

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

На правах рукопису

**НАГАРА МАРИНА БОРИСІВНА**

УДК 331.108.2:37.048

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ НА  
ЗАСАДАХ КОУЧИНГУ**

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

**ДИСЕРТАЦІЯ**

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник:  
Брич Василь Ярославович  
доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2012

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОУЧИНГУ	11
1.1. Трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах	11
1.2. Сутність коучингу в аспекті розвитку потенціалу людських ресурсів	28
1.3. Коучинг як інтегрована технологія розвитку компетенцій	43
Висновки до розділу 1	60
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	62
2.1. Фінансові можливості молокопереробних підприємств Вінницької області для проведення коучингу	62
2.2. Аналіз людських ресурсів підприємств молокопереробної промисловості	79
2.3. Інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств	103
Висновки до розділу 2	117
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ КОУЧИНГУ	119
3.1. Система компетенцій людських ресурсів підприємства – основа упровадження коучингових технологій	119
3.2. Модель оцінки ефективності використання коучингу на підприємстві	128
3.3. Формування системи управління людськими ресурсами підприємства з використанням коучингу	139

	4
Висновки до розділу 3	167
ВИСНОВКИ	169
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	173
ДОДАТКИ	192

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ускладнення умов господарювання, загострення конкуренції при значному здорожчанні ресурсів приводять до необхідності удосконалення управлінських процесів на підприємствах та посилюють вимоги до якості ресурсів, що використовують підприємства у виробничому процесі. Теоретики і практики вказують, що розвиток підприємств неможливий без ефективної управлінської діяльності і посилення ролі інтелекту та компетенцій, які персоніфіковані в людині. До того ж в умовах переходу країн до нової парадигми економічного розвитку, що базована на використанні знань, фундаментальні джерела створення конкурентних переваг підприємств стають все більше пов'язаними з якісним управлінням людськими ресурсами, у тому числі з їх фаховою підготовкою, мотивацією до підвищення якості праці та самовдосконалення, постійним професійним зростанням, набуттям нових знань та компетенцій.

У сфері управління людськими ресурсами підприємств сьогодні активно розробляють та широко упроваджують нові інструменти управління людськими ресурсами, серед яких найпопулярнішим став коучинг – рівноправний альянс керівництва та працівників, що спрямований на професійний розвиток персоналу, подолання інертності працівників, стимулювання розвитку їх компетенцій у напрямку досягнення цілей діяльності підприємства. Необхідність забезпечення у процесі управління людськими ресурсами підприємств відповідності компетенцій працівників потребам економічного та інноваційного розвитку підприємств обумовлює актуальність теми дослідження.

Різним аспектам досліджуваної проблематики присвячені праці зарубіжних і вітчизняних учених. Так, у працях М. Армстронга, В. Брича, Л. Довгань, П. Друкера, О. Кузьміна, Ю. Одегова, П. Сенге, В. Травіна, Д. Ульріха та ін. висвітлено теоретико-практичні положення системного управління підприємствами загалом та людськими ресурсами зокрема.

Теоретичні та прикладні аспекти управління людськими ресурсами та коучингу, особливості практичного використання останнього досліджено у працях Е. Гранта, М. Данилової, М. Дауні, Д. Кірпатрика, Дж. Коула, В. Максимова, О. Огнева, Е. Парслоу, О. Савкіна, О. Сорокоумова, С. Торпа, Дж. Уйтмора, Д. Флекса. Проблеми аналізу компетенцій сучасного працівника та її складових розглядають Р. Бояцис, С. Гончаренко, І. Зимня, Т. Іванова, К. Корсак, А. Маркова, Н. Ничкало, І. Петрова, Дж. Равен, Г. Робертс, Л. Спенсер, В. Хутмахер, А. Хуторської та інші. Ґрунтовні дослідження управління людськими ресурсами підприємства здійснено такими вітчизняними вченими, як: Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Гавкалова, В. Гриньова, О. Грішнова, А. Доронін, О. Дяків, Г. Захарчин, А. Колот, Н. Лук'янченко, Л. Михайлова, В. Петюх, М. Семикіна, В. Щербак.

Однак у науковій літературі відсутні комплексні розробки щодо формування систем управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу. Таким чином, актуальність зазначеної проблематики у сучасних умовах та її недостатнє вивчення й необхідність розроблення дієвих науково обґрунтованих пропозицій щодо управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, мету та завдання для її досягнення.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота пов'язана з виконанням наукових досліджень, передбачених планом науково-дослідної роботи Тернопільського національного економічного університету в рамках держбюджетних тем: “Удосконалення менеджменту персоналу в нових економічних реаліях” (державний реєстраційний номер 0107U000041), при виконанні якої автором визначено й обґрунтовано передумови використання коучингових технологій у системі управління людськими ресурсами підприємств, та “Управління розвитком міжнародного ринку праці” (державний реєстраційний номер 0110U001440), в межах якої автором розроблено механізм управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є узагальнення теоретико-практичних основ управління людськими ресурсами та розробка дієвих практичних рекомендацій щодо формування системи управління людськими ресурсами виробничих підприємств на засадах коучингу.

Досягнення визначеної мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- розкрити роль управління людськими ресурсами підприємств у сучасних умовах та теоретичні засади коучингу в аспекті розвитку потенціалу людських ресурсів;

- проаналізувати результативність діяльності підприємств молокопереробної промисловості щодо виявлення можливостей упровадження нових управлінських технологій;

- виявити особливості управління людськими ресурсами на підприємствах молокопереробної промисловості;

- узагальнити підходи до аналізу компетенцій працівників та розробити інструментарій оцінки компетенцій для визначення напрямів інтеграції коучингових технологій у систему управління людськими ресурсами;

- сформувати систему компетенцій людських ресурсів підприємств як основу впровадження коучингових технологій;

- розробити модель оцінки ефективності коучингу та вибору форми його проведення для обґрунтування управлінських рішень щодо використання коучингу;

- розробити модель процесу управління людськими ресурсами підприємств з використанням коучингу для побудови оптимальної ієрархії людських ресурсів виробничого підприємства та його організаційної структури;

- обґрунтувати пропозиції щодо формування механізму інтеграції коучингу у систему управління людськими ресурсами підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління людськими ресурсами виробничих підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові принципи, положення сучасної концепції управління людськими ресурсами. У роботі використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний аналіз – для розкриття сутності базових категорій; аналіз та синтез – для вивчення існуючих систем управління персоналом на підприємствах; економетричні та статистичні методи – для оцінки стану управління людськими ресурсами молокопереробних підприємств; аналітичне, імітаційне моделювання та методи прийняття рішень – при побудові моделі оцінки ефективності коучингу на підприємстві; чисельні методи, методи сіткового планування та методи дослідження операцій при розробленні системи управління людськими ресурсами підприємства на засадах коучингу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі акти, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, дані статистичної звітності молокопереробних підприємств Вінницької області, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література.

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

*вперше:*

- на основі секційних функцій витрат розроблено модель процесу управління людськими ресурсами підприємств з використанням коучингу, що дає змогу побудувати оптимальну ієрархію людських ресурсів

підприємства, розробити конфігурацію коучингової системи, отримати раціональні сценарії реінжинірингу організаційної структури виробничого підприємства;

*удосконалено:*

- підхід до прийняття управлінських рішень щодо вибору форми проведення коучингу, який, на відміну від існуючих, базований на розробленій моделі оцінки ефективності коучингових заходів за критерієм мінімізації витрат на коучинг і дає змогу вибрати оптимальну форму проведення коучингу;

- інструментарій оцінки та призначення на посади управлінських працівників, що ґрунтується на компетентнісному підході та дає можливість визначати якісні характеристики людських ресурсів, забезпечувати управлінські процеси у межах підприємства відповідними керівниками з необхідними компетенціями у певній предметній області. Пропонований інструментарій, на відміну від існуючих, сприятиме отриманню підприємствами максимальної вигоди за рахунок адекватних призначень працівників на посади;

*дістало подальший розвиток:*

- дефініція “коучинг”, яка, на відміну від існуючих формулювань, визначає його як системний динамічний процес, що включає організаційні, соціально-психологічні та економічні методи, сприяє розкриттю і максимізації компетенцій особистості й колективу в професійній сфері, створює умови для безперервного розвитку та професійного зростання персоналу, призводить до інновацій та якісно вищого рівня відповідальності працівників;

- трактування поняття “людські ресурси”, під яким на мікроекономічному рівні, на відміну від усталеного тлумачення, слід розуміти соціально-економічне поняття, що відображає існуючі та приховані можливості людей, а також діалектичну сукупність корпоративних,



професійних та соціально-особистісних компетенцій працівників, виявлення й удосконалення яких є основою функціонування та розвитку підприємства;

- визначення поняття “управління людськими ресурсами”, яке на відміну від існуючих, трактується як скоординована система взаємодоповнюючих заходів щодо формування, ефективного використання та якісного зростання можливостей і компетенцій працівників з метою оптимізації бізнес-процесів, створення та утримання стійких конкурентних переваг підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що основні результати дослідження, викладені у дисертації, доведено до рівня прикладних рекомендацій, зокрема механізм інтеграції коучингу у систему управління людськими ресурсами підприємств та модель оцінки ефективності використання коучингу на підприємстві. Основні положення роботи можуть застосовуватися при формуванні, використанні та розвитку людських ресурсів підприємств.

Зокрема, пропозиції автора використовуються у роботі Управління агропромислового розвитку Тростянецької райдержадміністрації Вінницької області (довідка № 87 від 10. 02. 2011 р.), ПАТ “Тростянецький молочний завод” (довідка № 76 від 10. 02. 2011 р.), ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” (довідка № 338 від 10. 06. 2011 р.). Окремі результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету (довідка № 126-15/639 від 18. 03. 2011 р.).

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

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження обговорювалися і здобули позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: “Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки” (м. Рівне, 2008); “Теорія і

практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення” (м. Тернопіль, 2008, 2009, 2010); “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання” (м. Донецьк, 2009); “Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації” (м. Тернопіль, 2009, 2010, 2011); “Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності” (м. Жовті Води, 2010); “Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта” (м. Харків, 2010); “Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи” (м. Львів, 2010); “Актуальні питання теорії та практики менеджменту” (м. Луганськ, 2011).

**Публікації.** Основні положення дисертаційної роботи викладено в 19 публікаціях загальним обсягом 5,5 друк. арк. серед яких у 8 статтях відображено основні наукові результати дисертації.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОУЧИНГУ

#### **1.1. Трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах**

В епоху глобалізації, інтелектуалізації та швидкого поширення інноваційних виробничих технологій пріоритетним завданням підприємств є формування якісних людських ресурсів, що характеризуються високим рівнем освіти, її відповідністю потребам суб'єкта господарювання, високою культурою праці, схильністю до інновацій, мобільністю та здатністю адаптуватись до нових умов трудової діяльності.

Перехід до постіндустріальної стадії розвитку економіки та поглиблення процесів соціалізації ініціюють суттєві зміни також у сфері організації управлінської діяльності. Доказом цього є концептуальна еволюція у теорії менеджменту – від тейлоризму, з притаманними йому раціоналізацією та стандартизацією управлінських і виробничих процесів, до модернізованих концептуальних стратегічних доктрин, на основі яких розвиваються системний, структурний та синергетичний підходи до управління організаціями.

У сфері людських відносин відбувається активний пошук нових соціально-економічних форм підготовки та формування людських ресурсів, їх ефективного використання, відтворення та розвитку. Але найважливішим перетворенням в менеджменті, що відображає зміну, переосмислення ролі і місця людини на виробництві є формування та розвиток концепції людських ресурсів, теоретичною основою якої є твердження про домінуючу роль

людини у виробничій діяльності та забезпеченні стратегічних конкурентних переваг підприємства.

В історичному плані концепція людських ресурсів тісно пов'язана з еволюцією та становленням нової управлінської парадигми, або, як її ще називають, “тихою управлінською революцією” [152, с. 14], для якої характерним є асиміляція ідей системного підходу, розробка різноманітних моделей організації, що не тільки функціонує, але й розвивається і навчається, трансформація та інтеграція традиційних форм кадрової роботи, розширення діапазону управління людськими ресурсами та підвищення значення цього напрямку менеджменту.

Перші прояви шостої управлінської революції або нової управлінської парадигми спостерігали у 80-х роках ХХ ст. Її основні положення передбачали зменшення впливу ідей управлінського раціоналізму класичних шкіл наукового менеджменту та, на думку П. Друкера, висувають “...необхідність освоєння нових інноваційних методів взаємодії, соціального впливу та управління, які не ведуть до негайного руйнування структур, систем та методів менеджменту, а доповнюючи їх, поступово пристосовують ці структури до нових соціально-економічних умов на основі впровадження в практику управління принципів самоорганізації та самоуправління...” [42, с. 46].

Розглядаючи генезис сучасного менеджменту, варто зауважити про зміну чотирьох концепцій, що визначали роль людини у виробничій сфері та розвивались в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного та гуманістичного: концепція використання трудових ресурсів (кін. ХІХ ст. – 60-ті рр. ХХ ст.); концепція управління персоналом (1930 - 1970 рр. ХХ ст.); концепція управління людськими ресурсами (1970-ті рр. ХХ ст.); концепція управління людиною (1980-ті рр. ХХ ст.).

Як видно з рис. 1.1. еволюція концепції управління людськими ресурсами супроводжується раціоналізацією методів та систем організації менеджменту, у яких перевага надається децентралізованим моделям і

механізм, що враховують домінуючу роль людського фактору та відповідають перманентним змінам суспільно-політичних та соціально-економічних відносин.

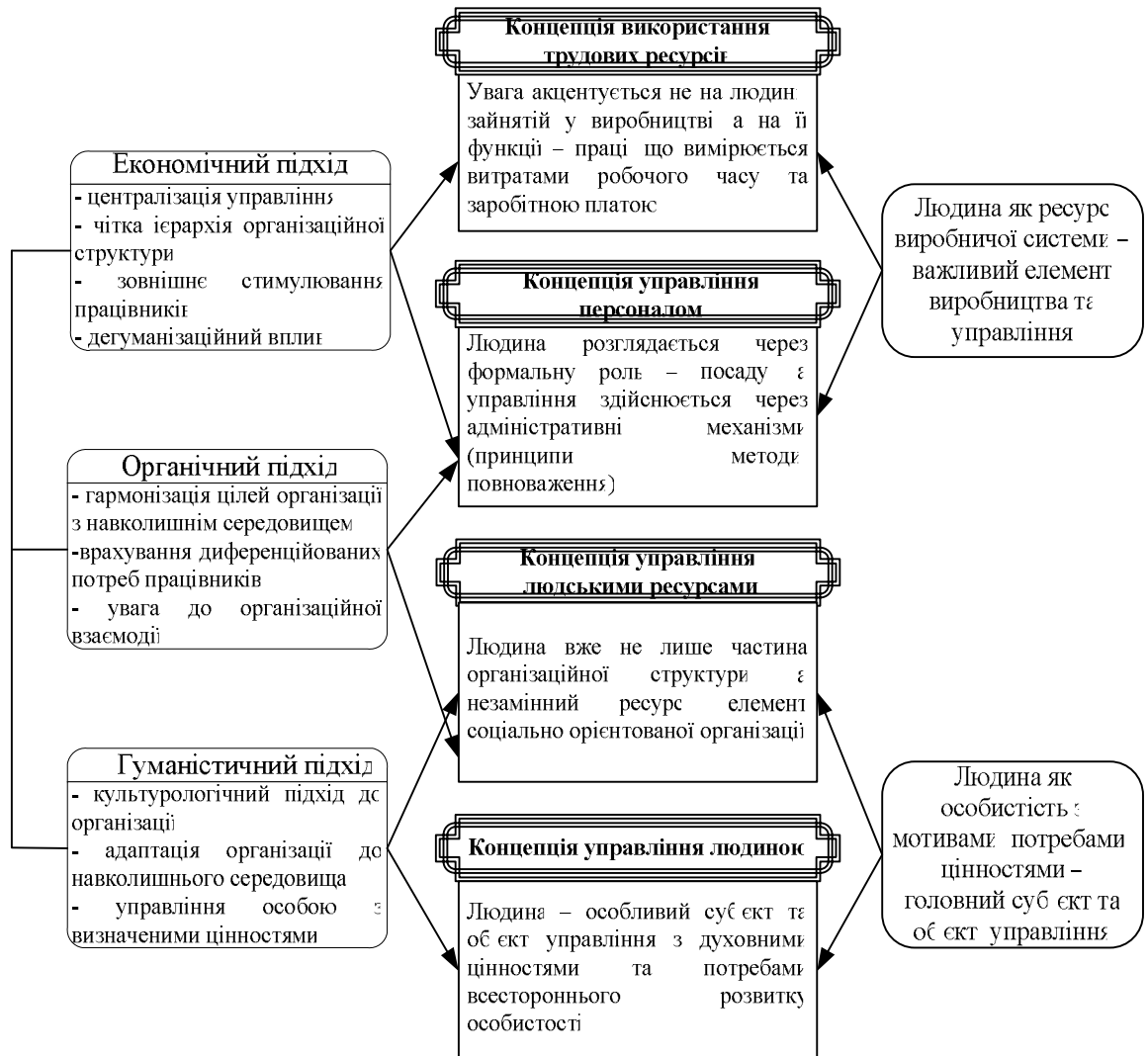


Рис. 1.1. Взаємозв'язок концепцій та підходів до управління людськими ресурсами

Джерело: побудувала авторка

Доцільно зупинитися на узагальненні основних підходів до трактування поняття “людські ресурси”. Згідно наведеного визначення у економічному енциклопедичному словнику людські ресурси відображають головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого є можливим при створенні умов для відтворення, розвитку і використання цього ресурсу з врахуванням інтересів кожної людини [47]. З позиції російського науковця Ю. Забродіна людські ресурси є сукупністю трудового, інтелектуального,

громадянського та професійного потенціалів [51, с. 44]. На думку Д. Богині, О.Грішної, людські ресурси є фактором економічного розвитку, специфічними і найважливішими з усіх видів економічних ресурсів [6, с. 75].

Дослідження людських ресурсів знайшло вираження в моделях економічного зростання, заснованих на виробничій функції Кобба-Дугласа, що пов'язує випуск (або іншій кінцевий результат) із розміром виробничих факторів у вигляді добутку обсягів застосованих факторів із визначеними степеневими коефіцієнтами (коефіцієнтами продуктивності) [27, с. 33]:

$$Y = A * K^{\alpha} * L^{\beta}, \quad (1.1)$$

де  $Y$  – обсяг виробництва;

$K$  і  $L$  – капітал і праця, що використовуються на підприємстві;

$\alpha$ ,  $\beta$ , – коефіцієнти еластичності обсягу виробництва за витратами капіталу і праці;

$A$  – виробничий коефіцієнт, що показує пропорційність всіх функцій і змінюється при зміні базової технології.

Виробнича функція Кобба-Дугласа відображає постійну віддачу від масштабу (пропорційне кількісне зростання факторів і продукту), яка існує за умови, що  $\alpha + \beta = 1$ . Тобто виробнича функція свідчить про екстенсивне економічне зростання, не враховуючи при цьому дію інтенсивних чинників. Цей факт зумовив подальшу модифікацію функції Кобба-Дугласа, що здійснювалася у двох напрямках [27, с. 48]. Послідовники почали вводити у виробничу функцію екзогенний (зовнішній) або ендогенний (внутрішній) показник як один з факторів науково-технічного прогресу. Проте в будь-якій моделі економічного росту одним з найважливіших факторів виробництва є праця, яку уособлюють людські ресурси. Без людських ресурсів земля і капітал залишаються мертвими і не придатними для задоволення потреб, перебуваючи в ролі необхідних, але не достатніх факторів виробництва.

Останнє підтверджує нашу думку про те, що людські ресурси є інтегральною характеристикою потенціалу працюючих, яка відображає сукупність їхніх інтелектуальних та фізичних здібностей, виробничу

здатність людей до праці через призму особистісного чинника виробництва, активізація якого та створення оптимальних умов для його реалізації є передумовою забезпечення продуктивної зайнятості.

Поняття “людські ресурси” тісно пов’язане з іншими економічними поняттями, що визначають роль людини в економіці, розкривають причини та умови, що забезпечують високу ефективність праці. Суміжними поняттями вважають: “робочу силу”, “трудоий потенціал”, “трудоі ресурси”, “людський капітал”, “кадри”, “персонал”. Таким чином, остаточне визначення людських ресурсів потребує дослідження сутності та змісту цих понять. Адже відсутність однозначної інтерпретації термінів ускладнює прийняття якісних управлінських рішень в процесі управління персоналом.

Основним поняттям, що характеризує людину в процесі трудової активності, є робоча сила – здатність до праці, яка використовується для виробництва матеріальних та духовних благ. Дана категорія була вперше застосована Д. Рікардо для означення існуючих здібностей у найманих працівників. У визначенні К. Маркса, що тривалий час було домінуючим у вітчизняній економічній думці, робоча сила є сукупністю фізичних і духовних здібностей, які має людина, і які вона використовує під час виробництва споживчих вартостей [83, с. 178]. В умовах формування соціально орієнтованої ринкової економіки поняття “здатність до праці” варто вживати у більш широкому трактуванні, акцентуючи увагу на людині як особистості, яка є суб’єктом виробничих, правових, політичних, моральних відносин, а не лише носієм робочої сили. На наш погляд, такі відносини чітко відображає категорія “трудоий потенціал”, яка перебуває у генетичному взаємозв’язку з категорією “робоча сила” через індивіда як носія здатності до праці.

Використання у науковій думці поняття “трудоий потенціал” з 70-тих рр. ХХ ст. є яскравим доказом перегляду оцінки ролі людини у виробничому процесі, визнання цінності накопиченого в суспільстві освітнього та інтелектуального потенціалу. Аналіз публікацій [39; 124; 158;

168; 174; 177] присвячених дослідженням трудового потенціалу свідчить про наявність різноманітних поглядів та підходів до розкриття сутності цієї категорії. Найбільш раціональним, на наш погляд, є системний підхід, на основі якого трудовий потенціал згідно позиції М. Долішнього визначається як “...прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення країни, регіону до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності” [39, с. 87]. На думку вченого, головними структурними елементами трудового потенціалу є: інтелектуальний, професійний та морально-психологічний потенціали [39, с. 90]. Науковці М. Пітюлич, М. Бібен, В. Мікловда інакше застосовують системний підхід до дослідження трудового потенціалу, трактуючи його як складну, динамічну, ієрархічну систему та виділяючи укрупнені складові елементи: природно-біологічний, освітньо-професійний, соціально-мотиваційний [124, с. 13].

У наукових працях ряду дослідників [39; 118; 70] спостерігається виділення спільних та відмінних рис між трудовим потенціалом і трудовими ресурсами. На наш погляд, головною відмінністю між даними категоріями є те, що трудовий потенціал відображає персоніфіковані трудові ресурси, які мають резерв нереалізованих можливостей, що обумовлені розбіжністю потенційно сформованих якостей працівників з потребами виробництва в умовах їх практичного застосування.

Трансформація поглядів на роль людини в економічному зростанні зумовила використання поряд з терміном “трудова потенціал” поняття “людський капітал”. Варто зауважити про різницю між даними категоріями. Трудова потенціал відображає можливості особистості, а людський капітал визначає ступінь їх застосування у практичній діяльності та здатність приносити дохід їх власнику. Трудова потенціал є виробничою основою людського капіталу. Фундатор теорії людського капіталу Т. Шульц під людським капіталом розумів наявний у кожного запас придбаних знань, здоров'я, навичок, досвіду, здібностей, мотивацій і енергії, що може



використовуватися протягом певного періоду часу з метою виробництва товарів і послуг [185, с. 34]. У той же час, ряд учених, зокрема Г. Беккер, зазначає, що “Людський капітал – це здатність людини давати дохід у тій чи іншій формі” [180, с. 49]. Українська вчена О. Грішнова стверджує, що умовно людський капітал можна трактувати як трудовий потенціал, що реалізується в ринковому просторі при визнанні продуктивного характеру вкладень в економіку людини [30, с. 14]. Підсумовуючи можна сказати, що людський капітал – це накопичений, сформований завдяки інвестиціям запас персональних якостей, реалізація яких приводить до отримання як економічного, так і неекономічного ефекту у виробничій та невиробничій сферах життєдіяльності людини.

Найчастіше для характеристики всієї сукупності працівників підприємства використовують поняття “кадри”, “персонал” “людські ресурси”. Але в сучасних умовах виробництва посилюється роль людського фактору як джерела прогресивного економічного зростання і спостерігається теоретичне розмежування поглядів науковців на сутність і значення вищезазначених термінів.

Кадри (з фр. *cadre* – “рамка”) є соціально-економічною категорією, яка характеризує не якість окремо взятого індивіда, а сукупність працівників, об’єднаних у трудовий колектив для спільного досягнення цілей діяльності підприємства. Дана категорія відображає основний (штатний) склад кваліфікованих працівників, які здобули спеціальну освіту, володіють необхідними навичками для виконання поставлених завдань, є спеціалістами у визначеній сфері діяльності і перебувають у постійних трудових відносинах з підприємством [109, с. 500]. В деяких країнах до кадрів відносять лише інженерно-технічний склад підприємства: керівників вищої та середньої ланки, спеціалістів, які мають вищу професійну освіту [84, с. 40].

Персонал (з лат. *personalis* – “особистий”) найчастіше розглядають як особовий склад установи, організації, підприємства, всіх постійних і тимчасових працівників як кваліфікованої, так і некваліфікованої праці [47].

Дана категорія відображає соціальну сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем, володіють визначеними якісними характеристиками, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. При цьому, як вважає Е. Коротков, в понятті “персонал” прихований глибинний зміст, що виражається в акцентуванні уваги на ролі особистості у соціально-економічній системі [68, с. 203]. Тому у функції управління персоналом включають як індивідуальну кадрову роботу (управління індивідом), так і кадрову політику (управління колективом) організації. Крім того, головна відмінність від категорії “кадри” полягає у відсутності вимоги постійної зайнятості та наявності високої кваліфікації працівника підприємства. Тому можна стверджувати, що “персонал” є ширшим та більш універсальним терміном, ніж “кадри”.

На наш погляд, найбільш доречним є визначення персоналу як сукупності працівників певного кількісного та якісного складу, об'єднаних у єдиному виробничому процесі кінцевою метою діяльності підприємства [70, с. 17]. Вважаємо, що персонал є складовим і важливим елементом ширшої категорії – “людські ресурси”, які на рівні організації відображають її особовий склад, що володіє набором необхідних компетенцій, які синтезують знання, здібності і мотивацію кожного співробітника та визначають його поведінку в рамках організації. Разом з традиційними ознаками, які властиві термінам “кадри”, “персонал”, “робоча сила”, “трудова ресурси”, соціально-економічна категорія “людські ресурси”, на думку Г. Щокіна, включає здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, їх культуру, ефект кооперації та самоорганізації, удосконалення трудових взаємовідносин тощо [173, с. 273-274].

Тривалий час у науковій літературі поняття “людські ресурси” стосувалось переважно макро- та мезоекономічного рівнів управління. Проте популяризація концепції управління людськими ресурсами сприяла використанню вищезазначеного поняття й на мікроекономічному рівні.

Таким чином, аналіз суміжних категорій дає змогу стверджувати, що вони є взаємодоповнюючими поняттями, а їх виникнення та поширення зумовлене трансформацією значення людської компоненти в процесі еволюційного розвитку. Цим категоріям притаманний еволюційний характер, який корелює з динамікою переходу від технократичних до ціннісних позицій розгляду людини як основного джерела прогресивного економічного зростання. Еволюція ключових понять, що відображають тенденцію переходу від ресурсно-споживчого до гуманістичного ставлення до людини, детермінують роль людини у виробництві з різних позицій представлена на рис. 1.2.

Виходячи з аналізу обґрунтованих визначень людських ресурсів та суміжних з ним категорій, вважаємо, що під людськими ресурсами на мікроекономічному рівні слід розуміти соціально-економічне поняття, що відображає існуючі та приховані можливості людей, а також діалектичну сукупність корпоративних, професійних та соціально-особистісних компетенцій працівників, виявлення та удосконалення яких є основою функціонування та розвитку підприємства.

В даний час спостерігається становлення концепції управління людиною, згідно якої людина є головним суб'єктом підприємства та особливим об'єктом управління, а стратегія і структура підприємства формуються на основі оцінювання та розвитку компетенцій людини. На наш погляд, дана концепція є органічним доповненням концепції управління людськими ресурсами, яка є найбільш розповсюдженою на практиці, що зумовлює необхідність аналізу формування останньої.

Отже, в кінці ХХ століття складовою сучасної управлінської парадигми стала концепція управління людськими ресурсами, яка спочатку набула поширення в практиці американського менеджменту, витіснивши поняття “управління персоналом”. Основна заслуга в її розвитку на етапі становлення належить таким американським вченим як М. Бір, С. Фомбран, П. Боксалл,

Д. Ульріх, Д. Лейк, Р. Паскаль, А. Атос, Т. Пітерс, Р. Вотерман, Х. Грехем, Р. Беннет. Подальша розробка і поглиблення теоретичних засад концепції пов'язується з іменами англійських економістів: М. Армстронга, Д. Греста, К. Легге, Дж. Пурчела, К. Сіссон, Дж. Сторі [178; 179; 181; 182; 183; 186].

Основоположниками концепції управління людськими ресурсами (надалі УЛР) є представники Гарвардської наукової школи (М. Бір, П. Боксалл), які переконані, що нова модель УЛР ґрунтується на політиці, що стимулює взаємність: взаємні цілі, взаємний вплив, взаємоповагу, взаємну відповідальність. Така політика повинна підсилювати відданість і лояльність працівників до своєї компанії, що приведе до зростання економічних показників діяльності та більш якісного розвитку людського фактору [181; 182]. Згідно “Гарвардської моделі” УЛР передбачає визнання та узгодження широкого діапазону інтересів різних зацікавлених сторін (менеджерів, працівників, акціонерів, уряду, профспілок); визнання важливості компромісних рішень; посилення впливу працівників; удосконалення організації праці; пріоритетність активного стратегічного вибору, незалежного від ситуаційного або зовнішнього впливу [182]. Ми цілком погоджуємось із доповненням англійського науковця Д. Геста, який розришив “Гарвардську модель”, включивши до неї головні цілі УЛР:

- стратегічна інтеграція – здатність організації синхронізувати завдання УЛР та стратегічні плани діяльності, узгоджуючи різноманітні аспекти УЛР; надання лінійним менеджерам можливості для впровадження елементів системи УЛР в процес прийняття рішень;
- високий ступінь прихильності – прихильність до процесу реалізації узгоджених цілей та чітка ідентифікація працівників з компанією;
- високий ступінь якості – здійснення інвестицій у підвищення якості праці персоналу;
- гнучкість – наявність адаптивної організаційної структури, що здатна управляти інноваційними змінами.

Д. Гест вважає, що стимулюючою силою УЛР є намір здобути конкурентні переваги на ринку за рахунок надання високоякісних товарів та послуг, а також здатності компанії впроваджувати інновації та управляти змінами, враховуючи виклики зовнішнього середовища, науково-дослідні відкриття і розробки [183, с. 42].

К. Хендрі та Е. Петігрю, свідомо ігноруючи декларативний характер “Гарвардської моделі УЛР”, акцентують увагу на її аналітичних елементах. Вчені зауважують, що фундаментальною основою УЛР є кількісно-якісна деталізація процесів формування організацій, усвідомлення значення аналітичних та діагностичних методів управління [184, с. 65].

Часто управління людськими ресурсами ототожнюють з управлінням персоналом, що, на наш погляд, є не зовсім правильним. Це підтверджує проведений нами аналіз концепцій управління людськими ресурсами та управління персоналом, що дає змогу виокремити головні відмінності між даними категоріями (табл.1.1).

Порівняльний аналіз концепцій “Управління персоналом” та “Управління людськими ресурсами”

ОЗНАКА	КОНЦЕПЦІЯ	
	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Мета	Забезпечення потреби підприємства у необхідній кількості працівників, які є при цьому факторами виробництва	Поєднання людських ресурсів та та потенціалу працівників із стратегічними цілями організації. Працівники є фактором переваги у конкурентній боротьбі
Параметри орієнтації	Практична, утилітарна, інструментальна область, сконцентрована на адмініструванні та оперативній кадровій роботі	Притаманні стратегічні параметри, що враховують глобальні аспекти менеджменту та спрямовані на адаптацію до вимог зовнішнього середовища
Характер	Реагуючий та діагностичний характер, що змінюється під впливом кон’юнктури ринку праці, діяльності профспілок, змін у законодавстві	Превентивний характер, що стосується гармонізації стратегічних цілей підприємства та стратегії УЛР, генерації нових виробничих підходів
Кадрова політика	Ґрунтується на пасивній кадровій політиці, передбачає вплив на лінійних менеджерів	Є інтегрованою діяльністю лінійних менеджерів, які відповідальні за реалізацію активної кадрової політики
Працівники	Люди - витратний елемент виробничої системи, який необхідно регламентувати	Люди - інвестиції, які необхідно розвивати та витрати, що потребують суворого контролю
Планування працівників	Здійснюється на основі виробничого плану. Спостерігається односторонній зв’язок	Інтегроване в стратегічний план діяльності підприємства. Спостерігається двосторонній зв’язок
Цінності	Колективні цінності, спілкування з працівниками через колективних представників	Особистісні цінності, прямі комунікації з працівниками
Концентрація уваги	Увага сконцентрована на виробничому персоналі, який є основним фактором рентабельної діяльності підприємства	Акцент зроблено на управлінський штат, від рівня компетентності якого залежить ефективність роботи підприємства
Корпоративна культура	Бюрократична - передбачає наявність формалізованих правил, інструкцій положень щодо діяльності персоналу	Партисипативна - зорієнтована на взаємодію підлеглих і менеджера у формулюванні цілей та визначенні ресурсів для їх досягнення

Джерело: складала авторка за [2; 3; 44; 54; 55; 84; 109; 160]

Американські вчені Х. Т. Грехем та Р. Беннет здійснили порівняльний аналіз особливостей практики управління людськими ресурсами в країнах Євросоюзу, США та Японії, який довів, що мета УЛР – забезпечення використання людських ресурсів підприємствами таким чином, щоб роботодавець отримав максимальну користь від їхніх знань та умінь, а працівники – максимально можливе матеріальне та психологічне задоволення від власної праці [33, с. 120].

Досить чіткою є позиція М. Армстронга, який зауважує, що УЛР є стратегічним та логічно послідовним підходом до управління найціннішим активом підприємства – людьми, які індивідуально та колективно вносять свій вклад у досягнення організаційних цілей. Автор стверджує, що раціональне управління людськими ресурсами може стати джерелом таких функціональних здатностей підприємства, які сприятимуть виявленню та використанню нових можливостей для власної користі та прибутковості [178, с. 213].

Деякі науковці [173; 128; 184] вважають УЛР одним з підходів до традиційного управління персоналом. Протилежну позицію займають автори [109; 178; 187], які вважають, що управління персоналом є складовою концепції УЛР, підкреслюючи відмінності за критеріями оцінки ефективності (повніше використання людських ресурсів проти мінімуму затрат); за ознакою контролю (самоконтроль проти зовнішнього контролю); за формою організації (органічна, гнучка форма проти централізованої, бюрократичної).

Оригінальний підхід до оцінки еволюції практики управління персоналом та її трансформацію в управління людськими ресурсами, запропонований Дж.Беірдом та І. Мешолам [179, с. 22-25] (рис. 1.3.). Суть підходу у тому, що розвиток підприємства поділяється на 5 складових етапів, які відображають взаємозв'язок між організаційно-виробничими характеристиками підприємства та поступовою еволюцією управління кадрами в управління людськими ресурсами, тобто простежується залежність

між стадіями розвитку підприємства та змінами функцій управління людськими ресурсами.

На наш погляд, управління персоналом як процес формування та раціонального використання працівників є невід'ємною складовою системи управління людськими ресурсами підприємства. Така взаємозалежність дає змогу забезпечити відповідність наявних ресурсів кваліфікації та потенціалу працівників стратегії та цілям функціонування підприємства, підвищити соціально-економічну ефективність господарської діяльності.

Інтенсивна конкурентна боротьба, розробка та впровадження новітніх виробничих технологій, ефективність використання яких залежить від висококваліфікованих працівників, наявності гнучкої робочої сили, системи цінностей та корпоративної культури зумовлюють необхідність виділення цілей УЛР. Так, Дж. Іванцевич, А. Лобанов, стверджують, що УЛР – це діяльність, яка виконується на підприємствах з метою ефективного використання працівників для досягнення організаційних та особистих цілей [59, с. 123]. Д. Ульріх, Д. Лейк, в свою чергу, зауважили що ціллю УЛР є формування організації, що навчається, в якій співробітники безперервно розширюють свої можливості, в результаті чого досягаються необхідні результати та модифікується організаційна поведінка відповідно до викликів зовнішнього середовища [187, с. 56]. Крім цього, управління людськими ресурсами спрямоване на: залучення та ефективне використання висококваліфікованого, персоналу, його перманентний розвиток та навчання; формування оптимального кількісного та якісного складу персоналу; розкриття та максимізацію потенціалу працівників; стимулювання розвитку атмосфери співробітництва та взаємної довіри; забезпечення флексибілізації виробничих процесів і зайнятості; створення умов для оцінки та винагороди працівників за результатами діяльності; формування робочих груп і колективу в цілому з врахуванням психологічної сумісності його членів; створення умов для генерації нових ідей та самореалізації працівників.



На основі аналізу теоретичних джерел управління людськими ресурсами, вважаємо, що за напрямом дії фактори, які впливають на зростання ролі управління людськими ресурсами можна об'єднати у 4 групи: економічні, правові, соціальні та особистісні. За рівнем впливу можна виділити фактори макроекономічного рівня (діють на рівні держави) та мікроекономічного рівня (діють на рівні підприємства) (рис. 1.4).

На сучасному етапі перехід від “людини економічної” до “людини соціальної” вимагає врахування особистісних факторів впливу на управління персоналом будь-якого суб'єкта господарювання. Особисті інноваційні мотиви і стимули до трудової діяльності, бажання самореалізації в процесі праці підвищують вимоги до підприємств в частині їх забезпечення, а зростання освітнього і культурного рівня працівників відображаються на ціні робочої сили, флексибілізації та дестандартизації зайнятості працівників.

Таким чином, врахування особистісних факторів при управлінні людськими ресурсами, активізація логічного та емоційного інтелекту працівника є передумовою розвитку підприємства, здобуття ним нових конкурентних переваг відповідно до вимог соціально-економічних зрушень.

Важливість значення людських ресурсів для підприємства підкреслює теорія інвестування в людський капітал (Т. Шульц, Г. Беккер, Б. Вейсброд, Дж. Мінцер, Л. Хансен), стрижнем якої є зв'язок між інвестиціями в людський капітал і економічним розвитком. Виходячи з даної теорії, людина – не чинник виробництва, а специфічний елемент, який перебуває у постійному розвитку і має бути розцінений як найцінніший актив.

Загальноновизнано, що інвестиції в навчання та розвиток працівників сприяють підвищенню їхньої кваліфікації та професіоналізму, перетворюючи їх у компонент виробничо-господарської системи: висококваліфікований персонал є генератором нових ідей, каталізатором впровадження інновацій у практичну діяльність, ініціатором розширення діапазону знань. Концепція управління людськими ресурсами ґрунтується на визначенні пріоритетності, економічної доцільності вкладень, що інвестуються у працівників, їхнє

навчання та розвиток, створення умов для самореалізації та самоствердження.

Варто зауважити про нові тенденції в управлінні людськими ресурсами, найважливішими з яких є наступні:

- професіоналізація управління людськими ресурсами;
- перехід від фрагментарного підвищення кваліфікації працівника до інтегративного цілісного розвитку особистості;
- зміщення акценту з тимчасового індивідуального навчання на формування організації, що навчається;
- використання гнучкої, адаптивної системи розвитку людських ресурсів та її орієнтація на кінцеві результати діяльності підприємства;
- поширення системи участі працівників у прибутках та різних систем колективного преміювання (Скенлона, Раккера, Імпрошеар) з метою збільшення ефективності стимулювання працівників;
- зміна функцій спеціаліста з управління персоналом: від звичайного кадровика до професіонала-коуча, який володіє набором сучасних персонал-технологій та методиками людського розвитку.

Узагальнюючи генезис концепції УЛР вважаємо за доцільне сформулювати власне розуміння суті цього поняття. На наш погляд, управління людськими ресурсами – це скоординована система взаємодоповнюючих заходів щодо формування, ефективного використання та якісного зростання можливостей і компетенцій працівників з метою оптимізації бізнес-процесів, створення та утримання стійких конкурентних переваг підприємства. Це, в свою чергу, спричиняє необхідність пошуку та імплементації модернізованих підходів до управління людськими ресурсами, які ґрунтуються на базових принципах менеджменту персоналу поряд з новими дієвими інструментами (технологіями, методиками, критеріями оцінки) управління з врахуванням конкурентного потенціалу людських ресурсів.

## **1.2. Сутність коучингу в аспекті розвитку потенціалу людських ресурсів**

Теоретичні та емпіричні докази викладені у роботах [3; 33; 41; 44; 53; 174; 176], однозначно указують на те, що фундаментальні джерела створення конкурентних переваг підприємств слід пов'язати з людським та інтелектуальним капіталом, а також із мотивацією працівників до підвищення якості праці, самовдосконалення, формування ринкової свідомості з орієнтацією на ефективну трудову діяльність, постійне професійне зростання, набуття фахової багатопрофільності та суміщення функцій, високого рівня загальної і технічної культури, динамізму. В зв'язку з цим в сфері управління людськими ресурсами зріс інтерес до коучингу як нового стилю управління персоналом, який спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів кожного працівника, його потенціалу, творчих здібностей, прагматизму, усвідомлення та відповідальності.

Етимологія поняття свідчить, що термін “коучинг” має угорське походження (угорс. coach – карета, підвода), а з XVI століття закріпився та набув широкого розповсюдження в Англії, де коучами називали репетиторів, наставників, спортивних тренерів, інструкторів, консультантів [152, с. 21]. З 1980-х років спостерігається імплементація коучингу в бізнесі, хоча тривалий час він був доступний тільки топ-менеджменту. Домінуючі тенденції розвитку технологій підвищення конкурентоспроможності підприємств сприяли трансформації коучингу у технологію управління людськими ресурсами.

Коучинг – складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних соціально-організаційних, психологічних і економічних проблем. Існуючі теоретичні здобутки в сфері використання коучингу свідчать про поліваріантність трактувань даного терміну.

Дж. Уйтмор, основоположник корпоративного бізнес-напряму коучингу, розглядає коучинг як “...стиль менеджменту та управління організацією, який сприяє розкриттю потенціалу особистості для

максимізації особистої продуктивності та ефективності” [152, с. 22]. Автор виходить з того, що кожна людина має резерв нереалізованих можливостей, які обумовлені розбіжністю сформованих якостей працівників з потребами виробництва, що спричиняє їх виявлення та застосування.

Автори М. Перре та У. Бауманн [121, с. 57] стверджують, що коучинг є формою інтервенції на виробництві, направленою на підтримку або поліпшення здатності діяти, яка складається з комбінації різних способів подолання проблем і індивідуальних консультацій щодо широкого спектру професійних і особистих питань. На наш погляд, дане визначення розкриває зміст коучингу, але недостатньо відображає його сутність та специфіку.

Більш змістовно повне трактування з виокремленням найважливіших якостей коучингу використовує Е. Грант, який розуміє під коучингом сфокусований на рішенні, орієнтований на результат і систематичний процес співробітництва, в ході якого коуч сприяє удосконаленню діяльності, збільшенню досвіду, самостійному навчанню та особистісному зростанню працівників [28, с. 19].

Інакше визначає коучинг М. Данилова, яка вважає коучинг заклик до фундаментальних перетворень в стилі управління персоналом та культурі менеджменту. На думку М. Данилової, використання коучингу дає можливість побудувати організацію на абсолютно новій основі, коли успіх в бізнесі досягається не за допомогою людей, а разом з людьми. Це модель взаємодії, завдяки якій керівник підвищує рівень мотивації та відповідальності як власний, так і працівників [35, с. 37].

А. Огнев пропонує трактування коучингу як системи принципів та прийомів, які сприяють розвитку потенціалу особистості і групи працівників, а також які забезпечують максимальне розкриття та ефективне використання цього потенціалу. Це стиль управління персоналом, заснований на вивільненні людських можливостей для досягнення корпоративних цілей [108, с. 26]. У цьому визначенні прослідковується погляд на природу коучингу через

призму трудового потенціалу, а також створення умов для формування висококваліфікованого персоналу.

Протилежне визначення подає М. Дауні, який вважає коучинг засобом сприяння інтенсивності і якості роботи, а не навчанню і розвитку працівників. На його думку, коучинг направлений на підтримку процесу створення відкритої організації, в якій поширена система делегування повноважень, ініціюються зміни та нововведення [36, с. 41].

Базуючись на функціональному підході, В. Максимов надає таке визначення: “Бізнес-коучинг - це систематичне виявлення керівником сильних і слабких сторін співробітника з метою навчити його самостійно діагностувати і контролювати свою поведінку, виявляти і усувати не лише наявні, але і можливі в майбутньому недоліки при вирішенні нових завдань, вибирати оптимальні зразки поведінки” [82, с. 31].

Е. Парслоу визначає коучинг як “...щоденну роботу менеджера зі своїм персоналом з метою навчання і підвищення кваліфікації” [119, с. 42]. На нашу думку, таке трактування дещо звужує розуміння коучингу та зводить його до звичайного наставництва. Крім того, коучинг, як прикладна наука та нова професія, відрізняється не лише від наставництва, але й від консультування, тренінгу, психоаналізу (табл. 1.2). Адже наставництво спрямоване на отримання працівником знань, умінь, необхідних у його подальшій роботі. Консультування реалізується у формі порад та директивних інструкцій. Тренінг допомагає оволодіти новими навичками та здібностями, удосконалити рівень професіоналізму. Психоаналіз передбачає рефлексію та дослідження минулого. Коучинг “працює” з реальною ситуацією, що склалась на підприємстві, допомагає виявити розрив між дійсним та бажаним, ліквідувати його та консолідувати всі сили для уникнення аналогічної ситуації в майбутньому.

Ми підтримуємо думку С. Торпа, згідно якої коучинг – нова модель поведінки менеджера, яка повинна допомогти підлеглому виявити його внутрішні можливості, сприяти удосконаленню професійної майстерності,

сформувати систему цінностей, надати потужний імпульс розвитку людини як гармонійної особистості, яка здатна стати однодумцем, партнером в роботі, що сприятиме ефективному виконанню посадових обов'язків та досягненню стратегічних цілей діяльності підприємства [148, с. 37]. Це є доказом того, що коучинг передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, визначення сфери і характеру діяльності, які приносять найбільший ефект, створення умов для креативу та винахідництва, підвищення рівня кваліфікації та мотивації, що є запорукою успішної реалізації стратегії підприємства.

Але найбільш вдало, на наш погляд, пояснює сутність коучингу О. Страхова, яка вважає, що “Коучинг – це набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу” [144, с. 112]. Дане твердження доводить, що метою коучингу є гармонізація людських умінь, талантів, знань, мотивації з професійними навиками, кар'єрними цілями і вимогами ринку в умовах динамічної конкурентної боротьби. При цьому основою коучингу має бути ефективний демократичний менеджмент.

## Характерні відмінності коучингу

Метод	Ціль та призначення	Ситуації застосування	Обмеження
Коучинг	Спрямований на максимізацію потенціалу та віддачі в роботі, покращення результатів діяльності завдяки розвитку відповідальності, підвищення рівня компетентності працівників	Зміна стилю і методів управління персоналом, інноваційні зміни в організаційній культурі, потреба розкриття потенціалу працівників	Володіння спеціальними технологіями коучингу, готовність працівників сприйняти новий стиль управління
Наставництво	Орієнтація на взаємообмін життєвим досвідом, навчання або керівництво в цілях особистого, кар'єрного чи життєвого зростання.	Необхідність передачі накопиченого досвіду від компетентних працівників до співробітників з меншим досвідом	Блокування генерації креативних ідей, самостійності прийняття рішень та усвідомлення результату
Тренінг	Мета – здобуття конкретних навичок та здібностей, зміна ставлення до поставлених завдань	Нестача у виконавця необхідних знань, вмінь, здібностей для ефективного виконання завдання	Складність перенесення теоретичних знань у практичну площину дій та реальну робочу атмосферу
Консультавання	Реалізація у формі порад, директивних інструкцій, готових відповідей та рішень	Наявність проблеми у певній експертній сфері та потреба отримання готового рішення	Необхідність деталізації витрат на консультації та вміння координувати роботу консультанта
Психоаналіз	Рефлексія та дослідження минулого, самопостереження, самопізнання	Допомога у вирішенні несвідомих конфліктів, проблем	Фокусування на минулих відчуттях, накопиченому досвіді.

Джерело: склала авторка за [35; 36; 82; 108; 132; 152]

Проаналізувавши існуючі трактування, можна зробити висновок, що коучинг, як прикладна наука і нова професія, є синтезом менеджменту, бізнес-консультування, логіки, філософії та психології. Тобто, коучинг це конвергований стиль менеджменту та об'єктивна необхідність управління людськими ресурсами в умовах становлення нового інформаційно-технологічного способу виробництва та переходу до економіки знань. Опрацювання наукової літератури показує, що визначення різних авторів об'єднує характерна риса коучингу – розкриття потенціалу працівників.

Отже, на нашу думку, коучинг це системний динамічний процес, що включає організаційні, соціально-психологічні та економічні методи, сприяє розкриттю і максимізації компетенцій особистості й колективу в професійній сфері, створює умови для безперервного розвитку та професійного зростання персоналу, призводить до інновацій та якісно вищого рівня відповідальності працівників. Коучинг це гнучке управління людьми, що враховує зміни в організації відповідно до викликів навколишнього середовища, сприяє формуванню нових компетенцій та конкурентних переваг персоналу, які, в свою чергу, є передумовою успішного функціонування підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Сучасна методологія наукового пізнання передбачає застосування широкого спектру різноманітних підходів до вивчення значення явищ та процесів, серед яких, на нашу думку, при дослідженні сутності коучингу найдоцільніше опиратися на системний, функціональний, процесний, синергетичний та ситуаційний підходи.

Системний підхід є домінуючим універсальним напрямом наукового пізнання багатокомпонентних системних утворень, який дозволяє дослідити передумови, засоби, закономірності розвитку як самого об'єкта, так і його структурних складових [9, с. 6]. На думку В. Лук'янихіна, системи управління є найбільш складними соціальними системами, оскільки їм притаманні високий рівень диференціації ролей, що виконуються особами та групами осіб, формалізовані відносини, складний характер виконуваних



завдань [78, с. 31]. Ф. Хміль зауважує, що найважливішою особливістю системи є наявність специфічних якостей, які не можуть бути досягнуті простим підсумовуванням якостей її складових [160, с. 23]. Проектуючи зазначені аспекти теорії систем у площину коучингу як стилю управління людськими ресурсами, можна стверджувати, що коучинг є складним організаційно-функціональним явищем, сукупністю технологій, методів, принципів та форм роботи з персоналом з метою досягнення визначених організаційних цілей та прийняття обґрунтованих, релевантних управлінських рішень.

Опираючись на функціональний підхід, який передбачає раціональну реалізацію управлінських функцій, що динамічно змінюються у просторі і часі, метою яких є досягнення місії та цілей організації, можна стверджувати, що однією з домінуючих функцій коучингу є створення організації, яка навчається. Така організація забезпечує розширення горизонту знань з досвіду, розробляє безперервні програми удосконалення, а також швидко та ефективно розповсюджує знання в межах організації за допомогою програм професійного навчання. Саме сформувати процеси навчання організації, надати їм нових якісних характеристик може коучинг, однією із складових якого є розробка та імплементація планів особистого розвитку працівників.

Процесний підхід до управління людськими ресурсами передбачає інтеграцію всіх видів управлінської діяльності у єдине ціле, взаємозв'язок між окремими діями, кожна з яких є процесом. Згідно даного підходу коучинг трактують як процес динамічного системного впливу на працюючих за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних та соціально-психологічних механізмів управління з метою забезпечення ефективного функціонування організації та задоволення потреб працівників у професійному та особистісному розвитку [65, с. 21].

Будь-яке наукове дослідження, спрямоване на вивчення закономірностей розвитку певних явищ, не може відбуватися без застосування синергетичного підходу, основою якого є закон синергетичного

ефекту. Враховуючи походження терміну від лат. “synergos”, що означає “сприяння”, “співробітництво”, цей закон трансформується у площину управління людськими ресурсами на засадах коучингу наступним чином: сума потенційних можливостей людських ресурсів підприємства перевищує суму потенціалів кожного працівника за рахунок прогресивного управління персоналом, створення можливостей для саморозвитку та раціональної організації виробничо-господарської діяльності.

Важливим базисом пізнання управління людськими ресурсами підприємства на засадах коучингу є ситуаційний підхід, який дає можливість виявити склад та взаємозв'язки між факторами внутрішнього і зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на управління персоналом та організацію в цілому [76, с. 8]. Сутність його полягає в тому, що одні й ті самі функції управління по-різному реалізуються у конкретних ситуаціях. Можна виділити чотири основних етапи, які необхідно враховувати під час управління людськими ресурсами на засадах коучингу. По-перше, необхідно детально проаналізувати існуючу ситуацію, що дасть змогу визначити необхідні методи управління. По-друге, потрібно обрати раціональний підхід до управління, який найкраще відповідає вимогам, що ставляться до організації та персоналу в даний момент. По-третє, управління має створювати в організації відповідний потенціал і бути гнучким, щоб у разі потреби можна було швидко перейти до нового управлінського стилю, адаптованого відповідно до ситуації. По-четверте, необхідно провести організаційні зміни, що дають змогу пристосуватися до певних умов.

З огляду на вищевикладене, коучинг, деталізований в процедурах і правилах, покликаний, на наш погляд, насамперед, полегшувати процес управління людськими ресурсами завдяки створенню рівноправного альянсу керівництва та працівників. Аналіз робіт авторів [32; 36; 82; 108; 132; 148; 152], присвячених впровадженню коучингу, дозволяють виокремити наступні цілі його використання:

- створення індивідуального неповторного стилю роботи працівника (актуально у сфері послуг, інноваційних технологій, маркетингу);
- пошук найбільш оптимального та раціонального рішення при існуванні декількох альтернатив;
- створення нового продукту, проекту, бренду, модернізація існуючих виробничих процесів;
- забезпечення високих стандартів виконання завдань;
- розвиток системи партисипативного управління;
- створення атмосфери, яка стимулює генерацію нових ідей;
- впровадження інновацій, пов'язаних з організаційними чи технологічними змінами, реінжинірингом, освоєнням нових ринків збуту;
- об'єднання зусиль різних підрозділів, груп, працівників для вирішення спільних завдань та досягнення стратегічної мети організації;
- зростання рівня конкурентоспроможності персоналу;
- забезпечення оптимального завантаження працівників з метою повного використання їх потенціалу і підвищення ефективності їх праці;
- оптимізація структури персоналу з диференційованим функціональним змістом виконуваних завдань.

Коучинг за своїм змістом є сукупністю методів підвищення ефективності професійної діяльності людей та трансформує їх у скоординовану систему ціленаправлених дій. Методи, які використовує коуч-менеджер, залежать від поставленої мети, ступеня професіоналізму, рівня комунікабельності, вміння переконувати та володіння арсеналом інструментів коучингу. До них відносять: активне слухання, техніки побудови запитань, анкетування, проєктивні методики, ассесмент-технології, “ABC”, “PRICE”, “GROW”, “SMART”, “SPIN”, “GRIT” тощо [138; 152; 157].

Узагальнено зміст коучингу та його взаємозв'язок з управлінськими процесами на підприємстві можна представити наступним чином (рис. 1.5).

Різноманітність підходів до встановлення сутності коучингу відображають його класифікації. Узагальнивши теоретичні здобутки вчених в сфері коучингу, можна класифікувати види коучингу за наступними критеріями (рис. 1.6):

Основною ідеєю управління людськими ресурсами на засадах коучингу є розвиток бажання і вміння кожного працівника працювати з максимальною віддачею, мотивувавши його та створивши такі організаційні умови, в яких його потенціал та професійно-кваліфікаційний рівень будуть використані в повній мірі. В зв'язку з цим, необхідно визначити головні принципи коучингу (табл.1.3):

*Таблиця 1.3*

Основні принципи коучингу як стилю управління людськими ресурсами

Принципи коучингу	Зміст принципу
1	2
1. Усвідомлення та відповідальності	Коучинг спрацьовує на рівні усвідомлення і служить для розширення меж дійсності в процесі аналізу поставленого завдання. Пошук необхідної інформації, її аналіз та вибір альтернативних варіантів для вирішення конкретного завдання здійснюється працівником особисто при співучасті коуча. Стратегічне бачення економічного ефекту через призму власної відповідальності працівника є ключовим напрямком сучасної концепції менеджменту.

## Продовження таблиці 1.3

1	2
2. Самостійності	Коучинг - підхід, що сприяє розвитку. Автономна допомога однієї особи іншій при здійсненні важливих якісних переходів на інший рівень знань, удосконалення професійних навиків та здібностей. При цьому, коуч ніколи не займає експертної позиції стосовно підлеглого, не надає директивних інструкцій, наказів, готових рішень, порад з власного досвіду, які мають бути обов'язково застосовані у робочому процесі.
3. Взаємозв'язку	Управління людськими ресурсами на основі коучингу потребує значних і тривалих скоординованих зусиль в багатьох напрямках, а також погодження стратегічних перспектив розвитку підприємства з особистими цілями та прагненнями працівників. Така відповідність приводить до позитивних результатів та інноваційних зрушень.
4. Подолання опору змінам	Опір новітнім тенденціям управління може бути спричинений як внутрішніми обмежуючими чинниками особистості, так і факторами зовнішнього оточення. Будь-яке нововведення є невідомим і може містити в собі небезпеку, загрози, ризик. Працівник, спільно з коучем розробляє поетапний план формування нової стратегії і тактики поведінки в нових соціально-економічних реаліях ведення господарської діяльності.
5. Рівноправності	Коучинг ґрунтується на координації, синхронному зв'язку та комунікаційній співпраці між всіма суб'єктами управління, а також спрямований на формування соціально-трудових відносин.
6. Поетапного розвитку	Коучинг передбачає системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного зростання, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
7. Моніторингу	Моніторинг передбачає спостереження та оцінку теперішньої ситуації, а також прогноз шляхів досягнення встановлених цілей. Він сприяє оперативному коректуванню діяльності працівників в рамках стратегічної мети функціонування підприємства.

Джерело: склала авторка за [34; 36; 108; 119; 138]

Вважаємо, що особливостями коучингу як стилю управління людськими ресурсами підприємства є:

- формування внутрішньої мотивації працівників до успішної реалізації поставленого завдання, розвиток креативного та мотиваційного потенціалу працівників;

- підтримка та розвиток корпоративної культури як позитивно сприятливого середовища для розвитку та співпраці;

- забезпечення перманентного розширення обсягу знань працівниками, підвищення рівня компетентності працівників;
- сприяння успішній трансформації колективу із джерела опору змінам в джерело генерації та імплементації нововведень у практичну діяльність;
- гарантування досягнення корпоративної мети завдяки оптимізації шляхів вирішення поставлених завдань;
- підвищення рівня відповідальності, стимулювання стратегічного бачення на всіх рівнях менеджменту.

В контексті нашого дослідження виникає потреба у визначенні ключових умов необхідності та доцільності застосування коучингу, що є обов'язковим етапом під час впровадження коучингу в будь-якій організації. Ці умови досить нечітко простежуються в багатьох джерелах з коучинг-менеджменту. В них відсутнє формування умов у соціально-економічних та організаційно-психологічних параметрах, що ускладнює їх діагностику, оцінку та вибір технік і прийомів впливу на них. Так, наприклад, відомі зарубіжні дослідники та фундатори застосування коучингу в бізнес-сфері С. Торп та Дж. Кліфорд зазначають, що в більшості випадків організація звертається до коуча лише при виникненні проблеми, в той час як коучинг використовують і для підвищення ефективності успішної діяльності, і для усунення недоліків роботи. Рамки ефективного використання коучингу визначаються в намірах усвідомити дійсність за рахунок отримання достовірної інформації щодо неї, в здатності приймати рішення та діяти, ґрунтуючись на принципах самоповаги, самомотивації, приймати відповідальність за власні вчинки [148, с. 21]. Також автори стверджують, що об'єктивні передумови запровадження коучингу формуються в тому випадку, коли "суб'єкт є усвідомлено чи неусвідомлено компетентним, але потребує переходу на наступний рівень своєї діяльності" [148, с. 33]. Даний постулат вимагає свого практичного розвитку, методики діагностики рівня компетенції та потреб суб'єкта в переході на "новий рівень".

У свою чергу А. Огнєв підходить до розуміння актуальності впровадження коучингу наступним чином: організаційні зміни, які відбуваються в стилі коучингу не відповідають очікуванням тих, хто сподівається на ефект лише від зовнішнього консультування та цілком задовольняють очікування тих, хто вірить у власні сили та здатності своїх працівників мислити глибоко, широко та нестандартно [108, с. 15].

Постійні зміни, що пов'язані з реформуванням економічної системи та рухом до здорової конкуренції змушують вітчизняні підприємства приділяти належну увагу стратегічним аспектам управління людськими ресурсами, які базуються на науково обґрунтованому плануванні та визначенні ефективності реалізації конкретних дій. Ось чому визначення умов ефективного впровадження коучингу є важливим питанням для керівництва будь-якою організацією. У цьому контексті П. Форсиф стверджує, що процес коучингу є досить трудомістким, потребує часових ресурсів та в імперативному порядку вимагає перманентного саморозвитку і самовдосконалення коуча [157, с. 62].

Питання якості реалізації коучингу, як передумови його успішної та ефективної імплементації, має суттєве значення, оскільки причиною негативного ставлення керівництва до даного нововведення є недостатній рівень професіоналізму коуча, відсутність дієвих програм професійного навчання, неспроможність науково-обґрунтовано мотивувати потребу використання коучингу.

Встановлення критеріїв якості коучингу перед запровадженням проекту та оцінка рівня якості в контрольних часових точках є необхідним етапом в методиці запровадження коучингу, що максимізує економічний ефект. Крім того, наявність методики, що детально описує цикл коучингу, конкретизує технологію реалізації основних етапів та яка охоплює як психологічний, так і організаційно-економічний аспекти, може суттєво вплинути на професіоналізм та ефективність використання коучингу.

Наступним важливим питанням впровадження коучингу є технологія моніторингу даного процесу та визначення критеріїв ефективності його використання. Потрібно зауважити, що принципи оцінки ефективності впровадження коучингу не сформульовані у вигляді чіткої кількісної методики, а обмежуються експертними методами. В більшості випадків, сутність наявних критеріїв передбачає складність діагностування та неможливість вираження у числовому еквіваленті. Автори С. Торп та Дж. Кліфорд стверджують, що коучинг – процес допомоги суб'єкту в покращенні кількісних або якісних характеристик його діяльності за допомогою критичного відображення способу використання ним специфічних умінь та знань [148, с. 98]. Але автори не наводять приклад конкретної моделі оцінки зазначених характеристик ні для індивідуального коучингу, ні для коучинг-менеджменту. Також в роботі С. Торпа та Дж. Кліфорда увага акцентується на тому, що “успішний коучинг завершується підвищенням ефективності діяльності, оскільки його головною метою є допомога суб'єкту в досягненні нового рівня використання власних знань та здібностей” [148, с. 112]. При цьому, залишаються відкритими питання критеріїв ефективності та оцінки результатів використання коучингу.

Резюмуючи вищевикладене, можна виділити наступні недоліки існуючих підходів до запровадження коучингу:

- недостатнє обґрунтування умов необхідності використання коучингу та чітко визначених організаційно-психологічних параметрів, які могли б бути продіагностовані та оцінені, а також передбачали наявність технік і прийомів їх формування;
- відсутність єдиного підходу до оцінки ефективності професійного коучингу;
- складність аналізу та розрахунків економічної ефективності впровадження коучингу;



- фрагментарність дослідження впровадження коучингу у практичну діяльність підприємства в результаті відсутності методичної бази, яка б функціонувала як інтегратор економічних, соціально-психологічних та організаційно-управлінських дій.

Отже, можемо зробити висновок, що сучасним інструментом удосконалення системи управління людськими ресурсами є коучинг, сутність якого полягає у оновленні, знань, кваліфікацій, компетенцій, креативного потенціалу працівників. Проведене дослідження підтверджує тезу про те, що коучинг дає кращі ефекти для підприємства аніж традиційні підходи до підвищення кваліфікації працівників, зокрема за рахунок значного підвищення організаційно-психологічного та економічного ефекту та мінімального обмеження часових і функціональних меж використання. Але даний висновок та зазначені переваги коучингу потребують відповідного доопрацювання практичних і методичних аспектів його застосування. Зокрема актуальною проблемою практики впровадження коучингу є розроблення моделі оцінки ефективності використання коучингу на підприємстві та дослідження його як інтегрованої технології розвитку компетенцій.

### **1.3. Коучинг як інтегрована технологія розвитку компетенцій**

Нові умови конкуренції спонукають підприємства до пошуку і використання висококваліфікованих та компетентних фахівців, з ґрунтовною професійною підготовкою, здатних до інноваційних методів діяльності. На підтвердження цього можна навести слова Т. Базарова [2, с. 6] –“Унікальне професійне ядро трудового потенціалу – головна конкурентна перевага будь-якого підприємства, що намагається закріпити власні позиції на глобальних ринках”. На думку західних аналітиків [33; 178; 187], це один з основних законів успішного підприємництва, оскільки пристосуватись до

непередбачуваних та часто хаотичних змін зовнішнього середовища здатний персонал, що орієнтований на перманентний розвиток власних компетенцій.

Сучасні зміни у практиці управління людськими ресурсами підвищують вимоги до якості управління та вимагають від менеджерів персоналу радикальної зміни усталених професійних рольових стереотипів – з адміністратора-бюрократа і керівника, що дотримується реактивного стилю управління на принципово нові ролі: стратега, партнера, співавтора, коуча.

Коучинг є однією з сучасних персонал-технологій, що не лише сприяє мобілізації внутрішніх можливостей працівників, реалізації навчання та розвитку, удосконаленню професійних навиків та здібностей, але й забезпечує зростання значення персоналу як одного із чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Головною метою ефективного управління людськими ресурсами на засадах коучингу є організація роботи підприємства таким чином, щоб існуючі та потенційні можливості людських ресурсів були реалізовані у процесі цього управління. Завдяки цьому забезпечується конкурентоспроможність людських ресурсів підприємства як одного з чинників конкурентоспроможності підприємства в цілому. Зважаючи на це, визначимо роль коучингу у розвитку конкурентних переваг і конкурентоспроможності людських ресурсів.

Вважається, що конкурентоспроможність будь-якого об'єкта дослідження визначається його конкурентною позицією, а конкурентна позиція, у свою чергу, – конкурентною перевагою, яка відображається системою показників, що є індикаторами різноманітних аспектів діяльності. В існуючих підходах [20; 58; 133; 174] конкурентні переваги персоналу підприємства є складовою частиною конкурентної позиції підприємства в цілому. Наприклад, Ю. Іванов вважає людські ресурси однією з найвпливовіших груп внутрішніх факторів, які мають безпосередній вплив на конкурентну позицію підприємства в цілому [58, с. 118].

М. Семикіна, О. Смірнов розглядають конкурентні переваги з позиції трудового потенціалу та стверджують, що вони дозволяють працівникам в

умовах конкуренції отримувати більші соціально-економічні вигоди порівняно з колегами в процесі трудової діяльності [133, с. 24].

В. Коломієць у своєму науковому дослідженні вважає, що конкурентні переваги персоналу включають професійні знання, кваліфікацію, високий рівень продуктивності праці, організаторські навички, досвід роботи, уміння діяти в нестандартних ситуаціях, ініціативність, креативність [66, с. 6].

Найбільш імпонує позиція В. Щербак, яка інтерпретує конкурентні переваги персоналу підприємства як сукупність власних та набутих активів і характеристик діяльності працівників, що забезпечує підприємству ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності та його конкурентоспроможність [174, с. 158]. Дане твердження є доказом того, що конкурентні переваги персоналу є важливим фактором досягнення та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентні переваги об'єкту і його конкурентна позиція забезпечують його конкурентоспроможність. Управління людськими ресурсами на основі коучингу, що ґрунтується на розкритті та розвитку потенціалу і конкурентних переваг персоналу, є, на наш погляд, основою досягнення конкурентоспроможності персоналу та підприємства в цілому.

Д. Дежарне, розглядає категорію конкурентоспроможності через призму розвитку кар'єри. На думку вченого, конкурентоспроможність є сукупністю основних характеристик, які детермінують цінність кар'єри, що дозволяє працівнику займати відповідну посаду, підвищувати професійний статус та ієрархічний ранг. При цьому, до основних показників, які визначають рівень конкурентоспроможності персоналу, Д. Дежарне, відносить мотивацію до глибокої професіоналізації; здатність до лідерства та безперервного саморозвитку; баланс влади та відповідальності в процесі діяльності; працелюбність та творче ставлення до справи [109, с. 561].

Р. Фатхутдінов, вважає, що конкурентоспроможність персоналу залежить від конкурентоспроможності організації, в якій працює персонал, і стверджує, що ділові та особистісні якості працівників набувають ваги

конкурентних переваг за умови їх позитивної оцінки на користь здійснення мети та місії підприємства [155, с. 141].

Очевидно, що для підприємства принципового значення набуває відмінність між такими поняттями як конкурентоспроможність працівника та конкурентоспроможність персоналу, оскільки конкурентоспроможність окремого працівника не завжди є запорукою конкурентоспроможності персоналу підприємства. Такого підходу дотримується С. Сотникова, розглядаючи конкурентоспроможність працівника як показник його фактичної та потенційної ефективності праці та здатності до професійного розвитку. На думку С. Сотникової, конкурентоспроможність персоналу підприємства залежить не тільки від конкурентоспроможності працівників та їх груп, але також і від механізму функціонування людських ресурсів у виробничо-комерційному процесі [137, с. 78-80].

Отже, в сучасних джерелах представлений широкий спектр підходів до визначення конкурентоспроможності персоналу, але найчастіше даний термін розглядають у двох аспектах:

- як сукупність якісних і вартісних характеристик робочої сили, які користуються попитом на певному сегменті ринку праці у певний період часу;
- як здатність конкретного працівника в умовах ринкової кон'юнктури відповідати попиту роботодавця, критеріям та мінливим вимогам ринку праці стосовно професійно-освітнього рівня, кваліфікації, віку, статті, ділових та особистих якостей у порівнянні з відповідними характеристиками інших працівників, які теж пропонують себе на ринку праці [9, с. 208].

Якщо перший аспект не викликає сумнівів у більшості вітчизняних науковців, то другий підхід спонукає до проведення більш ґрунтовного його аналізу. Це пов'язано з тим, що згідно другого аспекту поняття “конкурентоспроможність” трактується по суті як “конкурентоздатність”. На думку Д. Богині, відмінність між цими двома синонімічними на перший

погляд термінами полягає у тому, що “конкурентоспроможність робочої сили” відображає сукупність її потенційних характеристик, які відповідають умовам сучасної економічної кон’юнктури. В свою чергу, “конкурентоздатність робочої сили” демонструє реальні можливості реалізації цих потенційних характеристик [6, 22].

В. Брич вважає, що поняття “конкурентоспроможність робочої сили” і “конкурентоздатність робочої сили” необхідно проаналізувати з точки зору загальноприйнятого у філософії розуміння категорії “можливість”. Тобто як формальну і реальну можливість, яким власне і відповідає у першому випадку конкурентоздатність, а в другому конкурентоспроможність. Таким чином, конкурентоздатність, з позиції В. Брича, є формальною потенційною можливістю, яка задовольняє потреби ринкової кон’юнктури. Конкурентоспроможність – це реальна потенційна можливість реалізації особистих переваг робочої сили в динамічних умовах ринкової боротьби [9, с. 209].

Формування конкурентоспроможності персоналу відображає єдність економічних та соціальних процесів: роботодавець орієнтується на досягнення власних цілей (підвищення конкурентоспроможності підприємства, отримання прибутку, досягнення стратегічних цілей діяльності) завдяки найбільш повному використанню конкурентних переваг найманих працівників. Останні, в свою чергу, зацікавлені у підвищенні організаційної конкурентоспроможності у тій мірі, в якій вони знаходять можливість для підвищення індивідуальної конкурентоспроможності [9, с. 211].

Конкурентоспроможність персоналу зумовлюється як рівнем конкурентоспроможності кожного працівника, так і низкою внутрішніх та зовнішніх факторів, які є сукупністю соціально-економічних, національно-економічних, інституціональних та інших детермінант, що характеризуються різноспрямованістю дії.

Класифікація факторів, які прямо чи опосередковано впливають на конкурентоспроможність людських ресурсів підприємства, наведена на рис. 1.7.

Найбільш повне та всебічне врахування флуктуаційного впливу факторів зовнішнього середовища, внутрішньовиробничих факторів та особистих якостей працівників сприяє розробці стратегічних пріоритетів діяльності підприємства, адекватних вимогам економічної кон'юнктури, ефективній реалізації трудового потенціалу працівників та підвищенню рівня їх конкурентоспроможності. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на формування конкурентоспроможності персоналу дає змогу стверджувати, що вони не лише відображаються на якісних характеристиках людських ресурсів, але обумовлюють економічне зростання підприємства та підсилюють рівень його конкурентоспроможності.

Узагальнюючи результати досліджень, щодо основних факторів конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю до модернізації виробництва, адаптацією до динамічних умов конкурентної боротьби не лише завдяки регламентації технологічних процедур, але й наявності креативних, відповідальних працівників, готових, з одного боку, брати на себе відповідальність за нововведення та прийняті рішення, а з іншого – здатних працювати у команді. Саме тому вимогою часу для будь-якого підприємства є використання коучингу як нового стилю управління людськими ресурсами, технології якого сприяють постійному зростанню компетентності та конкурентоспроможності працівників спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі. Відповідно, у першому наближенні, можна представити повний цикл коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства (рис. 1.8).

Перевагами коучингу як способу підтримки конкурентоспроможності персоналу є:

- технологія коучингу дає змогу підприємству приймати участь у конкурентній боротьбі без прив'язки до визначених галузевих параметрів діяльності, досягнутих конкурентних переваг, оскільки надає у розпорядження персоналу методи і навички, використання яких дозволить у конкретній ситуації знаходити необхідні раціональні рішення, оптимальні для працівника та підприємства;

- коучинг сприяє пролонгації існування здобутих конкурентних переваг, оскільки передбачає досягнення високого рівня ефективності, креативності, розширення області знань та неординарності мислення працівників, що є домінуючим ресурсом підприємства в умовах економіки знань;

- коучинг – технологія управління не лише поточним рівнем конкурентоспроможності персоналу підприємства, але і його перспективною конкурентоспроможністю, оскільки він спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, розвиток необхідних здібностей та вмінь роботи з динамічно змінною інформацією, створення атмосфери творчості та ініціативи, підвищення відповідальності за виконання поставлених завдань;

- у порівнянні з іншими технологіями управління конкурентоспроможністю підприємства (форсайтінг, реінжиніринг, бенчмаркінг) коучинг не має обмежень та може використовуватись в усіх сферах і структурних підрозділах підприємства на будь-якій стадії його розвитку;

- коучинг спрямований на активізацію внутрішніх ресурсів працівників, нарощування професійного потенціалу, формування нових ключових компетенцій, що є основою розвитку конкурентоспроможності персоналу та підприємства в цілому.

Управління людськими ресурсами на основі коучингу передбачає, що відмінність між вимогами глобального ринку та наявним потенціалом організації можна ліквідувати саме завдяки розвитку професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, підвищенню рівня

компетентності, що є основою діяльності не лише відділів управління людськими ресурсами, а й всіх лінійних менеджерів. При цьому необхідним є детальний аналіз потреб підприємства у проведенні коучингу (рис. 1.9), що дасть змогу чітко ідентифікувати зміст коучингових заходів та їх форми.

Однією з технологій коучингу є компетентнісний підхід до управління персоналом, який, в свою чергу, є однією з сучасних концепцій підтримки конкурентоспроможності людських ресурсів [110, с. 203; 74; 104]. Даний підхід дозволяє виявити та максимізувати ключові переваги персоналу, гармонізувати індивідуальну поведінку працівника із стратегічними цілями підприємства, адаптувати працівників до нових технологій та вимог робочих місць. Компетентнісний підхід передбачає створення умов для повноцінного розвитку потенціалу людини, реалізацію її потреби в самовизначенні, самореалізації, самовдосконаленні, самоактуалізації.

Аналізуючи відмінність між компетенцією та компетентністю, слід підкреслити позицію Е. Зеєра, який констатує, що компетенція людини визначається її знаннями, уміннями й досвідом, а компетентність демонструє здатність мобілізувати ці знання, уміння й досвід у конкретній професійній ситуації [56, с. 23]. На наш погляд, компетенція є інтегральною характеристикою особистості, що включає в себе знання, навички, схильності, норми, моделі поведінки, необхідні для виконання завдань відповідно до цілей та цінностей організації. Компетентність, в свою чергу, є синтезом компетенцій, який дає змогу встановити зв'язок між знаннями і ситуацією, що склалась, побудувати правильний алгоритм необхідних дій для успішного та швидкого розв'язання проблеми.

Компетенція характеризується такими рисами [57; 67]: адресність – кожна компетенція повинна бути чітко визначена та охоплювати окрему сферу знань, умінь, навиків та відображати функції на робочому місці; дискретність – компетенція повинна відноситись до визначеної сфери діяльності, що чітко відмежована від інших; лояльність – спрямованість



компетенції на реалізацію завдань організації та зміцнення організаційної культури; конгруентність – відповідність цілям і місії організації.

Компетенції важливі саме тому, що встановлюють працівникові орієнтири, які реалізуються у найкращому виконанні. Розрізняють наступні категорії компетенцій: загальні корпоративні компетенції (зумовлені стратегією та культурою організації); функціональні компетенції (пов'язані з виконанням управлінських та виробничих функцій); соціально-особистісні компетенції (поведінкові ситуативні вміння, здатність роботи в команді); етичні компетенції (особисті і професійні цінності); рольові компетенції (стосуються певних ролей в організації); професійні (пов'язані з особливостями професійної діяльності) [57; 67; 123].

Особливістю коучингу як комплексної системи навчання та розвитку персоналу є формування планів особистого розвитку, які покликані нівелювати розрив між зростаючими професійними вимогами та наявним рівнем компетенції кожного працівника. Побудова цих планів базується на профілях компетенцій, які розробляють для кожної посади, охоплюючи знання, навички, ставлення, особистісні риси та мотивацію, необхідні для найкращого виконання певних трудових завдань, функцій, обов'язків.

Враховуючи мету коучингу – забезпечення конкурентоспроможності персоналу визначимо зміни у основних функціональних етапах управління людськими ресурсами підприємства, які повинні бути взаємодоповнюючими процесами, що необхідні для успішної імплементації коучингу.

1. Стадія набору та добору персоналу має відображати зміщення акцентів від кількісної потреби у персоналі до якісних характеристик працівників, попит на визначені компетенції. Коучинг передбачає переорієнтацію кадрової політики підприємства з залучення висококваліфікованих спеціалістів із зовнішніх джерел на формування професійного ядра персоналу за рахунок підвищення потенціалу власних працівників.

2. Коучинг ґрунтується на положенні про те, що навчання є суттєвою складовою будь-якого підприємства, трансформуючи його в організацію, що навчається. Навчання має бути усвідомленим та інтегрованим, а його масштаби – тим більшими, чим динамічніші та складніші умови конкурентної боротьби, вищий рівень інноваційності товарів на ринку та попит на кваліфікованих фахівців, більш зростаючий темп технологічних змін у галузі.

3. Застосування моделей компетенцій дозволяє побудувати об'єктивну систему оцінки працівників, розробити стандарти і нормативи, забезпечити порівняльний аналіз співробітників, виявити компетенції, що потребують розвитку, і такі, що можуть слугувати орієнтирами для інших у процесі самовдосконалення. Організація управління персоналом, в такому випадку, відбувається з орієнтацією на життєвий цикл працівників та підприємства в цілому.

4. Технологія коучингу, заснована на компетенціях, зумовлює істотні зміни у мотиваційній системі, серед яких варто виділити такі: по-перше, провідна роль нематеріальних засобів мотивації, переважання внутрішніх мотивів (підвищення професійної майстерності, компетентності, впевненості, самореалізація, відчуття єдності з іншими людьми); по-друге, відбуваються зміни в системі оплати праці, яка використовує компетенції в якості важливого критерію, який, за умови тривалих відносин між працівником і роботодавцем, ґрунтується не тільки на тому, що зроблено, а й на тому, що очікується від працівника у майбутньому [123, с. 27].

Аналіз ключових змін у функціональних етапах управління персоналом дозволяє помітити логічний зв'язок між ними: всі вони ґрунтуються на використанні критеріїв компетенцій, які є змістовим центром їх реалізації та доводять необхідність перегляду принципів управління людськими ресурсами. Загалом, роль коучингу у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу, на нашу думку, можна представити як складову частину механізму управління людськими ресурсами (рис. 1.10).

Необхідно додати, що управління людськими ресурсами на засадах коучингу детермінує радикальні зміни у функціях менеджерів і працівників. Згідно управлінню на засадах коучингу, менеджер орієнтується не на розв'язок проблем та надання готових рішень, а на зростання рівня компетентності працівників, ефективний постійний зворотній зв'язок, співпрацю. Працівник, при цьому, відіграє роль відповідального партнера, зацікавленого у саморозвитку, здатного орієнтувати власні компетенції на досягнення цілей діяльності підприємства.

З огляду на викладені вище положення щодо ролі коучингу у управлінні конкурентоспроможністю людських ресурсів, необхідно проводити регулярну оцінку коучингу на основі підходу “витрати-результат” (рис. 1.11).

Для конкретизації сутності коучингу у контексті управління людськими ресурсами доцільно розглянути модель процесу управління навчанням, а саме – модель розподілу часу між оволодінням знаннями і розвитком умінь, прототип якої представлено у роботі [113], і яка відображає цикл навчання особи, що має певний досвід (рис.1.12).

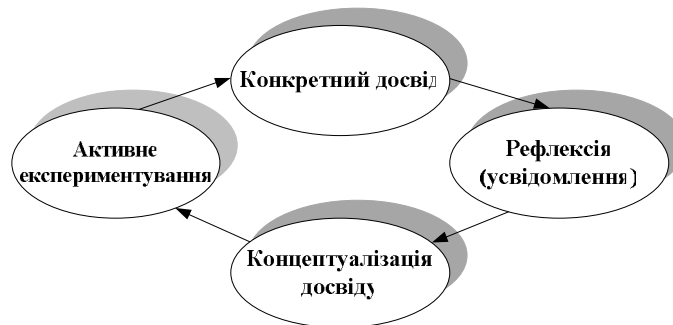


Рис. 1.12. Цикл навчання, заснований на безпосередньому досвіді

Джерело: побудувала авторка

Оскільки знання працівника, як було показано вище, складаються з чистих теоретичних знань у певній предметній області і з умінь, то важливим є визначення моменту коли теоретичні знання перетворюються на практичні уміння і навички, що дає змогу ідентифікувати працівника як компетентного. Слід зауважити, що під уміннями, у більшості випадків фахівці розуміють здатність використовувати теоретичні знання та відомості, що має людина

для досягнення певних цілей. Окрім того у роботі [125, с. 308] уміння охарактеризовані як сукупність конкретних навиків, що формують здатність до праці.

Якщо позначити через  $x(t)$  – обсяг теоретичних знань, що накопичені у працівника до моменту часу  $t$ , а через  $y(t)$  – обсяги накопичених умінь (міркувати, вирішувати практичні завдання, освоювати нові знання, тощо), і якщо  $u(t)$  – частка часу, що відведено на накопичення знань в проміжку часу  $(t; t+dt)$ , то, відповідно, збільшення обсягу знань працівника при навчанні на величину  $(x(t+dt) - x(t))$  пропорційне витраченому на це навчання часу  $u(t)dt$  і накопиченим умінням  $y(t)$ . Отже:

$$\frac{dx}{dt} = k_1 u(t) \cdot y(t), \quad (1.2)$$

де коефіцієнт  $k_1 > 0$  залежить від індивідуальних особливостей особи, що навчається (підвищує кваліфікацію).

Збільшення обсягів знань за той самий час пропорційне витраченому на навчання часу  $(1 - u(t)) \cdot dt$ , наявним до навчання обсягам умінь  $y(t)$  і теоретичних знань  $x(t)$ . Відповідно:

$$\frac{dy}{dt} = k_2 (1 - u(t)) \cdot y(t), \quad (1.3)$$

Коефіцієнт  $k_2 > 0$  також залежить від індивідуальних особливостей особи, що підвищує кваліфікацію/ навчається. Вважають, що особа швидше набуває нових умінь, якщо вона вже перед початком навчання має значний обсяг знань та умінь, і, відповідно, швидше засвоює знання, якщо має значний обсяг умінь [125]. Тому на значення виразу (1.2) впливають тільки набуті до моменту підвищення кваліфікації/навчання активні знання, що часто застосовувалися при вирішенні типових виробничих завдань і які перейшли в уміння. Відзначимо, що модель представлена диференціальними рівняннями (1.2) – (1.3) застосовують на таких інтервалах часу, які можна вважати нескінченно малою величиною. Таким чином, управляти процесом навчання за допомогою такої моделі можна при виборі методів навчання при будь-якому значенні  $t$  і функції  $u(t)$  з відрізка  $[0;1]$ .

В аспекті дослідження інтеграційної ролі коучингу актуальними для вирішення є три завдання:

1. Оптимізація часу досягнення певного рівня знань  $x_I$  і умінь  $y_I$  (як за найменший проміжок часу перейти з точки фазової площини  $(x_0; y_0)$ , що відображає наявні уміння і навички у точку  $(x_I; y_I)$ , що відображає необхідні уміння і навички?).

2. Скорочення часу на засвоєння певного обсягу знань (як найшвидше забезпечити рівність  $x = x_I$ ?).

3. За певний час досягти якомога більшого обсягу знань.

Оптимальні траєкторії руху від початкового стану (обсягів наявних знань і умінь) особи що навчається для перших двох завдань співпадають (у сенсі математичного програмування [26]).

За допомогою заміни:  $z = k_2x$ ,  $w = k_1k_2y$  можна перейти від системи (1.2) – (1.3) до більш простої системи диференціальних рівнянь, що не містять невідомих коефіцієнтів:

$$\begin{cases} \frac{dz}{dt} = uw, \\ \frac{dw}{dt} = (1 - u)zw. \end{cases} \quad (1.4)$$

Вирішення двох перших завдань, тобто знаходження найкращого виду управління процесом навчання  $u(t)$ , можна здійснити за допомогою математичних методів оптимального управління, а саме, за допомогою принципу максимуму Л. Понтрягіна [7].

При вирішенні першого завдання для системи (1.4), відповідно до принципу Л. Понтрягіна, найшвидший рух може відбуватися або по горизонтальних ( $u=1$ ) і вертикальних ( $u=0$ ) прямих, або за особливим рішенням – параболі  $w=z_2$  ( $u=1/3$ ). При  $z_0^2 > w_0$  рух починається по вертикальній прямій, при  $z_0^2 < w_0$  – по горизонтальній, при  $z_0^2 = w_0$  – по параболі. По кожній з областей  $\{z_2 > w\}$  і  $\{z_2 < w\}$  проходить не більш одного вертикального і одного горизонтального відрізка оптимальної траєкторії.

За теоремою про регулярний синтез [7, с. 266], можна показати, що оптимальна траєкторія передбачає: 1) вихід до параболі  $w=z_2$  по

вертикальній ( $u=0$ ) або горизонтальній ( $u=1$ ) прямій; 2) проходження основної частини шляху по магістралі ( $u=1/3$ ). Якщо кінцева точка лежить під параболою, то дістатися до неї слід по горизонталі, зійшовши з магістралі, а якщо вона лежить над параболою, завершальна ділянка траєкторії є вертикальним відрізком.

Зокрема, у випадку  $w_0 < z_0^2 > w_1 < z_1^2$  оптимальна траєкторія передбачає спершу вихід по магістральній вертикальній прямій ( $u=0$ ) до параболи, після цього – рух по магістралі ( $u=1/3$ ) від точки  $(z_0, z_0^2)$  до точки  $(\sqrt{w_1}, w_1)$ , і, нарешті, по горизонталі ( $u=1$ ) вихід в кінцеву точку, що відображає досягнення особою, що навчається необхідного рівня знань і умінь. При вирішенні другого завдання з сімейства оптимальних траєкторій, що ведуть з початкової точки  $(z_0; w_0)$  в точки променя  $(z_1; w_1)$ ,  $w_0 \leq w_1 \leq \infty$ , треба вибирати траєкторію руху з мінімальним часом.

При  $z_1 \leq 2z_0$  оптимальною є  $w_1 = z_0(z_1 - z_0)$ , тобто траєкторія складається з вертикального і горизонтального відрізків. При  $z_1 > 2z_0$  оптимальна  $w_1 = z_1^2/4$  траєкторія, що проходить по магістралі  $w = z^2$  від точки  $(z_0; z_0^2)$  до точки  $(z_0/2; z_0^2/4)$ . Чим більший обсяг знань  $z_1$  треба засвоїти, тим більше часу треба рухатися по магістралі, віддаючи при цьому  $2/3$  часу на збільшення умінь і  $1/3$  часу – накопичення знань.

Отримане для основної ділянки траєкторії оптимального навчання значення  $u=1/3$  можна інтерпретувати так: на одну теоретичну складову знань потрібні дві одиниці практичних навчань, що спрямовані на вирішення практичних завдань. Результати, отримані в такій математичній моделі, цілком відповідають емпіричним уявленням про оптимальну організацію процесу коучингу. При русі по магістралі, тобто протягом основного періоду процесу навчання і удосконалення, оптимальний розподіл часу між поясненнями і вирішенням завдань однаковий для всіх осіб, незалежно від індивідуальних коефіцієнтів  $k_1$  і  $k_2$ . При цьому час руху до виходу на магістраль залежить від початкового положення  $(x_0; y_0)$  і індивідуальних

коефіцієнтів  $k_1$  і  $k_2$ . Таким чином, модель процесу управління навчанням (1.2) – (1.3) дозволяє отримати ряд практично корисних рекомендацій, зокрема виражених в числовій формі. При цьому не треба уточнювати способи вимірювання обсягів знань і умінь.

Враховуючи результати дослідження теоретичної моделі управління процесом навчання, коучинг можна представити як інтегровану технологію практичної реалізації функцій коуча у процесі управління підприємством (рис. 1.13).

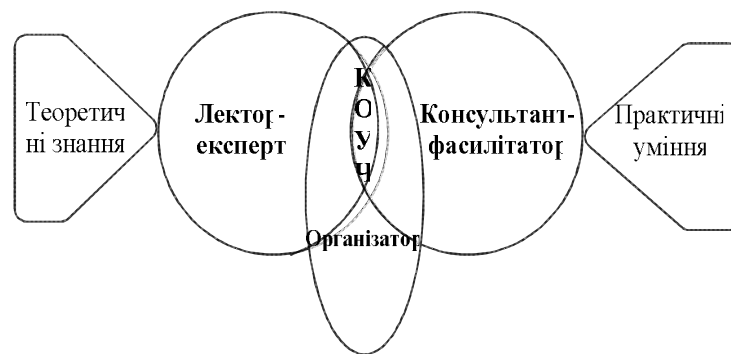


Рис.1.13. Основні функції коуча

Джерело: побудувала авторка

Численні моделі процесів управління описані в літературі [1; 102; 103; 114; 115], а їх практичним використанням зазвичай займаються інформаційно-аналітичні підрозділи, служби управління персоналом, якості, маркетингу тощо. Але актуальним залишається завдання визначення конкретних стратегій упровадження коучингу і його інтеграції в управлінські процеси на конкретних підприємствах.

## Висновки до розділу 1

На основі дослідження теоретико-практичних основ управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу, пропонуємо наступні висновки:

1. Пошук нових підходів до формування людських ресурсів підприємств, ефективного їх використання і відтворення спричинив трансформацію управлінських підходів до людських ресурсів як основи діяльності будь-якого підприємства. При цьому еволюція концепції управління людськими ресурсами привела до раціоналізації методів менеджменту на основі врахування основної ролі людського чинника у соціально-економічних відносинах.

2. Узагальнення основних підходів до поняття “людські ресурси” підтверджує нашу думку про те, що людські ресурси є інтегральною характеристикою потенціалу працюючих, який відображає сукупність їхніх інтелектуальних та фізичних здібностей, виробничу здатність до праці в аспекті особистісного чинника виробництва, активізація якого, поряд із створенням оптимальних умов для його реалізації, є передумовою забезпечення продуктивної зайнятості. Тому запропоновано під людськими ресурсами на мікрорівні розуміти соціально-економічне поняття, що відображає існуючі та приховані можливості людей, а також діалектичну сукупність корпоративних, професійних та соціально-особистісних компетенцій працівників, виявлення та удосконалення яких є основою функціонування та розвитку підприємства.

3. Генезис концепції УЛР визначає уточнене розуміння суті цього поняття, а тому, на наш погляд, управління людськими ресурсами – це скоординована система взаємодоповнюючих заходів щодо формування, ефективного використання та якісного зростання можливостей і компетенцій працівників з метою оптимізації бізнес-процесів, створення та утримання стійких конкурентних переваг підприємства.



4. В концепції управління людськими ресурсами, коучинг це системний динамічний процес, що включає організаційні, соціально-психологічні та економічні методи, сприяє розкриттю та максимізації компетенцій особистості і колективу в професійній сфері, створює умови для безперервного розвитку та професійного зростання персоналу, призводить до інновацій, якісно вищого рівня відповідальності працівників. При цьому важливим є те, що принципи оцінки ефективності упровадження коучингу до нині ще не відображені у чітких кількісних методиках, а обмежуються експертними методами.

5. Коучинг як інтегрована технологія розвитку компетенцій в нових умовах конкуренції сприяє реалізації головної мети ефективного управління людськими ресурсами – організації роботи підприємства таким чином, щоб існуючі та потенційні можливості людських ресурсів були реалізовані та удосконалені у процесі цього управління, забезпечуючи зростання рівня конкурентоспроможності персоналу та підприємства в цілому. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності персоналу відображаються на якісних та ціннісно-мотиваційних характеристиках людських ресурсів, обумовлюють економічне зростання підприємства та підсилюють рівень його конкурентоспроможності. Враховуючи результати дослідження теоретичної моделі управління процесом навчання, коучинг можна представити як інтегровану технологію практичної реалізації функцій коуча у процесі управління підприємством.

Основні результати розділу викладені у роботах авторки [8; 93; 95; 99; 100; 101].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### **2.1. Фінансові можливості молокопереробних підприємств Вінницької області для проведення коучингу**

Як було зазначено у першому розділі, коучинг як новітня технологія удосконалення процесу управління людськими ресурсами та підвищення їх компетентності потребує певних витрат. В зв'язку з цим необхідно провести аналіз фінансових можливостей підприємств молокопереробної промисловості Вінницької області, щоб встановити, чи мають ці суб'єкти господарювання потенційні можливості для реалізації коучингових заходів. Таким чином, нашим завданням є аналіз результативності діяльності підприємств молокопереробної промисловості Вінницької області, оцінка динаміки їх діяльності і встановлення напрямів трансформацій фінансових результатів.

Провідне місце серед галузей економіки, що є стратегічно важливими для України, є харчова промисловість, однією з підгалузей якої є молокопереробна. До її складу входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна галузі, а також виробництво продукції з незбираного молока. У загальному обсязі виробництва продовольчих товарів в Україні молокопереробна промисловість займає 25% та формує значний за обсягами ринок. Молокопереробні підприємства займаються таким видом економічної діяльності, який характеризується швидким оборотом капіталу, що є привабливим для інвесторів та відкриває додаткові можливості щодо залучення ресурсів для розширення діяльності, створення нових робочих місць. Молокопереробна промисловість України розвивається в досить непростих умовах, зазначають експерти аграрних ринків [87, с. 132]. Відтак,

молокопереробна промисловість характеризується досить значною консолідацією виробництва. За результатами 2010 р., частка 30 молокопереробних підприємств становила близько 76% ринку, а решта розподілялася між приблизно 200 меншими підприємствами [140].

Молокопереробна промисловість відіграє значну роль у системі харчової промисловості Вінницької області. В даний час багато підприємств молокопереробної галузі Вінниччини проводять модернізацію та впроваджують у виробництво нові технології, нарощують виробничі потужності, таким чином, наближають свої виробництва до міжнародних стандартів. Це зумовлює зниження витрат сировини, розширення асортименту та підвищення якості молокопереробної продукції. Доказом цього є той факт, що протягом багатьох років Вінницька область є одним з лідерів за обсягами виробництва молокопереробної продукції: частка Вінницької області у всеукраїнському виробництві спредів та жирових сумішей становить більш як 40%. За підсумками роботи 2010 р. молокопереробна промисловість Вінниччини посіла перше місце в Україні за обсягом виробництва молока (836 тис. т, або 7,4% до загального обсягу виробництва в Україні у 2010 р.) [139].

Враховуючи об'єктивну оцінку сучасного стану економіки, позитивні та негативні чинники регіонального розвитку, молокопереробну промисловість розглядають як одну з пріоритетних галузей виробництва, що забезпечує основну зайнятість населення області [23, 5]. Частка продукції молокопереробної промисловості у загальному обсязі продовольчих товарів Вінниччини становить 31% [139]. Молокопереробна промисловість є однією з головних бюджетоформуючих галузей області, оскільки на неї припадає понад 40% усього промислового виробництва. Крім того, 95% молочних продуктів, що виготовляються в області, надходять саме на внутрішній ринок Вінниччини, що привело до витіснення з ринку багатьох імпортних виробників.

Найпоказовішим у розвитку молокопереробної промисловості Вінницької області вважається 1990 р., коли середньорічна кількість працівників підприємств молокопереробної промисловості становила 8 тис. осіб, що складало 8,6% від усіх найманих працівників промисловості області [89, с. 132]. Поступове зростання ринку молокопереробної продукції України розпочалося з 2002 р. Статистичні дані по Вінницькій області підтверджують дану тезу в цілому, але відображають коливання обсягів виробництва основних видів молокопереробної продукції в останні роки (рис. 2.1).

В даний час промислому переробку молокопереробної сировини на території Вінницької області здійснюють 17 підприємств. Більшість з них побудована ще в часи колишнього СРСР відповідно до принципів сформованої рівномірно орієнтованої мережі підприємств з метою раціонального використання сировини. У більшості районних центрів функціонує молокопереробне підприємство, що сприяє обмеженню максимальної відстані доставки сировини на 45-50 км. Найчастіше раціональна схема використання наявної ресурсної бази відповідає виробничим потужностям підприємств; при цьому на початок 1990 р. завантаженість підприємств молокопереробної промисловості Вінницької області була на рівні 85-90 %.

Проте різні причини макроекономічного, політичного та організаційного характеру в першій половині 90-х рр. зумовили зіткнення багатьох підприємств галузі з негативними тенденціями та привели до кризового стану. Доказом цього є те, що завантаженість виробничих потужностей молокопереробних підприємств області наприкінці 90-х років варіювала в межах 25-45%, тобто спостерігалось поширення кризових тенденцій практично на всіх підприємствах.

Аналіз динаміки такого показника як середньорічні обсяги переробки молока підприємствами Вінницької області дає змогу стверджувати про зміни статусів підприємств, що відображають дані за 2000 та 2010 рр. (рис.2.2).

Так, якщо на початку 2000 р. обсяги переробки молока найбільшого підприємства області ТОВ “Лютсдорф” перевищували аналогічний показник найменшого підприємства області ПАТ “Тростянецький молочний завод” в 3 рази, то в даний час цей показник перевищує 15 разів. Це свідчить про діаметрально протилежний характер розвитку підприємств з початку 2000 р.

В загальному можна сказати, що протягом 2000-2010 рр. приблизно 20% молокопереробних підприємств практично мінімізували свою виробничу діяльність, 30% - помітно зменшили. Поряд з цим в області 22% підприємств активізували свої виробничі потужності, а 28% – суттєво збільшили обсяги виробництва продукції. В даний час регіональний ринок молокопереробної продукції фактично знаходиться під контролем 6 підприємств: частка Бершадського, Вапнярського, Вінницького, Іллінецького (ТОВ “Лютсдорфф”), Літинського молокозаводів, Тульчинського маслосирзаводу складає 72-75%.

Доказом успішної діяльності зазначених підприємств є результати дослідження фінансового стану підприємств молокопереробної галузі області.

Одним з найважливіших показників, що відображають платоспроможність підприємства є коефіцієнт поточної ліквідності. Результати проведених розрахунків свідчать, що у 2010 р. нормативному значенню коефіцієнта (від 1 до 2) відповідали показники загальної ліквідності таких підприємств як ТОВ “Лютсдорфф”, ТОВ “Тульчинський маслосирзавод”, ПАТ “Бершадьмолоко”, ПАТ “Вінницький міський молочний завод”, ПрАТ “Літинський молочний завод”. При цьому у всіх зазначених об’єктів, за незначним виключенням, спостерігалась позитивна тенденція зростання даного показника протягом 2004-2010 рр. Зауважено, що на таких підприємствах як ПрАТ “Ямпільський маслосирзавод”, ТОВ “Чечельницький молочний завод”, ПАТ “Тростянецький молочний завод” показник нижчий 0,5. Це свідчить про неліквідність їхніх балансів, відсутність резервного запасу для компенсації збитків, які можуть мати

підприємства при розміщенні та ліквідації всіх оборотних активів; у разі погашення поточної заборгованості зазначені об'єкти не зможуть продовжувати функціонувати.

Узагальнюючим показником, який характеризує рівень використання основних фондів та показує скільки продукції виробляється на 1 грн. основних виробничих фондів, є фондovіддача. В середньому по галузі протягом 2004-2010 рр. даний показник зріс з 1,6 до 3,3 тис. грн. або на 106%. Найбільше зростання фондovіддачі спостерігалось на ПАТ “Бершадьмолоко” (з 2,9 до 5,4 тис. грн.) та ТОВ “Люстдорфф” (з 3,0 до 5,3 тис. грн.), а найменше – на ТОВ “Чечельницький молочний завод” (з 1,4 до 1,6 тис. грн.) , ПАТ „Тростянецький молочний завод” (з 1,3 до 1,4 тис. грн.). Як показують розрахунки на останніх двох підприємствах кожна тисяча гривень основних засобів приносить 1,6 та 1,4 тис. грн. чистого доходу, що свідчить про низький рівень використання основних фондів.

Впродовж 2004-2010 рр. найвищий рівень рентабельності реалізації продукції молокопереробних підприємств спостерігався у 2007 р. (9,2%), найнижчий – у 2004 р. (4,1%). Варто зауважити, що на жодному досліджуваному об'єкті не помічено стабільної тенденції зростання даного показника; на всіх підприємствах цей коефіцієнт є варіабельним.

Важливим показником, який показує частку чистого прибутку у доході підприємства, є коефіцієнт прибутковості. За результатами розрахунків встановлено, що прибутковість молокопереробних підприємств Вінницької області зросла з -1,3% у 2004 р. до 0,8% у 2010 р. Найвищий рівень прибутковості був у 2007 р. (1,1%).

Але складна фінансово-економічна ситуація, що склалась в Україні та світі спричинила зменшення доходу від реалізації та збільшення витрат багатьох підприємств, що зумовило зменшення прибутковості галузі. При цьому, починаючи з 2007 року, на підприємствах ТОВ “Люстдорфф”, ПАТ “Вінницький міський молочний завод”, ПАТ “Вапнярський молокозавод”, ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” спостерігається незначне

зростання обсягів чистого прибутку, а, відповідно, і коефіцієнтів прибутковості. Це є позитивним фактором, оскільки чистий прибуток у нинішніх умовах є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, що забезпечують його виробничий і соціальний розвиток.

Особливе місце в економічній діяльності молокопереробних підприємств Вінницької області займає зовнішньоекономічна діяльність. Основним ринком збуту української молокопереробної продукції, та Вінницької зокрема, є Російська Федерація, частка якої у вітчизняному експорті молокопереробної продукції становить понад 70%. Обсяги експортних поставок української молокопереробної продукції за період 2004-2010 рр. збільшилися у 4,3 рази [139].

Але посилення конкурентної боротьби на світових ринках, зростання вимог споживачів до якості молокопереробної продукції приводить до ускладнень щодо постачання вітчизняної молокопереробної продукції на ринки збуту країн ЄС та Росії. У зв'язку з цим необхідно активізувати внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності продукції молокопереробної промисловості, збільшувати технічну й економічну ефективність переробного сектору, адаптувати молокопереробні підприємства України до вимог законодавства ЄС з гігієни та якості.

Зовнішній ринок молокопереробної продукції формується, головним чином, залежно від попиту й пропозиції. Так, у 2010 р. молокопереробною промисловістю Вінниччини на експорт було поставлено сирів усіх видів і кисломолочного сиру 1,2 тис. т; молока та вершків незгущених без додавання цукру – 0,082 тис. т; масла вершкового й інших жирів вироблених з молока - 0,78 тис. т; молокопереробної сироватки – 0,031 тис. т; маслянки, коагульованого молока, вершків та інших ферментованих молокопродуктів – 0,022 тис. т. При цьому від реалізації молокопродуктів на експорт у 2010 р. Вінницькою областю було одержано 11,872 млн. дол. США [139].

Основне місце у структурі грошових надходжень від реалізації продукції молокопереробної промисловості на експорт належить сирам (рис. 2.3). Їхня частка у 2010 р. склала 45,4% валютних надходжень регіону від загальної кількості одержаних від продажу молокопродуктів на зовнішньому ринку. Друге місце займають молоко та вершки не згущені без додавання цукру (28,9%), третє – масло вершкове й інші жири вироблені з молока (13,7%) і четверте – маслянка та коагульоване молоко (8,8%). Інші молокопродукти становлять порівняно невелику частку в структурі валютних надходжень, отриманих від експорту молокопереробної продукції.

Щодо імпорту, то Вінницька область імпортує молокопродуктів менше, ніж реалізовує на зовнішньому ринку. У 2010 р. у регіон було імпортовано молокопереробної продукції на суму 1,8 млн. дол. США.

З цієї кількості грошових витрат на закупівлю маслянки, коагульованого молока, вершків, йогурту та інших ферментованих молокопродуктів припало 48,1%; сиру – 37,5%; молокопереробної сироватки – 6,9 %; молока та вершків не згущених без додавання цукру – 4,6%; молока й вершків згущених з додаванням цукру – 2,9% (рис.2.4). Таким чином, у 2010 р. на зовнішньому ринку молокопродуктів спостерігалось додатне сальдо, а саме: грошові надходження від експорту перевищували витрати на імпорт у 6,5 рази [139].

Дослідження розподілу витрат за економічними елементами дає змогу дослідити структуру витрат підприємств молокопереробної промисловості Вінниччини через призму двох аспектів: як частину окремих елементів у загальній сумі витрат, так і співвідношення між елементами. Говорячи про загальну структуру, у 2010 р. витрати на придбання сировини, напівфабрикатів, енергоносіїв у виробництві молокопереробної продукції становили 74,4%, амортизаційні відрахування – 2,8%, витрати на оплату праці – 11,5%, відрахування на соціальні заходи – 3,1%, інші операційні витрати – 8,2%.

Проведене групування витрат за економічними елементами дає



можливість оцінити рівень матеріаломісткості продукції, динаміку структури витрат. Таким чином, у 2010 р. рівень матеріаломісткості у виробництві молокопродуктів був вищий на 1,8%, у порівнянні з підприємствами харчової промисловості Вінницької області; рівень амортизації нижчий від аналогічного показника на 1,1 %; питома вага витрат на оплату праці вища на 0,2%; питома вага інших операційних витрат нижча, ніж аналогічний показник на 2,2% [139].

Складовою загальних витрат підприємства є оплата праці та інші витрати на утримання робочої сили. В результаті проведеного дослідження встановлено, що середньомісячні витрати в розрахунку на одного штатного працівника молокопереробної промисловості регіону зросли у 2010 р. по відношенню до 2004 р. у 3,1 рази. Крім того зросла частка витрат на пряму оплату та соціальне забезпечення. Водночас скоротилися витрати на культурно-побутове обслуговування, оплату житла працівників, премії та нерегулярні виплати, заробітну плату у натуральній формі, пільги, послуги, допомоги.

Динаміка даних щодо змін елементів структури витрат наведена у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1.*

Структура витрат на робочу силу молокопереробних підприємств Вінницької області у 2004 та 2010 рр. (на одного штатного працівника)

Витрати на робочу силу	Середньомісячні витрати, %	
	2004 рік	2010 рік
Пряма оплата	58,7	59,8
Оплата за невідпрацьований час	5,4	5,2
Премії та нерегулярні виплати	4,2	3,4
Заробітна плата у натуральній формі, пільги, послуги, допомога у натуральній формі	1,0	0,2
Оплата житла працівників	0,8	0,2
Соціальне забезпечення працівників	25,5	27,4
Витрати на професійне навчання	0,3	0,2
Витрати на культурно-побутове обслуговування	1,9	1,0
Інші витрати	2,2	2,6

Всього, грн.	653,68	1921,98
--------------	--------	---------

Джерело: склала авторка за [126; 127; 139]

Аналіз показника витрат за розмірами підприємств виявив тенденцію, яка свідчить про залежність рівня витрат від розміру підприємства, тобто чим більше підприємство, тим вищі витрати на утримання працівників. Крім того на великому підприємстві існує більше можливостей надавати працівникам додаткові бонуси, премії до прямої оплати, що відображає рис.2.5.

Зміни в ринковому середовищі спричиняють структурні трансформації у молокопереробній галузі Вінницької області. Такі зміни можна виявити засобами структурно-динамічного аналізу через розрахунок індексів структурних трансформацій на основі часових рядів основних показників діяльності підприємств молокопереробної галузі Вінницької області. Тому розрахуємо показники динаміки відносних величин структури кожного з коефіцієнтів, що відображають діяльність та стан вказаної галузі. Для аналізу ми обрали чотири показника, що є важливими для нашого дослідження: чистий дохід, чистий прибуток, фінансові витрати та кількість працюючих.

Основним показником структури є частка складової кожного з підприємств по відношенню до відповідного показника галузі Вінницької області:

$$d_i = \frac{x_i}{s} * 100, \text{ при } s = \sum_{i=1}^n x^i, \quad (2.1)$$

де  $d_i$  – частка  $i$ -го підприємства відносно загального показника галузі;

$x_i$  – абсолютне значення показника  $i$ -го підприємства;

$s$  - загальне значення показника, що є сумою відповідних показників підприємств, що формують молокопереробну галузь Вінницької області.

Трансформації структури результативних показників діяльності підприємств галузі це є фактична зміна співвідношень між частками їх складових у часі.

Структурні трансформації результатів діяльності галузі на практиці визначають через лінійний і середньоквадратичний коефіцієнти абсолютних

та відносних структурних трансформацій із постійною й змінною базами порівняння, зазначають автори [115].

Індивідуальні показники структурних трансформацій відображають абсолютну величину структурних змін у галузі за кожним з обраних показників і дають змогу зробити висновки про силу, тобто інтенсивність зміни у результатах діяльності підприємств на різних проміжках часу.

Індивідуальні показники абсолютних структурних трансформацій з постійною і з змінною базою (ланцюгові) дають змогу визначити абсолютні структурні зміни у результатах діяльності [115]:

$$\Delta d_j^i = d_j^i - d_0^i \text{ (з постійною базою)} \quad (2.2)$$

$$\Delta d_j^i = d_j^i - d_{j-1}^i, \quad \text{(ланцюгові)} \quad (2.3)$$

де  $d_j^i$  – частка показника  $i$ -го підприємства в  $j$ -му періоді;

$d_0^i$  – частка показника  $i$ -го підприємства в базовому періоді

$d_{j-1}^i$  – частка показника  $i$ -го підприємства у попередньому періоді.

Індивідуальні відносні структурні зміни розраховують за формулою [108]:

$$d_j^R = \frac{d_j^i}{d_0^i} \text{ (з постійною базою)} \quad (2.4)$$

$$d_j^R = \frac{d_j^i}{d_{j-1}^i}, \text{ (з постійною базою)} \quad (2.5)$$

де  $d_j^i$  – частка показника  $i$ -го підприємства в  $j$ -му періоді;

$d_0^i$  – частка показника  $i$ -го підприємства в базовому періоді

$d_{j-1}^i$  – частка показника  $i$ -го підприємства у попередньому періоді.

Засобами електронних таблиць ми розраховали показники (2.1) –(2.5) для чистого доходу, чистого прибутку, фінансових витрат та кількості працюючих молокопереробної галузі Вінницької області на часовому проміжку з 2002-2009 рр. (див. додаток А, табл. А.1-А.20).

Якщо розглянути загальну динаміку чистого доходу, чистого прибутку, фінансових витрат та кількості працюючих молокопереробної галузі Вінницької області, що представлені на рис. 2.6, то можна у першому

наближенні стверджувати, що позитивна динаміка чистого доходу, чистого прибутку, фінансових витрат та незначне падіння кількості працюючих характерне усім підприємствам молокопереробної галузі Вінницької області.

У той же час, розглянувши абсолютні лінійні трансформації структури чистого доходу молокопереробної галузі Вінницької області (додаток А, табл. А.5–А.6) можемо зробити висновок про те, що ПАТ “Вінницямолоко” постійно мало кумулятивний спад чистого доходу: у 2009 р. найбільший порівняно з 2002 р. і найбільший порівняно з іншими підприємствами. При цьому стійке кумулятивне зростання чистого доходу мало ТОВ “Лютсдорф”.

На фоні загальної позитивної динаміки чистого прибутку молокопереробної галузі Вінницької області такі трансформації у структурі чистого прибутку потребують детального аналізу, оскільки постає питання про те: які саме підприємства мали позитивну, а які негативну динаміку показників діяльності. Виявлено, що протягом досліджуваного періоду ПАТ “Літинський молочний завод” та ТОВ “Тулчинський маслосирзавод” мали кумулятивний спад чистого прибутку. Позитивна динаміка чистого прибутку спостерігалась на ПАТ “Бершадьмолоко” з найвищим рівнем у 2009 р. порівняно з 2002 р. (додаток А, табл. А.7–А.8).

Аналіз абсолютних лінійних трансформацій структури фінансових витрат молокопереробної галузі Вінницької області (додаток А, табл. А.9–А.10) свідчить, що стійке кумулятивне зростання фінансових витрат спостерігалось на ПАТ “Вапнярський молокозавод” з найвищим рівнем у 2009 р. порівняно з 2002 р. При цьому найбільш помітне зменшення фінансових витрат відбулось на ПАТ “Вінницямолоко” з найнижчим рівнем у 2009 р. Незважаючи на загальну негативну динаміку кількості працівників молокопереробної галузі Вінницької області, ряд підприємств мали позитивне зростання даного показника – це ПАТ “Вапнярський молокозавод”, ТОВ “Тулчинський маслосирзавод”, ТОВ “Лютсдорф”. При цьому значний кумулятивний спад кількості працівників відбувся на ПАТ

“Вінницямолоко” порівняно з іншими підприємствами (додаток А, табл. А.11–А.12). На основі обчислень представлених у табл. А.1-А.20 визначимо структурні трансформації у результатах діяльності молокопереробної галузі, за формулами [114; 115]:

1) абсолютні коефіцієнти структурних трансформацій:

$$L_Z^{AB} = \frac{\sum_{i=1}^n |\Delta d_j^i|}{n}, \quad (2.6)$$

де  $L_Z^{AB}$  – лінійний коефіцієнт абсолютних структурних трансформацій із різними базами порівняння;

$\Delta d_j^i$  – індивідуальні абсолютні структурні трансформації із різними базами порівняння;

$n$  – кількість складових.

$$\sigma_Z^{AB} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n \Delta d_j^2}{n}}, \quad (2.7)$$

де  $\sigma_Z^{AB}$  – середньоквадратичний коефіцієнт абсолютних структурних трансформацій з із різними базами порівняння;

$\Delta d_j^i$  – індивідуальні абсолютні структурні трансформації складових із різними базами порівняння;

$n$  – кількість складових структури.

2) відносні коефіцієнти структурних трансформацій:

$$L_Z^R = \frac{\sum_{j=1}^n (d_j^R - 1)}{n}, \quad (2.8)$$

де  $L_Z^R$  – лінійний коефіцієнт відносних структурних трансформацій із різними базами порівняння;

$d_j^R$  – індивідуальні відносні структурні трансформації;

$j$  – періоди;

$n$  – кількість складових.

$$\sigma_Z^R = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (d_j^R - 1)^2}{n}}, \quad (2.9)$$

де  $\sigma_Z^R$  – середньоквадратичний коефіцієнт відносних структурних трансформацій із різними базами порівняння;

$d_j^R$  – індивідуальні відносні структурні трансформації;

$j$  – періоди;

$n$  – кількість складових структури.

У табл. 2.2. відображені індекси структурних трансформацій показників діяльності молокопереробної галузі Вінницької області (за формулами (2.6-2.9)) на базі індивідуальних індексів абсолютних та відносних структурних трансформацій протягом 2002–2009 рр.

У фаховій літературі [4; 64] вказують, що якщо індекси лінійних абсолютних трансформацій з постійною і змінною базами порівняння мають значення менше 2% – то це свідчить про малі трансформації у досліджуваній структурі, якщо значення належить діапазону від 2% до 10% – суттєві структурні трансформації, і, нарешті – більше 10% – великі структурні трансформації.

Таблиця 2.2

Індекси абсолютних структурних трансформацій у показниках діяльності молокопереробної галузі Вінницької області (2002-2009 рр.)

<i>Трансформації чистого доходу</i>							
	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
Абсолютні коефіцієнти структурних трансформацій (з постійною базою)	1,42%	2,46%	3,81%	3,57%	3,51%	4,43%	5,59%
Абсолютні коефіцієнти структурних трансформацій (ланцюгові)	1,22%	1,14%	2,50%	2,51%	1,50%	1,57%	1,90%
Середньоквадратичний коефіцієнт абсолютних структурних трансформацій з постійною базою	0,01	0,03	0,05	0,05	0,05	0,06	0,07
Середньоквадратичний коефіцієнт абсолютних структурних трансформацій ланцюговий	0,01	0,03	0,05	0,05	0,05	0,06	0,08
<i>Трансформації чистого прибутку</i>							
	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
Лінійні коефіцієнти абсолютних структурних трансформацій (з постійною базою)	2,47%	6,60%	7,51%	7,75%	8,34%	8,20%	12,69%
Лінійні коефіцієнти абсолютних	2,11%	5,18%	4,21%	5,09%	4,73%	10,28%	12,03%

трансформацій (ланцюгові)							
Середньоквадратичні коефіцієнти абсолютних структурних трансформацій (з постійною базою)	0,02	0,09	0,10	0,10	0,12	0,11	0,22
Середньоквадратичні коефіцієнти абсолютних структурних трансформацій (ланцюгові)	0,02	0,10	0,10	0,10	0,12	0,10	0,22
<b><i>Трансформації фінансових витрат</i></b>							
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Лінійні коефіцієнти абсолютних структурних трансформацій (з постійною базою)	2,66%	3,94%	7,13%	6,43%	7,47%	10,03%	8,70%
Лінійні коефіцієнти абсолютних трансформацій (ланцюгові)	2,38%	1,87%	5,05%	1,85%	4,74%	2,88%	4,94%
Середньоквадратичні коефіцієнти абсолютних структурних трансформацій (з постійною базою)	0,03	0,05	0,09	0,08	0,10	0,14	0,13
Середньоквадратичні коефіцієнти абсолютних структурних трансформацій (ланцюгові)	0,03	0,05	0,09	0,08	0,10	0,12	0,08
<b><i>Трансформації у кількості працюючих</i></b>							
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Лінійні коефіцієнти абсолютних структурних трансформацій (з постійною базою)	0,65%	1,06%	2,25%	2,66%	3,52%	4,27%	4,91%
Лінійні коефіцієнти абсолютних трансформацій (ланцюгові)	0,41%	0,68%	1,91%	1,39%	1,11%	1,64%	1,11%
Середньоквадратичні коефіцієнти абсолютних структурних трансформацій (з постійною базою)	0,00	0,01	0,03	0,04	0,05	0,07	0,08
Середньоквадратичні коефіцієнти абсолютних структурних трансформацій (ланцюгові)	0,00	0,01	0,02	0,04	0,05	0,07	0,07

Джерело: розрахувала авторка за даними [139]

Аналіз індексів абсолютних структурних трансформацій у чистому доході молокопереробної галузі Вінницької області свідчить про суттєві структурні трансформації даного показника у 2009 р порівняно з 2002 р. (коефіцієнт 5,59%). Найнижчі структурні трансформації у досліджуваній структурі спостерігались у 2003 р. (коефіцієнт 1,42%).

Встановлено, що суттєві структурні трансформації чистого прибутку молокопереробної галузі Вінниччини спостерігались протягом 2003-2008 рр. При цьому найбільші структурні трансформації на рівні 12,69% відбулись у 2009 р.

Говорячи про трансформації фінансових витрат галузі слід зазначити, що вони були суттєвими протягом усього досліджуваного періоду. Найвищий рівень структурних трансформацій фінансових витрат 10,03% спостерігався у 2008 р.

Щодо трансформації у кількості працюючих, то незначні трансформації у досліджуваній структурі спостерігались протягом 2003-2004 рр. Починаючи з 2005 р. помітне зростання структурних трансформацій до 4,91%.

Таким чином, на основі проведеного аналізу результативності діяльності підприємств молокопереробної промисловості Вінницької області можна зробити висновок, що аналіз стану галузі та індексне вимірювання структурних трансформацій у ній підтверджує, що підприємства даної галузі мають змогу реалізовувати новітні технології удосконалення управлінських процесів, зокрема, коучингу.



## 2.2. Аналіз людських ресурсів підприємств молокопереробної промисловості

Будь-який управлінський процес може бути оцінений за допомогою відповідних ключових показників, що залежать від тієї мети яку ставить перед собою дослідник. Для оцінки процесу управління людськими ресурсами на підприємстві використовують, як правило, результативні показники діяльності підприємств у розрізі об'єкта управління.

Молокопереробна промисловість Вінницької області належить до галузей, де протягом тривалого періоду сформувався потужний склад якісних людських ресурсів. Але негативні тенденції в економіці України привели до скорочення кількості людських ресурсів промисловості регіону та молокопереробної галузі зокрема. В результаті аналізу складу і структури персоналу молокопереробної промисловості Вінницької області встановлено, що протягом 2004-2010 рр. середньорічна кількість найманих працівників галузі скоротилася на 533 особи, або на 9,6% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад працівників молокопереробної промисловості Вінницької області

Показники	Кількість, осіб							Відхилення 2010 від 2004 року	
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Абсолютне, осіб	Відносне, %
Середньооблікова кількість найманих працівників галузі	5523	5616	5665	5879	5478	5217	4990	-533	-9,6
Працівники основної діяльності, зокрема:	5286	5373	5414	5583	5264	5011	4787	-499	-9,4
- керівники і спеціалісти	336	349	378	395	334	307	309	-27	-8
- службовці	163	197	202	216	162	148	135	-28	-17
- робітники, з них:	4787	4827	4834	4972	4768	4556	4343	-444	-9,3
- основні робітники	3925	3990	3988	4041	4047	4012	3947	+22	+0,6
- допоміжні робітники	863	837	846	931	721	544	396	-467	-54,1
Працівники неосновної діяльності	237	243	251	296	214	206	203	-34	-14,3

Джерело: склала авторка за даними [127]

Детальний аналіз зміни середньорічної кількості найманих працівників у розрізі основних категорій персоналу за даними [127] свідчить, що персонал основної діяльності скоротився на 499 осіб (на 9,4%), а персонал неосновної діяльності – на 34 особи (на 14,3%). Найістотніші зміни відбулися щодо кількості робітників, яка зменшилась на 444 особи (на 9,3 %).

У 2010 р., порівняно з 2004 р., відбулося скорочення кількості службовців на 28 осіб (на 17%). Кількість керівників і спеціалістів також зменшилась на 27 осіб (на 8%). Виходячи з того, що для високопродуктивної праці підприємства мають бути забезпечені основними й допоміжними працівниками відповідної кваліфікації, була проведена деталізація аналізу чисельності структури персоналу.

У процесі дослідження встановлено, що удосконалення техніки, організації виробництва, особливо обслуговуючих виробництв (механізація навантажувально-розвантажувальних і транспортних робіт тощо), призвело до зміни співвідношення основних і допоміжних робітників. Порівняно з 2004 р., у 2010 р. питома вага основних робітників зросла на 0,6%, а допоміжних зменшилась на 54,1%, що можна розглядати як передумову зростання продуктивності праці та обсягів виробництва продукції.

Варто додати, що кількісна оцінка людських ресурсів недостатньо розкриває особливості використання персоналу підприємствами молокопереробної промисловості Вінниччини, оскільки відображає лише абсолютну величину та динаміку людських ресурсів під впливом різноманітних факторів. Усвідомлення вирішальної ролі людських ресурсів в економічній системі та конкурентоспроможності підприємств актуалізувало питання пов'язане з необхідністю дослідження якісного складу працівників підприємств галузі. Якісний склад людських ресурсів молокопереробної промисловості Вінниччини характеризується загальноосвітнім, професійно-кваліфікаційним рівнями, статево-віковою та внутрішньовиробничими структурами (табл. 2.4.). Періодичний аналіз професійного складу працівників має важливе значення для удосконалення виробничого процесу,

дозволяє проводити оперативні заходи, спрямовані на покращення професійно-кваліфікаційного складу працівників підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.4 можна зробити висновок, що протягом 2004-2010 рр. найбільша частка працюючих на підприємствах молокопереробної галузі мала вік від 25 до 40 років (>50 %). Такий високий відсоток працівників даної вікової групи може свідчити про відсутність тенденції “старіння” персоналу підприємств, що підтверджується помітно нижчою питомою вагою працівників віком понад 60 років (<7%). Характерним для галузі у 2010 р., порівняно з 2004 р., було збільшення на 3% працівників з трудовим стажем від 10 до 20 років, та зростання на 1% працівників з трудовим стажем від 5 до 10 років, що можна оцінити як нормальну плинність кадрів. Позитивно характеризує якість людських ресурсів молокопереробної промисловості Вінниччини те, що у 2010 р. понад 75% працівників мали середню спеціальну та вищу освіту. При цьому питома вага працівників з повною вищою освітою, порівняно з 2004 р., зросла на 11%, що свідчить про зростання освітньо-професійного рівня персоналу.

Разом з тим, питома вага працівників з середньою освітою скоротилась на 23,4%. Але неврегульованість кон'юнктури ринку праці в складних економічних умовах привела до використання на робітничих посадах працівників з вищою освітою. Тобто, на деяких підприємствах спостерігається штучне зростання якісного показника людських ресурсів при одночасному зменшенні рівня його фактичного використання. Досить часто результатом застосування подібної практики є інтенсифікація плинності кадрів.

Стосовно гендерного аспекту, то молокопереробна промисловість Вінницької області відноситься до галузей з превалюванням працівників жіночої статі: у 2010 р. частка жінок становила 58,6 %.

Якісний склад людських ресурсів молокопереробної промисловості  
Вінницької області

Показники	Роки							Відхилення 2010 від 2004 року	
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Абсолютне, осіб	Відносне, %
Розподіл працівників за віком, осіб, зокрема:									
- До 25 років,	427	443	462	498	456	418	405	-22	-5,1
<i>Відсотків</i>	7,7	7,9	8,1	8,5	8,3	8,0	8,1	+0,4	-
- 25-40 років	3003	3040	3013	3155	2836	2684	2556	-465	-15,5
<i>Відсотків</i>	54,3	54,1	53,2	53,6	51,8	51,4	51,2	-3,5	-
- 40-60 років	1741	1785	1804	1825	1792	1735	1718	-23	-1,3
<i>Відсотків</i>	31,5	31,8	31,8	31,1	32,7	33,2	34,4	+2,9	-
- Понад 60 років	352	348	386	401	394	380	311	-21	-5,9
<i>Відсотків</i>	6,5	6,2	6,9	6,8	7,2	7,4	6,2	-0,3	-
Розподіл працівників за трудовим стажем, зокрема:									
- До 3 років	546	599	603	627	612	484	426	-120	-21,9
<i>Відсотків</i>	9,8	10,6	10,6	10,6	11,1	9,3	8,5	-1,3	-
- 3-5 років	1289	1318	1329	1438	1227	1193	1149	-140	-10,8
<i>Відсотків</i>	23,3	23,5	23,4	24,4	22,3	22,8	23,0	-0,3	-
- 5-10 років	1880	1882	1891	1911	1813	1742	1743	-137	-7,3
<i>Відсотків</i>	34,0	33,5	33,3	32,5	33,1	33,4	34,9	+0,9	-
- 10-20 років	1083	1085	1099	1116	1085	1194	1115	+32	+3
<i>Відсотків</i>	19,6	19,3	19,4	19,0	19,8	22,8	22,3	+2,7	-
- Понад 20 років	725	732	743	787	741	604	557	-168	-23,1
<i>Відсотків</i>	13,3	13,1	13,3	13,5	13,7	11,7	11,3	-2	-
Розподіл працівників за рівнем освіти, осіб, зокрема									
- Середня	1623	1667	1684	1713	1554	1381	1243	-380	-23,4
<i>Відсотків</i>	29,3	29,7	29,4	28,8	28,3	26,4	24,9	-4,4	-
- Середня спеціальна	3421	3456	3472	3648	3403	3307	3216	-205	-6
<i>Відсотків</i>	61,9	61,4	61,6	62,1	62,2	63,4	64,4	+2,5	-
- Вища	479	493	509	518	521	529	531	+52	+11
<i>Відсотків</i>	8,8	8,9	9,0	9,1	9,5	10,2	10,7	+1,9	-
Розподіл працівників за статтю, осіб, зокрема									
- Жінки	3091	3110	3152	3190	3075	3003	2927	-164	-5,3
<i>Відсотків</i>	55,9	55,3	55,6	54,2	56,1	57,5	58,6	+2,9	-
- Чоловіки	2432	2506	2513	2689	2403	2214	2063	-369	-15,2
<i>Відсотків</i>	44,1	44,7	44,4	45,8	43,9	42,5	41,4	-2,7	-

Джерело: складала авторка за даними [127]

Передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу персоналу. Зміна в складі працюючих за віком, стажем роботи та освітою відбувається внаслідок руху робочої сили. Основні показники руху працівників молокопереробної промисловості регіону наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники руху працівників молокопереробної промисловості  
Вінницької області

Показники	Роки							Відхилення 2010 року від 2004 року	
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Абсолютне, осіб	Відносне, %
Прийнято працівників, осіб	215	264	309	126	98	82	80	-135	-63,2
Вибуло працівників, зокрема:	102	113	137	359	231	193	201	+99	+97
-через прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, за власним бажанням;	49	64	79	92	87	65	62	+20	+47,6
-з причин скорочення штатів;	42	28	25	222	108	99	120	+71	+144
-з інших поважних причин	11	21	33	45	36	29	19	+8	+72
Коефіцієнт обороту з прийому	0,04	0,05	0,06	0,02	0,02	0,01	0,02	-0,02	-50
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,02	0,02	0,03	0,06	0,04	0,03	0,04	+0,02	+100
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	+0,01	+100
Коефіцієнт постійності кадрів	0,979	0,982	0,977	0,941	0,959	0,964	0,960	-0,19	-2

Джерело: склала авторка за даними [127]

Аналіз руху людських ресурсів молокопереробних підприємств Вінницької області за даними [127] виявив, що у 2010 р. було зараховано на роботу на 135 осіб менше, а вибуло – на 99 осіб більше, ніж у 2004 р. Отже, коефіцієнт обороту з прийому у 2010 р. зменшився на 0,02, а коефіцієнт обороту зі звільнення зріс на 0,02 порівняно з 2004 р. Звільнення випереджає залучення нових працівників у 2 рази: 4% працівників звільняються і лише 2% залучаються до роботи. При цьому коефіцієнт плинності кадрів у 2010 р. також збільшився у 2 рази, а коефіцієнт постійності кадрів зменшився на 2 %.

Основною підставою для звільнення у 2004 р. було власне бажання, різні поважні причини, що наводили працівники, та порушення трудової дисципліни (58,8 % звільнених). У 2010 р. переважало скорочення штатів (59% звільнених), що відображає тенденцію покращення умов праці та трудової дисципліни, але також свідчить про складний фінансово-економічний стан підприємств. Крім того, зростання коефіцієнту плинності кадрів може також негативно вплинути на ефективність діяльності підприємств галузі.

Умовою виконання виробничої програми, раціонального використання людських ресурсів є економне й ефективне використання робочого часу. Повноту використання людських ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним робітником за період часу, що аналізується, а також за ступенем використання фонду робочого часу. Результати використання фонду робочого часу підприємствами молокопереробної промисловості Вінниччини з метою виявлення втрат і причин, які їх зумовили, наведені в таблиці 2.6.

Аналіз фонду робочого часу показав, що у 2010 р. відбулося зменшення реального фонду робочого часу на 347478 людино-годин або на 4% від рівня 2004 року. Таке зменшення, порівняно з 2004 р., зумовлене зростанням втрат робочого часу на 95378 людино-годин, або на 12,6%. При цьому спостерігається зменшення неявок з поважних причин на 19637 людино-годин, або на 6,6 %. Аналіз узагальнених показників використання робочого часу на підприємствах молокопереробної промисловості регіону свідчить, що середня тривалість робочого дня, протягом періоду, що аналізується, зросла на 0,12 год. або на 1,5%. Вказана зміна зумовлена випередженням темпів зростання середньої кількості відпрацьованих одним працівником годин над темпами зростання відпрацьованих одним працівником днів. Так, порівняно з 2004 р. час, відпрацьований одним працівником у середньому за рік, зріс на 126,7 год., або на 7,9%. Водночас середня тривалість робочого періоду збільшилась на 12,8 дні або на 6,5 %.

Динаміка і структура фонду робочого часу молокопереробних підприємств  
Вінницької області

Показники	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Відхилення 2008 року від 2002 року	
								Абсолютне, людино-годин	Відносне, %
Номінальний фонд робочого часу, тис. людино-годин	9811,87	10981,2	11437,4	12883,0	10774,8	9984,2	9674,1	-137,77	-1,4
Неявки з поважних причин, зокрема, тис. людино-годин:	295,1	278,1	268,1	256,9	241,4	230,1	275,5	-19,6	-6,6
-Чергові відпустки	221,4	236,7	211,3	223,8	209,6	195,7	227,3	+5,9	+2,7
-Тимчасова непрацездатність	67,75	36,39	51,54	37,93	27,20	29,87	43,37	-24,38	-36
-Неявки, передбачені законодавством	3,414	3,197	3,075	3,056	2,815	2,914	3,038	-0,376	-11
-Навчальні відпустки	2,470	1,803	2,118	2,154	1,706	1,602	1,617	-0,853	-34,5
Втрати робочого часу, зокрема, людино-годин:	753,47	826,91	964,52	963,21	1029,71	784,25	848,85	+95,38	+12,6
-Простої	24,329	28,757	29,804	30,117	56,817	62,735	86,129	+61,800	+151
-Прогули	0,602	0,811	0,903	0,943	1,242	1,218	1,006	+0,404	+67
-Неявки дозволу адміністрації	728,54	797,34	935,82	932,15	971,65	720,29	761,71	+33,17	+1,1
Реальний фонд робочого часу, тис. людино-годин	8763,3	9876,1	10204,8	11662,8	9503,7	8969,8	8549,7	-213,6	-2,4
Відпрацьовано всіма працівниками, людино-днів	1112,1	1234,5	1275,6	1457,8	1187,9	1121,2	1068,7	-43,4	-4
Відпрацьовано всіма працівниками, тис. людино-годин	8763,3	9777,2	10204,8	11662,8	9503,7	8969,8	8549,7	-213,6	-2,4
Середня тривалість робочого дня, годин	7,88	7,92	7,98	7,89	8,0	8,0	8,0	+0,12	+1,5
Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік	201,4	219,8	225,1	247,9	216,8	214,9	214,2	+12,8	+6,5
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником за рік	1586,6	1758,5	1801	1983,8	1734,8	1719,3	1713,3	+126,7	+7,9

Джерело: складала авторка за даними [127]

Ефективність використання людських ресурсів підприємства, результат процесу виробництва відображаються у показниках продуктивності праці (табл. 2.7) без урахування рівня інфляції.

Таблиця 2.7

Динаміка показників продуктивності праці молокопереробної промисловості Вінницької області

Показники	Роки							Відхилення 2010 року від 2004 р.	
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Абсолютне	Відносне, %
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	231976	459567	656745	927339	860 840	1282073	1505526	+1273550	+549
Середньооблікова кількість працівників основної діяльності, осіб	5124	5393	5474	5612	5230	5011	4787	-337	-6,5
Середньооблікова кількість робітників, осіб	4537	4670	4775	4993	4815	4416	4202	-335	-7,4
Загальна кількість днів, відпрацьованих робітниками, тис. людиноднів	954,584	1049,81	1111,14	1248,74	1066,52	969,753	905,110	-49,474	-5,2
Загальна кількість годин, відпрацьованих робітниками, тис. людиногодин	7522,12	8304,04	8778,02	9989,99	8532,18	7680,44	7240,88	-281,24	-3,7
Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік (р.4: р.3)	210,4	224,8	232,7	250,1	221,5	219,6	215,4	+5	+2,4
Середня тривалість робочого дня, годин (р.5:р.4)	7,88	7,91	7,9	8,0	8,0	7,92	8,0	+0,12	+1,5
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника, грн. (р.1: р.2)	45272	85215	119975	165242	164596	255851	314503	+269231	+595
Середньорічний виробіток продукції на одного робітника, грн.(р.1:р.3)	51129	98408	137 538	185727	178782	290324	358288	+307159	+601
Середньоденний виробіток продукції одним робітником, грн.(р.1:р.4)	243	437,8	591	742,6	807,1	1322	1663,4	+1420,4	+584,5
Середньогодинний виробіток продукції одним робітником, грн.. (р.1:р.5)	30,8	55,3	74,8	92,8	100,8	166,9	207,9	+177,1	+575

Джерело: склала авторка за даними [127]

Аналіз продуктивності праці на молокопереробних підприємствах Вінницької області свідчить про зростання даного показника протягом 2004-2010 рр.: середньорічний виробіток одного працівника збільшився на 269 231 грн., або на 595%, порівняно з 2004 р. Найбільший приріст спостерігається для середньорічного виробітку одного робітника – на



307 159 грн., або на 601%, від рівня 2004 р. При цьому найнижчими темпами зростав середньогодинний виробіток: за аналізований період він зріс на 179,6 грн., або на 575 %.

Основним узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції одним працюючим ( $PB_n$ ). Величина його залежить від виробітку робітників ( $B_p$ ), їх питомої ваги в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу ( $ПВ_p$ ) (фактори першого рівня підпорядкування); кількості відпрацьованих днів ( $Д_p^p$ ), тривалості робочого дня ( $T$ ), середньогодинного виробітку робітника ( $ГВ_p$ ) (фактори другого рівня підпорядкування). Таким чином, середньорічний виробіток одного працівника дорівнює [64, с. 112]:

$$PB_n = ПВ_p * B_p = ПВ_p * Д_p^p * T_c * ГВ_p \quad (2.10)$$

Враховуючи, що це детермінована мультиплікативна модель, розрахунок впливу факторів на зміну рівня середньорічного виробітку працюючих проведемо способом ланцюгових підстановок. Для цього розрахуємо ряд умовних величин при зміні відповідних факторів (табл.2.8):

Таблиця 2.8

#### Факторний аналіз середньорічного виробітку працівників

Підстанов ка	Взаємопов'язані фактори				Результативни й показник ( $PB_n$ ), тис. грн.	Кількісний вплив фактора ( $\Delta PB_n$ ), тис. грн.	Назва фактора
	$ПВ_p$	$Д_p^p$	$T_c$	$ГВ_p$			
Нульова	$ПВ_p=0,885$	$Д_p^p=210,4$	$T_c=7,88$	$ГВ_p=30,8$	$PB_n=45\ 272$	-	-
Перша	$ПВ_p=0,878$	$Д_p^p=210,4$	$T_c=7,88$	$ГВ_p=30,8$	$PB_n=44\ 835$	$\Delta PB_n=-437$	Частка робітників у загальній чисельності працівників
Друга	$ПВ_p=0,878$	$Д_p^p=215,4$	$T_c=7,88$	$ГВ_p=30,8$	$PB_n=45\ 901$	$\Delta PB_n=1066$	Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік
Третя	$ПВ_p=0,878$	$Д_p^p=215,4$	$T_c=8$	$ГВ_p=30,8$	$PB_n=46\ 599$	$\Delta PB_n=699$	Середня тривалість робочого дня
Четверта	$ПВ_p=0,878$	$Д_p^p=215,4$	$T_c=8$	$ГВ_p=207,9$	$PB_n=314\ 503$	$\Delta PB_n=267\ 904$	Середньогодинний виробіток продукції одним робітником
Разом						269 231	Загальна зміна середньорічного виробітку працівників

Джерело: розрахувала авторка за даними [127]

За проведеними розрахунками можна зробити висновок, що середньорічний виробіток продукції одним працівником у 2010 р. зріс на 269 231 тис грн. порівняно з 2004 р. Середня кількість днів відпрацьованих за рік одним робітником зросла порівняно з 2004 р. на 5 днів, або на 2,4%, що зумовило збільшення обсягу середньорічного виробітку працівників на 1066 тис. грн. Незначне зростання середньої тривалості робочого дня (на 0,12 год., або на 1,5%) сприяло зростанню вартості середньорічного виробітку працівників на 699 тис. грн. Збільшення середньогодинного виробітку продукції одним робітником також позитивно вплинуло на середньорічний виробіток працівників – спричинило збільшення його вартості на 267 904 тис. грн. Водночас зменшення частки робітників у загальній чисельності працівників призвело до зменшення середньорічного виробітку працівників на 437 тис. грн. Розглядаючи зростання середньорічного виробітку працівників галузі в розрізі підприємств встановлено, що на всіх об'єктах відбулось зростання продуктивності праці (рис. 2.7).

З рис. 2.10 видно, що найбільший приріст продуктивності праці – на 479,6 тис. грн., або на 1241,2 %, від рівня 2004 р. – спостерігається на ТОВ “Люстдорфф”. Лідерами у цьому напрямку є також ПАТ “Вінницький міський молочний завод” зі зростанням продуктивності праці на 398,7 тис. грн., або на 1070% та ПАТ “Бершадьмолоко”, продуктивність праці якого збільшилась на 405,9 тис. грн., або на 1062%. Досить високі показники зростання продуктивності праці є доказом того, що на зазначених об'єктах постійно удосконалюється наявна техніка, модернізуються технології та організація виробництва, впроваджуються нові стандарти якості. Крім того, з'ясовано, що на даних підприємствах зусилля керівництва спрямовані на удосконалення організації праці та системи заробітної плати, підвищення кваліфікації та культурно-технічного рівня працівників, корпоративної культури та особистої відповідальності всіх працюючих. Разом з цим, варто зауважити, що нераціональне розміщення виробничих сил, відсутність новітньої техніки, небажання керівництва застосовувати

передові форми підготовки та використання персоналу на таких підприємствах як ПАТ “Тростянецький молочний завод”, ТОВ “Чечельницький молочний завод”, ПрАТ “Ямпільський маслосирзавод” негативно вплинуло на темпи підвищення продуктивності праці. Як свідчать результати розрахунків, середньорічний виробіток працівників зазначених об’єктів у 2010 р. зріс в середньому у 3 рази, порівняно з 2004 р.

Аналіз якості управління людськими ресурсами, зростання продуктивності праці, необхідно розглядати у взаємозв’язку з оплатою праці. Зі зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови підвищення її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Тільки за такої умови створюються реальні можливості для нарощування темпів виробництва. Результати аналізу зміни фонду оплати праці підприємств молокопереробної промисловості Вінниччини за 2004-2010 рр. наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

## Динаміка оплати праці працівників молокопереробних підприємств регіону

Показники	Роки							Відхилення 2010 від 2004 року	
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Абсолютне	Відносне, %
Фонд оплати праці, тис. грн., зокрема:	21 268,2	23 719,6	30 306	39 144	45 670	61 573,2	87 115	+ 65 844,8	+ 309,6
- фонд основної заробітної плати	17 865,3	19 203,7	24 648,1	31 975,9	37 812,6	51 721,4	72 305	+ 54 439,7	+ 304,7
- фонд додаткової заробітної плати	2764,9	3710,3	4 404,2	5383,8	5942,3	7495,5	11 324,9	+ 8560	+ 309,6
інші заохочувальні й компенсаційні виплати	638,04	805,6	1253,7	1784,3	1915,1	2356,3	3484,6	+ 2846,5	+446,1
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	5 523	5616	5665	5879	5478	5217	4 990	- 533	- 9,6
Загальна кількість годин, відпрацьованих всіма працівниками, людино-годин	8763,3	9876,1	10204,8	11662,8	9503,7	8969,8	8549,7	-213,6	-2,4
Середньорічна оплата праці одного працівника, грн.	3851,2	4223,5	5349,6	6658,2	8336,9	11802,4	17457,91	+13 606,7	+353,3
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	320,93	351,9	445,8	554,8	694,7	983,5	1454,8	+ 1 133,89	+353,3

Джерело: склала авторка за даними [127; 139]

За даними [121; 133] можна зробити висновок, що у 2010 р. фонд оплати праці збільшився на 65 844,8 тис. грн., або на 309,6%, порівняно з 2002 р. Це відбулося передусім за рахунок фонду основної заробітної плати, який зріс на 55 439,7 тис. грн., або на 304,7%. Водночас темпи приросту інших складових фонду оплати праці були вищими: додаткової заробітної плати – 309,6 %, інших заохочувальних і компенсаційних виплат – 446,1 % від рівня 2002 року. Така тенденція свідчить про зростання надбавок, доплат до тарифних ставок, а також винагород і премій робітникам, не передбачених чинним законодавством.

У процесі аналізу авторка визначила співвідношення темпів зміни рівня оплати та продуктивності праці. Як було зазначено, з метою розширеного відтворення, отримання встановленого рівня прибутку та рентабельності, необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання оплати. Для оцінки відповідності між темпами зростання середньої заробітної плати та продуктивністю праці автором розраховано коефіцієнт випередження ( $K_e$ ), що є співвідношенням індексів продуктивності праці ( $I_{np}$ ) та середньої заробітної плати одного працівника ( $I_{zn}$ ) [64, с. 121]:

$$K_e = \frac{I_{np}}{I_{zn}} \quad (2.11)$$

Результати оцінки ефективності використання коштів на оплату праці молокопереробними підприємствами Вінниччини наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Співвідношення продуктивності праці та середньорічної оплати праці молокопереробних підприємств Вінниччини (без поправки на інфляцію)

Назва підприємства	Продуктивність праці, тис.грн.								Темп зростання, % , 2010 до 2004 р.	Середньорічна оплата праці одного працівника основної діяльності, грн..						Темп зростання, % , 2010 до 2004 р.	Коефіцієнт випередження
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2004		2005	2006	2007	2008	2009	2010		
ТОВ „Люстдорфф”	42,9	66,8	136,3	175,5	231,1	346,6	532,5	1241,2	4523,2	4827	7813,5	8587,2	11567	17016	27192	601,2	2,06
ТОВ „Гульчинський маслосирзавод”	44,3	110,5	162,4	262,4	175,5	293,7	300,6	678,5	3880,8	3679	3796,9	5751,5	7524,4	9909,3	15321,6	394,8	1,71
ПАТ „Бершадьмолоко”	42,2	94,5	146,2	188,3	214,8	446,1	448,1	1061,8	4064,4	4336	6596,4	7369,6	9929,7	18456,1	26784	658,9	1,61
ПАТ „Вінницький міський молочний завод”	41,1	103,7	155,2	242,5	242,6	455,3	439,8	1070	4649	4807	7768,2	9230	10572,6	14529,6	17796	382,8	2,79
ПрАТ „Літинський молочний завод”	40,7	92,4	145,2	171,7	150,2	200,6	187,6	460,9	3774,1	4636	4935,3	7474,8	9210,7	11868,2	15744	417,2	1,10
ПАТ „Вапнярський	43,4	115,8	103,5	118,8	84,6	126,1	204,2	470,5	3567	4254	3813,4	5326,7	6872,5	9106,8	16728	468,9	1,003

молокозавод”																		
ТОВ „Жмеринський маслосирзавод”	41,2	104,9	112,1	118,9	129,2	313,6	344,4	835,9	3630,4	3808	4825	6914,1	10649	12081,6	15056,2	414,7	2,01	
ТОВ „Теплицький молокозавод”	44,8	84,8	126,4	230,5	234,6	267,5	273,3	610	3451,2	3707	5102,3	6233,2	7787,3	10482,4	11983	347,2	1,75	
ПАТ „Вінницямолоко”	36,1	57,1	74,5	96,1	124,5	166,5	269,1	745,4	3718,3	4093	4608,5	6062,4	7090,4	10397,8	20532,3	552,2	1,34	
ПрАТ „Шаргородський маслосирзавод”	54,6	91,2	132,5	114,4	88,9	115	126,4	231,5	3668,4	4994	6497,1	6075,2	5561,4	6309,6	10772	293,6		
ТОВ „Могилів-Подільський молокозавод”	46,2	97,1	132,7	166,1	137,4	316,9	317,8	687,8	3736	4258	5302,8	7947,6	9461,9	17095,2	24674,4	660,4	1,04	
ТОВ „Погребисьенський маслосирзавод”	45,1	70,1	106,3	138,9	224,1	214	237,2	525,9	3439,3	3834	5117	5912,4	7634,4	11853,6	13515,6	392,9	1,33	
ПАТ „Немирівський маслосирзавод”	41,6	51,4	53,6	65,2	83,1	135,8	215,2	517,3	3911,4	4284	4999	6818,5	6213,6	10407,6	13348	341,2	1,51	
ПАТ „Гайсинський маслосирзавод”	42,6	57,6	85,7	95,4	90,7	91,5	158,5	372	3858,2	3923	5204,2	6286,6	7460,4	10516,8	13428,2	348,1	1,06	
ПрАТ „Ямпільський маслосирзавод”	40,3	55,2	52,3	55,1	71,6	83,1	158,3	392,8	3713,1	4503	4908,7	6950,4	7375,2	11955,6	12222	329,2	1,19	
ТОВ „Чечельницький молочний завод”	41,2	46,8	47,2	63,9	106,5	117,7	134,8	327,2	3450,3	3261	3784,5	5587,2	6166,8	8954,4	10575,6	306,5	1,07	
ПАТ „Гростянецький молочний завод”	40,1	51,9	77	130,9	118,5	103,7	82,9	206,7	3376	3210	4166,1	5130,2	6512,5	9190,4	10890,3	322,6	0,64	
В середньому по галузі	45,2	79,5	108,7	135,5	177,5	263,2	314,5	615,6	3851	4142	5249	6685	9093	13772,4	17457,9	425,4	1,4	

Джерело: складала авторка за даними [127; 139]

Аналіз співвідношення між темпами зростання продуктивності праці (615,6 %) і середньорічної оплати одного працівника галузі (425,4 %) за період, що досліджується свідчить, що зростання середньорічного виробітку випереджає зростання оплати праці (коефіцієнт випередження дорівнює 1,4). Це дає змогу зробити висновок про наявність таких процесів як економія фонду оплати праці та інтенсифікація використання людських ресурсів галузі.

Людські ресурси в динамічних умовах конкурентної боротьби повинні бути високоосвіченими, володіти стратегічним мисленням й ерудицією, а навчання та підвищення кваліфікації персоналу мають бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток працівників. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість підприємств у високорозвинених країнах виділяють для цієї цілі більше 10% фонду заробітної плати. Але аналіз діючої практики з розвитку персоналу на молокопереробних підприємствах Вінниччини доводить недооцінку ними значення інвестування у своїх працівників як передумову високоякісної та конкурентоспроможної робочої сили. Доказом цього є виділення на процес навчання та розвитку працівників менше 2% фонду заробітної плати та

невелика частка працівників, які опанували нові професії та підвищили кваліфікацію (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розвиток людських ресурсів за місцем і формами навчання у молочній промисловості Вінницької області

Рік	Навчено новим професіям		З них (у % до облікової кількості працівників, які пройшли навчання)		Підвищено кваліфікацію		З них (у % до облікової кількості працівників, які пройшли навчання)	
	Осіб	Частка від облікової кількості штатних працівників, %	За місцем навчання		Осіб	Частка від облікової кількості штатних працівників, %	За місцем навчання	
			На виробництві	У навчальних закладах			На виробництві	У навчальних закладах
2004	176	3,2	96,3	3,7	486	8,8	92,4	7,6
2005	196	3,5	95,7	4,3	539	9,6	91,3	8,7
2006	243	4,3	94,6	5,4	590	10,4	90,6	9,4
2007	264	4,5	93,4	6,6	652	11,1	90,1	9,9
2008	230	4,2	94,8	5,2	581	10,6	93,5	6,5
2009	203	3,9	95,2	4,8	537	10,3	92,8	7,2
2010	149	2,9	94,7	5,3	434	7,9	93,4	6,4
Відхилення 2010 від 2004 року								
Абсолютне	-27	-0,3	-1,6	+1,6	-52	-0,9	+1	-0,8
Відносне, %	-15,3	-	-	-	-10,6	-	-	-

Джерело: складала авторка за даними [127]

Аналіз досліджуваних підприємств свідчить про зменшення обсягів підготовки персоналу, при цьому на 1,6% зросла частка осіб, які здобули нові вміння та знання в навчальних закладах. Дані про підвищення кваліфікації персоналу також відображають зменшення чисельності працівників, які пройшли перепідготовку у 2010 р. у порівнянні з 2004 р. на 52 особи, або на 10,6%. Щодо періодичності підвищення кваліфікації персоналу, то прослідковується негативна тенденція її зростання (рис.2.8).

Слід відзначити, що протягом 2004-2010 років показник періодичності підвищення кваліфікації зменшився на таких підприємствах як ПАТ “Вінницький міський молочний завод” (на 4,5 року), ТОВ “Люстдорфф” (на 4,9 року), ТОВ “Тульчинський маслосирзавод” (6,2 року), ПрАТ “Літинський молочний завод” (3,7 року), ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” (3,9 року). З огляду на те, що інвестиційний період у такої форми вкладень у людину, як освіта, може сягати 12-20 років [79, с. 56] (у середньому 16 років),

показник періодичності підвищення персоналу на деяких молокопереробних підприємствах регіону значно перевищує інвестиційний період: ПАТ “Тростянецький молочний завод” у 2,6 рази, ТОВ “Чечельницький молочний завод” у 2,1 рази, ПрАТ “Ямпільський маслосирзавод” у 1,5 рази, ПАТ “Гайсинський маслосирзавод” у 1,3 рази.

Отже, проведений аналіз стану та використання людських ресурсів підприємств молокопереробної промисловості Вінницької області дозволяє зробити висновок, що абсолютна величина і рівень використання людських ресурсів знаходяться в безпосередній залежності від кількості підприємств молокопереробної промисловості та завантаженості їх виробничих потужностей; спостерігається тенденція зменшення чисельності зайнятих штатних працівників галузі при одночасному зростанні продуктивності праці та обсягів виробництва; помітні позитивні зміни професійно-кваліфікаційної структури людських ресурсів – зростання кількості працівників з вищою освітою.

Поряд з тим виявлена низка проблем, що стосуються підготовки та навчання персоналу, обмеженості фінансових ресурсів для розвитку працівників, відсутності сприятливих умов для ефективного використання нагромадженого професійно-кваліфікаційного потенціалу людських ресурсів підприємств. З метою усунення зазначених недоліків та підвищення рівня використання людських ресурсів галузі необхідно застосовувати нові соціально-економічні форми підготовки та управління персоналом, які сприяють удосконаленню системи професійно-кваліфікаційної підготовки працівників відповідно до вимог науково-технічного прогресу, розширюють адаптаційні можливості робочої сили до мінливих умов зовнішнього середовища, підвищують конкурентоспроможність працівників.

Як вже було зазначено, якісні людські ресурси сприяють скороченню витрат підприємства та, відповідно, зростанню доходів підприємства. Для виявлення взаємозалежності складових основних витрат підприємств на людські ресурси та оцінки їх впливу на доходи підприємств, збутові та

матеріальні витрати протягом 2004-2010 рр. ми розрахували коефіцієнти парної кореляції за допомогою пакету статистичного аналізу SPSS 6. (табл. 2.12) за даними 17-ти підприємств.

Таблиця 2.12

Коефіцієнти кореляції між основними складовими загальних витрат та результативних показників діяльності 17-ти підприємств молокопереробної промисловості Вінницької області протягом 2004-2010 рр.

	Доход	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Прибуток
Доход	1	0,79	-0,45	0,76	<b>0,93</b>	<b>0,89</b>	0,47
Адміністративні витрати		1	-0,13	<b>0,97</b>	0,80	0,81	0,23
Витрати на збут			1	-0,09	-0,65	-0,66	<b>-0,98</b>
Матеріальні витрати				1	0,78	0,78	0,22
Витрати на оплату праці					1	<b>0,99</b>	0,71
Відрахування на соціальні заходи						1	0,72
Прибуток							1

жирним шрифтом виділено значимі кореляції на рівні  $p < 0,05$

Джерело: склала авторка

Таким чином, можна бачити, що на доходи підприємств досліджуваної галузі найбільший вплив мають витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. Між адміністративними витратами та матеріальними витратами існує значимий кореляційний зв'язок. Зростання витрат на збут, у свою чергу, зменшує прибуток. До того ж, витрати на оплату праці тісно пов'язані з витратами на соціальні заходи.

Ми провели кореляційно-регресійний аналіз залежностей витрат на людські ресурси та основних показників діяльності підприємств молокопереробної промисловості Вінницької області за даними кожного з підприємств протягом 2004-2010 рр. (додаток Б). Аналіз показує, що,



зокрема, доход ПАТ “Вінницямолоко” значимо залежить від витрат на оплату праці та витрат на соціальні заходи (табл. Б.1, додаток Б). При цьому прибуток/збиток цього підприємства протягом досліджуваного періоду критично залежав від матеріальних витрат та витрат на оплату праці. Характер залежності доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) від витрат на оплату праці ПАТ “Вінницямолоко” та витрат на соціальні заходи представлено на рис. Б.1–Б.4 у додатку Б.

Інша ситуація протягом досліджуваного періоду спостерігалася на ПАТ “Вапнярський молокозавод”, зокрема, значимі зв'язки існують між доходом (виручка від реалізації продукції) та витратами на оплату праці, витратами на соціальні заходи та адміністративними витратами (табл. Б.2, додаток Б). Примітно те, що лінійного кореляційного зв'язку між вказаними вище складовими витрат на людські ресурси і прибутком/збитком на цьому підприємстві нема (рис. Б.5–Б.6, додаток Б).

Діаметрально протилежну ситуацію помічено на ПАТ “Вінницький міський молочний завод”, оскільки сильний кореляційний зв'язок спостерігався між прибутком/збитком даного підприємства і матеріальними затратами. Як і на більшості молокопереробних підприємств регіону, доход (виручка) від реалізації продукції ПАТ “Вінницький міський молочний завод” критично залежав від витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи (табл. Б.3, рис. Б.7–Б.9, додаток Б).

Доход (виручка) від реалізації продукції ПАТ “Літинський молочний завод” найбільшою мірою залежить від матеріальних затрат, хоча великий вплив на нього здійснюють витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи. Від'ємний кореляційний зв'язок простежується між доходом та адміністративними витратами і витратами на збут. Встановлено, що протягом досліджуваного періоду лінійний кореляційний зв'язок між прибутком/збитком та складовими витрат на людські ресурси даного підприємства не спостерігався (табл.Б.4, рис. Б.10–Б.12, додаток Б).

Аналогічна ситуація щодо відсутності лінійної кореляційної залежності між прибутком/збитком та складовими витрат на людські ресурси склалась на ТОВ “Тульчинський маслосирзавод”. При цьому встановлено, що доход (виручка) від реалізацій продукції (робіт, послуг) підприємства найбільшою мірою залежав від матеріальних витрат, хоча значний вплив на нього здійснювали відрахування на соціальні заходи. Від’ємний кореляційний зв’язок спостерігався між доходом та адміністративними витратами (табл.Б.5, рис. Б.13–Б.14, додаток Б).

Доход від реалізації продукції ПрАТ “Шаргородський маслозавод” протягом досліджуваного періоду найбільше залежав від матеріальних затрат. При цьому прибуток/збиток даного підприємства перебував у тісному кореляційному зв’язку з адміністративними витратами. Від’ємна кореляція спостерігалась між прибутком і витратами на оплату праці та відрахуваннями на соціальні заходи (табл. Б.6, рис. Б.15–Б.18, додаток Б).

Схожа ситуація стосовно великої залежності доходу (виручки) від реалізації продукції тільки від матеріальних затрат спостерігалась на ПрАТ “Ямпільський маслосирзавод”. Прибуток/збиток даного підприємства мав від’ємний кореляційний зв’язок з витратами на оплату праці та відрахуваннями на соціальні заходи (табл. Б.7, рис. Б.19–Б.21, додаток Б).

Провівши кореляційно-регресійний аналіз залежностей витрат на людські ресурси та основних показників діяльності ПАТ “Бершадьмолоко” можна стверджувати, що доход даного підприємства значно залежав від матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи. Від’ємна кореляція спостерігалась між доходом і витратами на збут та адміністративними витратами. При цьому помічено відсутність лінійного кореляційного зв’язку між вказаними вище складовими витрат на людські ресурси та прибутком підприємства (табл. Б.8, рис. Б.22–Б.24, додаток Б).

Аналізуючи кореляційну залежність між показниками діяльності і витратами на людські ресурси ТОВ “Люстдорф” можна стверджувати, що значимі зв’язки спостерігались між доходом даного підприємства та

відрахуваннями на соціальні заходи, витратами на оплату праці, матеріальними затратами. Від’ємний кореляційний зв’язок був між доходом і витратами на збут та адміністративних витратами. Як у попередньому випадку, лінійний кореляційний зв’язок між витратами на людські ресурси та прибутком не спостерігався (табл. Б.8, рис. Б.25–Б.28, додаток Б).

Доход (виручка) від реалізації продукції ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” значною мірою залежав від витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, матеріальних затрат а також розміру прибутку/збитку підприємства. Від’ємна кореляція спостерігалась між доходом і витратами на збут та адміністративними витратами. Прибуток/збиток підприємства протягом досліджуваного періоду перебував у тісному кореляційному зв’язку з відрахуваннями на соціальні заходи, витратами на оплату праці. Від’ємний кореляційний зв’язок був у прибутку/збитку та витратами на збут і адміністративними витратами (табл.Б.10, рис. Б.29-Б.32, додаток Б).

Оскільки на практиці, як правило, якість управління людськими ресурсами оцінюють за показниками, що відображають результативність праці працівників і їх внесок в агреговані показники діяльності підприємства, було досліджено зв’язки між обсягами реалізації продукції на одного працівника (ОРП), рівнями підвищення кваліфікації працівників (ПКП) та оновлення основних засобів (ООЗ) на 17-ти підприємствах молокопереробної промисловості Вінницької області у 2010 р.(табл. 2.13).

Обчислимо описові статистичні показники для показників таблиці 2.13 за допомогою програмного пакета SPSS (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Описові статистики даних

Показники	Середнє	Варіація (Var)	Стандартн <sup>e</sup> відхилення (SD).	Коефіцієнт асиметрії Skewness	Стандартн а похибка асиметрії (SE - Skewness)	Екцес (Kurtosis)	Стандартн а похибка екцесу (SE - Kurtosis)
ОРП	9,6	6,04211	2,458069	0,445096	0,512103	-1,19605	0,992384

<i>ООЗ</i>	6,19	3,75884	1,938773	0,188101	0,512103	-1,33143	0,992384
<i>ПКП</i>	22,3	46,43158	6,814072	0,327801	0,512103	-0,53653	0,992384

Джерело: розрахувала авторка

Порівнюючи значення середніх значень *ОРП*, *ООЗ*, *ПКП*, їх варіації та стандартних відхилень можемо зробити висновок про те, що обрані змінні мають досить високий рівень варіації, але в допустимих межах. Значення коефіцієнтів асиметрії, ексцесу не перевищують відповідних стандартних похибок.

Це вказує на відсутність значимого скосу і гостро (плоско-) вершинності фактичного розподілу підприємств за значеннями кожної ознаки у порівнянні з нормальним розподілом (гістограми розподілів представлено на рис. 2. 9).

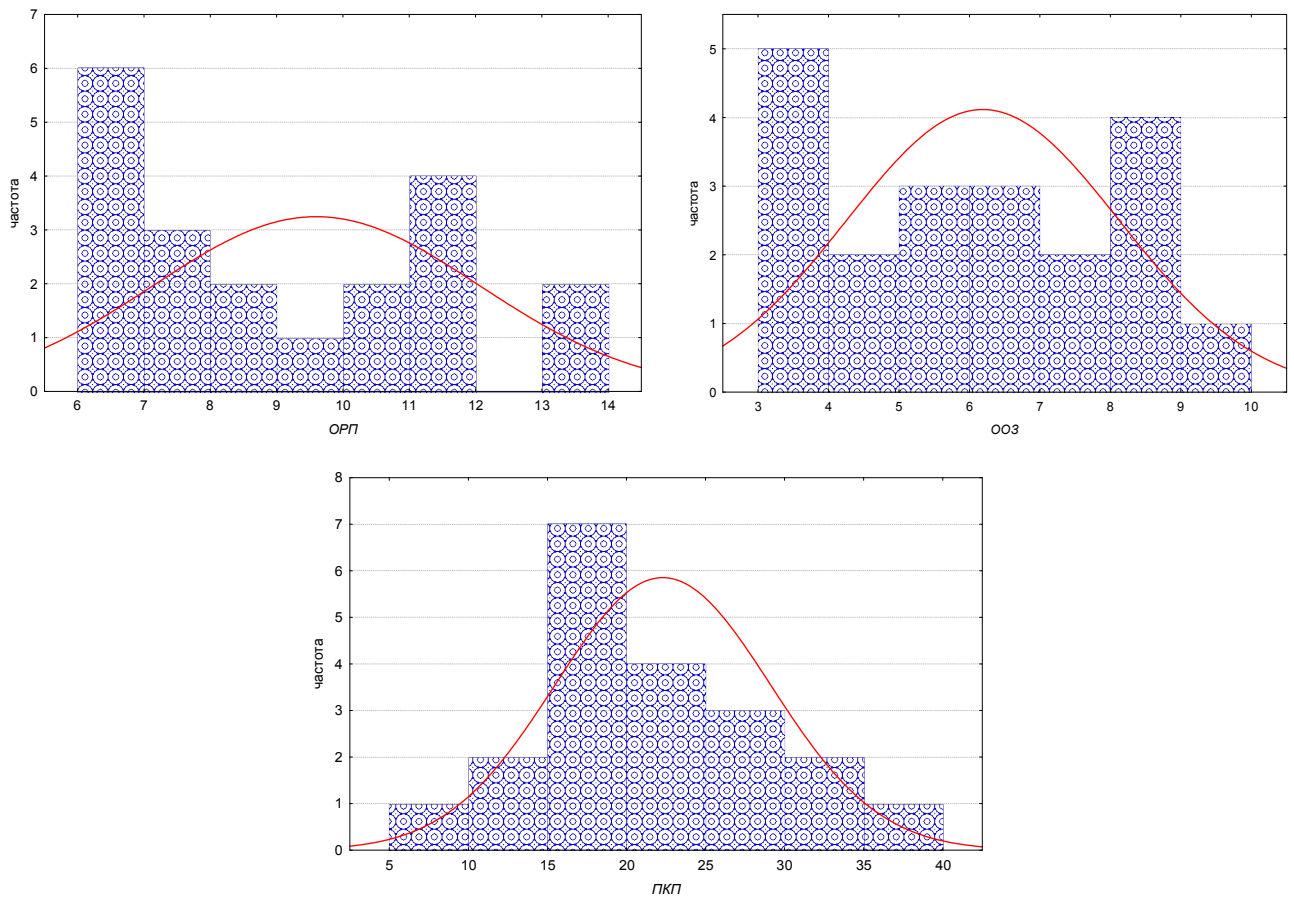


Рис. 2.9. Гістограми розподілу досліджуваних ознак сукупності підприємств Вінницької області

Джерело: побудувала авторка

Сукупність підприємств однорідна і тому можемо використати метод найменших квадратів для побудови рівняння регресійної залежності і ймовірнісні методи оцінки статистичних гіпотез. За допомогою розрахунків пакетом програм SPSS 6. ми отримали наступне рівняння регресії:

$$\hat{Y} = 1,835 + 0,946 * X_1 + 0,086 * X_2, \quad (2.12)$$

Для оцінки значимості отриманих коефіцієнтів регресійного рівняння скористаємося критерієм Ст'юдента (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

## Результати побудови лінійної регресії

	<i>Beta</i> (Нормовані коэф. регресії)	<i>SE- of Beta</i> (Стандарт ні похибки нормованих коэф.)	<i>Коефіцієнт</i> (Коефіцієнт и регресії)	<i>Std. Err. - of</i> <i>B</i> (Стандарт ні похибки коэф.)	<i>t-критерій</i> (Ст'юдента (17))	<i>p-level</i> (рівень значимості)
Вільний член рівняння			1,835307	0,471065	3,896080	0,001162
<i>ООЗ</i>	0,746105	0,167667	0,945948	0,212576	4,449917	0,000351
<i>ПКП</i>	0,237343	0,167667	0,085618	0,060483	1,415561	0,174964

Джерело: розрахувала авторка

Табличне значення *t*-критерію Ст'юдента з рівнем значимості 0,01 і числом ступенів свободи 17 дорівнює 2,89. Таким чином, порівнюючи його значення з значеннями *t*-критерію кожного з членів рівняння, бачимо, що значимими за цим критерієм є вільний член рівняння та змінна *ООЗ*. До аналогічного висновку можна дійти порівнюючи значення рівнів значимості (табл. 2.15), зокрема у вільного члена рівняння та змінної *ООЗ* показники імовірності випадкових значень менші 1%, у той час коли у змінної *ПКП* майже 17%. Це є доказом того, що регресійна модель адекватна.

Вільний член рівняння 1,835307 відображає агрегований вплив інших чинників на результативну змінну, а саме – на обсяги реалізованої продукції на одного працівника. Коефіцієнти рівняння (2.12) при *ООЗ* за *ПКП* вказують на те, що при збільшенні на одиницю показників оновлення основних засобів

і підвищення кваліфікації персоналу обсяги реалізації продукції на одного працівника зростуть на 0,95 тис. грн. і 0,086 тис. грн. відповідно.

Для визначення часткових коефіцієнтів еластичності, що показують на скільки процентів в середньому зміниться значення результативної змінної при зміні фактора на 1% і при постійному впливі інших змінних ділять середнє значення незалежної змінної на середнє значення залежної змінної. Відповідно ми отримаємо значення коефіцієнта еластичності для *ООЗ* – 0,61% та для *ПКП* – 0,19%. Отже, при збільшенні на 1% показника оновлення основних засобів обсяг реалізації продукції на одного працівника зросте на 0,61% і відповідно при збільшенні показника підвищення кваліфікації працівників на 1% обсяг реалізації продукції на одного працівника зросте на 0,19%. Для оцінки тісноти парних залежностей всіх показників включених у модель скористаємося коефіцієнтами парної кореляції (табл. 2.16), графічна інтерпретація кореляційних залежностей представлена у додатку В.

Таблиця 2.16

## Матриця попарних кореляцій змінних моделі

	<i>ОРП</i>	<i>ООЗ</i>	<i>ПКП</i>
<i>ОРП</i>	1	0,969881	0,940800
<i>ООЗ</i>	0,969881	1	0,942839
<i>ПКП</i>	0,940800	0,942839	1

Джерело: розрахувала авторка

Для повноти аналізу обчислимо лінійні часткові кореляції (табл. 2.17), які дають характеристики тісноти зв'язку значень змінних без впливу інших чинників.

Таблиця 2.17

## Характеристики лінійних часткових кореляцій

	<i>Beta</i>	<i>Partial - Cor.</i>	<i>Tolerance</i>	$R^2$	$t(17)$	<i>p-level</i>
<i>ООЗ</i>	0,746105	0,733530	0,111055	0,888945	4,449917	0,000351
<i>ПКП</i>	0,237343	0,324719	0,111055	0,888945	1,415561	0,174964

Джерело: розрахувала авторка

Представлені у таблицях 2.16-2.17 коефіцієнти кореляції свідчать про тісний зв'язок обсягів реалізації продукції на одного працівника від оновлення основних засобів та часткою працівників, що пройшли

підвищення кваліфікації. Коефіцієнти детермінації, за допомогою яких перевіряються щільність зв'язку між показниками та адекватність (відповідність) побудованої регресійної моделі реальній дійсності, представлені у табл. 2.18. Зокрема, значення  $R$  свідчить про тісний зв'язок змінних у моделі. Нескоректований коефіцієнт множинної детермінації  $R^2$ , що є оцінкою частки варіації результативної ознаки, що може бути пояснена за допомогою незалежних змінних моделі, становить 0,95. Тобто у 95% з усіх досліджуваних підприємств обсяги реалізації продукції на одного працівника залежали від оновлення основних засобів та підвищення кваліфікації працівників (що є складовою підвищення якості людських ресурсів).

Таблиця 2.18

## Оцінки адекватності отриманої моделі

Характеристики адекватності моделі	Значення
$R$ (коефіцієнт множинної кореляції/детермінації)	0,9731
$R^2$ (нескоректований коефіцієнт множинної детермінації)	0,9469
Adjusted $R^2$ (скоректований коефіцієнт множинної детермінації)	0,9407
$F(2,17)$ (критерій Фішера при ступенях свободи (2,17))	151,6535
$p$ (імовірність випадкового значення $F$ )	0,00001
Стандартна похибка	0,5987

Джерело: розрахувала авторка

Оцінемо статистичну значимість отриманого рівняння регресії за допомогою загального критерію Фішера (табл. 2.18). Зокрема значення цього критерію у побудованій моделі при ступенях свободи (2,17) більше від табличного ( $F_m=3,59$ ) та імовірність випадкового значення  $F$  менша 5%, то отриману модель можна вважати цілком адекватною.

Проведений аналіз дав змогу зробити важливий висновок про те, що результати діяльності молокопереробних підприємств Вінницької області залежні від якості основних засобів та підвищення кваліфікації персоналу, при цьому важливим є те, що підприємствам необхідно оптимізувати витрати на людські ресурси, збут та адміністративні витрати, які значно впливають на результати діяльності досліджених підприємств.

### **2.3. Інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств**

Як видно з дослідження, що проведене у попередніх параграфах дисертаційної роботи, управління людськими ресурсами прямо впливає на якісні показники діяльності підприємства та витратність виробництва. Постає актуальне завдання оцінки людських ресурсів щодо відповідності їх поставленим цілям підприємства та завданням подальшого розвитку. Така оцінка необхідна для визначення ступеня використання потенціалу працівників, виявлення можливостей і напрямів підвищення компетентності людських ресурсів підприємства, що, в свою чергу, сприяє досягненню високого рівня організації праці, удосконаленню бізнес-процесів підприємства. При цьому зауважимо, що успішність діяльності підприємства значною мірою залежить від професійної компетентності та досвіду роботи керівника, його здатності ефективно організувати роботу всього колективу. Це доводить значимість категорії керівних працівників та актуалізує потребу їх оцінки.

Насамперед треба зауважити, що управлінська праця – це специфічний вид діяльності, що по суті є взаємодією об'єктивних і суб'єктивних чинників впливу, адже використання в управлінні економічних законів реалізується через свідому діяльність людей. Роль суб'єктивного в управлінні підприємствами виявляється при аналізі зв'язку результативних показників господарювання підприємств із забезпеченістю управлінськими кадрами і їх кваліфікацією. Разом з тим, не можна недооцінювати об'єктивні процеси, що відбуваються на підприємствах і в їх макрооточенні.

Управлінська праця безпосередньо не створює певних споживчих властивостей товарів чи послуг, але здійснює регульований вплив власне на процеси виробництва, що забезпечує необхідні умови для функціонування та розвитку підприємств. Таким чином, управлінців відносять до тих працівників, що за рахунок впливу на матеріальні і людські ресурси



виробництва створюють кінцевий продукт, а тому ефективність їх праці визначають виробничими результатами.

Багато авторів зазначають [12; 21; 37; 63; 77], що управлінська праця не має прямих вимірників, і це ускладнює оцінку її ефективності, при цьому результати праці управлінців опосередковані її колективною діяльністю. Зокрема, при недоліках у роботі апарату управління знижується індивідуальна продуктивність праці не тільки робітників, а й усього підприємства. Тому раціональна організація праці управлінців є важливою складовою проблеми підвищення продуктивності праці на підприємствах.

Важливі ознаки управлінської праці це те, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці і характеризується складністю порівняння витрат на неї з результатами, визначення корисного ефекту, а також переважанням у більшості трудових процесів управління елементів розумової діяльності. Ще одна особливість управлінської праці це – важливість психічних процесів сприйняття, запам'ятовування і мислення.

Ступінь складності управлінської праці залежить від характеру виконуваних функцій та ієрархічного рівня менеджменту, чисельності підлеглих, їх кваліфікації, рівня розвитку і складності виробництва, напруженості планових завдань, ресурсної забезпеченості тощо. Потрібно раціонально розподіляти управлінські роботи за складністю відповідно до кваліфікації виконавців.

Управлінська праця як різновид розумової праці характеризується високим рівнем використання пам'яті людини і психічною напруженістю. Також особливістю праці менеджерів є її специфічно виражений творчий характер, пов'язаний з постійним пошуком і розв'язанням нестандартних завдань, використанням аналітичних і синтетичних процедур.

В управлінській діяльності, на відміну від простої арифметичної операції додавання, результат сумарних зусиль колективу залежить від того, як розміщені в організаційній структурі управлінці, менеджери. Адже

відомо, що людина забезпечує максимальну віддачу, при умові що вона виконує посильну роботу, що відповідає її нахилам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки [21]. Ігнорування цих вимог на практиці призводить до плинності керівних кадрів, зниження економічних показників господарювання, що зумовлене організаційними, економічними і психологічними причинами, внаслідок складності праці керівника і тривалого періоду “входження” його в посаду. Практики стверджують, що керівникам потрібно від 3 до 5 років для професійної і соціально-психологічної адаптації, перш ніж їх діяльність стане ефективною.

Узагальнюючи наукові дослідження [12; 21; 37; 63; 77] можна сказати, що управління керівними працівниками, як однією із частин людських ресурсів підприємства передбачає: прогнозування і планування потреб у них, формування резерву на підготовку, призначення і використання кадрів, забезпечення потрібної кваліфікації кадрів, використання ефективних методів вивчення і підбору кадрів, оцінки праці управлінців, особистих і ділових якостей, періодичну переатестацію працівників.

Розглянемо детальніше схему управління виробничим одиничним об'єктом або бізнес-процесом, що є складовими загального процесу управління підприємством (рис.2.10).

Вплив управлінських дій на виробничий процес представимо через оцінку стану цього процесу.

Тут  $K$  – керівник;  $R$  – виконавець процесу (або окремий працівник);  $X$  – об'єкт діяльності працівника (операція, робота);  $U_r(t)$  – дія працівника, що управляє об'єктом діяльності;  $U_k(t)$  – дія керівника, що управляє працівником;  $H_x(t)$  – поточний стан об'єкту діяльності  $X$ ;  $H_R(t)$  – поточний стан працівника;  $E_{H_x}(t)$  – еталонний стан працівника, заданий керівником;  $H_x(t)$  – уявлення працівника про цілі своєї діяльності (про необхідний стан об'єкту діяльності);  $E_{H_r}(t)$  – еталонний стан об'єкту діяльності, заданий керівником (мета діяльності працівника),  $\Delta H_x(t)$  – відхилення поточного

стану об'єкту діяльності від  $E_{Hk}(t)$ ;  $\Delta H_R(t)$  – відхилення поточного стану працівника від заданого;  $\Delta H_K(t)$  – різниця між  $E_{Hk}(t)$  і  $E_{Hk}(t)$ , що характеризує рівень професійних знань працівника.

Дана модель системи управління одиничним об'єктом дозволяє виділити три різні контури управління, яким відповідають різні концепції управління, а, отже, і різні підходи до оцінки керівника бізнес-процесу.

1. Механістична концепція і контур  $(K, R, X, E_1, E_2, K)$ : працівник розглядається тільки як виконавець директивних вказівок, що не проявляє свої творчі здібності. Така концепція поклала початок “оцінці праці”, тобто результатів роботи персоналу  $\Delta H_K(t)$ .

2. Органічна концепція і контур  $(K, R, E_2, K)$ : працівник розглядається не як частина механізму, а як живий організм, здатний розвиватися. Ця здатність виявляється в результаті надання елементам організації (працівникам) певної самостійності при виборі можливих напрямів і інтенсивності взаємодії з іншими працівниками в рамках рішення задачі, що стоїть перед ним, тобто здатності організовувати неформальні групи. У даній концепції перевага віддається оцінці безпосередньо персоналу  $\Delta H_R(t)$ .

3. Концепція людського капіталу і контур  $(K, R, X, E_1, K, E_2, K)$ : об'єднує два основних положення попередніх концепцій: працівник – це засіб досягнення мети організації (механістична концепція) і працівник – це особа, що має індивідуальні професійні, психологічні і соціальні особливості, що дозволяють їй працювати як індивідуально, так і в команді (органічна концепція).

Як було зазначено, керівник (менеджер) є вагомим фігурою в діяльності будь-якого підприємства. При цьому він наділений не тільки правом приймати рішення та встановлювати обов'язки, але й зобов'язаний сприяти дотриманню прав працівників, уміло застосовувати засоби заохочення та стягнення, володіти методами делегування повноважень.

Відповідно до формального представлення управління поданого вище, зміст праці менеджера можна представити схематично (рис. 2.11).

Таким чином, менеджер підприємства, як провідний суб'єкт управління, виконує інтегративну роль, метою якої є прийняття релевантних управлінських рішень. Для оцінки претендентів на посаду менеджера нині використовують різні методи і прийоми [19; 45; 141; 154; 167]:

- 1) оцінка за анкетними даними, відгуками і результатами співбесіди;
- 2) атестація за результатами іспитів з фахових дисциплін;
- 3) соціометричні методи (із використанням анкет та інтерв'ю);
- 4) узагальнення думки трудових колективів;
- 5) оцінки за результатами перевірки практичних навиків;
- 6) бальна оцінка всієї сукупності ділових і особистих якостей атестованого;
- 7) оцінка "360", при якій менеджер оцінюється своїми керівниками, підлеглими, колегами з допомогою заповнення однакової оціночної форми;
- 8) "Assessment Center" багатокomпонентна оцінка працівників на засадах компетентнісного підходу;
- 9) "Performance management" як концепція управління підвищенням результативності діяльності менеджерів;
- 10) Метод "Hay Group", що дозволяє визначити відносну важливість і цінність управлінських посад для підприємства;
- 11) Метод "Key Performance Indicators" (KPI), який допомагає визначити ефективність роботи управлінського персоналу;
- 12) Метод "Management by Objectives" (MBO), що дає змогу проаналізувати узгодженість стратегічних цілей та результатів;
- 13) Метод "Balanced ScoreCard" (BSC) як спосіб виявлення ключових факторів успіху управлінської діяльності.

Найбільш дієвим та ефективним методом оцінки працівників в світовій практиці управління людськими ресурсами вважається метод "Assessment Center" (Центр оцінки). Ассесмент центр – це комплексна технологія стандартизованої, об'єктивної, багатокomпонентної, кваліфікованої оцінки

професійного рівня, особистісних якостей, а також потенційних можливостей працівників. Технологія Центру оцінки включає процедури моделювання певних ситуацій, в результаті яких оцінюються рівень компетентності працівника, встановлюється його відповідність займаній посаді, визначаються перспективи кар'єрного зростання.

Особливістю оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу є майже повна відсутність регулювання цього аспекту на державно-правовому рівні, тому підприємства мають змогу розробляти внутрішнє організаційне, методичне та мотиваційне забезпечення управління компетенціями, яке сьогодні існує у вигляді моделей компетенцій персоналу підприємства.

Слід зауважити, що об'єктивною передумовою ефективної діяльності підприємств є професійна компетентність менеджерів, що мають необхідні знання і уміння для освоєння нових технологій і навиків управління. Сучасний менеджер – спеціаліст ринкової орієнтації, що орієнтований на постійне оновлення знань, готовий до розробки і впровадження інновацій, здатний змінити стратегію діяльності підприємства з урахуванням вимог ринку. Узагальнюючи наукові здобутки вітчизняних та закордонних вчених з проблематики компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами [21; 57; 67; 163], зауважимо, що потенціал успіху сучасного керівника становлять: інтелектуальні здібності (розум і логіка; розсудливість; прозорливість; концептуальність; знання справи; мовна розвиненість); риси, що характеризують особистість (ініціативність; гнучкість; креативність; чесність; сміливість і упевненість в собі; незалежність; амбітність; наполегливість і завзятість; енергійність; працездатність; обов'язковість; співчутливість); сформовані вміння та навички (заручатися підтримкою; завойовувати популярність і престиж; організовувати; переконувати; змінювати себе; бути надійним; жартувати і розуміти гумор; знатися на людях) тощо.

Компетенція відображає готовність та здатність до виконання професійних видів діяльності. Спираючись на ідеї Дж. Равена [21], ми

визнаємо, що управлінські компетенції забезпечують виконавчу складову професійної діяльності і актуалізуються за умов відповідної мотивації, яка зумовлює формування загальної компетентності людини у сфері соціально-трудоваї діяльності. Таким чином, необхідно мати практичний інструментарій для дослідження наборів компетенцій менеджерів, які дають управлінцям змогу виконувати свої професійні завдання.

Дослідження щодо ідентифікації моделей компетенцій менеджерів ми провели на базі 17 молокопереробних підприємств Вінницької області на основі методу визначення коефіцієнтів вагомості на основі рангів складових компетенцій. У дослідженнях взяли участь 38 керівників різних рівнів управління, що відповіли на поставлені питання (додаток Д).

Зокрема, коефіцієнти вагомості складових моделі компетенцій ми знаходили на основі рангів отриманих від опитування керівників. Коефіцієнти вагомості визначають, яка імовірність надання переваги тій чи іншій складовій компетенції перед іншими. Для цього на основі рангів і за допомогою методу парних порівнянь визначаємо число випадків, коли кожна складова моделі компетенцій важливіша від інших, тобто її ранг менший. Результати формують матрицю  $A$ , що відображає число випадків переваг  $i$ -ї складової перед  $j$ -ю. Заповнення матриці  $A$  відповідає умовам:

$$a_{ij} + a_{ji} = N \text{ і } SS a_{ij} = Nn(n-1)/2,$$

де  $SS$  - сума елементів матриці,

$a_{ij}$  – елемент матриці  $i$  – го і  $j$ -го стовбця,

$N$  – кількість опитаних,

$n$  – кількість складових,  $n(n-1)/2$  – кількість пар  $a_{ij}$  і  $a_{ji}$ .

Якщо  $i$  і  $j$  в деяких випадках рівні, то  $a_{ij} = a_{ji} = N/2$ .

Після цього на основі матриці  $A$  складаємо матрицю  $D$ , що відображає частки випадків коли  $i$  важливіше від  $j$ . При цьому повинна виконуватися умова: частка випадків, коли вид компетенцій  $i$  важливіший від  $j$  плюс частка випадків, коли  $j$  важливіший від  $i$  дорівнює 1. Якщо  $D_{ij}$  - частка випадків, коли  $i$  важливіше від  $j$ , то  $D_{ij} = a_{ij}/(a_{ij}+a_{ji})$  і  $D_{ij} + D_{ji}=1$ .



<b>1.</b>	<b>Основні процеси</b>												
1.1.	Заготівля сировини		<b>в</b>	у			у				у		
1.2.	Контроль якості та очистка сировини				<b>в</b>								
1.3.	Виробництво продукції			<b>в</b>			у		у		у		
1.4.	Контроль якості готової продукції				<b>в</b>								
1.5.	Зберігання і упакування готової продукції											<b>в</b>	
1.6.	Продаж та постачання продукції			у			у		<b>в</b>		у		
<b>2.</b>	<b>Забезпечуючі процеси</b>												
2.1.	Інформаційно-технічне забезпечення та зв'язок					<b>в</b>	у						
2.2.	Забезпечення безпеки						у						<b>в</b>
2.3.	Адміністративно-господарське забезпечення					<b>в</b>	у						
2.4.	Юридичне забезпечення									<b>в</b>			
2.5.	Транспортне забезпечення										<b>в</b>		
2.6.	Ремонт і модернізація обладнання					<b>в</b>	у						
<b>3.</b>	<b>Процеси управління</b>												
3.1.	Стратегічне управління	<b>в</b>	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у
3.2.	Управління фінансами	у	у	у	у	у	<b>в</b>	у	у	у	у	у	у
3.3.	Управління маркетингом	у	у	у			у			<b>в</b>			
3.4.	Управління якістю бізнес-процесів	у	у	у	<b>в</b>	у	у	у	у	у	у	у	у
3.5.	Управління персоналом	у	у	у	у	у	у	<b>в</b>	у	у	у	у	у
3.6.	Управління проектами розвитку	<b>в</b>	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у

де в - відповідальний за процес, у – учасник процесу.

Джерело: склала авторка

Використання моделей компетенцій менеджерів та матриць відповідальності за бізнес-процеси дасть змогу призначити менеджерів на посади, що відповідають їх наявним компетенціям та забезпечити максимальну корисність для підприємства від такого призначення.

Для практичної реалізації такого підходу необхідно використовувати чисельні методи дослідження операцій [115].

Розглянемо формалізацію такого підходу, зокрема, якщо є  $n$  управлінців, що керують  $n$  різними бізнес-процесами підприємства і корисність  $c_{ij}$ , що пов'язана з управлінням  $i$ -м керівником  $j$ -им бізнес-процесом ( $i, j = 1, \dots, n$ ). Необхідно призначити цих управлінців на роботи так, щоб максимізувати корисність при умові, що кожен такий керівник може керувати одним бізнес-процесом, при чому кожним бізнес-процесом керує лише один менеджер.



Якщо позначити через  $x_{ij}$  – факт призначення чи непризначення  $i$ -го менеджера на  $j$ -у посаду, і врахувати той факт, що оскільки кількість менеджерів дорівнює кількості бізнес-процесів і кожен з менеджерів керує лише одним бізнес-процесом, то  $x_{ij}$  можуть мати лише булеві значення: 1 або 0. Отже,  $x_{ij} = 1$ , якщо  $i$ -й менеджер призначений керувати  $j$ -тим бізнес-процесом,  $x_{ij} = 0$  – у протилежному випадку.

Факт призначення працівника на виконання тільки одного виду робіт (управління одним бізнес-процесом) матиме вигляд:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} = 1, \quad i = 1, \dots, n. \quad (2.13)$$

Факт призначення для однієї роботи лише одного менеджера, відповідно:

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} = 1, \quad j = 1, \dots, n. \quad (2.14)$$

Граничні умови:

$$x_{ij} \geq 0, \quad \text{і } x_{ij} = 0 \text{ або } 1. \quad (2.15)$$

Цільова функція:

$$z = z = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \rightarrow \max. \quad (2.16)$$

Таким чином, завдання зводиться до знаходження плану призначень працівників  $x_{ij}$ , що максимізує сумарну корисність для підприємства. Якщо кількість менеджерів дорівнює кількості бізнес-процесів, то таку модель називають закритою, у іншому випадку матимемо відкриту модель. Якщо кількість бізнес-процесів буде меншою за кількість менеджерів, то для вирішення задачі вводять фіктивні роботи з нульовою корисністю, аналогічно можна вводити в модель фіктивних менеджерів з нульовою корисністю. Якщо маємо матрицю корисності бізнес-процесів підприємства за умови призначення менеджерів з відповідними компетенціями на відповідні посади, то можемо скласти матрицю вхідних даних моделі (табл. 2.20).

$$c = \begin{pmatrix} 3 & 9 & 9 & 5 & 5 \\ 4 & 5 & 3 & 6 & 3 \\ 8 & 4 & 5 & 7 & 5 \\ 3 & 5 & 4 & 3 & 7 \\ 7 & 4 & 3 & 8 & 5 \end{pmatrix}, \quad (2.17)$$

Таблиця 2.20

Матриця вхідних даних моделі

Працівник№	Бізнес-процес				
	Маркетинг	Закупівлі сировини	Виробництво	Фінанси	Персонал
1	3	9	9	5	5
	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	$x_{14}$	$x_{15}$
2	4	5	3	6	3
	$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$	$x_{24}$	$x_{25}$
3	8	4	5	7	5
	$x_{31}$	$x_{32}$	$x_{33}$	$x_{34}$	$x_{35}$
4	3	5	4	3	7
	$x_{41}$	$x_{42}$	$x_{43}$	$x_{44}$	$x_{45}$
5	7	4	3	8	5
	$x_{51}$	$x_{52}$	$x_{53}$	$x_{54}$	$x_{55}$

У нашому випадку кількості менеджерів і бізнес-процесів однакові, а тому модель є закритою. Таким чином обмеження моделі матимуть вигляд:

$$x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} = I;$$

$$x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} + x_{25} = I;$$

$$x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} + x_{35} = I;$$

$$x_{41} + x_{42} + x_{43} + x_{44} + x_{45} = I;$$

$$x_{51} + x_{52} + x_{53} + x_{54} + x_{55} = I;$$

$$x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} + x_{51} = I;$$

$$x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} + x_{52} = I;$$

$$x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} + x_{53} = I;$$

$$x_{14} + x_{24} + x_{34} + x_{44} + x_{54} = I;$$

$$x_{15} + x_{25} + x_{35} + x_{45} + x_{55} = I.$$

Граничні умови:  $x_{ij} \geq 0$ , при цьому:  $x_{ij} = I$ , якщо  $i$ -й менеджер керує  $j$ -м бізнес-процесом;  $x_{ij} = 0$ , якщо  $i$ -й менеджер не може керувати  $j$ -м бізнес-процесом. За таких умов, цільова функція матиме вигляд:

$$y = 3x_{11} + 9x_{12} + 9x_{13} + 5x_{14} + 5x_{15} + 4x_{21} + 5x_{22} + 3x_{23} + 6x_{24} + 3x_{25} + 8x_{31} + 4x_{32} + 5x_{33} + 7x_{34} + 5x_{35} + 3x_{41} + 5x_{42} + 4x_{43} + 3x_{44} + 7x_{45} + 7x_{51} + 4x_{52} + 3x_{53} + 8x_{54} + 5x_{55} \rightarrow \max.$$

Обчислення моделі проведено засобами електронних таблиць Excel інструментом “Поиск решения” (додаток Ж). Таким чином, отримаємо оптимальний план призначень менеджерів (табл.2.21).

Розроблений інструмент оцінки та призначення на посади управлінських працівників доцільно також застосовувати для інших категорій персоналу.

Таким чином, запропонований підхід дає змогу оцінювати якісні характеристики людських ресурсів та вирішувати актуальне для підприємств завдання забезпечення управлінських процесів у межах підприємства відповідними їм керівниками, що мають необхідні компетенції у певній предметній області. При цьому буде забезпечено максимальну вигідність для підприємства за рахунок адекватних призначень працівників на посади.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз управління людськими ресурсами на молокопереробних підприємствах дав змогу сформулювати наступні висновки:

1. Незважаючи на кризові явища, молокопереробні підприємства Вінницької області прибуткові – у більшості підприємств спостерігалась позитивна тенденція зростання показника поточної ліквідності протягом 2004-2010 рр., але спостерігається низький рівень використання основних фондів. При цьому середньомісячні витрати в розрахунку на одного штатного працівника молокопереробної промисловості регіону зросли у 2010 р. відносно 2004 р. у 3,1 рази. Крім того, зросла частка витрат на пряму оплату та соціальне забезпечення. Аналіз показника витрат за розмірами підприємств виявив тенденцію, яка свідчить про залежність рівня витрат від розміру підприємства, тобто чим більше підприємство, тим вищі витрати на

утримання працівників.

2. Абсолютна величина і рівень використання людських ресурсів досліджуваної галузі знаходяться в безпосередній залежності від кількості підприємств молокопереробної промисловості та завантаженості їх виробничих потужностей; спостерігається тенденція зменшення чисельності зайнятих штатних працівників галузі при одночасному зростанні продуктивності праці та обсягів виробництва. Встановлено, що на доходи підприємств досліджуваної галузі найбільший вплив мають витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. Проведений регресійний аналіз дає змогу стверджувати, що результати діяльності молокопереробних підприємств Вінницької області залежні від якості основних засобів та підвищення кваліфікації персоналу, при цьому важливим є те, що підприємствам необхідно оптимізувати витрати на людські ресурси, збут та адміністративні витрати, які значно впливають на результати діяльності досліджених підприємств.

3. Запропонований інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів для виявлення можливостей і напрямів підвищення компетентності людських ресурсів підприємства задля прийняття рішення про можливість чи доцільність проведення заходів щодо такого підвищення і призначення на посади.

4. Отримано моделі компетенцій керівників виробничого підприємства, що відображають необхідні здатності, уміння та навички для вирішення робочих завдань та розроблено підхід до призначення менеджерів на посади за критеріями відповідності і професійної компетентності. Запропонований підхід дає змогу оцінювати якісні характеристики людських ресурсів та вирішувати актуальне для підприємств завдання – забезпечення управлінських процесів у межах підприємства відповідними їм керівниками, що мають необхідні компетенції у певній предметній області.

Основні результати розділу викладені у роботах [88; 89; 90; 97; 98].

## РОЗДІЛ 3

# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ КОУЧИНГУ

### **3.1. Система компетенцій людських ресурсів підприємства – основа упровадження коучингових технологій**

Компетенції є елементом системи управління людськими ресурсами, а тому очевидною є необхідність формування системи компетенцій персоналу для конкретного підприємства. Така система має бути орієнтована на уникнення проблем в управлінні компетентними працівниками та формування професійних компетенцій у інших працівників засобами коучингу. Базуючись на підході до оцінки людських ресурсів підприємств, що ми запропонували у попередньому розділі, узагальнимо принципи, які мають бути покладені в основу системи управління людськими ресурсами підприємства. На нашу думку, це принципи:

- відповідності – встановлений обсяг робіт і завдань (множина обов'язків) має відповідати фізичним і психічним можливостям конкретного працівника;
- належної деталізації – завдання мають бути деталізовані до неподільних компонент;
- значимості – кожне доручення і завдання, що входить до множини обов'язків має мати відповідний ваговий коефіцієнт;
- показовості – наявність показників, що відображають результати залежні саме від працівника;
- рівномірності стимулів і санкцій – конкретні показники виконання завдань мають бути протипоставлені адекватним стимулам і санкціям (функція винагороди/штрафу);

- самовираження – гарантування права працівника на особисту свободу і свободу думки;
- підвищення кваліфікації – перегляд завдань і відповідних функцій для постійного вдосконалення працівника і його професійного росту;
- автоматичного заміщення вакансій (відсутніх працівників) – в апараті управління проблема заміщення вакансій повинна вирішуватися оперативно без передачі завдань іншим працівникам.

Система компетенцій людських ресурсів підприємства відображає стратегію та культуру підприємства, охоплює основні види діяльності, дозволяє формувати моделі та профілі компетенцій працівників, дає змогу проводити оцінку та розвивати необхідні компетенції. Система компетенцій передбачає моделювання компетенцій на трьох рівнях: корпоративному (розробка моделей компетенцій), посадовому (розробка профілю компетенцій) та особистісному (оцінка і розвиток компетенцій) (рис. 3.1) .

Таким чином, система компетенцій працівників підприємства це – множина індикаторів поведінки працівників в робочих ситуаціях, що відображають ефективність виконання ними завдань, обов'язків та функцій, що передбачені картою робочого місця та відповідають стратегічній меті діяльності підприємства. Уся множина цих індикаторів є свідченням ефективності функціонування підприємства у розрізі управління персоналом (у термінології BSC за Д. П. Нортон і Р. С. Капланом). Складові системи компетенцій людських ресурсів є взаємоузгодженими та взаємозалежними.

Модель компетенцій працівника це – відображення обсягу і структури професійних та соціально-психологічних якостей, знань, вмінь і навичок, що у сукупності представляють його узагальнену характеристику як частини людських ресурсів підприємства (рис. 3.2). Модель компетенцій предметнює цінності підприємства та досвід кращих співробітників. Модель компетенцій розробляється для конкретного підприємства, професії, навчальної програми, бізнес-плану.

Профіль професії це опис виробничо-технічних і соціально-економічних умов трудової діяльності та необхідних відповідних психофізичних особливостей працівника. Тому професійну компетенцію треба розглядати як надійність, здатність успішно і безпомилково (ефективно) здійснювати свою професійну діяльність у різних робочих ситуаціях.

Відповідно до BSC підходу Д. П. Нортон і Р. С. Каплана [62; 107] компетенції працівника можна розглядати у просторовій орієнтації. При цьому горизонтальні компетенції є технологічними (операційними) та комунікаційними навиками, вертикальні – управлінськими, а потенційні – здатностями до безперервного навчання і вдосконалення. (рис. 3.3).

Тому коучинг має за мету виявлення потенційних компетенцій та перетворення їх на вертикальні та горизонтальні компетенції. Отже, для деталізації структури такої системи необхідно конкретизувати види компетенцій ще у такий спосіб:

- Ключові компетенції – визначальні компетенції, що відповідають найбільш широкому набору операцій та функцій предметної сфери діяльності працівника, що є уніфікованими за ступенем їх застосування (метапрофесійні). Ці компетенції є найбільш важливими для кожної конкретної посади. До них треба відносити ті знання, навиків і стилі поведінки, що формують конкурентну перевагу для підприємства.
- Базові – необхідні для основних видів професійної діяльності працівника і прив'язані до певної професії та групи професій.
- Спеціальні – необхідні для конкретного виду професійної діяльності.

Якщо розглядати компетенції як сукупність таких знань, навиків і особистісних якостей працівника, що дають змогу кожному працівнику вирішувати конкретні професійні завдання, то відповідно, саме компетенції у вигляді множини вимог до вирішення професійних завдань, що поставлена у відповідність виробничим функціям в конкретних бізнес-процесах підприємств, і є об'єктом коучингу, а з іншої сторони – процесу управління

людськими ресурсами. Таким чином, система управління людськими ресурсами функціонує ефективно при умові, що професійні навички, знання і особисті якості фахівця співпадають з вимогами до компетенцій посади, тобто коли відповідну роботу працівники виконують якісно і ефективно.

Моделі компетенцій кожного працівника підприємства є основою системи компетенцій людських ресурсів підприємства. Моделі компетенцій у найпростішому вигляді можна отримати через формування матриці відповідальності за етапами бізнес-процесів та відповідної матриці важливості компетенцій для посад певного рівня (див. додаток К).

При цьому моделі компетенцій працівників мають враховувати функції, що виконують працівники; бути узгоджені з стратегічними цілями підприємства, його стратегічною орієнтацією у бізнес-процесах; бути спрямованими на підтримку організаційної культури підприємства в цілому. Щодо управлінського персоналу, то його функції необхідно розглядати у розрізі основних бізнес-процесів підприємства (рис. 3.4) за ланцюгом створення цінності М. Портера.

Реалізація такого підходу дасть змогу:

- Підвищити ступінь керованості людських ресурсів у стратегічному напрямі розвитку підприємства;
- Ефективно реалізувати основні функції управління людськими ресурсами за конкретними бізнес-процесами;
- Ефективно проводити професійний відбір на вакантні посади;
- Організувати об'єктивну оцінку працівників;
- Формувати кадровий резерв для підприємства;
- Складати плани професійного розвитку працівників;
- Проводити кадровий аудит.

При цьому мають бути виділені ключові спеціалісти – працівники, що мають глибокі знання і досвід в певній професійній області, володіють високою кваліфікацією. Звичайно, логічною є теза практиків про те, що чим більш кваліфікований працівник, тим він компетентніший. Але кваліфікація не є тотожною компетентності. Звідси компетентність персоналу



підприємства – дещо інша характеристика, а точніше – ступінь кваліфікації, що дає змогу успішно вирішувати поставлені перед підприємством стратегічні завдання. Таким чином, для управлінського персоналу підприємства можна виділити наступні види компетентності:

- Функціональну компетентність;
- Інтелектуальну компетентність;
- Ситуативну компетентність.

Функціональна компетентність відображає професіоналізм і майстерність управлінця, тобто його здатності у кожному бізнес-процесі:

- Виділити групу взаємопов'язаних дій;
- Визначити суттєві входи, виходи і зв'язки у процесах;
- Встановити відповідального і при необхідності учасників процесу;
- Задати метрику і виявити показники стану виконання бізнес-процесу (індикатори).

Інтелектуальна компетентність це – здатність до: аналітичного мислення, логіки, аналізу, синтезу, висування гіпотез, особистого самовираження і саморозвитку, наукового обґрунтування і творчого вирішення проблем.

Ситуативна компетентність це відображення здатності до адаптації, вибору способу дій, вирішення завдань у різних ситуаціях і змінних умовах.

Після формування моделей компетенцій людських ресурсів підприємства пропонуємо формувати профілі компетенцій як набори ключових компетенцій кожної посади на підприємстві. Такі профілі компетенцій можна використовувати для оцінки людських ресурсів підприємства, для проведення оцінки конкретного працівника і визначення потреби у коучингу для нього. Такий підхід дасть змогу конкретно визначити зміст і напрями проведення коучингу, оптимально підібрати коуча для цього працівника та прийняти рішення щодо доцільності перебування на посаді конкретного працівника у контексті стратегічного розвитку підприємства і досягнення його коротко- та довготермінових цілей. При цьому пропонуємо впроваджувати наступну схему формування профілів компетенцій для

керівників, що давала б змогу уніфікувати одночасно процес оцінки управлінських працівників (рис. 3.5).

Порівняння моделі компетенцій працівника та профілю компетенцій посад дасть змогу забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних здібностей та досвіду працівника потребам суб'єкта господарювання відповідно до цілей його діяльності. Організація такого процесу дасть змогу у повній мірі реалізувати коучинг як технологію розвитку потенціалу управлінців, виявити індивідуальний та необхідний стиль управління кожного працівника, скласти індивідуалізовані плани професійного розвитку, організувати процес моніторингу виконання цього плану. Таким чином, багаторівнева реалізація коучингу за компетенціями (рис. 3.6) має передбачати стратегічне управління колективом (людськими ресурсами) підприємства для найбільш ефективного виконання кожного бізнес-процесу та концентрацію на конкретних покращеннях відповідних видів професійної діяльності працівників.

При цьому значно підвищується практична спрямованість навчання, розвивається самостійність у постановці та вирішенні професійних проблем, моделюються перспективи кар'єрного зростання. Отже, коучинг, як процес допомоги окремим працівникам у підвищенні ефективності їх діяльності, дасть змогу працівникам деталізовано і максимально можливо реалізувати і наростити свої потенційні компетенції в контексті реалізації конкретних бізнес-процесів підприємства.

Як видно з рис. 3.6, проведення коучингових заходів потребує певних витрат часу та коштів на реінжиніринг ієрархії управління і, можливо, навіть організаційної системи підприємства. Але такі заходи будуть доцільними лише у тому випадку, коли ефект від проведення коучингових заходів перевищить можливі витрати на такі заходи. Наше твердження підтверджується основними положеннями теорій обставин; очікувань; сприйняття.

Таким чином, кожне підприємство має встановити область компетентності для кожного працівника – сферу діяльності або ролей, в яких працівник компетентний. Наприклад, “уміння працювати в команді”. Области компетентності моделюються засобами функціонального аналізу, що базований на аналізі змісту функцій. Звідси компетенція це – визначення поведінкових проявів, які лежать в основі коректного виконання певної роботи, операції.

Аналіз практики застосування компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами дозволив виокремити такі переваги для підприємства: можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами, орієнтованими на розвиток основних компетенцій працівників; сприяння формуванню системи безперервного навчання в організації; можливість виявлення з боку працівників унікальних талантів; ефективний обмін інформацією між співробітниками; підвищення результативності роботи підприємства за рахунок визначення та розвитку компетенцій, які зумовлюють реальну та потенційну ефективність бізнесу.

Отже, завдання кожного підприємства в аспекті управління людськими ресурсами це – побудова моделей та профілів компетенцій, що охоплює всю організаційну структуру, при чому конкретний профіль компетенцій повинен відображати зміст роботи на конкретній посаді. Крім того, надзвичайно важливим є забезпечення відповідності між фактичними та необхідними компетенціями персоналу з метою досягнення цілей діяльності підприємства. В зв'язку з цим деталізація моделей та профілів компетенцій має відбуватися за наступними етапами:

- диференціація компетенцій за кластерами поведінки на всіх рівнях організаційної структури;
- виділення чинників і індикаторів поведінки відповідно до зон відповідальності.

Персонал підприємства систематично повинен брати участь в розробці моделей та профілів компетенцій, а також в оцінці за компетенціями не

тільки з метою визначення професійної відповідності посаді, але й з метою планування заміщення і подальшого просування.

### **3.2. Модель оцінки ефективності використання коучингу на підприємстві**

Нині широко розповсюджена практика організації коучингу за аутсорсинговою схемою, коли для коучингу персоналу підприємства користуються послугами консалтингових фірм. Різновидом останніх є коучингові фірми, що займаються цим видом діяльності на комерційній основі. Зрозуміло, що в умовах нестачі фінансових ресурсів такі послуги можуть дозволити собі не всі вітчизняні підприємства. З іншого боку, у ситуації коли коучингова (консалтингова) фірма надає послуги такого роду за стандартною схемою, підприємство має змогу уникнути зайвих витрат (на розробку програм тренінгів, моделювання нестандартних виробничих ситуацій, оцінку компетенцій, тощо). Але в будь-якому випадку при прийнятті рішення про організацію коучингу і при виборі варіанту його організації керівник повинен оцінити його доцільність (ефективність тієї чи іншої форми).

Алгоритм прийняття рішень керівником у цьому випадку має наступний вигляд (рис. 3.7).

Припустимо, що для організації коучингу працівників підприємства необхідні витрати в розмірі  $I$ . Ефективність коучингу (а саме його кінцевий результат) пов'язана з ризиком, відповідно до якого підприємство може отримати дохід  $V_1 > I$  з імовірністю  $P$ , або  $V_0$  з імовірністю  $(1-p)$ .

При цьому дохід  $V_1$ , чи  $V_0$  отримується після сплати послуг коучера, а тому, очікуваний прибуток підприємства виразимо, як:

$$МП = pV_1 + (1-p)V_0 - I \quad (3.1)$$

Залежно від  $V_0$ ,  $V_1$ ,  $I$  та  $p$  значення (3.1) може бути додатне, якщо:

$$МП > 0 \Leftrightarrow pV_1 + (1-p)V_0 > I \quad (3.2)$$

або менше нуля:

$$МП < 0 \Leftrightarrow pV_1 + (1-p)V_0 < I, \quad (3.3)$$

або дорівнювати нулю:

$$МП = 0 \Leftrightarrow pV_1 + (1-p)V_0 = I. \quad (3.4)$$

Розглянемо випадок, коли витрати на коучинг є фактичним збитком для підприємства (виконується нерівність (3.3)).

Якщо керівник підприємства нейтрально ставиться до ризику збитків від коучингу, то при виконанні нерівності (3.3) він відмовиться від витрат на коучинг, тобто від його проведення.

Якщо керівник підприємства має не нейтральне ставлення до такого ризику, і має міру несхильності до ризику  $k \neq 0$ , то у такому випадку рішення про доцільність коучингу буде прийняте з використанням функції вигідності [111]:

$$U(x) = \frac{e^{-kx} - e^{-k(V_0-I)}}{e^{-k(V_1-I)} - e^{-k(V_0-I)}} \quad (3.5)$$

Ефективність коучингу, тобто факт отримання прибутку в розмірі  $x = V_1 - I$  після проведення коучингових заходів при (3.5) єдинична  $U(x)|_{x=V_1-I} = 1$ , а у песимістичному варіанті  $x = V_0 - I$  дорівнює нульовій ефективності (найменшому значенню функції вигідності  $U(x)|_{x=V_0-I} = 0$ ).

Отже, сподівана ефективність коучингу  $S$  (відображена як сподівана вигідність) збігається з ймовірністю  $p$ :

$$S = pU(x)|_{x=V_1-I} + (1-p)U(x)|_{x=V_0-I} = p \cdot 1 + (1-p) \cdot 0 = p.$$

Вигідність альтернативи без прийняття рішення знайдемо підстановкою у (3.5) нуля замість  $x$ :

$$U| = \frac{(1 - e^{-k(V_0-I)})}{(e^{-k(V_1-I)} - e^{-k(V_0-I)})} \quad (3.6)$$

Легко пересвідчитися, що при  $k > 0$  значення виразу (3.6) перевищує величину  $p$  при виконанні (3.3), адже з (3.3) випливає:

$$p < (I - V_0) / (V_1 - V_0) \quad (3.7)$$

Вираз (3.6) запишемо у наступному вигляді:

$$U(0) = (e^{-k(I-V_0)} - 1) / (e^{-k(V_1-V_0)} - 1) \quad (3.8)$$

Коли  $k$  прямує до 0 права частина (3.8) прямує до правої частини (3.7).

$$\lim_{k \rightarrow 0} (e^{-k(I-V_0)} - 1) / (e^{-k(V_1-V_0)} - 1) = (I - V_0) / (V_1 - V_0)$$

Знайдемо похідну правої частини (3.8) за  $k$ :

$$\left( \frac{e^{-k(I-V_0)} - 1}{e^{-k(V_1-V_0)} - 1} \right)'_k = \frac{-e^{k(I-V_0)}(I - V_0)(e^{-k(V_1-V_0)} - 1) + (V_1 - V_0)e^{-k(V_1-V_0)}(e^{-k(I-V_0)} - 1)}{(e^{-k(V_1-V_0)} - 1)^2} \quad (3.9)$$

Отриманий вираз запишемо як:

$$\left( \frac{e^{-k(I-V_0)} - 1}{e^{-k(V_1-V_0)} - 1} \right)'_k = [e^{-k(V_1+I-2V_0)}((I - V_0)(e^{k(V_1-V_0)} - 1) - (V_1 - V_0) \times (e^{k(I-V_0)} - 1))] / (e^{-k(V_1-V_0)} - 1)^2,$$

з врахуванням вигляду експоненти у формі Маклорена:

$$\begin{aligned} \left( \frac{e^{-k(I-V_0)} - 1}{e^{-k(V_1-V_0)} - 1} \right)'_k &= \\ &= \frac{e^{-k(V_1+I-2V_0)}}{(e^{-k(V_1-V_0)} - 1)^2} \times \left( \frac{k^2}{2!} (V_1 - V_0)(I - V_0)(V_1 - I) + \frac{k^3}{3!} (V_1 - V_0)(I - V_0)((V_1 - V_0)^2 - (I - V_0)^2) + \dots \right) > 0 \end{aligned}$$

якщо  $k > 0$ .

Ця похідна більша від нуля при додатних  $k$ , тому (3.8) монотонно зростаюча функція при додатних  $k$ , а тому для значень  $k$  що є додатними значення функції перевищує праву частину (3.7):

$$P < \frac{I - V_0}{V_1 - V_0} \Rightarrow P < \frac{e^{-k(I-V_0)} - 1}{e^{-k(V_1-V_0)} - 1} \quad (3.10)$$

Тому, коли справджується вираз (3.10) то це ситуація відмови від проведення коучингу для тих керівників, що мають постійну додатну сталу несхильність до ризику. Якщо ж у керівника постійна від'ємна локальна несхильність до ризику  $k < 0$ , то треба знайти ситуацію коли вигідність відмови від коучингу (3.8) перевищує вигідність від коучингу:

$$\frac{e^{-k(I-V_0)} - 1}{e^{-k(V_1-V_0)} - 1} > p; \quad k < 0. \quad (3.11)$$

Розв'яжемо вираз (3.11) щодо  $I$ :

$$e^{-k(I-V_0)} - 1 > p(e^{-k(V_1-V_0)} - 1); \quad I > V_0 - \frac{1}{k} \ln(1 + p(e^{-k(V_1-V_0)} - 1)). \quad (3.12)$$

Позначимо праву частину (3.12) через  $I_{кр}$ , що прямує до  $V_0$ :

$$\lim_{p \rightarrow 0} I_{кр} = V_0.$$

У такому випадку будь-які витрати, що більші від  $V_0$ , будуть не вигідні для керівника при будь-якій схильності до ризику. Знайдемо границю критичного розміру витрат на коучинг  $I_{кр}$  при спрямуванні імовірності  $p$  до 1:

$$\lim_{p \rightarrow 1} I_{кр} = \lim_{p \rightarrow 1} \left( V_0 - \frac{1}{k} \ln(1 + p(e^{-k(V_1-V_0)} - 1)) \right) = V_1.$$

Оскільки за вихідними припущеннями моделі дохід  $V_1$  має бути більшим за витрати  $I$ , то керівник підприємства буде проводити коучингові заходи, при як завгодно малій додатній схильності до ризику.

Проаналізуємо залежність критичних витрат  $I_{кр}$  від локальної міри несхильності до ризику  $k$ , і знайдемо границю  $I_{кр}$  при прямуванні  $k$  до 0:

$$\lim_{k \rightarrow 0} I_{кр} = \lim_{k \rightarrow 0} \left( V_0 - \frac{1}{k} \ln(1 + p(e^{-k(V_1-V_0)} - 1)) \right) - V_0 - \lim_{k \rightarrow 0} \frac{\ln(1 + p(e^{-k(V_1-V_0)} - 1))}{k}.$$

Використаємо правило Лопіталя [111]:

$$\lim_{k \rightarrow 0} I_{кр} = V_0 - \lim_{k \rightarrow 0} \frac{pe^{-k(V_1-V_0)}(V_0 - V_1)}{1 + p(e^{-k(V_1-V_0)} - 1)} = V_0 + p(V_1 - V_0) = pV_1 + (1-p)V_0 = MV.$$

Таким чином при спрямуванні  $k$  до 0 критичні витрати прямують до очікуваного доходу, а при прямуванні  $k$  до мінус нескінченності витрати  $I_{кр}$  спрямовуються до  $V_1$ :  $\lim_{k \rightarrow -\infty} I_{кр} = V_1$ .

Це означає, що ризиковий керівник погодиться на коучинг навіть при невеликій імовірності високої його ефективності. Якщо зробити припущення про те, що  $I_{кр}$  належить середині відрізка між сподіваним значенням доходу  $MV$  та максимально можливим доходом  $V_1$ :  $MV < I_{кр} < V_1$ , то треба змодельювати випадок прийняття рішення коли підприємству пропонують

коучинг за стандартною схемою, і коли витрати на коучинг становлять не  $I$ , а частину  $qI$ , де  $0 < q < 1$ .

При ефективному коучингу прибуток може поділитися між коучем і підприємством пропорційно до їх внесків у досягнення ефекту при отриманні доходу  $V_1$ . Тобто у підприємства залишається частка прибутку  $-q(V_1 - I)$ , а в коуча  $-(1-q)(V_1 - I)$ . У випадку, коли коучинг виявиться менш вдалим, тобто з доходу, не окупить витрати  $I$ , збитки між коучем та підприємством розподіляться за аналогічним принципом ( $q(V_0 - I)$  – збитки підприємства, а  $(1-q)(V_0 - I)$  – коуча).

Знайдемо очікувану вигідність витрат обсягом  $qI$ :

$$S_q = pU(x)|_{x=q(V_1-I)} + (1-p)U(x)|_{x=q(V_0-I)} \quad (3.13)$$

При функції вигідності ( $S$ ) попередній вираз матиме вид:

$$S_q = p \frac{e^{-kq(V_1-I)} - e^{-k(V_0-I)}}{e^{-k(V_1-I)} - e^{-k(V_0-I)}} + (1-p) \frac{e^{-kq(V_0-I)} - e^{-k(V_0-I)}}{e^{-k(V_1-I)} - e^{-k(V_0-I)}} \quad (3.14)$$

Знайдемо такі значення  $q$ , коли вигідність (3.14) буде більша від (3.6).

$$p \frac{e^{-kq(V_1-I)} - e^{-k(V_0-I)}}{e^{-k(V_1-I)} - e^{-k(V_0-I)}} + (1-p) \frac{e^{-kq(V_0-I)} - e^{-k(V_0-I)}}{e^{-k(V_1-I)} - e^{-k(V_0-I)}} > \frac{1 - e^{-k(V_0-I)}}{e^{-k(V_1-I)} - e^{-k(V_0-I)}} \quad (3.15)$$

Щоб вираз (3.15) справджувався коуч має бути мотивованим до того, щоб його зусилля, вкладенні в організацію коучингу, були оплачені. При  $k < 0$  нерівність (3.15) зводимо до нерівності:

$$pe^{-kq(V_1-I)} + (1-p)e^{-kq(V_0-I)} > 1 \quad (3.16)$$

Якщо виникне ситуація, коли розмір потенційного прибутку від коучингу персоналу підприємства ( $V_1 - I$ ) дорівнює ймовірному збитку:

$$V_1 - I = I - V_0 \quad (3.17)$$

За умови (3.17) нерівність (3.16) зводиться до наступної:

$$pe^{-kq(V_1-I)} + (1-p)e^{kq(V_1-I)} > 1 \quad (3.18)$$

Позначимо:

$$Z = e^{-kq(V_1-I)} \quad (3.19)$$



З урахуванням того, що  $k < 0$  величина  $Z$  перевищує одиницю  $Z > 1$ . З урахуваннями (3.19) нерівність (3.18) запишемо:

$$pZ + \frac{(1-p)}{Z} > 1 \quad (3.20)$$

Відповідно до (3.20) рівняння має вигляд:

$$pZ + \frac{1-p}{Z} = 1 \text{ або } pZ^2 - Z + (1-p) = 0 \quad (3.21)$$

Рівняння (3.21) має два розв'язки:  $Z_1 = 1$  та  $Z_2 = \frac{1}{p} - 1$ . Розв'язок  $Z_2$  є більшим 1 при  $p < \frac{1}{2}$ . Якщо  $p < \frac{1}{2}$  виконана, розв'язок нерівності (3.20), який справджує нерівність  $Z > 1$ , отримуємо як:

$$Z > \frac{1}{p} - 1. \quad (3.22)$$

З урахуванням (3.19) останню нерівність запишемо як:  $e^{-kq(V_1-I)} > \frac{1}{p} - 1$ . З

неї отримаємо  $q : -kq(V_1-I) > \ln\left(\frac{1}{p} - 1\right); q > -\frac{1}{k(V_1-I)} \ln\left(\frac{1}{p} - 1\right)$ .

Встановимо, при яких значеннях  $q$  вигідність (3.14) приймає найбільше значення, для того, щоб знати, яким чином коучингова фірма може зацікавити підприємство у проведенні заходів з коучингу. Знайдемо швидкість зміни сподіваної вигідності (3.14) від зміни  $q$  :

$$S'_q = (-kp(V_1-I)e^{-kq(V_1-I)} - k(1-p)(V_0-I)e^{-kq(V_0-I)}) / (e^{-k(V_1-I)} - e^{-k(V_0-I)}) \quad (3.23)$$

Похідна (3.23) може набувати як додатних, так і від'ємних значень, і бути в окремих випадках нульовою. Це залежить від співвідношення між собою числових значень параметрів моделі. Прирівняємо швидкість зміни вигідності (3.23) до нуля і спростимо отримане рівняння:

$$p(V_1-I)e^{-kq(V_1-I)} + (1-p)(V_0-I)e^{-kq(V_0-I)} = 0 \quad (3.24)$$

Рівняння (3.24) має розв'язок:

$$q = -\frac{1}{k(V_1-V_0)} \ln\left(\frac{(I-V_0)(1-p)}{p(V_1-I)}\right) \quad (3.25)$$

Сподівана вигідність (3.14) при врахуванні (3.25) після спрощення:

$$S_q = p \frac{\left( \frac{(I - V_0)(1 - p)}{p(V_1 - I)} \right)^{\frac{V_1 - I}{V_1 - V_0}} - e^{-k(V_0 - I)}}{e^{-k(V_1 - I)} - e^{-k(V_0 - I)}} + (1 - p) \frac{\left( \frac{(I - V_0)(1 - p)}{p(V_1 - I)} \right)^{\frac{V_0 - I}{V_1 - V_0}} - e^{-k(V_0 - I)}}{e^{-k(V_1 - I)} - e^{-k(V_0 - I)}} \quad (3.26)$$

Перевіримо тепер, чи  $q$  за (3.25) надає очікуваній вигідності від коучингу за участю коучингової фірми (3.14) максимального значення, а тому знайдемо похідну другого порядку:

$$S_q'' = (pk^2(V_1 - I)^2 \cdot e^{-kq(V_1 - I)} + (1 - p)k^2(V_0 - I)^2 e^{-kq(V_0 - I)}) / (e^{-k(V_1 - I)} - e^{-k(V_0 - I)})$$

Врахуємо, що похідна  $S_q''$  при додатних значеннях  $k$  є від'ємною:

$$S_q'' < 0 \Leftrightarrow k > 0 \quad (3.27)$$

Встановимо достатні і необхідні умови виконання умови (3.27), тобто коли величина (3.25) є додатною:

$$-\frac{1}{k(V_1 - V_0)} \ln \left( \frac{(I - V_0)(1 - p)}{p(V_1 - I)} \right) > 0 \quad (3.28)$$

Таким чином, з нерівності (3.28) отримуємо:

$$\frac{(I - V_0)(1 - p)}{p(V_1 - I)} < 1 \quad (3.29)$$

З (3.29) знайдемо імовірність доходності коучингу  $p$ :

$$p(V_1 - I) > (1 - p)(I - V_0); p(V_1 - V_0) > I - V_0 \Rightarrow p > \frac{I - V_0}{V_1 - V_0} \quad (3.30)$$

Отже, для того щоб коучинг персоналу на підприємстві проводити за допомогою фірми-коуча необхідно, щоб імовірність високої доходності коучингу була більшою ніж величина потенційних збитків від коучингу, що співвідноситься з різницею можливих найбільших і найменших доходів від коучингу персоналу.

Безпосередньою перевіркою переконуємося, що нерівність (3.30) еквівалентна умові (3.2) додатності математичного очікування прибутку від коучингу персоналу для випадку, коли особа, що приймає рішення,

нейтральна чи схильна до ризику. Однак така умова не виконується для несхильної до ризику особи, що приймає рішення.

Величина (3.25) повинна також задовольняти умову:  $q < 1$ . Справді, якщо  $q = 1$ , то на долю фірми-коуча припаде нульовий розмір витрат, тобто її послуги, в такому випадку, непотрібні. Випадок  $q > 1$  виводить функцію вигідності керівника підприємства за межі її області визначення. Таким чином, повинна виконуватися нерівність:

$$-1/k(V_1 - V_0) \ln \left( \frac{(I - V_0)(1 - p)}{p(V_1 - I)} \right) < 1 \quad (3.31)$$

Перетворимо нерівність (3.18) і розв'яжемо в явному вигляді відносно  $k$ :

$$k > 1/(V_1 - V_0) \ln \left( \frac{p(V_1 - I)}{(1 - p)(I - V_0)} \right) \quad (3.32)$$

Права частина формули (3.32) це точна нижня грань локальних мір несхильності до ризику керівника підприємства, при яких для коучингу доцільно залучити спеціалізовану фірму:

$$k_{\text{inf}} = \frac{1}{V_1 - V_0} \ln \left( \frac{p(V_1 - I)}{(1 - p)(I - V_0)} \right) \quad (3.33)$$

З'ясуємо характер залежності виразу (3.33) від параметрів моделі. Наприклад, чим більші витрати  $I$  потрібні на організацію коучингу, тим менша буде межа несхильності до ризику для залучення коучингової фірми  $I' < I'' \Leftrightarrow k'_{\text{inf}} > k''_{\text{inf}}$ , тобто ця залежність монотонно спадна. І, навпаки, від імовірності  $p$  високої доходності величина  $k_{\text{inf}}$  залежить за монотонно зростаючим законом  $p' < p'' \Leftrightarrow k'_{\text{inf}} < k''_{\text{inf}}$ .

Знайдемо  $p$  з (3.31):

$$\begin{aligned} p(V_1 - I) < (1 - p)(I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}; p(V_1 - I + (I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}) < (I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}; \\ p < \frac{(I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}}{V_1 - I + (I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}}. \end{aligned} \quad (3.34)$$

Вираз в правій частині нерівності (3.32) визначає точну верхню межу ймовірностей високої рентабельності коучингу, при яких доцільне залучення коучингової фірми:

$$P_{\text{sup}} = \frac{(I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}}{V_1 - I + (I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}} \quad (3.35)$$

Проаналізуємо залежність величини (3.35) від параметрів моделі. У ситуації, коли ризик керівника підприємства дорівнює нулю, величина  $P_{\text{sup}}$  наближається до  $(I - V_0)/(V_1 - V_0)$  –  $\lim_{k \rightarrow 0} P_{\text{sup}} = \lim_{k \rightarrow 0} \frac{(I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}}{V_1 - I + (I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}} = \frac{I - V_0}{V_1 - V_0}$ , тобто до цієї ж величини, що в правій частині нерівності (3.30), яка виражає точну нижню грань ймовірностей  $p$ .

А тому справедливе твердження про те, що чим менше схильний керівник ризикувати коштами на коучинг, тим менша імовірність доходності коучингу з залученням коуча.

При рухові  $k$  до  $\infty$  точна верхня грань ймовірностей  $P_{\text{sup}}$  має вигляд:

$$\lim_{k \rightarrow +\infty} P_{\text{sup}} = \lim_{k \rightarrow +\infty} \frac{(I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}}{V_1 - I + (I - V_0)e^{k(V_1 - V_0)}} = 1.$$

А тому неризиковий керівник прийме рішення про залучення коуча при будь-якій імовірності високої доходності коучингу, за умови, що сподівана величина прибутку буде додатною. Ще одним важливим чинником залучення коуча є перевищення значення прогнозованої вигідності (3.36) над вигідністю при прийнятті рішення про проведення коучингу своїми силами:

$$p \frac{\left( \frac{(I - V_0)(1 - p)}{p(V_1 - I)} \right)^{\frac{V_1 - I}{V_1 - V_0}} - e^{-k(V_0 - I)}}{e^{-k(V_1 - I)} - e^{-k(V_0 - I)}} + (1 - p) \frac{\left( \frac{(I - V_0)(1 - p)}{p(V_1 - I)} \right)^{\frac{V_0 - I}{V_1 - V_0}} - e^{-k(V_0 - I)}}{e^{-k(V_1 - I)} - e^{-k(V_0 - I)}} > \frac{1 - e^{-k(V_0 - I)}}{e^{-k(V_1 - I)} - e^{-k(V_0 - I)}} \quad (3.36)$$

При додатних значеннях  $k$  нерівність (3.36) зводиться до наступної:

$$p \left( \frac{(I - V_0)(1 - p)}{p(V_1 - I)} \right)^{\frac{V_1 - I}{V_1 - V_0}} + (1 + p) \left( \frac{(I - V_0)(1 - p)}{p(V_1 - I)} \right)^{\frac{V_0 - I}{V_1 - V_0}} < 1 \quad (3.37)$$

Загалом вираз (3.37) є досить складним по відношенню до  $p$ , але в певних випадках його можна спростити. Якщо виконується рівність

$I - V_0 = V_1 - I$ , то при цьому (3.37) можна звести до такої нерівності

$$p \left( \frac{1-p}{p} \right)^{\frac{1}{2}} + (1-p) \left( \frac{1-p}{p} \right)^{-\frac{1}{2}} < 1.$$

Перетвореннями останнього виразу отримуємо:

$$\sqrt{p(1-p)} < \frac{1}{2}; p - p^2 < \frac{1}{4}; \left( p - \frac{1}{2} \right)^2 > 0. \text{ Останній вираз справедливий при всіх}$$

значеннях  $p$ , без  $p = \frac{1}{2}$ . Тому, при виконанні  $I - V_0 = V_1 - I$  умова залучення коуча у вигляді (3.37) не є обмежуючою.

Якщо справедливий вираз  $V_1 - I = 2(I - V_0)$ , то вираз (3.37) зводиться до

$$p(1-p)^2 < \frac{4}{27}, \text{ що можна подати як } \left( p - \frac{1}{3} \right)^2 \left( p - \frac{4}{3} \right) < 0. \text{ Ця нерівність}$$

справедлива для всіх допустимих значень  $p$ , тільки не для  $p = \frac{1}{3}$ . Тому і (3.37) не є суттєво обмежуючою.

Таким чином, для керівника підприємства з сталою позитивною мірою несхильності до ризику є можливість організації коучингу за стандартною схемою.

Реалізацію моделі на прикладі ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” див. у додатку Л.

Побудована модель дає змогу зробити наступні важливі висновки. Основну роль у стимулюванні проведення коучингу на підприємствах з залученням фірм-коучів мають прогресивні методи оплати винагороди за коучинг, що створює стимули для коучів збільшувати пропозицію ефективних коучингових програм для працівників, а для потенційних замовників керівників підприємств – користуватися послугами коуча.

Необхідною умовою залучення до організації коучингу персоналу спеціалізованої фірми є – перевищення імовірності високої доходності для підприємства заходів з коучингу над відношенням можливих марних витрат на коучинг до різниці між найбільшим та найменшим можливими доходами

підприємства. Така умова забезпечує проведення коучингу у випадках прийняття рішення про його здійснення нейтральними чи схильними до ризику керівниками підприємств. Однак дана умова не може гарантувати його проведення у випадку несхильного до ризику керівника підприємства. При високій несхильності до ризику керівника підприємства залучення фірми коуча доцільне при будь-якій імовірності високої доходності коучингу для підприємства, за умови що математичне сподівання прибутку підприємства додатне.

### **3.3. Формування системи управління людськими ресурсами підприємства з використанням коучингу**

В системі управління людськими ресурсами підприємства завжди реалізуються наступні напрями: відбір і облік кадрів; оцінка персоналу; навчання та підвищення кваліфікації співробітників підприємства; планування кар'єри працівників; мотивація персоналу тощо. На кожному підприємстві є кадрова система у межах системи управління людськими ресурсами. З урахуванням постійного зростання вимог до функціональності систем управління людськими ресурсами кадрова система повинна бути комплексною та інтегрованою, що дає змогу вирішувати задачі на всіх рівнях управління. Таким чином, з урахуванням авторських розробок, що представлені у п.п. 3.1 та 3.2. у першому наближенні ми пропонуємо наступний підхід до побудови системи управління людськими ресурсами (рис. 3.8), що передбачає інтеграцію складових системи.

Одна із складових - інтегровані завдання - може бути представлена за допомогою множини критеріїв, які є сукупністю знань, навичок і вимог, що зазвичай визначають для конкретної посади і доводять до працівників.

Найчастіше такий комплекс вимог до працівника представляють у вигляді посадової інструкції, що конкретизує обов'язки і знання в предметній

галузі і виді діяльності. Структура цього документа добре відома, методикам його формування присвячено чимало публікацій [2; 72; 104; 171]. Проте однієї лише посадової інструкції, виконаної у вигляді текстового документа, безумовно, недостатньо. Посадові інструкції найчастіше не містять всіх вимог до умінь, навиків і знань працівника, що не дає змоги сповна оцінити його придатність до виконання обов'язків конкретної посади. А тому керівництво підприємства не може спланувати перелік заходів, необхідних для підвищення кваліфікації персоналу до потрібного рівня та відповідно визначити вартість таких заходів.

Таким чином, необхідне поєднання в базі вимог традиційних положень посадової інструкції і кваліфікаційних вимог до посади. Сукупність таких вимог утворює так званий профіль посади, який повинен формуватися на основі єдиної для всього підприємства бази знань, навиків, компетенцій і інших обов'язків – бази вимог, що містить стандартизований комплекс параметрів і характеристик. Така база може формуватися для підприємства без прив'язки до конкретної посади. Профіль конкретної посади формується з набору різних вимог, кожна з яких може бути застосована до різних посад.

Особливістю використання такої інтегрованої системи управління людськими ресурсами є можливість порівняння профілю певної посади з профілем конкретного претендента або співробітника. При цьому можлива найпростіша дворозрядна шкала оцінок (“відповідає” або “не відповідає”), проте перевага віддається застосуванню шкали оцінок з декількома розрядами.

Процедуру використання профілю посади у процесі відбору персоналу представлено на рис. 3.9. Первинну фільтрацію можна проводити в автоматизованому режимі при зборі і аналізі відомостей про кандидатів, у тому числі і через Інтернет.

Стандартний варіант збору відомостей, що використовують в більшості українських підприємств зараз – це резюме претендентів на посаду. Проте в

цьому випадку важко автоматизувати обробку інформації, оскільки резюме найчастіше є текстом, що має абсолютно різні формати і структуру. Внаслідок цього менеджери з персоналу, особливо у великих компаніях, вимушені витратити досить багато часу на аналіз резюме претендентів.

Використання профілю посади забезпечить автоматизацію відбору кандидатів на первинному етапі, що дозволить істотно знизити коло претендентів, що будуть запрошені на співбесіду. При цьому кандидати заповнюють автоматизовані форми профілів кандидатів у термінах бази вимог і профілю посади даного підприємства. На основі розроблених профілів можна оцінювати вже наявний персонал. Якщо виявляється відхилення показників конкретного працівника від профілю посади, то можна зробити висновок про необхідність його навчання. Плануючи заходи щодо навчання, можна вказати, за якими напрямками треба підвищити рівень працівника. При цьому постає необхідність передбачення можливості отримання конкретних знань, навиків, компетенцій, а необхідний облік проводити в термінах, закладених в профілі посади (рис. 3.10).

Отже, кожному працівнику можна при необхідності автоматично запланувати перелік заходів (наприклад, по навчанню, тренінгам) для підвищення його показників. На підставі оцінки може бути ухвалене рішення і про включення співробітника в кадровий резерв у разі перевищення ним показників, закладених в профілі посади. Перспективою розвитку даного процесу є планування кар'єри конкретного працівника.

Такий підхід дасть змогу виконувати агрегований аналіз ситуації у сфері людських ресурсів на підприємстві, оцінити слабкі і сильні сторони підприємства в цілому. Результатом такого аналізу може бути, наприклад, висновок про те, що на підприємстві не вистачає фахівців з конкретними навиками. Можна оцінити вартість навчання за декількома напрямками і спланувати саме ті заходи, які потребують більшість працівників, та які націлені на найбільш важливі для підприємства знання і навички. Це, у свою чергу, дасть можливість оцінити ефективність вкладень у розвиток



персоналу, порівняти інтегрований показник рівня працівників за поточний період з аналогічним показником за минулий період, наприклад, за рік і т.д..

Цей підхід дасть змогу кожному працівнику ознайомитися з своїм персональним профілем і порівняти його з профілем посади, яку він займає, щоб самостійно оцінити ступінь відповідності. Порівняння з іншими посадами на підприємстві дозволить працівнику підготуватися до бесіди з керівництвом про планування кадрового зростання. Керівник зможе відстежувати рівень розвитку підлеглих, планувати їх кар'єру, а також планувати заходи щодо розвитку. Крім того, безпосередній начальник зможе обґрунтовувати рівень оплати, оскільки мотиваційні схеми за таким підходом будуть побудовані за конкретними критеріями, причому ці критерії будуть зрозумілі і самому працівнику. А вище керівництво підприємства отримає достовірну інформацію, на підставі якої можна ухвалювати стратегічні рішення в сфері управління людськими ресурсами.

Для синтезу конкретної структури системи управління персоналом пропонуємо використати методологію проектування систем управління з оптимальними ієрархіями на основі секційних функцій витрат, запропоновану зарубіжними ученими [14; 86].

Нехай кожному профілю посади  $r$  ( $r \in N$ ) у підрозділі відповідає певна індивідуальна складність виконання обов'язків і виробничих функцій передбачена моделлю компетенцій -  $k(r) > 0$ . Складність виконання відповідає тому обсягу роботи, що передбачений профілем посади працівника, його кваліфікації і т.п. і повинна відповідати профілю працівника.

Відповідно для групи посад, а точніше підрозділу  $p$  ( $p \subseteq N$ ) – складність виконання функцій групи (підрозділу) є сумою індивідуальних складностей працівників, що працюють у даному підрозділі –  $k(p) = \sum_{r \in p} k(r)$ . Зокрема, складність робіт підрозділу може відповідати обсягу робіт, що виконує підрозділ.

Секційні функції витрат не враховують характеристики особистості працівника, що займає певну посаду, тобто є анонімними. А тому вживаючи надалі термін “менеджер” ми матимемо на увазі не конкретну людину (з її психолого-особистісними характеристиками), а профіль працівника, так само ми під “виконавцем” розумітимемо надалі профіль працівника, відповідний до профілю такої посади.

Секційна функція витрат менеджера залежить тільки від управлінських завдань, що виконують його підлеглі (працівники підрозділу). Тобто витрати менеджера залежать від груп  $p_1, \dots, p_m$ , якими керують безпосередні підлеглі цього менеджера. У фаховій літературі з теорії управління [11; 14; 15; 16] наводять декілька виглядів секційної функції витрат менеджера, що залежить лише від складності групи, а саме:

$$c(p_1, \dots, p_m) = \left[ k(p_1)^\alpha + \dots + k(p_m)^\alpha - \max(k(p_1)^\alpha, \dots, k(p_m)^\alpha) \right]^\beta, \quad (3.38)$$

$$c(p_1, \dots, p_m) = \left[ k(p_1)^\alpha + \dots + k(p_m)^\alpha \right]^\beta, \quad (3.39)$$

$$c(p_1, \dots, p_m) = \left[ k(p)^\alpha / \max(k(p_1)^\alpha, \dots, k(p_m)^\alpha) - 1 \right]^\beta, \quad (3.40)$$

$$c(p_1, \dots, p_m) = \left[ \sum_{i=1, m} (k(p_1)^\alpha - k(p_i)^\alpha) \right]^\beta, \quad (3.41)$$

$$c(p_1, \dots, p_m) = k(p)^\alpha / \min(k(p_1)^\beta, \dots, k(p_m)^\beta), \quad (3.42)$$

де  $c$  – витрати менеджера;

$p = p_1 \cup \dots \cup p_m$  – підрозділ, що ним керує менеджер;

$k(p_1), \dots, k(p_m), k(p)$  – складності відповідних груп працівників;

$\alpha, \beta > 0$  – параметри функції витрат.

Функції (3.38 – 3.42) залежні від того обсягу робіт працівників групи (підрозділу), що безпосередньо підпорядкована менеджеру. Але в різних організаціях механізми управління безпосередніми підлеглими чи підрозділами у середині підприємства можуть бути різними, адже взаємодія між менеджерами і їхніми підлеглими може бути організована різними способами. Зокрема, нехай серед працівників певного підрозділу є

компетентний працівник, що не потребує витрат менеджера на управління собою (на коучинг, навчання, інструктаж тощо) [14].

У роботі [16] обґрунтовано, що такий випадок описується функцією (3.38), тобто витрати менеджера на управління підрозділом (групою людей) залежні від складностей всіх працівників без врахування складності працівника найвищої кваліфікації, що повністю виконує свої обов'язки та найбільший обсяг роботи без керівництва менеджера (з нульовими витратами менеджера). Такого працівника називають напівлідером. Якщо ж у групі підлеглих такого напівлідера немає, то витрати менеджера залежні від складностей робіт усіх йому підлеглих працівників. У такому випадку функція витрат набуває вигляду (3.39).

Якщо у групі підлеглих певного менеджера є працівник, що є лідером у групі і допомагає вирішити проблеми взаємодії у цій групі працівників, наприклад, за рахунок особистих якостей, досвіду та кваліфікації, то витрати менеджера на управління групою знижуються і такому випадку відповідає функція витрат (3.40).

Функція (3.41) описує витрати менеджера у випадку індивідуальної роботи менеджера з безпосередніми підлеглими працівниками, що у свою чергу керують підгрупами людей.

У випадку коли у групі, якою керує менеджер, є працівник з низькою кваліфікацією та компетенціями, що, у свою чергу, керує групою працівників і не може виконувати свої завдання без неперервного керівництва менеджера, тобто потребує додаткових зусиль і витрат менеджера (додатковий контроль, навчання, коучинг, відволікання менеджера від вирішення більш важливих завдань і т.д.) функція витрат менеджера матиме вигляд (3.42). Тобто наявність такого працівника значно підвищує витрати менеджера.

Отже, функції (3.38) – (3.42) відповідають всій множині реальних ситуацій, що спостерігаються на підприємствах. З вищевикладеного, можемо побачити, що функції (3.38) і (3.39) – монотонні по групах працівників, а – (3.40) – (3.42) не є монотонними по групах працівників. Окрім того у роботі [86] на основі алгоритму О. Вороніна знайдено оптимальну ієрархію для функції витрат менеджера виду (3.38), зокрема при:

- $\beta \geq 1$  – 2-дерево, що характеризується мінімальними витратами (рис. 3.11, а);
- $\beta \geq 1$  і  $\alpha\beta \geq 1$  – послідовна ієрархія, де на першому місці знаходиться працівник з найбільшою складністю, а порядок інших не має значення (рис. 3.11, б);
- $\beta \leq 1$  – дворівнева ієрархія (рис. 3.11, в).

Зауважимо, що і для функції виду (3.39) оптимальною є ієрархія *в*) на рис. 3.12 при  $\beta \leq 1$  і при  $\alpha \geq 1, \beta > 1$ , вказує автор [86]. При інших значеннях  $\alpha, \beta$  для пошуку оптимальних дерев ієрархій використовують алгоритми пошуку дерев з мінімальними витратами, що розробив О. Воронін [14].

Як свідчить аналіз праць [14; 86] функція витрат менеджера виду (3.40) при  $\beta \geq 1$  має оптимальну послідовну ієрархію, що мінімізовує витрати. При цьому працівники розміщені в порядку не зростання складності (спадному, не послідовному), як це зображено на рис. 3.12.

В зв'язку з тим, що функції (3.40) і (3.41) не монотонні по групам, знайти оптимальну ієрархію при  $\beta < 1$  неможливо, зазначають автори [11; 86]. А для функції (3.41) при  $\beta \geq 1$  оптимальною є 2-дерево ієрархій (див. рис. 3.11. а).

На сьогодні відомі наступні методи визначення функції витрат: технологічний аналіз; аналіз рахунків; метод вищої-нижчої точки; метод візуального пристосування; регресійний аналіз; спрощений статистичний аналіз [161]. Найбільш розповсюдженим є технологічний аналіз (Engineering Analysis) як системний аналіз функції діяльності для визначення технологічного взаємозв'язку між витратами ресурсів і результатом діяльності управління. Такий аналіз можна провести на основі матриці відповідальності менеджера. Для цього треба детально вивчити всі операції і їх доцільність, ідентифікувати найнеобхідніші операції, потреби ресурсів та оцінити адекватність їх використання. Це фактично, функціонально-вартісний аналіз діяльності менеджера у розрізі його зон відповідальності. Перевагою такого аналізу є те, що він зорієнтований на вдосконалення операцій, що містяться у певному бізнес-процесі, а не на вивчення минулого.

Таким чином ми розробили функціонально-структурне дерево процесу управління людськими ресурсами на засадах коучингу (рис. 3.13), що базоване на діаграмі Ісікави (Ішікави), що також відома у фаховій літературі [156, с. 202] як діаграма “риб’ячої кістки” або “причинно-наслідкова діаграма”, а також як діаграма “аналізу кореневих причин”. Фахівці зазначають [156, 205], що нині це один з семи основних інструментів вимірювання, оцінювання, контролю та покращення якості виробничих та управлінських процесів.

Як видно з рис. 3.13 підвищення ефективності використання людських ресурсів не можливе без вирішення комплексу завдань в контексті управдання коучингових технологій та максимізації компетенцій, оскільки компетенції є базисом нарощення якості людських ресурсів. При цьому велика роль тут має бути відведена технологіям кількісного вимірювання якості людських ресурсів та ефективності інвестицій у ці ресурси.

Отже, управління людськими ресурсами підприємства на засадах коучингу є невід’ємною складовою стратегічного управління підприємством. Вважаємо, що найбільш ефективним інструментом стратегічного управління підприємством є збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем [62; 105; 106; 107]. Ця система дозволяє пов’язати стратегічне управління з оперативним на основі трьохвекторного балансу: між фінансовими та нефінансовими складовими діяльності компанії, між її внутрішніми та зовнішніми аспектами, між ретроспективним та перспективним фокусом трансформацій.

Крім того, використання збалансованої системи показників дозволяє підвищити рівень особистої відповідальності працівників за результати діяльності, що створює передумови зростання ефективності роботи. Зазначена властивість збалансованої системи показників тісно корелює з основним принципом коучингу: стратегічне бачення економічного ефекту через призму власної відповідальності працівника.

Для отримання підприємством економічного ефекту засобами стратегічного управління необхідне адекватне планування потреб підрозділів

підприємства у людських ресурсах. При цьому одночасно постає питання про формування стратегії зниження собівартості продукції (не допустимість підняття цін на продукцію через підвищення заробітної плати без зростання продуктивності праці). Для цього потрібно правильно розподілити людські ресурси підприємства і узгодити такий розподіл з складовими стратегічних цілей. Розподіл людських ресурсів здійснюють на усіх рівнях стратегічного управління, при цьому рекомендуємо:

- визначати ключові фактори що сприяють досягненню цілей і основні завдання, що мають бути вирішені конкретними працівниками;
- встановлювати пріоритети для стратегічних цілей та задач у часі та розподіляти відповідальність за їх виконання між конкретними працівниками та керівниками.

Зауважимо, що широке застосування в міжнародній практиці управління отримали такі інструменти планування і розподілу людських ресурсів як: планування робіт, оптимізація розподілу робіт, декомпозиція організаційної структури за роботами та методи сіткового аналізу.

На основі викладеного вище, ми пропонуємо наступну схему організації управління людськими ресурсами з використанням сателітної моделі коучингу (рис. 3.14), що передбачає використання авторської моделі прийняття рішень щодо вибору форми організації коучингу, критеріїв прийняття такого рішення, оцінки його ефективності.

Запропонована модель (рис. 3.14) повністю узгоджена з BSC і може бути використана як складова стратегій діяльності виробничих підприємств. Головною перевагою даної моделі є те, що вона проходить крізь всю структуру підприємства, передбачає стратегічне управління людськими ресурсами підприємства для найбільш ефективного виконання кожного бізнес-процесу та концентрацію на підвищенні професійного рівня працівників. Крім того, модель передбачає, що інформація, пов'язана з стратегічними цілями, є досяжною для співробітників всіх рівнів. Опрацьована та проаналізована інформація, узгоджена зі стратегічними та

тактичними аспектами діяльності, стає знанням. Наявність такого корпоративного знання – головна цінність підприємства, найважливіший елемент прийняття обґрунтованих ефективних рішень.

Задля ефективної роботи підприємства і досягнення стратегічних цілей управлінці підприємства повинні оперативно оцінювати і аналізувати стан підприємства, вчасно приймати і реалізовувати рішення щодо його реструктуризації в умовах жорстких часових обмежень, що зумовлена високою динамікою змін зовнішнього середовища. У широкому розумінні реінжиніринг діяльності підприємства передбачає корінні зміни відповідних бізнес-процесів і структур, що приводить до синтезу нової організаційної структури. Крім того, організаційна структура є основою, від якої значною мірою залежить успіх імплементації коучингу в загальну систему управління підприємством.

Традиційні підходи до реінжинірингу та створення будь-якої техніко-економічної системи передбачають використання методів проектування стадій життєвого циклу організації, продукції: розробку технічного завдання, технічне і робоче проектування, побудову дослідного зразка (як правило моделі) для апробації стратегічних рішень і т. д.

Підхід, що базований на формальному моделюванні, надає резерви для підвищення конкурентоспроможності підприємства і ефективності його роботи, допомагає координувати взаємодію працівників, підрозділів, поліпшити якість виробництва продукції і обслуговування клієнтів. Серед переваг такого моделювання можна виділити: простоту оптимізації і оцінки як самих бізнес-процесів з погляду їх організації, синхронізації, взаємної узгодженості, так і ресурсів.

Застосування структурного аналізу, який є одним з методів формального моделювання, дозволяє провести аналіз підприємства, знайти оптимальні рішення для досягнення поставлених цілей і завдань. Поява нових інформаційних технологій дозволяє підприємствам швидко освоїти методи гнучкої оперативної реструктуризації, виявляти, вибудовувати і

перевіряти на практиці організаційні структури, які відповідають поставленим цілям.

Першим кроком будь-якого проекту із застосуванням технологій бізнес-інжинірингу є побудова організаційної моделі для ідентифікації реальних контурів управління і виробничо-комерційних ланцюжків, що реалізовує підприємство. Такий підхід задає систему координат для опису початкового стану підприємства, що дозволяє потім перевести його в бажане, заздалегідь формалізоване в тій же системі координат положення.

В контексті нашого дослідження цей етап важливий тим, що організаційна модель підприємства, фактично, визначає базові структури підприємства і зони відповідальності (“хто – за що”), – власників процесів для тих елементів підприємства, які вимагають процесного опису. Тому дана модель, хоча і є проміжним етапом для побудови точнішого опису бізнес-процесів, цінна як інструмент організаційного управління людськими ресурсами на засадах коучингу.

Треба зауважити, що організаційна структура як сукупність взаємозв’язків, що виникають в процесі управління і взаємодії між підрозділами підприємства, включає у себе ще й відповідальність працівників за виконання конкретних видів діяльності та їх зміст. Зміст організаційної структури відображає делегування певних обов’язків у межах основних процесів підприємства та розподіл праці. Окрім того, важливим є те, що організаційна структура є віддзеркаленням повноважень і обов’язків кожного працівника відповідного підприємства.

Відомо, що головним завданням організаційної структури підприємства є встановлення взаємних повноважень, що пов’язують керівників з працівниками нижчого рівня. А для ефективної роботи керівники в межах організаційної структури повинні розподілити серед співробітників всі завдання, які необхідні для досягнення цілей підприємства (рис. 3.15).

Оскільки, реалізація стратегії підприємства відіграє важливу роль у



процесі здійснення стратегічного управління, визначає його організаційну структуру та стиль управління людськими ресурсами на підприємстві, то висококваліфіковане управління на всіх рівнях є основним чинником успіху підприємства у досягненні стратегічної мети.

Реалізація найперспективнішої стратегії фахівцями з низьким рівнем підготовки та професійної придатності може привести до погіршення ситуації. Серед основних причин, які призводять до таких невдач, на думку авторів [77; 81, с.256] є:

- невміння проводити необхідні зміни через опір працюючих;
- цілі, стратегії і плани не були доведені працівникам, аби ті зрозуміли завдання, поставлені перед підприємством, й долучилися до процесу виконання стратегій (зокрема, які конкретні зміни передбачаються в поведінці співробітників, які обов'язки перед фірмою має кожен з них);
- незабезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недосконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень та своєчасного внесення необхідних змін;
- відсутність системи мотивації та відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідність організаційних структур тим змінам, які заплановані стратегічним набором цілей.

Для того, щоб забезпечити відповідність організаційної структури підприємства стратегічним цілям відобразимо існуючу організаційну структуру (рис. 3.15) за допомогою графа (рис.3. 16).

Матриця суміжності графа  $G_0$ , матриця досяжності графа  $G_0$ , матриця відстаней графа  $G_0$  та матриця інцидентності графа  $G_0$  наведені у додатку М.

Як видно з даних додатку М, матриця досяжності складається з одиниць, що свідчить про повну досяжність всіх вершин (елементів організаційної структури) за кількість кроків, що менша за кількість її рядків і стовбців. Відповідно коефіцієнт досяжності організаційної структури

підприємства становить:  $K_a = \frac{1}{n^2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} = \frac{1}{400} \times 400 = 1$ . Коефіцієнт

зв'язності становить:  $K_c = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} = \frac{1}{19} \times 38 = 2$ , і нарешті інтегральний

показник компактності структури:  $K_k = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}^{(p)} = 1150$ . Значення

коефіцієнтів доводять, що граф  $G_0$  доступний і помірно компактний.

На наступному етапі, відповідно до стратегічних цілей підприємства, які мають реалізувати управлінці, а саме: скорочення витрат ( $C_1$ ); розширення ринку збуту ( $C_2$ ); нарощення конкурентних переваг ( $C_3$ ) необхідно побудувати дерева ієрархій всіх цих цілей.

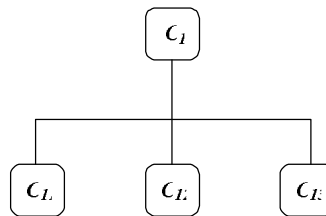


Рис. 3.17. Дерево ієрархії цілей підприємства для цілі  $C_1$

Джерело: побудувала авторка

Відповідно, на рис. 3.17  $C_1$  – зменшення витрат;  $C_{11}$  – підвищення продуктивності праці;  $C_{12}$  – пошук постачальників, що працюють на вигідніших для підприємства умовах;  $C_{13}$  – упровадження ресурсо (енерго-) зберігаючих технологій.

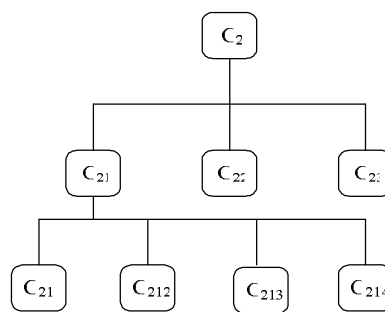


Рис. 3.18. Дерево ієрархії цілей підприємства для цілі  $C_2$

Джерело: побудувала авторка

Відповідно, на рис. 3.18  $C_2$  – розширення ринку збуту;  $C_{21}$  – збільшення обсягів виробництва;  $C_{211}$  – покращення кадрового складу;  $C_{212}$  – підвищення кваліфікації фахівців;  $C_{213}$  – поліпшення виробничих технологій;  $C_{214}$  –

збільшення виробничих потужностей;  $C_{22}$  – залучення нових клієнтів;  $C_{23}$  – формування нових каналів збуту.

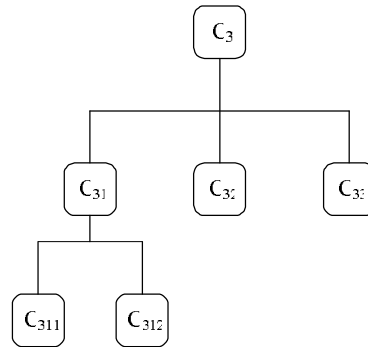


Рис. 3.19. Дерево ієрархій цілей підприємства для цілі  $C_3$

Джерело: побудувала авторка

Відповідно, на рис. 3.19  $C_3$  – забезпечення переваги перед конкурентами;  $C_{31}$  – підвищення якості продукції;  $C_{311}$  – упровадження нових виробничих технологій;  $C_{312}$  – підвищення компетентності співробітників;  $C_{32}$  – посилення рекламної діяльності;  $C_{33}$  – зниження цін на продукцію підприємства. Керівництво провело експертну оцінку цілей підприємства ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” і при цьому отримано узагальнені оцінки цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Експертна оцінка цілей ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод”

Ціль	Експертна оцінка мети
1	2
$C_1$	1,5
$C_{11}$	0,5
$C_{12}$	0,3
$C_{13}$	0,7
$C_2$	3,7
$C_{21}$	2,2
$C_{211}$	0,5
$C_{212}$	0,3
$C_{213}$	0,8
$C_{214}$	0,6

## Продовження таблиці 3.1

1	2
$C_{22}$	0,9
$C_{23}$	0,6
$C_3$	2,5
$C_{31}$	1,1
$C_{311}$	0,6
$C_{312}$	0,5
$C_{32}$	0,9
$C_{33}$	0,6

Джерело: розрахувала авторка

Для оцінки синергетичного ефекту простих підцілей складемо матрицю їх взаємодії, що дасть можливість оцінити ефект взаємодії за допомогою інтегральних показників взаємодії та, на основі порівняння значень цих показників, сформулювати стратегію реінжинірингу підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Матриця оцінки взаємодії простих підцілей

Питома вага	0,5	0,3	0,7	0,5	0,3	0,8	0,6	0,9	0,6	0,6	0,5	0,9	0,7	Інтегральна оцінка підцілі	Вибір підцілі
Прості підцілі	$C_{11}$	$C_{12}$	$C_{13}$	$C_{211}$	$C_{212}$	$C_{213}$	$C_{214}$	$C_{22}$	$C_{23}$	$C_{311}$	$C_{312}$	$C_{32}$	$C_{33}$		
$C_{11}$	1,0						0,9		0,5				0,1	1,41	
$C_{12}$		1,0											0,1	0,37	
$C_{13}$			1,0			0,9					0,8		0,1	1,89	
$C_{211}$			0,3	1,0	0,7	0,3			0,6		0,3	0,2	0,5	<b>2,2</b>	+
$C_{212}$			0,7	0,9	1,0	0,4				0,4	0,7	0,1	0,8	<b>2,8</b>	+++
$C_{213}$			0,6			1,0				0,6	0,2			1,68	
$C_{214}$	0,6				0,6		1,0		0,4		0,7		0,5	<b>2,02</b>	+
$C_{22}$				0,1	0,1		0,1	1,0	0,6		0,1	0,3		1,72	
$C_{23}$	0,4			0,6			0,1		1,0				0,8	1,72	
$C_{311}$			0,8	-0,3	-0,2	0,3		0,1		1,0	0,4	0,3		1,75	
$C_{312}$			0,2	0,6	0,7	0,9	0,3			0,4	1,0	0,3	0,4	<b>2,39</b>	+++
$C_{32}$				0,4	0,4			0,9	0,8			1,0		<b>2,19</b>	+
$C_{33}$	0,2			0,6	0,8		0,3	0,9	0,5	0,1		0,2	1,0	<b>2,87</b>	+++

Джерело: склала авторка

Як відомо з фахової літератури [117] матриця взаємодії це – матриця подібності (близькості) об'єктів (у нашому випадку цілей). Ця матриця також є матрицею внесків елементів у складність ієрархії (неорієнтованого графа). З іншого боку, матриця подібності легко перетворюється на матрицю відстаней, і тоді до неї застосовний метод кластерного аналізу.

Отже, на наступному етапі синтезу організаційної структури підприємства, що сприятиме реалізації коучингових заходів, треба провести аналіз взаємозв'язків підцілей за основними сферами діяльності працівників підприємства (зонами відповідальності у межах бізнес-процесів) та у межах основних функцій керівного складу підприємства. Після цього агломеративним методом кластерного аналізу за показниками подібності можна синтезувати нову організаційну структуру підприємства.

Для структуризації елементів організаційної структури за функціональною подібністю визначено основні сфери діяльності підприємства ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод”, у межах яких працівники підприємства вирішують свої завдання. Це:

- 1) планування виробництва;
- 2) удосконалення виробничих технологій і підвищення кваліфікації працівників;
- 3) пошук нових клієнтів;
- 4) закупівля/постачання сировини;
- 5) технічне обслуговування виробничого устаткування;
- 6) активізація реклами та постачання продукції;
- 7) оброблення і виконання замовлень клієнтів;
- 8) контроль якості;
- 9) бухгалтерський та управлінський обліки.

До основних функцій менеджера керівництво ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” відносить: контроль; планування та регулювання.

Засобами програмного пакету SPSS ми побудували матриці функціональної подібності за основними зонами відповідальності у межах основних бізнес процесів (див. додаток Н). Таким чином, ми синтезували структурну схему, що базується на описаному вище підході з використанням секційної функції витрат, та яка дає можливість організувати ефективно коучинг на підприємстві (див. рис. 3.20, 3.21).

В контексті нашого дослідження оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення такої моделі, що є адекватною динамічним змінам внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства та передбачає перерозподіл функцій і розширення зон відповідальності між працівниками.

Спроектована структура для реалізації коучингу на ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” дає змогу реалістично оцінити компетенції працівників та максимально використати їх внутрішній потенціал; надає можливість швидкого впровадження нових методів та інструментів управління; забезпечує раціональну взаємодію її елементів у відповідь на вимоги зовнішнього середовища; сприяє формуванню резерву управлінських кадрів та забезпечує своєчасну їх підготовку на основі коучингу.

Крім того спроектована структура для реалізації коучингу є передумовою стратегічних змін загальної організаційної структури управління ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод”.

Дослідимо цю структуру на оптимальність і досяжність (додаток П).

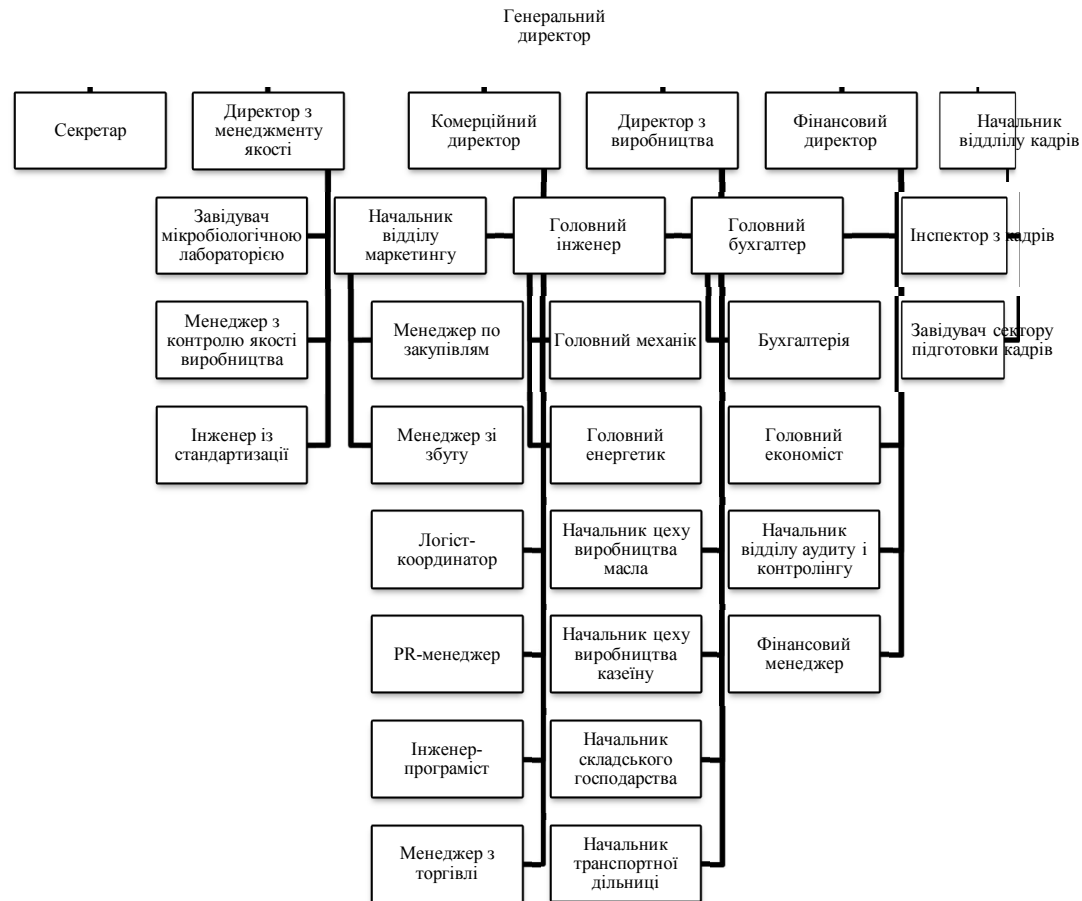


Рис. 3.20. Спроектована структура для реалізації коучингу на ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод”  
(реінжиніринг за зонами відповідальності)

Джерело: побудувала авторка

Розрахуємо коефіцієнт досяжності графа  $G$ . Як видно з табл. П.1-П.4, додатку П, матриця досяжності складається з одиниць, що свідчить про повну досяжність всіх вершин графа при кількості кроків, що менша ніж кількість число її рядків і стовпців:  $K_a = \frac{1}{n^2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} = \frac{1}{961} \times 961 = 1$ .

Коефіцієнт зв'язності графа  $G$ , відповідно  $K_c = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} = \frac{1}{30} \times 60 = 2$ , а інтегральний показник компактності становить:  $K_k = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}^{(p)} = 3190$ . Значення коефіцієнтів доводять, що граф досяжний і більш компактний, ніж граф  $G_0$ .

Розглянемо цільовий сценарій реалізації коучингу на підприємстві, що представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Цільовий сценарій реалізації коучингу

Дія	Зміст	Витрати	
		Кошти грн.	Час, дні
P0	Прийняття рішення про організацію коучингу	100	3
P1	Розробка коучингової програми	20000	15
P2	Оцінка персоналу коучинговою фірмою	20000 /міс	15
P3	Самостійна узагальнена оцінка персоналу і опис основних бізнес-процесів	200	20
P4	Визначення потреби у видах коучингу і удосконалення виробництва через оптимізацію бізнес-процесів	3000	7
P5	Придбання нової технології і обладнання (перенавчання персоналу)	250000	10
P6	Модернізація технологій	120000	5
P7	Отримання технологій і обладнання у лізинг	20000 /міс	5
P8	Затвердження плану коучингу (формування потреб у компетенціях)	600	6
P9	Найм нових працівників на керівні посади (постійне місце)	10000 /міс	20
P10	Найм працівників тимчасово для проведення коучингу (доплата менеджерам-коучам)	3500 /міс	20
P11	Запуск програми коучингу	700	10

Джерело: склала авторка



Представимо альтернативні стратегії організації коучингу у вигляді мережі Петрі.

Як видно з рис. 3.22 підприємство має 18 альтернативних сценаріїв. Для пошуку оптимального сценарію реалізуємо мережу для отримання оптимального шляху за допомогою програмного пакету PIPE2.4.

Таким чином, ми отримали оптимальний за витратами коштів і часу сценарій реалізації коучингу.

Таблиця 3.4

Оцінені сценарії стратегії організації коучингу

Номер сценарію	Сценарій	Кошти грн..	Час, дні
1	P0-P1-P4-P5-P8-P9-P11	461700	71
2	P0-P1-P4-P5-P8-P10-P11	455200	71
3	P0-P1-P4-P6-P8-P9-P11	331700	66
4	P0-P1-P4-P6-P8-P10-P11	448700	66
5	P0-P1-P4-P7-P8-P9-P11	231700	66
6	P0-P1-P4-P7-P8-P10-P11	225200	66
7	P0-P2-P4-P5-P8-P9-P11	281700	71
8	P0-P2-P4-P5-P8-P10-P11	275200	71
9	P0-P2-P4-P6-P8-P9-P11	151700	66
10	P0-P2-P4-P6-P8-P10-P11	145200	66
11	P0-P2-P4-P7-P8-P9-P11	51700	66
<b>12</b>	<b>P0-P2-P4-P7-P8-P10-P11</b>	<b>45200</b>	<b>66</b>
13	P0-P3-P4-P5-P8-P10-P11	262000	76
14	P0-P3-P4-P5-P8-P10-P11	255400	76
15	P0-P3-P4-P6-P8-P10-P11	131900	71
16	P0-P3-P4-P6-P8-P10-P11	125400	71
17	P0-P3-P4-P7-P8-P9-P11	31900	71
18	P0-P3-P4-P7-P8-P10-P11	25400	71

З табл. 3.4 видно, що найоптимальнішим за критерієм мінімізації витрат коштів і часу є дванадцятий сценарій. Такий алгоритм дій дає змогу використати коучинг як багатоцільовий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства з метою оптимізації його витрат, організаційної структури тощо. Таким чином доведено, що коучинг необхідний для здійснення змін на підприємстві. Крім того, коучинг дає змогу реалізувати додаткові завдання:

- вироблення індивідуального стилю роботи;

- модернізація існуючих неефективних організаційних структур;
- впровадження інновацій, пов'язаних з організаційним і/або технологічним реінжинірингом;
- об'єднання зусиль працівників для вирішення одного завдання.

З метою повного використання можливостей коучингу для підприємства пропонуємо механізм інтеграції коучингу у систему управління людськими ресурсами виробничого підприємства (рис. 3.24).

Особливостями даного механізму є єдність системного, функціонального, ситуаційного та синергетичного підходів до коучингу як технології трансформації людського потенціалу в компетенції працівників, що сприяє ефективному виконанню практичних завдань відповідно до бізнес-процесів підприємства.

Отже, запропонований практичний інструментарій оптимального впровадження коучингу в межах систем управління людськими ресурсами виробничих підприємств сприятиме підвищенню компетентності працівників, удосконаленню організаційних структур, зменшенню витратності управління та підвищенню результатів господарської діяльності загалом.

### Висновки до розділу 3

Розроблення пропозицій щодо формування системи управління людськими ресурсами виробничих підприємств на засадах коучингу дало змогу запропонувати наступні висновки:

1. Встановлено, що компетенції є елементом системи управління людськими ресурсами. Це зумовлює формування системи компетенцій персоналу підприємства як множини індикаторів поведінки працівників в робочих ситуаціях, що відображають ефективність виконання ними завдань, обов'язків та функцій, що передбачені картою робочого місця. Обгрунтовано, що система компетенцій підприємства повинна включати модель працівника як відображення обсягу і структури професійних і соціально-психологічних якостей, знань, вмінь і навичок, що у сукупності представляють його узагальнену характеристику як частини людських ресурсів підприємства.

2. Запропоновано формувати профілі компетенцій як набори ключових компетенцій кожної посади на підприємстві. Такі профілі компетенцій можна використовувати для оцінки якості людських ресурсів підприємства, для проведення оцінки конкретного працівника і визначення потреби у коучингу для нього. Такий підхід дасть змогу конкретно визначити зміст і напрями проведення коучингу, оптимально підібрати коуча для цього працівника та прийняти рішення щодо доцільності перебування його на посаді у контексті стратегічного розвитку підприємства, досягнення його коротко- та довготермінових цілей.

3. Критичну роль у стимулюванні проведення коучингу на підприємствах з залученням фірм-коучів мають успішно-орієнтовані методи оплати послуг коучів, що створює стимули для них збільшувати пропозицію ефективних коучингових програм для працівників, а для потенційних замовників – керівників підприємств – користуватися послугами коуча.

4. Необхідною умовою залучення до організації коучингу персоналу спеціалізованої фірми є перевищення імовірності високої доходності для підприємства заходів з коучингу над відношенням можливих марних витрат на коучинг до різниці між найбільшим та найменшим можливими доходами підприємства.

5. Розроблено модель процесу управління людськими ресурсами підприємства з використанням сателітної моделі коучингу. Головною перевагою даної моделі є те, що вона проходить крізь всю структуру підприємства, передбачає стратегічне управління людськими ресурсами підприємства для найбільш ефективного виконання кожного бізнес-процесу та концентрацію на підвищенні професійного рівня працівників.

6. Запропоноване функціонально-структурне дерево ефектів процесу управління людськими ресурсами на засадах коучингу доцільно використовувати для оцінки ефектів коучингу і прогнозування його наслідків у поєднанні з авторською концептуальною моделлю процесу управління людськими ресурсами підприємства з використанням сателітної моделі коучингу та підходу до розробки сценарію реінжинірингу підприємства на засадах коучингу.

Основні результати розділу викладені у роботах авторки [91; 92; 94; 96].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі подано наукове узагальнення та нове вирішення важливого науково-практичного завдання щодо формування теоретичних засад та забезпечення управління людськими ресурсами підприємств з позиції коучингу на практиці. Результати проведеного дослідження дають змогу зробити такі висновки:

1. На основі узагальнення та зіставлення поглядів вчених на сутність людських ресурсів встановлено, що існуючі визначення мають еволюційний характер, який корелює з динамікою переходу від технократичних до ціннісних позицій розгляду людини як основного джерела прогресивного економічного зростання. При цьому запропоновано під людськими ресурсами на мікрорівні розуміти соціально-економічне поняття, що відображає існуючі та приховані можливості людей, а також діалектичну сукупність корпоративних, професійних та соціально-особистісних компетенцій працівників, виявлення й удосконалення яких є основою функціонування та розвитку підприємства.

2. Постіндустріальна модель економічного розвитку, ядром якої є інформаційно-інтелектуальні технології, знання та творчість людини, зумовлює потребу у використанні підприємствами новітніх управлінських технологій, спрямованих на успішний розвиток особистості та підприємств у динамічному середовищі. Найпопулярнішою з них є коучинг як рівноправний альянс керівництва та працівників, метою якого є консолідація виявлених компетенцій працівників у напрямку досягнення цілей діяльності підприємства. Аналіз основних підходів до визначення поняття “коучинг” створив підстави для удосконалення його трактування як системного динамічного процесу, що включає організаційні, соціально-психологічні та економічні методи, сприяє розкриттю і максимізації компетенцій особистості й колективу в професійній сфері, створює умови для безперервного розвитку та професійного зростання персоналу, призводить до інновацій та якісно

вищого рівня відповідальності працівників. При цьому важливим є те, що принципи оцінки ефективності упровадження коучингу донині ще не відображені у чітких кількісних методиках, а обмежуються експертними методами.

3. Проведено аналіз стану та використання людських ресурсів підприємств молокопереробної промисловості Вінницької області. У результаті аналізу з'ясовано, що абсолютна величина і рівень використання людських ресурсів безпосередньо залежать від кількості підприємств молокопереробної промисловості та завантаженості їх виробничих потужностей; спостерігається тенденція зменшення чисельності зайнятих штатних працівників галузі при одночасному зростанні продуктивності праці та обсягів виробництва. Виявлено, що на молокопереробних підприємствах виділяється менше 2 % фонду заробітної плати на навчання та розвиток персоналу; періодичність підвищення кваліфікації персоналу становить в середньому 16 років; відсутні сприятливі умови для ефективного використання потенціалу працівників.

4. На основі проведеного регресійного аналізу встановлено, що результати діяльності молокопереробних підприємств Вінницької області залежні від якості основних засобів та підвищення кваліфікації персоналу. За результатами структурно-динамічного аналізу діяльності галузі визначено, що молокопереробні підприємства мають потенційні можливості для впровадження коучингових технологій.

5. Узагальнення підходів до аналізу компетенцій працівників дозволило розробити інструментарій оцінки та призначення на посади управлінських працівників, що ґрунтується на основі компетентнісного підходу та дає змогу визначати якісні характеристики людських ресурсів, забезпечувати управлінські процеси у межах підприємства відповідними керівниками з необхідними компетенціями у певній предметній області. Це сприятиме отриманню підприємствами максимальної вигоди за рахунок адекватних призначень працівників на посади.

6. Запропоновано формування такої системи компетенцій людських ресурсів підприємства, що інтегрує бізнес-процеси підприємства, моделі компетенцій працівників та профілі компетенцій посад. Визначено, що система компетенцій працівників підприємства – це множина індикаторів поведінки працівників у робочих ситуаціях, котрі відображають ефективність виконання ними завдань, обов'язків та функцій відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства. Використання системи компетенцій людських ресурсів підприємства дасть змогу конкретно визначити зміст і напрями проведення коучингу, оптимально підібрати коуча для цього працівника та прийняти рішення щодо доцільності перебування на посаді кожного працівника у контексті стратегічного розвитку підприємства, досягнення його коротко- та довготермінових цілей.

7. З метою вибору оптимальної форми проведення коучингу за критерієм мінімізації витрат для підприємства розроблено модель оцінки доцільності та ефективності використання коучингу з урахуванням особистісних характеристик ставлення до ризику керівника підприємства. Доведено, що необхідною умовою залучення до організації коучингу персоналу спеціалізованої фірми є перевищення імовірності високої доходності для підприємства заходів з коучингу над відношенням можливих марних витрат на коучинг до різниці між найбільшим та найменшим можливими доходами підприємства. Така умова забезпечує проведення коучингу у випадках прийняття рішення про його здійснення нейтральними чи схильними до ризику керівниками підприємств. Однак дана умова не може гарантувати його проведення у випадку несхильного до ризику керівника підприємства.

8. Запропоновано модель процесу управління людськими ресурсами підприємств з використанням коучингу, що дає змогу побудувати оптимальну ієрархію людських ресурсів виробничого підприємства та на її основі розробити конфігурацію коучингової системи й оптимальні сценарії реінжинірингу організаційної структури. Модель дає можливість об'єктивно

оцінити компетенції працівників, максимально використати їх внутрішній потенціал; сприяє швидкому впровадженню нових методів управління; забезпечує раціональну взаємодію керівників (коучів) з підлеглими у контексті розвитку компетенцій та підвищення ефективності бізнес-процесів; сприяє формуванню резерву управлінських кадрів та забезпечує своєчасну їх підготовку на основі коучингу.

9. Необхідність повного використання можливостей коучингу для підприємства зумовила розробку механізму його інтеграції у систему управління людськими ресурсами виробничого підприємства. Особливостями даного механізму є єдність системного, функціонального, ситуаційного та синергетичного підходів до коучингу як технології трансформації людського потенціалу в компетенції працівників, що сприяє ефективному виконанню практичних завдань відповідно до бізнес-процесів підприємства. При цьому розроблене функціонально-структурне дерево ефектів процесу управління людськими ресурсами на засадах коучингу доцільно використовувати для оцінки ефектів коучингу, прогнозування його наслідків у поєднанні з авторською концептуальною моделлю процесу управління людськими ресурсами підприємства з використанням сателітної моделі коучингу та підходу до розробки сценарію реінжинірингу підприємства на засадах коучингу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багриновский К. Математика плановых решений. / К. А. Багриновский, В. П. Бусыгин - М.: Наука, 1980. – 407 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. — 237 с.
4. Березівський П. С. Конкурентоспроможність молокопереробних підприємств: теорія, методика, практика: монографія / П. С. Березівський, А. М. Желєзняк / Львівський держ. аграрний ун-т. - Л., 2008. – 198 с.
5. Білоусова Н. Вузьке русло "молочних рік" / Наталія Білоусова // День. – 2009. - № 36 . – С. 4.
6. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навчальний посібник / Д.П.Богиня, О.А.Грیشнова.- К.: Знання-Прес, 2001.- 313 с.
7. Болтянский В. Г. Математические методы оптимального управления. / В. Г. Болтянский. – М.: Наука, 1969. – 415 с.
8. Брич В. Я. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні // В. Я. Брич, М. Б. Нагара // Україна: аспекти праці. – 2009. - № 6. – С. 18-24.
9. 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.
10. Бурега В. В. Управленческая деятельность: теория и практика профессиографического исследования / В. В. Бурега / НАН Украины; Институт экономики промышленности НАН Украины. - Донецк, 2000. – 96 с.
11. Бурков В. Н. Теория активных систем: состояние и перспективы / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков.- М. : СИНТЕГ. – 1999. – 254 с.
12. Василенко В. Н. Управленческий труд на металлургическом предприятии: организация, обособление, мотивация / В. Н. Василенко,

О. С. Мороз. / НАН Украины; Институт экономико-правовых исследований. — Донецк : Юго-Восток, 2006. — 174 с.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. - М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1999. - С. 142.

14. Воронин А. А. Алгоритмы поиска оптимальной структуры организационной системы / А. А. Воронин, С. П. Мишин // Автоматика и телемеханика. – 2003. – № 5. - С. 120-132.

15. Воронин А. А. Моделирование структуры организационной системы. Об алгоритмах поиска оптимального дерева / А. А. Воронин, С. П. Мишин // Вести. Волг, ун-та. Сер. 1: Математика. Физика. – 2001 – С. 78-98.

16. Воронин А. А. Модель оптимального управления структурными изменениями организационной системы / А. А. Воронин, С. П. Мишин // Автоматика и телемеханика. - 2002.- № 8. - С. 136-150.

17. Воронкова В. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч пос. / В. Г. Воронкова. – К. : ВД „Професіонал”, 2006. - 576 с.

18. Вотякова И.В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И. В. Вотякова // Управление персоналом. – 2008. - №4. – С. 55-56.

19. Вучкович А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. А. Вучкович-Стадник. –М. : Эксмо, 2008. -192 с.

20. Гавкалова Н. Формування та використання інтелектуального капіталу: Наукове видання / Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.

21. Гаврилова Т. В. Управленческий труд в условиях рынка. / Т. В. Гаврилова / Центросоюз Российской Федерации; Сибирский ун-т потребительской кооперации . - Новосибирск, 2000. - 172 с.

22. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : ОлимпБизнес, 2005. – 415 с.

23. Гижко П. Молочні ріки в приватизаційних берегах: молочна галузь Вінниччини сьогодні / П. Гижко, Ю. Непийвода // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2007. - № 1. – С. 4-6.
24. Гилева Т. А. Технология разработки программы стратегического развития персонала / Т. А. Гилева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - № 5. – С. 108-116.
25. Гитпельман Л. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пособ. для вузов / Л. Д. Гитпельман / Акад. нар. хоз. при прав. РФ. - М.: Дело, 2005. - 496 с.
26. Гольштейн Е.Г. Выпуклое программирование (элементы теории) / Е. Г. Гольштейн. – М.: Наука, 1970. – 341 с.
27. Грабовецький Б. Є. Виробничі функції: теорія, побудова, використання в управлінні виробництвом / Б. Є. Грабовецький. Монографія. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 137 с.
28. Грант Э. Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. – СПб. : Питер, 2006. – 138 с.
29. Гриньова В. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В. М. Гриньова, О. Э. Попов. – Харків: ХДЕУ, 2003. – 323 с.
30. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
31. Грішнова О. А. Людський розвиток: Навч. посібник / О. А. Грішнова / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. - К. : КНЕУ, 2006. - 308 с.
32. Громова Х. Коучинг як стиль управління / Х. Громова // Консалтинг в Україні, 2008. - №4.- С.50-52.
33. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 381 с.

34. Данилова М. Развитие и обучение персонала глазами коуча / М. Данилова, С. Савкин // Коучинг : истоки, подходы, перспективы. – СПб. : Речь, 2003. – С. 20–24.
35. Данилова М. А. Что такое коучинг. Коучинг: стоки, подходы, перспективы / М. А. Данилова, Е. В. Фролова. – СПб. : 2007. – 110 с.
36. Дауни М. Эффективный коучинг / Майлз Дауни : пер. с англ. Е. Гладкова; Ред. М. Драпкина. — М. : Добрая кн., 2005. — 281с.
37. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Пер. з англ. / Д. Дерлоу. – К.: Всеув. Наукова думка, 2001. – 242 с.
38. Дианова Е. Профессионалы - это будущее вашей компании / Е. Дианова // Управление персоналом. - 2004.-№3.- С. 27-28.
39. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М. І. Долішній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К., 1993. – Ч. 3. – С. 87-91.
40. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія / А. В. Доронін / Харківський національний економічний ун-т. - Х. : ІНЖЕК, 2008. - 320с.
41. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Учеб. пособ. / П. Ф. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 272 с.
42. 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.
43. 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. — Сімф. : Таврія-Плюс, 2005. — 452с.
44. Дяків О. П. Нові підходи в роботі сучасних кадрових служб / О. П. Дяків // Міжнародна науково-практична конференція “Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство”, 23 вересня 2009 року,

Вісник Донецького національного університету // Науковий журнал, спецвипуск, том 2, 2009. – С. 177-180.

45. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом Assessment Center / О. П. Дяків // “Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи”: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля // Науковий журнал №14 (168). – 2011. – С. 100-103

46. Дяків О. П. HR-служба в реалізації кадрової політики організації / О. П. Дяків // III Міжнародна науково-практична конференція “Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики” // Збірник наукових праць “Проблеми економіки та управління”. – Львів, 2010. – № 668. – С. 263 -266.

47. Економічний енциклопедичний словник. У 2-х томах. Том 1 / За ред С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 616 с.

48. Єлісеєва О. К. Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі / О.К. Єлісеєва, О. О. Третьяк, В. В. Узунов. — Д. : ІМА-прес, 2006. — 188 с.

49. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні / А. Жуковська // Галиц. екон. вісн. – 2009. – № 1. – С. 51–56.

50. Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие / П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, Н. А. Волгин. - М. : Изд-во "Экзамен", 2002. - 448 с.

51. Забродин Ю. На весах экономики – человеческие ресурсы / Ю. Забродин // Человек и труд. – 1997. - № 9. –С. 44.

52. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: монографія / Ю.С. Залознова / НАН України; Інститут економіки промисловості. - Донецьк, 2008. - 379 с.

53. Захарчин Г. М. Концептуально-ідеологічні підходи до управління персоналом у транснаціональних корпораціях / Г. М. Захарчин // Збірник наукових праць “Економіка, менеджмент, підприємництво”, № 22 (11) / 2010. – В-во СНУ ім. В.Даля. – Луганськ, 2010 р. – С. 101-108.
54. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів : Видавництво національного університету “Львівська політехніка”, 2011. – 348 с.
55. Захарчин Г. М. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури / Г. М. Захарчин // Вісник Тернопільського національного економічного університету, 2009. – Вип.2. – С. 107-110.
56. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования: Учеб. Пособие / Э. Ф. Зеер. – М. : Изд-во Моск. Психол.-социал. ин-та, 2003. – 480 с.
57. Зимняя И. А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата современного образования / И. А. Зимняя. - Режим доступа : <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>
58. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова / НАН України; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. - Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
59. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. - М. : Дело, 1993. - 288 с.
60. Ильченко О.А. Компетенции персонала: методы научного управления / О. А. Ильченко // Управление развитием персонала. – 2006. - №4, - С. 252-260.
61. Ильченко Н. Б. Соціально-економічні фактори підвищення конкурентоспроможності робочої сили / Н. Б. Ильченко // Формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. пр. Серія «Економіка праці та соціальної сфери» Вип. III / НАН України. – Ін-т економіки; Ред. кол.: Д. П. Богиня/відп. ред./ – Київ, 2003. – 160 с.

62. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. - М. : Олимп-Бизнес, 2005. — 512 с.
63. Кисіль Л. Є. Керівник підприємства: компетенція та адміністративна відповідальність / Л. Є. Кисіль / НАН України; Інститут держави і права ім. В.М.Корецького. - К., 1998. - 81 с.
64. Кіндрацька Г. Економічний аналіз : Підручник / За ред. проф. А.Г.Загороднього. / Кіндрацька Г.І., Білик М.С.,Ю Загородній А.Г. – 3-тє вид., перероб. і доп.- К.:Знання, 2008. - 487 с.
65. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте : технология создания самообучающейся организации / Д. Клаттербак ; [пер. Ю. С. Титовой]. – М. : Эксмо, 2008. – 288 с.
66. Коломієць В. М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств : дис. кандидата екон. наук : 08.00.04 / Коломієць Вікторія Миколаївна. – Запоріжжя, 2007. – 197 с.
67. Компетентність саморозвитку фахівця : педагогічні засади формування у вищій школі / [Біла О., Гуменникова Т., Кічук Я, Князян М., Рябушко С., Улятовська Є]. – Ізмаїл : ІДГУ, 2007. – 236 с.
68. Коротков Э. М. Концепция менеджмента : Учеб. пособие / Э. М. Коротков. - М. : ИКК "ДеКА" 1998. – 301 с.
69. Кредисов А. И. История учений менеджмента / А. И. Кредисов. – М. : ВИРА-Р, 2000. – 336 с.
70. Крижко І.Д. Формування професійно-посадової структури трудових ресурсів : Монографія / Крижко І.Д., Богданова Т.І., Ведерніков М.Д. - Хмельницький: НВП "Еврика" ТОВ, 1999. – 136 с.
71. Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. - 2.изд., доп. и перераб. - М. : Дело, 1996. - 384 с.
72. Кроль Л. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Л. Кроль, Е. Пуртова. – М.: Независимая фирма «Класс», 2001. – 464 с.

73. Ксенофонтова Е. Определения и принципы коучинга. Коучинг : стоки подходы, перспективы / Е. Ксенофонтова. - СПб.: Издательство «Речь», 2003.-110 с.
74. Лайл М. Компетенции на работе. Пер. с англ. / Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. - М.: НИРРО. 2005. – 384 с.
75. Лакішик О. Стан і перспективи експорту молока та молокопродуктів / О. Лакішик // Економіка АПК. – 2008. - № 3. – С. 136-141.
76. Лебедев К. Н. Системный подход и методология менеджмента. Монография / К. Н. Лебедев. – М. : Издательский дом "Красная звезда", 2008. – 840 с.
77. Лэнд П. Э. Менеджмент — искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента / Питер Э. Лэнд: Пер. с англ.– М.: ИНФРА-М, 1995.- 144 с.
78. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2004. – 592 с.
79. 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.
80. 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.
81. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс : принципы, проблемы и политика. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М. : Республика, 1992. – Т. 2. – 400 с.
82. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В. Е. Максимов. - СПб. : Речь, 2004. – 259 с.
83. Маркс К., Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – Т.23. - М. : Прогресс, 1975. – 907 с.



84. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998. – 312 с.
85. Менеджер - идеальный руководитель: учеб. пособие / Московский технический ун-т связи и информатики; Институт повышения квалификации МТУСИ / Е.В. Баловленков (сост.). — М., 2001. — 149 с.
86. Мишин М. П. Оптимальнее иерархии управления в экономических системах / М. П. Мишин. - М: ПМСОФТ. 2004. - 190 с.
87. Мороз О. Розвиток молочної промисловості в умовах конкуренції на ринку / О. В. Мороз, Н. П. Карачина // Економіка АПК. – 2007. - № 7. – С. 131-138.
88. Нагара М. Б. Аналіз компетентності працівників як запорука когерентного управління на основі коучингу / М. Б. Нагара // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики». – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – С. 321-323.
89. Нагара М. Б. Аналіз стану та проблеми використання людських ресурсів молокопереробних підприємств / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. – 2009. - № 2. – С. 119-125.
90. Нагара М. Б. Економіко-статистичне дослідження стану людських ресурсів молокопереробних підприємств Вінницької області / М. Б. Нагара // Праці десятої міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». Частина 2. / Ред. кол. Беспалова С. В. (голова) та ін. – Донецьк: ДонНУ, 2009. – С. 98-101.
91. Нагара М. Б. Інтеграційна роль коучингу у розвитку компетенцій персоналу / М. Б. Нагара // Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці». – К.: НАУ, 2010. – С. 86-88.

92. Нагара М. Б. Коучинг як ефективний інструмент формування організації, що навчається / М. Б. Нагара // Економічний простір: збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2009. – Вип. 7. – С. 113-120.

93. Нагара М. Б. Менеджмент персоналу в умовах кризового стану на підприємстві / М. Б. Нагара // Аналіз та прийняття рішень в Україні : Труди міжнародної конференції за результатами проекту за програмою ТЕМПУС (За редакцією проф. Самотокіна Б. Б.). – К. : Київський міжнародний університет, 2009.- С. 301-303.

94. Нагара М. Б. Методичні особливості впровадження коучингу на підприємстві / М. Б. Нагара // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення / Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення», 8-9 жовтня 2009 року. – Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2009. – С. 370-372.

95. Нагара М. Б. Методологічні засади коучингу як процесу розвитку трудового потенціалу працівників / М. Б. Нагара // Наука молода: збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – Вип. 11. – С. 24-28.

96. Нагара М. Б. Модель оцінки ефективності коучингу для підприємства та вибору форми його проведення / М. Б. Нагара // Вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. – 2011. - № 1. – С. 28-37.

97. Нагара М. Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу / М. Б. Нагара // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2010. – № 7. – С. 143-149.

98. Нагара М. Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах / М. Б. Нагара // Вісник Кіровоградського національного технічного університету. Серія Економіка. – 2011. – № 2. – С. 68-75.

99. Нагара М. Б. Розвиток емоційного інтелекту в процесі коучингу / М. Б. Нагара // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Актуальні питання теорії та практики менеджменту" 16-18 березня 2011 року. – Луганськ : ТОВ "Віртуальна реальність", 2011. – С. 282 – 284.

100. Нагара М. Б. Роль коучингу у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». – 2009. – № 4 (44). – С. 96-101

101. Нагара М. Б. Управління людським капіталом в контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / М. Б. Нагара // Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 22-24 жовтня 2008 року) / відп. за випуск Тибінь А. М. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – С. 330-333.

102. Нейлор Т. Машинные имитационные эксперименты с моделями экономических систем / Т. Нейлор. - М.: Мир, 1975. - 500 с.

103. Нейман Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. Фон Нейман, О. Моргенштейн. - М.: Наука, 1970. – 178 с.

104. Нечипуренко Ю. Возможности применения компетентностного подхода при профилировании должности / Ю. Нечипуренко // Человек и труд. – 2007. – №4. – С.84-88.

105. 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.

106. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент/ Е.Никифорова, Н.Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3. – С. 46-53.
107. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д.Нортон, Р.Каплан. - Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с.
108. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. – СПб. : Речь, 2008. – 192 с.
109. Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Ч. I. Теория : Учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2009. – 1062 с.
110. Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М. : Издательство "Альфа-Пресс", 2009. – 1056 с.
111. О’Нил М. Коучинг руководителей: твердость и открытость / Мери Бэт О’Нил. - М. : МАК, 2005. – 256 с.
112. Організаційний менеджмент та управління людськими ресурсами / [Д. Гроссман, Я. Ліпец, П. Мурманн, А. МакМіллан, М. Раднор]. - К. : НМЦ „Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2004. - 289 с.
113. Орлов А. И. Математические модели отдельных сторон обучения математике / А. И. Орлов // Сб. научно-методических статей по математике. (Проблемы преподавания математики в вузах). Вып.7. - М.: Высшая школа, 1978. С.28-34.
114. Орлов А.И. Устойчивость в социально-экономических моделях / А. И. Орлов. - М.: Наука, 1979. -296 с.
115. Орлов А. И. Эконометрика. Учебник / А. И. Орлов – М.: Экзамен, 2003. – 576 с.
116. Павличенко М. Ринок молока в Україні та перспективи для різних категорій господарств / М. Г. Павличенко // Молочна промисловість. – 2007. – №5(40). – С. 19.

117. Пак В. В. Вища математика : підручник / В. В. Пак, Ю. Л. Носенко. – Д. : «Видавництво Сталкер», 2003. – 496 с.
118. Панкратов А.С. Управление воспроизводством трудового потенциала / А. С. Панкратов. – М.: Изд-во МГУ, 1988. – 279с.
119. Парслоу Э. Коучинг в обучении : Практические методы и техники / Эрик Парслоу, Моника Рэй: [Пер. с англ. А.Маслов] — СПб. и др. : ПИТЕР, 2006. - 203 с.
120. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання / Л. А. Пашко / Національна академія держ. управління при Президентіві України. - К. : НАДУ, 2005. - 236 с.
121. Перре М. Клиническая психология / М. Перре, У. Бауманн. – СПб. : Питер, 2009. – 1312 с.
122. Перцев А. Коучинг: успех после успеха / А.В.Перцев, И. И. Карнаух. – М: У-Фактория, 2005. – 140 с.
123. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2008. - № 8. – С. 23-28.
124. Пітюлич М. І. Трудовий потенціал регіону: стратегія розвитку і функціонування / Пітюлич М. І., Бібен М. І., Мікловда В. В. – Ужгород: Карпати, 1996. – 138 с.
125. Пойа Д. Математическое открытие / Д. Пойа. – М.: Наука, 1970. – 412 с.
126. Праця Вінниччини 2002 : Статистичний збірник / Державний комітет статистики України, Головне управління статистики у Вінницькій області. – Вінниця, 2003. – 331 с.
127. Праця Вінниччини 2010 : Статистичний збірник / Державний комітет статистики України, Головне управління статистики у Вінницькій області. – Вінниця, 2011. – 342 с.

128. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В. П. Пугачев. - М.: Аспект-Пресс, 1998. – 279 с.
129. Рыбкин И. Коучинг : очередная мистификация или новая религия эффективности? / И. Рыбкин, Э. Падар // Коучинг : истоки, подходы, перспективы. – СПб. : Речь, 2003. – 166 с.
130. Ричко В. Правда про неорганічне молоко. - [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.ofclub.com.ua/to-read/33/show/>
131. Самольянов О. Коучинг до самой сути. Что важно? / О. А. Самольянов. – СПб. : Речь, 2008. – 204 с.
132. Самоукина Н. Коучинг - ваш проводник в мире бизнеса / Н. В. Самоукина, Н.К. Туркулец.- СПб. : Питер, 2004. – 196 с.
133. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання. Монографія (За ред.. Семикіної М. В.) / Семикіна М. В. Смірнов О. О. – Кіровоград: КОД, 2008. – 208 с.
134. Скшипек Е. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом у практичній діяльності / Ельжбета Скшипек // Світ фінансів. – 2007. – № 1 (10). – С. 186- 195.
135. Смаль С. Карты компетентности в системе профобучения / С. Смаль, А. Евдокимов // Менеджер по персоналу. – 2007. - №11. – С. 24-30.
136. Сорокоумов А. Стратегия успеха в эпоху перемен : коучинг игроков в бизнесе / А. Сорокоумов. – Екатеринбург : У-Фактория, 2006. – 512 с.
137. Сотникова С. И. Конкурентоспособность персонала как объект управления / С. И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - № 2. – С. 78-85.
138. Стак Э. Коучинг на предприятии: Станьте менеджером-тренером / Э. Стак. – М. : Ин-т консультирования и системных решений, 2006. – 204 с.
139. Статистичний щорічник Вінниччини за 2010 рік / Державний комітет статистики України, Головне управління статистики у Вінницькій області; Ред. С. Ігнатов. – Вінниця, 2011. – 632 с.

140. Статистичний щорічник України за 2010 рік / Держкомстат України / За ред.О.Г. Осауленко – К. : Консультант, 2011 - 552 с.
141. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. - № 1.- С. 29-35
142. Стейн С. Переваги EQ: Емоційний інтелект та ваші успіхи. / Стейн Стівен Дж., Бук Говард. [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. -384с.
143. 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.
144. Страхова О. А. Основы коучинга: Коучинг как новый стиль менеджмента : методическая разработка / О. А. Страхова, С. А. Виноградова ; М-во образования РФ; С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов. Высшая экономическая школа. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. — 179 с.
145. Сулима Н. Розвиток ринку молока та молочної продукції в Україні. / Н. В. Сулима // Економіка АПК. – 2008. - № 8. – С. 140-144.
146. Тарасов В. Новая конкурентная стратегия – построение самообучающихся предприятий / В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №1.- С. 27-30.
147. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенок / Запорізька держ. інженерна академія. — Запоріжжя : [Видавництво Запорізької держ. інж. акад.], 2008.
148. Торп С. Коучинг : Руководство для тренера и менеджера. / С. Торп, Дж. Клиффорд. - СПб. и др.: ПИТЕР, 2006. - 223 с.
149. Трифонов И. Основные подходы к оценке и развитию базовых компетенций команды проекта / Трифонов И. В., Сулим-Тимовти А. А //

Строительство, материаловедение, машиностроение. Сб. научн. трудов. Вып.48, ч. 2, – Днепропетровск, ПГАСА, 2009. – 174-179 с.

150. Трусевич Н. Оценка управленческого труда / Н. Н. Трусевич. – М.: Экономика, 2005. – 306 с.

151. Туленков Н.В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту : Монографія / М. В. Туленков. - Київ ; Ніжин : Аспект-Поліграф, 2006. – 312 с.

152. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие / Джон Уитмор : пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 160 с.

153. Управління трудовим потенціалом / [В. С.Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун, М. М. Новикова, А. Г. Гольдфарб, І. А. Грузина, О. М. Красноносова, С. М. Самойленко, С. І.Струк]. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 348 с.

154. Фанталова Н. А. Коучинг менеджмента и оценка методом „360” / Н. А. Фанталова // Менеджмент сегодня. – 2007. - № 3. – С. 176-185.

155. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

156. Федюкин, В. К. Управление качеством процессов / В. К. Федюкин. -СПб. : Питер, 2005. - 202 с.

157. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф / Пер. с англ. – СПб. : Нева, 2005. – 157 с.

158. Хлопова Т. Развитие трудового потенциала и конкурентоспособность работников в современных условиях. Методология и практика исследования. / Т. В. Хлопова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. – 217 с.

159. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. - СПб.: Питер, 2001. - 512 с.



160. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
161. Хорнгрен Ч. Управленческий учёт. / Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш.; пер.с англ. - 10-е изд. - СПб: Питер, 2005. – 452 с.
162. 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.
163. Черемис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції / І. Черемис // Вища освіта України. – 2006. - № 2. – с. 84-88.
164. 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.
165. Чернышев С.Л. Моделирование экономических систем и прогнозирование их развития / С.Л. Чернышев. – М.: МГТУ им. Баумана, 2003. – 231 с.
166. Шаповалов Д. Знание - сила: (Управление персоналом) / Д. Шаповалов // Управление компанией. - 2005. - №4. – С.43-47.
167. Шарова И. От 0 до 360 – где в этом цикле находится Ваша система оценки персонала? / И. Шарова // Управление персоналом. – 2006. – № 3. – С.68-70.
168. Шаульська Л. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: Монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2005. – 502 с.
169. Швец И. Применение метода компетенций при найме и оценке персонала / Швец И.Б., Следь А.Н., Позднякова С.В. // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.3 Регулювання соціально-трудоу відносин на ринку праці. – К.: КНЕУ, 2005. – 648с.

170. Шекшня С. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: Владос, 2006. – 354 с.
171. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. - М. : НОРМА, 2001. - 560 с.
172. 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.
173. Щекин Г. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / авт.-сост. Г. В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 290 с.
174. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу. Монографія / В. Г. Щербак. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 332 с.
175. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. — Х. : ХНЕУ, 2005. — 218 с.
176. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник / Авт.-уклад. Г.В.Щокін. – К.: МАУП, 1998 – 256 с.
177. Ядранський Д. М. Трудовий потенціал в системі ринкових перетворень: монографія / Д. М. Ядранський, Л. В. Мішковець. - Д. : Моноліт, 2007. - 196 с.
178. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition / Michael Armstrong. - London: Kogan Page, 2006. – 326 p.
179. Baird L. Proactive Human Resource Management / J. Baird, I. Meshoulam // Human Resource Management. - 1987. - # 2. – P. 22-25.
180. Becker G. S. Human capital. A Theoretical and Empirical Analysis / G. S. Becker – N. Y., 1994. – 437 p.
181. Beer M. Managing Human Assets / Beer M., Spector B., Lawrence P. – New York : The Free Press, 1984. - 415 p.
182. Boxall P. F. Placing Hr-Strategy at the Heart of the Business / P. F. Boxall // Human Resource Management Journal. – 1996. - # 6 (3). – P. 32-35.

183. Guest D. E. The Nature and Causes of Effective Human Resource Management / D. E. Guest, R. Peccei // *British Journal of Industrial Relations*. – 1998. - # 7. – P. 41-44.
184. Hendry C. The Practice of Strategic Human Resource Management / C. Hendry, A. Pettigrew // *Personnel Review*. – 2002. - # 15. – P. 2-8.
185. Shultz T. Investment in Human Capital / T. Shultz. – N. Y., L., 1971. – 405 p.
186. Stotey J. New Developments in the Management of Human Resources / J. Storey. – Oxford : Blackwell, 2003. – 476 p.
187. Ulrich D. Organizational Capability: Competing from the Inside Out / D. Ulrich, D. Lake. – N.Y. : John Wiley, 2000. – 502 p.