

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ГУГУЛ ОКСАНА ЯРОСЛАВІВНА

УДК 332.143:347.7

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ  
КОНСАЛТИНГУ**

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

Дисертація  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник:  
д.е.н., проф. Брич Василь Ярославович

**Тернопіль – 2011**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу.....	9
1.1. Сутність, форми та методи розвитку персоналу.....	9
1.2. Консалтинг як елемент системи управління розвитком персоналу підприємства.....	25
1.3. Методичні підходи до оцінки результативності управління розвитком персоналу організації.....	45
Висновки до першого розділу.....	63
Розділ 2. Аналіз та оцінка сучасного стану управління розвитком персоналу.....	66
2.1. Характеристика персоналу як об'єкта управління підприємств спиртової галузі регіону .....	66
2.2. Управління підбором та професійною підготовкою персоналу підприємств галузі.....	96
2.3. Оцінка заходів щодо управління розвитком персоналу.....	115
Висновки до другого розділу.....	132
Розділ 3. Шляхи удосконалення управління розвитком персоналу на засадах консалтингу.....	135
3.1. Розроблення стратегії управління розвитком персоналу організації на засадах консалтингу.....	135
3.2. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону .....	148
3.3. Консалтинговий центр як засіб реалізації стратегії управління розвитком персоналу.....	173
Висновки до третього розділу.....	190
ВИСНОВКИ.....	194
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	198
ДОДАТКИ.....	216

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На даний час основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, вдосконалення вмінь та безперервного розвитку працівників. Зростання ролі знань у суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. В умовах ринкових відносин, впровадження у виробництво нових технологій особливого значення набувають адекватні методи управління розвитком персоналу, які ґрунтуються на прогресивних підходах до розширення його компетенцій. Зважаючи на це, у сучасному виробництві постають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств та організацій на засадах консалтингу.

З економічної точки зору одночасний вплив ряду чинників на розвиток управління персоналом створює певні суперечності. З одного боку, це – зниження плинності кадрів, підвищення рівня компетенцій, забезпечення зростання прибутку, з іншого – значні витрати на удосконалення методів управління розвитком персоналу. Ця суперечливість формує мету та зміст завдань щодо управління розвитком персоналу та підходи до їх розв'язання.

Серед наукових доробок українських і зарубіжних вчених, які стали підґрунтям формування ідеології безперервного розвитку персоналу підприємств і дослідження актуальних аспектів управління даним процесом, варто відзначити праці О.Ю. Амосова, В.Я. Брича, Н.С. Гавкалової, О.А. Грішної, А.В. Денисової, Г.В. Дмитрієва, І.В. Журавльова, О.С. Заклекти, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, Т.А. Костишиної, І.С. Кравченко, Т.І.Лепейко, Е.М. Лібанової, Д.П. Мельничука, Г.В. Назарової, В.М. Нижник,

О.Ф. Новікової, Ю.Г. Одегова, І.Л. Петрової, М.Д. Романюка, В.А. Савченка, М.В. Семикіної, Д.Г. Шушпанова.

Разом з тим багато теоретичних питань з даної проблеми перебувають на етапі становлення і вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження.

Актуальність та необхідність дослідження зазначених вище питань зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація пов'язана з виконанням науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету за темами «Управління розвитком міжнародного ринку праці»(номер державної реєстрації 0110U001440), в межах якої дисертант розробив теоретичні підходи до формування нових принципів управління розвитком персоналу підприємств та «Кадрова стратегія підприємства» (номер державної реєстрації 0107U012231), де автор запропонував створення галузевих консалтингових центрів для вдосконалення процесу управління персоналом на засадах консалтингу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення рекомендацій щодо управління розвитком персоналу організацій в Україні із залученням зовнішнього інтелекту консалтингових компаній.

Відповідно до мети дослідження потребують вирішення такі завдання:

- обґрунтувати необхідність розвитку персоналу та складові даного процесу;
- здійснити теоретичний аналіз підходів до трактування сутності управління розвитком персоналу в сучасних умовах;
- обґрунтувати методичні підходи до формування стратегії підвищення якісних характеристик персоналу на засадах консалтингу;
- визначити підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу організації;

- розробити інструментарій дослідження існуючого стану розвитку персоналу підприємств спиртової галузі;
- встановити можливості кадрових служб щодо реалізації управління розвитком персоналу на основі стратегії управління знаннями;
- розробити стратегію управління розвитком персоналу для вітчизняних підприємств спиртової галузі;
- окреслити напрями удосконалення управління розвитком персоналу підприємств на основі використання консалтингу.

**Об’єкт дослідження** – процеси управління персоналом організації в умовах її розвитку.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і прикладних засад управління розвитком персоналу на засадах консалтингу.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у процесі дослідження було використано такі методи: теоретичного аналізу та формальної й діалектичної логіки – для з’ясування сутності форм і методів розвитку персоналу та управління ним; аналізу та синтезу – для вироблення інструментарію функціонування професійної підготовки персоналу; статистичні методи – для оцінки сучасного стану управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону; методи економіко-математичного моделювання – для обґрунтування шляхів оптимізації розподілу грошових коштів підприємства на навчання персоналу.

Інформаційну базу дисертаційної роботи становлять законодавчі акти, постанови Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України та нормативно-методичні документи діяльності досліджуваних підприємств, а також статистичні матеріали.

Методологічну основу наукового дослідження становлять фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних українських і зарубіжних вчених у сфері управління розвитком персоналу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні важливого наукового завдання – поглиблення та вдосконалення теоретичних підходів до забезпечення процесу управління розвитком персоналу підприємств на засадах консалтингу. Результати дослідження, які містять наукову новизну, є такими:

*вперше:*

– розроблено засади формування ефективного середовища створення корпоративних знань на основі консалтингу та їх використання на підприємствах для вдосконалення розвитку персоналу. На цій основі запропоновано модель генерування альтернативних варіантів управління продуктивністю та значення її резервів, що уможливило знаходження необхідного рівня продуктивності для прийняття рішення стосовно управління розвитком персоналу;

*удосконалено:*

– стратегію управління процесами розвитку персоналу шляхом розширення його компетенцій через залучення консультантів для виявлення прихованих резервів підвищення продуктивності праці. При цьому суттєві переваги залучення зовнішнього інтелекту консультантів у процеси управління розвитком персоналу організації через створення консалтингового центру дають змогу оптимізувати досліджуваним підприємствам розподіл коштів на навчання працівників;

– вимоги до посад працівників кадрової служби, функціональними обов'язками яких є вироблення і впровадження професійної підготовки та планування кар'єри персоналу підприємств галузі, що дозволить підвищити ефективність управління, в т.ч. у сфері розвитку персоналу;

*дістало подальший розвиток:*

– трактування поняття «управління розвитком персоналу» як сукупності засобів і методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого

рівня соціально-економічного розвитку організації. У зв'язку з цим проведено додаткове обґрунтування потреби вироблення нових методів оцінювання працівників в процесі управління розвитком персоналу організації;

– вироблення та апробація практичного інструментарію для визначення потреби у професійній підготовці працівників підприємств (анкета експертного опитування), що дозволяє виявляти найбільш ефективні форми та методи розвитку персоналу;

– обґрунтування стратегії управління персоналом на основі аналізу недоліків і переваг залучення консультантів як ефективного засобу забезпечення управління розвитком персоналу на основі концепції управління знаннями, що дозволяє підвищити продуктивність праці.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що за результатами виконаного дослідження запропоновано нові показники продуктивності, що відповідають параметрам розвитку персоналу. Розроблені пропозиції мають прогнозовані характеристики в умовах підвищених вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників і розширюють функціональні можливості за рахунок планування і комплексного їх використання, що значно зменшує витрати, а також забезпечує високу якісну перевагу і підвищує ефективність їх застосування.

Рекомендації автора розглянуті та прийняті до впровадження ДП «Мишковицький спиртовий завод» (довідка №178-К-011 від 10.12.2010 року), ДП «Зарубинський спиртовий завод» (довідка №378-17-05 від 03.11.2010 року) та ДП «Козлівський спиртовий завод» (довідка №270-N від 14.01.2011 року). Пропозиції дисертанта в частині розробки кваліфікаційних вимог до посад співробітників кадрової служби використані Тернопільським обласним центром зайнятості (довідка №07-02/2130/0/18 від 03.02.2011 року).

Основні положення дисертаційної роботи також впроваджено у навчальний процес Тернопільського національного економічного університету (довідка №126-13/35 від 11.02.2011 року).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею. Всі положення, що виносяться на захист, розроблені автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи висвітлено в доповідях і повідомленнях на науково-практичних конференціях, зокрема на: VI Міжнародній науково-теоретичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть» (м. Тернопіль, 2008); II Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва» (м. Харків, 2008); II міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення» (м. Тернопіль, 2009), щорічних наукових конференціях професорсько-викладацького складу ТНЕУ «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в умовах світової економічної кризи» (м. Тернопіль, 2009, 2010, 2011), Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-трудова відносина: теорія та практика» (м. Київ, 2010), Міжнародній науково-практичній конференції «Україна – Чехія – ЄС : сучасний стан та перспективи розвитку» (Прага, Європейський університет міжнародних відносин, 2009).

**Публікації.** Основні положення наукового дослідження викладено в 9 публікаціях загальним обсягом 2,9 друк. арк., у т. ч. 7 статей у наукових фахових виданнях.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 197 сторінках комп'ютерного тексту. Дисертація містить 30 рисунків на 16 сторінках, 20 таблиць на 10 сторінках, список використаних джерел, що включає 189 найменувань на 18 сторінках, 10 додатків на 21 сторінці.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Сутність, форми та методи розвитку персоналу

За умов постіндустріального суспільства, розвитку інтелектуальних, наукомістких технологій відбувається зростання ролі людського фактора в економічній діяльності. Зважаючи на це, засобом досягнення високого рівня конкурентоспроможності будь-якого підприємства чи організації є пошук прихованих резервів підвищення ефективної діяльності персоналу, що реалізується, перш за все, через налагодження системи його безперервного розвитку. У свою чергу, управління розвитком працівників стає центральною ланкою менеджменту та провідним чинником успіху суб'єктів господарювання як на українському, так і на світовому ринках.

Задля ґрунтовного вивчення сутності «управління розвитком персоналу» перш за все, варто з'ясувати поняття персоналу як центрального об'єкта управління.

Для характеристики сукупності працівників підприємства у сучасній літературі та нормативних актах використовують різні терміни: персонал, кадри, трудові ресурси, людські ресурси, трудовий колектив та ін. Хоча усі ці терміни використовуються в теорії та на практиці, кожен із них характеризує працівників підприємства під певним кутом зору.

У Кодексі законів про працю України використовується термін «трудовий колектив підприємства», під яким розуміються усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством [68].

У науковій та навчальній літературі для позначення трудового колективу підприємства досить часто використовується термін «персонал»,

що походить від латинського *persona* (особа, окрема людина, особистість). У менеджменті це поняття переважно вживається у значенні сукупності людей, що утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею на підставі індивідуальних трудових договорів, та зайняті суспільно корисною діяльністю [92, с.20].

На думку А.П. Єгоришина, термін «персонал» об'єднує складові частини трудового колективу підприємства та включає усіх працівників (трудовий колектив), що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [57, с. 15].

Науковець А.А. Мазаракі під персоналом підприємства розуміє «сукупність осіб, що працюють на певному підприємстві та вкладають свій труд, фізичні та розумові здібності, знання та навички в проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань (закупівлю та реалізацію товарів, виробництво продукції, надання послуг та інше)» [86, с.301].

Дослідник С.Ф. Покропивний трактує персонал як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та/або мають досвід роботи [58, с. 87].

В економічній енциклопедії термін «персонал» тлумачиться як особовий склад установи, організації, підприємства, фірми, компанії або частина цього складу [60, с.717].

Узагальнюючи подані визначення, під персоналом підприємства ми будемо розуміти сукупність усіх його працівників або їх певну частину (наприклад, виробничий чи управлінський персонал).

Поряд із терміном «персонал» для означення сукупності працівників певного підприємства чи організації використовують також поняття «кадри». Деякі автори [92; 57; 28] вважають, що два подані поняття є ідентичними. Інші науковці [164; 57; 86] бачать у цих двох термінах певні відмінності, а саме, розглядають персонал як усю сукупність працівників підприємства чи

їх певну частину, а кадри – як сукупність тільки постійних працівників. Для прикладу, Г.В. Щекін під персоналом підприємства чи організації розуміє весь особовий склад підприємства, організації, чи частину цього складу, що є групою за професійними та іншими ознаками [163, с.256].

Кадри, на його думку, це соціально-економічна категорія, що означає постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, що перебувають у трудових відносинах із державними, кооперативними та іншими підприємствами (фірмами, організаціями, закладами). У цьому випадку під кадрами варто розуміти кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, мають спеціальну освіту, трудові навички та/або досвід роботи в обраній сфері діяльності [164, с.265]. Автор не вважає персоналом тимчасових і сезонних працівників, сумісників, що працюють за короткотерміновими трудовими договорами, позаштатних співробітників, а також осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю у сфері комерційної торгівлі. Такої точки зору дотримуються й автори економічної енциклопедії, які визначають кадри як основний (штатний) склад працівників підприємств, установ та організацій у різних галузях народного господарства [59, с.715].

Дослідник С.Ф. Покропивний також ототожнює кадри лише з частиною працівників, що мають достатньо високий рівень кваліфікації та значний стаж роботи на даному підприємстві.

На нашу думку, найбільш універсальним та узагальненим серед вищеподаних термінів є «персонал». Тому у цьому науковому дослідженні для означення працівників підприємства ми будемо використовувати саме його.

У науковій українській літературі також є такі поняття як «трудові ресурси підприємства» та «людські ресурси підприємства».

Особливістю поняття «трудові ресурси» є підхід до людини як до пасивного об'єкта зовнішнього управління, тому що цей термін виник та використовувався за умов командної економіки. На нашу думку, в сучасних

умовах використання даного поняття на мікроекономічному рівні є недоречним, адже погляд на працівників як на трудові ресурси позбавляє їх власної мети, потреб та інтересів.

Людські ресурси підприємства - це сукупність різних якостей працівників, що визначають їх здатність до виробництва матеріальних та духовних благ і є узагальненим показником розвитку суспільного виробництва. Тобто, людські ресурси відображають сукупність індивідуальних, суб'єктивних, особистісних та інших характеристик персоналу.

У сучасній українській та зарубіжній науковій літературі інколи використовується термін «людський капітал підприємства», що виник разом із теорією людського капіталу. Ця теорія відображає абсолютно новий підхід до ролі людини в суспільно-виробничому процесі та акцентує увагу на щораз більшому значенні інтелектуальної діяльності і високій ефективності вкладень у людину.

На мікроекономічному рівні людський капітал є сукупною кваліфікацією, фізичними (здоров'ям) та професійними здібностями усіх працівників підприємства, а також здобутками підприємства у справі ефективно організації, мотивації праці і розвитку персоналу. Людський капітал підприємства асоціюється із виробничим і комерційним капіталом підприємства, бо прибуток отримується від ефективного використання всіх видів капіталу [42, с.68].

Отже, основною цінністю підприємства є сукупність знань, навичок та інших продуктивних рис працівників (їх людського капіталу), що набуваються та примножуються шляхом безперервного розвитку персоналу.

Розвиток персоналу - комплексне, багатогранне поняття, що охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем.

Тому в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення. Кожен науковець по-різному трактує його сутність, акцентуючи увагу на окремих аспектах даної категорії.

Чимало вчених розглядають «розвиток персоналу» досить вузько, ототожнюючи його з процесом навчання. Так, Р.Марр і Г.Шмідт під розвитком персоналу розуміють його навчання та підвищення кваліфікації [141].

На думку В.А.Савченка, В.М.Данюка, В.М.Петюха, «розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [92, с.16].

Дещо ширше розглядають дане поняття Ю.Г. Одегов та П.В. Журавльов, які крім навчальних заходів, до розвитку персоналу додають планування кар'єри. Згідно з їх трактуванням розвиток персоналу – це комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації [105, с. 357].

Нині дослідники [142; 42; 79; 182] до розвитку персоналу включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійну адаптацію та інше. Зокрема А.Я. Кібанов, розвиток персоналу визначає як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [142, с.299].

Науковець О.А. Грішнова під розвитком персоналу розуміє передусім сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері

навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [44, с.16].

Неоднозначно дають визначення професійного розвитку О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук. У навчальному посібнику «Управління персоналом» вони визначають професійний розвиток як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [79, с. 101]. Проте у ході подальшого викладу матеріалу зазначені автори дещо розширюють це поняття, включаючи до нього окрім навчальних заходів і розвиток кар'єри [79, с. 102].

Учені Педлер, Бургойн та Бойделл зазначають, що розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри, так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін. [182].

Такі зарубіжні дослідники як Монді Уейн Р., Р. М. Ноу, Ш. Р. Премо вважають, що розвиток людських ресурсів є основною функцією управління персоналом, яка включає не лише навчання і розвиток, а й індивідуальне планування кар'єри, розвиток діяльності і оцінку її виконання [97, с. 256].

Дослідники В.Р. Веснін., Г. Прокопенко, К. Норт та Й. Хентце, трактуючи сутність розвитку персоналу, не виокремлюють його складові елементи, а акцентують увагу на кінцевих результатах цього процесу. Так В. Р. Веснін під розвитком персоналу розуміє проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності робити внесок у діяльність організації [24, с. 190]. Згідно з визначенням Г. Прокопенка та К. Норта, розвиток людських ресурсів означає вмiле забезпечення та організацію процесу навчання з метою

досягнення організацією поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здібності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалося безперервне, організаційне і особистісне зростання та розвиток [143, с.18].

Науковець Й. Хентце вважає розвиток персоналу однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін виду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети [146, с. 243].

У британського економіста Дж. Купея переважає філософський підхід до розвитку персоналу, тобто він акцентує увагу на особистісних характеристиках тих, хто навчається. На його думку, розвиток можна пояснити як здатність інтегрувати навчання у поведінку.

Вчений Д. Джой-Меттьюз розглядає розвиток персоналу як цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використанням широкого спектра навчальних методів і стратегій. На його думку, розвиток персоналу підприємства сприяє:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;
- поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та організації загалом.

Вчений Д. Джой-Меттьюз розглядає розвиток персоналу з кількісної та якісної точок зору. Кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації. Якісні ж аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей [50, с. 21].

Беручи до уваги подані визначення розвитку персоналу можна виділити такі його складові: адаптацію, професійне навчання, оцінювання та атестацію, планування кар'єри працівників.

Розглянемо основні теоретичні підходи до кожної складової зокрема.

Єдиного визначення та загальноприйнятої класифікації адаптації персоналу не існує, а вчені-економісти трактують це поняття по-різному. Зокрема, А.П. Єгоришин під адаптацією персоналу розуміє процес пристосування колективу до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а адаптацію працівника визначає як пристосування індивіда до робочого місця та трудового колективу [57, с. 156].

Наступною, на нашу думку, та найважливішою складовою розвитку персоналу є професійне навчання, адже саме воно створює умови для самореалізації особистості, збереження і раціонального використання людських ресурсів працівників у процесі досягнення стратегічної мети підприємства.

Під професійним навчанням ми будемо розуміти цілеспрямований процес набуття працівниками підприємства професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання певних видів робіт з метою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності персоналу та, як наслідок, ефективності роботи підприємства. Професійне навчання персоналу може здійснюватися із використанням різних його форм та методів.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації професійного навчання персоналу. Досить глибоко розглядає це питання В.А. Савченко. Так, професійне навчання персоналу в організації він класифікує за такими критеріями: за типами професійного навчання (безпосередньо в організації, за межами організації, самостійна підготовка робітників); за видами професійного навчання (первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації); за характером професійного навчання (з відривом від виробництва, без відриву від виробництва); за формами професійного навчання (навчання безпосередньо



на робочому місці, навчання поза робочим місцем) [115, с. 229]. Зазначена класифікація є досить детальною, проте, на нашу думку, дещо складною.

У свою чергу, Крушельницька О. В. основними напрямками професійного розвитку персоналу вважає [79, с. 103]:

- первинне навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Розглядаючи процеси навчання персоналу, Г.В. Щекін, насамперед, розмежовує професійне навчання робітників і керівних працівників, а також виокремлює їх види. На його думку, безперервне навчання керівників та спеціалістів здійснюється за такими видами: систематичне самостійне навчання, короткострокове навчання (підвищення кваліфікації), стажування, аспірантура та докторантура, перепідготовка. До видів навчання робітників Г.В. Щекін долучає підготовку нових робітників на виробництві, перепідготовку кваліфікованих робітників, навчання суміжним професіям, підвищення кваліфікації робітників [163, с. 155-158].

Науковець Н. Синенко виділяє види та форми професійного навчання персоналу. До видів належить підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. Згідно з її підходом, підвищення кваліфікації робітників може відбуватися у формі виробничо-технічних курсів, курсів цільового призначення (для вивчення нового обладнання, виробів, матеріалів, товарів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих та нормативно-правових

актів). Професійне навчання керівних працівників та спеціалістів на виробництві здійснюється у формі спеціалізації, короткострокового та довгострокового підвищення кваліфікації, стажування тощо [123, с.48].

Узагальнивши вищенаведені підходи, ми пропонуємо власну класифікацію професійного навчання персоналу із врахуванням низки класифікаційних ознак (рис. 1.1).

Як видно з рис. 1.1, нами виокремлено такі основні форми професійного навчання як: первинна професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників.

Первинна професійна підготовка – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, тобто – навчання працівника, який здобуває професію вперше.

Перепідготовка персоналу спрямована на оволодіння працівниками іншою професією чи спеціальністю з метою розширення профілю професійної діяльності через відсутність роботи, що відповідає певній спеціальності, втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією тощо. Досить часто до перепідготовки персоналу вдаються у випадку реконструкції чи перепрофілювання підприємства.

Підвищення кваліфікації передбачає розширення та поглиблення раніше здобутих працівником знань (умінь, навичок) та зумовлюється зміною характеру і змісту праці спеціаліста на займаній ним посаді та моральним старінням знань.

За тривалістю навчального періоду ми виділили короткострокове, середньострокове та довгострокове професійне навчання персоналу. Тривалість навчання найчастіше залежить від застосування його конкретних методів. (Так, для прикладу, тренінги переважно займають кілька днів, а підвищення кваліфікації керівника за кордоном може тривати кілька місяців). Також, з точки зору доцільності використання різних форм та методів професійного навчання працівників варто виділити навчання керівників і спеціалістів та навчання робітників.



**Рис. 1.1. Класифікація професійного навчання персоналу [складено автором].**

У процесі управління розвитком персоналу важливим етапом є вибір джерел фінансового забезпечення професійного навчання працівників.

Зважаючи на це, навчання персоналу підприємства може відбуватися із використанням коштів держави (бюджетного фінансування), недержавних суспільних фондів та організацій, міжнародних фондів та організацій, власних фінансових ресурсів підприємства та коштів окремих працівників.

Основним джерелом фінансового забезпечення розвитку персоналу є власні ресурси суб'єктів господарювання (кошти фондів розвитку підприємства, інших аналогічних фондів або цільові асигнування на навчання працівників). Інвестуючи у своїх працівників, підприємства активізують їхню трудову віддачу, підвищують продуктивність праці, скорочують витрати робочого часу та зміцнюють свою конкурентоспроможність.

Професійне навчання персоналу може бути спрямоване на конкретного його учасника (індивідуальне навчання) або ж на групу слухачів. На сьогодні, робота спеціалістів з розвитку персоналу в основному спрямовується на групи працівників, позаяк індивідуально працювати із усіма співробітниками підприємства протягом тривалого часу практично неможливо. Крім того, окремі працівники так чи інакше є учасниками окремих формальних чи неформальних колективів, сформульованих на підприємстві. Перевагою колективного чи групового навчання є можливість досягнення синергетичного ефекту. (Під синергетичним ефектом (від греч. *synergos* — що разом діє) розуміють зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему внаслідок системного ефекту (емерджентності) [116]) Тобто, за рахунок групової динаміки персоналу можна досягти набагато вищої результативності, аніж у випадку індивідуальної діяльності кожного працівника зокрема.

За способом здійснення навчальних заходів професійний розвиток персоналу може реалізовуватися власними силами або ж із залученням сторонніх консалтингових організацій. Вибір одного із запропонованих варіантів, на нашу думку, є основою побудови стратегії розвитку персоналу підприємства (детальніше див. параграф 1.2).

Ефективність професійного навчання безпосередньо залежить і від використовуваних методів, спрямованих на стимулювання слухачів до засвоєння ними знань та умінь. На практиці використовують як традиційні методи, так і методи активного навчання або поєднання їх елементів. До традиційних методів професійного навчання переважно належать: лекції, семінарські заняття, лабораторно-практичні роботи, екскурсії, консультації, самостійні роботи, виробнича практика, виробничий інструктаж, стажування, учнівство, наставництво, ротації тощо. Однак, в умовах панування ринкових відносин, впровадження у виробництво нових технологій особливого значення набувають методи активного навчання, що ґрунтуються на нетрадиційних підходах до передачі навчального матеріалу. До них належать рольові та імітаційні ігри, прес-конференції, тренінги, Інтернет-навчання, модульна система професійного навчання та ін. Активне навчання, на відміну від традиційного, дозволяє співробітникам організації систематизувати свої знання та навички, оцінити міру власної компетенції та професійного зростання.

Наступною важливою складовою розвитку персоналу підприємства є кар'єрне просування працівників, тобто їх рух за кваліфікаційним або службовим рівнем організаційної структури підприємства за певною схемою.

На думку багатьох українських вчених [90, 92, 115], трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить у межах однієї посади та є динамічною, пов'язаною із частою зміною робочих місць або посад. Водночас динамічну трудову кар'єру залежно від спрямованості переходів поділяють на горизонтальну (без переходу працівника між посадами різних соціальних рангів) і вертикальну (перехід співробітника на робочі місця більш високих соціальних рангів). У свою чергу, горизонтальну кар'єру поділяють на висхідну та низхідну.

З точки зору А.М. Колота, трудова кар'єра працівника організації реалізується не лише за горизонтальним чи вертикальним напрямками, а й може виявлятися в проникненні «всередину конуса» (доцентровий рух, що не

має офіційного закріплення в структурі управління та штатному розписі) [73, с. 345].

Наступною складовою розвитку персоналу підприємства є оцінювання працівників, яке дає можливість відслідковувати результативність даного процесу. У свою чергу, результативність навчальних заходів лежить в основі розрахунку ефективності управління розвитком персоналу підприємства.

Під оцінкою персоналу зазвичай розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, взірцями. Згідно з підходом В.М. Данюка, В.М. Петюха та С.О. Цимбалюка оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань та охоплює як поточну так і перспективу діяльність персоналу [92, с. 265].

Види оцінок персоналу ці дослідники класифікують за багатьма ознаками: за змістом оцінки (часткові та комплексні оцінки); за регулярністю проведення (регулярні та епізодичні оцінки); за суб'єктом (зовнішні оцінки та самооцінка); залежно від періоду оцінювання (поточні, підсумкові та перспективні оцінки); залежно від критеріїв оцінювання (кількісні оцінки, якісні оцінки, оцінки часових орієнтирів та аналітичне оцінювання); за системністю оцінювання (системні та безсистемні оцінки). У свою чергу, методи оцінювання працівників В.М. Данюк, В.М. Петюх та С.О. Цимбалюк поділяють за формою вираження кінцевого результату (описові, кількісні, комбіновані методи) та за інструментами оцінювання (прогностичний, практичний та імітаційний методи) [92, с. 277].

Трактуючи поняття «оцінка персоналу», А.П. Єгоришин погоджується із вищезгаданими науковцями та додатково зазначає, що оцінювання працівників здійснюється трьома способами: 1) оцінка потенціалу працівника; 2) оцінка індивідуального внеску працівника; 3) атестація персоналу. До методів оцінювання працівників А.П. Єгоришин зараховує

співбесіду, анкетування, тестування, експертну оцінку, спостереження, критичний інцидент, аналіз конкретних ситуацій, ранжування, програмований контроль, екзамен, звіт, біографічний метод та ін. [57, с. 98].

Досліджуючи оцінку персоналу, В.А. Савченко зосереджується на такій його формі, як атестація. Так, на його думку, атестація персоналу – це формалізоване оцінювання кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників [115, с. 204].

На думку В.М. Данюка, В.М. Петюха та С.О. Цимбалюка, особливістю атестації, як періодичної оцінки персоналу є те, що, по-перше, використовуються різні методи оцінювання тих чи інших характеристик людини; по-друге, передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадських організацій. По-третє, хід підготовки до атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та результати широко висвітлюються й обговорюються у колективі [92, с. 282].

На нашу думку, з точки зору поставленої мети, оцінювання персоналу може здійснюватися за різними напрямками, серед яких варто виділити:

- оцінювання рівня трудової адаптації працівників;
- оцінювання результативності навчальних заходів;
- оцінювання персоналу з метою формування резерву керівників;
- оцінювання відповідності кваліфікації працівника до займаної ним

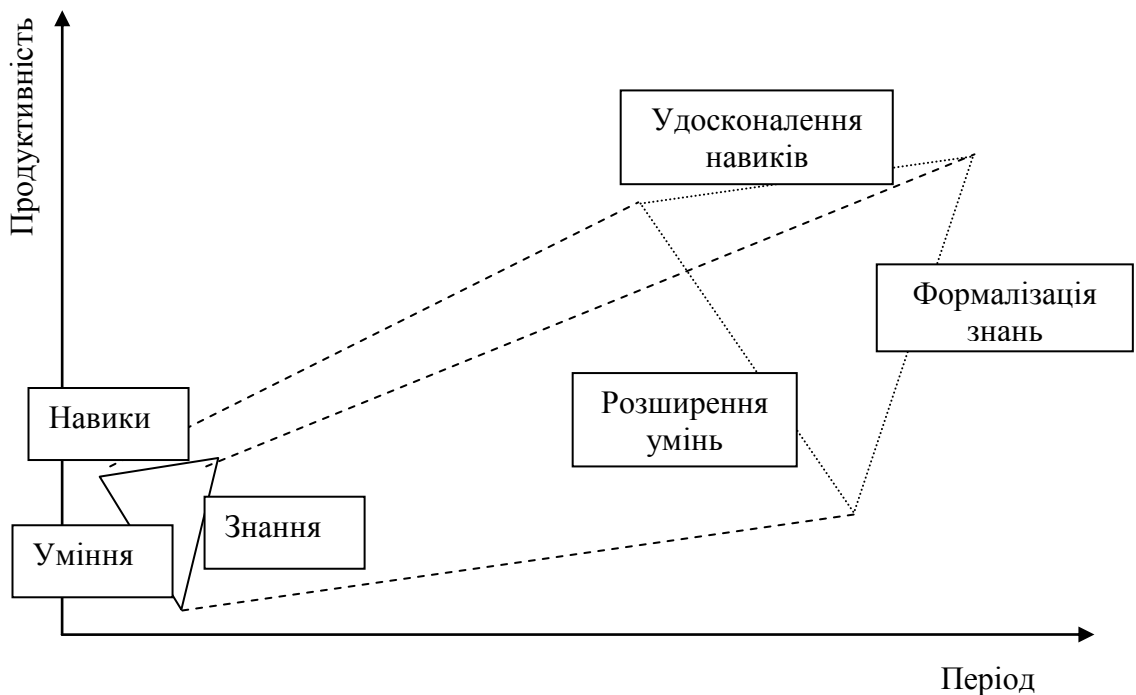
посади (атестація) тощо.

Результати оцінювання важливі для удосконалення програм конкретного навчального заходу, а також для подальшого планування

професійного навчання працівників і розвитку системи безперервної освіти персоналу підприємства.

Результатом цілеспрямованого розвитку персоналу є підвищення продуктивності праці (рис.1.2).

На практиці необхідний рівень розвитку персоналу визначається вимогами щодо підвищення продуктивності праці, яка змінюється із розвитком виробничої системи. У минулому столітті підвищення продуктивності праці здійснювали шляхом інвестицій в нове обладнання та удосконалення методів організації праці. У сучасних умовах удосконалення управління розвитком персоналу спрямоване на підвищення продуктивності праці шляхом вкладень капіталу у підготовку персоналу, створення резерву кадрів, впровадження нових принципів організації праці [53, с. 181].



**Рис. 1.2. Взаємозв'язок кваліфікаційних характеристик персоналу, продуктивності праці та розвитку організації [складено автором].**

Для налагодження ефективної системи управління розвитком персоналу усі вищезгадані складові цього процесу (адаптація, професійне



навчання, кар'єрне просування та оцінка працівників) повинні використовуватися у взаємозв'язку і взаємодії, органічно поєднуючись із мотивацією працівників і відповідати стратегічній лінії розвитку підприємства.

## **1.2. Консалтинг як елемент системи управління розвитком персоналу підприємства**

За умов зростаючої ролі людського чинника у сучасному виробничому процесі одним із найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток здібностей працівників з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та прибутковості українських суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим виникає потреба у виробленні нових підходів до прийняття управлінських рішень, а також новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства.

Вирішення практичних проблем, пов'язаних з управлінням розвитком персоналу вимагає, перш за все, проведення ґрунтовних теоретичних досліджень у цій галузі. Тому, перш ніж, перейти до з'ясування практичних аспектів управління розвитком працівників, з'ясуємо значення таких загальних понять як «менеджмент» та «управління персоналом».

Фундаментальний оксфордський словник англійської мови дає кілька значень терміна «менеджмент», а саме: 1) спосіб, манера поводження з людьми; 2) влада і мистецтво управління; 3) специфічні здібності та адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця. У словнику «Бізнес і менеджмент» «менеджмент» трактується як індивід або група індивідів, відповідальних за вивчення, аналіз, формулювання рішень і виконання відповідних дій в інтересах організації [60, с. 286].

Згідно з положеннями економічної енциклопедії, менеджмент (від англ. manage – управляти) – наука про управління сучасним підприємством,

установою, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації [60, с. 286].

Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства, отримав назву управління персоналом.

У науковій та навчальній літературі (як зарубіжній, так і українській) використовується різна термінологія, що відображає сутність процесу управління поведінкою (діяльністю) працівників на виробництві, а саме: управління людськими ресурсами, управління людським фактором, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо.

Зважаючи на об'єкт та предмет наукового дослідження, нас найбільше цікавлять поняття «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», які, на нашу думку, є близькими за значенням. В обох випадках, об'єктом управлінського впливу є працівник, різниця ж полягає у тому, що другий термін наголошує на специфічному підході до працівника як до особливого ресурсу, правильне використання якого дає можливість досягти поставленої мети за мінімальних затрат та максимумі ефективності.

Більшість українських економістів розглядають вищезгадані поняття як синоніми та дають їм такі визначення.

Так, науковець Г.В. Щекін управління персоналом (людськими ресурсами) трактує як процес забезпечення праці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них [164, с. 271-272].

Науковці О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук під управлінням персоналом розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу

організації, спрямовану на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Згідно з цим підходом, управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [79, с.16].

В економічній енциклопедії менеджмент персоналу трактується як комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики [ 60, с. 295].

На думку російських вчених Ю.Г. Одегова та П.В. Журавлева сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати, мотивувати та використовувати разом із іншими ресурсами, з метою досягнення її стратегічних цілей [105, с.49].

Науковець Е.В. Маслов визначає управління персоналом як цілеспрямовану дію на людину – носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від її діяльності, гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу [90, с.41].

Як бачимо, усі вищенаведені трактування сутності даного процесу переважно акцентують увагу на організаційній стороні управління та оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягнути поставленої мети. Типовим прикладом такого підходу може бути і визначення, запропоноване В.П. Галенко: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств» [33].

Альтернативою до запропонованих визначень управління персоналом є підхід, згідно з яким основна увага зосереджується на змістовій частині цього процесу, що відображає функціональний бік управління. Для прикладу, Р. Марр та А. Фліастер під управлінням персоналом розуміють сферу діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо [89, с.127].

Крім згаданих, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності. Проте можна виділити три основних риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії та, на нашу думку, є основою процесу управління персоналом, а саме:

- 1) ставлення до людських ресурсів як до джерела доходів;
- 2) створення простору діяльності та можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг зробити свій внесок у загальну справу;
- 3) інтеграція кадрової та соціальної політики підприємства у загальну його стратегію.

У сучасних умовах основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення та саморозвитку працівників. Зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукомістких, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. Зважаючи на це, особливого значення у сучасному виробництві набувають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників

підприємств та організацій. Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання.

Досліджуючи праці українських і зарубіжних науковців, присвячені проблемам управління людським фактором виробництва, ми не виявили чіткого визначення сутності поняття «управління розвитком персоналу». Лише В.А. Савченко зазначає, що управління розвитком персоналу передбачає цілеспрямований вплив на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку [115, с. 11].

Проаналізувавши сутність понять, досліджених вище, а саме «персонал», «розвиток персоналу», «управління персоналом» ми пропонуємо власне визначення управління розвитком персоналу підприємства. На нашу думку, управління розвитком персоналу – це сукупність засобів і методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації.

Оскільки управління розвитком персоналу здійснюється під впливом різноманітних чинників, то для підвищення його ефективності особливого значення набуває їх класифікація за різними ознаками. Найбільш поширеною в економічній літературі є класифікація чинників за: мірою спільності, урегульованістю, способом впливу, характером впливу, значенням чинників та їх економічним змістом.

За ознакою спільності чинники поділяються на загальні та одиничні. Загальні чинники поширюються на весь процес управління розвитком персоналу, а одиничні – властиві окремим елементам даного процесу.

За мірою урегульованості чинники поділяються на регульовані (керовані), тобто такі, що характеризують якість роботи колективу; умовно нерегульовані – підлягають впливу лише частково з боку об'єкта управління; нерегульовані – ті, на які суб'єкт управління не може вплинути.

Стосовно способу впливу на управління розвитком персоналу чинники поділяються на прямі та опосередковані; за характером впливу – на основні та другорядні; за значущістю – на екстенсивні (забезпечують підвищення ефективності управління розвитком персоналу через збільшення ресурсів управління) та інтенсивні, засновані на підвищенні ефективності використання технічних засобів управління, на прискореному впровадженні досягнень науки та передової практики.

За економічним змістом чинники, що впливають на процес управління розвитком персоналу поділяються на: науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові, психофізіологічні.

Враховуючи те, що більшість із згаданих чинників одночасно потрапляють до кожної із наведених кваліфікаційних ознак, розглянемо більш детально ознаку економічного змісту, позаяк саме вона здійснює найсуттєвіший вплив на процеси управління розвитком персоналу.

Значною мірою на процес управління розвитком персоналу впливає впровадження у виробничий процес складних наукомістких технологій, що, у свою чергу, зумовлює необхідність удосконалення знань, умінь та навичок працівників, а отже – налагодження систем безперервного навчання та мотивації персоналу.

Суттєвих змін у характері людської діяльності та управлінні нею вимагають і процеси інформатизації суспільства, які зумовлюють зниження ролі матеріального виробництва та посилення значення сфери послуг. Ці

процеси ставлять нові вимоги до рівня кваліфікації працівників, а саме у роботі із масштабними інформаційними базами та потоками.

Одним із визначальних організаційних чинників менеджменту персоналу є організаційна структура управління підприємством. Залежно від стану зовнішнього середовища, розміру суб'єкта господарювання, специфіки його діяльності, керівництво підприємства може обрати один із різноманітних типів організаційної структури, відповідно до якого формується індивідуальна стратегія управління персоналом. Зокрема, організаційні структури з меншим рівнем централізації управління мають більше можливостей для створення гнучкої системи розвитку персоналу, аніж структури з її високим рівнем.

На управління розвитком персоналу значний вплив мають використовувані підприємством методи організації праці. Підвищення продуктивності праці персоналу вимагає збагачення змісту його діяльності через урізноманітнення виконуваних функцій, оскільки вузькоспеціалізовані повторювані операції викликають втому та втрату інтересу.

Також впливають на управління розвитком персоналу і політико-правові чинники. Зокрема, нестабільна політична ситуація створює значні перешкоди для забезпечення сталого розвитку персоналу на підприємствах, зводячи стратегічну мету підприємства до виживання на ринку. Не спонукає до інвестування процесів розвитку персоналу українських підприємств і недосконала та постійно змінювана нормативно-правова база.

Задля налагодження ефективної системи управління розвитком персоналу окрім вищеперелічених варто враховувати і психофізіологічні чинники, що передбачають знання особливих характеристик людського організму. Необхідність виявлення прихованих можливостей персоналу та резервів організму людини потребує менеджерів відповідної кваліфікації, які б могли керувати цими процесами. Використовуючи відповідні механізми впливу на фізичні та інтелектуальні резерви працівника, можна задіяти ті його природні можливості, що не виявляються у звичайній ситуації.

Разом з тим, слід зазначити, що ефективне управління розвитком персоналу потребує врахування сукупного інтегрованого впливу проаналізованих чинників, а не кожного з них зокрема. Адже окремі чинники, об'єднані в систему надають їй нової якості, тобто створюють так званий синергетичний ефект, який є вищим, аніж сума ефекту від розрізнених, незалежно діючих елементів. Сукупний ефект підвищується, якщо система управління розвитком персоналу органічно «вмонтовується» у загальну стратегію управління підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набувають стратегічні питання розвитку персоналу.

Під стратегічним управлінням розуміють процес встановлення довготермінового спрямування організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення з урахуванням зовнішніх та внутрішніх обставин, а також засобів виконання обраного плану дій [60, с. 311].

Між стратегією розвитку персоналу та загальною стратегією підприємства обов'язково повинен існувати тісний взаємозв'язок, який може носити двобічний характер. Тобто процеси розвитку персоналу можуть або ж залежати від стратегії компанії, або ж самі визначати її. У першому випадку, політика розвитку персоналу підтримує реалізацію корпоративної стратегії та слугує підґрунтям для вироблення структурованої, заснованої на принципах розвитку тактики. У другому випадку, процеси розвитку персоналу визначають та забезпечують базу для формування корпоративної стратегії. На нашу думку, ступінь та сила взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та загальної стратегії підприємства визначають рівень економічної ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Стратегічні аспекти розвитку персоналу частково висвітлено у працях таких українських економістів як: О.А. Грішнова, В.М. Колпаков, В.А. Савченко, Г.В. Щекін та ін. Спираючись на розробки зазначених вчених і на результати власних наукових досліджень, ми виділили кілька можливих стратегій розвитку персоналу. Серед них: 1) стратегія суцільного розвитку



персоналу; 2) стратегія розвитку управлінського персоналу; 3) стратегія управління знаннями; 4) стратегія сприяння саморозвитку працівників; 5) стратегія використання «готової» робочої сили; 6) стратегія підготовки персоналу безпосередньо у процесі роботи.

На нашу думку, найбільше мірою потребам часу відповідає стратегія суцільного розвитку персоналу, оскільки саме вона реалізує концепцію безперервного навчання працівників та дає можливість створити сприятливе середовище, у якому вони хотіли б і могли використовувати власний потенціал та удосконалені здібності.

Окремі підприємства використовують стратегію, спрямовану на розвиток індивідуальної ефективності та потенціалу лише управлінського персоналу. Вибір даного варіанта управління розвитком персоналу обґрунтовується тим, що здатність підприємства до ефективної реалізації будь-якої стратегії залежить, перш за все, від рівня розвитку здібностей керівників усіх рівнів.

Стратегія управління знаннями ґрунтується на ставленні до знань як до ключового ресурсу організації. Метою такої стратегії є генерація потоку знань (релевантної інформації) та обміну ними між усіма членами трудового колективу з метою стимулювання навчальних процесів.

Управління знаннями – «процес, за допомогою якого організація нагромаджує багатство спираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях активи» [ 19, с.145].

Бізнес сьогодні використовує управління знаннями як ключовий чинник підвищення якості людських ресурсів, який визначає рівень конкурентоспроможності організації і забезпечує зростання показників продуктивності праці та ефективності роботи. Проте носіями кращих знань є талановиті люди, які часто не хочуть і не вміють ділитися знаннями. Усього цього можна досягти, якщо встановити:

- якими знаннями (включаючи приховані знання) володіє персонал організації;

- які знання необхідні персоналу організації;
- як персонал застосовує знання у своїй роботі і діяльності організації в цілому;
- яку цінність для персоналу становлять знання.

Відповіді на поставлені запитання у сучасній практиці управління знаннями найкраще можуть бути знайдені лише зовнішніми консультантами.

Окремі господарюючі суб'єкти акцентують свою увагу на значенні та доцільності саморозвитку працівників. При цьому, вони визначають напрями такого саморозвитку стосовно набуття потрібних знань, умінь, навичок і типів поведінки, стимулюючи працівників за допомогою економічних і неекономічних методів мотивації.

На жаль, вищезгадані стратегії сьогодні використовує незначна частина українських підприємств, позаяк потрібно значних затрат фінансових ресурсів. Більшість українських суб'єктів господарювання не приділяють достатньої уваги процесам розвитку персоналу та схиляються до залучення «готової» робочої сили необхідної кваліфікації, або ж здійснюють навчання персоналу безпосередньо під час роботи чи «за необхідністю». Тобто навчання відбувається спонтанно, хаотично і лише в тих випадках, коли це вкрай необхідно. Такий підхід є невиправданим, оскільки не дає можливості налагодити ефективної системи управління розвитком персоналу.

На особливу увагу заслуговують і проблеми вибору ефективної організаційної структури управління розвитком персоналу. На сьогодні, популярною є точка зору, згідно з якою, забезпечення сталого та ефективного розвитку працівників можливе лише шляхом створення на базі окремих господарюючих суб'єктів спеціалізованих центрів розвитку та навчання. Проте малі та середні підприємства, зважаючи на свої масштаби та обмеженість ресурсів, не мають можливості створити такі структурні підрозділи.

Разом з тим функція управління розвитком персоналу підприємств може бути покладена на відділи управління та розвитку людських ресурсів (відділи кадрів), хоча і вони досить часто не можуть забезпечити якісні послуги навіть у тих випадках, коли перед ними стоять достатньо спеціалізовані та обмежені завдання. На такі відділи впливають структурні та управлінські перешкоди, які перешкоджають забезпечити власними силами високу ефективність процесів розвитку персоналу та очікуваний внесок у організаційну ефективність.

За умови відсутності самостійного відділу управління розвитком персоналу дана функція може розглядатися як колективний обов'язок або посадовий обов'язок однієї особи. Проте, якщо менеджер з персоналу є єдиною відповідальною особою за розвиток працівників, навчання перетворюється на одну із багатьох конкурентних потреб, що спирається на обмежене ресурсне забезпечення.

Альтернативою до самостійного управління розвитком персоналу для підприємства є залучення сторонніх консалтингових організацій, що спеціалізуються на управлінських аспектах розвитку працівників організації.

Отже, формуючи власну унікальну стратегію розвитку персоналу, кожне підприємство, перш за все, стикається з проблемою вибору між кількома можливими варіантами:

- 1) управління розвитком персоналу «власними силами» (з використанням власних спеціалістів у цій сфері або ж через створення корпоративного навчального центру);
- 2) використання послуг консалтингових або ж аутсорсингових компаній.

Вибір одного із запропонованих варіантів є дуже важливим, тому що є визначальним чинником ефективної роботи як окремих працівників, так і підприємства загалом. На прийняття остаточного рішення значний вплив здійснюють, на наш погляд такі чинники:

- бажання знизити витрати фінансових ресурсів;

- прагнення забезпечити високий рівень результативності та узгодженості з іншими процесами, що відбуваються на підприємстві;
- прагнення забезпечити високий рівень контролю за процесами розвитку персоналу;
- можливість керівництва розвитком працівників та спрямування такої діяльності у необхідному підприємству напрямі.

Додатковими чинниками є сфера та предмет діяльності зовнішнього спеціаліста з управління розвитком персоналу, межі його придатності та корисності в тій чи іншій ситуації, особисте ставлення до тієї організації, для якої консультант чи тренер виконує роботу та багато інших параметрів.

Варто зауважити, що на сьогодні існує тенденція передачі широкого кола регулярних функцій та проектних робіт стороннім консалтинговим або ж аутсорсинговим організаціям. Для глибшого розуміння специфіки їх роботи, перш за все, варто визначити сутність даних понять.

Отже, під консалтингом розуміють діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям, (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розробки бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо [59, с. 824]. Консалтингові послуги надаються зовнішнім консультантом і спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. У сфері розвитку персоналу зовнішній консалтинг передбачає надання допомоги у створенні ефективної системи залучення, управління й утримання персоналу, що дозволяє перетворити кадровий ресурс у стратегічну перевагу підприємства чи організації.

На основі аналізу наукової літератури та реальної практики ми виділили кілька основних видів консалтингових компаній, а саме:

Консультанти за окремими напрямками менеджменту, що спеціалізуються на окремих аспектах роботи підприємства-клієнта. Вони вирізняються фундаментальністю знань, а тому їх послуги найчастіше використовуються за умови виникнення проблем на певній конкретній ділянці роботи.

Предметні експерти – вирізняються вузькою спеціалізацією. Послугами таких спеціалістів варто скористатися за умов необхідності проведення вузькоспеціалізованого тренінгу або семінару для окремого сегмента працівників стосовно застосування найновіших методик і технологій у сфері їх діяльності.

Галузеві спеціалісти – експерти з функціонування конкретної галузі загалом.

Послуги стратегічних консультантів необхідні для напрацювання нових концепцій та реалізації радикальних змін і стратегічних кроків на ринку. Спеціалісти консалтингових компаній такого типу переважно вирізняються критичним мисленням, а також володіють умінням прослідкувати та встановити логічні причинно-наслідкові взаємозв'язки.

Консалтингові компанії можуть бути й універсальними, поєднуючи в собі усі вищезгадані різновиди або ж окремі з них.

Консалтингові організації, що безпосередньо займаються проблемами управління та розвитку персоналу, відрізняються спектром пропонованих ними послуг, серед яких: проведення навчальних заходів (тренінгів, семінарів тощо), діагностичне обстеження персоналу компанії щодо виявлення певних проблем чи причин неефективної роботи, аутсорсинг окремих процесів управління персоналом тощо.

Продуктом консультування є консалтингова послуга, яка здебільшого в літературі визначається як інтелектуальний продукт, інтелектуальний потенціал консультантів. Однак інтелектуальний потенціал (здібності,

знання, досвід консультантів) потрібно розглядати як ресурсний чинник продукування консалтингових послуг. Фактично застосування інтелектуального ресурсу приводить до вироблення певних рекомендацій, пропозицій, висновків, аналітичних розробок тощо, які можуть бути прийняті замовником і покладені в основу відповідних змін на підприємстві. Під консалтинговою послугою, на наш погляд, потрібно розуміти інтелектуальний продукт, що є об'єктом купівлі-продажу у вигляді певних дій і вигод з метою вирішення проблем і задоволення потреб клієнта-організації, який утворюється у процесі співпраці консультанта і замовника.

Розглянемо більш детально окремі переваги та недоліки використання внутрішніх і зовнішніх спеціалістів у сфері розвитку працівників в контексті можливості побудови ефективної системи управління персоналом підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Переваги і недоліки використання послуг зовнішніх консультантів та внутрішніх спеціалістів з управління розвитком персоналу підприємства

	<i><b>Зовнішні консультанти</b></i>	<i><b>Внутрішні консультанти</b></i>
<i><b>Переваги</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ незалежність;</li> <li>✓ об'єктивність;</li> <li>✓ новизна рекомендацій;</li> <li>✓ використання минулого досвіду;</li> <li>✓ наявність фахівців з усіх напрямів управління персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ доступність інформації;</li> <li>✓ лояльність до власного підприємства;</li> <li>✓ відсутність недовіри персоналу;</li> <li>✓ знання специфіки роботи підприємства та внутрішніх проблем</li> </ul>
<i><b>Недоліки</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ значні витрати часу на вивчення усіх аспектів діяльності підприємства для вирішення окремої проблеми;</li> <li>✓ можливість несприйняття та опору з боку персоналу;</li> <li>✓ наявність ризиків, пов'язаних із вибором консалтингової компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ вплив міжособистісних стосунків на об'єктивність прийняття рішень;</li> <li>✓ відсутність досвіду вирішення аналогічних проблем в інших компаніях</li> </ul>

Найвагомішою перевагою використання послуг зовнішніх спеціалістів у сфері управління розвитком персоналу є, перш за все, економія фінансових ресурсів, що забезпечується за рахунок високої професійної компетенції аутсорсингових і консалтингових компаній. Додатковими чинниками, що сприяють скороченню витрат підприємства при використанні послуг зовнішніх спеціалістів є дія ефекту масштабу (представники консалтингової компанії переважно працюють над кількома проектами одночасно, що дозволяє економити ресурси). Також, завдяки ефекту масштабу консалтингова компанія може розмістити свої основні потужності у регіонах з дешевшою робочою силою. Втім, для окремих підприємств створення географічно віддаленого центру кадрового адміністрування є економічно не вигідним.

Вузька спеціалізація зовнішніх спеціалістів забезпечує чіткість і відлагодженість усіх бізнес-процесів, що також суттєво скорочує ресурсомісткість окремих проектів розвитку персоналу.

Безумовною перевагою залучення спеціалізованої консалтингової компанії є різнобічний досвід роботи її тренерів і консультантів у різноманітних організаціях та ситуаціях. Позитивним моментом є можливість консультанта оперативно скористатися досвідом та напрацюваннями будь-якого спеціаліста своєї компанії. Це пов'язано з тим, що спеціалізовані консалтингові організації займаються процесами управління персоналом професійно, а в їх штаті переважно спеціалісти високого рівня з рідкісними або ж унікальними навичками. Разом з тим, пошук такого професіонала окремим підприємством може зайняти кілька місяців, що однозначно призведе до негативних наслідків (додаткових витрат часу, зусиль і грошових коштів).

Перевагою використання послуг сторонніх консультантів також є і наявність у них типових, детально пророблених рішень, для прикладу, програм та сценаріїв тренінгів, технологій управління тощо. Якщо напрацювання консалтингової компанії можуть бути застосовані до ситуації

конкретного підприємства-замовника, то їх використання дозволить знизити загальний час виконання проекту, а також затрати на його реалізацію. З іншого боку, наявність типових програм може обмежувати зовнішніх спеціалістів у виборі засобів діяльності. Більшість тренінгових компаній намагаються максимально адаптувати навчальні програми до потреб своїх замовників, проте це не завжди вдається, позаяк детальна кастомізація вимагає великої кількості фінансових ресурсів.

Зовнішні спеціалісти мають можливість оперативно узгоджувати рішення з безпосереднім керівником підприємства, швидше та у повному обсязі отримувати необхідну для аналізу інформацію та звітність (запит транслюється безпосередньо через керівника – здійснюється активна постійна комунікація між сторонами). Також, зважаючи на свою позицію відносно підприємства-замовника, запрошені консультанти мають більший вплив на прийняття рішень, аніж внутрішні спеціалісти з управління персоналом. Це пов'язано з тим, що зовнішні консультанти нічим не обмежені у своїх діях і рішеннях та не підлягають впливу внутрішніх стосунків на підприємстві. Обмежувальним чинником є питання довіри між замовником та виконавцем (корпоративні політики окремих підприємств забороняють аутсорсинг чи консалтинг, в межах якого постачальник таких послуг отримує доступ до конфіденційної інформації).

Також, сторонньому спеціалістові простіше об'єктивно оцінювати ситуацію, що склалася на підприємстві, із врахуванням лише дійсно значущих з точки зору кінцевого результату чинників.

Проте, окрім відчутних переваг використання послуг зовнішніх спеціалістів з управління розвитком персоналу, існують певні недоліки.

Консалтингові компанії, співпрацюючи із підприємством-замовником, як правило, орієнтовані на отримання позитивної суб'єктивної оцінки своєї роботи представниками замовника безпосередньо після її виконання, що не завжди приводить до отримання реальних результатів у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Це пов'язано з тим, що зовнішній консультант



відповідальний за реалізацію певної ділянки роботи в обмеженій сфері та у обмежений проміжок часу. Для прикладу, тренінгова компанія, запрошена для реалізації окремого заходу з розвитку персоналу, не може гарантувати будь-яких позитивних змін в діяльності підприємства після закінчення проекту (для цього необхідна постійна кваліфікована підтримка та контроль на усіх рівнях організації).

Сам процес формування замовлення та контролю за його виконанням потребує достатньо високої кваліфікації та знань у предметній сфері представниками замовника консалтингових послуг. У разі, якщо замовник не знає, чого він конкретно хоче і як саме він буде це використовувати, у консалтингової компанії мізерні шанси розробити та реалізувати ефективний проект.

Недоліком використання послуг зовнішніх консультантів може бути і те, що зовнішні спеціалісти з управління розвитком персоналу зазвичай є теоретиками, тобто ніколи не працювали за конкретною спеціальністю, якій вони навчають інших. У такого консультанта можуть викликати труднощі специфічні питання, важливі для спеціалістів-практиків предметної сфери. Як наслідок, отримуючи теоретичні знання та відомості від консультанта, працівники не завжди знають, як саме застосувати їх на робочому місці. Досвідчений спеціаліст з управління розвитком персоналу повинен уміти побудувати роботу учасників навчальних заходів таким чином, щоб вони самі могли знайти власні приховані резерви та виявити оптимальні шляхи підвищення продуктивності своєї праці.

Для того, щоб не помилитися у виборі консалтингової компанії, необхідно попередньо чітко зазначити вимоги, яким повинен відповідати запрошений спеціаліст (як професійні, так й особистісні), а також визначити критерії відбору та оцінити усіх кандидатів згідно із сформульованими критеріями. Можливо також змодельовати «ідеальний профіль» необхідного спеціаліста з управління розвитком персоналу та порівнювати з ним профілі кандидатів. Основними критеріями відбору є професіоналізм, прагнення до

розвитку, лояльність до працедавця, готовність поділяти корпоративні цінності тощо. Консалтингова компанія повинна бути орієнтованою на результат, тому що заходи з розвитку персоналу реалізуються не задля самого процесу, а для досягнення співробітниками певних показників їх діяльності (як кількісних, так і якісних). Спрямовані на результат консалтингові компанії пропонують програми, що передбачають не лише заходи з розвитку працівників, а й подальший супровід для засвоєння здобутих знань і набутих під час навчання навиків.

Варто також зауважити, що існує два основних варіанти використання послуг консалтингової компанії, а саме:

- 1) організація навчальних заходів на базі підприємства зовнішніми спеціалістами;
- 2) направлення цільової групи персоналу на зовнішній відкритий семінар або тренінг.

На нашу думку, більш привабливим є перший із варіантів, тому що має деякі переваги:

- сприяє згуртуванню трудового колективу, а також індивідуалізації та адаптації розвиваючих заходів до потреб конкретного підприємства;
- забезпечує можливість повного контролю з боку підприємства-замовника за процесами розвитку персоналу.

Крім того, відкриті тренінги дають можливість забезпечити варіативність здобутих учасниками знань. Спрямовування співробітників на різноманітні навчальні заходи дає можливість у майбутньому використовувати різні підходи до вирішення одних і тих же проблем, що, на нашу думку, приведе до генерації широкого спектра ефективних рішень. Коли ж підприємство запрошує одного зовнішнього спеціаліста, воно, тим самим, створює єдине смислове поле для всіх учасників заходів із розвитку персоналу.

Більше того, зовнішні тренінги створюють можливість обміну знаннями та інформацією між учасниками навчання, які є представниками різних підприємств та організацій.

Як уже згадувалося вище, альтернативою використання послуг консалтингових компаній є пошук і залучення штатних спеціалістів з метою впровадження та підтримки ефективної системи управління розвитком персоналу. Покладання функцій розвитку персоналу на власного працівника має ряд переваг, а саме:

- досконале знання ним специфіки роботи підприємства;
- лояльність до власного підприємства.

Власний спеціаліст несе більшу відповідальність та має можливість постійно підтримувати досягнуті позитивні зміни. Він є членом організації, який тісно задіяний до внутріфірмових взаємовідносин. З одного боку, завдяки цьому він отримує значно ширше уявлення про повсякденну роботу підприємства, про вплив окремих внутрішніх чинників на його діяльність; проінформований щодо особливостей корпоративної культури та стосунків між працівниками, фактично діючої політики стосовно тих чи інших питань тощо. З іншого боку, штатний спеціаліст з управління розвитком персоналу змушений підкорятися наявним в організації правилам, які набагато складніше змінити, перебуваючи всередині підприємства та будучи його частиною.

Існує думка, що штатний бізнес-тренер або ж консультант обходиться підприємству дешевше, аніж замовлення послуг у спеціалізованій консалтинговій компанії. Реальні ж витрати на утримання власного спеціаліста переважно виявляються значно вищими, тому що крім прямих витрат (заробітна плата, відрахування до фондів соціального страхування тощо) існують досить відчутні витрати на створення інфраструктури для роботи такого співробітника. Значних додаткових затрат потребує і матеріально-технічне забезпечення його діяльності.

Негативним моментом у використанні послуг штатного спеціаліста з управління персоналом є те, що він не може власними силами забезпечити розвиток усіх категорій працівників за всіма актуальними напрямками. Так чи інакше, виникне потреба у додатковому залученні сторонніх консультантів.

Недоліком також є те, що внутрішній спеціаліст з управління персоналом знаходиться на певному конкретному рівні ієрархії, з усіма впливаючими з цього логічними наслідками та обмеженнями. Якщо сторонній консультант переважно з'ясовує усі завдання та способи їх вирішення безпосередньо із керівником компанії, то штатний спеціаліст є підлеглим в рамках структури організації, а тому усі його дії проходять додаткову фільтрацію. Також внутрішньому спеціалістові з управління розвитком персоналу буде набагато важче зважитися на будь-які кардинальні дії чи інновації, тому що їх наслідки, що призведуть до зміни організаційного середовища, будуть стосуватися і його особисто. Досвідчений спеціаліст розуміє той факт, що впровадження певних корисних нововведень у роботу організації, хоча і позитивно позначиться на її ефективності, проте особисто для нього, призведе до значного збільшення робочого навантаження.

Штатний консультант з персоналу лише в окремих випадках зможе займатися підготовкою керівників середньої та вищої ланок, зважаючи на те, що його становище в організаційній ієрархії є переважно нижчим. Це створює психологічний дискомфорт і заважає адекватному сприйняттю особами, які навчаються, такого тренера та консультанта. Як правило, менеджери вищих ланок орієнтовані на владу, вплив, кар'єру і тому, необхідність сприймати у ролі наставника нижчу за положенням особу, їх просто не може влаштовувати.

Організовуючи окремі заходи з розвитку персоналу, штатний спеціаліст може надто сильно прив'язуватися до типових ситуацій, притаманних конкретному підприємству, не мати достатньо широкого світогляду та досвіду для того, щоб навчити працівників новим і

нестандартним способам діяльності. Отже, під час навчання разом із своїми знаннями та навичками він буде передавати і свої обмеження.

Варто звернути увагу і на той факт, що штатному менеджеру з управління розвитком персоналу доволі часто доводиться підтверджувати свою необхідність і корисність шляхом реалізації не завжди потрібних заходів (так звана імітація активності), що призводить до перевитрат фінансових ресурсів.

У зв'язку з цим, можна констатувати, що і зовнішні, і внутрішні спеціалісти з управління розвитком персоналу мають свої переваги та недоліки. Тому, здійснюючи остаточний вибір, перш за все, необхідно з'ясувати, яку мету ставить перед собою підприємство.

На нашу думку, залучення зовнішніх спеціалістів доцільно у випадку, коли:

- необхідно реалізувати короткострокове та довгострокове навчання керівників вищої та середньої ланок, а також здійснити оцінку їх діяльності;
- існує необхідність організаційної діагностики, результати якої можуть суттєво вплинути на ключові засади роботи підприємства та привести до кардинальних змін (корекція стратегії підприємства, стратегії розвитку персоналу, зміни організаційної структури тощо) – задля уникнення суб'єктивізму та свідомого викривлення результатів;
- є потреба реалізації короткострокових несистемних тренінгових програм чи семінарів для різних категорій персоналу на різну тематику.

Наймати власного спеціаліста доцільно у випадку розробки, організації та підтримки системи безперервного розвитку персоналу, атестації та оцінки рядових працівників і керівників нижчої ланки, тобто для реалізації таких завдань, де аспекти системності та безперервності важливіші, аніж ті, що пов'язані із невизначеністю та кардинальними організаційними змінами.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки результативності управління розвитком персоналу організації

Як відомо, приватні підприємства працюють в умовах самофінансування, а отже, прагнуть до прийняття таких рішень, яким властива позитивна результативність, що в свою чергу, вимагає кількісної її оцінки. Узагальненим показником, який характеризує успішність будь-якого виду діяльності, є ефективність.

Ефективність як загальне поняття означає одержання максимуму можливих благ від наявних ресурсів. Згідно з трактуванням в економічній енциклопедії, ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [59, с. 508].

$$E = \frac{\text{Ефект}}{\text{Витрати}} \text{ (частки)}, \quad (1.1)$$

де  $E$  – економічна ефективність (частки); *Ефект* – прибуток або економія від впровадження певного заходу, гр. од.; *Витрати* – витрати, пов'язані із здійсненням певного заходу, що забезпечив отримання прибутку чи економії, гр. од.

Отже, ефективність підприємства в загальному вигляді виражається у його здатності виготовляти та реалізовувати найбільший обсяг продукції (послуг) належної якості з мінімальними витратами.

Принцип економічної доцільності та вигоди має діяти і у сфері управління підприємством, зокрема в менеджменті персоналу. У складних умовах кризи проблеми підвищення ефективності управління розвитком персоналу набувають особливої актуальності. Від того, наскільки підприємству вдасться зберегти повноцінну роботу з персоналом і при цьому отримати від використання людських ресурсів максимальну віддачу, залежить стійкість компанії та її здатність конкурувати в майбутньому. Проте, перш ніж перейти до проблем оцінювання ефективності управління

розвитком працівників, варто з'ясувати економічну суть ефективності менеджменту персоналу та окреслити чинники і критерії, що впливають на неї.

На думку В.М. Данюка, В.М. Петюха та С.О. Цимбалюка ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати трієстий ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників [92, с. 380]. Згідно з цим підходом ефективність управління персоналом охоплює три взаємопов'язані складові такі, як: економічна, соціальна та організаційна ефективність.

Такої ж думки дотримується Н. Гавкалова, зазначаючи, що:

1) економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління;

2) організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо;

3) соціальна ефективність відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату у колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інститутів тощо[31 , с. 33-34].

Крім того, Н. Гавкалова окремо виділяє управлінську ефективність, яка відображає вплив менеджменту на досягнення мети, запланованих результатів, своєчасність прийняття рішень, достовірність прогнозів, раціональність інформаційних потоків, результативність мотиваційного механізму, подолання відчуження працівників від інноваційної діяльності та її наслідків [31, с. 34].

Визначення ефективності не може бути повним без розкриття змісту продуктивності діяльності, яка є однією з основних складових ефективності менеджменту персоналу. Різні наукові школи економічної теорії довели, що діяльність, яка містить елементи новизни, творчого підходу, креативності є значно ефективнішою, аніж одноманітна діяльність виконавців за чітко розробленою технологією. Вперше ознаку продуктивної праці встановив засновник фізіократичної теорії суспільного виробництва Ф. Кене. Він стверджував, що продуктивною є праця, яка створює «чистий продукт» [67, с.244]. Інший визначний теоретик А. Сміт вбачав джерело збільшення багатства у суспільно корисній праці, яка спрямована на виробництво матеріальних благ [124]. Але те, що теоретики розуміли під продуктивністю праці, не має адекватного кількісного виразу, оскільки продуктивність праці вимірювалася кількістю продукції, створеної за одиницю часу, а не ступенем участі у виробництві додаткового продукту.

На нашу думку, ефективність роботи персоналу та управління його розвитком правомірно розглядати як частину загальної ефективності суспільного виробництва.

На ефективність управління розвитком персоналу впливають різноманітні чинники, які ми пропонуємо класифікувати за такими критеріями: джерелом походження, рівнем впливу, змістом, формою впливу, тривалістю впливу та ступенем формалізації (рис. 1.3).





**Рис. 1.3.** Класифікація чинників ефективності управління розвитком персоналу [складено автором].

Як видно з рисунку 1.3, за ознакою змісту, нами виділено п'ять груп чинників, а саме: 1) *організаційні*, до яких належать структура апарату управління, чіткість функціонального розподілу праці, правильність підбору кадрів, трудова дисципліна тощо; 2) *економічні*, що охоплюють систему матеріального заохочення та матеріальної відповідальності працівників і т. ін.; 3) *технічні*, серед яких – технічний рівень виробництва, фондоозброєність праці, ступінь використання техніки, технічна культура менеджерів тощо; 4) *фізіологічні* – санітарно-гігієнічні умови праці та ін.; 5) *соціально-психологічні* – міжособистісні стосунки в колективі, авторитет керівників, система моральних мотивів тощо.

З точки зору рівня впливу на ефективність управління розвитком персоналу підприємства виділяють зовнішні та внутрішні чинники. До зовнішніх належать такі: глобалізаційні процеси; прискорення темпів

науково-технічного прогресу; рівень розвитку конкуренції; інформатизація суспільства; ступінь державного регулювання ринку праці; безперервні зміни політико-правового, економічного, соціального та техногенного середовища; очікування споживачів; рівень розвитку ринку консалтингових послуг тощо.

Серед внутрішніх чинників розвитку персоналу варто виділити цілісність системи управління розвитком персоналу, ступінь зв'язку системи управління персоналом із стратегічними завданнями підприємства, відповідність системи управління персоналом до зовнішнього середовища і корпоративної культури та ін.

За формою впливу розрізняють чинники прямого впливу, що безпосередньо впливають на ефективність управлінської праці та непрямого, що здійснюють опосередкований вплив на діяльність підприємства. До першої групи чинників (прямих) належать організація особистої роботи менеджерів, їх кваліфікація, правильність підбору та розстановки персоналу в апараті управління тощо. До другої групи чинників (непрямих) належать динаміка формальних та неформальних груп, стиль управління тощо.

За тривалістю впливу можна виділити чинники короткочасного та тривалого впливу. Варто зауважити, що більшість чинників здійснюють тривалий вплив на ефективність управління розвитком персоналу, проте є і короткострокові (для прикладу, порушення трудової дисципліни).

За ступенем формалізації чинники ефективності управління розвитком персоналу можуть бути поділені на кількісно вимірювані та невимірювані. Кількісно виміряти можна, наприклад, інтенсивність інформаційних потоків, рівень механізації управлінської праці та ін. У той же час, такі чинники, як психологічний клімат в організації, задоволеність працею, рівень розвитку корпоративної культури не піддаються кількісному вимірюванню, а отже, не можуть бути формалізовані.

За джерелом походження розрізняють чинники, що не залежать від тих чи інших дій управлінського персоналу (об'єктивні) та ті, що породжені діяльністю суб'єктів та об'єктів управління розвитком працівників

підприємства (суб'єктивні). Більшість об'єктивних чинників є зовнішніми, тобто не піддаються впливу з боку організації, проте вимагають їхнього врахування у процесі прийняття будь-яких управлінських рішень.

З метою з'ясування ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства необхідно розробити методику її оцінювання, що дасть можливість з'ясувати дійсну ситуацію у сфері управління працівниками, виявити слабкі місця та надати рекомендації щодо її вдосконалення.

Оцінка ефективності управління розвитком працівників повинна здійснюватися протягом усіх фаз управлінської діяльності. Вона тісно взаємопов'язана з іншими етапами процесу менеджменту і своїми результатами здатна спонукати керівників вносити необхідні корективи у їх поточну діяльність. При цьому оцінка ефективності забезпечує функціонування на підприємстві системи безперервного зворотного зв'язку.

Оцінка ефективності управління розвитком персоналу може бути потужним важелем зростання ефективності усього управлінського процесу. Для цього необхідно з'ясувати, яким чином вона повинна здійснюватися та у якому співвідношенні повинна перебувати з іншими етапами управлінського циклу. Проте, перед тим як перейти до з'ясування практичних аспектів оцінювання управління розвитком персоналу, необхідно розглянути теоретичні основи цього процесу.

Питанням сутності та теоретичним засадам оцінки ефективності управління персоналом підприємства, присвячено ряд праць як українських так і зарубіжних вчених.

Так, на думку російських науковців Дж. М. Іванцевича та А.А. Лобанова оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат та вигод, пов'язаних з проектами управління персоналом, що здійснюється з метою зіставлення їх результатів з аналогічними показниками базового періоду,

показниками конкурентів і стратегічними завданнями підприємства [63, с. 274].

Разом з тим, український дослідник людського капіталу Н.Гавкалова зазначає, що ефективність управління розвитком персоналу можна оцінити за допомогою показників, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку [31, с. 34].

Загалом, у процесі аналізу літератури наукового та прикладного характеру ми з'ясували, що на сьогодні немає єдиного підходу до проблем вимірювання ефективності роботи персоналу та управління ним. Проте більшість дослідників дотримуються думки, що для з'ясування ефективності системи управління розвитком працівників, перш за все, необхідно виділити критерії, що дозволять здійснити таку оцінку.

Під критерієм ефективності варто розуміти конкретний показник, що виражає головну міру бажаного результату, яка враховується при розгляді варіантів рішення. Тобто, можна стверджувати, що критерій ефективності управління визначається оптимальністю функціонування об'єкта управлінського впливу та характеризує якість праці в управлінській системі.

Беручи до уваги вищезазначене, критерії ефективності управління розвитком персоналу підприємства можна розглядати з точки зору його об'єкта та суб'єкта.

З погляду об'єкта управління, загальним критерієм ефективності виступають економічні результати діяльності керованої підсистеми, тобто досягнення підприємством поставленої мети за умови мінімізації витрат. До групи локальних (часткових) критеріїв належать: мінімізація витрат живої праці, мінімізація витрат матеріальних і фінансових ресурсів, високий рівень технічної оснащеності підприємства, висока якість наданих послуг тощо.

З погляду функціонування суб'єкта управління критеріями ефективності можуть виступати:

- здатність приймати оптимальні рішення у найкоротший термін;

- оперативність доведення рішень до виконавців;
- швидкість збирання необхідної інформації для ухвалення управлінських рішень;
- забезпечення чіткого виконання рішень;
- комплексний контроль за виконанням рішень та ін.

Названі критерії лежать в основі поданих нижче концепцій оцінювання ефективності управління розвитком персоналу.

Аналізуючи наукові концепції, Н. Гавкалова виділяє три методичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту. Згідно з першим – персонал підприємства розглядається як сукупний суспільний працівник, що безпосередньо впливає на виробництво, а тому саме кінцеві результати виробництва повинні слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу [31, с. 36].

Прихильники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники мають віддзеркалювати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. Зважаючи на це, показниками оцінки виробничого та управлінського персоналу повинні бути: продуктивність праці та темпи її зростання; частка заробітної плати у собівартості продукції; втрати робочого часу; частка бракованої продукції у загальному її обсязі; фондоозброєність праці; трудомісткість продукції; коефіцієнт складності робіт; рівень виробничого травматизму та ін.

Третій підхід базується на точці зору, згідно з якою ефективність роботи персоналу, перш за все, визначається організацією його діяльності, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто залежить від форм і методів роботи з персоналом. Прихильники цього підходу серед критеріальних показників виділяють: плинність персоналу; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової дисципліни; професійно-кваліфікаційну структуру персоналу тощо.

Російський вчений Б.Є. Татулов виділяє дві основні концепції, покладені в основу оцінювання ефективності управління персоналом [134,с.321]. Згідно з першою – ефективність управління працівниками підприємства оцінюється, враховуючи органічну єдність управління та виробництва. У зв'язку з цим, особистий вклад управління персоналом у ефективність виробництва не визначається.

На відміну від попередньої у другій концепції увага акцентується на визначенні вкладу процесів управління персоналом в ефективність діяльності підприємства. Разом з тим, варто зауважити, що кількісна оцінка такого вкладу на практиці є досить складним завданням, тому що на сьогодні не існує відповідних звітних показників, які б відображали таку інформацію. Проте, на нашу думку, доцільно оцінювати не стільки внесок управління розвитком персоналу в ефективність виробництва, скільки його якісний вплив на таку ефективність. Розглянута методика не потребує використання єдиного інтегрального показника, а базується на сукупності показників, що відображають ефективність окремих систем чи підсистем управління розвитком персоналу – професійного навчання, адаптації, кар'єрного просування тощо.

Проблеми оцінювання ефективності управління персоналом також висвітлені у працях С.В Шекшні, який пропонує такі методики:

- оцінка досягнення мети;
- оцінка мотивації;
- метод оцінки компетенцій;
- вивчення статистичних показників, що характеризують людські ресурси підприємства;
- оцінка витрат. [156, с. 296]

Науковці В.М Данюк, В.М Петюх та С.О Цимбалюк з-поміж чисельних можливих показників ефективності менеджменту персоналу виділяють два основних, які, на їх думку, мають найбільшу інформаційну

цінність. Серед них – показник загальної продуктивності організації ( $\Pi$ ) і показник продуктивності праці ( $\Pi_{пр}$ ) [92, с. 379].

$$\Pi = \frac{Д}{В}, \text{ гр. од.} \quad (1.2)$$

де:  $Д$  – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг, гр. од.;

$В$  – сукупні витрати на виробництво, гр. од.

$$\Pi_{пр} = \frac{О}{Ч_{со}}, \text{ грн./чол.} \quad (1.3)$$

де:  $О$  – обсяг виробленої продукції;  $Ч_{со}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

На думку зазначених науковців, заслуговує на увагу також оцінка ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріаломісткості, енергоємності продукції тощо. Враховуючи, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, то одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів ( $\Pi_{тр}$ ):

$$\Pi_{тр} = \frac{Д}{В_{п}}, \text{ гр. од.} \quad (1.4)$$

де:  $В_{п}$  – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Український дослідник теорії людського капіталу О.А. Грішнова пропонує розглядати будь-який захід з розвитку персоналу як окремий інвестиційний проект, ефективність якого можна оцінити, використовуючи метод економічного аналізу «затрати-вигоди» [44, с. 16].

Згідно з цим методом, оцінка ефективності управління розвитком персоналу здійснюється у три етапи:

1. Ідентифікація та вартісна оцінка результатів від заходів з розвитку персоналу із врахуванням фактора часу.

2. Ідентифікація та вартісна оцінка витрат на управління розвитком персоналу із врахуванням фактора часу.

### 3. Порівняння величини вигод з величиною затрат.

Найбільш поширеним показником оцінки ефективності інвестиційних проектів, що базується на основі методу «витрати-вигоди» є показник чистої дисконтованої (теперішньої) вартості (NPV).

У нашому випадку, цей показник відображає нагромаджений дисконтований ефект від заходів з розвитку персоналу за розрахунковий період [44, с. 17]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1+r)^t}, \quad (1.5)$$

де  $COF_t$  – вихідні грошові потоки (витрати на управління розвитком персоналу), гр. од.;  $CIF_t$  – вхідні грошові потоки (ефект від реалізованих заходів з розвитку персоналу), гр. од.;  $r$  – ставка дисконтування.

Показник чистої теперішньої вартості характеризує перевищення сумарних грошових надходжень над сумарними грошовими витратами, що генеруються заходами з розвитку персоналу. Оскільки грошові потоки розподілені у часі, то вони зводяться до теперішнього моменту шляхом дисконтування за ставкою  $r$ . Ефективним можна вважати проект, для якого чиста теперішня вартість (NPV) буде додатною. Тобто, якщо  $NPV > 0$ , процес управління конкретним проектом розвитку персоналу буде вважатися ефективним. При порівнянні альтернативних проектів перевага повинна надаватися тому з них, для якого показник чистої поданої вартості буде більшим.

Усе це свідчить, що існує багато показників, що дають можливість кількісно оцінити результативність управління процесами розвитку персоналу підприємства. Проте варто пам'ятати, що реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена лише через зіставлення ступеню реалізації завдань із затраченими на це ресурсами. Тому, досліджуючи методи оцінки ефективності управління розвитком персоналу



варто зупинитися на з'ясуванні сутності та структури витрат та результатів такої діяльності.

Задля досягнення ефективності управління розвитком працівників підприємства, перш за все, необхідно забезпечити чітку конкретизацію, облік та аналіз усіх витрат, пов'язаних із функціонуванням персоналу.

Витрати, пов'язані з формуванням та використанням персоналу є дуже різноманітними, проте, зважаючи на об'єкт нашого дослідження, зупинимося на тій їх частині, що спрямовується на розвиток працівників.

Витрати на управління розвитком персоналу можна класифікувати за низкою ознак:

- *за цільовим призначенням*: витрати на організацію навчання працівників, їх атестацію, кваліфікаційно-професійне просування, посилення мотивації до праці та ін.;

- *за джерелами фінансування*: ті, що здійснюються за рахунок держави, фондів суспільних і громадських організацій, грошових фондів підприємства та коштів працівників;

- *за часом відшкодування*: поточні витрати та довгострокові.

Особливо вагоме значення для підприємства має вибір джерела фінансування управління розвитком персоналу. Так, включення витрат на управління персоналом до собівартості гарантує їх повернення після реалізації продукції. Однак, згідно з постановою КМУ № 1461 підприємство може включати до валових витрат виробництва та обігу лише незначну частину витрат на розвиток персоналу, а саме – до 2% фонду оплати праці [112]. У свою чергу, фінансування розвитку персоналу за рахунок прибутку, особливо на даний час, є дуже проблематичним, позаяк призводить до скорочення коштів на відтворення виробничого процесу у наступних періодах. Тобто, спрямовуючи частину прибутку на заходи з розвитку персоналу для досягнення в майбутньому приросту доходу, підприємство зазвичай змушене скорочувати витрати на оплату праці у поточному періоді.

В умовах кризи, коли рівень заробітної плати перебуває на межі мінімальної, це є практично недопустимим, що змушує українських суб'єктів господарювання шукати альтернативні джерела фінансування процесів розвитку персоналу.

Управління розвитком персоналу також пов'язане із витратами на утримання кадрової служби та реалізацію нею управлінських функцій. До них варто зарахувати витрати на оплату праці управлінського персоналу та матеріальні і експлуатаційні витрати на утримання кадрової служби. В свою чергу, за визначенням Міжнародної Організації Праці, витрати на оплату праці працівників управління можна поділити на прямі та непрямі. До прямих витрат належить заробітна плата, надбавки, доплати, премії, пільги, послуги, допомога у грошовій та натуральній формах, інші регулярні виплати тощо. До непрямих – витрати підприємства на оплату житла управлінського персоналу, його соціальне забезпечення, професійне навчання та ін.

Варто зауважити, що здійснення аналітичних розрахунків витрат на управління розвитком персоналу підприємства в умовах наявної системи обліку є досить трудомістким процесом. Це пов'язано з тим, що форми бухгалтерської звітності не містять узагальнених показників витрат на управління людськими ресурсами підприємства, що зумовлює необхідність обробки документів первинного обліку.

Окрім витрат, при оцінці ефективності управління розвитком персоналу, використовуються показники ефекту від такої діяльності.

Під економічним ефектом управління розвитком персоналу будемо розуміти усі отримані як кількісні, так і якісні корисні результати. Зокрема, ефект може виявлятися через:

- збільшення обсягів виробництва;
- приріст загального обсягу продажів;
- приріст прибутку;

- скорочення часу проходження технологічних процесів і бізнес процедур;
- зростання продуктивності праці працівників;
- зростання міри задоволення клієнтів;
- підвищення рівня трудової мотивації персоналу;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу тощо.

Усі вищеперелічені позитивні результати управління розвитком персоналу можна розмежувати на кінцеві та проміжні. Так, кінцевим результатом може бути зростання обсягів виробленої продукції або ж зростання доходу та прибутку підприємства. Як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації працівників, зростання продуктивності їх праці, підвищення рівня трудової мотивації персоналу тощо.

Підсумковий кінцевий ефект управління розвитком персоналу можна обчислити кількома способами:

- 1) як узагальнену величину усіх кінцевих позитивних результатів;
- 2) як суму часткових ефектів від реалізованих заходів з розвитку персоналу.

Користуючись першим із зазначених методів, варто враховувати, що на величину загальних показників діяльності підприємства впливають не лише людські ресурси, мобілізовані через систему управління персоналом, а й техніко-технічні та організаційні чинники. Тому, хоча узагальнюючі показники і дозволяють визначити наявність або відсутність ефекту, висновок щодо ефективності саме управління розвитком персоналу може бути спірним.

Підсумування загального результату з часткових показників, на нашу думку, є більш доцільним, позаяк дозволяє виявити, які саме напрями роботи з персоналом привели до позитивних результатів. Зрозуміло, що загальна

сума не буде ідентичною із отриманим за допомогою першого методу показником загального ефекту, через відмінності у методології розрахунків, через взаємне погашення позитивних і негативних результатів тощо. Крім того, кількість складових загального ефекту може бути різною, зважаючи на те, які саме із заходів розвитку персоналу були враховані.

Труднощі у розрахунках загального результату зумовлені також тим, що ефект від різних видів витрат виражається як кількісними, так і якісними показниками, які досить важко привести до спільного знаменника.

При оцінюванні результатів управління розвитком персоналу, варто враховувати також те, що деякі заходи розповсюджуються на весь трудовий колектив, а інші – лише на певну групу працівників. Тому, для аналізу ефективності управління розвитком працівників підприємства необхідно, перш за все, врахувати ефект отриманий від конкретного заходу, реалізованого для групи працівників. Далі, групові ефекти, зумовлені спільними заходами, підсумовуються із результатами від інших заходів розвитку персоналу. У подальшому, розрахунки здійснюються з використання середніх показників, за рахунок чого, висновки набувають загального характеру, дозволяючи отримати «вектор» спрямування заходів з управління розвитком персоналу.

За умови, коли управління розвитку персоналом здійснюється із використанням консалтингових послуг, визначення ефективності даного процесу має певні особливості. Перш за все, варто враховувати, що консультаційна діяльність, як процес, складається з певних логічних послідовних етапів, на кожному з яких необхідно відслідковувати як результат так і результативність.

Головна складність у визначенні ефекту від консультування полягає в тому, що будь-яке підприємство є відкритою системою, а тому, паралельно із впливом консалтингу, на кінцеві результати діяльності впливають і інші чинники, що не пов'язані з консультуванням (зміни цін, структурні зсуви, нові капітальні вкладення тощо). Тому, важко розмежувати внески

консультанта та працівників підприємства, а отже – оцінити ефективність використання консалтингових послуг.

З метою подолання зазначеного недоліку вчені В.А. Верба та Т.І. Решетняк у процесі оцінювання ефективності консалтингових послуг пропонують використання методу коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертних оцінок [ 23, с.228]. Експертами виступають керівники підприємства – замовника консалтингових послуг та самі консультанти.

Наступним важливим питанням при визначенні економічної ефективності консультування є вибір показників, на підставі яких можна її оцінити.

При замовленні консалтингових послуг у договорі доцільно відразу ж обумовити напрями, за якими управлінське консультування може дати позитивні результати, та окреслити перелік можливих показників отриманого ефекту.

У загальному вигляді економічний ефект може визначатися за формулою [23, с. 229]:

$$E_i = \Pi_i \times K_{1i} \times K_2 \quad (1.6)$$

де  $E_i$  – економічний ефект від управлінського консультування за  $i$ -м показником;

$\Pi_i$  – зміни (приріст, зменшення) за  $i$ -м показником;

$K_{1i}$  – частка управлінського консультування у результатах робіт за  $i$ -м показником;

$K_2$  – частка консультантів в отриманому ефекті (участь).

Коефіцієнти  $K_1$  та  $K_2$  визначаються після впровадження підприємством рекомендацій консультантів. Якщо в процесі визначення часток управлінського консультування та внеску консультантів у досягнутий результат сторони не можуть прийти до спільного рішення, можна запросити сторонніх експертів.

Вибір терміну, для якого буде розраховуватися економічний ефект від управлінського консультування буде залежати від конкретного виду

консалтингової послуги. Для прикладу, якщо консультант був залучений з метою організації тренінгу, спрямованого на збільшення обсягів продажу, то результат від такого заходу може виявитися достатньо швидко. Якщо ж консалтингові послуги були спрямовані на організацію ефективної системи управління персоналом, то результати від такої діяльності можуть проявитися лише у довготерміновій перспективі. Отже, залежно від виду консалтингових послуг можна обрати період тривалістю від кварталу до кількох років, починаючи відлік з етапу впровадження рекомендацій консультанта.

Варто зауважити, що застосування згаданого показника буде найбільш доцільним при визначенні ефективності управління окремими заходами з розвитку персоналу, у результаті яких очікується збільшення таких кількісних показників як вартість виробленої чи реалізованої продукції, продуктивність праці персоналу тощо.

Якщо ж результативним показником ефективності консалтингових послуг у сфері управління розвитком персоналу був обраний приріст прибутку, рекомендується застосовувати таку формулу [23, с. 228]:

$$E_n = \left( \frac{A_1 - A_2}{A_1} \times \Pi_1 + \frac{C_1 + C_2}{100} \right) \times A_2 \times K_1 \times K_2 \quad (1.7)$$

де  $E_n$  – економічний ефект, що виражається приростом прибутку;

$A_1, A_2$  – обсяг реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні розвитком персоналу;

$C_1, C_2$  – витрати на 1 грн. реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні розвитком персоналу, коп.;

$\Pi_1$  – прибуток від реалізації продукції до впровадження робіт з раціоналізації управління розвитком персоналу;

$K_1, K_2$  – частки управлінського консультування та участі консультантів.

Оцінку ефективності управлінського консультування також можна здійснювати, зіставляючи витрати з результатами такої діяльності:

$$E_e = \frac{P}{B} \times K_1 \times K_2 \quad (1.8)$$

де  $E_e$  – ефективність витрат на управлінське консультування;

$P$  – результат від використання консалтингових послуг (приріст обсягу товарної (валової) продукції, приріст прибутку тощо);

$B$  – витрати на управлінське консультування.

Загалом, об'єктивна оцінка ефективності консалтингових послуг, особливо у сфері управління розвитком персоналу є досить складним і трудомістким процесом. Це пов'язано з тим, що:

- по-перше, результат багатьох управлінських нововведень, порад і рекомендацій важко виразити кількісно (наприклад, перерозподіл функцій керівництва з урахуванням індивідуальних особливостей керівників);

- по-друге, інколи спостерігається істотний часовий лаг між реалізацією нововведення та виявом результатів від його впровадження;

- по-третє, результативність консультаційної діяльності має опосередкований характер, оскільки в реалізації ідей консультанта може брати участь цілий ряд співробітників організації-замовника, які роблять свій внесок у кінцевий результат.

Окрім перелічених, існують й інші умови та чинники, що підвищують складність оцінювання результатів консалтингової діяльності. Зважаючи на це, на сьогодні практично немає цілком об'єктивної методики розрахунку ефективності і результативності управлінського консультування. А, отже, існує нагальна потреба у розробці спеціальних методик оцінки ефективності консалтингових послуг у сфері управління розвитком персоналу.

Також варто зазначити, що економічна ситуація, що склалася в Україні протягом останніх років, суттєво ускладнює будь-які прикладні дослідження ефективності процесів управління розвитком персоналу із застосуванням комплексу статистичних методів. Як відомо, для реалізації більшості з них необхідні достатньо тривалі часові ряди, що є співмірними на окремих

проміжках. У свою чергу, незначний досвід більшості українських підприємств, конкуренція, високий рівень інфляції підриває вказані передумови використання стандартних методик оцінки ефективності. Проте це не означає, що від подібних розрахунків треба повністю відмовитися. Виникає необхідність адаптації вже сучасних методик оцінки ефективності управління розвитком персоналу до умов, що склалися, або ж напрацювання нових методик із врахуванням зарубіжного досвіду та особливостей функціонування українських суб'єктів господарювання.

### **Висновки до першого розділу**

1. За умов постіндустріального суспільства, розвитку інтелектуальних, наукомістких технологій відбувається зростання ролі людського чинника в економічній діяльності. Практично всі організації незалежно від розміру та форм власності стикаються з проблемами у сфері управління персоналом, його підбору, адаптації, оцінки, навчання, мотивації тощо.

2. На основі дослідження сутності понять: «персонал», «розвиток персоналу», «управління персоналом», «управління знаннями» пропонується авторське визначення управління розвитком персоналу підприємства. На нашу думку, управління розвитком персоналу – це сукупність засобів і методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації.

3. Розвиток науково-технічного прогресу ставить завдання постійного підвищення рівня якості усього персоналу організації. При цьому предмет управління людськими ресурсами акцентується на процесі досягнення поставленої мети за рахунок набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Отже, управління розвитком персоналу повинно



вносити докорінні зміни, які будуть розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати стосунки між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом організацій, який саме визначає рівень конкурентоспроможності організації і забезпечує зростання показників продуктивності праці та ефективності роботи.

4. В організаційному плані треба створити гнучку інформаційну структуру для постійного обміну знаннями, ідеями та інноваціями, яка повинна утримувати компетентних працівників протягом тривалого часу. Для цього треба створювати середовище для розвитку персоналу, а також необхідно удосконалювати показники і методи оцінки компетентності (майстерності) у процесі розвитку персоналу. Тому процеси управління розвитком персоналу повинні бути спрямовані на формування потенціалу знань і ефективного його використання в організації. На основі виконаних досліджень можна стверджувати, що розвиток персоналу повинен виокремити ядро знань організації на перетині горизонтальних і вертикальних потоків інформації, яке повинно стати містком між ідеями керівництва та хаотичними непередбачуваними вимогами ринку.

5. Стратегія розвитку персоналу повинна передбачати нарощування потенціалу кожного елемента підсистеми управління персоналом у функціональному розрізі. Для реалізації стратегії, крім заходів щодо удосконалення управління, необхідно забезпечити високий кваліфікаційний рівень та достатні компетенції персоналу управління розвитком. На нашу думку, найбільше потребам часу відповідає стратегія управління знаннями і залучення консультантів, оскільки саме вона реалізує концепцію безперервного навчання працівників і дозволяє створити сприятливе середовище, у якому вони хотіли б і могли використовувати власний потенціал та удосконалені здібності.

6. Важливою складовою управління розвитком персоналу підприємства є оцінювання працівників, яке дає можливість відстежувати результативність

даного процесу шляхом оцінки ефективності управління персоналом через систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат та вигод, пов'язаних з проектами управління персоналом, що здійснюється з метою зіставлення їх результатів із аналогічними показниками базового періоду, показниками конкурентів і стратегічними завданнями підприємства.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ**

#### **2.1. Характеристика персоналу як об'єкта управління підприємств спиртової галузі регіону**

На сьогодні спиртова промисловість Тернопільської області, як і більшість галузей харчової промисловості, перебуває у складній ситуації. За умов обмеженості фінансових ресурсів існує нагальна необхідність вибору ефективних управлінських рішень стосовно проведення комплексу робіт, спрямованих на відновлення, реструктуризацію та переоснащення багатьох її підприємств.

У Тернопільській області зараз функціонує десять державних заводів спиртової та лікєро-горілочаної промисловості, потужність яких за рік сягає понад 7 млн. декалітрів спирту, і які переробляють майже 100 тис. тонн зерна та 50 тис. тонн меляси. Постановою Кабінету Міністрів України № 672 від 28.07.2010 року «Про утворення Державного підприємства спиртової та лікєро-горілочаної промисловості усі підприємства, які входили до Тернопільського обласного державного об'єднання спиртової та лікєро-горілочаної промисловості та обрані об'єктом дослідження, реорганізовані шляхом приєднання їх до концерну «Укрспирт».

Протягом останнього часу алкогольна галузь втрачає позиції у поповненні бюджету країни з багатьох причин, у т.ч. незалежних від виробників. Реалізація горілочаних виробів за значно нижчими цінами, ніж законодавчо встановлені мінімальні, призвела до неконкурентоспроможності продукції легального виробника. Нестабільна політика уряду, зокрема різкі перепади ставок акцизного збору та інші рішення, негативно позначаються на обсягах і стабільності їх виробництва.

Окрім спирту та горілочаних виробів, на підприємствах об'єднання організовані інші виробництва. Зокрема, це виробництво соку концентрованого на Бучацькому мальтозному та Мишковицькому спиртовому заводах. Налагоджено розлив натуральних соків (майже 150 тонн щорічно), усю продукцію експортовано до Німеччини. Залозецький спиртовий завод освоїв виробництво солоду пивоварного (до 1 тис. тонн щорічно). Висока якість солоду задовольняє пивоварні підприємства України. Ковалівський спиртовий завод налагодив виробництво природно-

столової води та безалкогольних напоїв. На Буцацькому мальтозному заводі освоюють виробництво мальтозної патоки.

Динаміка фінансових результатів і сучасний фінансовий стан підприємств спиртової промисловості Тернопільської області подані в Додатку А. Як видно з додатку, за 2007-2010 роки на підприємствах галузі стабільно зростає дохід (у 2,15 раза), чистий дохід (в 2,24 раза), чистий прибуток 2,57 раза. Стабільні та достатньо високі темпи зростання показників чистого доходу (торгу) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), на нашу думку, насамперед зумовлені зростанням собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Однак, у галузі спостерігається скорочення фінансових доходів (дивідендів, відсотків та інших доходів, отриманих від фінансових інвестицій (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі) та зростання фінансових витрат. Слід зазначити, що до недавня підприємства галузі були об'єднані в корпорацію ДОО «Тернопільспирт», що, на нашу думку, дозволяло більш оптимально використовувати кошти, зокрема на розвиток персоналу (див. п. 2.2).

Більш детально оцінити ситуацію спробуємо за методикою, викладеною у параграфі 1.3. (формули 1.2.-1.4.).

*Продуктивність організації.*

2008 рік – 237302 грн. / 146190 грн. = 1,62

2009 рік – 303812 грн. / 199149 грн. = 1,53

2010 рік – 405600 грн. / 272823 грн. = 1,49

*Продуктивність праці.*

2008 рік – 196942 грн. / 1688 осіб = 116,67 грн./осіб

2009 рік – 2525615 грн. / 1555 осіб = 162,45 грн./осіб

2010 рік – 345014 грн. / 1474 осіб = 234,07 грн./осіб

*Продуктивність трудових ресурсів.*

2008 рік – 196942 грн. / 31881 грн. = 1,62

2009 рік – 252615 грн. / 36978 грн. = 1,53

2010 рік – 345014 грн. / 43095 грн. = 1,49

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновки про те, що за останні роки продуктивність організації знижувалася, що пов'язано з низкою фінансово-економічних, маркетингових та управлінських причин.

Продуктивність праці зростає. Однак слід зауважити, розрахунок продуктивності праці проведений в грошовому виразі і на нього значно вплинув чинник суттєвого зростання вартості випущеної продукції. Тому більш детальний аналіз продуктивності праці, який би виключав вплив вищезазначеного чинника буде проведений далі.

Продуктивність трудових ресурсів також знизилася. Це пов'язано з тим, що витрати на персонал за останні роки збільшувалися меншими темпами, ніж доходи корпорації.

Матеріальні затрати в галузі за останні 6 років зросли понад 3 рази (за останні 2 роки – в 2 рази). Елементи операційних витрат (на виробництво і збут, управління та інші операційні витрати) подані в таблиці 2.1.

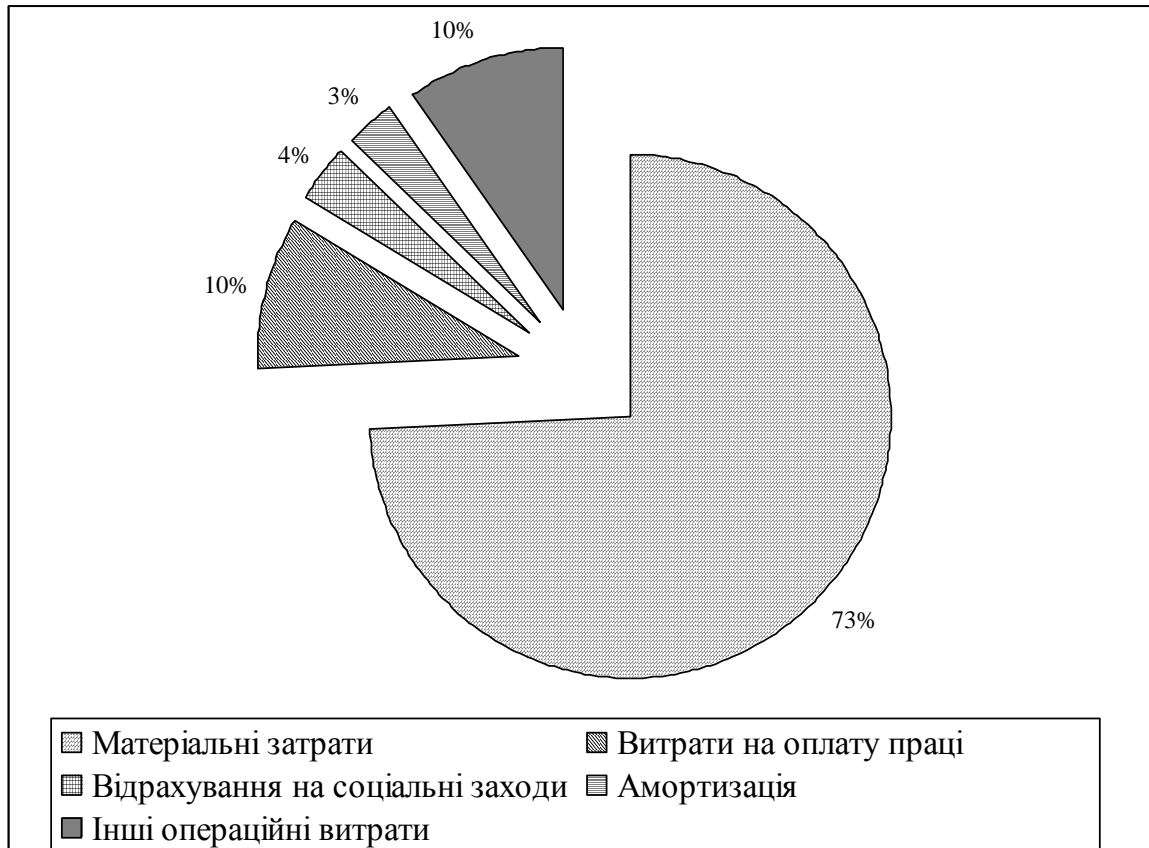
Таблиця 2.1

Елементи операційних витрат підприємств спиртової промисловості  
Тернопільської області за 2004-2010 роки, тис.грн.<sup>1</sup>

Показники	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 до 2004, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Матеріальні затрати	80896	100012	100985	120762	169580	244093	256220	3,2
Витрати на оплату праці	16452	17681	20050	23080	26854	31357	32380	2,0
Продовж. табл. 2.1								
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Відрахування на соціальні заходи	6910	7550	7620	8801	10124	11738	11520	1,7
Амортизація	5260	5985	6750	8176	11236	10603	9896	1,9
Інші операційні витрати	31569	32521	34221	36674	38235	31768	29153	0,9
Разом	141087	163749	169626	197493	256029	329559	339169	2,4

<sup>1</sup> За даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Поряд з цим, витрати на оплату праці та на соціальні заходи зросли лише в 2 та 1,7 раза відповідно. Причому у 2010 році вперше за шість років мало місце скорочення відрахувань на соціальні заходи. У результаті витрати на персонал зменшили свою частку в загальних затратах до 9,7% (у 2004 році – 11,7%) та 3,5% (у 2004 році – 4,9%) відповідно (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура операційних витрат підприємств спиртової промисловості Тернопільської області у 2010 році<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> За даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Така низька частка витрат на оплату праці та соціальні заходи в галузі не відповідає світовим стандартам та, на нашу думку, є показником того, що на підприємствах недостатньо коштів виділяється на потреби персоналу, у т.ч. на підготовку, перепідготовку, тобто на його розвиток.

За прикладом детальної оцінки ситуації на підприємствах спиртової галузі регіону нами вибрано ДП «Хоростківський спиртовий завод», який є найбільш потужним в області, та ДП «Зарубинський спиртовий завод», який

має одні з найгірших показників розвитку. Такий підхід дозволить більш глибоко вивчити суть економічних процесів у галузі та, на їх основі, виявити прогалини в системі управління, у т.ч. розвитком персоналу.

Відмінність у розвитку цих підприємств висвітлено в додатку Б. З нього видно, що на обох підприємствах спостерігався спад виробництва, але якщо на ДП «Хоростківський спиртовий завод» спад виробництва за останні шість років становив 19,8 %, то на ДП «Зарубинський спиртовий завод» цей показник був у 3 рази більший – 73,2%. Подібна ситуація й за іншими показниками: основними засобами, чисельністю працівників, продуктивністю праці.

Дослідження основних показників виробничої діяльності вказаних підприємств (обсяг виробництва, чисельність працівників, фонд робочого часу, обсяги основних засобів виробництва) здійснено на базі статистичних даних за 2004-2010 рр. з допомогою побудови економіко-математичних моделей (додаток В).

Економіко-математичні моделі динаміки та виробничих функцій побудовані з допомогою пакету обробки статистичних даних STADIA [ 65, с. 151]. Всі економіко-математичні моделі адекватні до експериментальних даних, мають високе значення коефіцієнта кореляції. На підставі цього здійснимо аналіз діяльності підприємств.

За основні показники виробничої діяльності підприємства приймаємо: обсяг виробництва ( $OV$ ), вартість основних засобів виробництва ( $K$ ), середньооблікову чисельність працівників ( $L$ ), фонд робочого часу ( $F$ ), обсяг коштів виділених на навчання персоналу.

Для аналізу виробничої діяльності використаємо виробничі функції, які дають можливість проаналізувати наявні взаємозв'язки між показниками, на основі яких можна здійснювати оптимальне планування та управління виробництвом.

Похідні (розрахункові) показники від основних показників виробничої діяльності:

$$- \text{ фондвіддача, } k = \frac{OV}{K}; \quad (2.1)$$

$$- \text{ річна продуктивність праці одного працівника, } l = \frac{OV}{L}; \quad (2.2)$$

$$- \text{ ціна години роботи на підприємстві, } f = \frac{OV}{F} \quad (2.3)$$

Аналіз похідних показників виробничої діяльності здійсимо з допомогою статистичного апарата обробки даних «Описова статистика».

Економіко-математичні моделі динаміки основних показників виробничої діяльності ДП «Хоростківський спиртовий завод» подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Економіко-математичні моделі динаміки основних показників виробничої діяльності ДП «Хоростківський спиртовий завод» у 2004-2010 рр.<sup>1</sup>

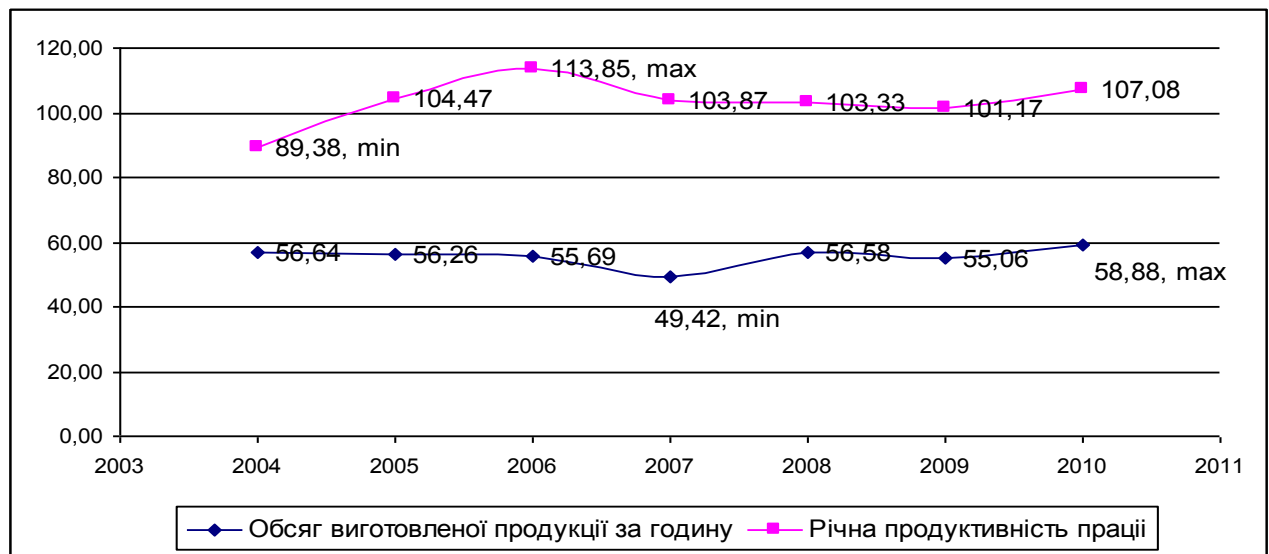
Показник	Вид залежності та статистичні оцінки, $t$ - часовий інтервал, рік
$1$	$2$
Обсяг виробництва, тис. грн. Середньорічний спад виробництва становить 1161 тис. грн. або 4,75 %.	$y = 28380 - 1161t, R = 0,8973$ ; $y = e^{10,26-0,04861t}, R = 0,8950$
Вартість основних засобів виробництва, тис. грн. Середньорічне збільшення вартості становить 314,21. од. або 1,7 %.	$y = 17401 + 314,21t, R = 0,9336$ ; $y = e^{9,7667+0,016667t}, R = 0,9372$
Продовж. табл. 2.2	
$1$	$2$
Середньооблікова чисельність працівників, осіб Середньорічне зменшення становить 15 осіб або 6 %.	$y = 291,29 - 15,036t, R = 0,9002$ ; $y = e^{5,6823-0,062212t}, R = 0,9185$
Фонд робочого часу, тис. год. Середньорічне зменшення становить 21,825 тис. год. 5,1 %.	$y = 515,74 - 21,825t, R = 0,9082$ ; $y = e^{6,2609-0,051793t}, R = 0,9063$



Обсяг коштів виділених на навчання персоналу, Спостерігається різкий спад	$y = \frac{t}{0,04365 - 4,911t + 2,2481t^2},$ $R = 0,9433$
--	--

<sup>1</sup> За даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

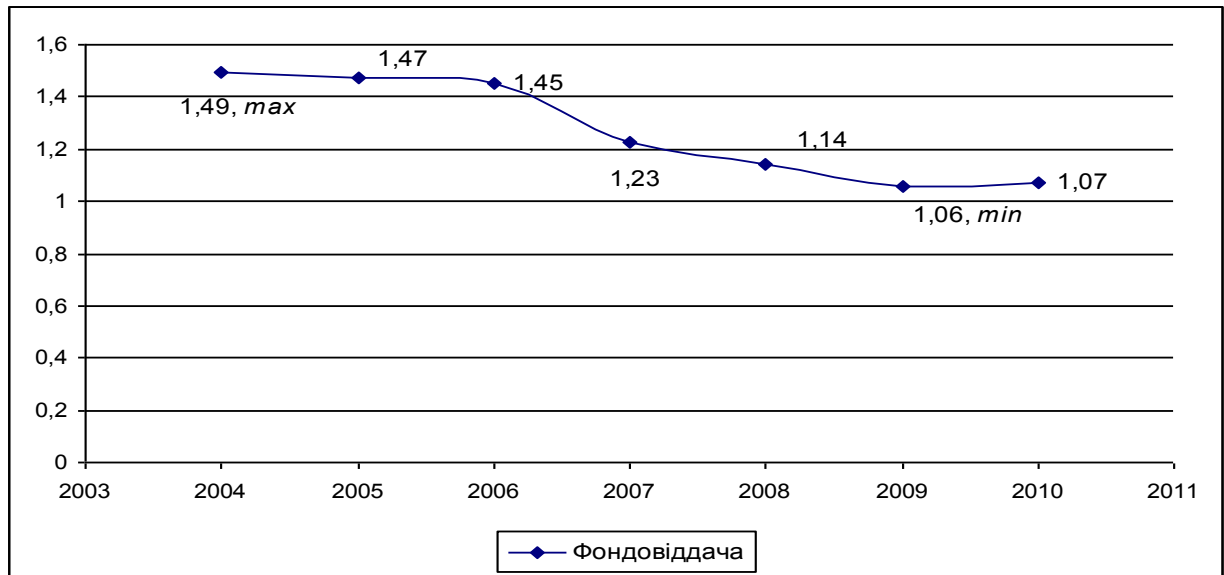
Графічне зображення динаміки похідних показників виробничої діяльності по ДП «Хоростківський спиртовий завод» подано в рис. 2.2 та 2.3.



**Рис. 2.2. Динаміка обсягу виготовленої продукції за годину та річної продуктивності праці на ДП «Хоростківський спиртовий завод» у 2004-2010рр.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Розраховано за даними бухгалтерської звітності ДП «Хоростківський спиртовий завод».

Як видно з рис. 2.2., коливання похідних обсягу виготовленої продукції за годину та річної продуктивності праці на ДП «Хоростківський спиртовий завод» за останні сім років є незначним. Найбільша різниця між ними мала місце в 2006 році. За останні роки похідні показники, хоч і незначно, але наближаються один до одного.



**Рис. 2.3. Динаміка фондівіддачі на ДП «Хоростківський спиртовий завод» у 2004-2010 рр.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Розраховано за даними бухгалтерської звітності ДП «Хоростківський спиртовий завод».

Розрахунок значень даних показників подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Значення похідних показників виробничої діяльності ДП «Хоростківський спиртовий завод»

	Річна продуктивність праці одного працівника	Обсяг виготовленої продукції за годину	Фондовіддача
Середнє відхилення	103,31	55,50	1,28
Медіана	103,87	56,26	1,23
Стандартне відхилення	7,37	2,94	0,19
Дисперсія вибірки	54,26	8,62	0,04
Мінімум	89,38	49,42	1,06
Максимум	113,85	58,88	1,49
Коефіцієнт варіації	5,29%	7,13%	14,9%

Коливання значень досліджуваних показників є незначним. Це може бути доказом того, що організація виробничого процесу на підприємстві є

задовільною. При цьому необхідно зазначити, що показник фондovіддачі має тенденцію до зменшення.

Економіко-математичні моделі динаміки показника фондovіддачі:

$$y = 1,6057 - 0,08143t, R = 0,9442;$$

$$y = e^{0,49316 - 0,0644613t}, R = 0,9446.$$

Середньорічне зменшення показника становить 0,08143 од. або 6,3 %.

*Виробничі функції:*  $y$  – обсяг виробництва, тис. грн.;  $x_1$  – основні засоби виробництва, тис. грн.;  $x_2$  – фонд робочого часу, тис. год.

Двофакторна лінійна економіко-математична модель :

$$y = -6332 + 0,3908x_1 + 53,16x_2, R = 0,8995.$$

Одночасне оновлення основних засобів і збільшення фонду робочого часу на одиницю приведе до збільшення обсягу виробництва на 53,5508 одиниць. Збільшення фонду робочого часу має значніший вплив на обсяги продукції.

Двофакторна нелінійна економіко-математична модель (виробнича функція Кобба-Дугласа):

$$y = 5,6576 \cdot x_1^{0,2758} \cdot x_2^{0,9289}, R = 0,8987.$$

Одночасне збільшення обсягів основних засобів і фонду робочого часу на 1 % збільшує обсяги виробництва на 1,21 %. Збільшення фонду робочого часу при зафіксованих обсягах основних засобів приводить до збільшення обсягів виробництва на 0,93 %.

Якщо основні фонди будуть фіксованим фактором, а праця (обсяг робочого часу) – змінним, то підприємство може збільшувати виробництво за рахунок збільшення обсягу робочого часу, тобто збільшення трудових ресурсів. Однак, тут діятиме закон спадної граничної продуктивності. Гранична продуктивність праці свідчить, скільки додаткових одиниць продукції дає додаткова одиниця витраченої праці, аналогічна ситуація і з граничною фондovіддачею (табл. 2.4).

Розрахунок граничної продуктивності праці та граничної фондівіддачі для ДП «Хоростківський спиртовий завод» у 2004-2010 рр.

Рік	Гранична продуктивність праці, грн/год.	Гранична фондівіддача
2004	50,57	0,40
2005	50,65	0,39
2006	50,73	0,39
2007	50,99	0,38
2008	51,93	0,31
2009	52,51	0,30
2010	52,92	0,29

Гранична продуктивність праці:

$$Гпр = 5,6576 \cdot 0,9289 \cdot x_1^{0,2758} \cdot x_2^{0,9289-1}$$

Гранична продуктивність праці на ДП «Хоростківський спиртовий завод» незначно зростає, однак в основному це викликано зростанням ціни на продукцію, що випускає підприємство.

Гранична фондівіддача:

$$Гф = 5,6576 \cdot 0,2758 \cdot x_1^{0,2758-1} \cdot x_2^{0,9289}$$

Аналогічний розрахунок проводимо для ДП «Зарубинський спиртовий завод» (табл. 2.5-2.7):

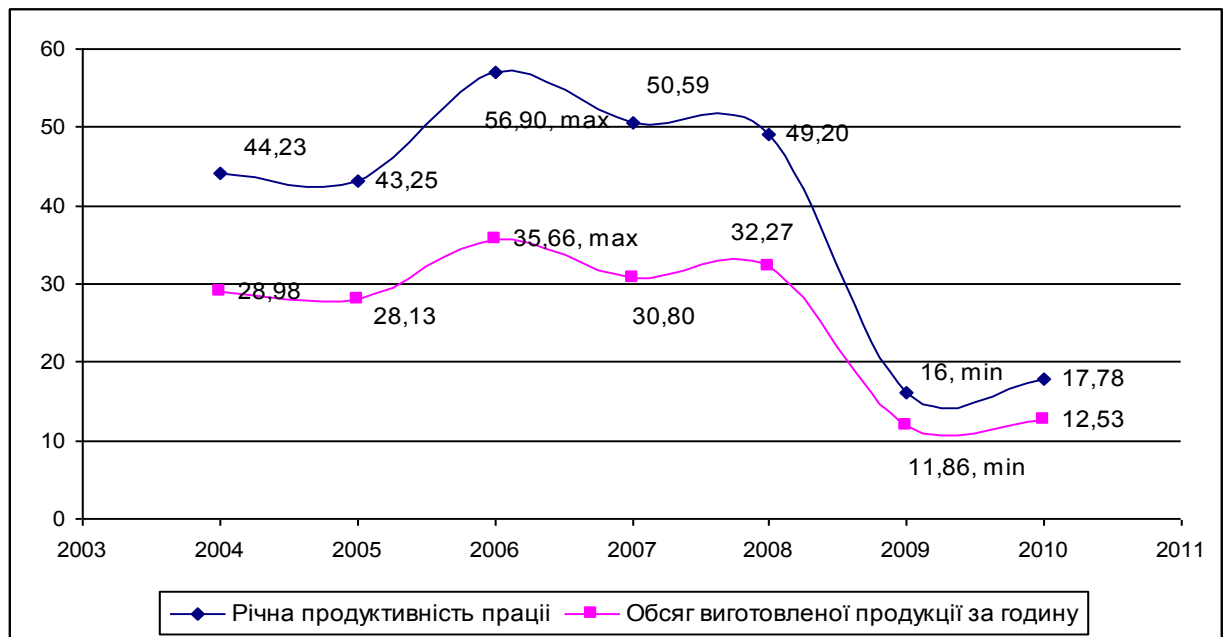
Таблиця 2.5

Економіко-математичні моделі динаміки основних показників виробничої діяльності ДП «Зарубинський спиртовий завод» у 2004-2010 рр. <sup>1</sup>

Показник	Вид залежності та статистичні оцінки, <i>t</i> - часовий інтервал, рік
<i>1</i>	<i>2</i>
Обсяг виробництва, тис. грн. Середньорічний спад виробництва становить 1215 од.	$y = 11540 - 1215t, R = 0,8396$ ; $y = 143,2 + 5379t - 770,5t^2$ , $R = 0,9120$
Продовження табл. 2.5	
<i>1</i>	<i>2</i>

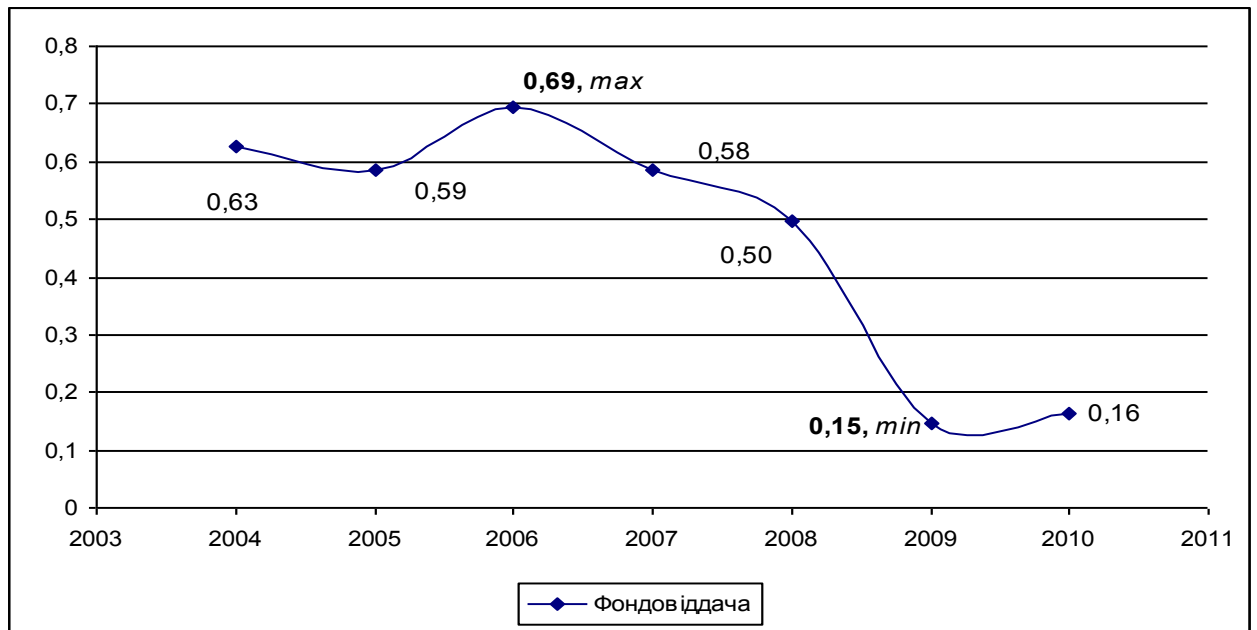
Вартість основних засобів виробництва, тис. грн. Середньорічне збільшення вартості становить 99,18. тис. грн. або 0,7 %.	$y = 13860 + 99,18t, R = 0,9789$ ; $y = e^{9,537+0,006961t}, R = 0,9787$
Чисельність працівників, осіб Середньорічне зменшення становить 12 осіб або 7,2 %.	$y = 210,4 - 12,04t, R = 0,9873$ ; $y = e^{5,376-0,07448t}, R = 0,9879$
Фонд робочого часу, тис.год. Середньорічне зменшення становить 22,17 тис. год.	$y = 335,7 - 22,17t, R = 0,9567$

Графічне зображення динаміки похідних показників виробничої діяльності подано на рис. 2.4 та 2.5.



**Рис. 2.4. Динаміка обсягу виготовленої продукції за годину та річної продуктивності праці на ДП «Зарубинський спиртовий завод» у 2004-2010рр.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Розраховано за даними бухгалтерської звітності ДП «Зарубинський спиртовий завод»



**Рис. 2.5. Динаміка фондовіддачі на ДП «Зарубинський спиртовий завод» у 2004-2010 рр.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Розраховано за даними бухгалтерської звітності ДП «Зарубинський спиртовий завод»

На відміну від ДП «Хоростківський спиртовий завод», на ДП «Зарубинський спиртовий завод» має місце суттєве коливання обсягу виготовленої продукції за годину та річної продуктивності праці. За останні два роки показники суттєво знизилися. Різниця між значеннями даних показників незначна, що свідчить про несприятливе співвідношення між продуктивністю праці та обсягами виготовленої продукції за годину.

Показники фондовіддачі за останні два роки (2009-2010) є дуже низькими (рис. 2.5), нижчими від показників 2004 року (понад чотири рази) (рис. 2.5.). Розрахунок динаміки похідних виробничої діяльності на ДП «Зарубинський спиртовий завод» подано в таблиці 2.6.

Коефіцієнт варіації досліджуваних показників є більшим від 25%. Це ознака нестабільного виробництва. Всі показники мають чітку прогресуючу тенденцію до зменшення.

*Виробничі функції* :  $y$  – обсяг виробництва, тис. грн;  $x_1$  – основні засоби виробництва, тис. грн.;  $x_2$  – фонд робочого часу, тис. год.

Двофакторна лінійна економіко-математична модель:

$$y = -134400 + 8,309x_1 + 91,59x_2, \quad R = 0,9291$$

Таблиця 2.6

Значення похідних показників виробничої діяльності ДП «Зарубинський спиртовий завод»

	Річна продуктивність праці одного працівника	Обсяг виготовленої продукції за годину	Фондовіддача
Середнє відхилення	39,71	25,75	0,47
Медіана	44,23	28,98	0,58
Стандартне відхилення	16,23	9,57	0,22
Дисперсія вибірки	263,39	91,64	0,05
Мінімум	16,00	11,86	0,15
Максимум	56,90	35,66	0,69
Коефіцієнт варіації	40,87%	37,18%	47,51%

Однотиме оновлення основних засобів і збільшення фонду робочого часу на одиницю призведе до збільшення обсягу виробництва на 99,899 одиниць. Збільшення фонду робочого часу має значніший вплив на обсяги продукції. За фіксованої вартості основних засобів збільшення фонду робочого часу на одиницю призведе до зростання обсягів виробництва на 91,59 од.

Двофакторна економіко-математична нелінійна модель:

$$y = e^{-275,4} \cdot x_1^{27,03} \cdot x_2^{4,649}, \quad R = 0,9741$$

Збільшення обсягів основних засобів і фонду робочого часу на 1 % збільшує обсяги виробництва на 31,7 %. Збільшення фонду робочого часу при зафіксованих обсягах основних засобів призводить до збільшення обсягів виробництва на 4,73 %.

Гранична продуктивність праці:

$$Гпр = e^{-275,4} \cdot 4,649 \cdot x_1^{27,03} \cdot x_2^{4,649-1}$$

Гранична фондвіддача:

$$Гф = e^{-275,4} \cdot 27,03 \cdot x_1^{27,03-1} \cdot x_2^{4,649}$$

Показники розрахунку граничної продуктивності праці та граничної фондвіддачі для ДП «Зарубинський спиртовий завод» подані у таблиці 2.7.

Подолання негативних тенденцій на підприємствах спиртової промисловості регіону у сучасних умовах неможливе без передбачення наслідків прийнятих управлінських рішень. Внаслідок низького рівня відновлення основних засобів, втрати власних обігових коштів та скорочення персоналу, у зв'язку із зниженням обсягів виробництва, постає нагальна необхідність проведення поглибленого аналізу щодо виявлення причин, які породили ці явища, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, спрямованих на поліпшення кадрового та економічного розвитку досліджуваної галузі.

Таблиця 2.7

Показники граничної продуктивності праці та граничної фондвіддачі для ДП «Зарубинський спиртовий завод» за 2004-2010 рр.<sup>1</sup>

Рік	Гранична продуктивність праці	Гранична фондвіддача
2004	149,52	18,78
2005	137,02	16,61
2006	135,70	15,34
2007	178,27	19,66
2008	104,77	9,35
2009	59,26	4,30
2010	68,82	5,17

<sup>1</sup> Розраховано за даними бухгалтерської звітності ДП «Зарубинський спиртовий завод»

Йдеться про те, що політика керівництва більшості підприємств спиртової промисловості регіону повинна бути спрямована не лише на безпосереднє поліпшення фінансово-економічних показників,



підпорядкованих йому підприємств, але й на вдосконалення системи розвитку персоналу, оскільки персонал є важливим чинником зростання ефективності виробництва.

Тенденції розвитку спиртових підприємств регіону вимагають від працівників якостей, що потребують значних затрат на їх розвиток, щоб здійснювати випуск конкурентоспроможної продукції і забезпечити довготерміновий розвиток підприємств галузі. До таких характеристик персоналу належать професійна майстерність, відповідальність за якість готової продукції, знання технології та організації виробництва, здатність приймати самостійні рішення, колективна взаємодія, творчі здібності. Саме тому з метою організації процесу ефективного управління персоналу спиртових підприємств області необхідно дослідити особливості забезпечення підприємств спиртової галузі регіону працівниками, максимально виявити та застосувати на виробництві їх якісні характеристики, які б відображали професійний склад і кваліфікаційний рівень працівників.

Аналіз персоналу досліджуваних підприємств свідчить, що його склад формується та змінюється під впливом як внутрішніх (вигляд та якість готової продукції, технологія та організація виробництва), так і зовнішніх (демографічний та соціально-економічний розвиток) чинників. Їх вплив на розвиток підприємств спиртової промисловості регіону змінюється залежно від економічної ситуації в регіоні, особливостей розвитку ринку праці, змінами кількісних та якісних параметрів працездатного населення.

Враховуючи те, що спиртова промисловість регіону складаються з низки підприємств, то й персонал формується із сукупності їх працівників. Частина з них – це постійні працівники, інші – працюють за умовами тимчасового трудового договору. Специфіка спиртової промисловості полягає у тому, що друга група працівників є досить значною на кожному підприємстві. Ця частина персоналу є наймобільнішою, оскільки у її складі спостерігається найбільша плинність кадрів.

Для ефективного управління персоналом підприємств цієї сфери економічної діяльності важливе значення має вивчення не тільки чисельності окремих категорій працівників, але й співвідношення між ними. Це дасть змогу не тільки визначити вплив ефективності управління персоналом на кінцеві результати діяльності підприємств, але й встановити їх найсуттєвіші структурні зміни, тенденції у зайнятості та рівні кваліфікації працівників, і на цій основі сформувавши реальну стратегію розвитку персоналу спиртових підприємств.

Саме з цією метою проаналізуємо кількісний та якісний склад працівників підприємств спиртової та лікєро-горілочаної промисловості Тернопільської області, а також рівень їхньої професійної підготовки.

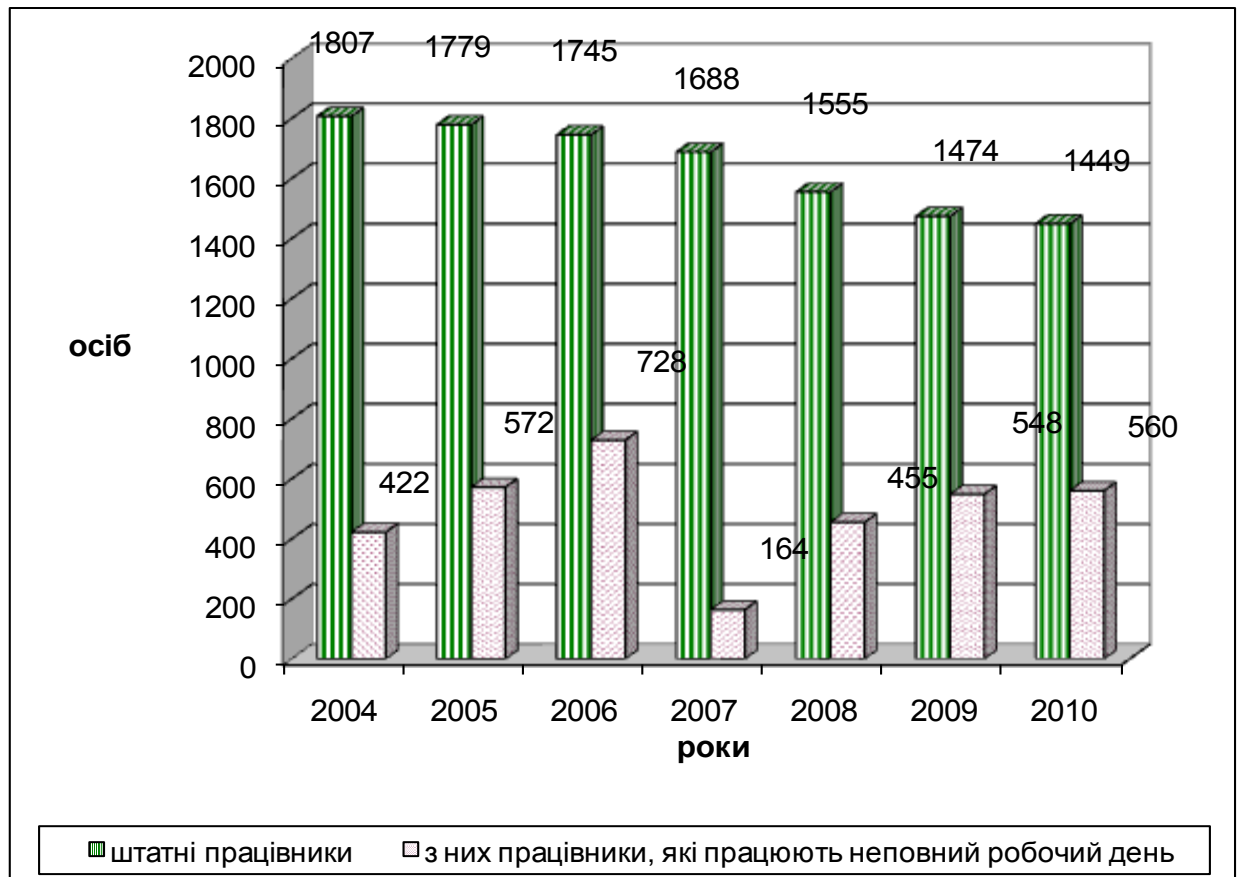
Як уже зазначалось вище, у спиртовій промисловості Тернопільщини спостерігається суттєве зменшення обсягів виробництва, що призводить до зменшення продуктивності організації та спричиняє істотне зменшення потреби у виробничому персоналі. Тенденція до зменшення кількості працівників на всіх спиртових підприємствах області спостерігається з 1991 року, але останніми роками воно дещо уповільнилося. Це, перш за все, пов'язано із тим, що за період з 1991 до 2009 рр. обсяги виробництва спирту та горілочаних виробів у регіоні зменшилися майже в чотири рази.

На сьогодні на спиртових підприємствах зайнято 1 474 осіб, що становить 4,4% від зайнятих в усіх сферах економічної діяльності Тернопільської області, або 14,1% від зайнятих у харчовій промисловості.

Протягом 2002-2006 років спиртові підприємства характеризувалися низькими показниками плинності кадрів, а відтак й скорочення загальної чисельності працівників – 1,5-2% в рік (на відміну від підприємств інших сфер промислової діяльності Тернопільської області). Це певною мірою було пов'язано з найменшим скороченням кількості підприємств порівняно з іншими галузями промисловості Тернопільщині.

Однак за 2008-2010 рр. відбулося значне скорочення персоналу – понад 15%. Причому скорочення спостерігалось на всіх спиртових підприємствах.

Зміни чисельності персоналу підприємств спиртової промисловості регіону за останні п'ять років відображено на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Динаміка чисельності персоналу підприємств спиртової промисловості Тернопільської області у 2004-2010 рр., осіб.**

<sup>1</sup> За даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Скорочення персоналу пов'язано із скороченням попиту на спиртову продукцію та, відповідно, скороченням обсягів її виробництва.

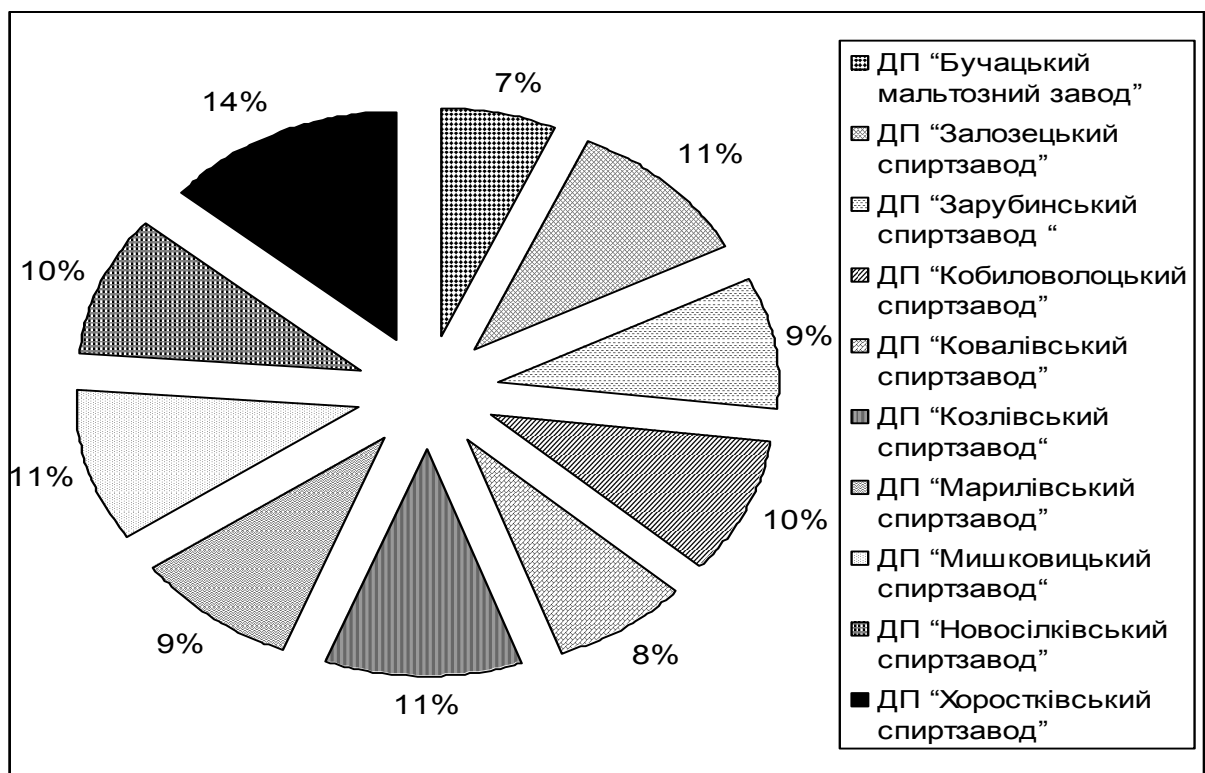
Скорочення персоналу відбувається на всіх без винятку підприємствах (додаток Г). Найвищі темпи скорочення спостерігались на ДП «Хоростківський спиртзавод» та ДП «Зарубинський спиртзавод», найнижчі – на ДП «Новосілівський спиртзавод» та ДП «Козлівський спиртзавод».

Як видно з рис. 2.6, якщо у 2010 році чисельність працівників, що працювали неповний робочий день (тиждень) становила 560 осіб, або 38,6% від усіх працівників на підприємствах галузі. Даний показник є достатньо

високим і є свідченням того, що кадровий потенціал використовується недостатньо. Це, в свою чергу, позначається на мотивації працівників і продуктивності їх праці.

Розподіл персоналу між підприємствами подано на рис. 2.7. Незважаючи на значне скорочення персоналу, найбільша його чисельність залишається на ДП «Хоростківський спиртзавод».

Незважаючи на тенденції до скорочення персоналу, керівництво переважної більшості підприємств намагається зберегти кадровий потенціал, мінімально скорочуючи його. Це відбувається за рахунок переведення працівників на роботу в неповний робочий день (тиждень), використання вимушених відпусток. На підприємствах спиртової галузі регіону намагаються стримати процес звільнення працівників, оскільки планують здійснювати розширення виробництва у найближчому майбутньому.



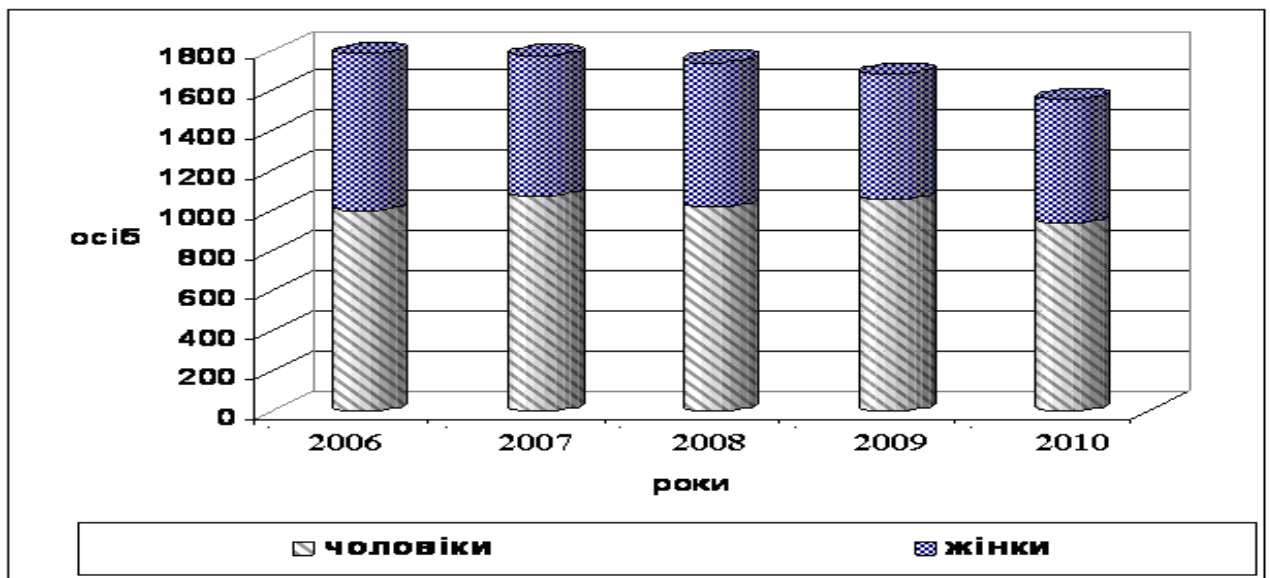
**Рис. 2.7. Розподіл персоналу між підприємствами спиртової промисловості Тернопільської області у 2010 році<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> За даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Важливим для аналізу персоналу досліджуваного об'єкта є оцінка змін професійного рівня працівників спиртової галузі регіону. Варто зауважити, що масового скорочення кваліфікованих працівників останніми роками не спостерігається. Переважно звільненню підлягали низькокваліфіковані працівники (вантажники, прибиральники, робітники розливальних цехів).

Для подальшої оцінки якісного складу персоналу підприємств спиртової промисловості регіону розглянемо та проаналізуємо його відмінності у статевому розрізі (рис. 2.8).

Як видно з рисунка 2.8, частка жінок у загальній обліковій чисельності штатних працівників поступово скорочується. Так, якщо у 2004 році чисельність працівників чоловічої статі становила 1022 особи, а жіночої – 785 осіб, то у такому вигляді співвідношення чоловіків та жінок склало 56,6% до 43,4 %. Тоді як у 2009 році частка жінок скоротилася на 25% і дорівнювала 588 осіб або 39,9%. Відповідно чисельність чоловіків становила 886 осіб (60,1%). Це зумовлено швидшим виходом жінок на пенсію ніж чоловіків, та частішим скороченням «жіночих» професій.



**Рис. 2.8. Розподіл персоналу за статтю на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2006-2010 рр., осіб<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> За даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Разом з тим у спиртовій промисловості області протягом останніх п'яти років відбулися суттєві зміни у віковому складі персоналу, що подано на рис. 2.9 а та 2.9 б.

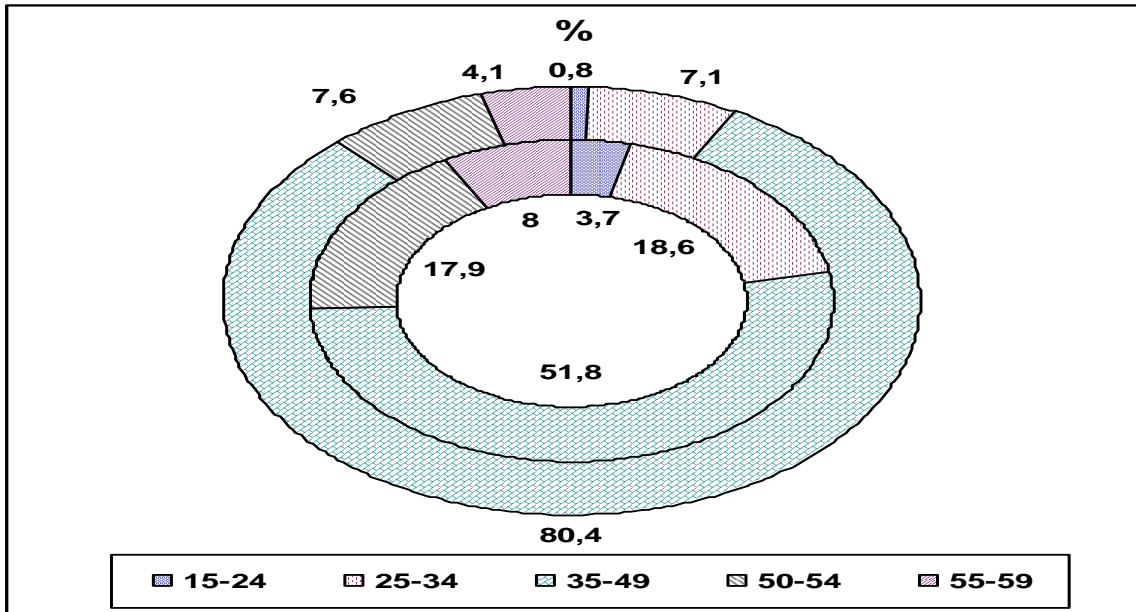


Рис. 2.9 а. Розподіл персоналу за віковими групами на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2004 році, %<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Внутрішнє коло – чоловіки, зовнішнє коло – жінки

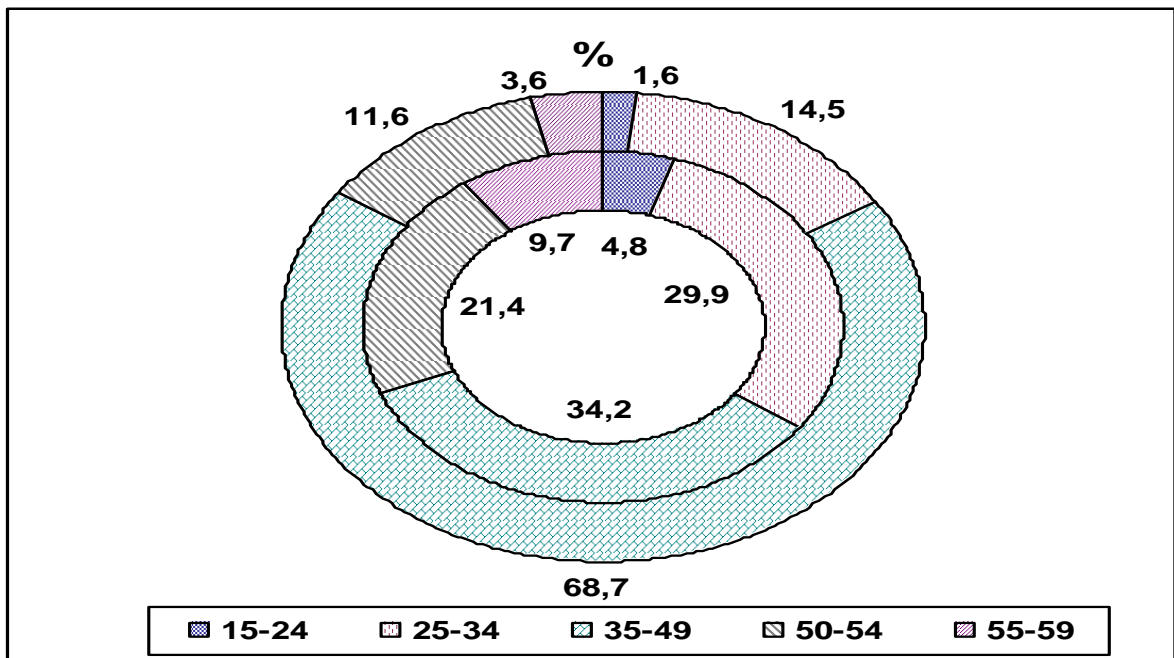


Рис. 2.9 б. Розподіл персоналу за віковими групами на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2010 році, %<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Внутрішнє коло – чоловіки, зовнішнє коло – жінки.

Загалом на підприємствах спиртової галузі регіону спостерігається зростання серед працівників частки молодих осіб та працівників передпенсійного віку. Так, якщо у 2004 році чисельність працівників віком 15-34 років становила 228 осіб, а віком 50-59 років – 265 осіб, то в 2010 році чисельність осіб віком 15-34 років дорівнює 309, а осіб віком 50-59 років – 276. У відсотковому відношенні чисельність молодих людей, що працювали на підприємствах галузі в 2010 р., становила близько 29 %, а у 2004 році – 12,8%.

Використання молодих працівників поряд із досвідченими, які переважно працюють в апараті управління, повинно позитивно вплинути на управлінські рішення щодо трудового персоналу підприємств та на кінцеві результати виробництва. Водночас на відміну від інших сфер економічної діяльності, на спиртових заводах ще досить висока частка пенсіонерів (у 2010 р. – 9,2%).

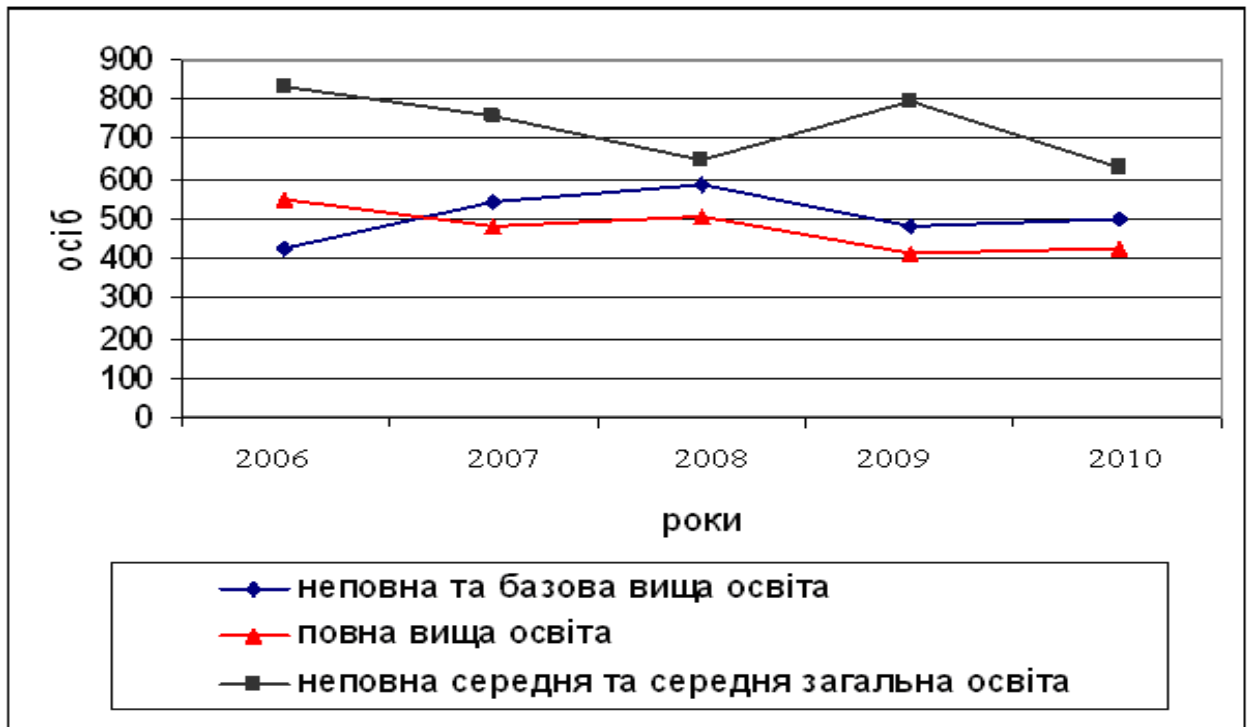
Разом з тим, якщо порівняти рис. 2.5а та рис. 2.5б, помітно, що на підприємствах спиртової галузі регіону впродовж останніх п'яти років зросла саме частка чоловіків віком 25-34 років (з 18,6% до 29,9%) та жінок передпенсійного віку (з 7,6% до 11,6%). На противагу цьому значно зменшилася чисельність персоналу чоловічої статі віком 35-49 років (з 51,8% до 34,2%).

Оцінку якісного складу персоналу спиртової галузі регіону завершимо аналізом відмінностей їхнього рівня освіти (рис. 2.10).

Як видно з рисунку 2.10, за останні роки збільшується чисельність працівників з неповною та базовою вищою освітою (з 424 осіб до 500 осіб). У той же час зменшується частка персоналу з повною вищою освітою (з 548 осіб до 425 осіб), що, насамперед, ми пов'язуємо з невисоким рівнем заробітної плати.

Також можна зробити висновок про те, що зміни в освітньому рівні працівників спиртової галузі регіону відбуваються в напрямі поліпшення якісного складу персоналу, оскільки зменшується частка працівників з

середньою загальною освітою та відбувається зростання кількості працівників із базовою вищою освітою. Крім цього, збільшується попит працівників з високої кваліфікації (операторів, програмістів), що значною мірою задовольняється за рахунок зменшення спеціалістів і керівників окремих підрозділів підприємств.



**Рис. 2.10. Динаміка чисельності працівників за рівнем освіти персоналу на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2006-2009 рр., осіб<sup>1</sup>.**

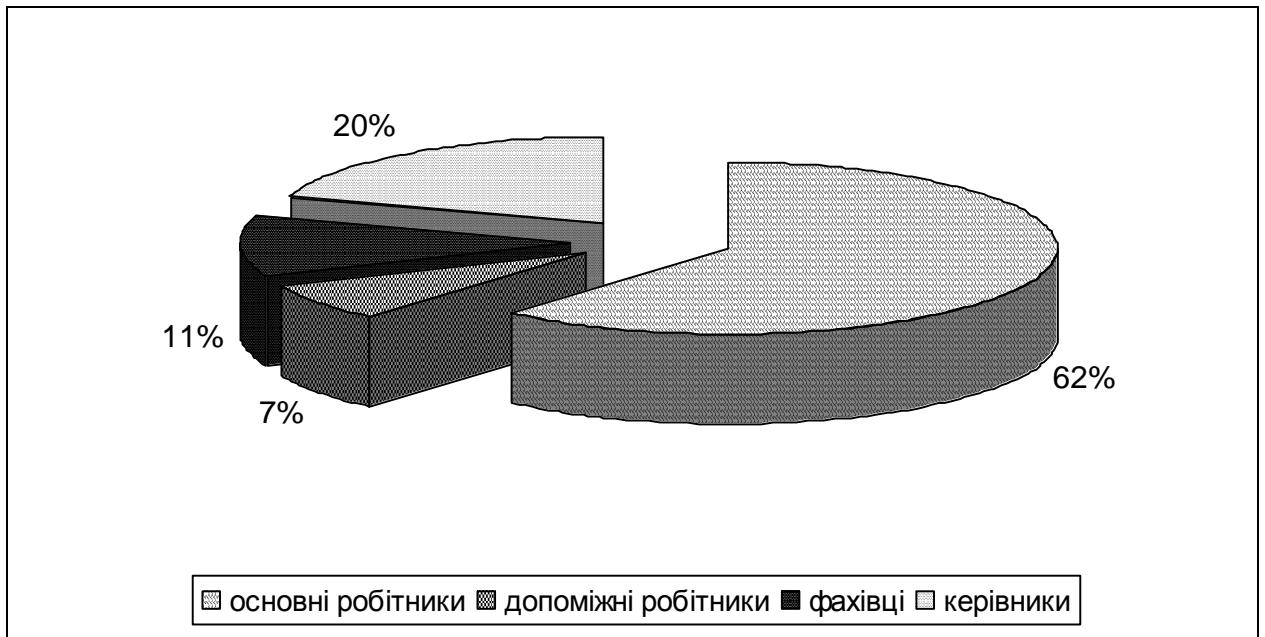
<sup>1</sup> За даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Із загальної чисельності працівників 463 особи належить до управлінського персоналу, решта – це робітники, з них 906 осіб – основних робітників, зайнятих безпосередньо на технологічних операціях, 105 осіб допоміжних робітників, що зайняті обслуговуванням основного виробництва (рис. 2.11).

Персонал підприємств галузі має певний досвід роботи, оскільки майже дві третини його працює на підприємстві понад 10 років. Згідно із



стандартами України 64% працівників спиртової галузі регіону належить до категорії висококваліфікованих.



**Рис. 2.11. Розподіл персоналу за категоріями на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2010 р.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> За даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

У спиртовій промисловості регіону спостерігається висока мобільність працівників, особливо малокваліфікованих. Серед працівників вищого кваліфікаційного рівня цей процес відбувається повільніше. Протягом 2004-2010 років щорічно з підприємств галузі звільнялося у середньому майже 180-200 осіб, а влаштовувалося на роботу відповідно 120-145 працівників. Близько половини із тих, хто вивільнявся, робив це вже через декілька місяців роботи.

Про стан використання виробничого потенціалу спиртової галузі регіону свідчать дані, які показують частку відпрацьовано фонду робочого часу.

Проведений нами аналіз використання робочого часу на підприємствах галузі охоплював:

- аналіз непродуктивного використання робочого часу за звітний рік та в порівнянні з минулим роком;
- аналіз коефіцієнта втрат робочого часу та коефіцієнта використання робочого часу за 2010 та 2009 рік;
- обчислення впливу окремих чинників на загальну величину фонду робочого часу на підприємстві.

Протягом 2010 р. на підприємствах галузі було відпрацьовано 2,47 млн. людино-годин робочого часу (85% від фонду всього робочого часу), при цьому до складових елементів невідпрацьованого часу належать простой, прогули чи масові невиходи на роботу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз використання робочого часу підприємствами спиртової промисловості Тернопільської області у 2008-2010рр.<sup>1</sup>

Показники	2008	2009	2010	Відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1555	1474	1449	-106
Відпрацьовано одним працівником				
- днів	219	210	210	- 9
- годин	1642,5	1596	1580	- 62,5
Середня тривалість робочого дня, год.	7,50	7,60	7,52	+ 0,2
Фонд робочого часу, тис. год.	2554,1	2352,5	2289,4	-264,7

<sup>1</sup> Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

За даними таблиці 2.8 розрахуємо вплив чинників на фонд робочого часу способом елімінування (способом ланцюгових підстановок). Для цього слід визначити, як впливає середньооблікова чисельність робітників, кількість днів відпрацьованих одним робітником та тривалість робочої зміни на фонд робочого часу. При цьому визначається, який з зазначених чинників

вплинув негативно на результативний показник з метою прийняття певних управлінських рішень.

Вплив чинників на величину фонду робочого часу:

1. Вплив зменшення чисельності працівників на фонд робочого часу (негативний чинник):

$$(-108)*210*7.5 = -170,1 \text{ тис.год.}$$

2. Вплив зменшення відпрацьованих одним працівником людино-днів на фонд робочого часу (негативний чинник):

$$(-9)*1427*7.5 = -96,3 \text{ тис.год.}$$

3. Вплив збільшення тривалості робочого дня на фонд робочого часу (позитивний чинник):

$$(0.02)*1447*210 = +6,1 \text{ тис.год.}$$

4. Сумарний вплив чинників:

$$-170,1 + -96,3 + 6,1 = -260,3 \text{ тис.год.}$$

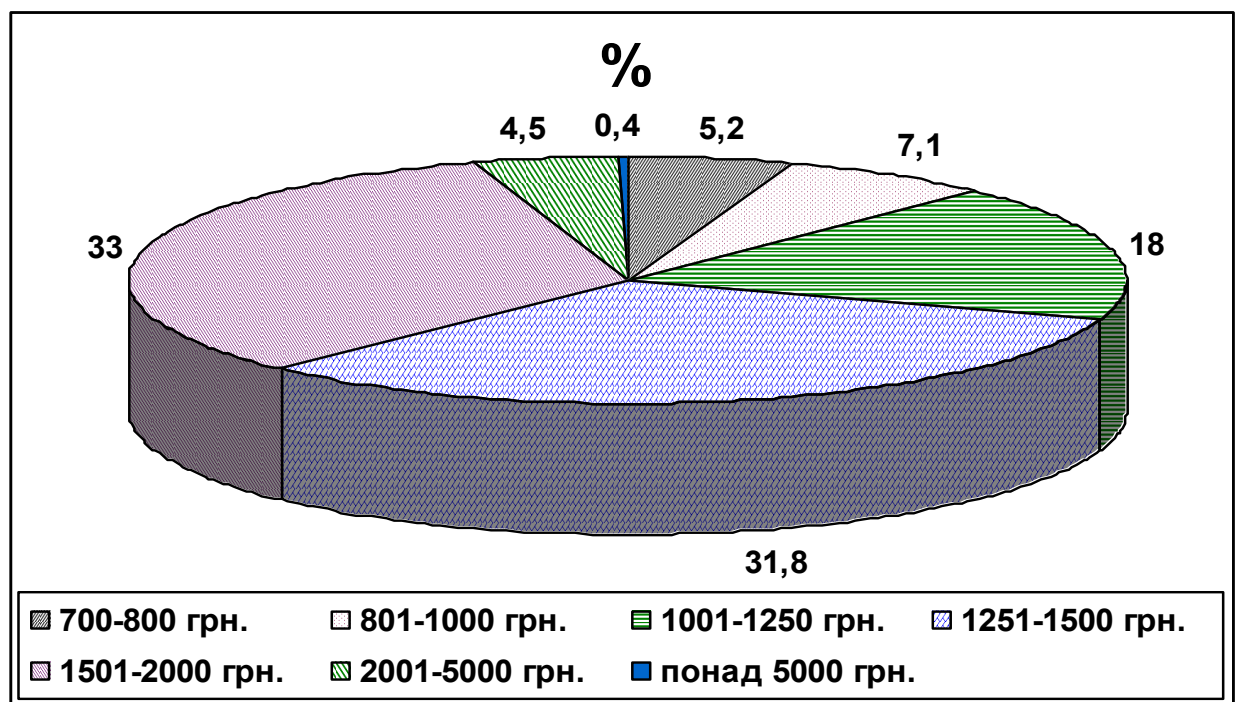
Отже, фонд робочого часу зменшився на 260,3 тис. год. за рахунок зменшення чисельності працівників та зменшення відпрацьованих одним працівником людино-днів.

Ще одним важливим показником ефективного та раціонального використання виробничого потенціалу всіх підприємств галузі чи окремого її підприємства є показники продуктивності праці. Опосередкованим показником, що свідчить про неї є фонд робочого часу в розрахунку на одного працівника та на одиницю виробленої продукції.

Протягом 2008-2010 років відбувалося незначне зниження рівня продуктивності праці практично на всіх підприємствах галузі, що свідчить про певні прогалини як в загальній системі управління, так й в управлінні персоналом зокрема. На підприємствах на даний час відсутній комплексний підхід до впровадження концепції підвищення якості робочої сили. Передумовами для її запровадження мають стати конкретні цілі економічної політики підприємств, оновлення виробництва, орієнтація на сучасні технології.

Продуктивність праці безпосередньо залежить від мотивації працівників до роботи. Відтак, мотивація є важливою складовою якісних характеристик персоналу будь-якого підприємства, установи чи організації. В цьому контексті підприємства спиртової галузі регіону не є винятком. Найбільш поширеною на підприємствах галузі є матеріальна мотивація. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати показано на рис. 2.12.

Як видно з діаграми (рис. 2.12), 0,4 % працівників підприємств галузі (переважно керівний склад) отримували заробітну плату у розмірі понад 5 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата 12,3% працівників протягом аналізованого періоду становила менше ніж 1000 грн.



**Рис. 2.12. Розподіл персоналу за розмірами заробітної плати на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2010 р.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Складено автором за даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Загалом більшість працівників підприємств спиртової промисловості Тернопільської області (88%) отримують заробітну плату понад 1000 грн. Однак, враховуючи сучасні реалії, які пов'язані з високими темпами інфляції

та зниженням рівня життя населення, можна стверджувати про низьку мотиваційну роль оплати праці для більшості працівників підприємств галузі.

Динаміка показників чисельності персоналу, фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників підприємств спиртової промисловості Тернопільської області впродовж останніх трьох років відображена у таблиці 2.9.

Як видно з таблиці 2.9, на підприємствах галузі відбувається поступове зменшення чисельності працівників. Разом з тим простежується зростання фонду оплати праці (2006-2010 роки), а відповідно до цього відбувається зростання середньомісячної заробітної плати усіх працівників спиртової галузі. Однак, це не стосується 2009 року, коли був суттєво скорочений фонд оплати праці та спостерігалось незначне скорочення середньомісячної оплати праці.

Таблиця 2.9

Динаміка чисельності персоналу, фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2006-2010 рр.<sup>1</sup>

	2006	2007	2008	2009	2010	Індекс зростання + (зменшення -) 2010 до 2006 рр.
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1745	1688	1555	1474	1449	0,83
Середньомісячний фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	3061,1	3549,4	4241,9	4010,8	4166,2	1,36
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн.	1754,2	2102,7	2728,0	2721,0	2875,2	+1,64

<sup>1</sup> Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Мотивація праці є складовим елементом управління трудовою діяльністю персоналу. Від ефективності діючих систем стимулювання залежать результати роботи організації. Для аналізу ефективності мотивації на підприємствах спиртової галузі було проведено порівняння зміни продуктивності праці та заробітної плати й соціологічне дослідження серед працівників. Останнє є системою логічно послідовних, взаємопов'язаних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, що застосовуються з метою отримання об'єктивної інформації про особливості функціонування мотиваційного механізму та практичного її використання на практиці.

Проаналізувати вплив мотиваційних заходів на продуктивність праці можна шляхом зіставлення темпів її зростання із темпами зростання заробітної плати (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Співвідношення середньорічних темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати персоналу на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2002-2010 рр.<sup>1</sup>

Роки	Продуктивність праці ПВП, грн./ос.	Темпи зростання продуктивності праці (до минулого року)	Середньомісячна заробітна плата, грн.	Темпи зростання середньої заробітної плати
2002	45,3	1,00	813,8	1,08
2003	45,9	1,01	906,2	1,11
2004	60,5	1,32	1150,4	1,27
2005	65,3	1,08	1454,0	1,26
2006	50,3	0,77	1754,2	1,21
2007	71,0	1,41	2102,7	1,20
2008	98,6	1,39	2728,0	1,30
2009	148,9	1,51	2721,0	0,99

2010	140,1	0,94	2875,2	1,06
------	-------	------	--------	------

<sup>1</sup> Складено автором за даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і заробітної плати вважається оптимальним за пропорції 3:1. З таблиці видно, що співвідношення між продуктивністю праці було не оптимальним, лише у 2004, 2007-2009 роках темпи зростання продуктивності праці дещо перевищували темпи зростання середньої заробітної плати.

Середньомісячна заробітна плата на підприємствах галузі більша, ніж у середньому в Україні – 2919,60 грн., проти 2326,74 грн. (середньорічний показник). Темпи ж зростання середньої заробітної плати на більшості підприємств спиртової галузі за останні роки відстають від темпів зростання заробітної плати в Україні (в 2010 р. – на 20,1%).

Поданий у таблиці 2.11 розрахунок показника рентабельності праці дає змогу визначити прибутковість (за значення показника не менше нуля) чи неприбутковість (за значення показника менше нуля) праці на підприємствах галузі. З таблиці видно, що найбільш рентабельною праця була в 2002 рр., що, на наш погляд, пов'язано, у першу чергу, із штучно заниженою оплатою праці. Після цього показники рентабельності праці стабілізувалися, за винятком 2006 року, коли відбувалося їх суттєве зниження.

Для визначення вагомості стимулювання, яке здійснюється на підприємствах галузі, нами проведено анкетне опитування, метою якого було оцінювання задоволеності персоналу умовами та оплатою праці (анкета подана в додатку Д). Мотиваційний моніторинг здійснювався на двох найбільших підприємствах спиртової галузі регіону: ДП «Хоростківський спиртзавод» та ДП «Мишковицький спиртзавод». Одержані результати дозволили зіставити задоволеність різними аспектами роботи з тими змінами, що відбуваються на підприємствах. У більшості випадків такі опитування дозволяють виявити певні відмінності у ступені задоволеності окремими

сторонами роботи для різних категорій працівників та свідчать про ті чи інші несприятливі тенденції, що потребують корегування з боку керівництва та служби персоналу.

Таблиця 2.11

Рентабельність праці на підприємствах спиртової промисловості  
Тернопільської області у 2002-2010 рр.<sup>1</sup>

Роки	Річна продуктивність праці, грн./ос.	Річна заробітна плата одного працівника, грн.	Рентабельність праці*
	ПП <sub>р</sub>	ЗП <sub>р</sub>	$\frac{ПП_r - ЗП_r}{ЗП_r}$
2002	93281,76	9765,6	8,55
2003	96940,8	10874,4	7,91
2004	115869,6	13804,8	7,39
2005	123417	17448	6,07
2006	95067	21050,4	3,52
2007	134190	25232,4	4,32
2008	186354	32736	4,69
2009	275167,2	32652	7,43
2010	258904,8	34502,4	6,50

<sup>1</sup> Розраховано автором самостійно на основі [34]

За результатами проведеного опитування більша частина працівників (54,3%) цілком погоджуються з важливістю та відповідальністю виконуваної ними роботи. Майже 48,7% працівників повністю переконані у корисності та потрібності виконуваної роботи. Тобто більшість працівників підприємств галузі впевнені у тому, що виконувана ними робота є вкрай важливою та потрібною для суспільства. Взаємовідносини, що склалися з колегами по роботі повністю задовольняють 42,9% працівників, а взаємовідносинами із безпосереднім керівництвом цілком задоволені 39,6% працівників. Як видно



із відповідей значної частки опитаних осіб у колективі спостерігається нормальний соціальний мікроклімат. Крім цього, 43,5% опитаних більше задоволені режимом роботи, а 37,1% працівників більше задоволені самим процесом виконуваної ними роботи.

Разом з тим, необхідно зазначити, що 35,2% опитаних осіб швидше не задоволені тими умовами праці (шум, освітленість, температура, чистота тощо), які існують на підприємстві, 33,6% працівників швидше не задоволені можливостями для вияву самостійності та ініціативи у роботі, а 29,3% працівників не впевнені у перспективі професійного та службового зростання. Цілком не впевнені у надійності місця роботи 38,9% опитаних осіб, а 26,4% осіб повністю не задоволені розміром заробітної плати.

Оскільки моніторинг здійснювався в різних підрозділах підприємств галузі та охоплював працівників різних професійних груп, це дає керівникам вкрай важливу інформацію та дозволяє на підставі отриманих результатів вчасно зробити кроки, спрямовані на підвищення задоволеності працею працівників конкретних підрозділів і окремих професійних груп. Аналітичне дослідження кадрового потенціалу спиртової галузі регіону свідчить, що він невисокий. Це вимагає нових методів не тільки в управлінні персоналом, але й зміни усієї системи управління на підприємствах.

## **2.2. Управління підбором та професійною підготовкою персоналу підприємств галузі**

Однією з найважливіших складових управління персоналом, що має значення для подальшого його розвитку, це задоволення потреби в персоналі. Розвиток системи професійної підготовки безпосередньо залежить від того, яка технологія підбору персоналу склалася в організації чи на підприємстві, чи є вона частиною кадрової політики і стратегічного управління, чи є виваженою кадрова політика щодо підбору персоналу, яка знаходить своє відображення у плануванні якісної і кількісної потреби в персоналі, задає

конкретні орієнтири, що торкаються професійної придатності, кваліфікації і чисельності необхідної робочої сили.

Відділи кадрів (ВК) підприємств спиртової галузі регіону у роботі з персоналом здійснюють такі завдання стосовно його відбору:

- визначають кількісну і якісну потребу в персоналі з врахуванням основних цілей і можливостей підприємства;
- визначають особисті ділові якості кандидатів;
- розробляють критерії для відбору кандидатів;
- шукають можливі джерела кадрового поповнення і вибирають засоби та методи, які можуть використовуватися для залучення необхідних кандидатів;
- забезпечують умови для адаптації нових робітників для роботи в організації.

Розглянемо основні принципи підбору персоналу на підприємствах спиртової галузі регіону. Для кожної посади на підприємствах галузі розробляється певна технологія відбору, враховуючи виробничий процес. Для визначення переваг претендентів при складанні критеріїв, відбору, враховують:

- відповідність змісту роботи і вимогам до посади, на яку відбувається відбір;
- повноту критеріїв (охоплення всіх основних характеристик, що важливі для продуктивної роботи на даній посаді);
- потреба і достатність критеріїв (не перевантаження процесу, пошуки кандидатів мінімально скорочуючи кількість можливих кандидатів, беручи за основу критерії, які явно потрібні чи обов'язкові для успішної роботи на вакантній посаді).

Наступним кроком у підборі персоналу є залучення джерел поповнення персоналу. На відповідальні управлінські посади кандидатами є внутрішні

кадрові резерви як реалізація політики кар'єрного зростання. Для залучення кадрів із зовнішніх джерел використовуються такі засоби:

- Тернопільський регіональний центр зайнятості;
- оголошення про вакантні місця в ЗМІ;
- головне управління праці та соціального захисту населення Тернопільської обласної державної адміністрації;
- відділ економіки і підприємництва адміністрації Тернопільської обласної державної адміністрації;
- особисті знайомства та ін.

Наступним кроком у підборі персоналу є знайомство з потенційним кандидатом, резюме, іншими документами, що характеризують його особисті та ділові якості. Цю функцію раніше використовував колегіальний орган, до якого входили начальник відділу кадрів, начальник відповідної ланки, куди проводиться відбір та заступник генерального директора. Тепер цим займається начальник відділу кадрів – фахівець зі значним стажем роботи.

Перше знайомство з кандидатом відбувається у формі співбесіди. При цьому задаються як стандартні запитання (Чому Ви вибрали саме наше підприємство? Попереднє місце роботи і причина звільнення? Яке ставлення до попередніх керівників? Плани на майбутнє?), так і запитання, що виникають під час співбесіди, або містять якийсь психологічний підтекст. Дуже велику увагу приділяють зовнішньому вигляду і стану здоров'я.

Наступним етапом відбору є збір і опрацювання інформації про кандидата. Саме на цьому етапі формується первинна, проте досить поглиблена оцінка особистих і ділових якостей кандидата на посаду. При цьому аналізуються записи, що були зроблені під час попередньої співбесіди, документи про освіту і кваліфікацію, анкета, автобіографія, резюме, заява прийому на роботу, особовий лист обліку кадрів, рекомендації, дані про місце проживання. Саме на цьому етапі з'являється перша можливість

відсіяти ті кандидатури, які не підходять на вільну посаду. Після цього приймається рішення про проведення повторної співбесіди.

У 2010 році на підприємства спиртової галузі регіону було прийнято на роботу 155 осіб, а звільнено 175 осіб, з яких: 25 – за порушення трудової дисципліни, 86 – за згодою сторін, 64 – за власним бажанням. Розглянемо деякі показники, що дадуть можливість здійснити оцінку плинності кадрів підприємств галузі.

Загальний коефіцієнт обігу визначається через співвідношення суми прийнятих і звільнених до середньоспискової кількості працівників.

Загальний коефіцієнт обігу:

$$K_o = \frac{Ч_n + Ч_з}{Ч_c} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$K_o = \frac{155 + 175}{1427} \times 100 = 22.4\%$$

$$\text{Частковий коефіцієнт обігу з прийнятих: } K_{on} = \frac{155}{1427} \times 100 = 10.9\%$$

$$\text{Частковий коефіцієнт обігу зі звільнених: } K_{oz} = \frac{175}{1427} \times 100 = 12.3\%$$

Плинність кадрів характеризується кількістю працівників, звільнених за власним бажанням або звільнених за прогул чи інше порушення дисципліни. Співвідношення цієї кількості до середньоспискової чисельності працівників показує її дуже відносний рівень. Цей показник становить 22,4%. Аналізуючи ці показники варто зазначити, що високий рівень плинності кадрів негативно впливає на показник продуктивності праці. Адже майже 20 % персоналу через прийоми і звільнення працювали з низькою продуктивністю. Це негативно позначається й на системі розвитку персоналу, оскільки звільнені працівники не мають можливості реалізувати отримані знання та навички.

Професійне навчання кадрів на підприємствах спиртової галузі регіону здійснюється відповідно до нормативно-правових актів у галузі освіти та праці, зокрема Законів України «Про освіту», «Про професійно-технічну

освіту», «Про вищу освіту», Кодексу законів про працю. Основним документом, що регламентує організацію та проведення професійного навчання працівників підприємств галузі, є Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затверджене наказом Міністерства праці та соціальної політики та Міністерства освіти і науки України № 127/151 26 березня 2002 р. та змінами і доповненнями, внесеними наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 3 березня 2008 року N 92/147. Це положення визначає види та форми навчання кадрів на виробництві, порядок розроблення і затвердження навчально-програмної документації, планування та обліку навчальної роботи тощо.

Згідно зі згаданими положеннями на підприємствах спиртової галузі розроблені рекомендації щодо:

- забезпечення належного рівня професійного навчання кадрів на виробництві;
- механізму стимулювання персоналу підприємств з метою посилення зацікавленості працівників в безперервному вдосконаленні своїх знань і вмінь.

Уся специфіка професійної підготовки персоналу, адаптації, розвитку і стимулювання – це реалізація кадрової політики, стратегії розвитку спиртової галузі регіону.

На підприємствах спиртової галузі розроблений комплекс заходів щодо професійного навчання персоналу. Він має два основних завдання: ефективнішого використання працівників і посилення їх мотивації до праці шляхом удосконалення вмінь і навичок працівників виконувати виробничі завдання, в яких зацікавлені підприємства. Навчання дозволяє більш ефективно використовувати людські ресурси шляхом створення в працівника почуття майстерності при виконанні своєї роботи, а визнання керівництвом його заслуг підвищує зацікавленість працівника.

На сьогодні на підприємствах галузі розроблена програма професійної підготовки, яка охоплює:

- визначення та аналіз робочого місця (посади);
- встановлення реальних нормативів ефективності виробництва;
- виявлення у підібраних для навчання працівників достатніх здібностей для того, щоб досягти необхідних нормативів ефективності роботи.

Спрямування відібраних працівників для проходження курсу професійної підготовки, проміжні та остаточні результати навчання, а також сама програма ретельно фіксуються.

Переваги від комплексу заходів з професійної підготовки на підприємствах спиртової галузі регіону, залежно від конкретних ситуацій, різні, а саме:

- краща адаптація до нових методів організації виробництва;
- пом'якшення контролю за діями працівників з боку керівництва;
- скорочення браку;
- більш висока продуктивність праці та якості роботи;
- зниження виробничих аварій та травматизму;
- більш високий рівень задоволення від роботи, що виявляється, насамперед, в скороченні плинності кадрів.

Показники підготовки персоналу в цілому у спиртовій галузі регіону за 2009-2010 рр. зображено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Підготовка персоналу на підприємствах спиртової промисловості  
Тернопільської області у 2009-2010 рр., осіб

Назва	2009		2010	
	Навчено	у тому числі:	Навчено	у тому числі:

показників	у звітному році, всього	первинна професійна підготовка	перепід-готовка	у звітному році	первинна професійна підготовка	перепід-готовка
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Навчено новим професіям, всього	39	22	17	32	16	16
безпосередньо на виробництві, всього	30	24	6	25	21	4
у тому числі за формами навчання:						
<i>1) індивіду-альна</i>	28	24	5	25	21	4
Продовж. табл. 2.12						
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>2) курсова</i>	2	-	1	-	-	-
у навчальних закладах різних типів за договорами, всього	9	9	-	7	7	-
у тому числі:						
<i>1) професійно-технічних</i>	2	2	-	1	1	-
<i>2) вищих (I-IV рівнів акредитації)</i>	7	7	-	6	6	-
Навчено новим професіям керівників, фахівців	7	5	2	5	3	2

<sup>1</sup> Складено автором за даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Як видно з поданої таблиці, у 2010 році спостерігається зниження показників практично за усіма позиціями. Якщо у 2009 році новим професіям було навчено 39 працівників, то в 2010 році новий для себе фах здобуло 32 особи.

Серед підприємств, на яких більше уваги приділяється перепідготовці персоналу, слід відзначити ДП «Мишковицький спиртзавод» та ДП

«Ковалівський горілчаний завод». Ці підприємства мають вищі показники, ніж в середньому у корпорації – у 2009-2010 роках тут пройшли перепідготовку понад 6,5% працівників (в середньому у корпорації – 4,7%) (додаток Ж). Низькі показники охоплення працівників перепідготовкою мають ДП «Залозецький спиртзавод» та ДП «Кобиловолоцький спиртзавод» (0 та 1,4 % відповідно).

Важливим напрямом професійної підготовки є також підвищення кваліфікації працівників (табл. 2.13).

У 2010 році підвищили кваліфікацію 24 особи, з яких 10 – безпосередньо на виробництві, а 14 осіб (серед яких 12 керівників) – у різних навчальних закладах.

Таблиця 2.13

Підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2010 р., осіб.<sup>1</sup>

Назва показників	Навчено у звітному році	у тому числі:			
		Керівники	Фахівці	кваліфіковані та інші робітники	
				всього	з них підвищили кваліфікаційний розряд
Підвищили кваліфікацію, всього	24	14	8	2	2
у тому числі:					
1) безпосередньо на виробництві	10	2	6	2	2
2) у навчальних закладах різних типів за договорами	14	12	2	–	–

<sup>1</sup> Складено автором за даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

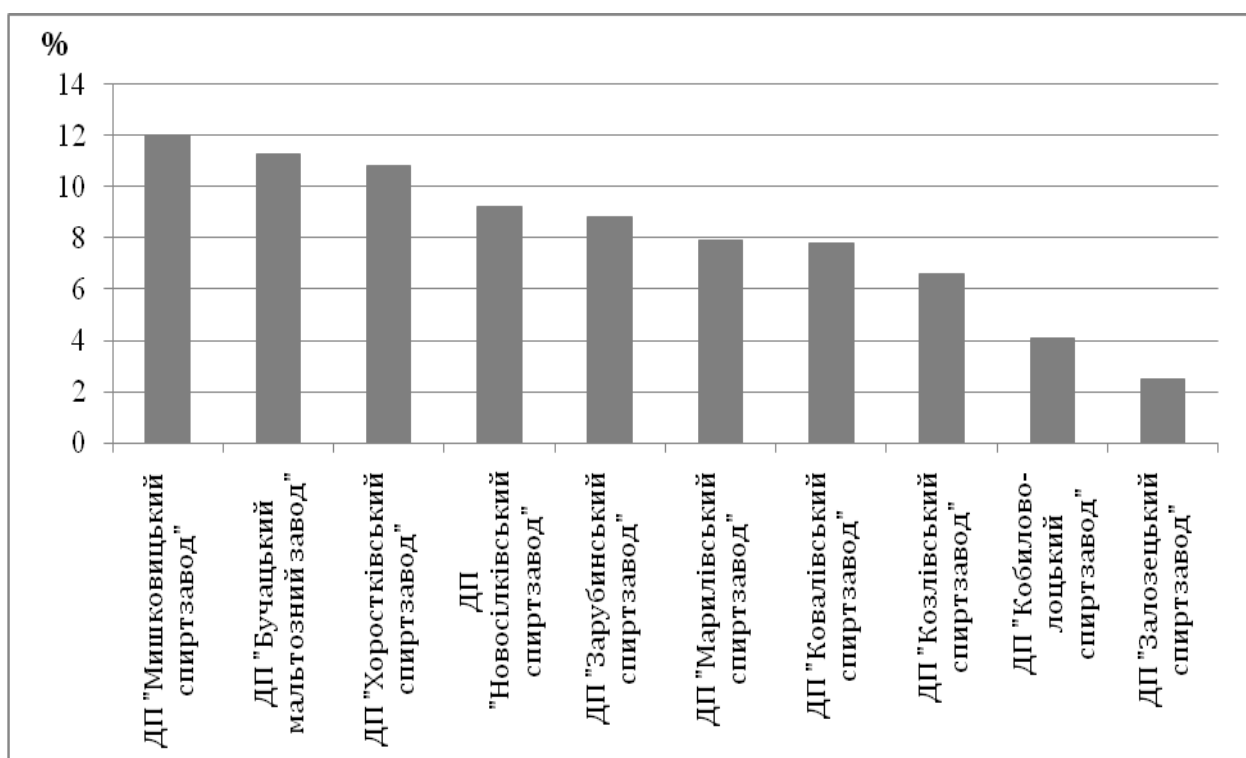
За відповідний період 2009 року на підприємствах спиртової промисловості кваліфікацію підвищили на 13 осіб менше, ніж у 2010 році. Тобто ми бачимо, що з кожним роком чисельність осіб, які підвищують свій кваліфікаційний рівень, постійно зростає. Також заслуговує на увагу той



факт, що керівництво підприємств галузі бере активну участь у процесі вдосконалення професійної майстерності. Однак слід зауважити, що рівень охоплення працівників підвищенням кваліфікації у підприємствах галузі залишається дуже низьким – 1,5%.

За рівнем охоплення працівників підвищенням кваліфікації ситуація така ж як і у випадку з перепідготовкою працівників. Так, на ДП «Новосілківський спиртзавод» та ДП «Бучацький мальтозний завод» показники охоплення понад вдвічі більші, ніж в середньому на підприємствах галузі (див. додаток Ж). Однак, є й інші випадки, зокрема на ДП «Ковалівський горілчаний завод» у 2010 році жоден працівник не пройшов підвищення кваліфікації.

Стосовно рівня охоплення персоналу як перепідготовкою, так і підвищенням кваліфікації за останні два роки, то найвищі показники мають ДП «Мишковицький спиртзавод», ДП «Бучацький мальтозний завод» та ДП «Хоростківський спиртзавод» (понад 10%), найнижчі – ДП «Залозецький спиртзавод» та ДП «Кобиловолоцький спиртзавод» (менше 5%) (рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Рівень охоплення персоналу перепідготовкою та підвищенням кваліфікації на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2009-2010 роках**

<sup>1</sup> Складено автором за даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

За формою навчання на підприємствах спиртової галузі регіону різними програмами передбачено перепідготовка та підвищення кваліфікації. Первинна професійна підготовка здійснюється навчальними закладами, що підпорядковані Міністерству освіти і науки, молоді та спорту України, зв'язок з якими у підприємств галузі, на жаль, недостатній. Підприємства галузі не мають у своєму складі навчальних центрів, які б здійснювали навчання випускників шкіл робітничим професіям на своїй базі. Власне тут криються основні резерви вдосконалення системи та підвищення рівня професійної підготовки підприємства. На нашу думку, варто було б створити один спільний центр професійної підготовки, зорієнтованої на навчання спеціалістів середньої кваліфікації (техніків, економістів, будівельників тощо).

Перепідготовка працівників на підприємствах регіону за рішенням адміністрації може здійснюватися без відриву чи з відривом від виробництва. Навчальні плани та програми для перепідготовки працівників і терміни їх навчання розробляються та уточнюються підприємствами відповідно до навчальних планів і програм для підготовки молодих працівників підприємств галузі в цілому. З урахуванням фактичного рівня професійних та економічних знань, вмінь та навичок тих, кого навчають, дозволяється скорочення програм і тривалості навчання. Перепідготовка працівників закінчується складанням кваліфікаційних іспитів і видачею свідоцтва встановленого зразка.

Підвищення кваліфікації займає особливе місце в професійному навчанні персоналу галузі як основний спосіб забезпечення відповідності

кваліфікації працівників до сучасного рівня розвитку науки, техніки та економіки. Власне ця форма підготовки є однією з найпопулярніших, насамперед, серед керівництва в силу низки обставин:

- підвищення кваліфікації є дешевшим від підготовки та перепідготовки спеціалістів;

- термін тривалості є коротшим порівняно з підготовкою та перепідготовкою персоналу.

Прагнення підприємств підтримувати на необхідному рівні кваліфікацію своїх співробітників обґрунтовано змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, ускладненням процесу управління, засвоєнням нових сфер і видів діяльності. За даними проведеного нами опитування на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області, 9 % працівників підвищують кваліфікацію у зв'язку з потребою в нових знаннях, 29 % - через можливість її виникнення в майбутньому, 6 %, відчуваючи потребу, 21 % – для отримання більш цікавої роботи, 35 % – для отримання більш високої посади (рис. 2.14).



**Рис. 2.14. Мотиви проходження підвищення кваліфікації на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> В опитуванні взяло участь 90 осіб різних професійно-кваліфікаційних груп (6,1 % від усіх зайнятих у спиртовій промисловості Тернопільської області).

Незважаючи на значну різноманітність мотивів, переважають ті, що пов'язані із зацікавленістю збільшення заробітної плати та зумовлені бажанням кар'єрного росту.

Професійне навчання вимагає значних матеріальних ресурсів. Великі підприємства в економічно розвинених країнах витрачають на це до 10% фонду заробітної плати. Наприклад, на навчання керівника середньої ланки фірми США витрачають \$10-15 тис., в Німеччині на одного працівника витрачається в середньому € 500 тис., у тому числі на підвищення кваліфікації € 80 тис. Ці кошти розглядаються як інвестиції, що в майбутньому дадуть змогу отримувати суттєвий прибуток. Тому, вибираючи форми і види навчання, організація, насамперед, бере до уваги ефективність їх реалізації.

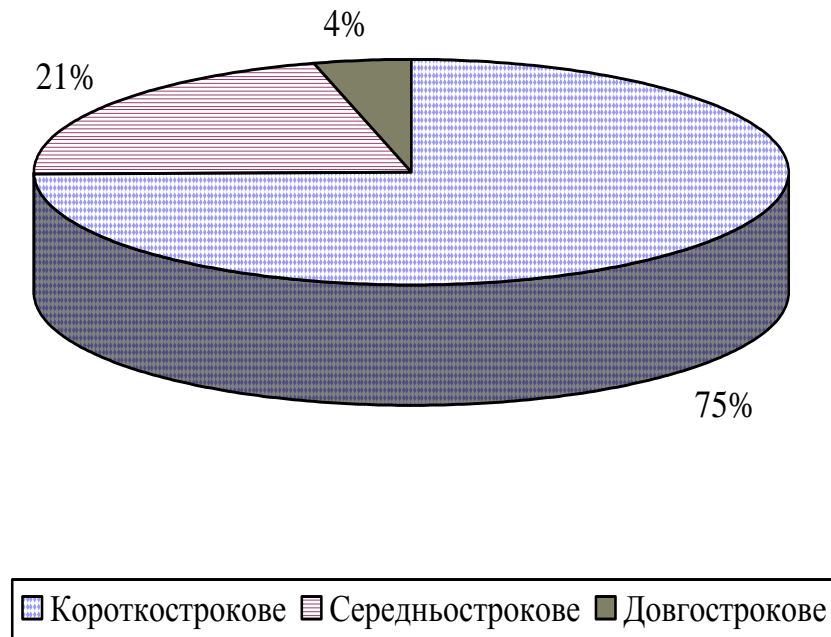
На підприємствах галузі на всі форми навчання витрачається лише 0,2 % від фонду оплати праці – майже 40 тис. грн., що в доларовому еквіваленті становить \$ 5 тис. (або \$ 3,2 на одного середньооблікового працівника щороку). На більшості підприємств затрати на навчання взагалі не передбачені. Найбільш поширеними формами навчання є професійна підготовка без відриву від виробництва та – за власні кошти працівників. Це також стосується і навчання адміністративного персоналу, де переважає самоосвіта і постійне вдосконалення своїх вмінь і навичок. Перевірка відповідності знань не проводиться шляхом тестування та атестації, а виключно через аналіз результатів роботи працівників за певний період часу.

Дуже важливим є психологічний клімат у трудовому колективі, і тому при підборі нового персоналу підприємства велику увагу надають не тільки діловим, але й особистим якостям людини. До речі, німецькі фахівці, консультуючи і навчаючи персонал, завжди велику увагу звертають на дисциплінованість, моральні норми, які не зовсім домінували у людських і

трудових стосунках на пострадянському просторі. Це, зокрема, стосується таких явищ, як спізнення працівників і крадіжки.

Переважна частина персоналу управлінського апарату підприємств галузі має значний стаж роботи (15-40 р). Його розвиток і навчання виражається у самоосвіті. Потрібно відзначити, що в період об'єднання підприємств галузі в ДО «Тернопільспирт» (до 2010 р.) ефект від заходів розвитку персоналу був відчутнішим (див п. 2.1). Державне об'єднання забезпечувало навчальний процес відповідною науковою літературою, періодичними виданнями, інформуванням на нарадах про нові зміни в законодавстві, міжнародній політиці, що прямо, або опосередковано впливало на діяльність підприємств. На сьогодні керівники підприємств потреби в навчанні за межами підприємства в найближчий період не вбачають, адже вкладаючи кошти в професійну підготовку, потрібно, щоб граничний продукт, створений у її результаті, протягом певного періоду зміг покрити вартість навчання, збільшити дещо прибуток і, як наслідок – заробітну плату працівника. Тому інколи на відповідні посади залучаються фахівці ззовні, які вже мають досить високий фаховий і кваліфікаційний рівень та значний досвід роботи, що дешевше, ніж здійснювати затрати на підготовку особи з власного кадрового резерву. Це також дозволяє генерувати нові ідеї, які не розглядалися раніше, використовувати ділові зв'язки нового працівника в інтересах підприємства тощо. Переважно це стосується менеджерів або продавців.

За тривалістю навчального періоду на підприємствах спиртової галузі регіону переважає короткострокове, рідше – середньострокове та практично відсутнє довгострокове навчання (рис. 2.15).



**Рис. 2.15. Розподіл навчання персоналу за тривалістю навчального періоду на підприємствах спиртової промисловості Тернопільської області у 2010 році.**

<sup>1</sup> Складено автором за даними бухгалтерської звітності спиртових підприємств Тернопільської області

Через короткострокове навчання підвищують кваліфікацію керівники і фахівці галузі з метою збільшення ефективності своєї трудової діяльності. Як правило, навчання проводиться до трьох тижнів з відривом від основної діяльності, або з частковим відривом від роботи тривалістю до трьох місяців. Навчальні плани і програми для короткотермінового навчання розробляються власне підприємствами спиртової галузі регіону відповідно до потреб.

Частка середньострокових програм (від 72 годин до року) у загальній структурі професійної підготовки підприємств галузі у 2010 році була невисока, всього 21%; частка довгострокових (понад рік) – 4%. Разом з тим, значне збільшення середньострокового сегмента (у 2004 – 12 %) свідчить про зацікавлення програмами підвищення кваліфікації. У довгостроковому періоді динаміка є позитивною однак незначною (1,3%), хоча дуже помітні зрушення в структурі навчальних заходів.

Найбільша частка слухачів середньострокових програм (74%) у 2010 році припадала на відкриті заходи, але істотне збільшення у цьому сегменті забезпечили корпоративні замовлення (30%). Корпоративна форма навчання набирає популярності, орієнтуючись на конкретного працівника і адаптацію програм до вимог виробництва, що позитивно позначається на результативності. У тематичній структурі корпоративних замовлень в рамках середньострокового навчання переважають: проблеми управління підприємством, персоналом та фінансовий менеджмент.

Більша частина довгострокових програм – програми другої вищої освіти (55%). Важливо зазначити, що збільшення попиту на довгострокове навчання спостерігається з боку власне працівників, а не адміністрації підприємств галузі, яка не хоче ризикувати, вкладаючи гроші в людину, яка завжди може змінити роботу. З іншого боку, співробітник прагне до незалежності і більшої гнучкості у виборі місця навчання, його змісту та тривалості. Зростання цін в сфері довгострокових програм, яке відбувається останніми роками, вже зараз скорочує попит на цей вид навчання. Така тенденція, на нашу думку, буде зберігатись й надалі.

За формами проведення професійного навчання на досліджуваних підприємствах, можна виокремити: інструктаж, ротацію, учнівство та наставництво, розгляд практичних ситуацій, самостійне навчання, електронне навчання.

Інструктаж є роз'ясненням та демонстрацією прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як співробітником, який давно виконує ці функції, так і спеціально підготовленим інструктором. Інструктаж, як правило, обмежений у часі та орієнтований на освоєння конкретних операцій або процедур, що належать до професійних обов'язків учня. Кожен новий співробітник спиртової галузі регіону отримує інструктаж від більш досвідченого колеги про те, які функції йому треба виконувати, якісні та кількісні вимоги до роботи. Інструктаж на робочому місці є відносно недорогим і ефективним засобом розвитку простих технічних

навичок, тому він широко використовується на всіх рівнях підприємств галузі. Зокрема, всі прийняті на роботу в 2009 році (42 особи) пройшли інструктаж.

Ротація є методом самостійного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Ротація широко застосовується на тих ділянках підприємств галузі, які вимагають від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння кількома професіями, наприклад бухгалтера та економіста, хіміка-технолога та інженера тощо. Крім суто навчального ефекту, ротація позитивно впливає на мотивацію працівників, допомагає долати стрес викликаний одноманітними виробничими функціями, розширює соціальні контакти на робочому місці. Проте облік такого навчання на підприємствах галузі регіону не ведеться. За даними анкетування, станом на 1 березня 2009 року у вищерозглянутій формі навчання протягом професійної кар'єри брали участь 16,3 % від усіх працівників. На нашу думку, це є достатньо високим показником й засвідчує, з одного боку, те, що тривалий час серед працівників ця форма навчання була найпоширенішою, а по-друге, висока плинність кадрів змушує адміністрацію активізувати роботу щодо залучення працівників до процесу ротації. Звичайно, такий метод дозволяє забезпечити повну взаємозамінність працівників цеху (відділу) та уникнути кризових ситуацій у разі хвороби, звільнень, раптового збільшення обсягу робіт. Однак ротації притаманний один серйозний недолік, який потрібно враховувати при плануванні професійного навчання – високі витрати, пов'язані з втратою продуктивності при переміщенні працівників з однієї посади на іншу.

Учнівство та наставництво («коучинг») є традиційними методами професійного навчання. З давніх часів, працюючи поруч з майстром, молоді робітники вивчали професію. Цей метод поширений і сьогодні, особливо там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці спеціалістів, – насамперед в апараті управління. На жаль, через те, що спеціальної програми наставництва на підприємствах галузі немає, а відтак відсутнє фінансування



цього виду діяльності наставників, зазвичай коучинг проходить формально – молодий спеціаліст самотужки оволодіває професійними навичками.

Навчання на робочому місці відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з виробничими функціями співробітника, надає, як правило, значні можливості для повторення і закріплення вивченого. У цьому сенсі такий вид навчання є оптимальним для вироблення навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань. У той же час таке навчання часто буває недостатнім для розвитку потенціалу працівника, формування принципово нових поведінкових та професійних компетенцій, оскільки не дає йому можливості абстрагуватися від сьогоденної ситуації на робочому місці і вийти за рамки традиційної поведінки. Для досягнення таких цілей більш ефективні програми навчання поза робочим місцем. Аналіз практичних ситуацій (кейсів) дозволяє певною мірою подолати цей недолік. Кейс-метод передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Використання цього методу дозволяє учасникам програми навчання ознайомитися з досвідом інших організацій (зміст конкретної ситуації), а також розвинути навички аналізу прийняття рішень, розробки стратегії і тактики. Такий вид навчання хоч й не всебічно, але поширений на досліджуваних підприємствах, зокрема його використовують на ДП «Бучацький мальтозний завод», ДП «Мишковицький спиртзавод», ДП «Новосілівський спиртзавод» та ДП «Хоростківський спиртзавод».

За результатами опитувань, самонавчанням у 2009 році займалося 24,3 % працівників підприємств галузі. Самостійне навчання є найбільш простим видом навчання – для нього не потрібен ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час.

Останніми роками на кількох підприємствах: ДП «Бучацький мальтозний завод», ДП «Мишковицький спиртзавод» та ДП «Хоростківський спиртзавод» запроваджується електронне навчання. На відміну від традиційних методів професійного навчання за умов комп'ютеризованого

навчання основні витрати пов'язані з розробкою, а не з реалізацією програм навчання. Однак після того як програма розроблена, навчання практично нічого не коштує організації, тому що для її використання не потрібно ні інструкторів, ні приміщень, ні навчальних матеріалів. Тому при збільшенні кількості тих, хто навчається, комп'ютеризовані програми стануть економічно вигідними.

Сучасна система професійної підготовки в спиртовій галузі регіону має низку недоліків та проблемних завдань. По-перше, керівництво підприємств галузі, захопившись самим процесом розвитку своїх співробітників, випускає з поля зору, заради чого здійснюється цей розвиток, – досягнення мети організації. Стратегічні цілі підприємств галузі чітко не сформульовані. На жодному з підприємств галузі немає єдиної комплексної стратегії розвитку, яка б поєднувала як фінансово-економічну складову, так й складову менеджменту.

Зокрема, стратегія забезпечення якості продукції, що випускається підприємством, має передбачати розвиток персоналу, орієнтований на підвищення професійних навичок і кваліфікації працівників, включаючи ознайомлення і освоєння сучасних систем забезпечення якості продукції, що випускається.

Стратегія інноваційного зростання і розвитку підприємств галузі припускає впровадження найбільш прогресивних технологій, вимагає від працівників максимальної гнучкості, значної професійної ерудиції, готовності до сприйняття нових технологій і видів техніки. Стратегія розвитку персоналу при цьому повинна охоплювати професійне навчання і перепідготовку персоналу в напрямі вивчення передових технологій і методик роботи, набуття навичок роботи з новітнім устаткуванням і технікою.

Техніко-технологічна стратегія розвитку підприємств має опиратись на внутрішній науково-технічний потенціал підприємства. Така стратегія вимагає від працівників ініціативи, творчості, активної участі в науково-

дослідних роботах, що проводяться. Стратегія розвитку персоналу при цьому має бути спрямована на стимулювання творчої активності персоналу, заохочення прагнення до участі в модернізації виробничих процесів підприємства.

По-друге, має місце відстороненість лінійних керівників від процесу професійного розвитку, тотальне делегування функції управління відділу кадрів.

По-третє, дуже часто на підприємствах спиртової галузі регіону до професійного навчання ставляться як до оплачуваної відпустки, що не стосується того, що відбувається на робочих місцях. Причиною такого ставлення, як правило, є відсутність системи оцінки ефективності розвитку, опущення результатів професійного навчання у процес оцінки співробітників організації.

По-четверте, «вузьким місцем» сучасної системи розвитку персоналу підприємств галузі є те, що трапляються ситуації, за яких лєвова частка ресурсів, що виділяються на професійний розвиток, витрачається на роботу з обмеженою кількістю співробітників. Часто – це співробітники з лідерським потенціалом. Відірвавшись від щоденних реальностей організації, ці співробітники можуть розгубитися, коли їм знову доведеться зіткнутися з повсякденними проблемами на новій посаді керівника.

По-п'яте, оцінка ефективності професійної підготовки працівника, а також економічний ефект (різниця між витратами на підготовку та фінансовими вигодами) не проводяться на жодному підприємстві галузі. У результаті цього не з'ясовується, який вид перепідготовки або навчання має найбільший економічний ефект.

Однією ж з головних проблем, що пов'язана з професійною підготовкою в спиртовій галузі регіону, є скорочення витрат на професійний розвиток. На більшості підприємств галузі адміністрації, керуючись короткостроковими цілями, ставляться до бюджету професійного розвитку як найбільш доступного джерела економії витрат. У період економічних

труднощів насамперед зменшуються витрати на навчання, стажування і т. ін. Тим самим конкурентоспроможність компанії в середньостроковій і довгостроковій перспективі зазнає серйозних збитків. Як зазначав класик теорії управління П. Друкер, сучасні компанії повинні ставитися до 90 відсотків своїх витрат як змінних, що залежать від кон'юнктури і підлягають негайному скороченню у випадку погіршення параметрів бізнесу. Решта 10 відсотків, левову частку яких становить бюджет на розвиток, не повинні залежати від миттєвих результатів. У цьому запорука довгострокового успіху, компанії в епоху «економіки знань» [54, с. 432].

Однак слід зауважити, що внутрішні проблеми, пов'язані із розвитком персоналу, криються у недоліках управління цими процесами на макрорівні. Для сприяння підприємствам спиртової галузі регіону в організації професійного навчання працівників необхідно на державному рівні вирішити низку питань:

- відновити систему професійної орієнтації молоді, що навчається, об'єднавши зусилля навчальних закладів і роботодавців;
- максимально спростити умови ліцензування підприємств, що здійснюють професійне навчання працівників на робочих місцях;
- змінити підходи і вимоги до розроблення навчальних планів і програм для професійного навчання на виробництві (з урахуванням особливостей навчання дорослих);
- розробити і поширити методику розрахунку ефективності навчання персоналу підприємств, включаючи зразкові нормативи чисельності й опис функцій співробітників служб, що займаються організацією навчання;
- запропонувати на законодавчому рівні дієвий механізм стимулювання роботодавців (зменшення податків, надання пільгових кредитів і т. ін.);
- створити ефективну систему соціального партнерства.

У свою чергу керівництво підприємств спільними зусиллями повинно брати участь у моніторингу ринку праці й прогнозуванні його розвитку,

формувати соціально-економічне замовлення на підготовку фахівців (у тому числі перелік спеціальностей для установ професійної освіти), а також брати участь у фінансуванні навчання працівників та їх кар'єрного зростання.

В умовах економічної кризи, підвищення конкуренції, серйозних змін у соціальних відносинах між працівниками, роботодавцями і державою необхідно радикально переглянути механізм партнерства у сфері професійного навчання [16].

### **2.3. Оцінка заходів щодо управління розвитком персоналу**

Важливою складовою управління розвитком персоналу є управління кар'єрним зростанням, яке повинно охоплювати взаємопов'язані між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Цілі системи управління кар'єрним процесом повинні впливати із загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати специфіку діяльності організації в сфері управління людськими ресурсами. Цілі системи управління кар'єрним процесом спиртової галузі регіону охоплюють:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера та організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду та культури організації;
- досягнення порозуміння між організацією і менеджером з питань його розвитку і просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору та ін.

Основними функціями системи управління процесом кар'єрного зростання спиртової галузі регіону відповідно до цілей є:

- дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їх розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на визначальних керівних посадах;

- планування професійного розвитку (навчання, стажувань та ін.), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) менеджерів, а також кар'єрного процесу на підприємствах в цілому, в тому числі розробка організаційного простору відповідно до цілей і можливостей підприємств, потреб і здібностей персоналу (при цьому розробка не повинна обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно включати формалізацію інших кар'єрних векторів – побудова кваліфікаційної мережі);

- організація процесів навчання (у тому числі засадам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації та професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;

- активізація кар'єрних прагнень керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою: самомаркетингу (самопрезентації, самореклами), самоменеджменту;

- регулювання кар'єрних процесів, попередження та профілактика кризових явищ, відхилень від норми, в тому числі появи кар'єризму;

- координація та узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;

- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі певної системи показників.

Основні показники, що характеризують процес розвитку кар'єри працівників на підприємствах спиртової галузі подані у таблиці 2.14.

Ефективність реалізації функцій системи управління кар'єрним процесом на підприємствах спиртової галузі може бути досягнута за допомогою їх інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персонал-технологіями, як управління за цілями,

навчання, управління адаптацією і професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і специфічні кар'єрні: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм.

Технологія управління за цілями припускає наявність системи регулярних (наприклад, щоквартальних) звітів менеджерів на всіх рівнях ієрархії системи управління перед своїми керівниками про виконану роботу. Крім інших переваг (підвищення ефективності мотивації, контролю за результатами, своєчасність коректування цілей) цей метод сприяє ще й створенню атмосфери діалогу між керівниками, наступності професійного управлінського досвіду в організації, прийняття більш адекватних рішень стосовно кар'єри.

Досягнення цілей, реалізація функцій і технологій управління кар'єрним процесом здійснюються на основі певних принципів, основними з яких є:

- колегіальність у прийнятті рішень з питань кар'єри;
- поєднання цілей організації та індивідуальних інтересів менеджера;
- економічність розвитку, відбору та просування (наприклад, навчання в процесі діяльності, «нові знання – під нову посаду»).

На підприємствах спиртової галузі регіону існує управління двома видами кар'єри: професійною та внутріорганізаційною. Це є дуже важливо, адже взаємодія між ними припускає виконання низки завдань, а саме:

Таблиця 2.14

## Розвиток кар'єри працівника на підприємствах ДО «Тернопільспирт», осіб

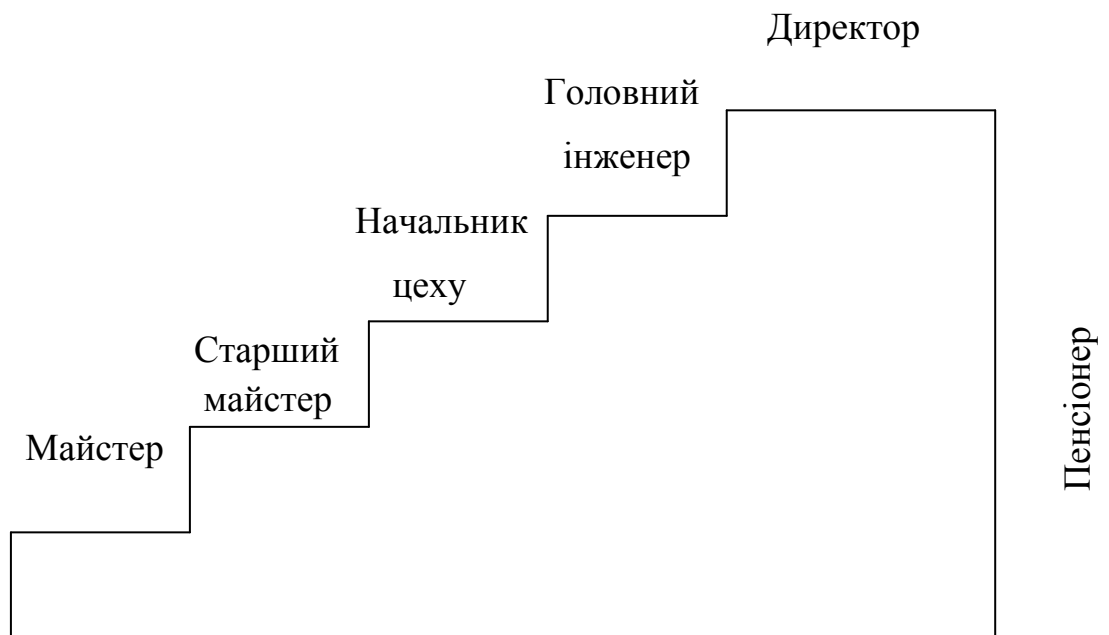
		Чисельність працюючих		Перепідготовка		Підвищення кваліфікації		Зарахування в резерв кадрів для висунення на керівні посади		Призначення на більш високу посаду		Ротація працівників в межах свого підрозділу	
		2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
1.	ДП «Бучацький мальтозний завод»	98	97	3	3	3	2	6	4	1	2	6	7
2.	ДП «Залозецький спиртзавод»	138	134	–	–	3	1	2	2	2	1	9	11
3.	ДП «Зарубинський спиртзавод»	134	132	5	4	1	2	7	7	2	–	13	6
4.	ДП «Кобилівський спиртзавод»	143	137	1	1	1	3	9	7	1	1	11	11
5.	ДП «Ковалівський спиртзавод»	115	115	4	4	1	–	12	9	2	3	14	8
6.	ДП «Козлівський спиртзавод»	168	169	5	2	2	2	11	10	–	3	9	8
7.	ДП «Марилівський спиртзавод»	140	134	3	3	2	3	5	7	3	–	8	3
8.	ДП «Мишковицький спиртзавод»	157	156	8	5	3	3	11	8	6	4	6	9
9.	ДП «Новосілівський спиртзавод»	150	149	3	5	4	2	7	5	5	2	9	9
10.	ДП «Хоростківський спиртзавод»	204	204	7	5	4	5	10	11	5	2	13	11
	Разом	1447	1427	39	32	24	24	80	70	27	17	98	83



досягнення взаємозв'язку цілей підприємства й окремого співробітника; забезпечення спрямованості планування кар'єри на конкретного співробітника з метою обліку його специфічних потреб і ситуацій; забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою; усунення «глухих кутів» у кар'єрному зростанні, в яких практично немає можливостей для розвитку співробітника; формування наочних і прийнятних критеріїв службового зростання, що використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях; вивчення кар'єрного потенціалу працівників; забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань; визначення шляхів службового зростання, використання яких задовольнить кількісну та якісну потребу в персоналі в потрібний момент і в потрібному місці.

Типова модель розвитку ділової кар'єри спеціаліста на підприємствах спиртової промисловості подана на рис. 2.16.

Досліджуючи моделі службової кар'єри, що використовуються на досліджуваних підприємствах, ми встановили, що найбільш поширеною є модель «трамплін» (рис. 2.17).



**Рис. 2.17. Типова модель службової кар'єри «трамплін», притаманна підприємствам спиртової галузі Тернопільської області<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Складено автором на основі [57, с. 135].

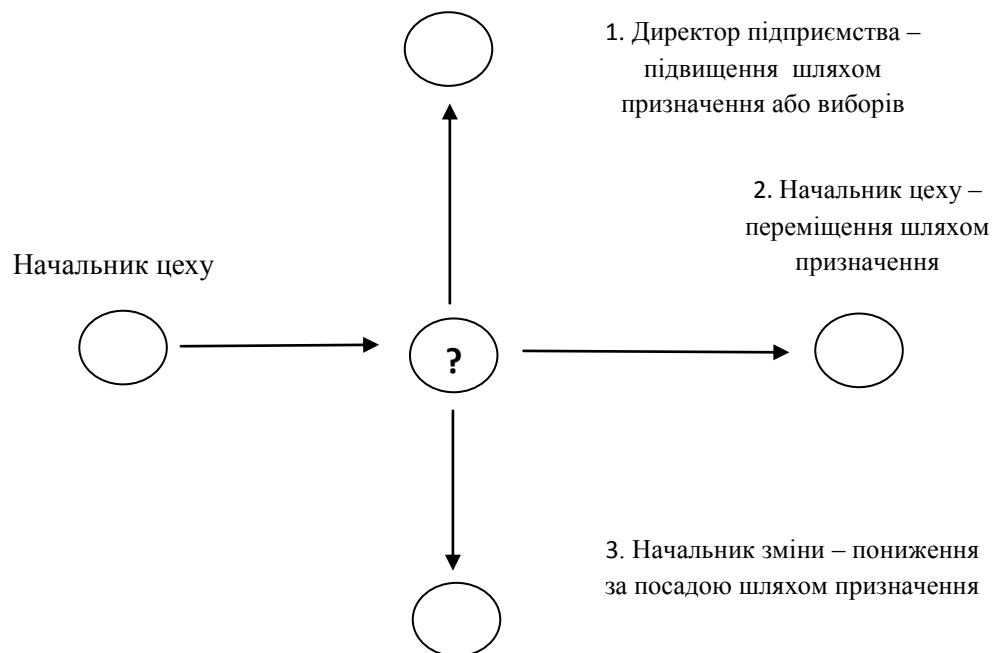


**Рис. 2.16. Модель розвитку ділової кар'єри спеціаліста на підприємстві спиртової промисловості<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Складено автором за даними підприємств спиртової галузі Тернопільської області

Згідно з даною моделлю шлях працівника складається з тривалого кар'єрного зростання, поступового росту його потенціалу, вдосконалення знань, досвіду і кваліфікації, що приводить до розширення компетенцій. Відповідно змінюються посади, які він займає, на найбільш складні та відповідальні. На певному етапі працівник займає найвищу для нього посаду та прагне втриматися на ній протягом тривалого періоду. Потім відбувається «стрибок з трампліна», вихід на пенсію [57, с. 134].

За нашими дослідженнями лише на двох підприємствах – ДП «Бучацький мальтозний завод» та ДП «Мишковицький спиртзавод» система управління персоналом передбачає модель кар'єри «роздоріжжя» (рис. 2.18).



**Рис. 2.18. Модель службової кар'єри «роздоріжжя», притаманна досліджуваним підприємствам<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Складено автором на основі [57, с. 135].

Вона припускає проходження керівником або фахівцем після закінчення певного фіксованого або змінного строку роботи комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про

підвищення, переміщення або зниження в посаді. За своєю філософією це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини [57, с. 134.].

Також, як приклад, наведемо схему управління діловою кар'єрою спеціаліста, яка реалізується на найбільшому спиртзаводі – Хоростківському. Там існує як посадове зростання, так і ротація, яка здійснюється як по горизонталі, так і по вертикалі. Недоліком управління кар'єрою як на цьому підприємстві, так й на інших є те, що розроблені плани управління кар'єрним зростанням не зображуються графічно у вигляді моделі, яка б дозволяла працівнику чітко уявляти цілі, яких він може досягти. У зв'язку із цим одним з основних наших завдань стала розробка можливих моделей розвитку кар'єри спеціаліста на підприємствах спиртової промисловості. Загальна модель, яка ґрунтується на організаційній структурі ДП «Хоростківський спиртзавод», розміщена у додатку 3. Як видно з додатку, на підприємстві існує низка можливостей для розвитку кар'єри від інженера-економіста або технолога-хіміка до директора.

Основним джерелом заміщення посад в управлінських структурах підприємств спиртової галузі регіону є посадове зростання з урахуванням розвитку структурних підрозділів, стажу роботи та результатів планових атестацій керівників і спеціалістів. Посади, починаючи із заступника начальника відділу та головного спеціаліста, як правило, заміщуються за конкурсом. У лінійних підрозділах просування керівників в основному відбувається «по вертикалі», але можлива і ротація на новостворені підрозділи підприємства. Посади спеціалістів заміщуються шляхом зростання в межах штатного розкладу (від нижчих посад до вищих) і через систему кадрового резерву.

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, але й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування кар'єри є виробленням найбільш ймовірної системи заміщення посад для конкретного керівника або спеціаліста за період його роботи. Переміщення здійснюється в рамках схеми заміщення посад: посадове зростання і ротація. Вихідним чинником у плануванні кар'єри керівників і фахівців підприємств спиртової галузі регіону є довго- та середньострокове планування потреби в кадрах цих посадових категорій з урахуванням прогнозу розвитку підприємства на основі розширення його діяльності в умовах ринку, освоєння нових технологій та інших досягнень НТП. Індивідуальні плани розвитку кар'єри після спеціального відбору розробляються для керівників та спеціалістів кадровими службами спільно з керівниками підрозділів. Індивідуальне планування кар'єри працівника, зарахованого до резерву, здійснюється з урахуванням вимог конкретної посади, його потенційних можливостей, професійних та особистих якостей.

При складанні плану кар'єрного просування (зростання) керівника та фахівця на більшості підприємствах спиртової галузі регіону:

- розглядається послідовність можливого заняття посад в лінійних структурах або апараті управління;
- визначаються шляхи розвитку здібностей, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівника та спеціаліста на різних етапах його діяльності;
- передбачається систематична оцінка і контроль результатів праці, культурно-технічного та професійного зростання, нагромадження досвіду, розвитку особистості;
- оцінюються фундаментальні знання, прагнення до теоретичної, стратегічної діяльності в умовах ринкових відносин, знання менеджменту, маркетингу, управління персоналом, аудиту;
- враховується, що з плином часу при переході з однієї посадової категорії в іншу, зі зміною сфер діяльності змінюються якості працівника і вимоги до нього, як правило, зростають.

Основою прогнозування вакансій та заміщення посад, зокрема на ДП «Хоростківський спиртзавод» є методичні рекомендації для планування кар'єри. Вони розроблені для надання практичної та методичної допомоги керівникам різних рівнів і працівникам кадрових служб стосовно планування кар'єри керівників і спеціалістів. У рекомендаціях зазначається, що кар'єра працівника – це процес виробничої діяльності, під час якої працівник, просуваючись по службі, освоює нові технології і техніку, прийоми, функціональні та посадові обов'язки, менеджмент, соціальні ролі та ін. При цьому необхідно дотримання умови взаємної зацікавленості в розвитку кар'єри як підприємства, так і самого працівника. Кар'єра – це мотивація до досягнення успіху, знання самого себе, успіх і самовіддача, самоконтроль, впевненість у собі та ін., тобто процес успішної самореалізації, що супроводжується соціальним визнанням і є результатом просування службовими сходами.

Кар'єра працівника майже повністю залежить від його бажання її розвивати, а підприємство має сприяти цьому, якщо це відповідає його планам. Розвиток кар'єри працівника, тобто перехід від одного етапу до іншого, завжди регулюється потребами підприємства галузі регіону, на якому працює працівник, і прагненням до цього самого працівника. Планування кар'єри є довготривалим і пов'язане з планами розвитку підприємства. У той же час планування кар'єри, як елемент планування кадрів, не носить директивного характеру, оскільки з часом можуть змінюватися і людина (її інтереси, орієнтації тощо), і плани підприємства.

Підставою для складання плану розвитку кар'єри на підприємстві регіону є наявність низки показників, що характеризують виробничу діяльність і поведінку працівника:

- а) мотивація на кар'єру;
- б) якісна і ефективна праця протягом кількох останніх років;
- в) висновок атестаційної комісії або керівника підприємства;
- г) професійна компетентність та ерудиція (підготовка);

д) висновок або рекомендація іншого підприємства, якщо працівник працевлаштувався (переведений) на роботу з нього;

е) психологічна придатність до необхідної виробничої діяльності.

При цьому планування кар'єри здійснюється не менше, ніж на 5 і не більше, ніж на 10 років, адже адаптація до нової посади (особливо керівної) відбувається через 2-5 років, а через 10 років можуть істотно змінитися умови праці тощо.

Кар'єра працівника будується, з врахуванням низки принципів її розвитку. Це дозволяє виділити основні елементи, етапи та особливості кар'єри, як процесу, і врахувати їх в роботі з працівником. До основних принципів, що враховуються підприємствами спиртової галузі регіону в процесі розвитку кар'єри працівників, належать:

а) індивідуальність, що передбачає певну вибірковість при плануванні розвитку кар'єри, тому що не всі керівники та спеціалісти можуть відповідати вимогам, які до них ставляться;

б) зацікавленість підприємства і працівника у розвитку кар'єри, що передбачає перспективний розвиток виробництва, мотивацію на розвиток кар'єри та ряд інших чинників;

в) стимулювання і матеріальне забезпечення, фінансування розвитку кар'єри працівника та врахування даних аспектів в планах підприємства;

г) обов'язковість професійного зростання, що припускає підвищення кваліфікації, зростання професіоналізму (майстерності), відповідне планування;

д) соціально-психологічний комфорт і задоволеність, що забезпечується соціальним визнанням, зростанням матеріального добробуту;

е) об'єктивність, що передбачає виключення впливу суб'єктивних чинників з боку керівників, які планують і контролюють розвиток кар'єри.

Планування кар'єри працівника здійснюється керівником підприємства (або його заступником) із залученням безпосереднього керівника працівника і керівника або працівника відділу кадрів. У цьому випадку керівники, які

планують кар'єру, повинні знати перспективні плани розвитку підприємства і галузі, мати дані з планування кадрів та їх потреби і т. ін. Все це забезпечує складання грамотного і точного плану кар'єри працівника, що відповідає потребам підприємства та інтересам самого працівника.

План кар'єри працівника затверджує керівник підприємства, з яким ознайомлюються:

- відповідні заступники керівника підприємства;
- начальник відділу кадрів;
- керівник підрозділу, де працює працівник;
- відповідні працівники кадрової служби;
- сам працівник, для якого складено план.

Затверджений план кар'єри працівника зберігається у відділі кадрів і (другий примірник) за рішенням керівника підприємства – у керівника підрозділу, у якому працює претендент. Розвиток кар'єри працівника може відбуватися тільки тоді, коли сам працівник і адміністрація підприємства забезпечують розвиток всіх елементів (підструктур) кар'єри в цілому.

Розвиток кар'єри працівника на підприємствах спиртової галузі регіону охоплює низку етапів, зокрема:

- а) підвищення кваліфікації (перепідготовка, стажування);
- б) зарахування до резерву кадрів для висунення на керівні посади, коли працівник обов'язково проходить підготовку згідно з індивідуальними планами;
- в) призначення на більш високу посаду (за рішенням атестаційної комісії, або за рішенням керівництва підприємства);
- г) ротацію працівника в межах свого підрозділу, при якій змінюються посадові обов'язки без зменшення заробітної плати.

Якщо, на думку керівників підрозділу, відділу кадрів підприємства, працівник заслуговує планування кар'єри, що відповідає інтересам підприємства, то необхідно визначити ставлення до цього самого працівника.



Для цього з працівником проводиться бесіда, яка будується таким чином, щоб той розкрив своє ставлення до завдань, що стоять перед підприємством, до можливого підвищення кваліфікації тощо. Як правило, бесіду проводить керівник відділу кадрів. Якщо у працівника виявляється мотивація на розвиток кар'єри, то визначається відповідність низки особистісних якостей (професійно важливих) працівника, вимогам, що пред'являються професійною діяльністю. У тому випадку, якщо у підприємства виникла необхідність у підготовці відповідних керівників із своїх кадрових резервів, а кандидат має, як показали бесіда та тестування, мотивацію і особистісні якості, які відповідають вимогам, складається план кар'єри працівника.

Для виявлення ролі кар'єрного зростання в системі управління розвитком персоналу та стану управління розвитком персоналу в загальній стратегії розвитку досліджуваних підприємств, нами проведено опитування як керівників підприємств так і робітників та спеціалістів. При дослідженні вибіркова сукупність сформована на основі рівномірного пропорційного розподілу опитаних у розрізі окремих підприємств відповідно до кількості працівників. Анкета містила 10 запитань (додаток К).

Усього в опитуванні взяло участь 10 керівників (директор, або заступник) та 155 керівників і спеціалістів, що становить 35,6 % від усього управлінського персоналу підприємств спиртової промисловості Тернопільської області. Результати моніторингу засвідчили певну різницю у відповідях керівників та інших працівників, що свідчить, або про недостатню інформованість останніх, або про завищену оцінку діяльності у сфері розвитку персоналу серед керівників (додатки Л та М). Зокрема, на питання щодо підходів до реалізації заходів з розвитку персоналу на підприємстві, половина керівників вважають, що процес розвитку персоналу реалізуються системно. Інша половина – що процес розвитку персоналу є елементом загальної стратегії розвитку підприємства. В той самий час майже 60 % робітників і спеціалістів відповіли, що процес розвитку персоналу реалізуються стихійно, і лише 40 % – що він реалізуються системно. Це

свідчить про те, що на більшості досліджуваних підприємств відсутня системність в управлінні розвитком персоналу.

Значна частка опитаних (60 %) керівників вважають, що найбільш дієвою стратегією розвитку персоналу є навчання персоналу безпосередньо в процесі роботи, 20 % – стратегія розвитку персоналу «за необхідністю», 10% – стратегія використання «готової» робочої сили та 10 % – стратегія постійного розвитку персоналу.

Подібні результати були отримані й при опитуванні робітників і спеціалістів, 60 % з яких висловилися про перевагу стратегії, що передбачає навчання персоналу безпосередньо у процесі роботи. Це свідчить про низьку різноманітність при виборі методів роботи з персоналом на підприємствах регіону.

Найбільш популярними заходами розвитку персоналу залишаються професійне навчання та атестація. Недостатня увага надається адаптації працівників та плануванню трудової кар'єри, що викликає найбільшу стурбованість.

Незначним залишається охоплення працівників заходами з розвитку персоналу. За результатами опитування, на більшості підприємств даний показник не перевищує третини працівників. Найкраща ситуація стосовно цього на ДП «Бучацький мальтозний завод», де за оцінкою керівників у заходах задіяно до 50% працівників, а за оцінкою робітників і спеціалістів – 10-30%.

Не завжди стратегія розвитку персоналу узгоджується із загальною стратегією підприємства. Даний факт підтверджує суттєва неузгодженість у відповідях керівників та робітників і спеціалістів. Серед перших переважає думка, що стратегія розвитку персоналу підприємства є одним із елементів корпоративної стратегії (50% опитаних), серед інших, що стратегія розвитку персоналу не пов'язана із стратегією розвитку підприємства (70%).

Функція управління розвитком персоналу на підприємствах спиртової галузі регіону покладена на відділи кадрів. Проте не завжди працівники

відділу кадрів чітко уявляють свою роль та функції, особливо, щодо розвитку персоналу. Тому це значно знижує ефективність управління розвитком персоналу на досліджуваних підприємствах, яка, до речі, також практично не визначається.

За даними опитування, інвестиції в розвиток персоналу на підприємствах спиртової галузі регіону є мінімальними, як правило менше ніж 1% від фонду оплати праці.

Загалом результати дослідження засвідчили, що лише на ДП «Бучацький мальтозний завод», ДП «Мишковицький спиртзавод» та ДП «Хоростківський спиртзавод» заходи з управління розвитку персоналу можна вважати задовільними. На інших підприємствах робота в цьому напрямі майже не проводиться. Виявлені тенденції стосуються також і планування кар'єри, управління якою на більшості підприємств є формальним. У той же час будь-який працівник планує своє майбутнє, спираючись на свої потреби і соціально-економічні умови. Немає нічого дивного в тому, що він бажає знати перспективи службового зростання та можливості підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які він повинен для цього виконати.

Підприємства спиртової галузі практично не залучають для реалізації заходів з розвитку персоналу представників сторонніх консалтингових організацій. Це пов'язано: по-перше, з нестачею фінансових ресурсів, по-друге, недостатньою гнучкістю управлінського мислення, по-третє, відсутністю відповідних консалтингових організацій тощо. Стосовно останнього, то нами проведено аналіз ринку кадрових консалтингових послуг в Тернопільській області. Він свідчить, що усі три консалтингові компанії Тернопільщини («Ресурс», АМК (агентство менеджменту і консалтингу) та «Бізнес центр») розміщені в місті Тернополі, а в районах такі організації взагалі відсутні. Основною функцією усіх компаній є рекрутинг. Тренінги, що проводять вищеназвані компанії, більше спрямовані на безробітних: їх навчають на комп'ютерних та бухгалтерських курсах. Спеціальне навчання

для спеціалістів спиртової промисловості тут не передбачено. Таку підготовку можна отримати в Тернопільському національному технічному університеті або Тернопільському національному економічному університеті. Однак за останні роки на додаткове навчання у ці навчальні заклади працівники підприємств галузі не скеровувалися, хоча для планування кар'єри таке навчання просто необхідне. Тому в спиртовій галузі необхідне більш ґрунтоване розроблення заходів та їх реалізація, що сприятиме плануванню кар'єри.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування та стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування потужної комунікаційної системи на підприємствах. Може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії у фірмі. Така ефективна практика вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися такі умови:

- співробітників інформують не тільки про вільні місця, а й про реальні переміщення і просування;
- інформація дається не менш ніж за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;
- правила обрання відкриті і обов'язкові для всіх;
- стандарти відбору та інструкції сформульовані чітко і зрозуміло;
- кожен має можливість випробувати свої сили;
- працівники, які претендували, але не отримали місця, у письмовій формі повідомляються про причини відмови.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою на підприємствах галузі. Надалі ж на основі вивчення потреб та інтересів працівників потрібно провести подальший розвиток кар'єрних систем підприємства і використовуваних методів стимулювання. В цілому необхідно сказати, що система кар'єрного консультування здатна

надати чималу допомогу керівництву підприємств у питанні розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коригування використовуваних методів і систем мотивації.

Беручи до уваги дослідження, на нашу думку, спиртовій галузі регіону необхідна нова програма щодо можливостей кар'єрного зростання, що має охоплювати такі послуги:

- 1) надавати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, яка потрібна для їх заміщення;
- 2) зазначати систему, відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагати працівникам встановити мету кар'єри;
- 4) заохочувати дієвий діалог між працівниками та їхніми керівниками про мету цієї кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотиваційного впливу повинні: регулярно пропонуватися; бути відкритими для всіх працівників; модифікуватися, якщо їх оцінка показує, що необхідні зміни.

Загальною метою програм розвитку кар'єри є поєднання потреб і мети працівника з поточними чи майбутніми можливостями просування, що є на підприємстві.

Для надання консультаційних послуг співробітникам підприємств з розвитку кар'єри можуть бути використані як формальні, так і неформальні консультації. Перший спосіб передбачає залучення фахівців, або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві. Другий – менш витратний, хоча його можливості часто обмежені.

Для цього до обов'язків управлінського штату необхідно додати послуги з консультування працівників, які бажають оцінити свої можливості та інтереси. Процес консультування може порушувати особисті інтереси, оскільки вони є важливими чинниками, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки

виконання обов'язків працівником. Характерною рисою оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, яка дозволяє працівникові не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може досягти в майбутньому. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості в фірмі не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але і в цілому по організації.

### **Висновки до другого розділу**

1. У сучасних умовах швидкого старіння професійних навичок здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших чинників успіху. Формами професійного розвитку персоналу спиртової галузі регіону є – планування і розвиток кар'єри, підготовка резерву керівників, професійне навчання.

2. Управління розвитком персоналу охоплює процес визначення потреби у додаткових працівниках, що базується на виявленні невідповідності між необхідними та наявними компетенціями співробітників організації. На підставі аналізу потреб і ресурсів організації формується бюджет і визначаються цілі професійного навчання, а також критерії оцінки його ефективності. Оскільки витрати на професійне навчання розглядаються як капіталовкладення у кваліфікацію співробітників, підприємства галузі очікують від них віддачі у вигляді підвищення ефективності діяльності (більш повної реалізації організаційних цілей).

3. Проведений аналіз практики управління персоналом засвідчив, що реалізація функції управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону лежить на відділах кадрів, які виконують функції лише обліку щодо наймання та звільнення працівників, підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу. Вони структурно відокремлені від відділів організації праці і заробітної плати, відділів охорони праці та техніки безпеки, юридичних відділів та інших підрозділів, які також виконують

окремі функції управління персоналом. Функції управління персоналом спиртової галузі регіону, реалізуються переважно лінійними керівниками, які, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими стосовно вирішення завдань управління розвитком персоналу та мають обмежене ресурсне забезпечення і не є ні методичними, ні інформаційними, ні координаційними центрами кадрової роботи.

4. Для ефективного управління кар'єрним процесом на підприємствах спиртової галузі регіону виникає потреба в зміні підходів до розуміння сутності процесу управління. Суб'єктами управління повинні бути самі діячі кар'єри – менеджери, а також їх керівники (безпосередні керівники, наставники). Таким чином, головними дійовими особами виступають лінійні керівники всіх рівнів: кожен з них одночасно є суб'єктом управління і своєю кар'єрою, і кар'єрою підлеглих. Структура управління кар'єрою повинна бути невід'ємною частиною системи управління персоналом у вигляді її підсистеми розвитку і просування кадрів, і функції в рамках даної підсистеми повинні виконуватися фахівцями в галузі управління кар'єрою із залученням консультантів. Досягнення цілей, завдань і виконання функцій з управління кар'єрним процесом при такій організації рівномірно покладено на лінійних керівників і фахівців з управління персоналом. При цьому завдання кадрових служб полягає в координуванні, консультаційному забезпеченні процесу управління кар'єрою, зниженні ступеня суб'єктивізму у прийнятті рішень щодо оцінки і просування персоналу, що є неможливим при наявній професійній, методичній підготовці кадрових служб підприємств галузі. Дані функції доцільно передати консультаційним центрам, створеним на засадах консалтингу.

5. Економічна ситуація, яка склалася в Україні протягом останніх років, суттєво ускладнює будь-які прикладні дослідження ефективності процесів управління розвитком персоналу із застосуванням комплексу методів. Разом з тим, незначний досвід більшості українських підприємств, конкуренція, високий рівень інфляції підриває зазначені передумови використання

стандартних методик оцінки ефективності. Проте це не означає, що від подібних розрахунків треба повністю відмовитися. Виникає необхідність адаптації вже сучасних методик оцінки ефективності управління розвитком персоналу до умов, що склалися, або ж напрацювання нових методик із врахуванням зарубіжного досвіду та особливостей функціонування українських суб'єктів господарювання.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОНСАЛТИНГУ

#### **3.1. Розроблення стратегії управління розвитком персоналу організації на засадах консалтингу**

Прискорені економічні процеси, впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу підвищують вимоги до якості робочої сили, ставлять нові завдання перед управлінцями, які під впливом об'єктивних і незворотних змін в економічних процесах змушені адаптувати почерпнуті із класичних праць на теми менеджменту (роботи Р. Лікерта, Г. Емерсона, Е. Мейо, Ф. Тейлора) технології до потреб часу, поступово освоюючи значно складніші принципи інноваційного управління [186, с. 20-22].

Адмініструванням і авторитарним управлінням діяльності найманих працівників не вдасться досягти високих економічних результатів, необхідно орієнтуватись на висококваліфіковану робочу силу та мотивуючи її на реалізацію завдань підприємства. До певної міри європейський менеджмент використав ефективні прийоми японської та американської управлінських систем, зосередившись на налагодженні такого механізму внутріфірмових відносин, за якого працівники беруть активну участь в процесах управління організації. Наприклад, у Швеції пішли шляхом створення виробничих комітетів, у Німеччині запрацювали виробничі ради і ради довірених осіб. Схожі формування у Франції та Бельгії отримали назву «ради підприємств».

Персонал німецьких фірм, наприклад, делегуючи своїх представників у робітничу раду, яка діє не від імені профспілок, підбирає їх за особистими діловими якостями і досвідом роботи. У Німеччині управління трудовими

ресурсами відбувається у форматі домінування в суспільстві законності та високої правосвідомості.

Характерна для Фінляндії управлінська модель активізує людський чинник на результат, а шляхи його досягнення визначає не тільки вище керівництво. Воно залучає менеджерів виконавської ланки і робітників. Фіни, як правило, прогноз розробляють на тривалий період (10-15 років) господарської діяльності. Конкретні цілі визначаються на три-п'ятирічний період.

З об'єднанням країн Європи в Європейський Союз започатковано практику прийняття спільних рішень у різних сферах життя. Чимало робиться для гармонізації сфери зайнятості, оскільки не всі країни ЄС мають однаково високий рівень розвитку та соціального захисту, трудових гарантій. Отже, управлінські вектори, на які орієнтується менеджмент в різних країнах, мають спільні ознаки: потребу у використанні кваліфікованого персоналу, мотивацію ефективної його діяльності, постійної атестації та контролю.

Разом з тим, практика різних країн світу у сфері управління людськими ресурсами також свідчить про значні відмінності, продиктовані особливостями соціально-економічної моделі, нормативно-правової бази, специфічним досвідом і постійним втіленням новацій у принципи та методи менеджменту. Це означає, що немає абсолютної домінанти одного чинника над іншим. Тому ефективні методики удосконалення управління розвитком персоналу для інших країн не завжди прийнятні для України, що створює необхідність розроблення нових, більш перспективних методів та засобів їх реалізації. При цьому наведені особливості сучасного стану управління персоналом різних країн допомагають зорієнтуватися у швидкоплинних економічних процесах та оптимальному використанню ефективних моделей управління [25]. Методи та засоби удосконалення управління розвитком людських ресурсів організацій у спиртовій галузі повинні спиратися на нагромаджений український та зарубіжний досвід. При цьому важливо, чи будуть будуватися ці концептуальні підходи до вироблення стратегії на

рекоме́ндаціях науки, і наскільки вони відповідатимуть кращим взірцям світового досвіду, з одного боку, і особливостям внутрішнього середовища, національним традиціям і ментальності – з іншого, наскільки підготовленими виявляться управлінські кадри.

Глобалізація світових економічних процесів розширює ринок праці та постійно підвищує вимоги до кваліфікаційного рівня працівників. При цьому стрімко розвивається взаємопов'язана система міжнаціональних зв'язків у сфері виробництва, товарообігу, надання послуг, спрямування іноземних інвестицій, впровадження нових технологій, міграції робочої сили. Разом з тим змінюється спосіб життя людей, взаємозв'язки індивідуума і суспільства [53].

Тому формування і вироблення стратегії управління людськими ресурсами на підприємствах спиртової галузі регіону перетворюється в найважливішу тенденцію управління змінами, що знаходиться у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності із стратегічними напрямками еволюції менеджменту:

- появою і розширенням мережних організацій, формуванням «плоских» ієрархій і «прозорих» систем управління;
- розвитком комп'ютерно-телекомунікаційного забезпечення для управління персоналом;
- переходом від традиційних принципів управління «стабільність, економічність, контроль» до нових – «партнерство, гуманізація, екологічність».

Незважаючи на те, що гуманістичний підхід у менеджменті є більш «дорогим», не завжди зручним, а десь і конфліктним, ми вважаємо, що саме його застосування дозволить на більш якісному рівні здійснювати управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону.

Ці напрями передбачають переосмислення принципових положень ефективного менеджменту з метою вибору нової парадигми, що сприятиме

успіху підприємств спиртової галузі регіону в управлінні розвитком персоналу на фоні загострення конкурентної боротьби. Без цих знань на практиці складно приймати ефективні управлінські рішення, що пов'язані з людськими ресурсами.

Складність полягає в тому, що персонал досліджуваних підприємств – не просто набір певного виду ресурсу, а кожна людина – особистість, зі своїми певними діловими і культурними навичками та світоглядом. Завдання менеджера з персоналу – в умінні налагодити гармонійні стосунки в колективі для досягнення високого економічного ефекту діяльності організації спиртової галузі регіону. Підприємствам необхідно постійно підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, інновацій щодо поліпшення якості свого товару, чого неможливо досягти без відповідного професійного зростання в процесі адаптації стратегії підприємства до ринку. Відбувся відхід від потреби у вузькій фаховій спеціалізації до ширшої підготовленості працівників та збільшення частки інтелектуальної праці. Отже, можна стверджувати, що зміст інноваційної, техніко-технологічної стратегії якості продукції багато в чому визначається сукупністю кваліфікаційних вимог до персоналу підприємства[167].

Серед першочергових завдань адаптації до змінних умов зовнішнього середовища підприємств спиртової галузі – створення достатньої кількості кваліфікованого персоналу, що розуміє механізми ринкових відносин і усвідомить реальності переходу до ринку в умовах загальної кризи, з метою її подолання. Найважливішою умовою вирішення зазначеного завдання є також зміна свідомості персоналу щодо забезпечення сприйняття ринкових відносин. У спиртовій галузі існує парадоксальна ситуація: для утримання завойованих сегментів ринку, посилення конкурентоспроможності потрібні відповідні кадри, але поки що немає достатніх умов їх становлення.

У країнах Європи розвитком персоналу в більшості фірм займаються кадрові служби. Її службовці разом з менеджерами відповідальні за людські ресурси підприємства, їхній професіоналізм, підготовленість, механізми

мотивації. Менеджери з персоналу мають відповідні фахові знання, які отримують у школах бізнесу та університетах. Підготовка передбачає стажування і підвищення кваліфікації в провідних компаніях, зокрема, й закордонних.

При цьому в спиртовій галузі не весь персонал, і в першу чергу управління, мають бажання щодо розвитку через ряд причин:

- нездатність і/або небажання психологічної перебудови й оволодіння новими методами управління;
- труднощі та інертність переходу від режиму «спокійного» життя за принципом «впевненості в завтрашньому дні» до режиму постійної ділової активності в умовах ризику відповідно до принципу «виживає сильніший»;
- страх перед ринковими відносинами через некомпетентність і/або невчасну інформованість, хиби достовірної інформації.

Служби управління персоналом спиртової галузі регіону, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими стосовно вирішення завдань управління розвитком персоналу. Тому, що відділи кадрів не є ні методичними, ні інформаційними, ні координаційними центрами кадрової роботи.

Отже, підприємства спиртової галузі регіону не здатні забезпечити власними силами високу ефективність процесів розвитку персоналу та очікуваний внесок в організаційну ефективність, через структурні та управлінські перешкоди. Сучасні окремі форми навчання в організаціях спиртової галузі регіону не є комплексними та ігнорують світову концепцію безперервного навчання, чим і пояснюється їхня низька результативність. У зв'язку з цим можна стверджувати, що рівень роботи з персоналом не відповідає сьогодні завданням радикальної перебудови управління розвитком персоналу.

Тому особливо актуальними стають концептуальні підходи до організації нової системи навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації

персоналу спиртової галузі регіону на основі знань. Реальний вихід із ситуації, що склалася бачимо насамперед у формуванні системи безперервного навчання на підприємствах із врахуванням самонавчання при значній консультативно-методичній підтримці консалтингових служб.

Це допускає створення компактного, технологічного і насиченого навчального процесу, що дозволяє кожному побудувати власну інтелектуальну модель орієнтації в типових ситуаціях ринкових відносин разом із підприємницькою ініціативою, і насамкінець, забезпечити самовираження.

Дослідженням, виконаним в другому розділі, встановлено, що управління розвитком персоналу в спиртової галузі регіону конкретизується через кадрову політику і кадрову роботу, тому напрями побудови стратегії повинні охоплювати:

- визначення мети розвитку персоналу з врахуванням економічних аспектів і потреб працівників (достойна оплата праці, задовільні і безпечні умови праці, можливість розвитку та реалізації їх здібностей);

- формування принципів кадрової роботи, що повинні бути відображені у вигляді внутрішнього документа та реалізовуватися в повсякденній роботі всіма керівниками структурних підрозділів організації, починаючи з керівника організації.

У цьому документі повинен бути набір певних норм, що не підлягають порушенню в роботі з персоналом організації. З розвитком персоналу та змінами зовнішніх умов, що впливають на кадрову політику організації, цей документ може уточнюватися.

На сьогодні в спиртовій галузі стратегія формування кадрової політики організації визначається загальною стратегією організації. Між ними існує взаємозв'язок, який носить дуалістичний характер. Тобто процеси розвитку персоналу залежать від стратегії компанії, і самі мають значний вплив на її формування. Перша складова кадрової політики розвитку персоналу

підтримує реалізацію корпоративної стратегії та слугує підґрунтям для вироблення структурованої, заснованої на принципах розвитку тактики. Друга складова розвитку персоналу визначає та забезпечує базу для формування корпоративної стратегії.

Стратегії управління розвитком персоналу спиртової галузі регіону не наділяється достатня увага, повільно впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення та підготовки персоналу на основі результатів соціологічних і психологічних досліджень. Недостатнім є рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культури працівників кадрових служб, значна частина яких не має відповідної освіти, тривалий час не підвищувала своєї кваліфікації.

У досліджуваних організаціях спиртової галузі регіону багато функцій управління персоналом реалізується переважно лінійними керівниками, які об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора з персоналу всі підрозділи, що причетні до роботи з персоналом.

Ми пропонуємо синтез удосконалення кадрової роботи на підприємствах спиртової галузі регіону, згідно з якою працівники розглядаються не тільки як ресурси залежно від якості та здібностей яких можна вирішувати різноманітні завдання, а як особистості, що володіють широким набором компетенцій, застосування яких дозволять регулювати тактичну і стратегічну діяльність, ефективно розв'язання проблем, виведення з кризових ситуацій не тільки «своїх» підприємств, але й установ відповідного профілю в регіоні. Стратегія організації визначається зіставленням наявних та потенційних кадрових ресурсів, відповідності напряму кадрової політики.

У результаті такого зіставлення формується стратегія всіх підприємств спиртової галузі регіону. При цьому напрям стратегії кадрової політики залежить від фактичних характеристик наявних людських ресурсів. Стратегія розвитку персоналу спиртової галузі регіону повинна охоплювати:

- формування кваліфікаційних вимог до нових робочих місць з врахуванням впровадження нових технологій;
- прогнозування потреби організації в кваліфікованому персоналі;
- планування необхідного зростання рівня продуктивності.
- організацію середовища для постійного виявлення та обміну компетенціями, прагненням і вміннями персоналу до створення корпоративних знань;
- підвищення якості оцінки та атестації персоналу відповідно до стратегії.

Впровадження стратегії довгострокового розвитку персоналу з метою вирішення майбутніх завдань організації повинно забезпечити:

- організацію праці та робочих місць, розподіл і використання зайнятих на підприємствах галузі, раціоналізація їх чисельності, підготовка резервів для висування на керівні посади;
- нововведення в управлінні персоналом, гарантування безпеки та охорони здоров'я персоналу та високого рівня якості праці, трудового життя, результатів праці;
- вдосконалення організаційної структури управління розвитком персоналу, як підсистеми управління організації;
- інноваційний розвиток на основі корпоративних знань.

Реалізацію стратегічних заходів вдосконалення управління персоналом організації та оцінки соціальної та економічної ефективності, повною мірою можливо здійснювати шляхом залучення консультантів.

Стратегія розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону з точки зору зовнішнього консультанта-спеціаліста, як правило, передбачає планування змін (див. 1 розділ). При плануванні змін консультант виходить з того, що проблему вже продіагностовано замовником. Консультантові спеціалісту залишається довіряти результатам дослідження та будувати



пропозиції згідно із замовленням. Розроблені консультантами пропозиції подаються на розгляд керівництву підприємств спиртової галузі регіону, оцінюються та ухвалюються ним.

У випадку позитивної оцінки запропонований план змін впроваджується підприємствами спиртової галузі регіону самостійно у тому вигляді, у якому його було подано консультантами. У разі негативного сприйняття керівництвом консультаційних пропозицій їх буде просто відхилено без будь-яких спроб виправити. Тобто надання консультації – це типовий процес купівлі-продажу конкретного інтелектуального товару.

Діяльність зовнішнього консультанта-спеціаліста обмежується лише однією фазою процесу консультування – виробленням рекомендацій, залишаючи без уваги як підготовчий, так і процес впровадження змін та подолання опору. Всі перелічені поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Консультація зовнішнього спеціаліста придатна лише для вирішення локальних питань, які не потребують процесної інноваційної допомоги. Увагу консультанта у цьому випадку буде сконцентровано на змісті завдання, що підлягає вирішенню [88; 22; 80; 152; 75].

Тому при виборі та обґрунтуванні завдання удосконалення управління розвитком персоналу на засадах консалтингу необхідно встановити, що ж є предметом синтезу ефективного управління даним процесом. У загальному випадку сутність ефективності управління виражається двома основними моментами:

- «стратегічна» ефективність;
- «операційна» ефективність.

Стратегічна ефективність процесом управління розвитком персоналу залежить від того, як воно організовано, тобто від складу і кількості ланок, їх ієрархічності, розподілу функцій. Вона залежить не стільки від

індивідуальних характеристик осіб, що здійснюють процес управління організацією, а визначається якістю організаційної структури управління.

Операційна ефективність визначається співвідношенням між результатами управлінської діяльності і зусиллями, витраченими на її здійснення, тобто вона, навпаки, в першу чергу, визначається діловими якостями менеджерів, а також тим, наскільки раціонально використовується їх потенціал.

Ми пропонуємо удосконалення стратегії підвищення ефективності процесів управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону, яка поєднує стратегічну ефективність, а саме важливі процеси підвищення продуктивності праці, із операційною, шляхом удосконалення процесу управління персоналом через залучення консультантів.

Ефективність стратегії для підприємств спиртової галузі регіону із урахуванням прямого та опосередкованого результатів від її впровадження і витрат, пов'язаних з її розробкою, визначають окремі економічні ефекти від залучення консультантів протягом певних проміжків часу та одноразові економічні ефекти і витрати на виконання й реалізацію елементів стратегії розвитку. Отже, формуючи власну унікальну стратегію ефективного управління розвитком персоналу кожному підприємству спиртової галузі регіону, перш за все, доводиться вирішувати проблему вибору. Вибір одного із запропонованих варіантів є дуже важливим, позаяк виступає визначальним чинником ефективної роботи як окремих працівників, так і підприємства загалом.

Спираючись на відомі доробки та на результати власних наукових досліджень нами виокремлено кілька можливих варіантів стратегії розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону (див. п.1.2), які враховують суттєві чинники впливу:

- витрати коштів;
- витрати часу;

- якість процесу зростання компетенцій;

Тому для прийняття рішення необхідно провести аналіз недоліків і переваг можливих варіантів реалізації стратегії (табл. 3.1).

Для обґрунтування вибору варіанта управління розвитком персоналу щодо очікуваного рівня результативності та узгодженості з іншими процесами, що відбуваються на підприємстві, необхідно обґрунтувати критерії вибору.

Таблиця 3.1

## Варіанти стратегії управління процесом розвитку персоналу організації

Варіанти реалізації стратегії	Витрати коштів	Витрати часу	Якість процесу	Рівень контролю
Підбір підготовлених працівників, які мають потрібний професійно кваліфікаційний рівень.	Пропорційно до кількості необхідних вакантних посад.	Значні: пошук, оцінка, адаптація, випробування.	Невизначена	Відсутній
Управління розвитком персоналу «власними силами» (з використанням власних спеціалістів у даній сфері).	Пропорційно до кількості працівників задіяних в процесах розвитку персоналу.	Незначні: атестація, навчання, оцінка.	Низька	Високий
Використання послуг консалтингових або ж аутсорсингових компаній.	Пропорційно збільшуються залежно від обсягу послуг в процесах розвитку персоналу.	Значні: визначення мети, постановка завдання, надання послуги.	Середня	Низький
Створення корпоративного навчального центру на засадах консалтингу.	Пропорційно зменшуються до кількості організацій-засновників центру	Середні за рахунок системності.	Висока	Середній

На нашу думку, основою для обґрунтування вибору, повинна бути стратегія, яка задовольняє умови:

- безперервного навчання працівників, надання можливості створення сприятливого виробничого середовища, у якому вони хотіли б і могли використовувати власний потенціал та набуті здібності;

- скорочення витрат підприємства за рахунок дії ефекту масштабу (консультанти можуть надавати послуги для усіх підприємств спиртової галузі регіону одночасно, що дозволяє економити ресурси).

У рамках стратегії розвитку в комплексі повинна реалізуватись певна сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних, морально-етичних засобів і методів впливу на розвиток і просування співробітника.

Враховуючи якісний склад персоналу управління, а також територіальне розташування підприємств спиртової галузі регіону (районні центри та невеликі селища) можна виділити ряд чинників, що впливають на вибір кращого із варіантів стратегії управління розвитком персоналу на засадах консалтингу:

- брак часу;
- брак досвіду;
- потреба об'єктивного бачення;
- нові ідеї;
- незалежність;
- швидкість та ефективність.

Будь-який із названих чинників може, на нашу думку, слугувати достатньою підставою для обґрунтування необхідності залучення консультантів до вирішення проблем управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону – від визначення потреби в професійному навчанні до оцінки його ефективності. Суттєві переваги залучення консалтингу у процеси управління розвитком персоналу організації дають підстави також стверджувати про усунення впливу обмежень, пов'язаних з типовими ситуаціями, притаманними досліджуваним підприємствам. Разом з тим залучення зовнішнього консалтингу вносить значну дезорганізованість, конфліктність у роботу організації.

Консалтингова послуга повинна бути орієнтована на результат, позаяк заходи з розвитку персоналу реалізуються не задля самого процесу, а для досягнення співробітниками певних показників їх діяльності (як кількісних, так і якісних).

Для випадку, коли стиль і вид консультування підприємств спиртової галузі регіону вимагають від консультанта водночас і генерації ідей, і пошуку фактів, і вироблення альтернатив щодо підготовки персоналу організації інноваційним заходам, за критерієм оптимізації витрат ефективною формою реалізації удосконалення даного процесу слід вважати «співробітництво».

Стосунки співпраці дозволяють поєднати зусилля організацій спиртової галузі регіону та консультантів на всіх етапах удосконалення управління розвитком персоналу. Спільна діяльність дозволить розширити компетенцію персоналу, запозичити у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечить можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

При цьому вплив консультанта на підприємство відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, відбір надійних і достовірних джерел даних, залучення клієнта (тобто підприємства) до їх збору, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта. Результатом досліджень має бути усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних напрямів їх подолання.

Стратегія співпраці полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта підприємств спиртової галузі регіону та їх спрямованості на інноваційний процес. Цій стратегії притаманне процесне консультування, спрямоване на визначення способів вирішення проблеми та заходів з їх впровадження. Специфіка співпраці процесного консультування полягає у тому, що робота консультанта охоплює не тільки розробку рекомендацій, але й створення цілої системи заходів соціально-організаційного сприяння впровадженню інновації, забезпечення її довгострокової підтримки та ефективності [88].

Порівняння переваг і недоліків залучення консультантів свідчить, що у випадку зосередження групи підприємств однієї галузі в одному регіоні переваги стають більш вагомими стосовно вибору зовнішніх спеціалістів у сфері розвитку персоналу в контексті можливої побудови ефективної системи управління персоналом підприємств спиртової галузі регіону за рахунок синергії. На нашу думку, доцільним варіантом стратегії управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону є створення корпоративного навчального центру на засадах консалтингу.

Потреба у створенні такого центру зумовлена не тільки новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може застосувати консультант в організації, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення змін, швидкого зростання ділової активності, що позитивно впливає на майбутнє організації.

Увесь технологічний процес формування і впровадження стратегії управління розвитком персоналу організації на засадах консалтингу складається із чотирьох основних стадій:

- оцінки фактичного стану;
- вибору основної мети;
- обґрунтованої постановки завдань;
- організаційних заходів щодо реалізації стратегії.

Одним із завдань, що часто виникає при призначенні на посаду у вищому і середньому рівнях керівництва, - розбіжність між вимогами до керівника, що випливають з даної конкретної посади, і тим фактичним здобутим попереднім досвідом, яким володіє співробітник, зарахований у резерв на просування. Призначення навіть талановитого адміністратора на посаду, що не відповідає його профілю, може мати згубні наслідки для організації, а тривале емпіричне набуття необхідних знань і навичок – найбільш неефективний шлях «розвитку керівника».

### **3.2. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону**

Основою стратегічного управління розвитку є мета, яка встановлюється як бажаний стан підприємства на довгострокову перспективу. Мета щодо розвитку персоналу повинна бути спрямована на якісні зміни кваліфікаційних характеристик персоналу, що приведуть до підвищення продуктивності та, відповідно, збільшення дохідності підприємства. Проте напрям удосконалення управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону, щодо кількісних характеристик завдань предмета дослідження, характеризується невизначеністю. Цією невизначеністю є неусувна якість ринкового середовища, пов'язана з тим, що ринкові умови створюють одночасно невимірне число чинників різної природи і спрямованості, які не підлягають сукупній оцінці. Але, і навіть, якщо б усі ринкові чинники були в моделі враховані, то все одно збереглася б неусувна невизначеність щодо характеру реакцій ринку на ті або інші дії.

Економіка безперервно породжує умови діяльності, що змінюються циклічно, при цьому вони не є стовідсотково відтворюваними, оскільки циклічна динаміка макроекономічних чинників перебуває в суперпозиції з динамікою науково-технічного прогресу. Ринкова парадигма, що виникає в результаті цієї суперпозиції, є унікальною, а ринкова невизначеність закономірно вважається такою, що не характеризується статичною природою. Тому методи експертних оцінок засновані на статичній обробці оцінок, отримані шляхом опитування висококваліфікованих фахівців у відповідних вузьких сферах, базуються на різноманітних алгоритмах оцінки суб'єктивних думок експертів (фахівців). Після проведення опитування виробляється оцінка його якості й обробка суджень експертів. Проте замість тверджень з конкретними числами можна чекати лише якісних оцінок за

умов вироблення рішень заданих ймовірним характером і неточністю інформації або невизначеністю. Зменшення невизначеності може бути вирішено аналітично або моделюванням.

У монографії [34], присвяченій нечітким множинам та їх використанню в моделях планування та ухвалення рішень, подана класифікація видів невизначеності. Якщо спроектувати цю класифікацію на специфіку управлінських рішень з питань управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі, то ми можемо означити два узагальнені види невизначеності:

- неясність (відсутність точного знання) щодо майбутнього стану всіх прогнозованих параметрів моделі управління розвитком персоналу;
- нечіткість класифікації окремих сторін поточного стану управління розвитком персоналу та ринку праці.

З постановки мети роботи випливає необхідність підвищення ефективності управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі для підвищення результативності організації в цілому. При цьому відмінності у визначенні мети і завдань предмета дослідження тісно пов'язані з різними підходами до моделі управління розвитком персоналу і оцінки ефективності підприємства.

Таким чином, вибір тих або інших методів, інструментів збору й аналізу інформації щодо напрямів удосконалення управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону залежить від поставленої мети щодо формування напрямів управління розвитком персоналу та змісту пропонувананих заходів для її досягнення. З даного дослідження та практики управління можна стверджувати, що існує різниця між тим, що український працівник знає і уміє і тим, що він використовує в професійній діяльності.

Тому для визначення кількісних характеристик завдань розвитку персоналу важливо знати, який саме фактичний та потенційний рівень кваліфікації притаманний фахівцям спиртової галузі регіону, і наскільки



велика різниця між ними. Які характеристики даного ресурсу підлягають корегуванню і розвитку?

На ці та інші питання можна відповісти, провівши кадровий аудит людських ресурсів підприємств спиртової галузі та виконати оцінку відповідності кадрового потенціалу організації до її мети і стратегії розвитку.

«У конкурентоспроможної країни, – пише Дж. Грейсон, – її громадянам необхідно мати: високий середній рівень функціональної грамотності (читання, письмо, спілкування); основні знання в галузі математики, статистики, наукової методології; здатність спостерігати процеси, аналізувати їх, інтерпретувати результати і дії; знання про світ; вміння працювати в колективі; здатність нести відповідальність; постійно вчитися і пристосовуватися до змін». Більшість цих питань у США не допрацьовують: система освіти не виробляє ні добре освічених громадян, ні професійно підготовлену робочу силу» [35].

У цьому контексті унікальним є досвід Японії, де культ навчання існує не тільки в школі. Він зберігається все життя і виражається в інтенсивних внутрішньофірмових і внутрішньогалузевих програмах навчання, навчанні вдома і в повсякденному житті. Дж. Грейсон зазначає: «Основним джерелом конкурентоспроможності Японії є система освіти, мотивація, здатність перебудовуватися, менша гострота конфліктів у суспільстві, увага до продуктивності праці та якості» [35]. У результаті середній японець краще підготовлений, ніж середній американець. Рівень освіти середнього українця ніхто не вимірював.

За даними провідних університетів Західної Європи людський ресурс компанії (повний пакет професійних знань і навичок, особистих і демографічних характеристик, ділових зв'язків, показників здоров'я та ін.) у таких країнах як США, Франція, Німеччина, Великобританія, Фінляндія, Італія, Сінгапур використовується понад на 75%; в Іспанії, Австралії, Японії, Канаді, Чехії – не більше ніж на 50%; у групу з низьким показником

використання людських ресурсів компанії потрапила Україна поряд з такими країнами, як Монголія, Росія, КНР, Польща, Мексика [35].

Найголовніша проблема в українській системі освіти полягає в тому, що, запозичуючи досвід економічно розвинених країн, ми втрачаємо традиції української освіти. Це стосується не тільки академічної, але і професійної освіти. Тому, необхідно шляхом проведення кадрового аудиту встановити чи зможуть організації підприємств спиртової галузі регіону за рахунок наявних кадрових ресурсів досягти запланованого розвитку.

Для проведення кадрового аудиту підприємств спиртової галузі регіону, припускаємо, що досліджувана компанія планує завоювати більшу частку спеціалізованого ринку. Перший етап кадрового аудиту пов'язаний з визначенням тих характеристик, що необхідні для підвищення кваліфікації, які створюють методичний пакет процедур оцінки потенційного рівня персоналу підприємства та наявності резерву кадрів подано у першому та другому розділах роботи.

У цьому розділі розглянемо визначення загальних чинників і мінімальних вимог щодо виконання 2-4 етапів. На другому етапі виділяються операції або деякі прості дії, що підлягають нормуванню й оцінці для знаходження кількісних характеристик у розв'язанні завдання управління розвитком, зокрема визначення показників продуктивності, оцінки потенційного рівня та фактичного стану продуктивності персоналу, наявності резерву продуктивності.

На третьому етапі повинні бути визначені характеристики, потрібні для управління розвитком, а саме мета підвищення кваліфікації, необхідні дії для досягнення характеристик продуктивності.

На четвертому етапі визначають межі, які дозволять під час кадрового аудиту знайти суттєві показники ефективності. Практика свідчить про те, що коли збирається значна кількість даних, то за рахунок обмежувальних чинників того чи іншого типу якість інформації, що отримується,

залишається низькою, оскільки не використовується єдина методика збору даних, і як, наслідок, діапазон параметрів занадто великий.

Для прийняття рішення щодо реалізації відповідних заходів розвитку персоналу, контролю за їх впровадженням і коректуванням важливим є знаходження характеристик, що підлягають зміні або розвитку. Модель управління розвитком персоналу, як правило, будують на твердженнях трьох типів: конкретні початкові умови, конкретні кінцеві умови й правильні узагальнення.

Для побудови моделі управління розвитком персоналу підприємства необхідною є інформація, в основі якої лежать показники результатів діяльності минулого періоду, за допомогою яких оцінюють «що відбулося». Для того, щоб встановити, «який керівний вплив треба здійснити» необхідно провести порівняльний аналіз одержаних даних з еталонними, які визначають на основі нормативу, або середньогалузевих показників діяльності.

Теоретичною базою для побудови моделі управління розвитком персоналу є положення школи наукового управління (Ф.Тейлор, М.Вебер), яка розглядає підприємство як механізм, що є комбінацією основних виробничих ресурсів: засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів, як машина для реалізації цілей її творців [186]. Завдання менеджменту при такому підході полягає, перш за все в тому, щоб достовірно оцінити наявні ресурси підприємства щодо їх можливостей досягнення мети. Для кількісної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, його виражають за допомогою балів. Суть цієї оцінки в тому, що професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначають за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак, якими є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності.

Проте наявна практика кількісної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня персоналу на основі системи балів є спрощеною за рахунок того, що

використовує лише лінійні залежності впливу індивідуальних чинників, наприклад, стажу роботи [72].

Ми пропонуємо удосконалення бальної оцінки впливу стажу роботи на основі теоретико-множинного підходу, за яким емпіричним шляхом поділяємо усю множину можливих значень стажу роботи на три підмножини, у кожній з яких оцінка в балах нараховується пропорційно до стратегічної значущості наявного стажу персоналу підприємств спиртової галузі регіону, як показано у таблиці 3.2.

Такий підхід більш адекватно враховує стаж роботи в оцінці професійно-кваліфікаційного рівня персоналу організації, тому що відповідає природнім фізичним характеристикам щодо ефективності роботи працівників з різним стажем роботи.

Таблиця 3.2

Метод удосконалення бальної оцінки впливу стажу роботи на професійно-кваліфікаційний рівень персоналу організації

Стаж роботи			
Кількість років	1- 10	11 – 30	31 – 40
Оцінка в балах	(+0,2) за кожний рік	(2-0,05) за кожний рік, який перевищує стаж 10 років (фактичний стаж –10)	(1-0,1) за кожний рік, який перевищує стаж 30 років (фактичний стаж –30)

Удосконалення оцінки уможливорює укомплектування підприємства висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності його роботи.

Запропоновану схему поділу усієї множини показників можна також використати для стратегічного планування розвитку персоналу на основі балансу чисельності в різних групах за стажем шляхом оптимізації ефективності діяльності.

Друга модель управління подає підприємство як об'єднання людей, які мають спільну мету та яке функціонує на основі поділу і кооперації праці.

Елементами моделі управління є такі складові як оцінка потенціалу, розвиток продуктивності персоналу та їх відповідна мотивація.

Критерієм ефективності управління вважається підвищення продуктивності праці за рахунок вдосконалення людських ресурсів, при цьому приймають, що якщо всі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, управляються належним чином, то підприємство успішно досягає поставленої мети щодо зростання випуску продукції та збільшення доходів.

Обидва ці підходи до побудови моделі, не зважаючи на їх принципові відмінності, мають одну загальну суть, - і в тому і в іншому випадку передбачається, що цілі організації однозначно визначені і виконуються всіма працівниками організації.

Ефективність стратегії розвитку підприємств спиртової галузі регіону визначається тим, наскільки мета розвитку знаходить своє підтвердження оперативними діями. Прямим результатом ефективності може виступати зростання прибутку підприємства від виробництва продукту за рахунок підвищення кваліфікації персоналу і відповідного зростання продуктивності у довгостроковій перспективі.

Зростання прибутку відповідно до попереднього року за рахунок підвищення кваліфікації персоналу досягатиметься при певному часовому лагу реалізації стратегії, який залежить від життєвого циклу організації з врахуванням корисності, якості інформаційно-консультаційних послуг та їх планового періоду впровадження.

Підвищення рівня продуктивності та ефективності діяльності підприємств спиртової галузі регіону досягають шляхом розроблення або купівлі нових технологій і обладнання та постійним підвищенням кваліфікації персоналу, які забезпечать зростання у визначеному стратегією майбутньому періоді.

Оцінку економічної ефективності щодо доцільності успішного впровадження стратегії при переході на управління персоналом із залученням консалтингу здійснюють шляхом розрахунку витрат (див. п. 1.3.).

Для того, щоб досягти результативності послуг консалтингової компанії, потрібно попередньо чітко сформулювати «еталонні вимоги», яким повинні відповідати завдання стратегії управління розвитком персоналу організації підприємств спиртової галузі регіону .

Для формування завдань управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону спочатку групуємо працівників за кожною виділеною групою залежно від стажу та їх бальних оцінок стажу, як запропоновано в таблиці 3.2. Потім формуємо групи персоналу за освітою і активністю щодо участі у підвищенні кваліфікації відповідно до їх бальних оцінок за таблицями поданими в додатку М.

Далі знаходимо узагальнені показники очікуваної ефективності роботи  $E_1, E_2, E_3$ , кожної групи працівників  $X_1, X_2, X_3$  підприємств спиртової галузі регіону. При відомих значеннях кінцевого результату діяльності підприємств спиртової галузі регіону доходу чи прибутку –  $Y$ , використовуючи множинну регресію, можемо одержати планові (прогнозні) результати діяльності залежно від різних варіантів управління розвитком кожної виділеної групи персоналу, а при необхідності кожного працівника і всередині групи.

Критерій вибору економічної ефективності варіанта управління розвитком персоналу для досягнення цілей діяльності підприємств спиртової галузі регіону (наприклад, збільшення обсягів виробництва ) при обмеженості належних до організації трудових ресурсів визначається з умови забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів в організації. При цьому соціальна ефективність визначає рівень забезпечення реалізації заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації.

Як викладено в 2 розділі роботи, головна мета завдання управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону – досягнення такого потенціалу кваліфікаційного рівня, який забезпечував би економічний

і соціальний ефект, а не максимальну економію витрат на робочу силу, бо дешева робоча сила не є оптимальним варіантом. Тому мінімізація затрат, як критерій ефективності, повинна застосовуватися не взагалі до кадрової політики підприємств, а до досягнень конкретних кількісних і якісних параметрів діяльності організації в цілому.

Однак і на цьому шляху є чимало проблем, оскільки при виборі варіантів вкладання коштів у робочу силу йдеться не про варіанти, які використовуються в одному напрямі роботи (наприклад, вибір найбільш ефективного варіанта підвищення кваліфікації працівників із декількох можливих), а про різні напрями кадрової роботи. А різні напрями роботи з кадрами мають свої джерела і свої форми вияву ефекту, що затрудняє їх зіставлення.

Проблематичними залишається вибір часового періоду, протягом якого розраховується ефект управління розвитком персоналу. Так економія коштів, яку досягають при доборі і підготовці кадрів, в подальшому може обернутися значними витратами на постійне підвищення кваліфікації і перепідготовку в процесі використання робочої сили. Тому, якщо зважати на ефект, враховуючи витрати поточного року, результат може бути позитивним, але це не означає, що через деякий період цей результат залишиться таким і навпаки, витрати поточного періоду, як правило, дають ефект через 2- 3 роки.

Ефективність управління персоналом не може бути охарактеризована через оцінку системи управління підприємств спиртової галузі регіону в частках витрат на її функціонування (на одиницю продукції або на одиницю витрат праці зайнятих на виробництві працівників). Оскільки прямих показників вимірювання ефективності системи управління підприємств спиртової галузі немає, тому найбільш придатною на практиці є оцінка витрат на персонал, але із зіставленням вибраних (нормативних чи розрахункових) показників продуктивності.

У тих випадках, коли результати праці і потенціал працівника перевершують встановлені стандарти чи нормативи, його потрібно пропонувати до резерву на заміщення основних посад.

Отже, підприємство має різний ступінь свободи у виборі методики техніко - економічного і соціального обґрунтування управлінських рішень, показників і критеріїв щодо можливості реалізації альтернативних варіантів управління розвитком персоналу. Обґрунтування та використання того чи іншого критерію визначає і підхід до вибору показників, які використовуються при аналізі і прийнятті рішень. Традиційна оцінка полягає в тому, що для всіх осіб вона повинна бути виконана за однаковою методикою і відображати повну інформацію індивідуальних характеристик. Управління персоналом організації опирається не тільки на закони та закономірності, що вивчаються різноманітними науками, що пов'язанні з управлінням (теорія управління, економічна кібернетика), але і на закономірності, притаманні тільки певному процесові.

Допущення деякої суб'єктивності в оцінці якості роботи працівника певною мірою залежить від середовища, в якому він живе і від особистих взаємовідносин з його безпосереднім керівництвом. Ці відносини мають, в основному, суб'єктивну основу. Зв'язок між якістю роботи та індивідуальними взаємовідносинами означає, що, застосовуючи систему оцінки персоналу, підприємство вимушене знати не лише його потенційні можливості, але і досягнуті ним практичні результати, особливо якщо йдеться про робочі місця, які є основними щодо створення доданої вартості на підприємстві.

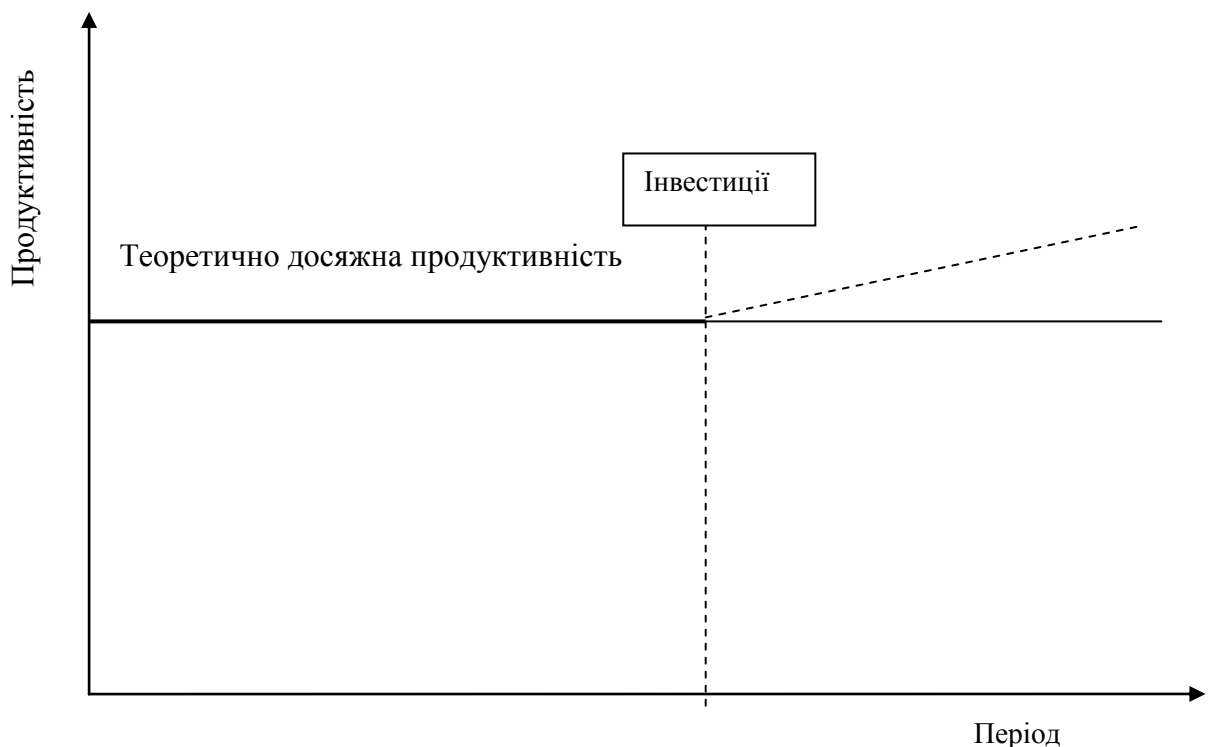
На практиці оцінка результативності праці персоналу підприємств спиртової галузі буде ефективною при дотриманні таких принципів:

- встановлення чітких «стандартів підприємства» щодо результативності праці для кожної посади і критеріїв її оцінки;



- вироблення процедури проведення оцінки результативності праці (коли, як часто і хто проводить оцінку, методи оцінки);
- подання повної і достовірної інформації про результати роботи працівника;
- прийняття рішення за результатами оцінки та її документування.

Необхідний рівень удосконалення управління розвитком персоналу змінюється з удосконаленням виробництва. Підвищення продуктивності праці здійснюють шляхом інвестицій у нове обладнання, яке підвищує потенціал підприємства та вкладенням капіталу в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, впровадження нових принципів організації праці, що підвищує фактичний рівень продуктивності (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Розрахункова теоретично досяжна продуктивність<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Розроблено особисто автором.

Для вироблення заходів управління та знаходження раціонального співвідношення між необхідним розвитком персоналу до обґрунтованого рівня фактичної продуктивності з врахуванням наявного рівня розрахункової теоретично досяжної продуктивності виникає завдання побудови моделі управління розвитком персоналу.

Ефективність розв'язання цього завдання в управлінні визначається функціональними можливостями відділу управління персоналом підприємств спиртової галузі регіону, який ухвалює рішення щодо спостереженості за процесом розвитку персоналу в цільовому просторі продуктивності та керованості ним. При класичному підході інтелектуальні завдання аналізу і синтезу управління розвитком продуктивності персоналу вирішує керівник з власною базою знань, яка містить дані лише про минулий стан персоналу. Обмеженість класичного підходу полягає у тому, що в його основу покладено концепцію, в якій формування мети і стратегія управління розвитком не знаходять свого віддзеркалення в явному вигляді у структурі ефективності використання персоналу підприємств спиртової галузі регіону. Вибір альтернатив при формуванні гіпотез для ухвалення рішень здійснюють, беручи до уваги стратегію доцільної поведінки щодо розвитку персоналу при обмеженій, апріорі, інформації щодо дії збурюючих зовнішніх чинників, які вносять невизначеність.

Отже, керівники підприємств спиртової галузі регіону формують оцінку стану ефективності управління персоналом в інформаційному просторі узагальнених результатів без прогнозування динамічної ситуації, а реальний простір станів зміни продуктивності не розглядається.

Формування стратегічних дій щодо розвитку персоналу на основі невизначених даних призводить до того, що за наявності динаміки процесу руху персоналу в системі підприємств спиртової галузі регіону порушується локальний баланс його трудових ресурсів. Отже, зростання складності об'єктів управління персоналом у процесі його розвитку перевищує межу можливостей керівника, тому вимагає принципово нових підходів, які б

уможлилювали адекватно синтезувати різноманітність рівнів розвитку персоналу, як об'єкта високого ступеня складності, аж до введення в систему вироблення і прийняття рішень з питань прогнозування – планування розвитку продуктивності персоналу зовнішніх інтелектуальних елементів. Звідси випливає, що показники продуктивності, що визначають якість процесу управління розвитком персоналу необхідно формалізувати з таким розрахунком, щоб відсутні, але необхідні показники рівнів продуктивності можна було обґрунтовано прогнозувати.

Для розроблення моделі управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону обираємо системний інформаційно-ресурсний підхід, який дозволяє вирішувати завдання прогнозування і планування раціональних керівних впливів у підсистемі управління розвитком персоналу на основі інформації про структуру і параметри рівнів продуктивності. Під раціональним управлінням розуміємо інтелектуальний процес ухвалення рішень на основі оцінки динамічних ситуацій, що прогнозуються на основі моделі та дозволяють здійснювати керівний вплив на об'єкт, який призводить до зміни траєкторії стану його фактичної продуктивності відповідно до мети.

Для успішного управління процесом відповідно до обраної мети та стратегії, при наявних обмежених можливостях персоналу управління, необхідно мати набір даних про параметри розвитку об'єкта управління, їх перетворення і взаємовплив, траєкторії допустимих станів.

У запропонованому підході, на основі побудови інформаційно-ресурсної моделі підсистеми управління організаційними процесами розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону, при формуванні процедури ухвалення цільового рішення використовують інформаційну оцінку ситуації динамічного стану об'єкта управління щодо становища в цільовій сфері продуктивності та оцінку зміни траєкторії внаслідок чинників впливу, через їх статистичні характеристики – які є індикатори в завданні управління розвитком персоналу для досягнення певного рівня фактичної продуктивності.

Інформаційно-ресурсна концепція синтезу методу управління використовує класичні макроекономічні моделі, сучасні теорії управління, математичні методи, методи статистичної теорії ухвалення рішень, які в сукупності є основою для створення процедури і методики управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону. При цьому враховують траєкторію балансу фінансових і трудових ресурсів при формуванні процедур ухвалення рішень щодо способу досягнення цільової області, враховуючи початковий стан, обмеження на швидкість трансформації ресурсів, їх достатність і доступність для досягнення мети.

Вирішення проблемного завдання аналізу і оцінки ситуації повинна мати структуру кількісних даних та базуватися на адекватних алгоритмах обробки і формування зображень динамічної ситуації, що відповідають меті. При цьому враховуються витрати ресурсів для досягнення мети і забезпечення структурної і параметричної стійкості при дії чинників керівних впливів і ресурсних конфліктів у системі управління. Вибір альтернатив при формуванні гіпотез для ухвалення рішень відбувається на основі процедур квантифікації рівнів стану продуктивності персоналу, оцінки тенденції зміни значень фіксованих дискретних рівнів продуктивності при прогнозуванні ситуації, яка відповідає стратегії ефективної діяльності.

Синтез інформаційно інтелектуальної підсистеми управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону, яка виконує функцію зворотного зв'язку між запланованим і фактичним станом продуктивності базується на впорядкованій базі знань, яка містить такі інформаційно орієнтовані моделі:

- простору із заданими параметрами початкового стану - фактичної продуктивності та нормативної продуктивності;
- цільової області – означеної рівнем розрахункової теоретично досяжної продуктивності;

- траєкторії зміни і алгоритмів оцінки параметрів впливу на динамічний стан рівнів продуктивності;
- прогнозовані значення динамічної ситуації ранжировані згідно з альтернативними станами, враховуючи процедуру класифікації ієрархій рівнів продуктивності.

Модель управління розвитком персоналу подають у просторі станів динаміки продуктивності. Відповідно до обраної мети управління, спрямованою на підвищення результативної продуктивності, визначають заходи, що забезпечують зміну траєкторії руху фактичної продуктивності з початкового стану в цільовий для досягнення запланованих значень в околі теоретично досяжної продуктивності.

Граничні умови в координатах рівня продуктивності задаються через параметри мети, а термін досягнення цільового стану і ширину коридору для оцінки швидкості зміни якості персоналу при вибраній стратегії досягнення мети, визначаються вибором способу розв'язання цільового завдання проблемної ситуації. Структурна модель вибору пріоритетів досягнення мети управління розвитком персоналу визначається шляхом формування бази знань за результатами спостережень при заданих критеріях якості управління.

Необхідною умовою процедури успішної побудови моделі управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону будуть інформаційні аспекти вирішення проблеми постановки цільової задачі, які пропонуємо реалізувати таким чином:

- формалізація опису структури дискретних рівнів продуктивності та їх взаємозв'язків;
- обґрунтування вибору дискретних рівнів продуктивності як елементів підсистеми управління персоналом в рамках логічно правильних теорій;

- складання рівняння балансу рівнів продуктивності і динаміки їх зміни;
- визначення зв'язку між параметрами зміни продуктивності ресурсів і параметрами розвитку об'єкта управління.

При цьому необхідно визначити кількісні параметри опису розмитих, некоректних подій, що виникають за рахунок неадекватності подання даних щодо рівнів продуктивності в межах математичних теорій.

Для графічного і математичного опису елементів моделі управління необхідно встановити:

- ідентифікацію процесів перетворення якості людських ресурсів щодо підвищення продуктивності через їх ієрархічні рівні об'єкта управління;
- математичні моделі знаходження рівнів продуктивності персоналу;
- алгоритми оцінки характеристик вірогідності і статистик траєкторій (спостережуваних, еталонних, прогнозних рівнів продуктивності);
- вибір еталонного коридору і його меж в процесі руху до мети.

Побудова моделі для процедури розв'язання проблемних завдань управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону уможливить формувати рішення в ігровому діалоговому режимі шляхом взаємодії бази знань експерта з інформаційною системою управління персоналом за наявності повноваження на стратегію вирішення конфлікту між продуктивністю і вартістю її підвищення. Використання моделі забезпечить можливість з безлічі часткових критеріїв сформувати один вимірний, скалярний.

При цьому, мета формалізується на безлічі значень обмежених ціле формуючою структурою діяльності організацій підприємств спиртової галузі регіону, які використовують критерії, що не формалізуються (якість, корисність, витрати, ступінь відповідальності, ймовірність потрапити до зони ризику, страх не виконати завдання), а рутинні процеси аналізу і синтезу

планування ергатичної цілеспрямованої виробничої системи реалізують за допомогою комп'ютерного інформаційного забезпечення.

Беручи до уваги, що ні теоретичний аналіз, ні розрахунки при розвитку складних організаційних структур, якими є підприємства спиртової галузі регіону, неможливі без знання відповідних чинників їх впливу, то з цього випливає, що планування динаміки управління розвитком персоналу значною мірою залежить від формалізації мети і можливості кількісно виразити результати її наближення до мети у вимірному просторі.

Насамперед постає питання визначення основних показників управління розвитком персоналу організації. Серед них, як викладено в першому розділі, основними є показники загальної продуктивності організації ( $\Pi$ ), продуктивності праці ( $\Pi_{\text{пр}}$ ) (див. формули 1.2., 1.3). Для побудови моделі управління значення функціональних операторів управління продуктивністю персоналу організації подають у вигляді перетворення (вхід-вихід).

Враховуючи, що найважливішим ресурсом для кожної організації підприємств спиртової галузі є людський чинник, то одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів ( $\Pi_{\text{тр}}$ ) (див. формулу 1.4).

Для встановлення можливості виконання потрібних вимог щодо розвитку персоналу використовують виробничу функцію, яка характеризує теоретично досяжні значення ідеалізованих показників граничних результатів продуктивності, що відповідають деякій, наперед математично сформульованій залежності  $S$ , яка пов'язує кількість робітників  $N$ , значення капіталу  $K$ , які визначають результативну кількість виробленої продукції та відповідно ефективність діяльності організації.

Для дослідження впливу розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону на продуктивність та, відповідно, загальну ефективність, припускаємо, що величина капіталу не змінюється. При цьому можна розрахувати теоретично досяжну продуктивність персоналу  $\Pi_{\text{р}}$ , проте

розрахункова теоретично досяжна продуктивність не містить інформації про резерви продуктивності, якими можна управляти шляхом розвитку персоналу, а також невідомо вектор розвитку, як цілеорієнтир напрямку, який забезпечить досягнення стратегічної мети – зростання результативної продуктивності. Для вирішення проблеми вибору мети управління розвитком персоналу та знаходження допустимих варіацій продуктивності на множині їх значень існує метод розбиття множини на ряд підмножин (див. розд. 1). При управлінні розвитком персоналу на множині значень продуктивності виділяємо три рівні:

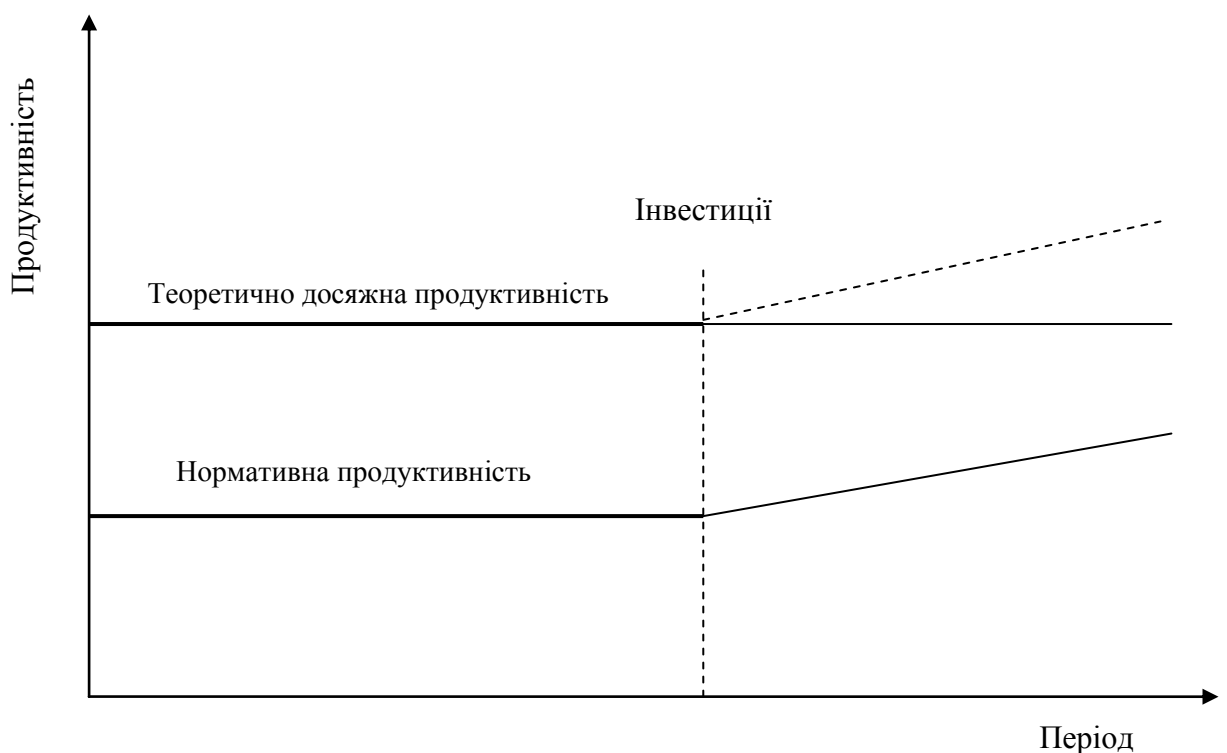
1. Теоретично досяжний (розрахунковий) (це рівень продуктивності, який може бути досягнутий за умови залучення усіх резервів і можливостей стосовно розв’язання завдання управління розвитком персоналу організації).

2. Нормативний (це рівень продуктивності, який ґрунтується на принципі Парето, за яким найбільш можливе значення нормативу не більше ніж 80 % від потенціалу

3. Фактичний (це рівень продуктивності, який організація досягає на певний період часу).

Виділені нами рівні продуктивності подано на рис. 3.2.

Як видно з рисунка 3.2 нормативний рівень продуктивності менший від теоретично досяжного.





### Рис. 3.2. Рівні продуктивності персоналу<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Розроблено особисто автором.

У вирішенні завдання управління розвитком персоналу змістовною складовою є підмножина фактичної продуктивності, тому що фактичні результати продуктивності завжди будуть змінними і менші за розрахункові.

Між розрахунковими і фактичними значеннями продуктивності є резерв ( $\Delta \Pi$ ), за рахунок прихованої продуктивності ( $P$ ), яким можна управляти завдяки розвитку персоналу:

$$P = \Delta \Pi = \Pi_p - \Pi_f \quad (3.1)$$

Наявність резерву продуктивності уможливилює збільшення обсягу продукції шляхом підвищенням кваліфікації персоналу. У процесі управління персоналом досягнуті за певний період (місяць, квартал) високі показники фіксують, як еталон, або норматив.

Для того, щоб задати планове значення фактичної продуктивності під впливом розвитку персоналу розглянемо тотожні перетворення відношень

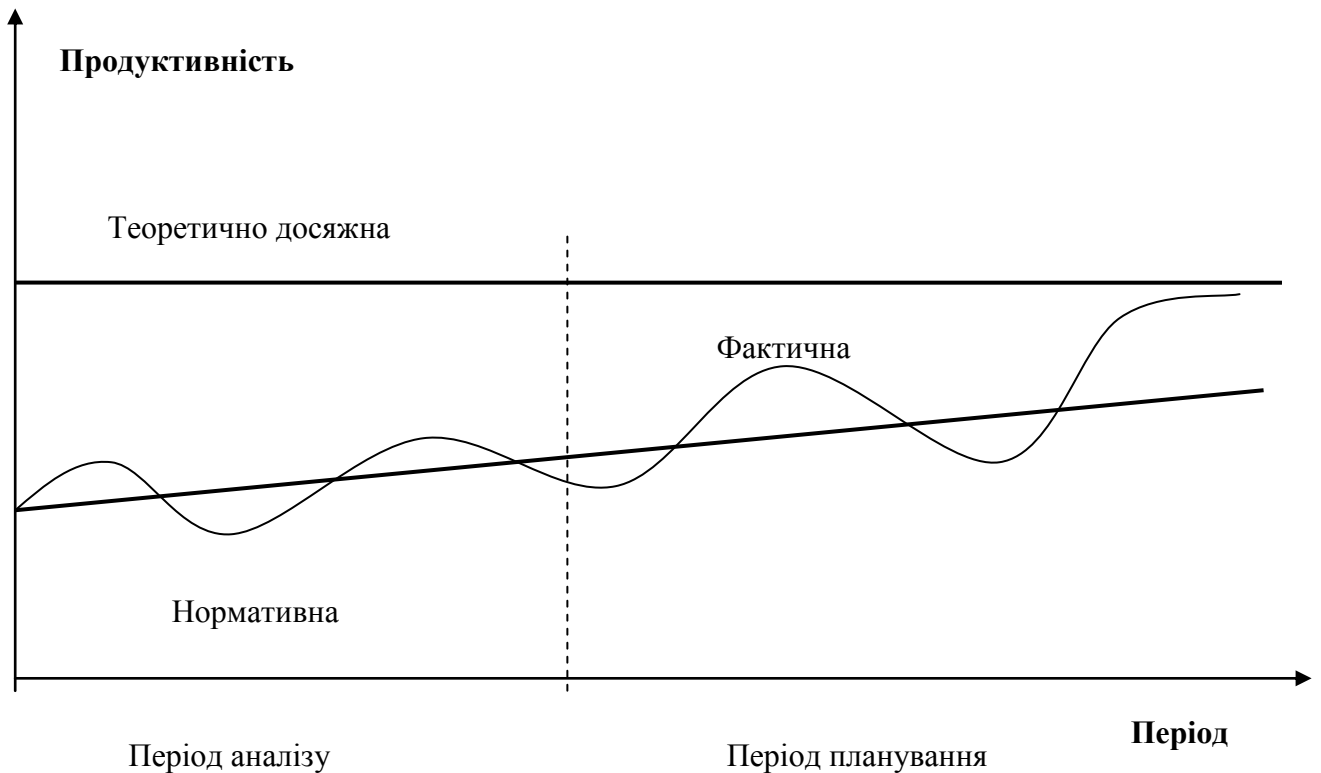
рівнів продуктивності: 
$$\frac{P_f}{P_t} = \frac{P_n}{P_t} \times \frac{P_p}{P_n} \times \frac{P_f}{P_p}, \quad (3.2)$$

де  $P_f$  – фактична продуктивність;

$P_t$  – теоретично – досяжна продуктивність;

$P_n$  – нормативна продуктивність;

$P_p$  – планова продуктивність (рис. 3.3).

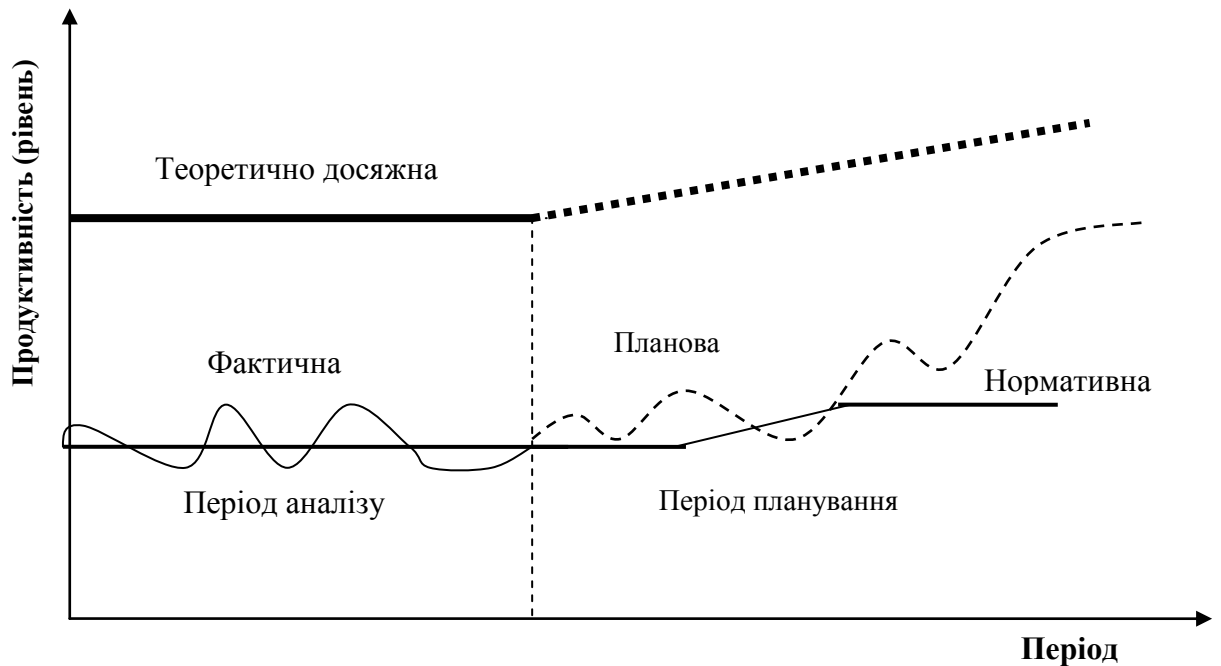


**Рис. 3.3. Тенденції змін нормативного та фактичного рівнів продуктивності<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Розроблено особисто автором.

З цих відношень знаходимо залежність фактичної продуктивності від нормативної і планової та параметр управління розвитком персоналу  $\frac{P_f}{P_p}$ , а також коефіцієнт прихованої продуктивності, який дорівнює відношенню нормативної до розрахункової теоретично досяжної продуктивності.

Тенденція зміни коефіцієнта результативної продуктивності внаслідок розвитку персоналу дорівнює відношенню фактичної продуктивності до теоретично досяжної (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Цільова функція щодо тенденції зростання планової продуктивності<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Розроблено особисто автором.

Отже, цільова функція розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону – це підвищення коефіцієнта результативної продуктивності.

При цьому для ухвалення конкретного рішення щодо управління розвитком персоналу, необхідно сформулювати еталонну траєкторію динамічного стану на моделі об'єкта на основі стратегічних планів управління.

Розроблена модель є поєднанням певних локальних моделей в єдиному цілісному алгоритмі з метою одержання кількісних характеристик у завданні управління розвитком персоналу.

Запропонована методика ідентифікації станів продуктивності праці і розв'язання завдання управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону за розробленою моделлю уможлиблює побудову інформаційної бази даних на основі заданих цілей розвитку персоналу, з урахуванням наявних обмежень.

Логічним сполученням одержаних локальних математичних моделей у комплексному алгоритмі з інформаційною базою даних є одержання

аналітичної інформації для обґрунтування управлінських рішень, щодо планування результатів розвитку персоналу, наприклад, шляхом визначення впливу зміни чинників на показник продуктивності праці в розрахунку на одного працівника підприємства.

Використовуючи спосіб абсолютних різниць  $\Delta Y_i$ , розраховуємо дію факторів  $A$ ,  $B$  управління розвитком на об'єкт дослідження.

$$\Delta Y_i = \Delta A * B_0 + \frac{\Delta A * \Delta B}{2}, \quad (3.3)$$

де  $\Delta A$  – зміна першого фактора внаслідок цілеспрямовано впливу управління;

$\Delta B$  – зміна другого фактора внаслідок цілеспрямовано впливу управління.

Розв'язування завдання передбачає реалізацію процесу послідовного розрахунку дії двох факторів:

1. Зміни фактичної частки чисельності робітників у загальній середньосписковій чисельності виробничого персоналу у звітному році порівняно з попереднім.

2. Зміни фактичної середньої продуктивності праці одного працівника у звітному році порівняно з попереднім .

Визначимо вплив чинників на обсяги виробництва, користуючись інтегральним методом. Дані для розрахунків подано в таблиці 3.3

Припустимо, що підвищення кваліфікації, наприклад на частку бальної оцінки тотожно відповідному збільшенню чисельності працюючих, розраховуємо вплив зміни на 1 % чисельності і продуктивності на ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

Дані для розрахунку впливу аналізованих чинників на обсяги виробництва підприємства

Індекс фактору	Показник	Попередній рік	Наступний рік	Відхилення +/-
А.	Чисельність працівників	1555	1474	-81
В.	Продуктивність праці (грн./особу)	18635	27517	8882

Підставляючи значення параметрів у формулу 3.1, одержимо :

$$\Delta Y_a = \Delta A * B_0 + \frac{\Delta A * \Delta B}{2} = -81 * 18635 + \frac{-81 * (8882)}{2} = -1869156 \text{ грн.од.}$$

$$\Delta Y_b = A_0 * \Delta B + \frac{\Delta A * \Delta B}{2} = 1474 * (8882) + \frac{-81 * (8882)}{2} = 12732347 \text{ грн.од.}$$

Розрахунок свідчить, що підвищення продуктивності праці, позитивно, вплинуло на обсяги виробництва. Відповідно, зменшення продуктивності праці призвело до загального зменшення обсягів виробництва. Тобто, підвищення кваліфікації підвищує ефективність діяльності підприємства.

Ефективність застосування економіко-математичних методів у моделях реалізації завдань розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону базується на широкому використанні засобів автоматизованої обробки відповідних інформаційних даних. Передовсім ідеться про впровадження в процес аналізу діяльності даних підприємств сучасних комп'ютерних технологій, що створює належні передумови одержання якісної аналітичної інформації, потрібної для забезпечення процесу розробки науково обґрунтованих управлінських рішень щодо управління розвитком персоналу.

Практичним варіантом (формою) реалізації такого процесу є впровадження сучасних інформаційних систем, що базуються на досконалих операційно-програмних засобах, інформаційних технологіях, інтеграційного використання економіко-математичних методів і моделей, систем підтримки прийняття рішень. Сучасні інформаційні системи менеджменту

містять необхідний набір готових програмних модулів для оперативного розв'язання функціональних завдань: аналізу ринку, маркетингу, збуту готової продукції, технічної підготовки виробництва, техніко-економічного планування, матеріально-технічного забезпечення запасами, управління трудовими ресурсами, кадрами, управління фінансами, інвестиціями та інноваціями, управління основним та допоміжним виробництвом, управління якістю, бухгалтерським обліком та звітністю.

Насамперед, це комп'ютерні системи підтримки та прийняття рішень (СіПР). Розв'язання завдань аналітичного характеру в таких комплексах забезпечує реалізацію функцій загального управління. Комп'ютерною підтримкою охоплено й завдання, що вирішуються на організаційному рівні спеціалістами та усіма працівниками. Проте сучасних системах комп'ютерної підтримки управлінської діяльності недостатньо засобів для керівників вищого рангу, що є найбільш важливим для функціонування управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону.

Запропоновані метод та моделі відповідають функціональному призначенню аналітичної роботи підсистеми управління розвитком персоналу, що дає змогу фахівцям і керівникам вищого рангу підприємств спиртової галузі регіону одержувати інформацію із стратегічних і оперативних питань при прийнятті рішень. При цьому реалізується автоматизація порівняльного аналізу для дослідження кількох варіантів можливих управлінських рішень і вибору найефективнішого з них. Такий "сценарій" проведення аналітичного дослідження може бути реалізований, наприклад, для визначення найприйнятнішого для підприємства варіанта виробничої програми з урахуванням реальних характеристик кваліфікації і продуктивності персоналу. Необхідними елементами потрібної комплексної бази даних у такому разі мають бути:

- 1) виробнича програма підприємства;
- 2) фінансовий стан підприємства;

- 3) якість та потенціал наявного персоналу;
- 4) ефективність використання ресурсів.

У цьому переліку зазначено лише основні напрями, які найбільш суттєво характеризують відповідний аспект управління розвитком персоналу, що не виключає можливості використання інших показників.

При цьому елементи «виробнича програма» та «якість і потенціал наявного персоналу» повинні бути змінними компонентами бази даних у відповідному до циклу функціонування підприємства масштабі часу для адекватного встановлення фактичного рівня досягнення підприємствами спиртової галузі регіону оцінних критеріїв: «Фінансові результати», «Ефективність використання ресурсів». Центральною ланкою, яка поєднує в автоматизованій системі управління альтернативи з критеріями, тобто спроби з можливими результатами їх реалізації, є елемент «Собівартість виробництва». Саме крізь призму зміни собівартості продукції на підприємствах спиртової галузі регіону оцінюється «якість» змінних альтернатив, що уможливорює визначення оптимальних варіантів досягнення потрібного прибутку, рентабельності, платоспроможності, продуктивності праці та інших критеріальних показників ефективності роботи підприємства.

Запропонована структура моделі управління продуктивністю та застосування комплексу економіко-математичних методів, найбільшою мірою відповідає завданню перспективного економічного аналізу ефективності діяльності, тому що просто реалізується за допомогою сучасних комп'ютерних технологій, інформаційних систем, зокрема, пакета прикладних програм, наприклад, «ІТ-Підприємство», який сумісний з інформаційною базою даних «ІС – Бухгалтерія».

Для впровадження стратегії удосконалення управління персоналом в досліджуваних організаціях підприємств спиртової галузі регіону слід формувати структурні підрозділи для реалізації стратегічних функцій управління розвитком персоналу. Завдання самостійних структурних

підрозділів полягають у реалізації кадрової політики та координації діяльності управління розвитком персоналу в організації.

Такі підрозділи управління персоналом створюють, як правило, шляхом реорганізації традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці та техніки безпеки. Вони повинні розширювати коло своїх функцій від традиційних кадрових питань, пов'язаних з фіксацією, обліком руху персоналу до вироблення стратегічних і тактичних питань кадрової політики, формування ефективної системи винагород та оптимізації структури доходів працівників, управління професійним просуванням, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів.

При цьому особливе значення мають питання обґрунтування концепції зміни організаційної структури підприємства в зв'язку з реструктуризацією та інтеграцією з іншими суб'єктами господарювання, з метою формування єдиної системи стратегічних зон господарювання, реалізації спільних стратегій, посилення кадрового потенціалу, оптимізації фінансових потоків.

### **3.3. Консалтинговий центр як засіб реалізації стратегії управління розвитком персоналу**

Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, зумовлює необхідність більш широкого залучення зовнішніх консультантів як інтелектуального ресурсу з метою:

1. Забезпечення всіх ділянок управління фахівцями необхідного рівня кваліфікації.
2. Досягнення високої продуктивності персоналу управління і організації в цілому.
3. Формування системи мотивації працівника на високопродуктивну працю.



Враховуючи, що послуги прямого зовнішнього консалтингу мають недолік, який призводить до загрози конфліктів інтересів, здатних дезорганізувати роботу, то для його усунення пропонується нова технологія управління розвитком персоналу на засадах консалтингу шляхом постійного навчання працівників підрозділів управління персоналом підприємств спиртової галузі регіону. Суть технології полягає в тому, щоб створити такі віртуальні умови, за яких, на основі значущих фактичних показників моделюють ключові моменти діяльності підприємств спиртової галузі регіону, що уможливорює розробку ефективних типових заходів розвитку та оцінки персоналу з врахуванням їх індивідуальних характеристик із залученням зовнішніх консультантів.

За одержаними результатами формується база знань, яка становить методичну основу підготовки фахівців з наявним потенціалом щодо підвищення їх компетенцій, що є базою для формування внутрішніх консультантів. Для підвищення ефективності навчання створюють проблемну робочу групу із зовнішніх і внутрішніх консультантів.

Для зменшення витрат на консалтингові послуги окремі підрозділи управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону пропонується об'єднати для створення Консалтингового центру (Центр) управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі.

Центру делегують сукупність однорідних функцій управління персоналом:

1. Прогнозування та планування персоналу (аналіз кадрового потенціалу; вироблення стратегії управління персоналом; аналіз галузевого ринку праці; прогнозування потреби в персоналі; стосунки із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію персоналом; оцінка кандидатів на вакантні посади; поточна оцінка результатів діяльності).

2. Забезпечення постійного розвитку персоналу (професійна та соціально-психологічна адаптація працівників, профорієнтація, технічне та

економічне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, управління кар'єрою).

3. Вдосконалення системи винагород (нормування і тарифікація трудового процесу, управління вибором поведінки, розроблення систем оплати праці, розроблення форм участі персоналу в прибутках і капіталі, використання засобів морального заохочення).

4. Навчання з охорони та безпеки праці (оцінка дотримання норм технічної естетики, психофізіології та ергономіки праці).

5. Формування стосунків керівників та підлеглих, соціально-психологічна діагностика, аналіз і регулювання групових і особистих взаємин, управління виробничими конфліктами).

6. Удосконалення обліку персоналу та інформаційне забезпечення системи управління персоналом.

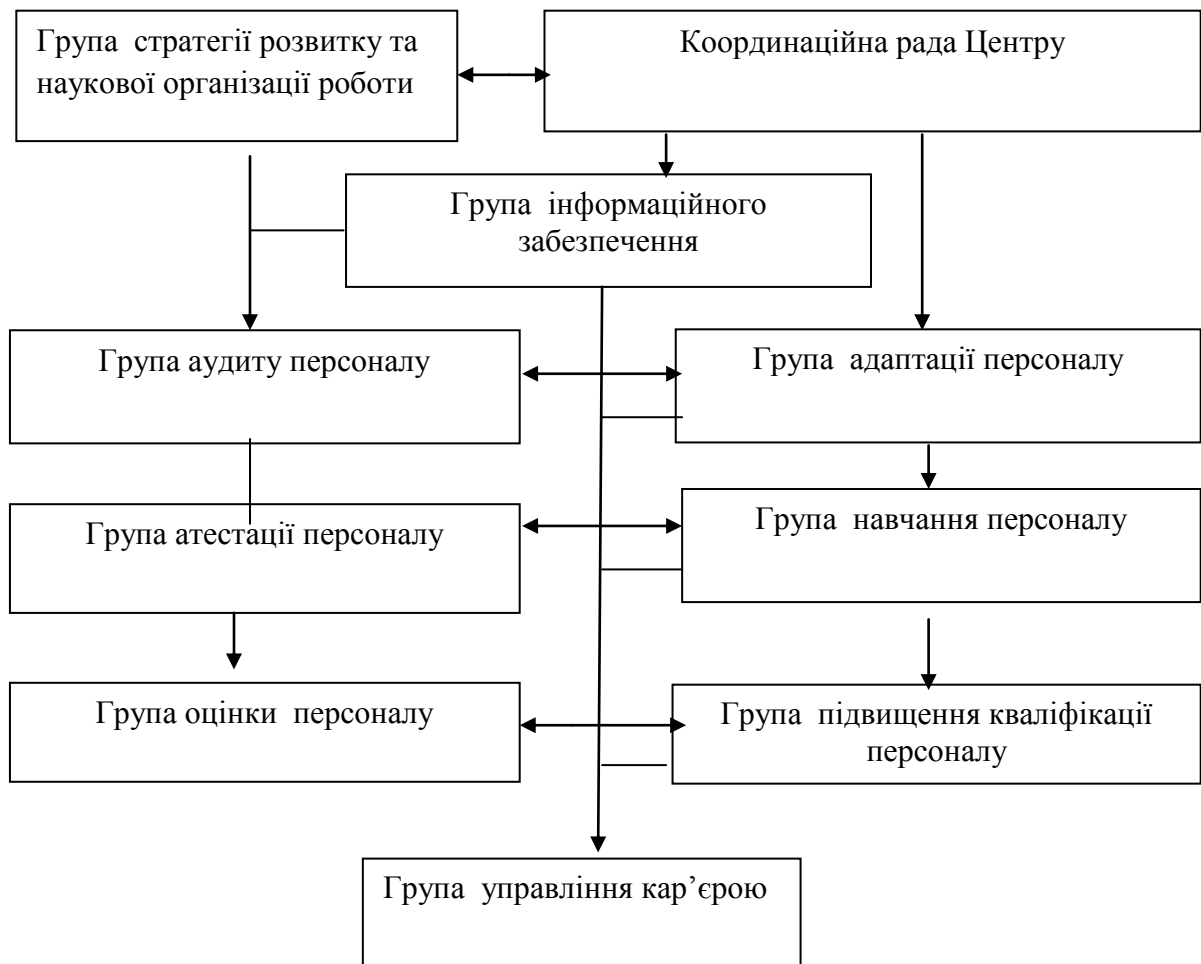
Орієнтовну структуру Консалтингового центру управління розвитком персоналу подано на рис. 3.5, яка залежить від специфіки його функцій та може змінюватися. Діяльність Центру охоплює: визначення мети, термінів, обсягу, прогнозованих результатів оцінки персоналу, нормативне оформлення процесу оцінки, експертизу внутрішніх розпоряджень, наказів, що регламентують дану роботу відповідно до КЗПП.

Конкретні цілі, механізми їхнього досягнення і заходи програми управління розвитком персоналу в Центрі визначаються поетапно під час реалізації програми. При цьому мета кожного етапу визначається безпосередньо перед здійсненням відповідного етапу на основі аналізу поточної ситуації і результатів попереднього етапу.

Концепція програми визначає «постійну частину» тих цілей і способів їхнього досягнення, що розробляються на кожному етапі програми, а стратегія – принципи формування «змінної частини» відповідно до ситуації. Концепція і стратегія розробляються на весь період дії програми.

Робота Центру формується на основі збору персональної кадрової інформації, шляхом проведення кадрового аудиту, який містить повний аналіз кадрового стану підприємств спиртової галузі регіону:

- оцінку рівня забезпечення кадрами підприємств галузі;
- атестацію ступеня готовності підприємств до розвитку шляхом виділення перспективних співробітників і типу їхньої мотивації;
- рекомендації за конкретними кадровими програмами (щодо набору нових працівників, планування кар'єри, підвищення кваліфікації, заходів підвищення продуктивності праці і стимулювання);
- подання результатів у формалізованому та уніфікованому виді.



**Рис 3.5. Структура Консалтингового центру управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі [складено автором]**

Основними принципами функціонування Центру є:

- моделювання управлінської ситуації з метою вироблення рішень з стратегії розвитку підприємства, або окремих підрозділів, яка ґрунтується на матеріалах реальних проблем;

- моделювання типових ділових ситуацій, характерних для діяльності конкретних підрозділів, що уможливають оцінити рівень професіоналізму учасників, їх компетенції та організаційні здібності.

Обов'язковою умовою ефективного управління розвитком персоналу є формування інформаційної системи та процедур обробки інформації з управління. Дані, отримані під час проведення різноманітних процедур, формалізують і перетворюють в інформацію так:

- первинна обробка результатів тестів і випробувань якості персоналу;

- перерахунок отриманих результатів в індикатори за критеріями оцінки;

- оцінювання – перерахунок індикаторів в бальну шкалу оцінки за критеріями;

- зіставлення бальної оцінки, отриманих за одним критерієм, в різних процедурах, формування підсумкової бальної оцінки і підготовка індивідуальних таблиць оцінки персоналу підприємств спиртової галузі регіону;

- змістовні описи рівня розвитку особисто-ділових якостей претендента, формування загального висновку і рекомендації з подальшого використання і розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону;

- підготовка узагальнених матеріалів щодо групи оцінюваних–ранжованих карт розподілу потенціалу персоналу та його розвитку;

- створення підсумкового звіту щодо кожного індивідууму;

- інформування про вакансії, а також про переміщення і просування, що відбуваються і задовольняють такі умови:

- 1) інформація дається не менш ніж за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;
- 2) правила обрання відкриті і обов'язкові для всіх;
- 3) стандарти відбору та інструкції формуються чітко і зрозуміло;
- 4) працівники, які претендували, але не отримали місця, у письмовій формі повідомляються про причини відмови.

На нашу думку, програма співпраці підприємств спиртової галузі регіону з консультативним центром щодо управління кар'єрним ростом, має охоплювати такі послуги:

- 1) надання інформації про вакантні місця усіх підприємств галузі регіону;
- 2) кваліфікаційні вимоги, відповідно до яких службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагати працівникам досягти потрібного рівня кваліфікації для реалізації кар'єри;
- 4) надавати консультації щодо усвідомленого діалогу між працівниками та їхніми керівниками про мету цієї кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивованого впливу повинні регулярно пропонуватися, бути відкритими для всіх працівників та модифікуватися, якщо моніторинг довів необхідність змін.

Загальною метою програм розвитку кар'єри є поєднання потреб і цілей працівника з поточними чи майбутніми можливостями просування, що виникають на підприємствах спиртової галузі регіону. Персонал Центру допомагає претендентові сформулювати реалістичні цілі, що відображають дійсно сильні і слабкі сторони його особистості. На основі цієї інформації кожен самостійно встановлює особисті завдання і мету кар'єрного просування.

Для надання консультативних послуг співробітникам підприємств спиртової галузі регіону з розвитку своєї кар'єри можуть бути використані як

формальні, так і неформальні консультації. На сьогодні найбільш дієвим є неформальне консультування фахівцями-кадровиками і безпосередніми керівниками. Більш формальними заходами, які швидко поширюються, але менше застосовуються практиками, можуть бути спеціальні семінари в Центрі. Наявність Центру сприяє неформальному способу консультування співробітників з приводу розвитку кар'єри.

Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником. Характерною рисою оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, що дозволяє працівникові не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може досягти в майбутньому – так виявляється зацікавленість до планування просування персоналу.

Удосконалення управління кар'єрним процесом на підприємствах спиртової галузі регіону повинно базуватись на двох основних положеннях.

По-перше, суб'єктами управління повинні бути самі учасники кар'єри – менеджери, а також їх керівники (безпосередні начальники, наставники). Таким чином, головними дійовими особами виступають лінійні керівники всіх рівнів: кожен з них одночасно є суб'єктом управління і своєю кар'єрою, і кар'єрою підлеглих.

По-друге, структура управління кар'єрою повинна бути невід'ємною складовою системи управління персоналом у вигляді її підсистеми розвитку і просування кадрів, а функції в рамках даної підсистеми повинні виконуватися фахівцями в галузі управління кар'єрою з залученням консультантів. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості кар'єрного зростання не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але і в цілому по організації. При цьому завдання консультантів полягає у координуванні, консультаційному забезпеченні процесу управління кар'єрою, зниженні ступеня суб'єктивізму у прийнятті рішень щодо оцінки і просування персоналу.

Практичною значущістю формування і використання резерву кадрів через Центр – значне розширення практики конкурсного добору кандидатів

на заміщення вакантних посад керівників нижчого і середнього рівнів. В цілому необхідно відзначити, що консультування з питань кар'єрного зростання надає допомогу керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коригування використовуваних методів і системи мотивації.

Типовий процес розвитку персоналу для прийняття рішення про відбір конкретного кандидата на робоче місце включає попередній контроль якості людських ресурсів шляхом випробування, співбесіди, тестування. На основі цього розробляється матриця компетенцій, яку подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Матриця компетенцій

<i>Прізвище</i>	<i>Посада</i>	<i>Компетенції</i>	<i>Проблема</i>	<i>Завдання</i>	<i>Задача</i>	<i>Задача</i>
<i>Архіменко</i>	<i>Технолог</i>	*****	<i>X</i>			<i>X</i>
<i>xxxxxxxxx</i>		<i>xxxxxxxxxxx</i>		<i>X</i>		<i>X</i>
<i>Яворський</i>	<i>Інженер</i>	*****			<i>X</i>	

У горизонтальних рядках таблиці зазначають прізвища працівників, їх посаду, а також особисті компетенції. У колонках таблиці описують проблемі ситуації та завдання для вирішення та розв'язання яких потрібні відповідні компетенції.

Така матриця може забезпечити керівництво організацій достовірною інформацією про можливість конкретного працівника щодо його залучення до вирішення проблемних і складних завдань, при вирішенні яких працівники зможуть повністю реалізувати набуті компетенції.

Центр, окрім оцінки професійно кваліфікаційних здібностей кандидатів, надає рекомендації для розробки конкретних програм управління кар'єрою, підвищення кваліфікації в групах навчання і створює близькі до виробничих умови тестування та атестації, на основі яких формує базу даних про стратегічну ментальність співробітників, здатність працювати в управлінській команді. Схему функціонування Центру подано на рис. 3.6.

Основні завдання Центру повинні визначатися Установчою угодою. До них належать:

- відпрацювання технології та інструментів управління галузевим процесом розвитку персоналу;
- удосконалення механізму розробки та впровадження технології розвитку персоналу;
- проведення робіт з аналізу нормативно-правової бази та її удосконалення відповідно до основних цілей розвитку персоналу в галузі;
- проведення робіт з координації «Програми розвитку персоналу» у спиртовій галузі та на перспективу;
- організація аудиту на підприємствах спиртової галузі;
- інформаційне забезпечення розвитку персоналу в рамках загальногалузевої інформаційної системи;
- організація навчальної, інформаційної діяльності з питань адаптації, навчання та підвищення кваліфікації.



**Рис 3.6. Функціональна схема Центру [складено автором]**



Усі напрями роботи Центру координуються при формуванні та реалізації регіональної політики у сфері розвитку персоналу стосовно:

- проведення робіт з координації регіональної програми розвитку персоналу;
- щодо участі у виробленні затвердженні та реалізації програм підприємств галузі;
- проведення заходів, спрямованих на врахування інтересів при реалізації регіональних програм для забезпечення рівноправної участі відповідно до фінансування, яке виділяється в межах реалізації програм розвитку персоналу;
- формування регіональної інфраструктури управління розвитком персоналу, в тому числі функціональних підрозділів Центру;
- реалізація комплексних регіональних проектів розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону.

Розробка і реалізація таких комплексних проектів повинна здійснюватися під безпосереднім керівництвом Центру. Стартове фінансування комплексних проектів передбачається здійснювати шляхом цільового спрямування коштів підприємств спиртової галузі регіону.

Міжвідомчі проблемні робочі групи і групи управління підготовкою керівників і фахівців, у першу чергу, що працюють в галузі – організуються для вирішення конкретних завдань і після їхнього виконання розформовуються.

Завдання галузевих робочих груп підвищення кваліфікації зводяться до вироблення стратегії і тактики діяльності, розробки концепцій, ідеології, методології удосконалення управління та вироблення пропозицій, які слід включити до плану управління розвитком персоналу підприємств.

Підготовлені фахівці міжвідомчої проблемної робочої групи оцінюють ступінь досягнення відповідних показників розвитку персоналу і на основі цієї оцінки роблять висновки щодо придатності тих працівників, кого

оцінюють і атестують до виконуваної роботи, просування по службі, або надання індивідуальних консультацій, психокорекції, або соціально-психологічного тренінгу.

Основні переваги оцінки персоналу консультантами Центру:

- кожного претендента оцінює декілька спеціально підготовлених фахівців спиртової галузі регіону;
- кожний фахівець оцінює декількох претендентів, що дозволяє мінімізувати можливу необ'єктивність і використати перехресні оцінки для підвищення вірогідності результатів;
- фази «спостереження» (процес навчання) і «оцінка» (як кінцевий результат) «розірвані» в часі для досягнення більшої об'єктивності.

Процедура тестування персоналу в Центрі передбачає створення системи, спрямованої, в основному, на виявлення фактичного потенціалу персоналу за декількома критеріями. При цьому використовуються такі випробування різноманітними взаємодоповнюваними заходами:

- інтерв'ю та коротка презентація кожного претендента перед відеокамерою;
- тести письмові (стандартизовані психодіагностичні методики) на розуміння і «схоплення» суті змісту;
- моделювання рольової гри для процесу управління і одержання інформації про типові засоби поведінки і здатність до взаємодії в групі при вирішенні спільного завдання.

Звіт про результати тестування містить перелік тих осіб, яким необхідно пройти додаткове навчання індивідуально чи в групі співробітників. Звіти про результати тестування та про ефективність навчання формують у відділі інформації Центру (рис. 3.7).

За результатами оцінок консультантів Центру складається детальний звіт про виявлені якості кандидата на посаду, його сильні і слабкі сторони, які фіксуються та зберігаються в особовій справі.

Основні напрями роботи відділу інформації :

- ведення Реєстру кваліфікаційних вимог персоналу усіх організацій;
- збір, збереження, аналіз даних про результати обстежень;
- облік результатів обстежень при доборі першочергових об'єктів для проведення заходів;
- контроль за дотриманням вимог чинного законодавства, норм і правил.

Завдання, які виконує відділ інформації:

- розробка інформаційно-аналітичної системи, в тому числі створення і ведення бази даних;
- інформаційне забезпечення діяльності Центру та підрозділів управління персоналом організацій підприємств спиртової галузі регіону;
- систематичне інформування про мету та завдання Центру;
- періодичне інформування про рух персоналу;
- організація і проведення конференцій та семінарів для усіх працівників спиртової галузі регіону.



**Рис 3.7. Схема організації інформаційного забезпечення Центру<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Розроблено особисто автором

База даних управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону повинна містити:

- характеристики потенціалу кожного співробітника;
- рекомендації з використання і розвитку потенціалу та можливості кар'єрного зростання кожного співробітника;
- ранжовані списки кандидатів на вакантні посади;
- прогнозовані показники вибуття персоналу, класифікованого за відповідними ознаками.

Переваги діяльності Центру для підприємств спиртової галузі регіону:

1) Оцінка потенціалу індивідуума, не спотворена впливом специфічних умов роботи, суб'єктивності і схильностей керівництва.

2) Наявність об'єктивних процедур, за якими порівнюють увесь персонал за релевантними якостями, або з використанням еквівалентного стандарту.

3) Здатність встановити специфічні сильні і слабкі сторони за індивідуальними якостями, що кількісно вимірюються для кожного працівника і використання цієї інформації для визначення кар'єрного зростання і розвитку.

4) Можливість встановлення індивідуальної мотивації (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури поза звичним робочим оточенням.

5) Виявлення людей з наявним потенціалом, які після відповідної підготовки будуть готові зайняти вакансії на управлінські посади з високою ймовірністю успіху.

Переваги діяльності Центру для персоналу:

1) Рівні можливості для просування за наявного потенціалу.

2) Можливість інформувати зацікавлених осіб про свої інтереси, цілі і очікування стосовно кар'єрного зростання.

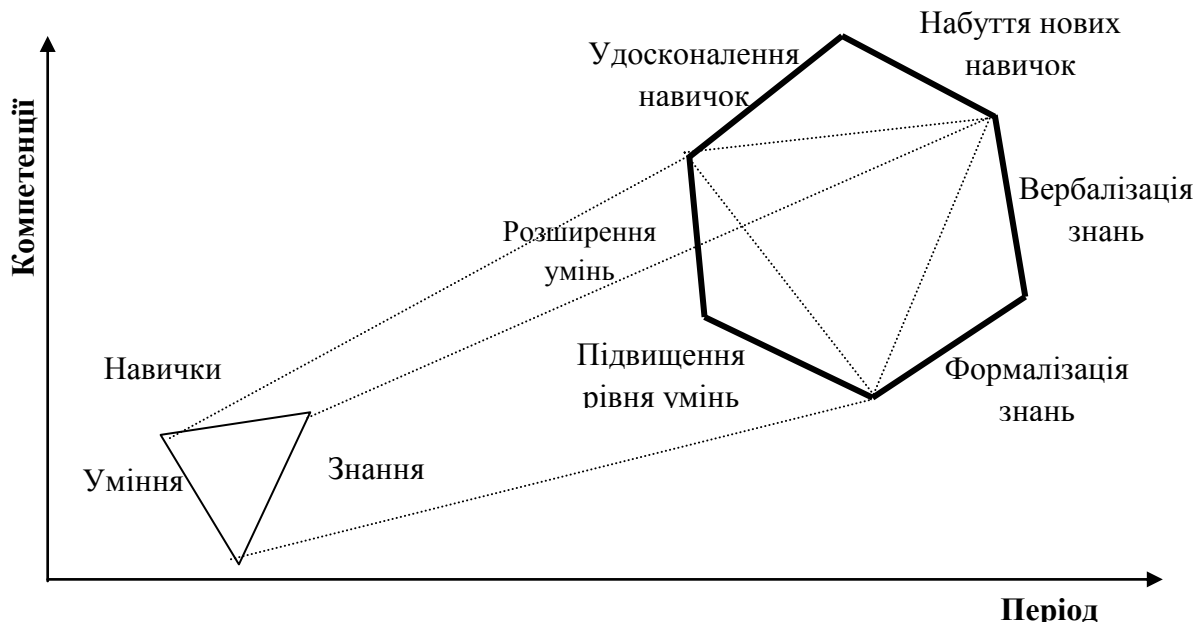
3) Одержати адекватну професійну об'єктивну оцінку своїх можливостей.

4) Приймати рішення про свої особисті плани у сфері кар'єри і життєвих цілей на основі повної і більш достовірної інформації. При цьому встановлюється конкретизація бажаного співробітника з урахуванням аналізу конкретного підприємства, його історії, періоду (фази) розвитку, корпоративної культури у взаємозв'язку з стратегією розвитку.

При складанні схеми можливих переміщень співробітників за посадами в організаційній структурі підприємств з урахуванням очікуваних вакансій паралельно здійснюється робота із стимулювання планування працівниками своєї кар'єри. Це дає чималий непрямий ефект, тому що стимулює більш інтенсивну роботу керівника чи фахівця над собою, що часто має позитивний

результат і при його роботі на займаній посаді і вагомій підставі для періодичного підвищення його заробітної плати.

Використання компетенцій консультантів Центру є ефективним в процесах навчання працівників новим і нестандартним способам діяльності та формування стратегії кадрової політики розвитку персоналу, яка за останні роки модифікується під впливом науково-технічного прогресу(рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Зростання рівня компетентності організації внаслідок багатогранного розвитку персоналу на засадах консалтингу<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Розроблено особисто автором

Ефективність діяльності Центру визначають за формулою (див. формулу 1.6).

При реалізації заходів щодо розвитку персоналу в Центрі коефіцієнти  $K_1$ , та  $K_2$  приймають значення, які визначаються емпіричним шляхом:

$$K_1 = n/9 ; K_2 = m/3$$

де  $n$  – кількість осіб, які набувають підвищення кваліфікації та розвитку в Центрі одночасно;

$m$  – кількість підприємств галузі, які спрямовують своїх працівників на підвищення кваліфікації в Центр.

Діяльність Центру вважається ефективною, якщо буде проходити підвищення кваліфікації понад дев'ять осіб із трьох та більше підприємств. Наприклад, при одночасному підвищенні кваліфікації 20 осіб з трьох організацій ефективність Центру зростає вдвічі. Крім того, зменшуються витрати часу. Підготовка процесу оцінювання персоналу може займати від 1 – 2 тижнів, замість 3–4 при відсутності Центру, проведення програми оцінки - від 1 до 5 днів, замість 20-30 днів ( залежної від кількості кількості експертів, що працюють і кількості оцінюваних), обробка результатів і підготовка звітів (для 30 осіб.) 10 днів, замість одного місяця.

Обґрунтуємо процес оптимізації грошових коштів підприємства на підготовку персоналу за умови проходження навчання у запропонованому нами Консалтинговому центрі.

Даний Центр здійснює підготовку працівників на основі розроблених програм навчання за спеціальностями, які диференційовані стосовно тривалості навчання. Програма підготовки за певною спеціалізацією охоплює навчальні пакети, розраховані на певну кількість годин і містять: курс повної підготовки; курс перекваліфікації; курс підвищення кваліфікації. Відповідно кожен навчальний пакет розрахований на конкретну кількість годин навчання. Вартість навчання за спеціалізацією визначається вартістю навчального пакета на основі визначеної ціни години навчання.

Вибір навчального пакету здійснюється за допомогою тестування кандидатів на навчання, які проходять його з усіх спеціальностей. (Тести складені для кожної спеціальності).

Припустимо, що консалтинговий центр здійснює процедуру відбору кандидатів для підготовки персоналу за спеціальностями. Позначимо:  $j$  – індекс спеціальності,  $j = \overline{1, m}$ ;  $i$  – індекс кандидата на навчання за спеціальністю,  $i = \overline{1, n}$ . Для кожного  $i$ -го кандидата групи необхідні певні витрати  $c_{ij}$  на навчання за  $j$ -тою спеціальністю з урахуванням рівня підготовки, який визначений тестуванням. Тут можливі випадки, за яких кандидат

повністю відповідає посаді, якщо  $c_{ij}=0$ ; кандидат взагалі не може обіймати посаду, якщо  $c_{ij} = \infty$ . Необхідне виконання умови, за якою кандидат може навчатися тільки за однією спеціальністю.

Завданням консалтингового центру є оптимальний розподіл кандидатів на навчання за спеціальностями, за умови мінімізації фінансових витрат на підготовку персоналу.

Припустимо, що підприємство направляє на навчання за потрібними спеціальностями групу у кількості  $n$  осіб. З них  $k_j$  осіб необхідно підготувати за однією програмою навчання. Підприємство здійснює оплату навчання.

Оптимальну стратегію дій консалтингового центру знаходимо за допомогою складання та рішення класичної транспортної задачі лінійного програмування (табл. 3.5).

Постачальниками в задачі будуть кандидати на навчання, а в ролі споживачів виступають навчальні програми за спеціальностями.

Витрати на навчання кандидатів  $c_{ij}$  за спеціальностями з урахуванням підготовки кандидатів, будуть слугувати тарифними перевезеннями.

Невідомими величинами задачі будуть  $x_{ij}$  –  $i$ -ий кандидат, який навчатиметься за  $j$ -тою програмою,  $x_{ij}$  – булева змінна.

Таблиця 3.5

Матриця оптимального розподілу кандидатів за навчальними програмами

Споживачі Постачальники	Навчальна програма № 1	Навчальна програма № 1	...	Навчальна програма № $m$	Кількість
Кандидат № 1	$c_{11}$ $x_{11}$	$c_{12}$ $x_{12}$	...	$c_{1m}$ $x_{1m}$	$\sum_{j=1}^m x_{1j} = 1$
Кандидат № 2	$c_{21}$ $x_{21}$	$c_{22}$ $x_{22}$	...	$c_{2m}$ $x_{2m}$	$\sum_{j=1}^m x_{2j} = 1$
⋮	⋮	⋮	...	⋮	⋮



Кандидат № $n$	$C_{n1}$ $x_{n1}$	$C_{n2}$ $x_{n2}$	...	$C_{nm}$ $x_{nm}$	$\sum_{j=1}^m x_{nj} = 1$
Кількість	$\sum_{i=1}^n x_{n1} = k_1$	$\sum_{i=1}^n x_{n2} = k_2$	...	$\sum_{i=1}^n x_{nm} = k_m$	

З урахуванням введених позначень економіко-математична модель задачі матиме вигляд:

Знайти такий розв'язок

$$\left. \begin{array}{l} x_{ij} = 0, \text{ кандидат не навчається по } j\text{-тій програмі} \\ x_{ij} = 1, \text{ кандидат навчається по } j\text{-тій програмі} \\ i = \overline{1, n}, j = \overline{1, m} \end{array} \right\},$$

Який забезпечить :

$$Z = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m c_{ij} \cdot x_{ij} \rightarrow \min,$$

при виконанні умов:

1. замовлення підприємства має бути виконаним :

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij} = n;$$

2. кандидат навчається тільки за однією навчальною програмою :

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} = 1, j = \overline{1, m};$$

3. забезпечення кадрами за відповідними спеціальностями:

$$\sum_{j=1}^m x_{ij} = k_j, i = \overline{1, n}.$$

4.  $x_{ij}$  – булеві змінні.

Використовуючи запропоновану матрицю оптимального розподілу кандидатів за навчальними програмами, спеціалісти консалтингового центру зможуть ефективно реалізовувати програми підготовки та перепідготовки

персоналу з мінімальними затратами фінансових ресурсів та максимальним результатом.

### **Висновки до третього розділу**

1. З об'єднанням країн Європи в Європейський Союз започатковано практику прийняття спільних рішень у різних сферах життя. Управлінські вектори, на які орієнтується менеджмент в різних країнах, мають спільні ознаки: потребу у використанні кваліфікованого персоналу, мотивації ефективно його роботи, постійної атестації та контролю. Практика різних країн світу у сфері управління людськими ресурсами, також свідчить про значні відмінності, продиктовані особливостями соціально-економічної моделі, нормативно-правової бази, специфічним досвідом і постійним втіленням новацій в принципи та методи менеджменту. Це означає, що немає абсолютної домінанти одного фактора над іншим. Тому ефективні методики удосконалення управління розвитком персоналу для інших країн не завжди прийнятні для України, що створює необхідність розроблення нових, більш перспективних методів і засобів їх реалізації. Разом з тим змінюється спосіб життя людей, взаємозв'язки індивідуума і суспільства. Тому розвиток і загальне поширення концепції управління людськими ресурсами в спиртовій галузі регіону перетворюється в найважливішу тенденцію, що перебуває в тісному взаємозв'язку та взаємозалежності зі стратегічними напрямками еволюції менеджменту.

2. Для підвищення ефективності процесів управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону шляхом виокремлення основних причин, що впливають на вибір кращого із варіантів стратегії управління розвитком персоналу на засадах консалтингу: пропонується стратегія, яка поєднує операційну ефективність, а саме основні процеси підвищення продуктивності праці і удосконалення процесу управління персоналом шляхом залучення консультантів. Формування стратегії

організації визначається зіставленням наявних і потенційних кадрових ресурсів відповідно до напрямку кадрової політики. Синтез удосконалення кадрової роботи підприємств спиртової галузі регіону базуються на засадах, згідно з якими працівники розглядаються як ресурси, відповідно до якості та здібностей яких виробляється концепція управління розвитком персоналу на підприємствах спиртової галузі регіону на основі обміну і поширення знань.

3. Доведено, що для випадку, коли стиль та вид консультування підприємств спиртової галузі регіону вимагають від зовнішнього консультанта водночас і генерації ідей, і пошуку фактів, і розробки альтернатив щодо організації інноваційним заходам навчання персоналу, за основним критерієм витрати, ефективною формою реалізації удосконалення управління розвитком персоналу підприємств спиртової галузі регіону на засадах консалтингу прийнятним є «співпраця».

4. На основі порівняння переваг і недоліків для випадку зосередженості групи підприємств однієї галузі в одному регіоні стосовно вибору зовнішніх спеціалістів у сфері розвитку персоналу в контексті можливості побудови ефективної системи управління персоналом підприємств спиртової галузі регіону за рахунок синергії обґрунтовано варіант впровадження стратегії управління розвитком персоналу шляхом створення корпоративного центру на засадах консалтингу. Доведено, що потреба у створенні такого центру зумовлена не тільки новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в організацію, а й тим, що саме сторонні консультанти спроможні допомагати менеджерам підприємства орієнтуватися в складних умовах динамічних процесів, швидкого зростання ділової активності, в контексті перспективного розвитку корпорації.

5. Запропоновано напрями удосконалення оцінки ефективності управління персоналом, зокрема: бальної оцінки впливу стажу роботи на основі теоретико-множинного підходу, за яким емпіричним шляхом поділяють усю множину можливих значень стажу роботи на три

підмножини, в кожній з яких оцінка в балах нараховується пропорційно до стратегічної значущості наявного стажу персоналу підприємств спиртової галузі регіону.

6. Структурна модель вибору стратегій досягнення мети визначається пріоритетами, враховуючи сформовану базу знань за результатами експериментів і спостережень на основі алгоритмів вибору при заданих критеріях якості персоналу. Для вирішення проблеми вибору мети та завдань управління продуктивністю використано метод розбиття множини значень розрахункової продуктивності на ряд підмножин та встановлено, що між розрахунковими теоретично досяжними і фактичними значеннями продуктивності є резерв продуктивності, яким можна управляти в процесі розвитку персоналу. Наявність резерву уможлиблює збільшення кількості продукції шляхом підвищенням кваліфікації персоналу. У процесі управління персоналом досягнуті за певний період (місяць, квартал) високі показники фіксують як еталон, або норматив. Ефективність застосування економіко-математичних методів у моделях реалізації завдань аналітичного дослідження базується на використанні засобів автоматизованої обробки відповідних інформаційних даних.

7. Для впровадження стратегії удосконалення управління персоналом в досліджуваних організаціях обґрунтовано необхідність формувати самостійні структурні підрозділи для реалізації стратегічних функцій управління персоналом. Їх завдання полягають у реалізації кадрової політики та координації управління розвитком персоналом підприємств. Такі підрозділи управління персоналом наділяють широким колом функцій: від традиційних кадрових питань, пов'язаних з фіксацією, обліком руху персоналу переходять до вироблення стратегічних і тактичних питань кадрової політики, формування ефективної системи винагород та оптимізації структури доходів працівників, управління професійним просуванням персоналу, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів. Практичною формою реалізації заходів з управління розвитком персоналу

підприємств спиртової галузі регіону запропоновано структуру консалтингового центру управління розвитком персоналу, яка може динамічно змінюватися у залежності від стратегії. При цьому підприємства галузі одержують ряд переваг.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі виконано теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо управління розвитком персоналу організації в сучасних соціально-економічних умовах. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Фундаментальні зміни характеру праці за умов постіндустріального суспільства вимагають перетворення людських ресурсів у визначальний чинник соціально-економічного прогресу. Це спричиняє необхідність

розвитку персоналу організації та удосконалення управління цим процесом з метою підвищення конкурентоспроможності організації як на українському, так і на світовому ринках. З метою раціональної організації розвитку персоналу підприємств виділено складові даного процесу: адаптацію, професійне навчання, оцінювання та атестацію, планування кар'єри працівників. У роботі обґрунтовано необхідність забезпечення безперервного професійного навчання персоналу та запропоновано власну класифікацію його видів з урахуванням таких ознак: тривалості навчального періоду (короткострокове, середньострокове та довгострокове навчання); способу здійснення (власними силами, із залученням сторонніх організацій); місця проведення (на робочому місці та поза робочим місцем); форми навчання (первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації); джерел фінансування (власні, залучені та позичені кошти підприємства, власні кошти працівників); цільової групи (індивідуальне та групове навчання); суб'єктів навчання (навчання керівників, спеціалістів та робітників).

2. Аналіз підходів до трактування управління розвитком персоналу засвідчує, що вони не повною мірою відображають сутність даного процесу як складного об'єкта соціально-економічного дослідження. Зважаючи на це, в роботі запропоновано авторське визначення поняття «управління розвитком персоналу» як сукупності засобів і методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації.

3. Обґрунтовано методичні підходи до формування стратегії управління розвитком персоналу на основі використання власних спеціалістів або ж залучення зовнішніх консалтингових організацій, які спеціалізуються на процесах підвищення якісних характеристик працівників. На основі виділення переваг та недоліків зазначених стратегій підтверджено

доцільність використання консалтингових послуг у процесі управління розвитку персоналу на українських підприємствах.

4. З метою визначення ефективності управління розвитком персоналу підприємства основні підходи та показники оцінки економічної ефективності адаптовано до особливостей навчальних заходів. Узагальнений показник ефективності процесу управління розвитком персоналу визначається через зіставлення ступеня реалізації завдань щодо розвитку працівників із затраченими на це ресурсами. При цьому критерієм ефективності даного процесу є підвищення продуктивності праці за рахунок зростання кваліфікації персоналу, завдяки чому підприємство успішно досягає поставленої мети.

5. Для виявлення недоліків професійного навчання та планування кар'єри працівників розроблено інструментарій дослідження стану та особливостей управління розвитком персоналу на українських підприємствах спиртової галузі. Моніторинг зазначених процесів, який здійснювався шляхом анкетування управлінського персоналу досліджуваних підприємств, засвідчив недостатню інформованість останнього щодо специфіки реалізації заходів розвитку працівників та завищену оцінку результативності такої роботи.

6. Функції управління розвитком персоналу досліджуваних підприємств практично покладені на відділи кадрів, які не можуть забезпечити якісне ефективне професійне навчання та планування кар'єри навіть у тих випадках, коли перед ними стоять достатньо конкретні завдання. Оскільки це зумовлено впливом структурних та управлінських перешкод, виникає необхідність модернізації відділів кадрів у відокремлені спеціалізовані підрозділи управління розвитком персоналу. Однак більшість підприємств спиртової галузі є малими та середніми за розмірами і, зважаючи на свої масштаби та обмеженість ресурсів, не мають можливості створити такі структури. Аргументовано, що альтернативою самостійного

управління розвитком персоналу та створення з цією метою відокремлених структур є залучення спеціалізованих сторонніх консалтингових організацій.

7. З метою удосконалення навичок працівників, підвищення рівня їх умінь та набуття ними нових знань запропоновано кілька можливих варіантів стратегії розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону на основі врахування таких чинників впливу: витрат коштів та часу, якості розвитку персоналу та рівня контролю за даним процесом. До таких стратегій належать: підбір підготовлених працівників, які мають потрібний професійно кваліфікаційний рівень; управління розвитком персоналу «власними силами» (з використанням власних спеціалістів у даній сфері); використання послуг консалтингових або ж аутсорсингових компаній; створення корпоративного навчального центру на засадах консалтингу. Факторний аналіз названих стратегій засвідчив, що найбільш доцільним для підприємств галузі є створення корпоративного навчального центру, який дає можливість оптимізувати затрати коштів та часу на здійснення навчання працівників, а також підвищити якість даного процесу.

8. Результативним показником розвитку персоналу є досягнення максимально можливого рівня продуктивності праці та виявлення резервів її зростання. Для встановлення залежності між ефективністю управління розвитком персоналу досліджуваних підприємств та рівнем продуктивності праці розроблено теоретичну модель генерування альтернативних варіантів управління продуктивністю. Запропонована модель дає змогу отримати аналітичну інформацію для обґрунтування управлінських рішень щодо планування результатів розвитку персоналу підприємств спиртової галузі.

9. Для вдосконалення управління розвитком персоналу та досягнення максимальної ефективності даного процесу обґрунтовано доцільність створення галузевого Консалтингового Центру, запропонована його організаційна структура, засади та принципи функціонування. У межах діяльності Консалтингового Центру розроблено типовий процес розвитку



персоналу для прийняття рішення про відбір конкретного кандидата на відповідне робоче місце та побудовано матрицю оптимізації грошових коштів підприємства на професійну підготовку працівників. Використання запропонованої матриці дозволить спеціалістам Консалтингового Центру ефективно реалізовувати програми підготовки та перепідготовки персоналу із мінімальними затратами фінансових ресурсів та максимальним результатом.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрусенко Т. Организационная культура в контексте управления знаниями / Т. Андрусенко // Корпоративне системи. –2006. – № 3.
2. Байхэм У. ДНК руководителя : [навыки и умения руководящих работников] / Уильям Байхэм // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 5-6. – С. 75–79.

3. Баттачария К.Б. Социальная ответственность компании в борьбе за талантливых работников / Баттачария К.Б., Сен С., Коршун Д. // МВА: Современная практика управления. – 2008. – № 3. – С. 35–50.
4. Башмачникова Е. Профессиональные консультанты: классификация и функции / Е. Башмачникова // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №8. – С. 93–101.
5. Белоконь Л. Реорганизация в период сокращения, сокращение в период реорганизации: [управление персоналом] / Л. Белоконь // Менеджер по персоналу. – 2009. – №3. – С. 36-45.
6. Белоусов В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. канд. экон. наук: 08.00.05 / В. В. Белоусов; Ин-т экономики УрО РАН, Гос. науч.-исслед. ин-т управляющих машин и систем. – Ижевск, 2007. – 24 с.
7. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навчальний посібник / Д.П.Богиня, О.А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2001. – 313 с.
8. Болтянский В.Г. Математические методы оптимального управления / В. Г. Болтянский. – М.: Наука, 1969. – 415 с.
9. Бондаренко О.В. Обґрунтування аналізу змісту робіт працівників на промислових підприємствах / О.В. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – вересень (№17). – С. 32-34.
10. Брагіна А.В. Організація професійного навчання персоналу на підприємстві / А.В. Брагіна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://masters.donntu.edu.ua/index\\_u.html](http://masters.donntu.edu.ua/index_u.html)
11. Брич В. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні / В. Я. Брич, М. Б. Нагара // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 6. – С. 18-24.
12. Брич В.Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення: методологія, практика, шляхи вирішення / В.Я. Брич. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 375 с.

13. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 2. – С. 13-16.
14. Брич В.Я. Шляхи вдосконалення регулювання зовнішньої трудової міграції населення/ Брич В.Я. «Україна: аспекти праці». 2010. – № 4.– С.45
15. Брич В.Я. Управління ризиками у бізнесі / Брич В.Я. // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка. – Серія: Географія, 2010.– № 12. – С. 15.
16. Брич В.Я. Специфіка світового ринку аутсорсингу персоналу та досвід України / Брич В.Я. // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення», 15–16 квітня 2010 р. – Тернопіль : «Економічна думка», 2010.
17. Брич В.Я. Мотивація ефективності праці в управлінні персоналом міжнародної організації / Брич В.Я. // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення» (15–16 квітня 2010 р.). – Тернопіль : «Економічна думка», 2010.
18. Брунман В.Е. Инновационные методы обучения принятию управленческих решений / В.Е. Брунман, А.В. Кузнецов, В.А. Кунин, А.В. Поскряков // Вестник Московского университета серия 6 "Экономика". – 2008. – ноябрь-декабрь (№ 6). – С. 42-55.
19. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию: / Уэнди Букович, Руфь Уилльямс, пер з англ. ИНФРА: Москва, 2002. – 503 с.
20. Бурега В. В. Управленческая деятельность: теория и практика профессиографического исследования / В. В. Бурега / НАН Украины; Институт экономики промышленности НАН Украины. – Донецк, 2000. – 96 с.
21. Бурков В. Н. Теория активных систем: состояние и перспективы / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков.– М. : СИНТЕГ. – 1999. – 254 с.
22. Бэйч Э. Консалтинговый бизнес / Бэйч Элейн; пер. с англ.– СПб.: Питер, 2006.–272с.

23. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посібник / Верба В.А., Решетняк Т.І. – К.: КНЕУ, 2000. – 228 с.
24. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998., 190 с.
25. Власова А. Еволюція концепції управління людськими ресурсами / А. Власова, Ж. Левицькі // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2004.– № 7.– С.57-61.
26. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А.М.Вознюк // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 47-51.
27. Волкогонова Ольга. Методы преодоления сопротивления изменениям : [управление персоналом] / Ольга Волкогонова // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 9-10. – С. 67-73.
28. Воронкова В. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч пос. / В. Г. Воронкова. – К. : ВД „Професіонал”, 2006. – 576 с.
29. Вотякова И.В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И. В. Вотякова // Управление персоналом. – 2008. – № 4. – С. 55-56.
30. Вучкович А. Взаимодействие корпорации с учебными заведениями профессионального образования / Алла Вучкович, Елена Пудалова // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 5. – С. 8-18.
31. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 3. – С. 31-36.
32. Гавкалова Н.Л. Особливості оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві / Н. Гавкалова // Менеджер. – 2009. – № 1. – С.130-134.
33. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко. – СПб. : СПбУЭФ, 1994.

34. Глонь О.В. Моделювання систем керування в умовах невизначеності. Монографія / О.В. Глонь, В.М. Дубовой. – Вінниця : УНІВЕРСУМ. – 2004. – 170 с.
35. Грейсон Дж. Американський менеджмент на порозі ХХІ века /Дж. Грейсон. М.: Экономика, 1991.
36. Гольштейн Е.Г. Выпуклое программирование (элементы теории) / Е. Г. Гольштейн. – М.: Наука, 1970. – 341 с.
37. Грабовецький Б. Є. Виробничі функції: теорія, побудова, використання в управлінні виробництвом : Монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2006. – 137 с.
38. Грант Э. Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. – СПб. : Питер, 2006. – 138 с.
39. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254с.
40. Гриньова В. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В. М. Гриньова, О. Э. Попов. – Харків: ХДЕУ, 2003. – 323 с.
41. Грінка Т.І. Ефективність використання робочої сили в харчовій промисловості України: оцінка та напрями підвищення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 “Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика” / Т.І. Грінка. – Київ, 2006. – 22 с.
42. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
43. Грішнова О. А. Людський розвиток: Навч. посібник / О. А. Грішнова / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.

44. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15-19.

45. Гугул О.Я. Формування ефективної системи безперервного навчання персоналу / О. Я. Гугул // Наука молода : Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету "Економіка розвитку". Тернопіль. – 2008. – № 10. – С. 132-136.

46. Гугул О.Я. Особливості використання консалтингових послуг у сфері управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – Вип. 15. – С. 70–74.

47. Гугул О.Я. Управління професійною підготовкою персоналу корпорації / О. Я. Гугул // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 8. – С. 31-35.

48. Гугул О.Я. Консалтинг у системі управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Формування ринкових відносин в Україні. – К: КНУ, 2010. – Вип.7– С. 157-163.

49. Данилова Елена, Вуколова Полина. Оптимизация затрат на производственный персонал / Елена Данилова, Полина Вуколова // Менеджер по персоналу. – 2009. – №1-2. – С. 34-43.

50. Джой–Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой–Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; [пер. с англ]. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.

51. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М. І. Долішній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К., 1993. – Ч. 3. – С. 87-91.

52. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія / А. В. Доронін / Харківський національний економічний ун–т. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 320 с.

53. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Учеб. пособ. / П. Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.

54. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации. / П.Ф. Друкер. – М. : «Вильямс», 2007. – С. 432.
55. Друкер П. Новые реальности: в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении / П. Ф. Друкер. – М.: СП. “Бук Чембэр Интернэшнл”, 1994. – 382 с.
56. Дудар А. П. Механізм управління людськими ресурсами торгівельно-виробничих підприємств в сучасних умовах / Анатолій Павлович Дудар / Донецький держ. Ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. – Сімферополь : Таврія-Плюс, 2005. – 452 с.
57. Егоришин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 5–е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
58. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.
59. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
60. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
61. Желнина Е.В. Профессиональная подготовка персонала крупной компании как социальная технология: автореф. дис. на соискание учёной степени канд. соц. наук: спец. 22.00.08 / Е. В. Женина. – Москва, 2007. – 24 с.
62. Захарчин Галина. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури / Галина Захарчин // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – квітень-червень (№2). – С. 107-110.
63. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 1993. – 288 с.
64. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю.

Іванова / НАН України; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

65. Іващук О. Т. Методи економетричного аналізу даних у системі STADIA: навч. посіб. / О. Т. Іващук, О. П. Кулаїчев. – Тернопіль: ТАНГ, 2001.

66. Кендрик Дж. Совокупный капитал США и его формирование / Дж. Кендрик. – М., 1978. – 275 с.

67. Кенэ Ф. Физиократы. Избранные экономические произведения / Ф. Кенэ, А.Р.Ж. Тюрго, П.С. Дюпон де Немур; – М.: Эксмо, 2008. – 1200 с. – (Анталогия экономической мысли).

68. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.osvita.org.ua/job/kzpp/part\\_16a.html](http://www.osvita.org.ua/job/kzpp/part_16a.html).

69. Кіндрацька Г. Економічний аналіз: Підручник / За ред. проф. А.Г. Загороднього. / Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. – 3-тє вид., перероб. і доп.– К.: Знання, 2008. – 487 с.

70. Клименко О. Професійна класифікація працівників служб для роботи з персоналом: фахівці з оцінювання персоналу / Олександр Клименко // Довідник кадровика. – 2009. – № 6. – С. 103-109.

71. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4-9.

72. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ, 1998. – 224 с.

73. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 2002. —345 с.

74. Коняева А. Для чего в кризисные времена нужны "Обзоры зарплат и компенсаций" / Алла Коняева // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 6. – С. 60-75.

75. Коростельов В. Управлінське консультування / В. Коростельов. – К.: МАУП. 2003. – 104 с.



76. Короташ В. М. Інвестування в людський ресурс як фактор підвищення економічної безпеки підприємств / В. М. Короташ // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2007. – Т. 1, ч. 1. – С. 392–397.

77. Кошулько О.П. Управління людським капіталом на підприємствах харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (харчова промисловість)” / О.П. Кошулько. – Київ, 2008. – 22 с.

78. Красняк А. Політика "развития изнутри" : (стратегии управления персоналом) / А. Красняк // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 5. – С. 4-10.

79. Крушельницька О. В. Управління персоналом., Навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – К.: Кондор, 2006. – 292 с.

80. Кубр М. Управленческое консультирование: В 2 т./ М. Кубр.– М., 1992. – 316 с.

81. Кучерова С. Оценка и развитие персонала на основе модели компенсаций / Светлана Кучерова, Катерина Косс // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 7. – С. 20-30.

82. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2004. – 592 с.

83. Лукьянченко Н. Д. Инвестиционная поддержка качества персонала предприятия / Н. Д. Лукьянченко, Н. Е. Муромец / Донецкий национальный ун-т; Донецкий ин-т автомобильного транспорта. – Донецк : Лебедь, 2003. – 178с.

84. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: [монографія] / [О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк, І. В. Качалова, Н. С. Власенко] / НАН України; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2008. – 468 с.

85. Магура М.И. Современные персонал-технологии. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2001. – 388 с.
86. Мазаракі А.А. Економіка торгового підприємства : Підручник для вузів / [Під ред. проф. Н.М. Ушакової]. – К.: «Хрещатик», 1999. – 800 с.
87. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М. : Республика, 1992. – Т. 2. – 400 с.
88. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг [учебн. пособие] / Г.И.Маринко. – М.: ИНФА-М, 2005.–381с.
89. Марр Р. Словарь / Р. Марр, А. Флиастер // Человек и труд. – 1994. – №1. – С. 127/
90. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312с.
91. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надёжных технологий : Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К”. – 2009. – 344 с.
92. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2–ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398с.
93. Менеджер – идеальный руководитель: учеб. пособие / Московский технический ун-т связи и информатики; Институт повышения квалификации МТУСИ / Е.В. Баловленков (сост.). – М., 2001. – 149 с.
94. Мишин М. П. Оптимальнее иерархии управления в экономических системах / М. П. Мишин. – М: ПМСОФТ, 2004. – 190 с.
95. Мороз О. Розвиток молочної промисловості в умовах конкуренції на ринку / О. В. Мороз, Н. П. Карачина // Економіка АПК. – 2007. – № 7. – С. 131-138.
96. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 248 с.

97. Монди, Р. Уэйн. Управление персоналом / Монди, Р. Уэйн; Ноу, Роберт М.; Премо, Шейн Р. – С.–П.: Нева, 2004. – 640 с.
98. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. 3-тє вид. випр. і доп. / М.І. Мурашко. – Київ : "Знання", 2008. – 435 с .
99. Назарова Г. В. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства / Г. В. Назарова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2008. – № 2(27). – С. 150–154.
100. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
101. Нижниченко Н. Доверие – важный аспект в управлении персоналом / Наталия Нижниченко // Менеджер по персоналу. – 2009. –№ 7. – С. 68-75.
102. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент / Е.Никифорова, Н.Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 46-53.
103. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д.Нортон, Р.Каплан. – Олимп–Бизнес, 2010. – 320 с.
104. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. – СПб. : Речь, 2008. – 192 с.
105. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстат–информ, 1997. – 878 с.
106. Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Ч. I. Теория : Учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Издательство "Альфа–Пресс", 2009. – 1062 с.
107. Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М. : Издательство "Альфа–Пресс", 2009. – 1056 с.
108. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.

109. Осіпов П.В. Методологія управління виробничим потенціалом харчової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з держ. управління : спец. 08.07.01 “Економіка промисловості”/ П.В. Осіпов. – Одеса, 2004. – 26 с.

110. Перун Ю. Система управління персоналом ОАО «Запорожтрансформатор» / Ю. Перун // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 4. – С. 14-23.

111. Пойа Д. Математическое открытие / Д. Пойа. – М.: Наука, 1970. – 412 с.

112. Постанова КМУ «Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку» від 24.01.97 № 1461 [Електронний ресурс ]. – Режим доступу : [//http://www.uapravo.net/data/base54/ukr 54248.htm](http://www.uapravo.net/data/base54/ukr 54248.htm)

113. Рутицкая В. Кадровый резерв: формирование и развитие сотрудников / Владислава Рутицкая, Екатерина Гребнева // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 1–2. – С. 64-67.

114. Рутицкая Владислава. Антикризисное управление: HR–аспекты: [управление персоналом в компании] / Владислава Рутицкая, Людмила Сирик // Менеджер по персоналу. – 2009. – №3. – С. 29-35.

115. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

116. Сайт-словник економічних, банківських та фінансових термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.glossary.org.ua/article/synergiya-synergetychnyi-efekt>

117. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : моногр. / М.В. Семикіна, О.О. Смірнов. – К.: КОД, 2008. – 208 с.

118. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання / М.В. Семикіна // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – Кіровоград, КНТУ, 2010. – Вип. 17. – С. 457– 463.

119. Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально–трудо­вих відносин / М.В. Семикіна // Экономика и управление. Научно–практический журнал: Национальная академия природоохранного и курортного строительства. Симферополь: 2011.– № 3.– С. 111–117.

120. Семикіна М.В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства / М.В. Семикіна // Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: Колективна монографія / Кириченко О.А., Єрохін С.А. та ін.; Під наук. ред. О.А. Кириченко. – К.: Національна академія управління, 2008. – С.245-251.

121. Сендж Питер. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сендж. – Х., 2006. – 385 с.

122. Серебрякова О. Як використовувати обмежений бюджет на розвиток персоналу / Олена Серебрякова // Довідник кадровика. – 2009. – №3. – С. 104–108.

123. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві / Н. Синенко // Справочник кадровика. – 2004. – № 1. – С. 47-50.

124. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Соцэкгиз, 1962.

125. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2004 рік / Головне управління статистики у Тернопільській області. – Тернопіль, 2005. – 481 с.

126. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2005 рік / Головне управління статистики у Тернопільській області. – Тернопіль, 2006. – 472 с.

127. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2006 рік / Головне управління статистики у Тернопільській області ; [за ред. В. Г. Кирича]. – Тернопіль, 2007. – 472 с.

128. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2007 рік / Головне управління статистики у Тернопільській області. – Тернопіль, 2008. – 463 с.

129. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2008 рік / Головне управління статистики у Тернопільській області. – Тернопіль, 2009. – 475 с.

130. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2009 рік / Головне управління статистики у Тернопільській області. – Тернопіль, 2010. – 463 с.

131. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29–35

132. Стейн С. Переваги EQ: Емоційний інтелект та ваші успіхи. / Стейн Стивен Дж., Бук Говард. [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 384 с.

133. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці / [І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон, В. І. Крупко, В. В. Безсмертна] : монографія / Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

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

135. Тейлор Жаклин. «Новые горизонты» в управлении персоналом / Ж. Тейлор // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 6. – С. 8-13.

136. Тісардіо І.Ю. Сучасні проблеми підбору персоналу і механізм їх реалізації / І.Ю. Тісардіо, А.В. Семенькова // Економіка та держава. – 2009. – № 5. – С. 110-112.

137. Трудовий потенціал регіону: стратегія розвитку і функціонування / Пітюлич М. І., Бібен М. І., Мікловда В. В. – Ужгород: Карпати, 1996. – 138 с.

138. Трусевич Н. Оценка управленческого труда / Н. Н. Трусевич. – М.: Экономика, 2005. – 306 с.

139. Туленков Н.В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту : Монографія / М. В. Туленков. – Київ ; Ніжин : Аспект-Поліграф, 2006. – 312 с.
140. Управление знаниями в корпорациях : учебное пособие / [Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В.] ; под ред. д. э. н., проф. Б. З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 304 с.
141. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / [науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта]. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1997.
142. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
143. Управление эффективностью и качеством: модульная программа : в 2-х ч. / [под ред. И. Прокопенко, К. Норта ] ; пер. с англ. – М. : Дело, 2001. – Ч. 2.
144. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с.
145. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Як Фитц-енц ; пер. с англ. : [Мельникова М. С, Леонова Ю. П.] ; под общ. ред. В. И. Ярных. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.
146. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Хентце И. – М. : Междунар. отношения, 1997. – 243 с.
147. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
148. Хорнгрен Ч. Управленческий учёт / Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш.; пер.с англ. – 10-е изд. – СПб: Питер, 2005. – 452 с.
149. Хорольський В. П. Управління персоналом корпоративних підприємств гірничо-металургійного комплексу / В. П. Хорольський, М. Л. Цуркан / Криворізький економічний ін.-т Державного вищого навчального

закладу "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана". – Д. : Наука і освіта, 2008. – 340 с.

150. Черемис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції / І. Черемис // Вища освіта України. – 2006. – № 2. – с. 84-88.

151. Черемных О. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно–стоимостной подход к управлению бизнесом: Учеб. пособие. / О. С. Черемных, С. В. Черемных. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 736 с.

152. Чернов Ю.В. Управленческое консультирование: учебн. пособие / Ю.В. Чернов, С.В. Комишин, А.И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ–плюс. 2003. – 272 с.

153. Чернова Г.В. Управление рисками : учеб. пособ. / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М. : " Проспект", 2009. –160 с.

154. Чернышев С.Л. Моделирование экономических систем и прогнозирование их развития / С.Л. Чернышев. – М.: МГТУ им. Баумана, 2003. – 231 с.

155. Шаповалов Д. Знание – сила: (Управление персоналом) / Д. Шаповалов // Управление компанией. –2005. – №4. – С.43–47.

156. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес–школа, 2002. – 368 с.

157. Шекшня С. Методы профессионального обучения / С.В. Шекшня [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2004/04/27/metody\\_professionalnogo\\_obuchenija.html](http://www.elitarium.ru/2004/04/27/metody_professionalnogo_obuchenija.html)

158. Шконда В. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія / В. В. Шконда, А. В. Кальянов / Донецький ін.-т Міжрегіональної академії управління персоналом. – Донецьк : Ноулідж, Донецьке від-ня, 2009. — 168с.

159. Шустер Г. «Детерменированный хаос. Введение» / Шустер Г. – М.: Мир, 1988.– 240 с.

160. Шушпанов Д.Г. Людський розвиток: підходи до визначення та аналізу / Д.Г. Шушпанов // Регіональні аспекти розвитку і розміщення



продуктивних сил України. – Вип. 11. – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – С. 105–110.

161. Шушпанов Д.Г. Особливості атестації державних службовців в Україні та шляхи її вдосконалення / Д.Г. Шушпанов // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Вип. 6 [9]. – Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2011. – С. 31-35.

162. Шушпанов Д.Г. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення / Д.Г. Шушпанов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо–поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2011. – Вип. 9. – Частина 3. – С. 347–350.

163. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 5-е изд., стереотип. / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.

164. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб.–метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

165. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу. Монографія / В. Г. Щербак. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 332 с.

166. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. — Х. : ХНЕУ, 2005. — 218 с.

167. Ядранський Д. М. Трудовий потенціал в системі ринкових перетворень: монографія / Д. М. Ядранський, Л. В. Мішковець. – Д. : Моноліт, 2007. – 196 с.

168. Ackoff R. L., Scientific Method: Optimising Applied Research Decisions. Wiley, 1962 (p. 372).

169. Ackoff R. L., "Systems, Organisation and Interdisciplinary research". Systems Research and Design (ed. Eckman D. E.). Wiley, 1961 (p. 27 and 29).

170. Becker Gary. ...And the Economics of Disaster Management // Wall Street Journal. (Eastern edition). – New York, N.Y.: Jan 4, 2005. Pg. A.12.
171. Becker Gary. ...And the Economics of Disaster Management // Wall Street Journal. (Eastern edition). – New York, N.Y.: Jan 4, 2005. Pg. A.12.
172. Becker G. S., Kevin M. Murphy. Social Economics: Market Behavior in a Social Environment. Harvard University Press, 2001.
173. Beer S., Cybernetics and Management. English Universities Press, 1959.
174. Bertalanffy L. Von., "General Systems Theory", Human Biology, 1951.
175. Boulding, Kenneth E., "General Systems Theory—The Skeleton of a Science", Management Science, April 1956.
176. Communication. University of Illinois Press, 1949.
177. Fayol H., General and Industrial Management. Pitman, 1949.
178. Forrester J. M., Industrial Dynamics. M.I.T. Press, 1961.
179. Gvishiani D., Quoted in "Vocational Education and Training in the Soviet Union". British Association for Commercial and Industrial Education, 1963.
180. Hu ant E., L'Entreprise Unite Cybernetique Vivante. Editions de l'Entreprise Moderne, 1960.
181. Miller D. W. and Starr M. K., Executive Decisions and Operations Research. Prentice Hall, 1960.
182. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning Company: 2<sup>nd</sup> end. – Maidenhead: McGraw–Hill, 1997.
183. Shultz T. Investing in people. – London; University California Press, 1981
184. Shultz T. Investment in Human Capital. N.Y.L., 1971.
185. T u s t i n A., The Mechanism of Economic Systems. Heinemann, 1957.
186. Taylor F. W., Scientific Management. Harper, 1911.
187. Wiener N., Cybernetics. Wiley, 1948.
188. Williams J. D., The Compleat Strategyst, being a primer on the theory of games of strategy. McGraw–Hill, 1954.

189. Mc Donough A. M., Information Economics and Management Systems. McGraw–Hill, 1963.

## ДОДАТОК А

Фінансові результати ДО «Тернопільспирт» за 2007-2010 роки<sup>1</sup>

Найменування показника	2007	2008	2009	2010	% 2010 до 2007 року
Дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	237302	303812	405600	511055	2,15
Податок на додану вартість	32643	41161	51971	68992	2,11
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	196942	252615	345014	442063	2,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	146190	199149	272823	346751	2,37
Валовий: прибуток	50752	53466	72191	95312	1,88
Інші операційні доходи	51207	71384	104163	122653	2,40

адміністративні витрати	11067	13935	15519	19931	1,80
Витрати на збут	14869	18659	21467	27597	1,86
Інші операційні витрати	58896	79533	113553	131650	2,24
Фінансові результати від операційної діяльності	17127	12723	25815	38787	2,26
Фінансові доходи	228	183	54	82	0,36
Фінансові витрати	4593	4873	5882	6125	1,33
Інші доходи	448	2519	107	653	1,46
Інші витрати	472	2227	251	640	1,36
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	12738	8325	19843	32757	2,57
Податок на прибуток від звичайної діяльності	3821	2496	5953	9827	2,57
Фінансові результати від звичайної діяльності	8917	5829	13890	22930	2,57
Чистий: прибуток	8917	5829	13890	22930	2,57

<sup>1</sup> Складено автором за даними бухгалтерської звітності ДО «Тернопільспирт»

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б 1

Основні показники виробничої діяльності ДП  
«Хоростківський спиртовий завод»

Період	Обсяг виробництва	Основні засоби	К-сть працівників	Фонд робочого часу	Кошти на навчання
2004	26904,2	18004	301	475	1,05
2005	26639,8	18085	255	473,5	1,3
2006	26413,4	18201	232	474,3	4
2007	22539	18352	217	456,1	6
2008	21285	18659	206	376,2	0,1
2009	20537,4	19390	203	373	0,11
2010	21845,2	19914	204	371	0,1

Таблиця Б 2

Розрахункові показники виробничої діяльності ДП «Хоростківський  
спиртовий завод»

Період	Річна продуктивність праці одного працівника	Фондовіддача	Вартість однієї години діяльності
2004	89,38	1,49	56,64
2005	104,47	1,47	56,26
2006	113,85	1,45	55,69
2007	103,87	1,23	49,42
2008	103,33	1,14	56,58
2009	101,17	1,06	55,06
2010	107,08	1,10	58,88

Таблиця Б 3

Основні показники виробничої діяльності ДП «Зарубинський спиртовий завод»

Період	Обсяг виробництва	Основні засоби	К-сть працівників	Фонд робочого часу	Кошти на навчання
2004	8756,7	13990	198	302,2	0,87
2005	8217	14009	190	292,1	0,8
2006	9787,4	14122	172	274,5	1,8
2007	8348	14290	165	271	1,6
2008	7133,8	14402	145	221,1	0,25
2009	2143,6	14491	134	180,7	1,1
2010	2346,6	14501	132	187,3	1,03

Таблиця Б 4

Розрахункові показники виробничої діяльності ДП «Зарубинський спиртовий завод»

Період	Річна продуктивність праці одного працівника	Фондовіддача	Вартість однієї години діяльності
2004	44,23	0,63	28,98
2005	43,25	0,59	28,13
2006	56,90	0,69	35,66
2007	50,59	0,58	30,80
2008	49,20	0,50	32,27
2009	16,00	0,15	11,86
2010	17,78	0,16	12,53

## ДОДАТОК В

	Зарубинський					Prod prac	Vart god	Фондовіддач
X1	OV, x2	OF, x3	L, x4	Navch, x5	Fond rob, x6	X7	X8	X9a
1	8756,7	13990	198	0,87	302,2	44,23	28,98	0,625926
2	8217	14009	190	0,8	292,1	43,25	28,13	0,586552
3	9787,4	14122	172	1,8	274,5	56,90	35,66	0,69306
4	8348	14290	165	1,6	271	50,59	30,80	0,584185
5	7133,8	14402	145	0,25	221,1	49,20	32,27	0,495334
6	2143,6	14491	134	1,1	180,7	16,00	11,86	0,147926
7	2346,6	14501	132	1,03	187,3	17,78	12,53	0,161823

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

**Переменные: x1, x2**

Модель: линейная  $Y = a_0 + a_1 * x$

Коэфф. a0 a1

Значение 1,154E4 -1215

Ст.ошиб. 1573 351,7

Значим. 0,0013 0,0183

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.

Регресс. 4,136E7 1 4,136E7

Остаточн 1,732E7 5 3,463E6

Вся 5,868E7 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим

0,83958 0,70489 0,64587 1861 11,94 0,0003

Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: парабола  $Y = a_0 + a_1 * x + a_2 * x^2$

Коэфф. a0 a1 a2

Значение 143,2 5379 -770,5

Ст.ошиб. 611,9 428,4 85,69

Значим. 0,8195 0,0009 0,0018

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.

Регресс. 4,881E7 2 2,44E7

Остаточн 9,868E6 4 2,467E6

Вся 5,868E7 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим

0,91204 0,83182 0,74774 1570,7 9,892 0,0298

Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

**Переменные: x1, x3**

Модель: линейная  $Y = a_0 + a_1 * x$

Коэфф. a0 a1

Значение 1,386E4 99,18

Ст.ошиб. 41,4 9,258

Значим. 0 0,0004

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.

Регресс. 2,754E5 1 2,754E5

Остаточн 1,2E4 5 2400

Вся 2,874E5 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,9789 0,95825 0,9499 48,99 114,8 0  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: экспонента  $Y = \text{EXP}(a_0+a_1*x)$   
 Коэфф. a0 a1  
 Значение 9,537 0,006961  
 Ст.ошиб. 0,0029220,0006533  
 Значим. 0 0,0004

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,001357 1 0,001357  
 Остаточн 5,976E-5 5 1,195E-5  
 Вся 0,001417 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,97868 0,95782 0,949380,0034571 113,5 0  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

#### Переменные: x1, x4

Модель: линейная  $Y = a_0+a_1*x$   
 Коэфф. a0 a1  
 Значение 210,4 -12,04  
 Ст.ошиб. 3,88 0,8676  
 Значим. 0 0,0002

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 4056 1 4056  
 Остаточн 105,4 5 21,08  
 Вся 4161 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,98726 0,97467 0,96961 4,5911 192,4 0  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: экспонента  $Y = \text{EXP}(a_0+a_1*x)$   
 Коэфф. a0 a1  
 Значение 5,376 -0,07448  
 Ст.ошиб. 0,02351 0,005258  
 Значим. 0 0,0002

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,1553 1 0,1553  
 Остаточн 0,00387 50,0007741  
 Вся 0,1592 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,98777 0,97569 0,97083 0,027823 200,7 0  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

#### Переменные: x1, x6

Модель: линейная  $Y = a_0+a_1*x$   
 Коэфф. a0 a1  
 Значение 335,7 -22,17  
 Ст.ошиб. 13,5 3,018



Значим. 0 0,0013

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
Регресс. 1,377E4 1 1,377E4  
Остаточн 1275 5 255,1  
Вся 1,504E4 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
0,95667 0,91522 0,89826 15,971 53,98 0  
Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: степенная  $Y = \text{EXP}(a_0) * x^{a_1}$

Коэфф. a0 a1  
Значение 5,817 -0,2682  
Ст.ошиб. 0,09691 0,07058  
Значим. 0 0,013

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
Регресс. 0,2025 1 0,2025  
Остаточн 0,07009 5 0,01402  
Вся 0,2726 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
0,86188 0,74283 0,6914 0,1184 14,44 0,0002  
Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

**Переменные: x1, x7**

Модель: линейная  $Y = a_0 + a_1 * x$

Коэфф. a0 a1  
Значение 59,93 -5,055  
Ст.ошиб. 11,11 2,485  
Значим. 0,0037 0,0963  
Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
Регресс. 715,6 1 715,6  
Остаточн 864,4 5 172,9  
Вся 1580 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
0,67298 0,45291 0,34349 13,148 4,139 0,0096  
Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: парабола  $Y = a_0 + a_1 * x + a_2 * x^2$

Коэфф. a0 a1 a2  
Значение 0,5739 30,5 -4,229  
Ст.ошиб. 2,873 2,011 0,4022  
Значим. 0,8444 0,0006 0,0013

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
Регресс. 1363 2 681,3  
Остаточн 217,4 4 54,36  
Вся 1580 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
0,92864 0,86237 0,79356 7,373 12,53 0,0207  
Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: оптимума  $Y = x / (a_0 + a_1 * x + a_2 * x^2)$

Коэфф. a0 a1 a2

Значение 0,001521 -0,01798 0,01094  
 Ст.ошиб. 0,02219 0,01553 0,003107  
 Значим. 0,9473 0,3121 0,0251

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,1408 2 0,0704  
 Остаточн 0,01297 4 0,003243  
 Вся 0,1538 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,95689 0,91565 0,87347 0,056947 21,71 0,0089  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

**Переменные: x1, x8**

Модель: парабола  $Y = a_0 + a_1 * x + a_2 * x^2$   
 Коэфф. a0 a1 a2  
 Значение 0,4013 19,16 -2,626  
 Ст.ошиб. 1,735 1,215 0,2429  
 Значим. 0,8214 0,0006 0,0012

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 470,7 2 235,3  
 Остаточн 79,32 4 19,83  
 Вся 550 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,92508 0,85578 0,78367 4,4532 11,87 0,0225  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: оптимума  $Y = x / (a_0 + a_1 * x + a_2 * x^2)$   
 Коэфф. a0 a1 a2  
 Значение 0,002075 -0,0189 0,01436  
 Ст.ошиб. 0,02601 0,01821 0,003643  
 Значим. 0,9384 0,3594 0,0179

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,266 2 0,133  
 Остаточн 0,01783 4 0,004458  
 Вся 0,2838 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,96808 0,93717 0,90575 0,06677 29,83 0,0056  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

**Переменные: x1, x9**

Модель: линейная  $Y = a_0 + a_1 * x$   
 Коэфф. a0 a1  
 Значение 0,8232 -0,08812  
 Ст.ошиб. 0,1086 0,02429  
 Значим. 0,0012 0,0154

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,2174 1 0,2174  
 Остаточн 0,08262 5 0,01652  
 Вся 0,3 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,85125 0,72462 0,66954 0,12855 13,16 0,0002  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: парабола  $Y = a_0 + a_1 * x + a_2 * x^2$   
 Коэфф. a0 a1 a2  
 Значение 0,01044 0,3806 -0,05468  
 Ст.ошиб. 0,04464 0,03126 0,006252  
 Значим. 0,8196 0,0009 0,0019

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,2475 2 0,1238  
 Остаточн 0,05253 4 0,01313  
 Вся 0,3 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,90826 0,82494 0,7374 0,11459 9,424 0,0322  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: оптимума  $Y = x / (a_0 + a_1 * x + a_2 * x^2)$   
 Коэфф. a0 a1 a2  
 Значение 0,1612 -2,955 1,345  
 Ст.ошиб. 2,457 1,72 0,3441  
 Значим. 0,9496 0,1602 0,0184

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 1807 2 903,7  
 Остаточн 159,1 4 39,78  
 Вся 1966 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,95869 0,91909 0,87863 6,3071 22,72 0,0084  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Хоростків				Fond rob	Prod prac	Vart god	Фондовіддача
OV, x1	OF, x2	L, x3	Navch, x4		X5	X6	X7
26904,2	18004	301	1,05	475	89,38	56,64	1,49
26639,8	18085	255	1,3	473,5	104,47	56,26	1,47
26413,4	18201	232	4	474,3	113,85	55,69	1,45
22539	18352	217	6	456,1	103,87	49,42	1,23
21285	18659	206	0,1	376,2	103,33	56,58	1,14
20537,4	19390	203	0,11	373	101,17	55,06	1,06
21845,2	19914	204	0,1	371	107,08	58,88	1,10

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

### Переменные: x9, x1

Модель: линейная  $Y = a_0 + a_1 * x$   
 Коэфф. a0 a1  
 Значение 2,838E4 -1161  
 Ст.ошиб. 1143 255,5  
 Значим. 0 0,0068

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 3,775E7 1 3,775E7  
 Остаточн 9,137E6 5 1,827E6  
 Вся 4,688E7 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим

0,89728 0,80511 0,76613 1351,8 20,65 0,0001

Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: экспонента  $Y = \text{EXP}(a_0 + a_1 * x)$

Коэфф.  $a_0$   $a_1$   
 Значение 10,26 -0,04861  
 Ст.ошиб. 0,04846 0,01084  
 Значим. 0 0,0071

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,06616 1 0,06616  
 Остаточн 0,01644 5 0,003287  
 Вся 0,0826 6

Множеств R  $R^2$   $R^2$ прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,89499 0,801 0,7612 0,057336 20,13 0,0001

Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

### Переменные: x9, x2

Модель: линейная  $Y = a_0 + a_1 * x$

Коэфф.  $a_0$   $a_1$   
 Значение 17401 314,21  
 Ст.ошиб. 241,26 53,947  
 Значим. 0 0,0028

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 2,7645E6 1 2,7645E6  
 Остаточн 4,0743E5 5 81487  
 Вся 3,1719E6 6

Множеств R  $R^2$   $R^2$ прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,93357 0,87155 0,84586 285,46 33,925 0

Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: экспонента  $Y = \text{EXP}(a_0 + a_1 * x)$

Коэфф.  $a_0$   $a_1$   
 Значение 9,7667 0,016667  
 Ст.ошиб. 0,012411 0,0027752  
 Значим. 0 0,0025

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,0077785 10,0077785  
 Остаточн 0,0010782 50,00021565  
 Вся 0,0088567 6

Множеств R  $R^2$   $R^2$ прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,93715 0,87826 0,85391 0,014685 36,07 0

Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

### Переменные: x9, x3

Модель: линейная  $Y = a_0 + a_1 * x$

Коэфф.  $a_0$   $a_1$   
 Значение 291,29 -15,036  
 Ст.ошиб. 14,545 3,2523  
 Значим. 0,0001 0,0064

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.

Регресс. 6330 1 6330  
 Остаточн 1480,8 5 296,16  
 Вся 7810,9 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,90023 0,81041 0,7725 17,209 21,373 0,0001  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: экспонента  $Y = EXP(a_0+a_1*x)$   
 Коэфф. a0 a1  
 Значение 5,6823-0,062212  
 Ст.ошиб. 0,053576 0,01198  
 Значим. 0 0,0042

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,10837 1 0,10837  
 Остаточн 0,020093 50,0040186  
 Вся 0,12846 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,91847 0,84359 0,81231 0,063392 26,967 0  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>  
 ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

#### Переменные: x9, x4

Модель: оптимума  $Y = x/(a_0+a_1*x+a_2*x^2)$   
 Коэфф. a0 a1 a2  
 Значение 0,043658 -4,911 2,2481  
 Ст.ошиб. 4,9385 3,4577 0,69153  
 Значим. 0,9896 0,228 0,0319

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 5187,4 2 2593,7  
 Остаточн 642,72 4 160,68  
 Вся 5830,1 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,94327 0,88976 0,83464 12,676 16,142 0,014  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>  
 ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

#### Переменные: x9, x5

Модель: линейная  $Y = a_0+a_1*x$   
 Коэфф. a0 a1  
 Значение 515,74 -21,825  
 Ст.ошиб. 20,111 4,497  
 Значим. 0 0,0054

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 13337 1 13337  
 Остаточн 2831,2 5 566,23  
 Вся 16168 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,90824 0,8249 0,78987 23,796 23,554 0,0001  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: экспонента  $Y = EXP(a_0+a_1*x)$   
 Коэфф. a0 a1  
 Значение 6,2609-0,051793

Ст.ошиб. 0,048296 0,010799  
 Значим. 0 0,0056

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,07511 1 0,07511  
 Остаточн 0,016327 50,0032655  
 Вся 0,091438 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,90633 0,82144 0,78572 0,057145 23,001 0,0001  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: гипербола  $Y = a_0 + a_1/x$   
 Коэфф. a0 a1  
 Значение 109,69 -17,236  
 Ст.ошиб. 3,5601 7,6607  
 Значим. 0 0,0732

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 163,8 1 163,8  
 Остаточн 161,79 5 32,359  
 Вся 325,59 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,70928 0,50307 0,40369 5,6885 5,0619 0,0046  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: оптимума  $Y = x/(a_0 + a_1 * x + a_2 * x^2)$   
 Коэфф. a0 a1 a2  
 Значение 2,1676E-50,0096137-1,094E-5  
 Ст.ошиб. 0,000326880,000228864,5773E-5  
 Значим. 0,9491 0,0002 0,8159

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,0025236 20,0012618  
 Остаточн 2,8159E-6 47,0397E-7  
 Вся 0,0025207 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,99944 0,99888 0,998320,00083903 1792,4 0,0002  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным  
 >

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

Модель: оптимума  $Y = x/(a_0 + a_1 * x + a_2 * x^2)$   
 Коэфф. a0 a1 a2  
 Значение -0,00013342 0,020175 -0,00040651  
 Ст.ошиб. 0,0033070,00231540,00046307  
 Значим. 0,9688 0,0019 0,5672

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.  
 Регресс. 0,0082356 20,0041178  
 Остаточн 0,0002882 4 7,205E-5  
 Вся 0,0085238 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим  
 0,98295 0,96619 0,949280,0084882 57,152 0,0024  
 Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

ПРОСТАЯ РЕГРЕССИЯ. Файл:

**Переменные: x9, x8**

Модель: линейная  $Y = a_0 + a_1 * x$

Коэфф. a0 a1

Значение 1,6057 -0,082143

Ст.ошиб. 0,057339 0,012821

Значим. 0 0,002

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.

Регресс. 0,18893 1 0,18893

Остаточн 0,023014 50,0046029

Вся 0,21194 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим

0,94415 0,89141 0,8697 0,067844 41,046 0

Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

Модель: экспонента  $Y = EXP(a_0 + a_1 * x)$

Коэфф. a0 a1

Значение 0,49316 -0,064461

Ст.ошиб. 0,04479 0,010015

Значим. 0,0004 0,002

Источник Сум.квадр. Степ.св Средн.квадр.

Регресс. 0,11635 1 0,11635

Остаточн 0,014043 50,0028086

Вся 0,13039 6

Множеств R R^2 R^2прив Ст.ошиб. F Значим

0,94462 0,8923 0,87076 0,052996 41,425 0

Гипотеза 1: <Регрессионная модель адекватна экспериментальным данным>

## ДОДАТОК Г

## Середньооблікова чисельність персоналу ДО «Тернопільспирт» в розрізі підприємств

Спиртові заводи	Чисельність працюючих (осіб)							із них робітників (осіб)							Питома вага робітників (%)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ДП «Бучацький мальтозний завод»	131	133	129	121	109	98	97	108	110	91	89	78	71	70	82	83	68	74	72	72	72
ДП «Залозецький спиртзавод»	176	179	175	169	153	138	134	132	135	116	117	109	104	102	75	75	66	69	71	75	76
ДП «Зарубинський спиртзавод»	195	190	172	160	145	134	132	143	147	128	126	116	99	98	73	76	74	78	76	71	71
ДП «Кобилівський спиртзавод»	184	167	162	154	150	143	137	120	125	125	122	113	108	105	65	68	77	77	75	75	77
ДП «Ковалівський спиртзавод»	147	150	146	136	120	115	115	110	115	115	109	89	84	83	75	77	74	77	74	72	72
ДП «Козлівський спиртзавод»	180	178	180	182	171	168	169	145	148	128	120	111	112	111	81	81	66	66	65	67	67
ДП «Марилівський спиртзавод»	172	165	166	158	150	140	134	126	131	109	106	96	90	91	73	77	66	65	64	64	65
ДП «Мишковицький спиртзавод»	169	167	172	175	168	157	156	130	135	120	120	109	104	103	77	78	66	65	65	66	66
ДП «Новосілівський спиртзавод»	152	160	163	166	159	150	149	140	138	111	110	101	95	96	92	86	67	63	63	63	64
ДП «Хоростківський спиртзавод»	301	255	232	217	203	204	204	237	186	170	160	168	145	148	79	73	73	74	73	71	71
Всього	1807	1744	1745	1638	1528	1447	1427	1391	1370	1213	1179	1090	1011	1011	77	77	70	70	69	69	70



## ДОДАТОК Д

## Анкета

оцінки задоволеності роботою персоналом<sup>1</sup>.

*Будь ласка, вкажіть, якою мірою Вас задовольняють наступні сторони  
Вашої роботи (обведіть відповідну цифру, використовуючи шкалу):*

- 5 - цілком задовольняє
- 4 - швидше задовольняє, ніж ні
- 3 - не можу сказати, задовольняє чи ні
- 2 - швидше не задовольняє
- 1 - абсолютно не задовольняє

1. Розмір заробітної плати	1 2 3 4 5
2. Сам процес виконання роботи	1 2 3 4 5
3. Перспективи професійного і службового зростання	1 2 3 4 5
4. Взаємини з безпосереднім керівником	1 2 3 4 5
5. Важливість і відповідальність роботи, що виконується	1 2 3 4 5
6. Умови праці (шум, освітленість, температура, чистота і ін.)	1 2 3 4 5
7. Надійність місця роботи, що дає впевненість на майбутнє	1 2 3 4 5
8. Можливість виконувати роботу, яка поважається широким колом людей	1 2 3 4 5
9. Наскільки ефективно організована робота в цілому	1 2 3 4 5
10. Взаємини, що склалися з колегами по роботі	1 2 3 4 5
11. Можливості для прояву самостійності і ініціативи в роботі	1 2 3 4 5
12. Режим роботи (змінність)	1 2 3 4 5
14. Корисність, потрібність Вашої роботи	1 2 3 4 5
15. Відповідність роботи Вашим здібностям	1 2 3 4 5
16. Робота як засіб досягнення успіху в житті	1 2 3 4 5

Інше (допишіть) \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Складено на основі: Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2001. – 388 с.

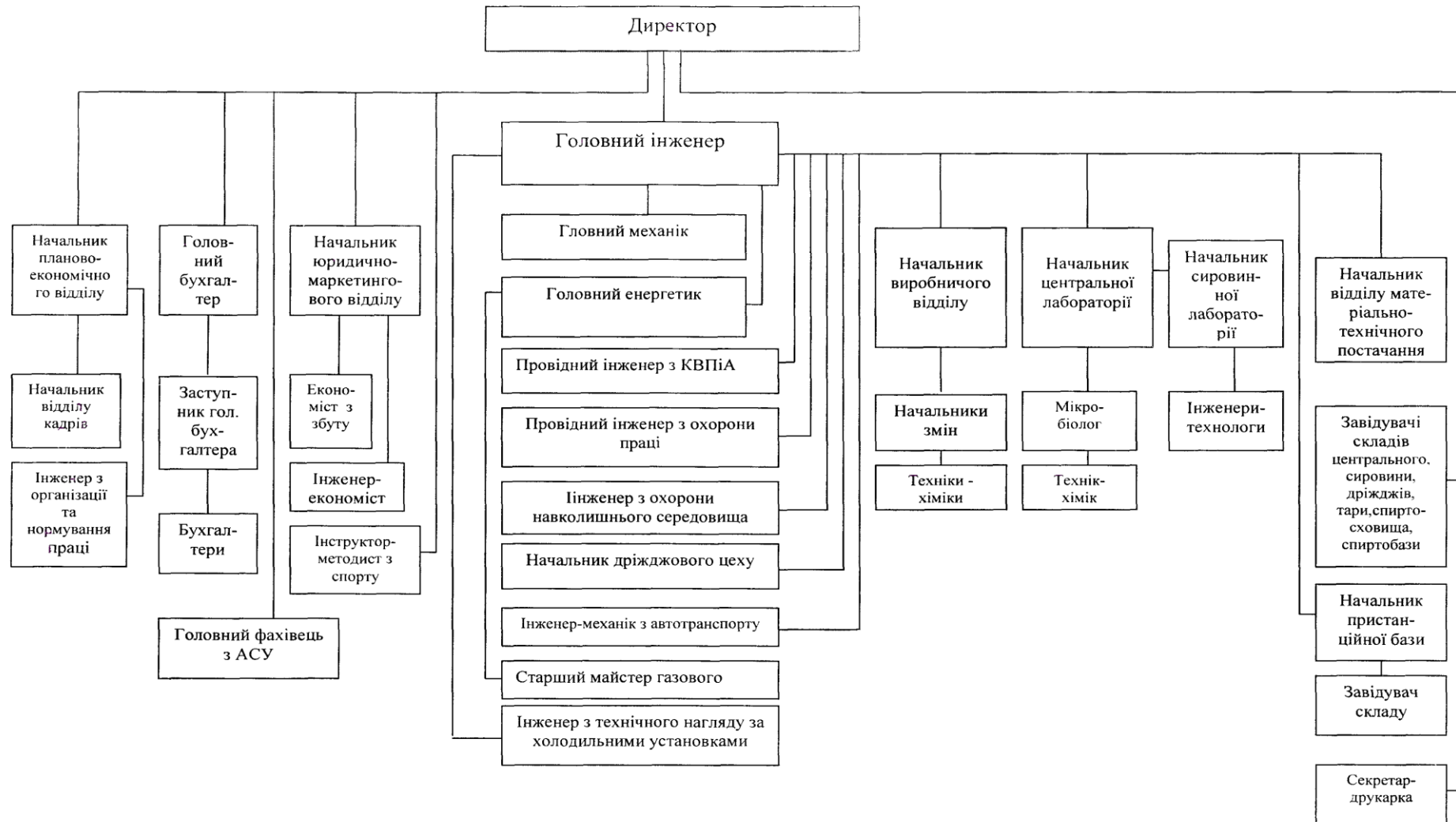
## ДОДАТОК Ж

Охоплення заходами з розвитку персоналу на підприємствах ДО «Тернопільспирт», осіб

		Чисельність працюючих		Перепідготовка		Підвищення кваліфікації		Зарахування в резерв кадрів для висунення на керівні посади		Призначення на більш високу посаду		Ротація працівників в межах свого підрозділу	
		2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
1.	ДП «Бучацький мальтозний завод»	98	97	3	3	3	2	6	4	1	2	6	7
2.	ДП «Залозецький спиртзавод»	138	134	–	–	3	1	2	2	2	1	9	11
3.	ДП «Зарубинський спиртзавод»	134	132	5	4	1	2	7	7	2	–	13	6
4.	ДП «Кобилівський спиртзавод»	143	137	1	1	1	3	9	7	1	1	11	11
5.	ДП «Ковалівський спиртзавод»	115	115	4	4	1	–	12	9	2	3	14	8
6.	ДП «Козлівський спиртзавод»	168	169	5	2	2	2	11	10	–	3	9	8
7.	ДП «Марилівський спиртзавод»	140	134	3	3	2	3	5	7	3	–	8	3
8.	ДП «Мишковицький спиртзавод»	157	156	8	5	3	3	11	8	6	4	6	9
9.	ДП «Новосілівський спиртзавод»	150	149	3	5	4	2	7	5	5	2	9	9
10.	ДП «Хоростківський спиртзавод»	204	204	7	5	4	5	10	11	5	2	13	11
	Разом	1447	1427	39	32	24	24	80	70	27	17	98	83

## ДОДАТОК 3

## Організаційна структура ДП «Хоростківський спиртозавод»



## ДОДАТОК К

Доброго ранку/дня/вечора. Мене звати \_\_\_\_\_. Я проводжу опитування на тему :”Розвиток персоналу на підприємстві консалтингу”.

На початках хочу наголосити, що немає правильних чи неправильних відповідей на запитання анкети. Ви можете бути впевненими, що Ваші відповіді будуть використані лише в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякуємо Вам за щирі відповіді.

## АНКЕТА

1. Яким чином реалізуються заходи з розвитку персоналу на вашому підприємстві?
  - а. процес розвитку персоналу реалізують стихійно;
  - б. процес розвитку персоналу реалізують системно
  - в. процес розвитку персоналу є елементом загальної стратегії.
  
2. Чи діє на вашому підприємстві стратегія розвитку персоналу і якщо так, то яка із нижче запропонованих відповідає їй найбільше?
  - а. Стратегія використання «готової» робочої сили;
  - б. Стратегія розвитку персоналу «за необхідністю»;
  - в. Навчання персоналу безпосередньо в процесі роботи;
  - г. Стратегія розвитку управлінського ядра;
  - д. Стратегія постійного розвитку персоналу;
  - е. Ваш варіант

---
  
3. Яким заходам з розвитку персоналу надається перевага на вашому підприємстві?
  - а. Адаптація працівників;
  - б. Атестація;
  - в. Професійне навчання;
  - г. Планування ділової кар’єри працівників.
  - д. Усім перерахованим
  - е. Жодному.
  
4. Яка частка ваших працівників задіяна у заходах розвитку персоналу?
  - а. менше 10%;
  - б. 10-35 %;
  - в. 36-70 %;
  - г. 70-90 %;

д. понад 90%.

5. Чи взаємопов'язана стратегія розвитку персоналу із загальною стратегією вашого підприємства? Якщо так, то який із нижче перерахованих варіантів найбільш точно відображає силу та ступінь такого взаємозв'язку?

- а. Ні, не пов'язана. Процеси розвитку персоналу відбуваються стихійно;
- б. Заходи із розвитку персоналу достатньо скоординовані;
- в. Стратегія підприємства реалізовується за допомогою узгодженої з нею політики розвитку персоналу;
- г. Стратегія розвитку персоналу підприємства є одним із елементів корпоративної стратегії;
- д. Корпоративна стратегія базується на принципах розвитку персоналу.

6. Чи залучаєте Ви для реалізації заходів з розвитку персоналу представників сторонніх консалтингових організацій?

- а. Ні, не залучаємо;
- б. Залучаємо інколи, для реалізації окремих навчальних заходів;
- в. Усі навчальні програми проводимо на базі навчальних закладів або спеціальних навчальних компаній;
- г. Функція розвитку персоналу повністю передана консалтинговій компанії.

7. На кого покладена функція управління розвитком персоналу на вашому підприємстві?

- а. на керівника;
  - б. заступника керівника;
  - в. на відділ кадрів;
  - г. на спеціальний підрозділ, за яким закріплені усі функції з управління розвитком персоналу;
  - д. між менеджерами середньої ланок, відділами людських ресурсів та працівниками підприємства;
  - е. ваш варіант \_\_\_\_\_
- 

8. Чи інвестуєте ви кошти у розвиток персоналу вашого підприємства?

- а. Ні, не інвестуємо;
- б. Інвестуємо, менше 1% від фонду оплати праці;
- в. Інвестуємо, біля 2,5% від фонду оплати праці;
- г. Інвестуємо, біля 5% від фонду оплати праці;
- д. Інвестуємо, біля 10% від фонду оплати праці;
- е. Інвестуємо, понад 10% від фонду оплати праці;

9. Чи визначаються на вашому підприємстві показники ефективності управління розвитком персоналу?

- а. Ні;
  - б. Визначаються лише якісні результати розвитку персоналу;
  - в. Визначаються лише кількісні результати розвитку персоналу;
  - г. Визначаються і якісні, і кількісні результати розвитку персоналу;
  - д. На підприємстві використовується узагальнена система показників, що дає можливість кількісно оцінити результативність заходів із розвитку персоналу та пов'язати їх із показниками ефективності діяльності підприємства;
  - е. Ваш варіант \_\_\_\_\_
- 

10. Чи розмежовуєте ви показники соціальної та економічної ефективності управління розвитком персоналу?

- а. Так;
- б. Ні.



## ДОДАТОК М

Результати опитування робітників і спеціалістів підприємств ДО «Тернопільспирт»  
щодо розвитку персоналу (за анкетною представленою в додатку К)<sup>2</sup>

		Кількість працюючих	Кількість опитаних	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	ДП «Бучацький мальтозний завод»	98	11	Б	Б	Д	Б	Б	А	В	Є	Е	–
2.	ДП «Залозецький спиртзавод»	138	13	А	А	Б	А	А	А	В	Є	А	–
3.	ДП «Зарубинський спиртзавод»	134	15	А	А	Б	А	А	А	В	Є	Е	–
4.	ДП «Кобиловолоцький спиртзавод»	143	16	А	В	В	А	А	А	В	Є	А	–
5.	ДП «Ковалівський спиртзавод»	115	16	А	А	В	А	А	А	В	Є	А	–
6.	ДП «Козлівський спиртзавод»	168	16	А	В	В	А	А	А	В	Є	А	–
7.	ДП «Марилівський спиртзавод»	140	16	Б	В	Б	А	А	А	В	Є	А	–
8.	ДП «Мишковицький спиртзавод»	157	15	Б	В	В	А	Б	А	В	Є	Е	–
9.	ДП «Новосілківський спиртзавод»	150	13	А	В	В	А	Б	А	В	Є	А	–
10.	ДП «Хоростківський спиртзавод»	204	24	Б	В	В	А	А	А	В	Є	Е	–
	Разом	1447	155										

<sup>2</sup> Наведені відповіді, що мають найбільшу питому вагу.





**Тернопільський національний економічний університет**  
**Ternopil National Economic University**

Lvivska Str. 11, Ternopil, 46020, Ukraine  
Tel./Fax +380 (352) 47 50 51  
E-mail: academ@tneu.edu.ua  
http://www.tneu.edu.ua

вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна  
Тел./факс +380 (352) 47 50 51  
E-mail: academ@tneu.edu.ua  
http://www.tneu.edu.ua

№ 126-13/35  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

11 " 02 2011 р.

**Затверджую**

Ректор Тернопільського національного економічного університету,  
С.І. Юрій



**ДОВІДКА**

про впровадження результатів наукового дослідження  
аспіранта кафедри менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету  
Гугул Оксани Ярославівни  
у навчальний процес

Результати науково-дослідної роботи аспіранта кафедри менеджменту Гугул О.Я. за темою дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук «Управління розвитком персоналу на засадах консалтингу» впроваджені кафедрою менеджменту у навчальний процес при викладанні курсів «Менеджмент», «Основи зовнішньоекономічної діяльності», «Управління персоналом».

Довідка видана для представлення у спеціалізовану Вчену раду Д58.082.03 Тернопільського національного економічного університету.

Завідувач кафедри менеджменту  
д.е.н., професор

Брич В.Я.

УКРАЇНА  
Міністерство аграрної політики  
Державний департамент продовольства  
Концерн «Укрспирт»  
Державне виробниче об'єднання «Тернопільспирт»  
Державне підприємство



UKRAINE  
Ministry of agriculture policy  
State food department  
Ukrspirt concern  
Ternopolspirt, State corporation  
State company

**Козлівський спиртовий завод**

**Kozliv distilling plant**

Ukraine, 34 Zavodska st., Kozliv, Tel. (03547) 2-37-02, Fax. (03547) 2-36-04, E-mail: spirt@ko.te.ua

14 01 2011 р. № 270-N

Ректору Тернопільського національного  
університету професору С.І. Юрію

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи Гугул Оксани Ярославівни  
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
на тему: «Управління розвитком персоналу підприємств на засадах консалтингу»

Результати дисертаційного дослідження Гугул О. на тему «Управління розвитком персоналу підприємств на засадах консалтингу», зокрема через розробку засад формування ефективного середовища створення корпоративних знань на основі консалтингу та їх використання на підприємствах для оптимізації розвитку персоналу, дозволяють значно оптимізувати процес управління підприємствами спиртової галузі. При цьому суттєві переваги залучення зовнішнього інтелекту консультантів в процеси управління розвитком персоналу організації через створення консалтингового центру дають змогу оптимізувати досліджуваним підприємствам розподіл коштів на навчання працівників, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність.

Директор



А.В. Боярчук



МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ  
КОНЦЕРН „УКРСПИРТ“

**Державне підприємство**

**„МИШКОВИЦЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД“**

с.Мишковичі, Тернопільського р-ну, Тернопільської обл., вул. Січових Стрільців,1  
р/р 26000000118702 в АТ «Укресімбанк» м.Тернопіль, МФО 338879, код 00375154

тел/факс (0352) 29-09-34; 29-08-18

e-mail: [myshkovicispirt@ukr.net](mailto:myshkovicispirt@ukr.net), [myshkovicispirt@rambler.ru](mailto:myshkovicispirt@rambler.ru)

<http://www.myshspirt.tim.net.ua>

“10” 12 2010 року

с.Мишковичі

№ 128-К-011

**Ректору Тернопільського національного  
університету професору С.І. Юрію**

**ДОВІДКА**

впровадження результатів дисертаційної роботи Гугул О на тему:  
„Управління розвитком персоналу на засадах консалтингу“

Результати дослідження аспірантки Тернопільського національного економічного університету Гугул О. одержані в її дисертації „Управління розвитком персоналу на засадах консалтингу“ використано при розробці моделі для одержання кількісних характеристик продуктивності в системі управління розвитком персоналу. Це дало змогу розрахувати залежність фактичної продуктивності від нормативної і планової та параметр управління розвитком персоналу, а також коефіцієнт прихованої продуктивності, який дорівнює відношенню нормативної до розрахункової теоретично досяжної продуктивності.

При цьому для ухвалення коректного рішення щодо управління розвитком були застосовані сформовані Гугул О. нові методичні підходи щодо формування еталонної траєкторії динамічного стану розвитку на моделі об'єкту на основі стратегічних планів .

Запропонована методика ідентифікації рівнів продуктивності по розробленій моделі уможливило побудову інформаційної бази даних на основі заданої цілі розвитку персоналу, з урахуванням існуючих обмежень.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження дало можливість кількісно обґрунтувати цільову функцію розвитку персоналу підприємств спиртової галузі регіону та підвищити коефіцієнт результативної продуктивності.

Директор ДП «Мишковицький  
спиртовий завод»



**Й.Б.ВОЙНАРСЬКИЙ**



МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ  
КОНЦЕРН "УКРСПІРТ"

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО

## Зарубинський спиртовий завод

47343, с. Зарубинці Збараський район, Тернопільська область  
р/р 26007228852300 в АТ "УкрСиббанк"  
в м. Харків, МФО 351005, код ЄДРПОУ 00375065  
тел./факс: (03550) 4-14-90 тел.: 4-13-47 e-mail: zarspirt@ukr.net  
СУЯ ДСТУ ISO 9001 – 2001

3 11. 2019 № 378-14-05

Ректору Тернопільського  
національного університету професору  
С.І. Юрію

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи Гугул Оксани Ярославівни  
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
на тему: «Управління розвитком персоналу підприємств на засадах  
консалтингу»

Практичні та методичні рекомендації, викладені у дисертаційній роботі Гугул Оксани Ярославівни будуть використані в управлінській діяльності ДП «Зарубинський спиртовий завод» при розробці та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства на засадах консалтингу.

Використання запропонованого автором інструментарію професійної підготовки персоналу дозволить підвищити ефективність роботи кадрової служби підприємства та оптимізувати витрати на навчання працівників.

Г.в.о. директора ДП «Зарубинський  
спиртовий завод»



Колосок І.Й.



Міністерство соціальної політики України  
Державний центр зайнятості

**Тернопільський обласний центр зайнятості**

вул. Текстильна, 1 "б" м. Тернопіль, 46010; тел/факс: 23-49-77, 23-51-95, 52-42-33

E-mail: admincz@ukrpost.ua

Код ЄДРПОУ 05392691

302.2011 № 07-02/13010/18 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Ректору Тернопільського  
національного університету д.е.н.,  
професору С.І. Юрію

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

**результатів дисертаційної роботи Гугул Оксани Ярославівни  
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
на тему: «Управління розвитком персоналу підприємств на засадах  
консалтингу»**

– Наукові дослідження Гугул Оксани Ярославівни будуть використані в управлінській діяльності структурних підрозділів обласного центру зайнятості населення. Зокрема в роботі запропоновані кваліфікаційні вимоги до посад співробітників кадрової служби, до функціональних обов'язків яких входять розробка і впровадження професійної підготовки та планування кар'єри персоналу підприємств галузі, що дозволить підвищити ефективність управління, у т.ч. в сфері розвитку персоналу. Проведене обґрунтування потреби удосконалення і розробки нових методів оцінювання персоналу в процесі управління розвитком персоналу організації, визначення ефективності функціонування професійної підготовки персоналу в системі управління корпорацією сприятиме підвищенню мотивації діяльності співробітників.

Перший заступник директора  
обласного центру зайнятості



О.З.Островська