 592 с.

115. Лейхиф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхиф, Дж. М. Пенроуз. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
116. Леоненков А. В. Нечёткое моделирование в среде MATLAB и FuzzyTech / А. В. Леоненков. – Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2005. – 739 с.
117. Лещух А. Р. Діяльність органів місцевого самоврядування у сфері профілактики адміністративних правопорушень: організаційно-правове забезпечення : монографія / А. Р. Лещух. – Львів : ЛьвДУВС, 2012. – 356 с.
118. Лисенко Ю. В. Эффективность использования управлінського персоналу машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами» / Лисенко Ю. В. – Запоріжжя, 2008. – 20 с.
119. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело, 2003. – 520 с.
120. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібник / Т. І. Лук'янець. – Київ : КНЕУ, 2000. – 380 с.
121. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту / Н. Л. Любченко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 10 (48). – С. 40–45.
122. Мазаракі А. А. Основи менеджменту / А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
123. Мамонова О. А. Модель оценки экономической эффективности системы управления предприятием / О. А. Мамонова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 18–20.
124. Мангутов И. С. Организатор и организаторская деятельность / И. С. Мангутов, Л. И. Уманський. – Львів : Вид-во ЛДУ, 1975. – 312 с.

125. Маслов Д. Функциональная модель оценки менеджмента / П. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 3. – С. 24–28.
126. Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М. В. Мельник. – Москва : Финансы и статистика, 1990. – 136 с.
127. Мельник О. Г. Інформація як складова інноваційного розвитку / О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – № 10. – С. 136–141.
128. Менеджмент / П. В. Мельник, М. М. Філоненко, Л. П. Гацька, Н. Е. Кошарська. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 154 с.
129. Меньшиков Л. И. Оценка деловых качеств управленческого персонала / Л. И. Меньшиков. – Москва : Знание, 1975. – 64 с.
130. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 2002. – 702 с.
131. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 797 с.
132. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / В. М. Геєць, В. В. Іванов, М. О. Кизим та ін. – 2-е вид., виправ. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 396 с.
133. Мюллер А. П. Организационная коммуникация: структуры и практики / А. П. Мюллер, А. Кизер. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005. – 436 с.
134. Мячин В. Г. Нечётко-логический подход к оценке рисков при разработке стратегии инновационного развития промышленных предприятий / В. Г. Мячин // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». – 2016. – № 1. – С. 12–16.
135. Нагорская М. Н. Формирование и использование потенциала управленческого персонала в рыночных условиях / М. Н. Нагорская // Экономика и управление. – 2003. – № 1. – С. 7–13.

136. Назарова Г. В. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід: монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, О. О. Затейщикова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 216 с.

137. Назмутдинов В. Я. Управлінська діяльність і менеджмент в системі освіти особистості / В. Я. Назмутдинов, В. Ф. Яруллин. – Казань : ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.

138. Наумік К. Г. Управління комунікаційною політикою в умовах постіндустріального суспільства : монографія / К. Г. Наумік. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 132 с.

139. Новиков А. М. Методологія / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – Москва : Синтег, 2007. – 668 с.

140. Новиков Д. А. Методологія управління / Д. А. Новиков. – Москва : ИПУ РАН, 2016. – 126 с.

141. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. – 2-е изд. / Д. А. Новиков. – Москва : Физматлит, 2007. – 584 с.

142. Общая психология / под ред. В. В. Богословского. – Москва : Просвещение, 1981. – 109 с.

143. Одегов Ю. Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бичкин, К. Л. Андреев. – Саратов : Изд. Саратовск. унив., 1991. – 176 с.

144. Организация работы с документами / В. А. Кудряев, В. В. Галахов, И. К. Корнеев и др. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 591 с.

145. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія / Т. І. Лепейко, А. А. Пилипенко, О. І. Пушкар та ін. – Харків : Золоті сторінки, 2015. – 664 с.

146. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій : навчальний посібник / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 218 с.

147. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.

148. Островерхова Г. В. Сутність та структура організаційного забезпечення / Г. В. Островерхова // НТУ «ХП». – 2012. – № 6. – С. 59–67.

149. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : науч. изд. / И. П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 254 с.

150. Палеха Ю. І. Культура діловодства в сучасних установах України: становлення, технологія, організація, керування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. іст. наук : спец. 07.00.10 / Ю. І. Палеха. – Київ, 2005. – 18 с.

151. Пегат А. Нечеткое моделирование и управление / А. Пегат ; пер. с англ. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. – 798 с.

152. Петришин Н. Я. Принципи процесно-структурованого менеджменту як системи, що розвивається / Н. Я. Петришин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – № 22. – С. 272–278.

153. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально філософського аналізу / Н. К. Петрук. – Київ : Центр духовної культури, 2004. – № 43.

154. Платонов С. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / С. В. Платонов, В. И. Третьяк, В. В. Черкасов. – Киев : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.

155. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономическом моделировании / В. Плюта ; пер. с польск. В. В. Иванова. – Москва : Финансы и статистика, 1989. – 175 с.

156. Подольчак Н. Ю. Аудит і оцінювання управлінської діяльності / Н. Ю. Подольчак, В. Я. Карковська. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 128 с.

157. Подольчак Н. Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: монографія / Н. Ю. Подольчак. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 340 с.

158. Пономаренко В. С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / В. С. Пономаренко,

І. В. Гонтарева ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 404 с.

159. Поршнева А. Г. Управление организацией: энциклопедический словарь / А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанов, В. Н. Гунин. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 821 с.

160. Почепцов Г. Г. Стратегические коммуникации / Г. Г. Почепцов. – Киев : Альтерпрес, 2008. – 261 с.

161. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. – 2-е вид., доп. / Г. Г. Почепцов. – Київ : Видавничий центр «Київський університет», 1999. – 308 с.

162. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. О. Примак. – Київ, 2004. – 26 с.

163. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2007. – № 12. – С. 102.

164. Про утворення Національного комітету з промислового розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України // КМУ. – 2016. – № 711.

165. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту / Т. Є. Проненко // Агросвіт. – 2016. – № 10. – С. 53–55.

166. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій / О. Є. Кузьмін, І. В. Алексєєв, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. – Львів : Растр – 7, 2013. – 428 с.

167. Пухова М. Инструменты мотивации управленческой деятельности / М. Пухова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2011. – № 4. – С. 104–107.

168. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.



169. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 480 с.

170. Рева В. Е. Управление репутацией : учебное пособие / В. Е. Рева. – Москва : Дашков и К, 2013. – 136 с.

171. Резник А. Е. Формирование организационно-экономического механизма управления эффективностью технического перевооружения производства : автореф. дис. на соискание наук. степени канд. экон. наук / А. Е. Резник. – Саратов, 2010. – 24 с.

172. Роджерс Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – Москва: Экономика (под. ред. Л. И. Евенко), 1980. – 176 с.

173. Родионов Б. А. Коммуникация как социальное явление / Б. А. Родионов. – Ростов-на-Дону : Рост. ун-т, 1984. – 143 с.

174. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра та ін. // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки: колективна наукова монографія. Розділ. 2.1 ; за ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. – Київ : НАУ, 2008. – С. 60–77.

175. Русаков С. А. Основы управленческой деятельности: учеб. пособие для вузов / С. А. Русаков. – Москва : Академия, 2008 – 233 с.

176. Савельева В. С. Суб'єкти управлінської діяльності (соціально-психологічні аспекти): монографія / В. С. Савельева. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2003. – 328 с.

177. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві / Л. Ю. Сагер // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2012. – № 4. – С. 20–27.

178. Самигін С. І. Менеджмент персоналу / С. І. Самигін, Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Фенікс, 1997. – 480 с.

179. Самооценка системы управления организации на базе функциональной модели оценки менеджмента / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши, Э. Белокоровин // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 4. – С. 21–26.
180. Сардак О. В. Управління персонал маркетингом: ідеогенез, інструментарій, синергія: монографія / О. В. Сардак. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 664 с.
181. Сетров М. И. Основы функциональной теории организации / М. И. Сетров. – Львов : Наука, 1972. – 156 с.
182. Скібіцька Л. І. Діловодство : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.
183. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Советская энциклопедия, 1985. – 498 с.
184. Спивак В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2014. – 460 с.
185. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Киев : Академвидав, 2003. – 464 с.
186. Стан і розвиток зв'язку України у 2017 році : Статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – 2017.
187. Старовірець А. С. Структуризація управлінської діяльності / А. С. Старовірець // ПолтНТУ. – 2012. – № 2. – С. 99–104.
188. Старых Н. П. Формирование имиджа органов местного самоуправления : автореф. дис. на соискание наук. степени канд. соц. наук : спец. 22.00.08 «Социология управления» / Н. П. Старых. – Орел, 2011. – 175 с.
189. Строкович Г. В. Організаційне забезпечення зростання якості функціонування підприємств в умовах знань / Г. В. Строкович // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 203–212.
190. Терехов Д. С. Удосконалення інформаційного забезпечення управління машинобудівним підприємством на основі процесного підходу

/ Д. С. Терехов // Економічний часопис – XXI. – 2012. – № 11. – С. 48–51.

191. Терлецька Ю. О. Теоретичні підходи до оцінки якості організаційних комунікацій / Ю. О. Терлецька, В. В. Іванюк, В. Р. Литвинюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2014. – Вип. I (53). Економічні науки. – С. 238–245.

192. Тимошенко М. М. Формування та ефективність управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / М. М. Тимошенко, Житомир, 2009. – 20 с.

193. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Смерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – Москва : Республика, 1992. – 351 с.

194. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, В. В. Самойленко та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 256 с.

195. Урсул А. Д. Информатизация общества (введение в социальную информатику) : [текст] / Аркадий Дмитриевич Урсул. – Москва : АОН, 1990. – 192 с.

196. Ус С. А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С. А. Ус, Л. С. Коряшкіна ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ : НГУ, 2014. – 300 с.

197. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – Москва : Экономика, 1991. – 232 с.

198. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: в 5-ти т. Выполнение как функция управления. – Т. 3. – Москва : ВИПКЭнерго, 1992. – С. 84–88.

199. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. В 5-ти т. Т. 1: Основы управления. Планирование как функция управления / Р. Фалмер. – Москва : ВИПКЭнерго, 1992. – 168 с.

200. Фалько С. И. Показатели оценки эффективности управления / С. И. Фалько // Управляем предприятием. – 2011. – № 4. – С. 25–31.
201. Филин С. А. Информационно-коммуникационное обеспечение деятельности организации / С. А. Филин, В. В. Васильев, Т. Ю. Салютина. – Москва : Патент, 2007. – 167 с.
202. Филиппова И. Г. Концепция подхода к оценке деятельности управленческого персонала / И. Г. Филиппова, Г. С. Балахнин // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2010. – № 11. – С. 266–271.
203. Философский энциклопедический словарь. – Москва : Изд. «Советская энциклопедия», 1983. – 840 с.
204. Халіна О. В. Організаційне забезпечення системи контролінгу на підприємстві С. Наукові записки / О. В. Халіна // Scientific papers. – 2016. – № 2 (53). – С. 236–243.
205. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Изд-во СПТУ, 1997. – 332 с.
206. Хміль Ф. І. Менеджмент / Ф. І. Хміль. – Київ : Вища школа, 1995. – 351 с.
207. Хохлова И. Г. Методический подход к экономическому обоснованию выбора стратегии технического перевооружения промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание наук. степени канд. экон. наук / И. Г. Хохлова. – Пенза, 2013. – 24 с.
208. Цибулько Д. І. Обґрунтування організаційно-економічного забезпечення технічного переозброєння / Д. І. Цибулько, О. В. Фартушняк // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 1. – С. 274–278.
209. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях / О. А. Цуруль. – Київ : КНЕУ, 2002. – 142 с.
210. Черри К. Человек и информация / К. Черри ; пер. с англ. – Москва, 1972. – 137 с.

211. Чишко І. С. Організаційне забезпечення оцінки та формування фінансової гнучкості суб'єктів господарювання / І. С. Чишко // *Финансы, учет, банки.* – 2014. – № 1. – С. 270–276.

212. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – Київ : Тов. «Знання», 2004. – 687 с.

213. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 336 с: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

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

215. Шеметов В. П. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие. – 4-е изд. стер. / В. П. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – Москва : Издательство «Омега-Л», 2011. – 407 с.

216. Шепель В. М. Коммуникационный менеджмент / В. М. Шепель. – Москва : Гардарики, 2004. – 350 с.

217. Шинкаренко В. Г. Управление результатами деятельности работников АТП / В. Г. Шинкаренко, О. Н. Криворучко. – Харьков : Изд-во ХГАДУ, 1999. – 143 с.

218. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности : Управление персоналом. Управленческая психология. Управление на предприятии : Учебник для средних специальных учебных заведений / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Высшая школа, 2000. – 304 с.

219. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств / Н. О. Шпак. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.

220. Шульгіна Т. С. Організаційне забезпечення механізму формування управлінського персоналу металургійних підприємств / Т. С. Шульгіна // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2015. – № 1. – С. 220–224.

221. Яруллин Ф. Х. Формирование организационно-экономического механизма инвестирования технического перевооружения промышленного производства : автореф. дис. на соискание наук. степени канд. экон. наук / Яруллин Ф. Х. – Москва, 2008. – 22 с.

222. Ястремська О. М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств : монографія / О. М. Ястремська, К. В. Яковенко, В. В. Томах. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 328 с.

223. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 196 с.

224. Ястремська О. М. Управління життєдіяльністю підприємств промисловості : монографія / О. М. Ястремська, Г. В. Верещагіна, О. В. Авраменко ; за заг. ред. О. М. Ястремської, Г. В. Верещагіної. – Харків : ХНЕУ, 2014. – 432 с.

225. Berelson B. Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings / B. Berelson, Gary A. Steiner. – New York : Harcourt, Brace & World, 1964. – 721 p.

226. Crosby P. Quality is Free: The Art of Making Quality Certain / P. Crosby. – New York : McGraw-Hill. – 1979. P. 43, 44.

227. Diogo Proença. Maturity Models for Information Systems – A State of the Art / Diogo Proença, José Borbinhaa // Conference on ENTER prise Information Systems. – October 5–7, 2016. – Lisboa, Portugal b Instituto Superior Tlcnico, Universidade de Lisboa, Avenida Rovisco Pais.

228. Hryshyna V. V. Modern view of the system of communication support of personnel managerial activity / V. V. Hryshyna // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 10. – С. 27–32.

229. ISO/IEC 15504:2004. «Information technology – Process assessment», International Organization for Standardization and International Electrotechnical Commission Std. 200.

230. Jacobs J. Towards a Metrics Based Verification and Validation Maturity Model. In Proceedings of the 10th International Workshop on Software Technology and Engineering Practice / J. Jacobs, J. Trienekens 2002. – Pp. 123–128.

231. Kohlegger M. Understanding Maturity Models Results of a structured Content Analysis / M. Kohlegger, R. Maier, S. Thalmann ; presented at the IKNOW '09 and I-SEMANTICS '09, Graz, Austria, 2009.

232. Korbel R. Benedict «Application of the project management maturity model to drive organisational improvement in a state owned corporation» / Korbel R. Benedict. – In proceedings of 2007 AIPM Conference, Tasmania. Australia, 2007.

233. Koshgoftar M. Comparison between maturity models / M. Koshgoftar, O. Osman // In proceedings of the 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, 2009. – Vol. 5. – Pp. 297–301.

234. Lawler E. E. III. Managers' attitude estowardinter personal episodes / E. E. Lawler III, L. W.Porter, A. Tannenbaum // Journal of Applied Psychology. – 1968. – Vol. 61. – Pp. 432–439.

235. Lee J. An overview of the Business Process Maturity Model (BPMM) / J. Lee, D. Lee, S. Kang // International Workshops. – 2007. – Pp. 384–395.

236. MDD Maturity Model: A Roadmap for Introducing Model-Driven Development / E. Rios, T. Bozheva, A. Bediaga, N. Guilloreau // In Proceedings of the Second European Conference ECMDA-FA, 2006. – Pp. 78–89.

237. Melenovsky M. J. BPM Maturity Model Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption / M. J. Melenovsky, J. Sinur // Gartner, 2006.

238. Newman D. Introduces the EIM Maturity Model / D. Newman, D. Logan Gartner, 2008.

239. Schramm W. The Nature of Communication Between Humans / W. Schramm, D. Roberts // Process of Effects of Mass Communication, revised edition, Urbana, 1971.

240. Schramm W. The process and effects of mass communication / W. Schramm // University of Illinois Press, Urbana, 1954.

241. 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.

242. Visconti M. Evolution of a maturity model – critical evaluation and lessons learned / M. Visconti, C. R. Cook // Software Quality Journal. – 1998. – Vol. 7. – Pp. 223–237.

243. Volberda H. W. Building flexible organizations for fast-moving markets / H. W. Volberda // Long range planning. – 1997. – № 2. – P. 169–183.

244. Watson P. A New Model For Obtaining Sustainable Competitive Advantage / P. Watson, N. Chileshe, D. Maslow // Construction Industry Development 2nd Postgraduate Conference – Cape Town, South Africa, 10–12 October 2004. – P. 129–141.

245. Business Process Maturity Model (BPMM) – Version 1.0 / Open Management Group, 2008.

246. CMMI Product Team. CMMI for development, version 1.3. Software Engineering Institute – Carnegie Mellon University, Tech. Rep. CMU/SEI, 2010

247. Амосов О. Ю. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 1. – С. 78–88. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse\\_2013\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2013_1_10).

248. Ватсон П. Цифры расскажут больше, чем менеджеры / П. Ватсон, Н. Чилиши. Великобритания, 2005. № 7. – URL : [https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_management.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_management.shtml)

249. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>.



250. Гірняк О. М. Економічна ефективність менеджменту: суть, методичні аспекти її визначення / О. М. Гірняк // Наукові записки. – 2007. – С. 45–52. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-10/10.pdf>

251. Головне управління статистики у Харківській області [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/stat-informatsiya>.

252. Грішнова О. А. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління / О. А. Грішнова, Є. Р. Жорова // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 193–198. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-1\\_0-pages-193\\_198.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-193_198.pdf)

253. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

254. Загальна характеристика комп'ютерної мережі Інтранет та Екстранет [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : <https://infopedia.su/1x53a6.html>.

255. Звітування до органів державної статистики в електронному вигляді здійснюється відповідно до Порядку подання електронної звітності до органів державної статистики, затвердженого наказом Держкомстату від 12.01.2011 № 3 та зареєстрованого в Міністерстві юстиції [Електронний ресурс] // ДССУ – Режим доступу до ресурсу : [http://www.ukrstat.gov.ua/elektr\\_zvit/inf\\_resp/vidom.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/elektr_zvit/inf_resp/vidom.htm).

256. Информационные технологии и информационные системы. Методы классификации [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://www.itstan.ru/it-i-is/informacionnoe-obespechenie-klassifikatory-metody-klassifikacii.html>.

257. Индекс промышленного производства Мінфін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/2018/>

258. Карасёв М. А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления / М. А. Карасёв // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015. – Т. 7. – № 5. – <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf>.

259. Класифікатор професій ДК 003:2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/3978-klasifikator-profesij.html>

260. Коробков А. The Balanced Scorecard: новые возможности для эффективного управления [Электронный ресурс] / А. Коробков – Режим доступа к ресурсу : <http://balanced-scorecard.ru/article/korobkov>.

261. Крутов С. В. Производство + Психология [Электронный ресурс] / С. В. Крутов. – 2008. – Режим доступа к ресурсу : [psyfactor.org/lib/krutov0.htm](http://psyfactor.org/lib/krutov0.htm).

262. Макаренко М. В. Системы показателей, модели и подходы к оценке деятельности предприятия [Электронный ресурс] / М. В. Макаренко, И. И. Малова. – Режим доступа : [http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12\\_2008/04.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf)

263. Малахай Г. А. Методика оцінки стану управлінської діяльності в фермерських (селянських) господарствах / Г. А. Малахай [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [http://www.rusnauka.com/14.NTP\\_2007/Economics/21846.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21846.doc.htm).

264. Методологічні основи менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://pidruchniki.com/20080215/menedzhment/metodologichni\\_osnovi\\_menedzhmentu](https://pidruchniki.com/20080215/menedzhment/metodologichni_osnovi_menedzhmentu)

265. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2017. – Режим доступу до ресурсу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

266. Моисеенко Е. В. Информационные технологии в экономике [Электронный ресурс] / Е. В. Моисеенко, Е. Г. Лаврушина. – Режим доступа к ресурсу : [https://abc.vvsu.ru/books/up\\_inform\\_tehno\\_l\\_v\\_ekon/page0009.asp](https://abc.vvsu.ru/books/up_inform_tehno_l_v_ekon/page0009.asp).

267. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління [Електронний ресурс] / Л. Е. Орбан-Лембрик – Режим доступу до ресурсу : <http://studentam.net.ua/content/view/3272/86/>.

268. Орловська Ю. В. Управлінська діяльність в підприємницькому кластері / Ю. В. Орловська, Т. Ю. Бойко // Ефективна економіка. – Видавництво ТОВ «ДКС Центр», 2013. – № 5 ; [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2541>.

269. Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України / О. А. Осовський. – С. 215–224. Режим доступу : [http://old.znau.edu.ua/visnik/2011\\_1\\_2/215.pdf](http://old.znau.edu.ua/visnik/2011_1_2/215.pdf)

270. Попов О. Є. Формування організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства в залежності від стратегії його розвитку [Електронний ресурс] / О. Є. Попов, Г. В. Островерхова. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_125/33.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_125/33.pdf).

271. Про державну статистику : Закон України № 2657-ХІ від 02.10.1992 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] // ВРУ. – Режим доступу до ресурсу : <http://www.pyada.gov.ua>.

272. Про інформацію : Закон України [Електронний режим]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

273. Рейтинг стран мира по уровню развития информационно-коммуникационных технологий. Гуманитарные технологии [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа к ресурсу : <https://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index/ict-development-index-info>.

274. Рибніков С. Р. Теоретико-методологічні основи моделювання та оцінки показників якості управлінської діяльності [Електронний ресурс] / С. Р. Рибніков, Н. О. Рибнікова – Режим доступу до ресурсу : <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN1/r1/07rsryud.pdf>.

275. Різун В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В. В. Різун. – Режим доступу : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>

276. Стратегія «Європа 2020»: промислова політика [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics>.

277. Український тлумачний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://ukrainian\\_explanatory.academic.ru/49474/](https://ukrainian_explanatory.academic.ru/49474/)

278. Уніфіковані комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://integritysys.com.ua/networks/uc/>

279. Фоміних Н. Ю. Сутність поняття «інформаційно-комунікаційні технології» та їх значення на сучасному етапі модернізації освіти [Електронний ресурс] / Н. Ю. Фоміних. – Режим доступу до ресурсу : [http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9084/1/ped905\\_77.pdf](http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9084/1/ped905_77.pdf).

280. Шлапак О. Дослідження ефективності комунікаційного середовища за різними критеріями оцінки / О. Шлапак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.chtei-knteu.cv.ua](http://www.chtei-knteu.cv.ua).

281. Юсім Ю. Д. Методологічні засади психології управління [Електронний ресурс] / Ю. Д. Юсім. – Режим доступу до ресурсу : <http://studentam.net.ua/content/view/3278/97/>.

282. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / Н. І. Яловега. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/19\\_NNM\\_2007/Economics/23199.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm).

283. ARMA International, «Generally Accepted Recordkeeping Principles – Information Governance Maturity Model» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.arma.org/principles>.

284. BSC и EVA – конкуренты или союзники [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_1197/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197/)

285. Capability Maturity Model for Software (Version 1.1) / Mark C. Paulk, Bill Curtis, Mary Beth Chrissis, Charles V. Weber. Pennsylvania, 1993. – 82 p. URL : [https://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/1993\\_005\\_001\\_16211.pdf](https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf).

286. Measuring the Information Society Report 2016 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.itu.int/en/ITU/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf>.

287. Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China / G. Jia, Y. Chen, X. Xue et al. // International Journal of Project Management, 2011. – Vol. 29. – Pp. 834–845. <https://dl.acm.org/citation.cfm?doid=362280.362284>.

288. Smida [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua>.

289. The Internet of Things and connected devices: making the world smarter [Electronic resource]. – Access mode : <http://reports.weforum.org/digital-transformation/the-internet-of-things-andconnected-devices-making-the-world-smarter>.

290. The Oxford English dictionary / Simpson J. A., Weiner E. S. C., and Oxford University Press. – New York, 1989 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.worldcat.org/title/oxford-english-dictionary/oclc/17648714>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А.1

## Характеристика визначення поняття «управління»

Позиція	Визначення поняття «управління»
Функціональ на сфера діяльності	<p>Управління — це процес, який означає передбачати, організувати, розпоряджатися, координувати та контролювати [193].</p> <p>Управління — це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягнути цілей організації» [20]. Управління — процес, який має цілеспрямований характер, здійснюється суб'єктом управління відносно об'єкта управління, реалізується через виконання певних функцій шляхом застосування таких методів, які сприяють досягненню бажаних результатів [222].</p> <p>Управління — діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети [137].</p>
Вплив однієї системи на іншу	<p>Управління — це вироблення й здійснення цілеспрямованих керуючих впливів на об'єкт (систему), що включає збір, передачу й обробку необхідної інформації, прийняття й реалізацію відповідних рішень [117].</p> <p>Управління — вплив на керовану систему з метою забезпечення необхідної її поведінки [141]. Управління — це вплив суб'єкта на все те, що він намагається підкорити своїй волі, змінити, трансформувати, спрямувати на досягнення поставлених цілей. Управління завжди передбачає усвідомлений вплив на його об'єкт [136]. Управління — систематичний та цілеспрямований вплив на певний об'єкт для забезпечення життєдіяльності та досягнення кінцевої мети (результату) [156]. Управління — безупинний процес впливу на колектив людей для організації та координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення найкращих результатів за найменших витрат» [218].</p> <p>Управління – цілеспрямований процес впливу органу управління на об'єкт управління шляхом одержання інформації про його стан, прийняття за нею рішення і доведення до виконавців командної інформації з використанням відповідних прийомів, способів, методів управління» [98].</p>
Взаємодія між суб'єктами	<p>Управління – це взаємодія між суб'єктами, один із яких знаходиться в позиції суб'єкта управління, інший – в позиції об'єкта управління у межах даної взаємодії [30].</p>
Керівний орган	<p>Управління – великий підрозділ найвищих органів управління, департамент [118].</p> <p>Управління – цілеспрямована діяльність суб'єктів усіх рівнів, спрямована на організацію функціонування і розвитку системи [1137].</p>
Вид діяльності	<p>Управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин [107]. Управління – професійна діяльність суб'єкта, це насамперед робота з людьми, трудова діяльність яких є об'єктом управлінського впливу [213]. Управління – особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективно цілеспрямовану і продуктивну групу [21][5].</p>

## Аналіз визначень поняття «управлінська діяльність»

Визначення управлінської діяльності	Автор
Відзначається інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття й практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати в бажаному напрямку стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку й діяльність людей.	Антіпцева О.
Сукупність дій певного керівника або працівників відносно об'єкта управління, тобто конкретної людини або колективу.	Азриліян А.
Управлінська діяльність – вплив на процес шляхом прийняття рішень	Бойчик І.
Діяльність, що здійснюється для досягнення цілей організації в інтересах особистості, колективу і суспільства шляхом раціонального використання ресурсів-інтелектуальних, матеріальних, фінансових та інформаційних.	Грибов В. Кисляков Г.
Діяльність суб'єктів, які здійснюють управління іншими суб'єктами і об'єктами.	Гусаров Ю.
Діяльність, що завжди реалізується людьми та значною мірою зумовлена їх особистісними характеристиками, складним комплексом відносин між ними, цілими колективами, що характеризують її суб'єктивну складову	Грибик І. Кулініч Т. Смолінська Н. Шпак Н. Гавран В.
Управлінська діяльність – управління соціальними колективами людей, які повинні розглядатися як соціально керовані системи.	Ігнат'єва А. Максимцов М.
Управлінська діяльність – здійснюване спеціальними особами в процесі спільної праці узгодження, координацію дій всіх його учасників та спрямування спільних зусиль на здійснення поставленої мети й досягнення кінцевого результату виробництва.	Мангутов І. Уманський Л.
Результативність різноспрямованих методів і засобів їх реалізації	Малахай Г.
Сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління	Мельник О.
Вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування виконуваних робіт (індивідуально або колективно) з досягнення тих або інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій.	Платонов С.
Діяльність людини, керуючої собі подібними.	Русаков В.
Свідомі дії однієї підсистеми (називатимемо її керівною, або суб'єктом управління) з чинення впливу на іншу (називатимемо її керованою, або об'єктом управління) задля спрямування руху останньої за заданою траєкторією.	Рибнікова Н. Рибніков С.
Цілеспрямована соціально – психологічна система взаєпов'язаних структурних і функціональних компонентів, пов'язаних з рішенням управлінських завдань, досягненням нових результатів у відповідності з основною метою.	Савельєва В.



Визначення управлінської діяльності	Автор
Системоутворюючий фактор, що забезпечує цілісне функціонування, збереження і розвиток підприємства.	Самигін С. Столяренко Л.
Діяльність, яка забезпечує координацію спеціалізованої діяльності людей, які працюють разом над досягненням спільної мети.	Старовірець А.
Сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації	Орбан-Лембрик Л.
Різновид розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому і є продуктивною працею.	Шегда А.
Сукупність дій і заходів менеджерів різних рівнів управління з метою прийняття певних рішень щодо виконання поставлених завдань і отримання бажаного результату діяльності суб'єкта господарювання	Орловська Ю. Бойко Т.

## Додаток Б

## Таблиця Б.1

**Визначення поняття «організаційне забезпечення»**

Сутнісна складова поняття «ОЗ»	Визначення, що відносяться до відповідної групи із зазначенням джерел
Сукупність методів, засобів, інструментів, документів	<p>Сукупність методів і засобів, які регламентують взаємодію окремих підрозділів між собою в процесі функціонування підприємства на всіх етапах життєвого циклу завдяки здійсненню функціональних (виконання певних робіт які включено до одного бізнес-процесу) та інформаційних (обмін інформацією, доступ до баз даних та баз знань, виходячи з рівня доступу) зв'язків з урахуванням економічних, технічних, соціальних та екологічних обмежень [189].</p> <p>Сукупність документів, що встановлюють організаційну структуру, права та обов'язки персоналу і користувачів в процесі експлуатації системи забезпечення [277].</p> <p>Сукупність документів, що встановлюють організаційну структуру, права та обов'язки користувачів та експлуатаційного персоналу автоматизованої системи в умовах функціонування, перевірки та забезпечення робото спроможності автоматизованої системи [144].</p> <p>Положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи системи, та їх взаємодія з комплексом засобів системи [4].</p> <p>Являє собою сукупність правил і структур, які закріплюють умови для нормального функціонування процесів, виконання програм та планів, підтримки функціонування на належному рівні за допомогою надання необхідних ресурсів, організації взаємозв'язків між усіма елементами системи [270].</p> <p>Сукупність таких інструментів як методи, засоби, процедури, інструкції, документи, які регламентують взаємодію персоналу в процесі реалізації механізму [69].</p> <p>Сукупність методів та інструментів, що регламентують взаємодію структурних підрозділів суб'єкта господарювання, які акумулюючи інформаційні потоки, сприяють оперативній обробці відповідних груп показників [211].</p> <p>Сукупність методів та засобів, що регламентують взаємодію робітників з технічними засобами та між собою в процесі розробки та експлуатації ...системи [221;112].</p> <p>Узгоджене по місцю, часу і меті сумісне функціонування окремих виконавців, колективів і технічних засобів. Воно повинно здійснюватися і регулюватися деякими правилами взаємодії, які утворюють правовий та моральний кодекс і складають основу правового забезпечення [18; 198].</p>
Формування необхідних організаційних умов	<p>Формування необхідних організаційних умов для ефективного використання трудового потенціалу [69].</p> <p>Це створення всіх необхідних умов для нормального функціонування..., забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами [16;77].</p>

Сутнісна складова поняття «ОЗ»	Визначення, що відносяться до відповідної групи із зазначенням джерел
Сукупність структурних підрозділів, взаємин	<p>Сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів суб'єкта господарювання, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень за окремими напрямками його фінансової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень [8].</p> <p>Сукупність структурних і динамічних взаємин всередині суб'єкта і за його межами, що охоплює безліч конкретних субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків [241].</p> <p>Структура управління...на конкретному підприємстві, а також в межах цієї структури функції та завдання відповідних служб і відомств [70; 207].</p>
Сукупність заходів, процесів і процедур	<p>Сукупність заходів, що проводяться суб'єктом управління, які організовано у відповідності до діючого законодавства щодо реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення в умовах конкретної оперативної обстановки, що склалася [93].</p> <p>Сукупність заходів для реалізації управлінських рішень у специфічних умовах [148].</p> <p>Це система процесів і процедур для здійснення сталого функціонування підприємства згідно з одержаною стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує впорядкованість елементів і відносин за рахунок організації взаємозв'язку між підрозділами підприємства та забезпечення їх необхідними ресурсами [69].</p> <p>Визначає цей вид організаційного забезпечення як планування і координацію, а також контроль і перевірку відповідних нормативних актів [117].</p>

## Додаток В

Таблиця В.1

## Визначення сутності поняття «комунікація»

№	Сутнісна складова поняття «комунікації»	Визначення, що відносяться до відповідної групи	Джерело
<i><b>Лінгвістичний підхід</b></i>			
1.	процес обміну інформацією	процес прискорення обміну інформацією.	Почепцов Г.
2.	передача інформації	передача інформації, ідей, почуттів тощо ... шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і таке інше.	Берлесон Б. Стейнер Г.
<i><b>Філософський підхід</b></i>			
3.	здатність людини до співіснування	універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя.	Петрук Н.
4.	соціальна взаємодія	смісловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії.	Філософська енциклопедія
<i><b>Психологічний підхід</b></i>			
5.	процес, спілкування	багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, у яке відправники вклали відповідний зміст.	Рєва В.
6.	процес обміну інформацією	процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.	Цуруль О.
7.	обмін інформацією, зв'язки	вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поведження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо.	Беляков О.
8.	взаємодія	взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним.	Бурцева Т.
9.	процес, зв'язок суб'єктів, обміну інформацією	спрямований зв'язок соціальних суб'єктів в часі і просторі для передачі і обміну соціальною інформацією, з'єднання різних видів діяльності в єдиний процес.	Родіонов Б.
10.	процес встановлення контактів.	зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства загалом на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації...	Різун В.

№	Сутнісна складова поняття «комунікації»	Визначення, що відносяться до відповідної групи	Джерело
<b>Маркетинговий підхід</b>			
12.	зв'язки між суб'єктами	інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т. ін.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей	Примак Т.
13.	спілкування	ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції.	Гірченко Т. Дубовик О.
14.	обмін інформацією	обмін інформацією між людьми в процесі обміну товарами на ринку цих товарів.	Лук'янець Т.
15.	комплекс заходів	комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку.	Яловега Н.
<b>Економічний підхід</b>			
16.	процес зв'язку, взаємодія	двосторонній процес зв'язку, коли і відправник, і одержувач інформації в рівній мірі взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями (сигналами)	Шрамм У.
17.	процес обміну інформацією.	процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися здорові рішення, але також і для того, щоб вони могли виконуватися	Мескон М.
18.	процес, обмін інформацією	процес, за допомогою якого здійснюється обмін і усвідомлення інформації двома або кількома людьми - зазвичай мотивації або зміни певного поведінки.	Дафт Р.
19.	процес обміну інформацією.	процес обміну інформацією між двома і більше людьми .. обмін інформацією для вироблення рішень зрозумілих для всіх членів підрозділів і оточення організації.	Лафта Дж.
20.	процес	процес, тобто безперервна послідовність дій у часі	Роджерс Е. Агарвала-Роджерс Р.

*Продовження додатку В*  
*Продовження додатку В.1*

№	Сутнісна складова поняття «комунікації»	Визначення, що відносяться до відповідної групи	Джерело
21.	засіб співробітництва, взаємодія.	засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес становить складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів	Лейхіфф Дж. Пенроуз Дж.
22.	сукупність інформаційних каналів, передача відомостей.	сукупність інформаційних каналів, що дозволяють передавати відомості інтелектуального і емоційного змісту	Поршнев А. Кібанов А.
23.	процес обміну інформацією та думками.	процес двостороннього обміну думками та інформацією, що веде до досягнення взаєморозуміння.	Алдохин И.
24.	процес, система надання інформації, передача	процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей у середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами.	Мільнер Б.
25.	процес передачі	процес передачі емоційного і інтелектуального змісту	Зверінцев А.
26.	взаємодія систем	взаємодія двох або більше унікальних і складних систем, що відбувається в різних ситуаціях з використанням різних засобів і каналів спілкування.	Спивак В.
27.	обмін інформацією	обмін інформацією між людьми.	Гавкалова Н. Маркова Н.
28.	обмін інформацією	обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками)	Шпак Н.
29.	передача інформації, взаємодія, спілкування.	спілкування, передачу інформації від людини до людини; специфічну форму взаємодії людей в процесі їх діяльності, яка здійснюється, головним чином, за допомогою мови.	Крылов А.
30.	обмін інформацією, передача інформації	обмін інформацією між індивідами або передача інформації від одного суб'єкта до іншого.	Філін С.
31.	процес обміну інформацією, спосіб отримання інформації	процес обміну інформацією між двома або більш людьми.... спосіб отримання інформації, на основі якої керівник приймає рішення і організує їх виконання »	Грібов В.

№	Сутнісна складова поняття «комунікації»	Визначення, що відносяться до відповідної групи	Джерело
32.	обмін інформацією	обмін повідомленнями, в результаті якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить їх до відома співробітників	Глівенко С. Лапіна Є. Павленко О.
33.	процес взаємодії, засіб зв'язку	засіб зв'язку будь-яких об'єктів, процес взаємодії.	Кривокора Е.
34.	процес обміну	процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння, «міра участі» в процесі споживання, обміну та використання інформації.	Осовська Г.
35.	процес, обмін інформацією	процес, в ході якого люди, групи людей або організації обмінюються інформацією.	Жернакова М.
36.	процес обміну інформацією	процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома і більше людьми.	Шеметов П.
37.	процеси зв'язку	процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо	Кузьмін О.
38.	обмін інформацією	обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників	Хміль Ф.
39.	обмін інформацією	обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень і доводить їх до працівників підприємства	Пушкар Р. Тарнавська Н.
40.	сукупність інформаційних каналів, передача відомостей	сукупність інформаційних каналів, які дають змогу передавати відомості інтелектуального та емоційного змісту	Горфінкель В. Торопцов В. Швандар В.
41.	обмін інформацією	обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконання	Жигайло Н.
42.	обмін інформацією	обмін інформацією між двома й більшою кількістю людей, який забезпечує взаємні поставки емоційних елементів і ціннісних уявлень	Гірняк О. Лазановський П.
43.	обмін інформацією	обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців.	Мельник П. Філоненко М. Гацька Л. Кошарська Н.

## Структурування сутнісної складової поняття «комунікації»

Сутнісна складова поняття «комунікації»	Визначення, що відносяться до відповідної групи із зазначенням джерел
процес обміну інформацією	це зв'язуючий процес обміну інформацією, вбудований в усі основні види управлінської діяльності [130]; обмін інформацією між людьми [31]; обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками) [219]; процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми [120]; процес, за допомогою якого здійснюється обмін і усвідомлення інформації двома або кількома людьми - зазвичай мотивації або зміни певного поведінки[70]; процес обміну інформацією між двома і більше людьми .. обмін інформацією для вироблення рішень зрозумілих для всіх членів підрозділів і оточення організації[114]; обмін інформацією між індивідами[201]; процес обміну інформацією між двома або більш людьми [49]; процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння, «міра участі» в процесі споживання, обміну та використання інформації [146]; процес, в ході якого люди, групи людей або організації обмінюються інформацією [82]; процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома і більше людьми [215]; обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників [206]; обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень і доводить їх до працівників підприємства [168]; обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконання [83]; обмін інформацією між двома й більшою кількістю людей, який забезпечує взаємні поставки емоційних елементів і ціннісних уявлень [250], обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацією для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців [126; 127].
засіб зв'язку, співробітництва, взаємодія.	засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес становить складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів [115]; взаємодія двох або більше унікальних і складних систем, що відбувається в різних ситуаціях з використанням різних засобів і каналів спілкування [184]; засіб зв'язку будь-яких об'єктів, процес взаємодії [82]; двосторонній процес зв'язку, коли і відправник, і одержувач інформації в рівній мірі взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями (сигналами) [146]; процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо Кузьмін О. Е. [107].



Сутнісна складова поняття «комунікації»	Визначення, що відносяться до відповідної групи із зазначенням джерел
сукупність інформаційних каналів	сукупність інформаційних каналів, що дозволяють передавати відомості інтелектуального і емоційного змісту [159]; сукупність інформаційних каналів, які дають змогу передавати відомості інтелектуального та емоційного змісту [46]; це шляхи сполучення, форма зв'язку, процес передавання інформації за допомогою технічних засобів [146].
передача інформації	передача інформації від одного суб'єкта до іншого[219]; спілкування, передачу інформації від людини до людини; форма взаємодії людей в процесі їх діяльності, здійснювану, головним чином, за допомогою мови [106]; процес передачі емоційного і інтелектуального змісту [86]; процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей у середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами[131].
спосіб отримання інформації	спосіб отримання інформації, на основі якої керівник приймає рішення і організує їх виконання [49].

## Додаток Д

Таблиця Д.1

## Науково-методичні підходи щодо управлінської діяльності персоналу підприємства

Підхід щодо управлінської діяльності персоналу	Сутнісна характеристика	Автор
Системний підхід	Сутність системного підходу до управління полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору; кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності	Кузьмін О. Алексеев І. Мельник О. Кононова І.
Ситуаційний підхід	Ситуаційний підхід виходить з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного періоду часу. Через те, що в центрі уваги опиняється ситуація, ситуаційний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення».	Кузьмін О. Алексеев І. Мельник О. Кононова І.
Процесний	Менеджмент охоплює не лише виконання загальних функцій менеджменту, а й створення методів менеджменту, прийняття управлінських рішень, створення комунікацій тощо. Увага концентрується на «міжфункціональних процесах, що поєднують окремі функції в загальні потоки і націлені на кінцеві результати діяльності підприємства.	Кузьмін О. Алексеев І. Мельник О. Гавкалова Н. Криворучко А.
Процесно-орієнтований підхід	Враховує всі особливості функціонування організації саме в аспекті повного процесу виробничої діяльності організації, що орієнтований на опис усіх складових ланок процесу виробництва з відслідковуванням управлінських параметрів.	Гладка М.

*Продовження додатку Д  
Продовження таблиці Д.1*

Підхід щодо управлінської діяльності персоналу	Сутнісна характеристика	Автор
Функціональний	Полягає в тому, що будь-який показник розглядається як сукупність функцій, які слід здійснювати для її задоволення потреб. Роль функціонального підходу полягає в тому, що забезпечуючи високу продуктивність праці, керівник стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт.	Кредісов А. Панченко Є. Кредісов В. Кононова І. Фалько С. Мазаракі А.
Рольовий підхід	Забезпечує встановлення визначених правил поведінки, які відповідають певній організації і, навіть, конкретній посаді	Кредісов А. Панченко Є. Кредісов В.
Витратний	В його основу покладено підрахунок величини витрат на отримання управлінської діяльності. Використовують показники: рентабельність продукції, рентабельність операційної діяльності, співвідношення витрат до кількості працівників).	Шпак Н.
Дохідний	В основу покладено капіталізацію або дисконтування прибутку, який буде додатково одержано підприємством.	Шпак Н.
Динамічний підхід	Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових стосунках і підпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз в організації за 5-10 і більше років, на підставі чого обґрунтовується прогноз.	Методологічні основи менеджменту
Процесно-структурований підхід	Формує базу для ефективного управління підприємствами з огляду на те, що має комплексний характер і поєднує в собі процесний, системний, динамічний та функціональний підходи, формуючи інтегральну цілісність. Підхід дозволяє одержати структуру, діяльність якої спрямована на постійне поліпшення якості.	Кузьмін О. Алексеев І. Мельник О. Петришин Н.

## Додаток Е

## Таблиця Е.1

**Аналіз визначень поняття «ефективність»**

Визначення поняття «ефективність»	Автор
Ефективність – з латинського <i>effectivus</i> («ефективний») – продуктивний, діючий; той, що дає результат; той що приводить до результату.	Гонтарева І.
Ефективність – з латинського <i>effectivus</i> – діяльний, творчий) – відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання.	Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера
Ефективність – цілеспрямована взаємодія і відображає насамперед рівень досягнення місії, цілей підприємства	Шегда А.
Ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, щозабезпечили цей результат.	Череп А.
Ефективність –співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект.	Жнякін Б.
Ефективність –позитивний чинник, який найбільш послідовно підноситься економістами. Це не повинно дивувати, оскільки ефективність ( <i>effectiveness</i> ) і економічність ( <i>efficiency</i> ) - майже синоніми. Обидва терміни характеризують «результативність» використання засобів для досягнення цілей.	Хейне П.
Ефективність – поведінка працівників організації, яка спрямовується і керується цілями.	Мескон М. Альберт М. Хедоури Ф.
Ефективність – це придатність або здатність успішно досягти або забезпечити успішне досягнення поставленої мети.	Oxford English Dictionary
Ефективність управлінської діяльності керівника комплексно відображає якісні кінцеві результати діяльності підприємства (організації) через організаційний вплив у вигляді наказів, вказівок, розпоряджень підлеглим.	Кузьмін О.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

**Порівняльна характеристика поглядів вчених щодо показників оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства**

Показники	Вчені															Сума	Питома вага, %	Ранг
	Гавкалова Н.	Гіряк О.	Філіпова І.	Єгоршин А.	Ястремська О.	Шегда А.	Осовський О.	Мельник О.	Кузьмін О.	Осовська Г.	Шекшня С.	Назарова Г.	Подольчак Н.	Кибанов А.	Криворучко О.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	+				+									+		3	0,2	18
Коефіцієнт термінової ліквідності					+	+										2	0,13	31
Коефіцієнт покриття	+			+												2	0,13	32
Рентабельність сукупного капіталу					+											1	0,06	40
Рентабельність власного капіталу					+											2	0,06	41
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)		+			+										+	3	0,2	26
Рентабельність підприємства (активів, виробництва, виробничого капіталу, загальна рентабельність економічна)	+												+		+	3	0,2	27
Рентабельність оборотних активів					+						+					2	0,13	33
Валова рентабельність					+	+								+		3	0,2	28
Рентабельність продажу продукції (товарів, робіт послуг)	+			+					+							3	0,2	29
Рентабельність доходу від операційної діяльності					+									+		2	0,13	34
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами (Частка власних оборотних коштів в активах)					+		+									2	0,13	35
Фондовіддача (Коефіцієнт оборотності основних засобів)	+				+										+	3	0,2	25
Коефіцієнт оборотності власного капіталу					+											1	0,06	42
Коефіцієнт оборотності активів	+							+							+	3	0,2	24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	+				+								+			3	0,2	21
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	+				+										+	3	0,2	20

*Продовження додатку Ж  
Продовження таблиці Ж.1*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Коефіцієнт фінансової стійкості	+				+									+		3	0,2	23
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами		+			+						+					3	0,2	22
Питома вага оборотних активів у балансі					+											1	0,06	43
Частка прибутку, яка спрямовується на виробничий розвиток	+	+							+							3	0,2	30
Частка основних засобів в активах						+		+							+	3	0,2	19
Частка нематеріальних активів у загальній сумі активів	+															1	0,06	44
Операційна рентабельність продажів					+											1	0,06	45
Прибуток на 1 управлінського працівника, тис. грн./чол.	+		+			+	+	+	+			+		+	+	9	0,6	1
Ефективність управління/ефективність діяльності апарату управління	+		+	+		+			+	+	+		+		+	9	0,6	2
Економічність праці апарату управління (рівень управлінських витрат)						+										1	0,06	46
Продуктивність праці	+	+			+			+			+	+	+		+	8	0,53	3
Питома вага витрат на оплату праці															+	2	0,06	47
Рентабельність управлінської діяльності	+		+				+	+		+				+		6	0,4	4
Коефіцієнт стабільності кадрів	+						+	+		+				+	+	6	0,4	5
Питома вага витрат на управління	+															1	0,06	48
Питома вага витрат на 1 управлінського працівника	+								+			+	+	+		5	0,33	6
Питома вага витрат на управління в собівартості продукції		+				+		+		+				+		5	0,33	7
Питома вага витрат у собівартості продукції	+		+			+					+				+	5	0,33	8
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці з витратами на управління			+			+			+					+		4	0,27	9
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	+					+						+			+	4	0,27	10
Рівень рентабельності оплати праці		+							+							2	0,13	36
Коефіцієнт управлінського навантаження (рівень керованості)	+									+			+		+	4	0,27	11
Показник інформаційної оснащеності	+											+	+		+	4	0,27	12

*Продовження додатку Ж  
Продовження таблиці Ж.1*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Питома вага управлінського персоналу у загальному фонді оплати праці.			+			+		+		+						4	0,27	13
Компетентність персоналу	+											+			+	3	0,2	14
Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал	+													+		2	0,13	38
Коефіцієнт плинності персоналу	+										+				+	3	0,2	16
Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації										+			+		+	3	0,2	17
Частка витрат на навчання та здобуття освіти в сукупних витратах підприємства (розвиток апарату управління)	+														+	2	0,13	39
Середній стаж управлінської діяльності			+											+		2	0,13	37
Рівень соціальної забезпеченості працівників	+								+				+			3	0,2	15

## Додаток 3

Таблиця 3. 1

**Перелік початкових показників, використаних у факторному  
аналізі щодо визначення ефективності управлінської діяльності  
персоналу підприємства**

Показник	Позначення	
Прибуток на 1 управлінського працівника, тис. грн./чол.	П1уп	X1
Ефективність управління	Еу	X2
Продуктивність праці	Пп	X3
Рентабельність управлінської діяльності	Руд	X4
Частка витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	Чврк	X5
Питома вага витрат на 1 управлінського працівника	Пвв1уп	X6
Коефіцієнт стабільності кадрів	Кск	X7
Питома вага витрат у собівартості продукції	Пввсп	X8
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та витрат на управління	Стзппвуп	X9
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	Стзппзп	X10
Коефіцієнт управлінського навантаження	Кун	X11
Показник інформаційної оснащеності	Пію	X12
Питома вага управлінського персоналу у загальному фонді оплати праці.	Пвузпфоп	X13
Компетентність управлінського персоналу	Куп	X14
Рівень соціальної забезпеченості працівників	Рсзп	X15
Плинність персоналу	Пп	X16
Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	Зопаувр	X17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кла	X18
Частка основних засобів в активах	Чозва	X19
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Кп	X20
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Кмвк	X21
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Кзвоз	X22
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кфс	X23
Коефіцієнт оборотності активів	Коа	X24
Фондовіддача (Коефіцієнт оборотності основних засобів)	Фв	X25
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	Рна	X26
Рентабельність підприємства (активів, виробництва, загальна рентабельність економічна)	Рп	X27
Валова рентабельність	Рв	X28
Рентабельність продажу продукції (товарів, робіт послуг)	Рпп	X29
Частка прибутку, яка спрямовується на виробничий розвиток	Чпвр	X30



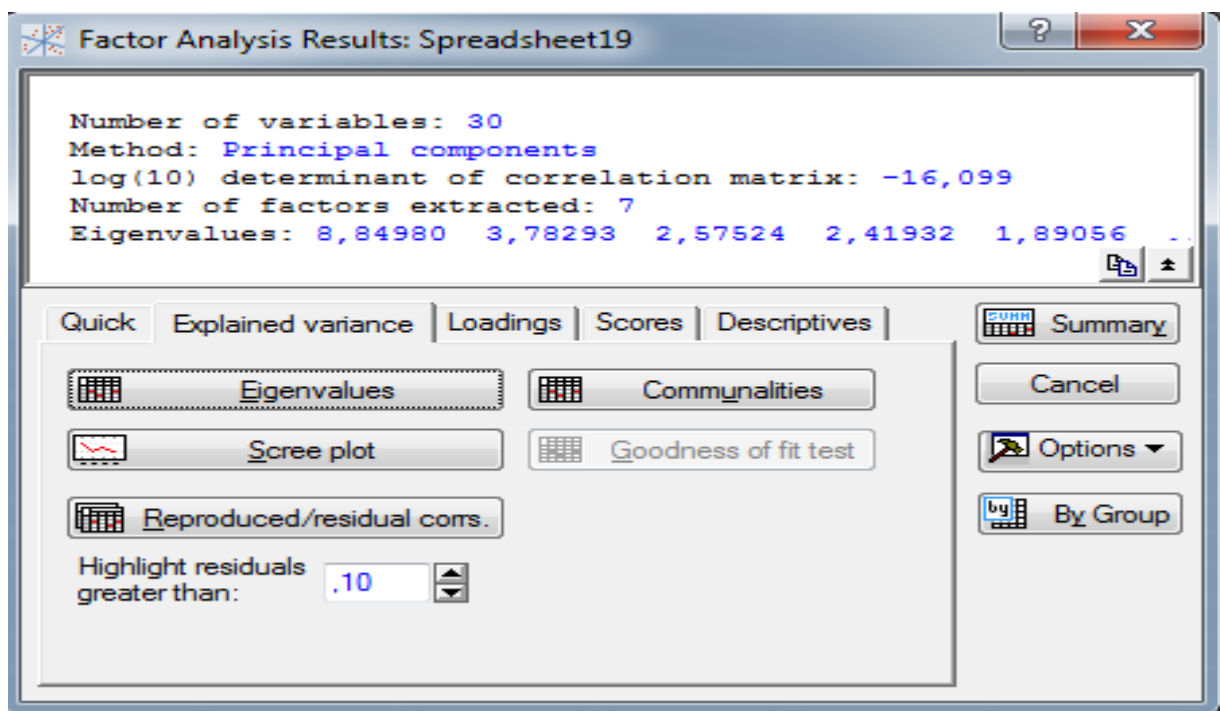


Рис. 3. 1 Результати факторного аналізу 1

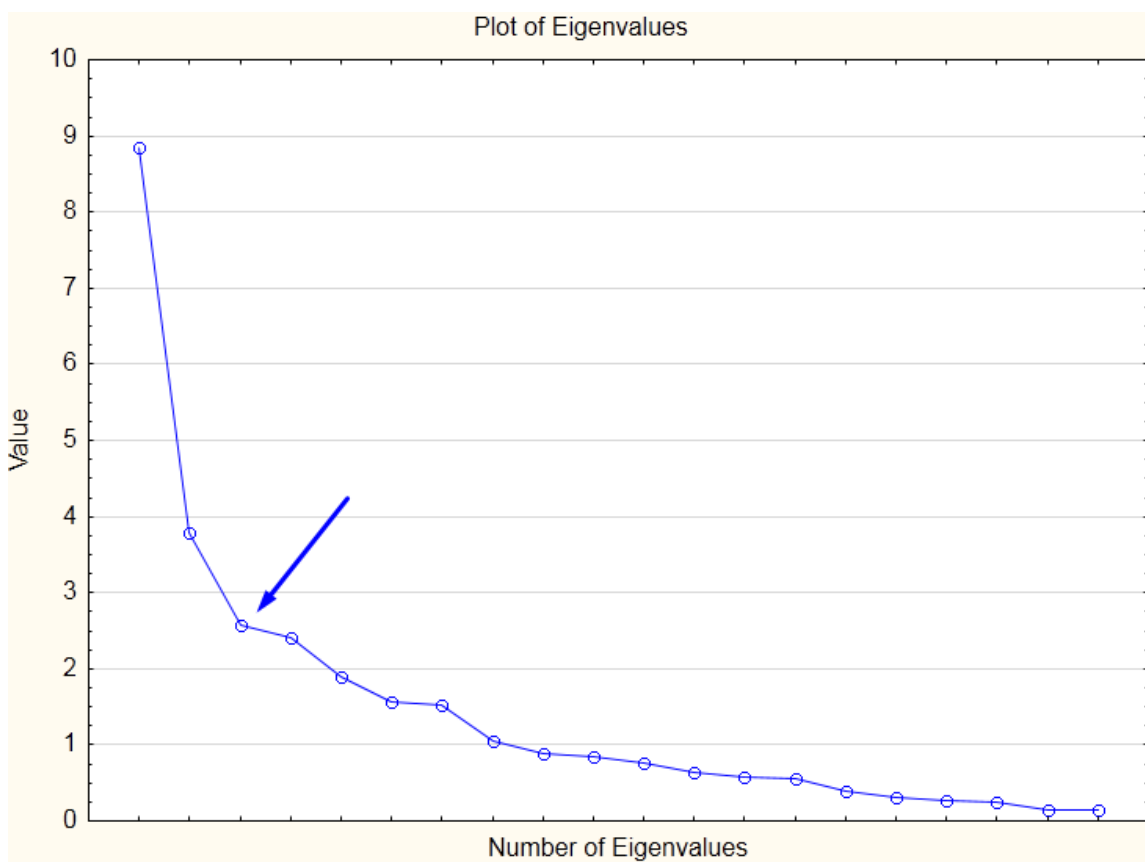


Рис. 3. 2 Графік власних значень з використанням критерію каменю осипу

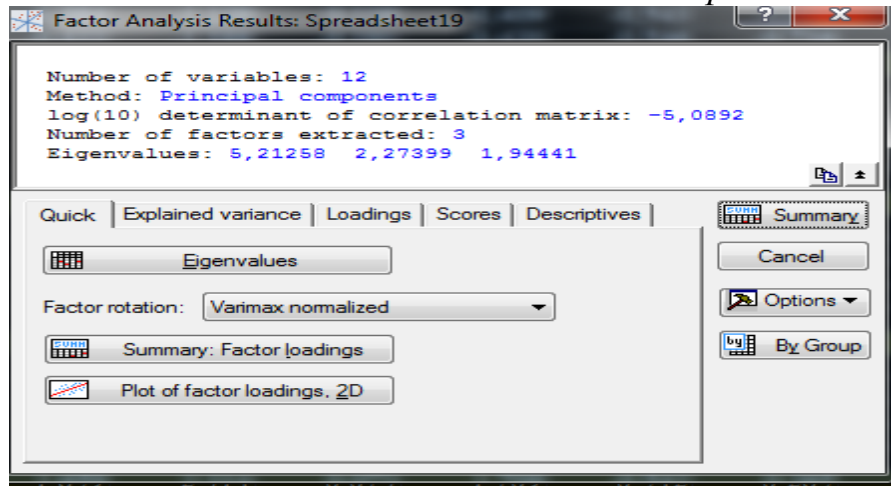


Рис. 3. 3 Результати факторного аналізу 2

Eigenvalues		Extraction: Principal components		
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	5,212581	43,43818	5,212581	43,43818
2	2,273986	18,94988	7,486567	62,38806
3	1,944406	16,20338	9,430972	78,59144

Рис. 3. 4 Таблиця з власними значеннями

Variable	Factor Loadings (Unrotated)		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
X1	-0,779223	-0,256820	0,044588
X2	-0,950143	-0,161460	-0,007067
X3	-0,669753	-0,043832	0,637398
X4	-0,816653	-0,335025	-0,342762
X5	-0,431847	0,212881	0,738954
X6	0,616834	-0,687498	0,027017
X7	0,581071	-0,646176	0,124283
X8	-0,230280	-0,407340	0,711088
X9	0,564692	-0,722656	0,057857
X10	-0,783579	-0,310797	-0,132333
X11	-0,591548	-0,144203	-0,537779
X12	-0,569676	-0,386941	-0,201001
Expl.Var	5,190434	2,096974	1,944142
Prp.Totl	0,432536	0,174748	0,162012

Рис. 3.5 Таблиця з поточними факторними навантаженням

Variable	Factor Loadings (Varimax normalized)		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
X1	0,912377	0,156048	0,357228
X2	0,817146	-0,327116	0,361369
X3	0,311035	-0,235337	0,842782
X4	0,928140	-0,140345	0,022575
X5	-0,039507	-0,332230	0,813951
X6	-0,163899	0,900297	-0,122374
X7	-0,192201	0,867402	-0,024246
X8	0,112565	0,301932	0,800638
X9	-0,117238	0,906184	-0,070688
X10	0,786236	-0,126795	0,201803
X11	0,738392	-0,212216	-0,262169
X12	0,750462	0,038247	0,068609
Expl.Var	4,005384	2,841399	2,384766
Prp.Totl	0,333782	0,236783	0,198730

Рис. 3. 6 Таблиця з факторними навантаженнями після повертання осей

**Формули для розрахунку показників для аналізу складових ефективності управлінської діяльності персоналу**

Показники		Умовна позначка	Формула розрахунку	Роз'яснення	Примітка
Фінансово–економічна складова					
Прибуток на 1 управлінського працівника, тис. грн./чол.	X1	П1уп	П/Чуп	П – чистий фінансовий результат, тис. грн.; Чуп – річна середньоспискова чисельність працівників апарату управління, осіб	стимулятор
Ефективність управління	X2	Еу	П/Ва	П – чистий прибуток, тис. грн.; Ва – адміністративні витрати, тис. грн.	стимулятор
Рентабельність управлінської діяльності	X4	Руд	ОП/Ва	ОП – операційний прибуток, тис. грн.; Ва – адміністративні витрати, тис. грн.	стимулятор
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X10	Каб.л	Фі/Зп	Фі – поточні фінансові інвестиції, грошові кошти і їх еквіваленти, тис. грн..; Зп – поточні зобов'язання, тис. грн.	стимулятор
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	X11	Рна	Пдо/Внеас	Пдо – прибуток до оподаткування, тис. грн..; Внеас – вартість необоротних активів середньорічна, тис. грн..	стимулятор
Рентабельність підприємства (активів, виробництва, загальна рентабельність економічна)	X12	Рп	П/Вас	П – чистий прибуток, тис. грн..; Вас – вартість активів середньорічна	стимулятор
Виробнича складова					
Продуктивність праці	X6	Пп	V/ Чс	де V – обсяг виготовленої продукції, тис. грн.; Чс – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	стимулятор
Питома вага витрат на 1 управлінського працівника	X7	Пвв1уп	Ва/Чуп	Ва – адміністративні витрати; Чуп – річна чисельність управлінського персоналу, осіб	стимулятор
Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	X9	Зопаувр	ОПуп/Вр	ОПуп – оплата праці апарату управління; Вр – виручка від реалізації	стимулятор

Продовження додатку 3  
Продовження таблиці 3.2

Організаційно – комунікаційна складова					
Коефіцієнт стабільності кадрів	X5	Кск	1– (Чзв.вл+Чз в.а)/Чсер.)	Ч зв.вл.– чисельність звільнених за власним бажанням, осіб Ч зв.а– чисельність звільнених за ініціативою адміністрації Ч с– середньооблікова чисельність персоналу, осіб	стимулятор
Коефіцієнт управлінського навантаження	X3	Кун	Чуп/(Чс– Чуп)	Чуп – річна чисельність управлінського персоналу, осіб; Чс – середньооблікова персоналу, осіб	стимулятор
Показник інформаційної оснащеності	X8	Піо	ПК/Чс	ПК – кількість персональних комп'ютерів; Чс – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	стимулятор

Таблиця 3.3

Динаміка інтегральних показників складових ЕУДПП за періоди 2012 – 2018 роки

	Фінансово - економічна складова							Виробнича складова							Організаційно-комунікаційна складова						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ "Свігло шахтаря"	0,437	0,415	0,443	0,371	0,378	0,330	0,413	0,298	0,296	0,278	0,282	0,260	0,215	0,378	0,269	0,361	0,415	0,477	0,452	0,454	0,458
ПАТ "Укрелектромаш"	0,237	0,265	0,246	0,367	0,401	0,283	0,184	0,421	0,482	0,368	0,266	0,341	0,243	0,197	0,456	0,445	0,434	0,401	0,345	0,307	0,156
ПАТ "Південкабель"	0,532	0,434	0,326	0,440	0,477	0,531	0,537	0,378	0,414	0,326	0,487	0,313	0,314	0,445	0,486	0,475	0,479	0,458	0,475	0,478	0,480
ПАТ "Електромашина"	0,493	0,404	0,226	0,311	0,346	0,342	0,263	0,400	0,351	0,294	0,247	0,366	0,325	0,203	0,315	0,319	0,287	0,342	0,416	0,330	0,285
ПАТ "Харверст"	0,279	0,318	0,240	0,325	0,376	0,359	0,348	0,353	0,357	0,301	0,295	0,223	0,257	0,331	0,305	0,296	0,325	0,315	0,323	0,318	0,300
ПАТ "Завод Фрунзе"	0,514	0,419	0,350	0,364	0,364	0,358	0,436	0,336	0,315	0,327	0,321	0,323	0,325	0,374	0,437	0,458	0,437	0,350	0,395	0,460	0,477
ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	0,286	0,225	0,448	0,342	0,131	0,366	0,378	0,319	0,359	0,366	0,067	0,063	0,255	0,257	0,336	0,295	0,263	0,318	0,267	0,309	0,386
ВАТ "Турбоатом"	0,466	0,495	0,459	0,547	0,590	0,585	0,623	0,401	0,349	0,380	0,486	0,474	0,464	0,528	0,421	0,428	0,343	0,422	0,527	0,544	0,587
ПАТ "ХАРП"	0,305	0,263	0,151	0,177	0,274	0,257	0,395	0,341	0,340	0,305	0,295	0,326	0,263	0,375	0,345	0,354	0,351	0,363	0,279	0,294	0,432
ПАТ "Коннектор"	0,350	0,427	0,328	0,329	0,415	0,286	0,293	0,381	0,365	0,279	0,247	0,292	0,250	0,242	0,270	0,279	0,261	0,184	0,278	0,259	0,267

## Додаток И

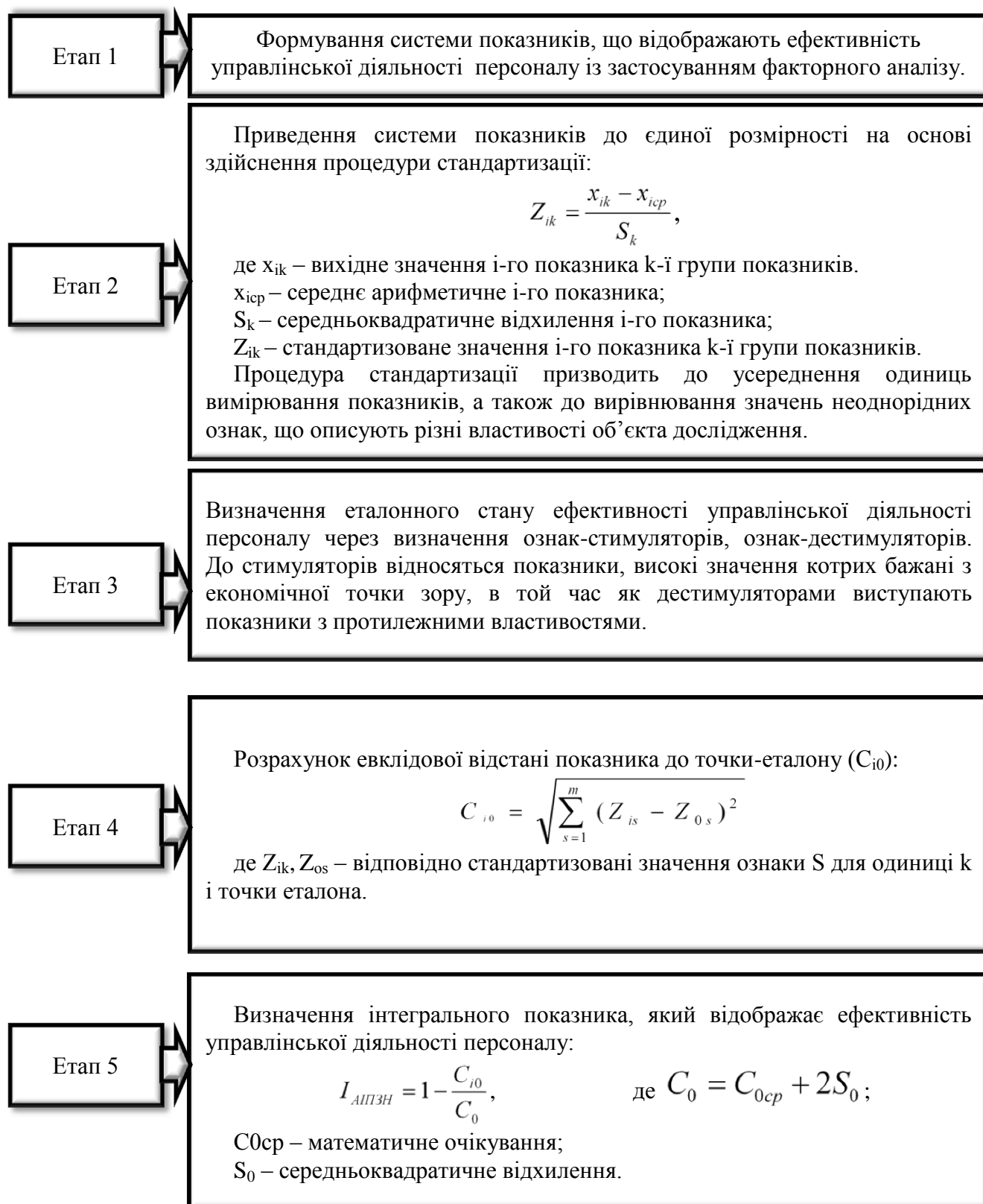


Рис. И. 1. Поетапність реалізації інтегрального оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу на основі застосування таксономічного аналізу

## Додаток К



ДЕРЖСТАТ

## ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ У ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

вул. Маршала Бажанова, 28, м. Харків, 61002, тел. (057) 706-26-16, факс (057) 706-25-88  
 E-mail: [gus@kh.ukrstat.gov.ua](mailto:gus@kh.ukrstat.gov.ua) Web: <http://kh.ukrstat.gov.ua> Код ЄДРПОУ 02362629

02.02.2018 № 05-282/88 На № б/н від 23.01.2018

Гришиній  
 Вікторії Володимирівні

На Ваш запит повідомляємо що первинні дані підприємств у державній статистичній є конфіденційною інформацією, охороняється Законом України "Про державну статистику" (далі – Закон) і використовується виключно для статистичних цілей у зведеному знеособленому вигляді.

Відповідно до частини другої статті 21 Закону поширення статистичної інформації, на підставі якої можна визначити конфіденційну статистичну інформацію щодо конкретного респондента, забороняється.

Частиною третьою зазначеної статті Закону передбачено, що інформація, отримана органами державної статистики у процесі статистичних спостережень, не може вимагатися державними органами, органами місцевого самоврядування, іншими юридичними особами, об'єднаннями громадян, посадовими та іншими особами з метою використання для прийняття рішень до конкретного респондента.

Згідно з методологічними положеннями щодо забезпечення статистичної конфіденційності і органах державної статистики, що затверджені наказ Держстату № 41 від 15.02.2017, надаємо знеособлені мікро дані державних статистичних спостережень «Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах» у 2012, 2014, 2015 та 2016 роках і «Про заробітну плату за професіями окремих працівників» у 2012 та 2016 роках.

Заступник начальника

І.Г.Наумов

**Показник інформаційної оснащеності УДПП**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ "Світло шахтаря"	0,173	0,220	0,284	0,328	0,383	0,390	0,375
ПАТ "Укрелектромаш"	0,312	0,295	0,280	0,323	0,372	0,377	0,202
ПАТ "Південкабель"	0,329	0,337	0,377	0,380	0,382	0,383	0,387
ПАТ "Електромашина"	0,153	0,134	0,134	0,169	0,267	0,292	0,209
ПАТ " Харверст"	0,246	0,227	0,376	0,369	0,373	0,399	0,371
ПАТ "Завод Фрунзе"	0,296	0,315	0,310	0,330	0,380	0,397	0,384
ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	0,239	0,165	0,165	0,197	0,155	0,187	0,185
ВАТ "Турбоатом"	0,368	0,380	0,382	0,427	0,461	0,449	0,478
ПАТ "ХАРП"	0,155	0,153	0,191	0,227	0,247	0,261	0,392
ПАТ "Коннектор"	0,190	0,189	0,186	0,193	0,189	0,190	0,176

Таблиця К. 2

**Частка працівників, праця яких пов'язана з роботою на комп'ютері**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ "Світло шахтаря"	0,173	0,215	0,275	0,322	0,379	0,380	0,379
ПАТ "Укрелектромаш"	0,306	0,268	0,280	0,300	0,372	0,377	0,224
ПАТ "Південкабель"	0,328	0,335	0,357	0,375	0,372	0,372	0,370
ПАТ "Електромашина"	0,153	0,122	0,129	0,155	0,267	0,287	0,205
ПАТ " Харверст"	0,235	0,227	0,353	0,369	0,373	0,380	0,377
ПАТ "Завод Фрунзе"	0,296	0,313	0,307	0,325	0,362	0,384	0,370
ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	0,219	0,165	0,177	0,193	0,155	0,187	0,187
ВАТ "Турбоатом"	0,341	0,355	0,358	0,399	0,461	0,448	0,480
ПАТ "ХАРП"	0,137	0,145	0,191	0,213	0,240	0,255	0,382
ПАТ "Коннектор"	0,188	0,189	0,180	0,183	0,165	0,171	0,171

Таблиця К. 3

**Частка працівників, які використовують, приєднаний до мережі Інтернет, комп'ютер**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ "Світло шахтаря"	0,170	0,212	0,275	0,318	0,352	0,353	0,353
ПАТ "Укрелектромаш"	0,239	0,245	0,280	0,350	0,355	0,356	0,202
ПАТ "Південкабель"	0,302	0,309	0,347	0,358	0,361	0,361	0,360
ПАТ "Електромашина"	0,129	0,108	0,134	0,139	0,257	0,285	0,190
ПАТ " Харверст"	0,235	0,213	0,324	0,331	0,321	0,380	0,360
ПАТ "Завод Фрунзе"	0,282	0,300	0,295	0,317	0,336	0,364	0,330
ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	0,219	0,152	0,172	0,172	0,139	0,168	0,154
ВАТ "Турбоатом"	0,317	0,328	0,328	0,396	0,458	0,448	0,447
ПАТ "ХАРП"	0,124	0,138	0,179	0,213	0,238	0,251	0,368
ПАТ "Коннектор"	0,173	0,173	0,175	0,173	0,160	0,173	0,168

Додаток Л

Таблиця Л.1

**Аналіз показників оцінки організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в контексті дослідження робіт вчених**

Показники	Вчені																				Сума	Питома вага
	Гавкалова Н.	Гіряк О.	Єгоршин А.	Жидецька Х.	Кибанов А.	Кузьмін О.	Лаврова Ю.	Ляшенко О.	Мельник О.	Назарова Г.	Новик І.	Подольчак Н.	Савицкая Г.	Сагер Л.	Хома Л.	Шегда А.	Шекшня С.	Шпак Н.	Ястремська О.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Абсолютне, ефективне використання інформації							+													1	5,263	
Безперервність інформаційних потоків							+													1	5,263	
Вертикальна та горизонтальна протяжність							+													1	5,263	
Відношення кількості електронних документів до кількості паперових документів				+		+	+							+	+	+				6	31,579	
Відповідність фактичних працівників нормативній кількості														+						1	5,263	
Впорядкованість виробничих взаємодій співробітників							+													1	5,263	
Втрати робочого часу через порушення трудової дисципліни											+									1	5,263	
Глибина спеціалізації управлінських робіт							+													1	5,263	
Гнучкість організаційної структури							+													1	5,263	
Гнучкість спеціалізації							+													1	5,263	



*Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Досвід працівників управлінського складу							+													1	5,263	
Достовірність обробки інформації															+						1	5,263
Дублювання функцій							+														1	5,263
Економічна ефективність менеджменту							+														1	5,263
Економічність використання інформації	+	+			+	+	+														5	26,316
Ефективність використання комп'ютерів									+	+		+							+		4	21,053
Залежність оплати праці від виручки від реалізації							+														1	5,263
Зарплатовіддача										+	+					+					3	15,789
Ієрархічна вага, ієрархічність							+														1	5,263
Інформаційне навантаження							+														1	5,263
Інформованість менеджерів							+														1	5,263
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління		+															+				2	10,526
Коефіцієнт адекватності менеджменту															+						1	5,263
Коефіцієнт бездефектності праці персоналу										+											1	5,263
Коефіцієнт безперервності апарату управління																	+				1	5,263

Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу										+										1	5,263
Коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази	+	+		+	+		+		+									+		7	36,842
Коефіцієнт витрат на управління, що припадають на +-го менеджера	+				+					+							+			4	21,053
Коефіцієнт відношення продуктивності праці до середньогалузевого рівня										+										1	5,263
Коефіцієнт відношення середньої заробітної плати до середньогалузевого рівня								+		+	+									3	15,789
Коефіцієнт вікового цензу управлінської системи										+		+						+	+	4	21,053
Коефіцієнт впровадження нових технологій	+				+				+			+	+	+	+			+		8	42, 11
Коефіцієнт динамічності комунікацій														+						1	5,263
Коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю					+					+		+						+		4	21,053
Коефіцієнт досвіду роботи на посаді	+				+					+		+						+		5	26,316
Коефіцієнт дублювання функцій		+														+				2	10,526
Коефіцієнт економічності систем комунікації																		+		1	5,263

Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Коефіцієнт ефективного використання інформації		+			+											+				3	15,789
Коефіцієнт забезпеченості персоналу засобами комунікацій	+				+				+			+		+	+			+		7	36,842
Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами										+										1	5,263
Коефіцієнт завантаженості користувачів комп'ютерами														+						1	5,263
Коефіцієнт завантаженості програмного забезпечення														+						1	5,263
Коефіцієнт захищеності інформації										+					+					2	10,526
Коефіцієнт згоди в колективі														+						1	5,263
Коефіцієнт інноваційного потенціалу	+					+			+										+	4	21,053
Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва										+										1	5,263
Коефіцієнт інформатизації документообігу	+			+	+									+	+			+		6	31,579
Коефіцієнт надійності структури управління		+			+											+				3	15,789
Коефіцієнт наукомісткості				+				+			+		+			+	+		+	7	36,842
Коефіцієнт оновлення обчислювальної техніки	+				+				+			+	+	+	+			+		8	42, 11
Коефіцієнт оперативності управління		+			+											+				3	15,789
Коефіцієнт орієнтації на діяльність														+						1	5,263

*Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Коефіцієнт освітнього рівня працівників				+						+										2	10,526
Коефіцієнт підвищення кваліфікації					+					+		+						+		4	21,053
Коефіцієнт плинності кадрів								+		+	+									3	15,789
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління		+														+				2	10,526
Коефіцієнт пропорційності апарату управління					+											+				2	10,526
Коефіцієнт раціональної структури		+			+											+				3	15,789
Коефіцієнт своєчасності комунікації														+						1	5,263
Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму				+						+										2	10,526
Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм				+						+					+					3	15,789
Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу								+		+	+				+					4	21,053
Коефіцієнт спеціалізації кадрів										+										1	5,263
Коефіцієнт структурної надійності комунікацій														+						1	5,263

Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Коефіцієнт ступеня автоматизованої повноти інформації														+				+		2	10,526
Коефіцієнт трудової дисципліни				+				+		+					+					4	21,053
Коефіцієнт укомплектованості працівників										+										1	5,263
Лояльність персоналу														+						1	5,263
Міра формалізації праці управлінського персоналу		+								+						+			+	4	21,053
Міра формалізації, регламентації праці							+													1	5,263
Міра централізації управлінських функцій		+														+		+		3	15,789
Надійність структури управління							+													1	5,263
Наукоозброєність праці									+		+		+				+	+	+	6	31,579
Наявність у підприємства власного функціонуючого веб-сайту				+			+		+					+	+	+		+		7	36,842
Питома вага витрат на оплату праці	+				+					+							+		+	5	26,316
Питома вага витрат на управлінський персонал	+				+					+		+					+			5	26,316
Підвищення кваліфікації							+													1	5,263
Плинність персоналу							+													1	5,263

*Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Повнота охоплення функцій							+													1	5,263
Показник безпеки використовуваних технологій					+													+		2	10,526
Показник безпеки зберігання і використання (обігу) документів					+													+		2	10,526
Показник виконання поточних завдань														+						1	5,263
Показник відповідності реєстраційних архівних документів чинним інструкціям					+		+		+					+	+			+		6	31,579
Показник відповідності оформлення документів чинним правилам і вимогам		+			+		+		+					+	+			+		7	36,842
Показник наявності і доступності управлінської інформації												+						+		2	10,526
Показник інформаційної оснащеності	+																			1	5,263
Показник легітимності використовуваних технологій					+													+		2	10,526
Показник легітимності управлінської документації																		+		1	5,263
Показник наявності необхідних технологій					+							+						+		3	15,789
Показник повноти необхідної для управлінського процесу інформації														+				+		2	10,526

*Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Показник реалізації довгострокових цілей														+						1	5,263
Показник своєчасності отримання і використання інформації												+		+				+		3	15,789
Показник фізичної наявності документів					+													+		2	10,526
Продуктивність праці				+				+		+	+				+					5	26,316
Раціональність структури							+													1	5,263
Результативність виконання обов'язків							+													1	5,263
Результативність праці в системі управління							+													1	5,263
Ринкова актуалізація							+													1	5,263
Рівень готовності до змін														+						1	5,263
Рівень досвідченості персоналу														+						1	5,263
Рівень забезпеченості підприємства кадрами	+		+		+					+		+					+		+	7	36,842
Рівень ІТ-освіти працівників														+						1	5,263
Рівень кваліфікації керівників, обумовлений досвідом роботи										+		+								2	10,526
Рівень керованості	+	+					+									+			+	5	26,312

*Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Рівень компетентності персоналу	+				+							+						+		4	21,053
Рівень лояльності персоналу				+						+										2	10,526
Рівень механізації та автоматизації праці управлінського персоналу		+			+							+				+		+		5	26,316
Рівень регламентації соціально-трудоких відносин										+										1	5,263
Рівень рентабельності оплати праці				+				+												2	10,526
Рівень розвитку корпоративної культури								+		+					+					3	15,789
Рівень трудової дисципліни							+													1	5,263
Рівень централізації виробництва		+														+				2	10,526
Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу										+										1	5,263
Рівномірність завантаження персоналу							+													1	5,263
Річний обсяг документообігу		+						+						+	+	+		+		6	31,579
Своєчасність вирішення завдання							+													1	5,263
Середньорічна заробітна плата штатних працівників				+				+			+				+					4	21,053
Середньоспискова чисельність штатних працівників											+				+					2	10,526



Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати,										+					+					2	10,526
Співвідношення фактичного фонду робочого часу і-го працівника та максимально можливого				+						+					+					3	15,789
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу		+			+		+									+				4	21,053
Ступень виконання договірних умов з клієнтами							+													1	5,263
Ступінь адаптивності працівників														+						1	5,263
Ступінь відносної деталізації інформації														+						1	5,263
Ступінь відносної уповноваженості														+						1	5,263
Ступінь задоволеності працівників роботою								+		+										2	10,526
Ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом										+										1	5,263
Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва				+						+										2	10,526
Ступінь залучення персоналу														+						1	5,263
Сумісність зв'язків							+													1	5,263
Темп зростання коефіцієнту розвитку персоналу	+	+	+		+	+			+	+		+		+			+	+		11	57,895

Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Технічна озброєність праці	+		+					+	+				+				+		+	7	36,842	
Тривалість комунікаційного процесу														+						1	5,263	
Трудомісткість праці	+				+					+		+					+			5	26,316	
Управлінська (економічна) додана вартість (EVA) на + –го менеджера, тис. грн./чол.	+				+					+									+	4	21,053	
Частка витрати на навчання та здобуття освіти в сукупних витратах підприємства (розвиток апарату управління)	+				+				+	+									+	5	26,316	
Частка заробітної плати управлінського персоналу у ФОП							+													1	5,263	
Частка керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію					+	+			+	+		+							+	+	7	36,842
Частка молодих керівників						+			+			+								3	15,789	
Частка персоналу, зайнятого в НДДКР	+		+							+	+			+			+		+	7	36,842	
Частка працівників із вищою освітою	+				+					+		+								+	5	26,316
Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року				+						+									+	3	15,789	
Частка працівників, що пройшли навчання протягом року																			+	1	5,263	

*Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.1*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Частка працівників, що пройшли навчання протягом року				+						+										2	10,526
Коефіцієнт своєчасності комунікацій							+	+	+			+		+	+					6	31,579
Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну з/п								+		+										2	10,526
Частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства	+				+	+			+	+		+		+			+	+	+	10	52,632
Частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій		+					+	+						+	+	+				6	31,579
Швидкість реагування системи управління, оперативність							+													1	5,263
Якість корпоративного управління у т.ч. захисту інтересів власників														+						1	5,263
Якість організаційних комунікацій														+						1	5,263

**Розвиток організаційної структури служби документаційного забезпечення управління в залежності від обсягу документообігу**

<i>Обсяг документообігу, тис. док. на рік</i>	<i>Категорія установи</i>	<i>Організаційні форми служби ДЗУ</i>
менше 10	ІУ категорія	Один-два секретарі керівника організації
від 10 до 25	ІІІ категорія	Служба організаційно оформлюється; виділяється група працівників, відповідальних за окремі ділянки роботи (спеціалізація співробітників)
від 25 до 50	ІІ категорія	Створюється підрозділ, який включає кілька ділянок роботи (опрацювання і реєстрації документів, контроль за виконанням, ведення архіву та ін.)
від 50 до 100		Більш розвинута структура, в межах якої організаційно оформлені всі основні ділянки роботи; підвищується спеціалізація співробітників; як самостійна ділянка (один або кілька співробітників) виділяється організаційне регулювання і вдосконалення системи документаційного забезпечення управління, в тому числі, на основі автоматизації
більше 100	І категорія	Складна нестандартна структура служби документаційного забезпечення управління, яка залежить від специфіки роботи організації і її структури (ієрархічна, територіально розподілена) і використання автоматизованих систем

**Формули для розрахунку показників для аналізу складових ОКЗУДПП**

Показники	Умовна позначка	Формула розрахунку	Роз'яснення	Примітка
<b>Кадрове забезпечення</b>				
Частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства	$Ч_{уп}$	$Ч_{уп} / Ч_{ср}$	$Ч_{уп}$ – чисельність управлінського персоналу, осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.	стимулятор
Рівень забезпеченості підприємства кадрами	$Р_{зп}$	$Ч_{ф} / Ч_{н}$	$Ч_{ф}$ – фактична чисельність персоналу, осіб; $Ч_{н}$ – нормативна чисельність персоналу, осіб	номінатор = 1
Частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій	$Ч_{фікт}$	$К_{фікт} / Ч_{ср}$	де $К_{фікт}$ – чисельність фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб	стимулятор
Частка керівників, професіоналів та фахівців, які підвищили кваліфікацію	$Ч_{кпк}$	$Ч_{кпф} / Ч_{ппк}$	$Ч_{кпф}$ – кількість керівників, професіоналів та фахівців, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; $Ч_{ппк}$ – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб	стимулятор
Частка персоналу, зайнятого в НДДКР	$Ч_{нддкр}$	$П_{нддкр} / Ч_{ср}$	$П_{н}$ – кількість працівників, зайнятих в науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах, осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб	стимулятор

Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.3

Показники	Умовна позначка	Формула розрахунку	Роз'яснення	Примітка
<b>Документаційне забезпечення</b>				
Коефіцієнт інформатизації документообігу	$K_{ід}$	$D_{ев} / D_з$	$D_{ев}$ – кількість документів в електронному вигляді, од.; $D_з$ – загальна кількість документів, од.	стимулятор
Річний обсяг документообігу	$P_{од}$	$D_{вхід} + D_{вих} + D_{внутр}$	$D_{вхід}$ – кількість вхідних документів, од.; $D_{вих}$ – кількість вихідних документів, од.; $D_{внутр}$ – кількість внутрішніх документів, од.	номінатор
Відношення кількості електронних документів до кількості паперових документів	$V_{едпд}$	$K_{ед} / K_{пд}$	$K_{ед}$ – кількість електронних документів, од.; $K_{пд}$ – кількість паперових документів, од.	стимулятор
Показник відповідності оформлення документів чинним правилам і вимогам	$P_{вод}$	$K_{прав} / K_{ном}$	$K_{прав}$ – кількість правильно оформлених документів, од.; $K_{ном}$ – загальна кількість номенклатурних справ або документів за номенклатурним переліком, од.	стимулятор
Показник відповідності реєстраційних документів архівних документів чинним інструкціям	$P_{врад}$	$D_{рбпв} / D_r$	$D_{рбпв}$ – кількість реєстраційних документів, що ведуться без порушення чинних вимог, од.; $D_r$ – загальна кількість реєстраційних документів, од.	стимулятор
<b>Інформаційно–комунікаційне забезпечення</b>				
Коефіцієнт забезпеченості персоналу засобами комунікацій	$K_{зпзк}$	$K_{зк} / Ч_{ср}$	де $K_{зк}$ – кількість засобів комунікацій, од.; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб	стимулятор
Коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази	$K_v$	$V_{віб} / V$	де $V_{віб}$ – витрати на внутрішню інформаційну базу (локальні мережі, бази даних, програмне забезпечення, література й періодичні видання), грн; $V$ – загальні витрати підприємства, грн.	стимулятор

*Продовження додатку Л  
Продовження таблиці Л.3*

Показники	Умовна позначка	Формула розрахунку	Роз'яснення	Примітка
Частка працівників, які використовують комп'ютер у роботі	$Ч_{пвк}$	$K_{пвк} / Ч_{ср}$	де $K_{пвк}$ – чисельність працівників, які використовують комп'ютер у роботі, осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб	стимулятор
Коефіцієнт своєчасності комунікацій	$K_c$	$Дз/Д$	$Дз$ – договора здійснені $Д$ договора загальні	стимулятор
Наявність у підприємства власного функціонуючого веб-сайту	$Н_{вс}$	аналіз форми звітності № 1-ІКТ на предмет наявності веб-сайту		стимулятор
<b>Техніко–технологічне забезпечення</b>				
Коефіцієнт впровадження нових технологій	$K_{нт}$	$ІТ_в / Т_в$	де $ІТ_в$ – інноваційні технології, впроваджені даним підприємством, од.; $Т_в$ – всі технології, які використовуються даним підприємством, од.	стимулятор
Технічна озброєність праці	$ТО_п$	$V_{во} / Ч_р$	$V_{во}$ – вартість виробничого обладнання, грн.; $Ч_р$ – чисельність робочих у найбільшу зміну, осіб.	стимулятор
Коефіцієнт наукомісткості	$K_n$	$V_{нддкр} / V_{вп}$	$V_{нддкр}$ – витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, тис. грн; $V_{вп}$ – вартість виготовленої продукції, тис. грн.	стимулятор
Наукоозброєність праці	$Н_п$	$V_{нддкр} / Ч_{ср}$	$V_{нддкр}$ – витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, тис. грн; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб	стимулятор
Коефіцієнт оновлення обчислювальної техніки	$K_{оот}$	$K_{мот} / K_{от}$	$K_{мот}$ – кількість модернізованої обчислювальної техніки за певний період, од.; $K_{от}$ – кількість обчислювальної техніки, од.	стимулятор

## Результати таксономічного аналізу

## Інтегральні показники за складовою організаційного забезпечення

## УДПП

Кадрове забезпечення	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ "Світло шахтаря"	0,054	0,078	0,158	0,097	0,282	0,323	0,515
ПАТ "Укрелектромаш"	0,095	0,083	0,046	0,230	0,260	0,222	0,232
ПАТ "Південкабель"	0,351	0,393	0,406	0,264	0,447	0,370	0,582
ПАТ "Електромашина"	0,225	0,289	0,347	0,204	0,301	0,320	0,298
ПАТ "Харверст"	0,412	0,468	0,319	0,246	0,376	0,384	0,392
ПАТ "Завод Фрунзе"	0,330	0,393	0,201	0,080	0,322	0,358	0,342
ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	0,236	0,335	0,313	0,232	0,301	0,183	0,387
ВАТ "Турбоатом"	0,355	0,250	0,372	0,204	0,096	0,201	0,593
ПАТ "ХАРП"	0,151	0,153	0,097	0,216	0,291	0,373	0,467
ПАТ "Коннектор"	0,189	0,235	0,199	0,118	0,243	0,294	0,276

Документаційне забезпечення	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ "Світло шахтаря"	0,808	0,665	0,668	0,569	0,672	0,618	0,697
ПАТ "Укрелектромаш"	0,215	0,171	0,195	0,115	0,193	0,189	0,235
ПАТ "Південкабель"	0,610	0,597	0,491	0,482	0,468	0,485	0,682
ПАТ "Електромашина"	0,221	0,286	0,267	0,251	0,248	0,280	0,237
ПАТ "Харверст"	0,230	0,199	0,163	0,176	0,376	0,379	0,436
ПАТ "Завод Фрунзе"	0,244	0,199	0,180	0,224	0,194	0,233	0,305
ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	0,430	0,300	0,255	0,385	0,394	0,391	0,287
ВАТ "Турбоатом"	0,572	0,554	0,442	0,439	0,486	0,535	0,823
ПАТ "ХАРП"	0,371	0,345	0,295	0,294	0,316	0,360	0,403
ПАТ "Коннектор"	0,331	0,275	0,272	0,268	0,282	0,271	0,206



**Інтегральні показники за складовими комунікаційного  
забезпечення УДПП**

Інформаційно-комунікаційне забезпечення	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ "Світло шахтаря"	0,214	0,278	0,356	0,437	0,366	0,264	0,572
ПАТ "Укрелектромаш"	0,305	0,351	0,293	0,267	0,268	0,259	0,243
ПАТ "Південкабель"	0,185	0,172	0,213	0,323	0,456	0,428	0,532
ПАТ "Електромашина"	0,081	0,119	0,131	0,232	0,222	0,241	0,261
ПАТ " Харверст"	0,288	0,271	0,274	0,308	0,236	0,332	0,353
ПАТ "Завод Фрунзе"	0,365	0,374	0,363	0,427	0,385	0,431	0,304
ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	0,181	0,137	0,112	0,211	0,222	0,227	0,242
ВАТ "Турбоатом"	0,202	0,202	0,196	0,366	0,396	0,441	0,670
ПАТ "ХАРП"	0,068	0,101	0,185	0,156	0,275	0,325	0,392
ПАТ "Коннектор"	0,098	0,084	0,068	0,103	0,075	0,029	0,062

Техніко-технологічне забезпечення	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ "Світло шахтаря"	0,245	0,199	0,218	0,182	0,186	0,158	0,374
ПАТ "Укрелектромаш"	0,239	0,327	0,318	0,312	0,239	0,232	0,143
ПАТ "Південкабель"	0,277	0,252	0,190	0,247	0,315	0,325	0,396
ПАТ "Електромашина"	0,034	0,033	0,059	0,019	0,054	0,031	0,200
ПАТ " Харверст"	0,434	0,379	0,364	0,283	0,194	0,236	0,238
ПАТ "Завод Фрунзе"	0,206	0,272	0,267	0,281	0,335	0,245	0,320
ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	0,133	0,109	0,118	0,101	0,176	0,161	0,192
ВАТ "Турбоатом"	0,151	0,161	0,190	0,207	0,195	0,240	0,544
ПАТ "ХАРП"	0,308	0,195	0,235	0,233	0,219	0,217	0,340
ПАТ "Коннектор"	0,163	0,143	0,133	0,112	0,111	0,069	0,122

**Інтегральні показники організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства (ОЗУДПП)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ "Світло шахтаря"	0,431	0,371	0,413	0,333	0,427	0,471	0,630
ПАТ "Укрелектромаш"	0,155	0,127	0,120	0,172	0,227	0,256	0,233
ПАТ "Південкабель"	0,480	0,495	0,449	0,373	0,458	0,427	0,529
ПАТ "Електромашина"	0,223	0,288	0,307	0,228	0,275	0,300	0,248
ПАТ " Харверст"	0,321	0,334	0,241	0,211	0,379	0,383	0,291
ПАТ "Завод Фрунзе"	0,287	0,296	0,190	0,152	0,258	0,296	0,342
ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	0,333	0,317	0,284	0,309	0,348	0,287	0,336
ВАТ "Турбоатом"	0,463	0,402	0,407	0,322	0,291	0,368	0,783
ПАТ "ХАРП"	0,261	0,249	0,196	0,255	0,374	0,417	0,493
ПАТ "Коннектор"	0,260	0,255	0,236	0,193	0,262	0,282	0,276

Таблиця Л. 7

**Інтегральні показники комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства (ОКЗУДПП)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ "Світло шахтаря"	0,230	0,238	0,287	0,310	0,276	0,211	0,523
ПАТ "Укрелектромаш"	0,272	0,339	0,255	0,292	0,258	0,256	0,233
ПАТ "Південкабель"	0,231	0,212	0,201	0,235	0,305	0,277	0,464
ПАТ "Електромашина"	0,058	0,076	0,095	0,125	0,138	0,136	0,251
ПАТ " Харверст"	0,361	0,325	0,384	0,346	0,210	0,284	0,203
ПАТ "Завод Фрунзе"	0,285	0,323	0,315	0,354	0,360	0,338	0,312
ПАТ "ХТЗ ім. С. Орджонікідзе"	0,157	0,123	0,115	0,156	0,199	0,194	0,217
ВАТ "Турбоатом"	0,176	0,181	0,193	0,287	0,296	0,390	0,627
ПАТ "ХАРП"	0,188	0,148	0,210	0,195	0,230	0,212	0,371
ПАТ "Коннектор"	0,130	0,114	0,101	0,107	0,093	0,049	0,092

## Додаток М

### Результати кластерного аналізу

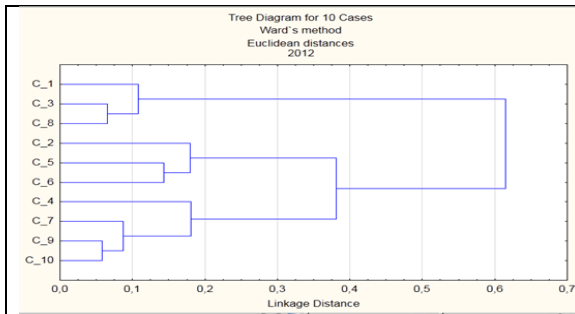


Рис. М.1 Дендрограма розподілу підприємств у 2012 р.

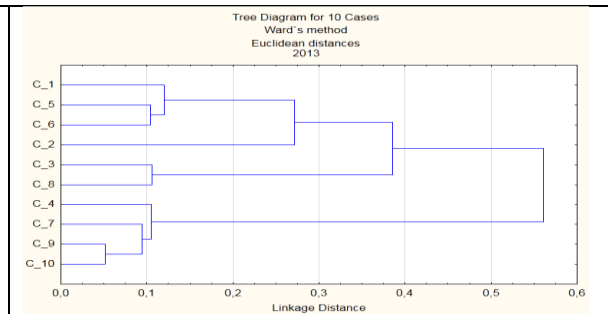


Рис. М. 2 Дендрограма розподілу підприємств у 2013 р.

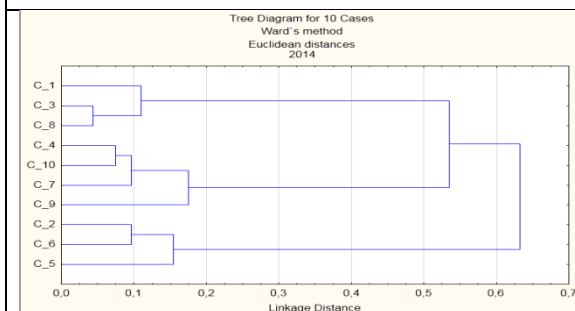


Рис. М.3 Дендрограма розподілу підприємств у 2014 р.

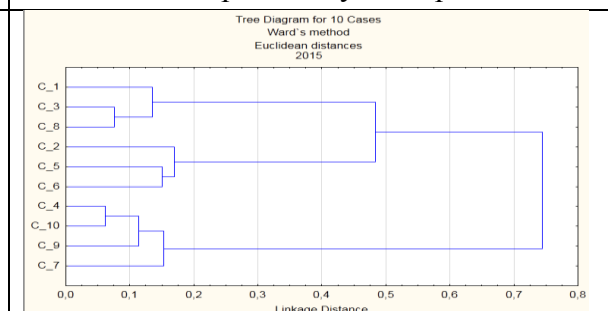


Рис. М.4 Дендрограма розподілу підприємств у 2015 р.

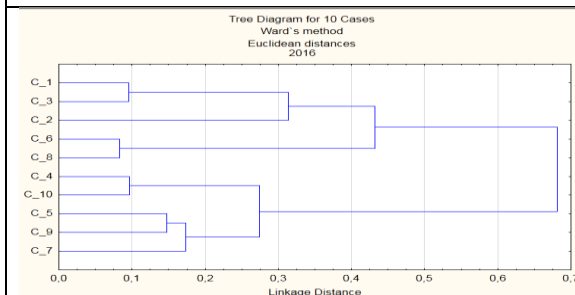


Рис. М.5 Дендрограма розподілу підприємств у 2016 р.

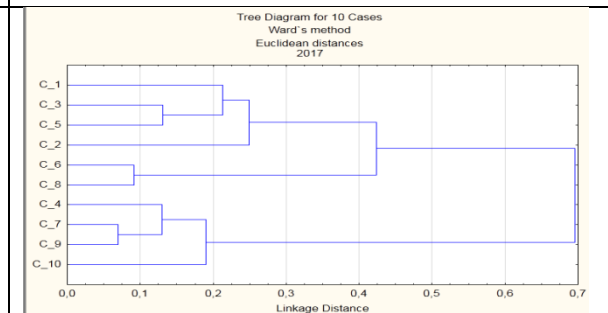


Рис. М.6 Дендрограма розподілу підприємств у 2017 р.

Примітка: С\_1 –ПАТ «Світло шахтаря»; С\_2– ПАТ «Південкабель»; С\_3–ВАТ «Турбоатом»; С\_4–ПАТ «Укрелектромаш»; С\_5–ПАТ « Харверст»; С\_6–ПАТ «Завод Фрунзе»; С\_7–ПАТ «Електромашина»; С\_8–ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»; С\_9–ПАТ «ХАРП»; С\_10–ПАТ «Коннектор»

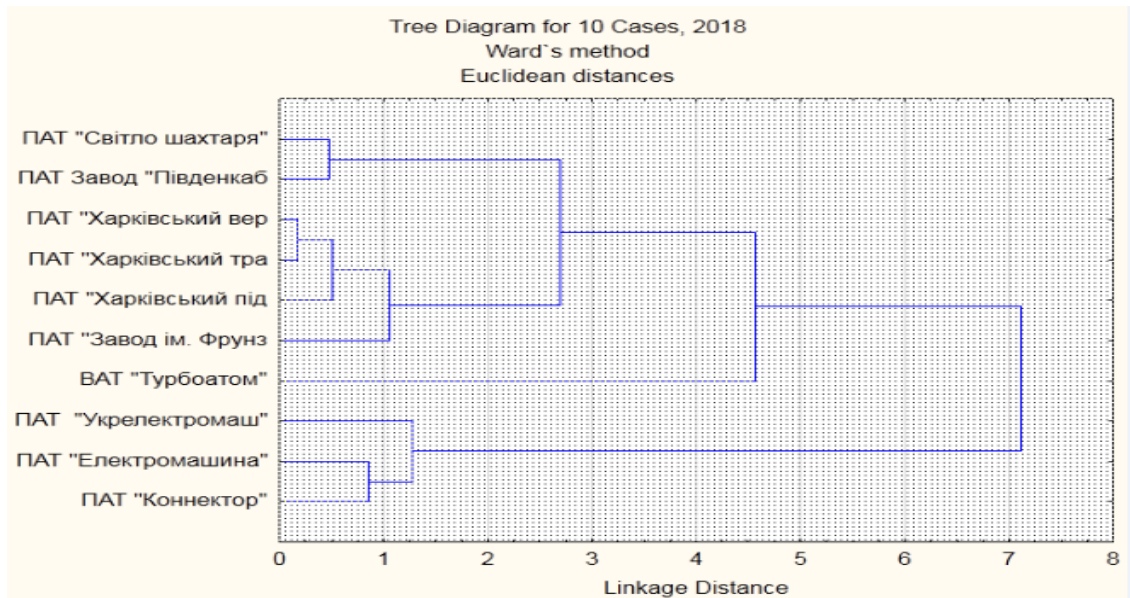
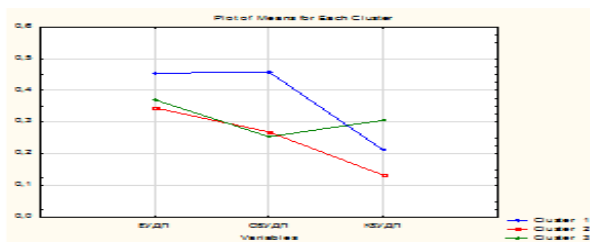


Рис. М.7 Дендрограма розподілу підприємств у 2018 р.



Members of Cluster Number 1 (Spread and Distances from Respective Cluster contains 3 cases)	
linkage Case No.	Distance
C 1	0.035750
C 3	0.017947
C 8	0.031929

Members of Cluster Number 2 (Spread and Distances from Respective Cluster contains 4 cases)	
linkage Case No.	Distance
C 4	0.061102
C 7	0.043195
C 9	0.033036
C 10	0.008693

Members of Cluster Number 3 (Spread and Distances from Respective Cluster contains 3 cases)	
linkage Case No.	Distance
C 2	0.060510
C 5	0.060236
C 6	0.040313

Рис. М. 8 Розподіл досліджуваних підприємств на кластери за 2012 р.

Members of Cluster Number 1 (Spread and Distances from Respective Cluster contains 3 cases)	
linkage Case No.	Distance
C 1	0.045453
C 3	0.041819
C 8	0.034156

Members of Cluster Number 2 (Spread and Distances from Respective Cluster contains 3 cases)	
linkage Case No.	Distance
C 2	0.073281
C 5	0.057448
C 6	0.034496

Members of Cluster Number 3 (Spread and Distances from Respective Cluster contains 4 cases)	
linkage Case No.	Distance
C 4	0.037689
C 7	0.036100
C 9	0.027768
C 10	0.016174

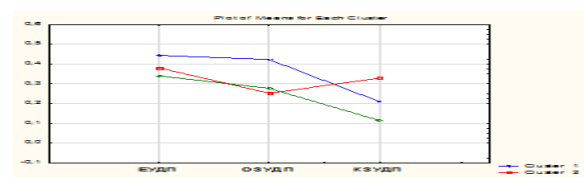


Рис. М.9 Розподіл досліджуваних підприємств на кластери за 2013 р.

## Продовження додатку М

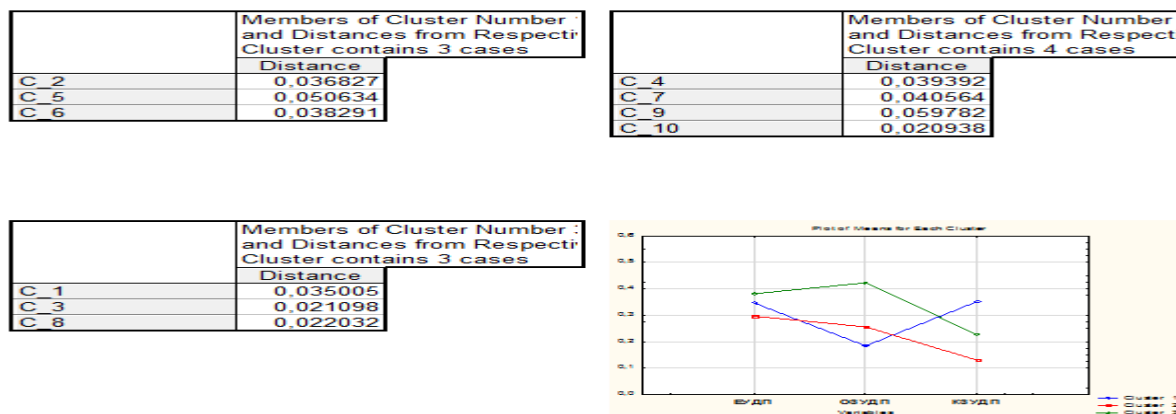


Рис. М. 10 Розподіл досліджуваних підприємств на кластери за 2014 р.

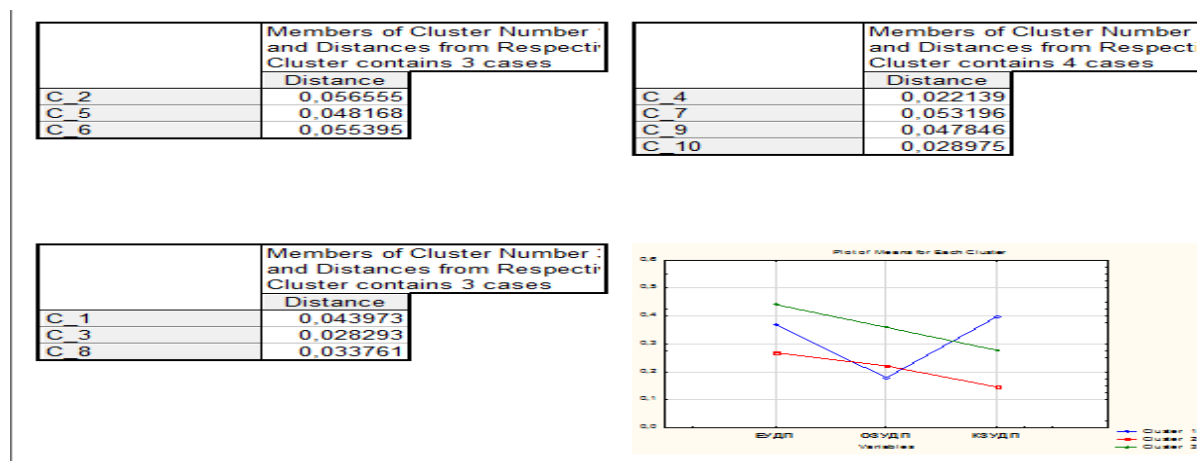


Рис. М. 11 Розподіл досліджуваних підприємств на кластери за 2015 р.

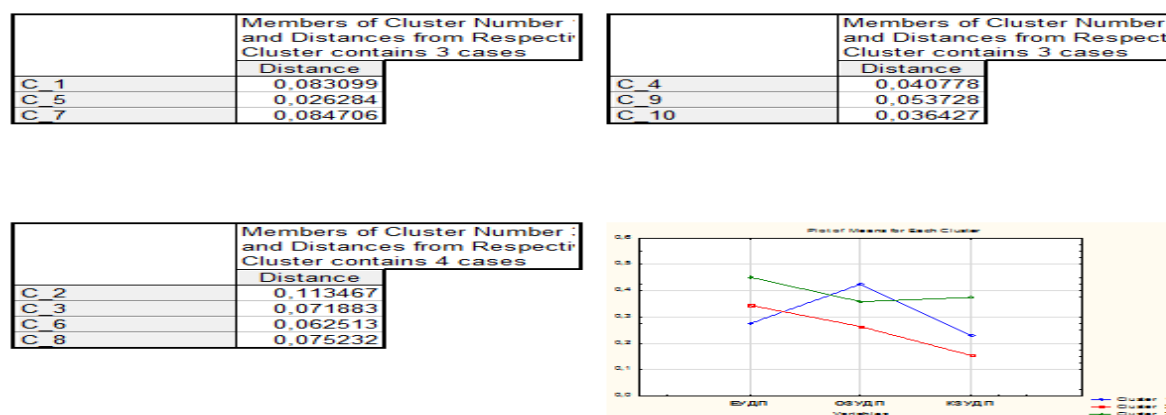


Рис. М. 12 Розподіл досліджуваних підприємств на кластери за 2016 р.

## Продовження додатку М

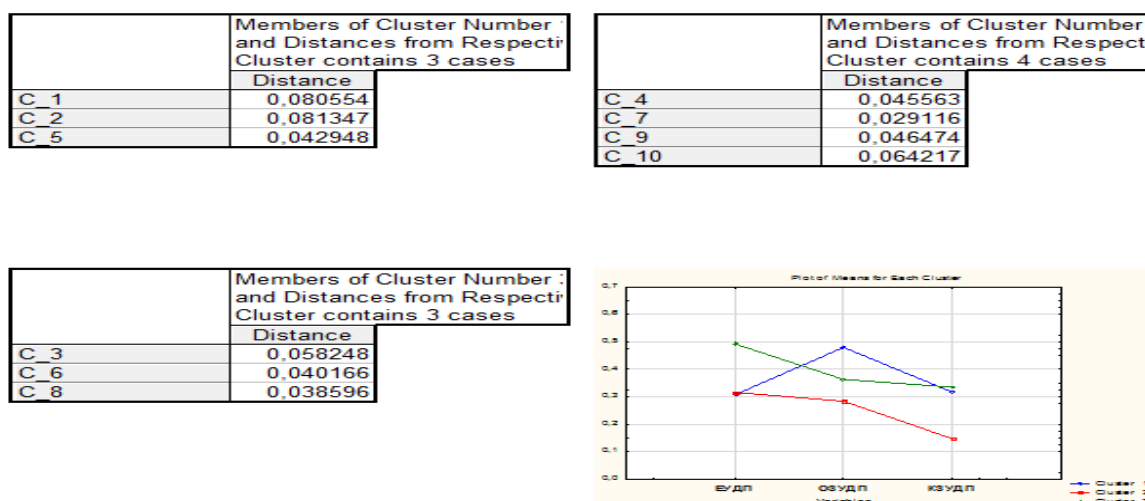


Рис. М.13 Розподіл досліджуваних підприємств на кластери за 2017 р.

Members of Cluster Number 1 and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 1 cases	
	Distance
ВАТ "Турбоатом"	0,00

Members of Cluster Number 2 and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases	
	Distance
ПАТ "Світло шахтаря"	0,129001
ПАТ Завод "Південкабель"	0,139001

Members of Cluster Number 3 and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 4 cases	
	Distance
ПАТ "Харківський верстатобудівний завод"	0,223001
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	0,353443
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	0,178753
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	0,061956

Members of Cluster Number 4 and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 3 cases	
	Distance
ПАТ "Укрелектромаш"	0,422067
ПАТ "Електромашина"	0,257692
ПАТ "Коннектор"	0,380368

Рис. М.14 Розподіл досліджуваних підприємств на кластери за 2018 р.

## Додаток Н

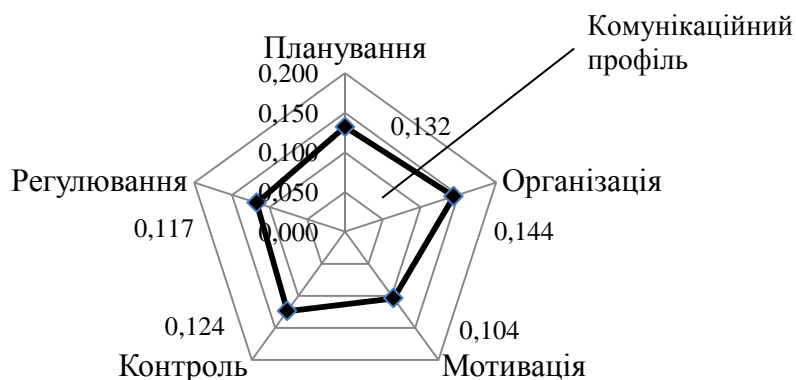


Рис. Н. 1 Профіль рівня зрілості УДП за функціями ПАТ «Світло шахтаря»

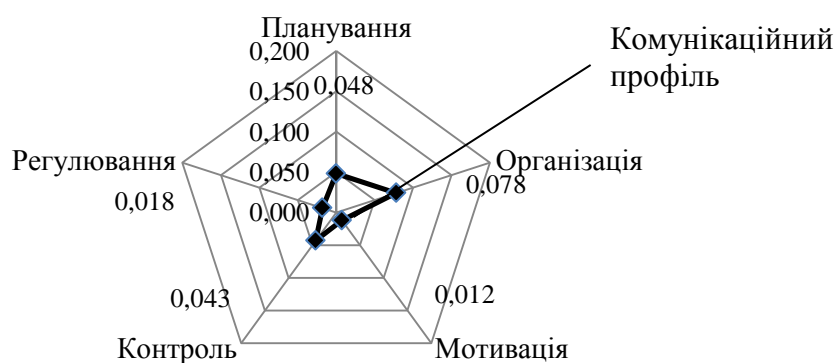


Рис. Н. 2 Профіль рівня зрілості УДП за функціями ПАТ «Укрелектромаш»

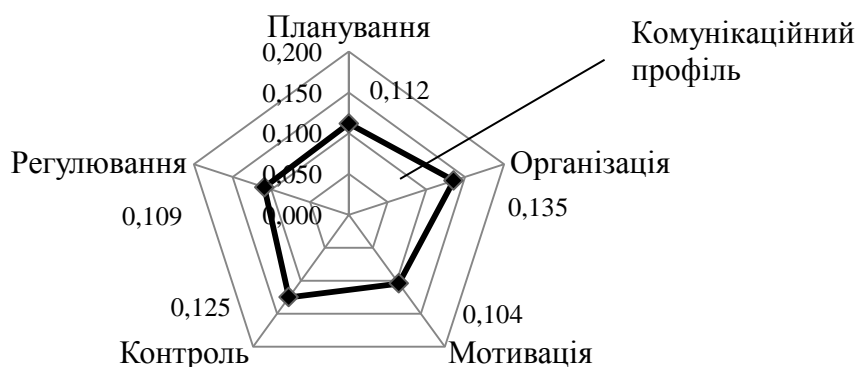


Рис. Н. 3 Профіль рівня зрілості УДП за функціями ПАТ «Південкабель»

## Продовження додатку Н

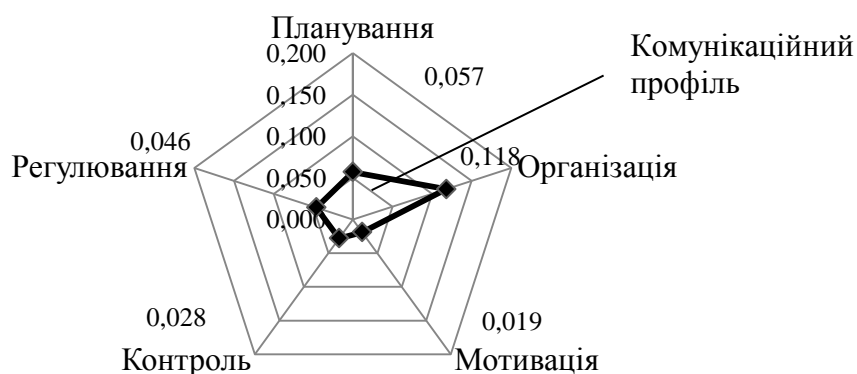


Рис. Н.4 Профіль рівня зрілості УДП за функціями ПАТ «Електромашина»

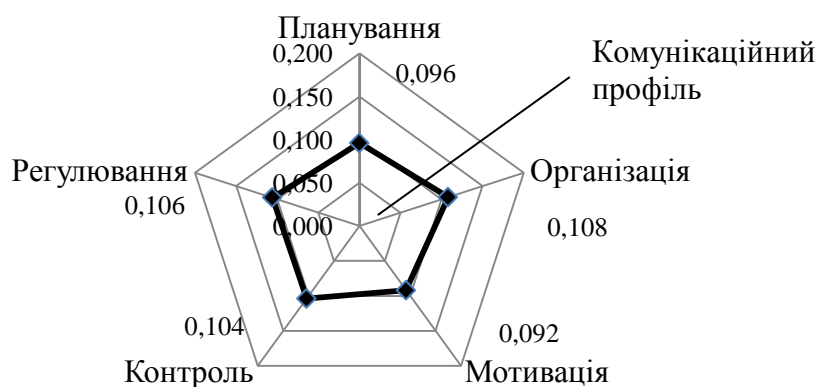


Рис. Н. 5 Профіль рівня зрілості УДП за функціями ПАТ «Завод Фрунзе»

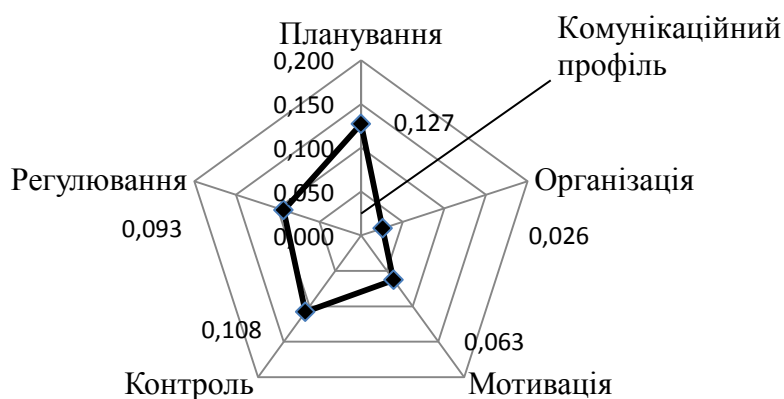


Рис. Н.6 Профіль рівня зрілості УДП за функціями ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе».



## Продовження додатку Н

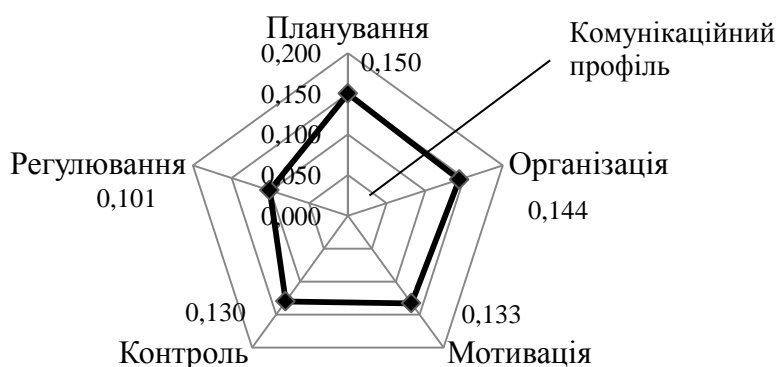


Рис. Н. 7 Профіль рівня зрілості УДП за функціями ВАТ «Турбоатом».

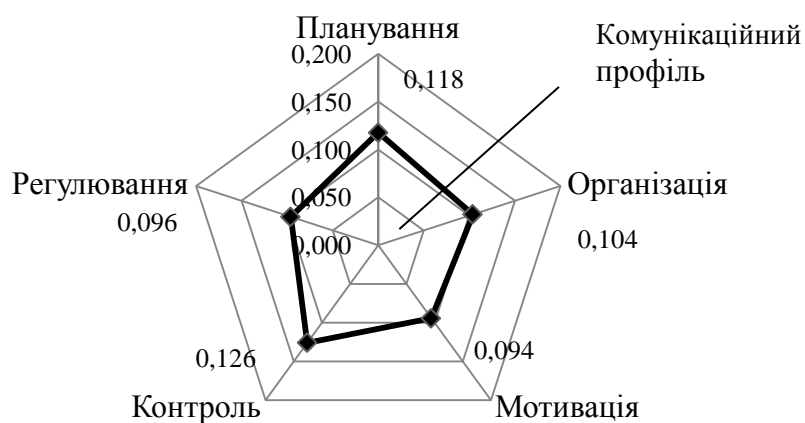


Рис. Н.8 Профіль рівня зрілості УДП за функціями ПАТ «ХАРП»

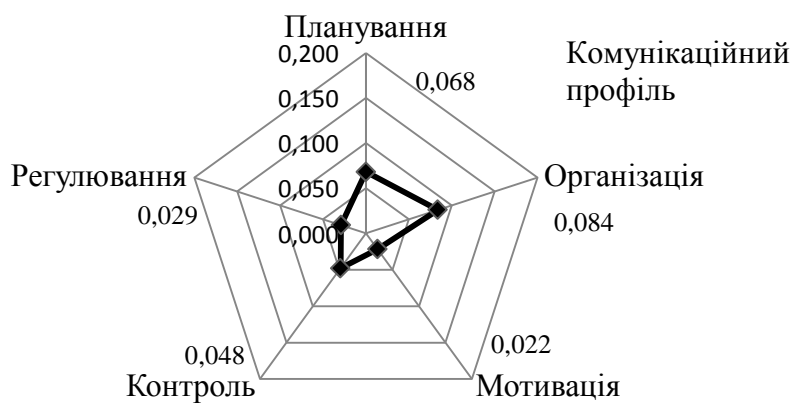


Рис. Н 9 Профіль рівня зрілості УДП за функціями ПАТ «Коннектор»

## Додаток П

АНКЕТА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Шановні респонденти! Відповідаючи на запитання анкети, намагайтеся бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Будь ласка, повністю прочитайте кожний варіант запитання і обведіть ту цифру, яка найбільше відповідає стану справ на Вашому підприємстві. Заздалегідь вдячні Вам за допомогу!

## Загальні відомості:

Ваш вік	
Стать	
Рівень освіти	
Стаж роботи	
Посада	

Таблиця П.1

Твердження (запитання)	Діяльність ведеться					
	Завжди	Переважає	В більшості випадків	Рідко	Дуже рідко	Не ведеться
<b>1. «Планування»</b>						
Уміння планувати та організувати роботу. Керівник має здатність ставити завдання, формулювати цілі і проблеми.	5	4	3	2	1	0
Має здатність аналізувати на підприємстві інформацію про конкурентів та досвід інших підприємств?	5	4	3	2	1	0
Керівник здатний раціонально використовувати свої сили, робочий час.	5	4	3	2	1	0
Має здатність раціонально розподіляти завдання серед працівників виробництва.	5	4	3	2	1	0
<b>2. «Організація»</b>						
Уміння проводити паралелі та узгоджувати діяльність з іншими працівниками та підрозділами. Готовність і здатність керівника створювати умови для розвитку групи в цілому.	5	4	3	2	1	0
На підприємстві налагоджена система регламентованого проходження документації	5	4	3	2	1	0

*Продовження додатку П  
Продовження додатку П.1*

Здатність вести переговори, встановлювати конструктивні відносини з людьми, ефективно встановлювати і підтримувати контакти у внутрішній і зовнішній для підприємства (підрозділу) середовищі.	5	4	3	2	1	0
Приділяється увага техніко – технологічному забезпеченню на підприємстві	5	4	3	2	1	0
<b>3. «Мотивація»</b>						
Створені фінансові і організаційні можливості навчання і підвищення кваліфікації	5	4	3	2	1	0
Існує можливість кар'єрного зростання в межах даного підприємства	5	4	3	2	1	0
Уміння формувати механізми заохочення до діяльності підлеглих	5	4	3	2	1	0
Серед працівників розповсюджуються акції підприємства	5	4	3	2	1	0
<b>4. «Контроль»</b>						
Керівник вміє правильно здійснити контроль за діями персоналу	5	4	3	2	1	0
На підприємстві розроблена система контролю якості організаційно-комунікаційного забезпечення. Керівник здійснює контроль за рівнем забезпечення	5	4	3	2	1	0
Має здатність найбільш ефективно використовувати потенціал кожного співробітника підприємства	5	4	3	2	1	0
Керівник демонструє послідовність, чіткість та завершеність в досягненні цілей	5	4	3	2	1	0
<b>5. «Регулювання»</b>						
Оперативно приймаються рішення про зміну поточних завдань, керівник здатний швидко знаходити компроміс.	5	4	3	2	1	0
Вміють правильно регулювати діяльність підлеглих	5	4	3	2	1	0
Беруть до уваги поради виконавців	5	4	3	2	1	0
Проявляють високий рівень професіоналізму в регулюванні виробничих та невиробничих процесів на підприємстві	5	4	3	2	1	0

## Додаток Р

**Анкета визначення шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу.**

Шановні респонденти! Відповідаючи на запитання анкети, намагайтеся бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Заздалегідь вдячні Вам за допомогу!

## Загальні відомості:

Ваш вік	
Стать	
Рівень освіти	
Стаж роботи	
Посада	

Таблиця Р1

№п\п	Питання	Відповідь
1.	Які заходи необхідно здійснити для підвищення ефективності витрат на виконання управлінських функцій?	
2.	Можна виключити або делегувати яку – не будь функцію, що виконується керівником	
3.	Чи можна скоротити витрати на виконання певних функцій, яким чином?	
4.	Як можна змінити якість виконання функції?	
5.	Які технічні засоби необхідно придбати?	
6.	Як, на Вашу думку, доцільно слід розподілити функції між персоналом підрозділу.	
7.	Які регламентуючи діяльність управлінського персоналу(підрозділу) нормативні документи слід розробити?	
8.	Як слід змінити кадрове планування та стимулювання процесу забезпечення підприємства кадрами необхідній кваліфікації?	

Таблиця Р 2

## Карта ідей

№ варіанту ідеї	1	2
Сутність варіанту		
Переваги варіанту		
Недоліки варіанту		
Висновки		

## Додаток С

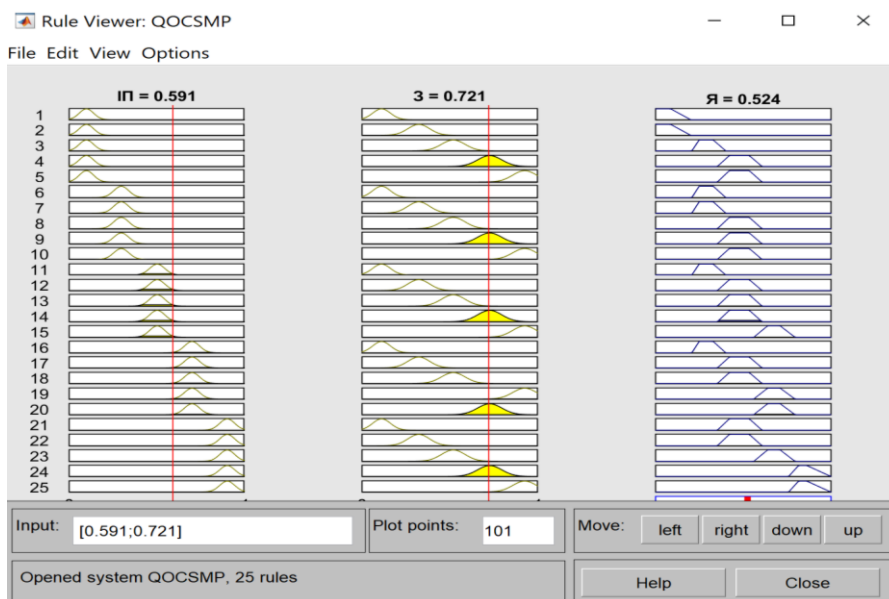


Рис. С.1. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ПАТ «Світло шахтаря»

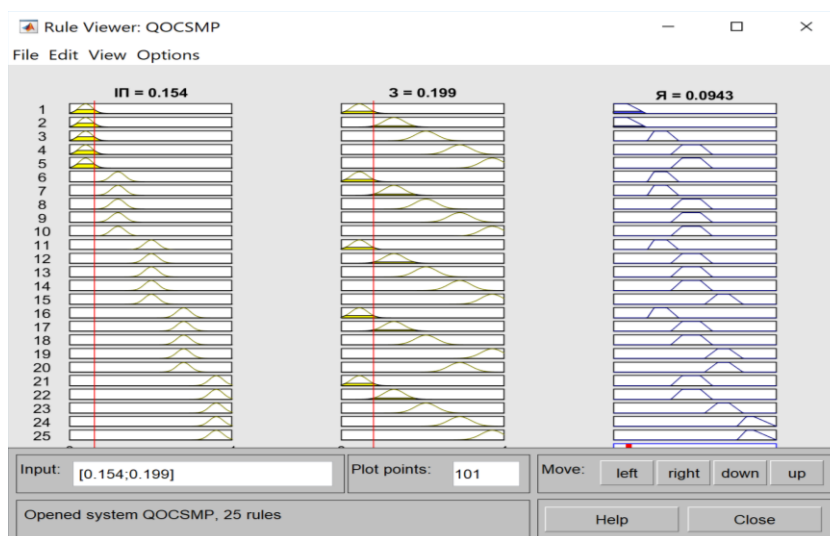


Рис. С. 2. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ПАТ «Укрелектромаш»

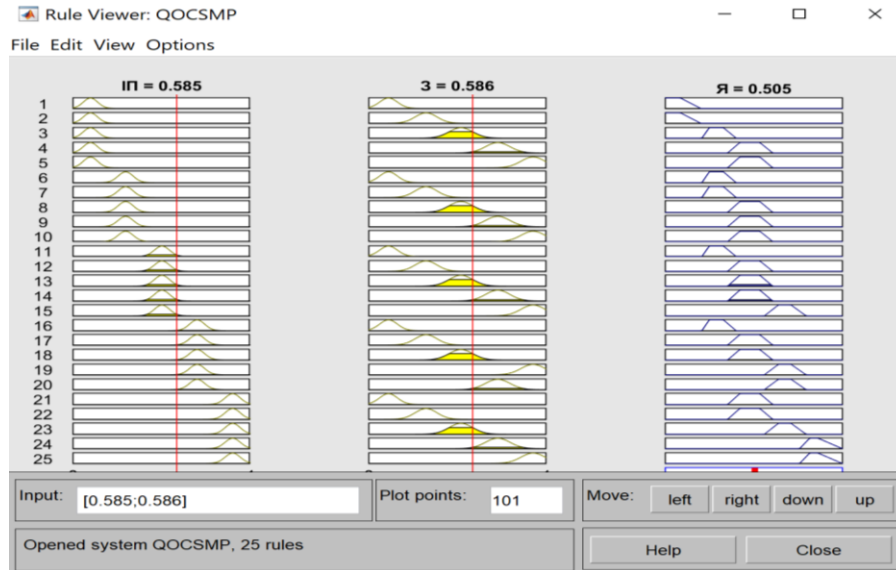


Рис. С. 3. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ПАТ «Південкабель»

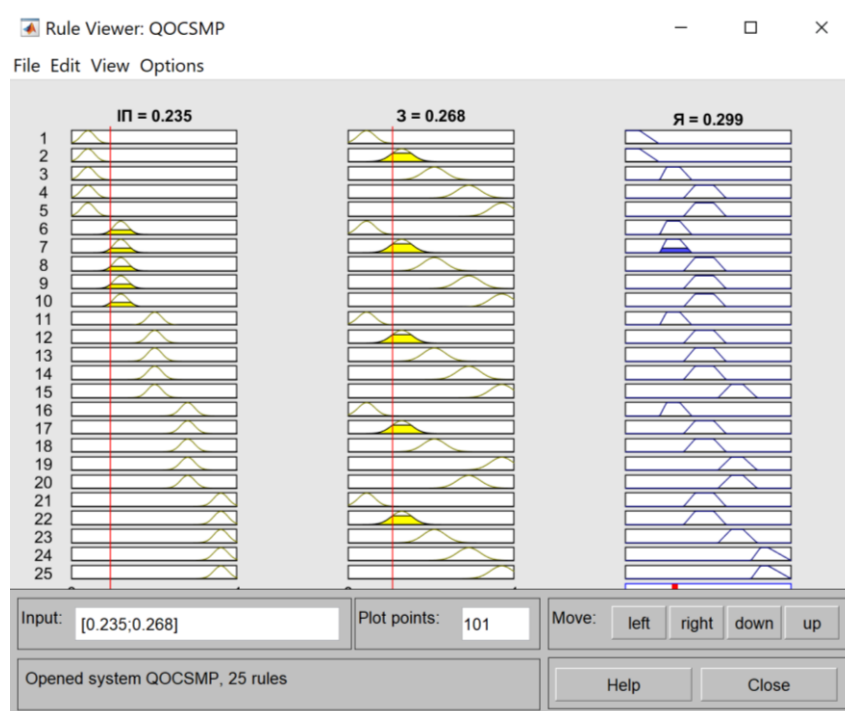


Рис. С.4 Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ПАТ «Електромашина»

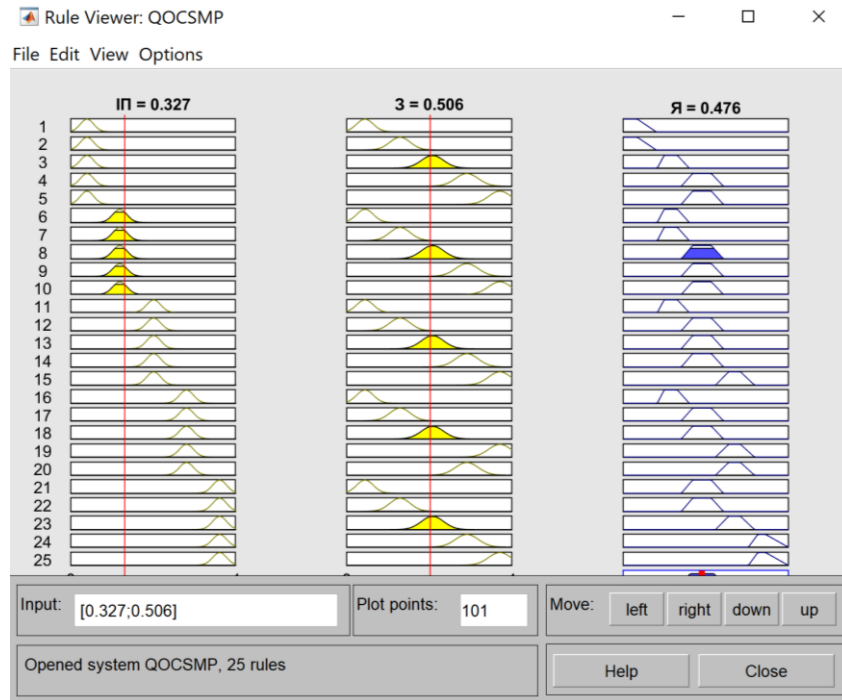


Рис. С.5. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ПАТ «Завод Фрунзе»

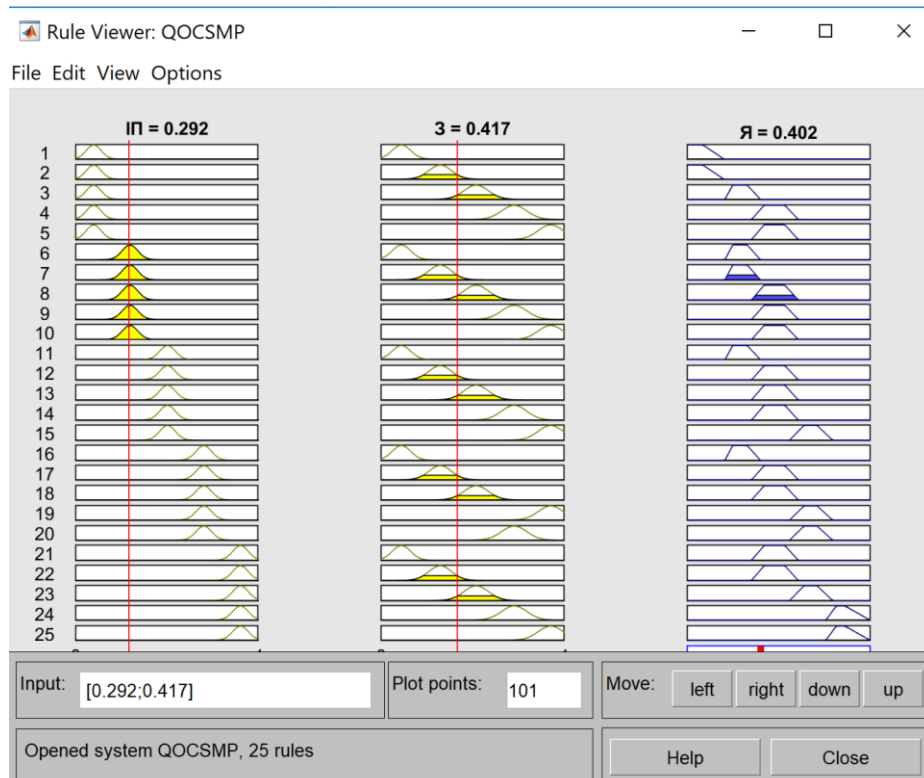


Рис. С.6. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»

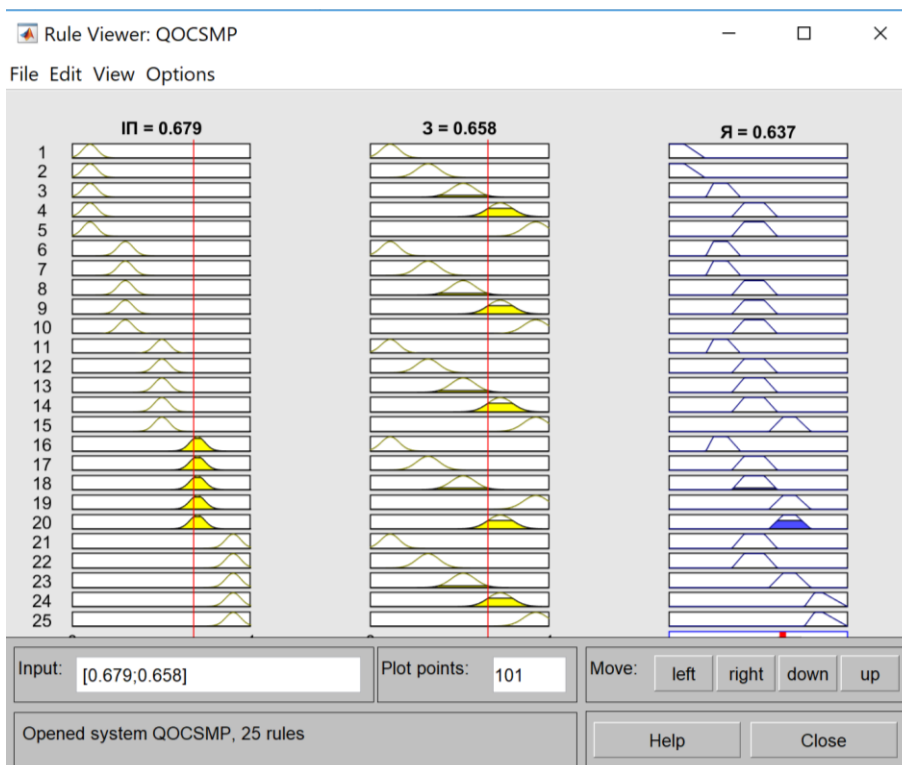


Рис. С.7. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ВАТ «Турбоатом»

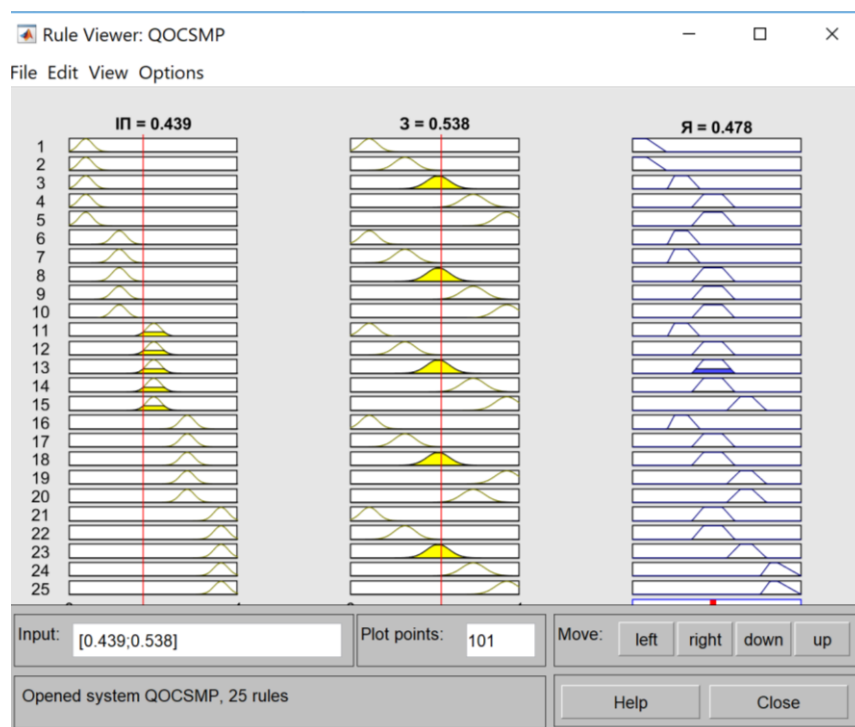


Рис. С.8. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ПАТ «ХАРП»



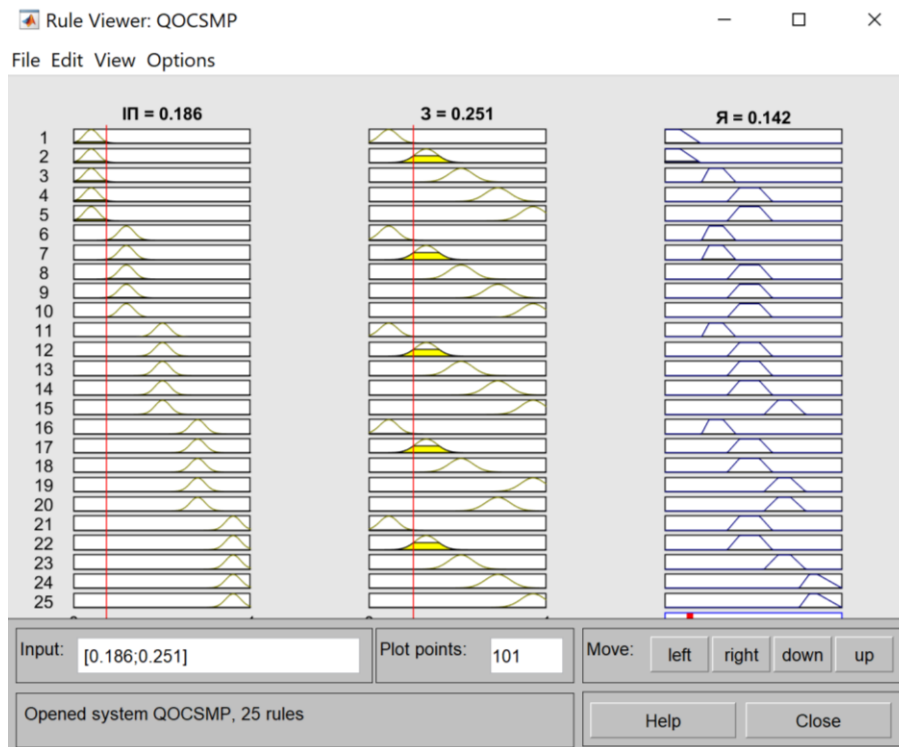


Рис. С.9. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB для оцінки якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ПАТ «Коннектор»

## Додаток Т

## Список публікацій здобувача

1. Гришина В. В. Теоретичні засади організаційно-комунікаційного забезпечення ефективного управління на підприємстві / В. В. Гришина // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – Луцьк : Волинський інститут економіки та менеджменту, 2016. – Вип. 14. – С. 37–44.

2. Hryshyna V. V. Modern view of the system of communication support of personnel managerial activity / V. V. Hryshyna // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 10. – С. 27–32.

3. Гришина В. В. Визначення інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств / В. В. Гришина // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 15. – С. 244–250.

4. Гришина В. В. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор ефективної управлінської діяльності персоналу підприємств / В. В. Гришина // Управління розвитком: зб. наук. пр. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – № 2 (192). – С. 110–118.

5. Гавкалова Н. Л. Взаємозв'язок соціального капіталу та трансакційних витрат / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Економіка розвитку. – 2015. – № 3 (75). – С. 56–65. (Index Copernicus).

6. Гришина В. В. Теоретичні аспекти управлінської діяльності персоналу на підприємстві / В. В. Гришина // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Херсон : «Видавничий дім «Гільветика», 2017. – Вип. 23, Ч. 3. – С. 182–187. (Index Copernicus).

7. Гавкалова Н. Л. Аналіз стану управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Проблеми економіки. – 2018. – № 1 (35). – С. 165–173. (Index Copernicus).

8. Гришина В. В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства / В. В. Гришина // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. – Острог : Видавництво НУ «Острозька академія», 2018. – № 11 (39). – С. 80–85. (Index Copernicus).

9. Гавкалова Н. Л. Соціальний капітал як чинник економічного розвитку суспільства / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки» (Кіровоград, 15 грудня 2015 р.). – Кіровоград : КОД, 2015. – С. 5–6. (дистанційна)

10. Гавкалова Н. Л. Управління комунікаціями на підприємствах / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 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. 1953–1957. (очна)

11. Гришина В. В. Визначення компетенцій як необхідної умови управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Національні особливості та світові тенденції соціально-економічного розвитку країни» (Дніпро, 18–19 листопада 2016 р.). У 2-х частинах. – Дніпро : НО «Перспектива», 2016. – Ч. 1. – С. 104–107. (дистанційна)

12. Гришина В. В. Теоретичні аспекти організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності та його місце в сучасній економічній науці / В. В. Гришина // Матеріали міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей (Харків, 1–2 червня 2017 р.). – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – С. 50–53. (очна)

13. Гришина В. В. Особливості оцінювання управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління: проблеми та перспективи» (Харків, 27 жовтня 2017 р.). – Харків : ТОВ «Константа», 2017. – С. 308–313. (очна)

14. Гришина В. В. Аналіз сучасної управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 27 квітня 2018 р.). – Харків : Видавництво «Лідер», 2018. – С. 1175–1179. (очна)

15. Гришина В. В. Методичні підходи щодо оцінки управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Матеріали міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – С. 45–46. (очна)

16. Гришина В. В. Напрямки удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства / В. В. Гришина // II International Scientific Conference «The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility» (Lisbon, June 29<sup>th</sup>, 2018). – Lisbon, Portugal, 2018. – Part II. – P. 12–14. (дистанційна)

17. Гришина В. В. Формальні комунікації в управлінській діяльності персоналу: побудова і регуляція / В. В. Гришина // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 17 травня 2019 р.). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. (очна)

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 Р/р: 2600512447, ПАТ «МЕГАБАНК», МФО 351629

21.09.2017 року

Вих. № 137

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій  
Гришиної Вікторії Володимирівни, поданих в дисертації на  
здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
на тему: «Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності  
персоналу підприємства»

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства були апробовані на промисловому підприємстві ПрАТ завод «Південкабель». Результати апробації дозволяють зробити висновок про доцільність використання наведених методик в управлінні підприємством з метою забезпечення високого рівня здійснення управлінської діяльності.

За активною участю автора з використанням методики, поданої в дисертації, розроблено комунікаційне забезпечення здійснення управлінської діяльності. При плануванні господарчої діяльності ПрАТ завод «Південкабель» використовуються рекомендації Гришиної В. В., які полягають у застосуванні ефективних наборів інструментів щодо організаційного впливу на управлінських кадрів з метою підвищення рівня вмотивованості. Певний інтерес викликають пропозиції дисертанта щодо впровадження на підприємстві схеми організаційно-комунікаційного механізму забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства на машинобудівних підприємств. Всі зазначені методики впроваджені в роботу підприємства у 2017 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Технічний директор  
ПрАТ завод «Південкабель»



Ю. П. Антонєць



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
**"ХАРКІВСЬКИЙ ВЕРСТАТУБУДІВНИЙ ЗАВОД"**

пр. Московський, 277, м. Харків, Україна, 61089  
 тел.: +38 (0572) 93-01-16, Факс: +38 (0572) 93-01-72  
 e-mail: office@harverst.com.ua, www.harverst.com.ua

№ 678/Б від 05.10.2017р

**ДОВІДКА**

про використання результатів та окремих пропозицій  
 Гришиної Вікторії Володимирівни,  
 поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних  
 наук на тему: «Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської  
 діяльності персоналу підприємства»

В умовах постійно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, вирішення постійно виникаючих нестандартних ситуацій ефективність функціонування сучасних підприємств безпосередньо залежить від управлінської діяльності персоналу. У дисертаційній роботі розроблено заходи щодо вдосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу з урахуванням проведеного аналізу системи менеджменту персоналу на промислових підприємствах Харківської області.

З практичної точки зору, цінним є авторський методичний підхід щодо оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який дозволяє здійснювати аналіз показників у розрізі 4-х складових: кадрової, документаційної, інформаційно-комунікаційної, техніко-технологічної, що забезпечить повноту та достовірність аналізу якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Рекомендації Гришиної В. В. стосовно формування та використання моделі зрілості управлінської діяльності персоналу було впроваджено в систему менеджменту на ПуАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ВЕРСТАТУБУДІВНИЙ ЗАВОД». Певний інтерес також викликають пропозиції дисертанта щодо напрямів та інструментів активізації управлінської діяльності персоналу.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Головний бухгалтер  
 ПуАТ «ХАРВЕРСТ»



І.В.Мецлер





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

№ 18/86-11-173/1 від 18.06.18

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про використання результатів дисертаційних досліджень  
 Гришиної Вікторії Володимирівни,  
 яку подано на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю  
 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
 (за видами економічної діяльності)  
 на тему: «Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу  
 підприємства»

Основні теоретичні і практичні положення дисертаційної роботи Гришиної В. В. використані в навчальному процесі кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету імені Семе́на Кузне́ця при викладанні дисципліни «Управління проектами в мультинаціональних корпораціях» (підготовка магістрів зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»). Найбільш конструктивним серед них, з практичної точки зору, є пропозиції щодо визначення ефективності діяльності керівника з позиції визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу, яке впроваджено в систему управління, яке запропоновано при вивченні Теми 17 дисципліни «Ефективність діяльності керівника та її основні компоненти та підрозділів». Актуальним з практичної точки зору є методичний підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який дозволяє здійснювати аналіз показників у розрізі 4-х складових: кадрової, документаційної, інформаційно-комунікаційної, техніко-технологічної, що забезпечить повноту та достовірність аналізу якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (використовується при викладанні підрозділів 17.1. теми 17 «Розробка управлінських рішень» та 17.2. «Роль комунікацій в системі управління»).

Ректор ХНЕУ ім. С. Кузнеця,  
 д.е.н., професор

В. С. Пономаренко

Зав. кафедри державного  
 управління, публічного адміністрування  
 та регіональної економіки  
 д.е.н., професор

Н. Л. Гавкалова

192639

