

**Клімова О.І.**кандидат економічних наук  
Донецького державного університету управління  
(м. Маріуполь)**Хороших В.В.**кандидат наук з державного управління, доцент,  
завідувач кафедри маркетингу  
Донецького державного університету управління  
(м. Маріуполь)

## МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОМИСЛОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті досліджено теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю інноваційних промислових технологій підприємств машинобудування. Уточнено поняття конкурентоспроможності інноваційної промислової технології та визначено фактори, що впливають на неї. Визначено елементи конкурентоспроможності інноваційних промислових технологій машинобудівних підприємств та критерії її оцінки. Обґрунтовано методологію управління конкурентоспроможністю інноваційних промислових технологій підприємств машинобудівної галузі.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, машинобудування, підприємства, інноваційні промислові технології, методологія, управління.

В статье исследованы теоретико-методические аспекты управления конкурентоспособностью инновационных промышленных технологий предприятий машиностроения. Уточнено понятие конкурентоспособности инновационной промышленной технологии и определены факторы, влияющие на нее. Определены элементы конкурентоспособности инновационных промышленных технологий машиностроительных предприятий и критерии ее оценки. Обоснована методология управления конкурентоспособностью инновационных промышленных технологий предприятий машиностроительной отрасли.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, машиностроение, предприятия, инновационные промышленные технологии, методология, управление.

**Постановка проблеми.** Для сучасного стану вітчизняної промисловості та машинобудівного комплексу зокрема, однією з найважливіших проблем є низький рівень конкурентоспроможності продукції. І це навіть незважаючи на те, що ряд видів вітчизняного обладнання за своїми параметрами не тільки не поступається, але і зазвичай перевершує науково-технічний рівень зарубіжних аналогів.

Ситуація у машинобудуванні погіршується ще й тим, що на даний момент економіка України розвивається у складних зовнішніх і внутрішніх умовах, які зумовлені падінням обсягів експорту, зміною зовнішніх експортних ринків, трансформацією національної економіки, низькими цінами на сировину на світових ринках, впливом конфлікту на Донбасі та імплементацією Угоди про Асоціацію між Україною та країнами ЄС [1]. Стрімко скоротилися інвестиції у фундаментальну та прикладну науку, що негативно позначається на рівні та якості наукоємної продукції. Так, якщо на початку

1990-х років вітчизняне машинобудування відставало від економічно розвинених країн на одне технологічне покоління, тобто на 10 – 15 років, то наразі цей розрив збільшився до півтора-двох поколінь [2].

Сучасна економічна парадигма об'єктивно виводить на перше місце проблему конкурентоспроможності продукції, яка випускається виробниками. Технічне переозброєння виробництва, підвищення його продуктивності для випуску конкурентоспроможної на міжнародному ринку продукції є важливим завданням вітчизняної економіки.

Машинобудівний комплекс визначає стан виробничого потенціалу будь-якої сучасної держави. У розвинених країнах на частку машинобудування припадає 40-50% загального обсягу промислової продукції. Продукція галузі різна за масовістю випуску. Наприклад, літаків у світі випускається близько 1 тис. на рік, металорізальних верстатів – 1,2 млн, тракторів – 1,3 млн, автомобілів – 40-50 млн, електронної техніки –

150 млн і т. д. [3]. Машинобудування є однією з небагатьох вітчизняних галузей, яка у 2017 році ще не досягла обсягів реалізації продукції 2012 року. Щорічне зниження частки машинобудівної продукції у загальних обсягах промисловості також підтверджує скрутне становище машинобудування [4]. Однією з найважливіших проблем комплексу є низький рівень конкурентоспроможності багатьох видів машин та обладнання. Більшість машинобудівних виробів вітчизняного виробництва поступаються зарубіжним аналогам за якістю та купуються хіба що через відносно дешевизну.

Як відомо, інноваційні проекти характеризуються інформаційною складністю, високим ступенем невизначеності на початкових етапах. Відділ збуту промислового підприємства, яке здійснює інноваційний проект, не завжди має адекватну систему зворотних зв'язків зі своїми покупцями, існують проблеми із придбанням обладнання та комплектуючих для пробного виробництва нової продукції, не завжди відомі стратегії фірм-конкурентів, обсяги планованих ними інвестицій і т. д. Для виживання на ринку, зниження витрат, збільшення доходів та ефективного розвитку підприємству доцільно керуватися певною методологією управління конкурентоспроможністю своїх нововведень.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню проблем конкурентоспроможності промислової продукції та машинобудівних підприємств, формування конкурентної переваги інноваційних технологій присвячені праці О.О. Свеженцева [1], Л.С. Поклонської, П.О. Доуртмеса [2], Н.В. Вецепури, С.В. Прокоф'євої [3], О.Ю. Гусевої, А.М. Яковчук [4], Б.Р. Гвайля, Х. Брукса [5], С.О. Вірич, В.О. Менчакова [6], Т. Адама [7] та ін. У той же час питання методології управління конкурентоспроможністю інноваційних промислових технологій підприємств машинобудування досі залишаються поза межами більшості досліджень.

**Метою статті** є розробка теоретичних і методичних підходів, що забезпечують управління конкурентоспроможністю інноваційних промислових технологій підприємств машинобудування, для підвищення їх комерційної результативності.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Важливою умовою активізації ринку товарів машинобудування є виробництво конкурентоспроможної продукції. Враховуючи діалектичний взаємозв'язок техніки та технології (немає технології без технічного об'єкта, немає технічного об'єкта без технології) одним із джерел підвищення конкурентоспроможності машинобудівної галузі та, відповідно, її підприємств, є розробка та впровадження у виробництво

конкурентоспроможних інноваційних промислових технологій, які дозволяють отримувати різні за характером, функціями та, відповідно, застосуванням товари, що задовольняють довгострокові потреби споживачів.

Під інноваційною промисловою технологією розуміють радикально нову організацію (сукупність прийомів і способів) виробничого процесу [5, с. 18]. Однак для того, щоб вважати технологію конкурентоспроможною, лише її технологічної переваги недостатньо. Споживач оцінює конкурентоспроможність технології через продукцію, оскільки його не цікавлять тонкощі технологічного процесу, а безпосередню цінність становлять лише його результативність і конкурентоспроможність продукції. Інноваційна промислова технологія з високим науково-технічним потенціалом дозволяє виробляти промислову продукцію із найкращими характеристиками, що мають довгострокову цінність для споживачів, і забезпечує як споживачам, так і виробникам високі комерційні результати.

Для реалізації конкурентоспроможної технології необхідне конкурентоспроможне обладнання, відмінне від обладнання конкурентів продуктивністю, енергозбереженням, безвідмовністю і т. д. Конкурентоспроможність інноваційної промислової технології також багато в чому залежить від можливостей підприємства (наявність необхідних виробничих площ, кваліфікованих кадрів, обладнання, інвестиційних коштів та ін.), яке розробляє та/або впроваджує у виробництво дану технологію, та його інвестиційної привабливості.

Істотною також є роль патентування нововведення, що дозволяє знизити конкуренцію на ринку технологій, а, отже, і ризик підприємств, пов'язаний із нововведенням [6].

Таким чином, на наш погляд, конкурентоспроможність інноваційної промислової технології відображає таке:

- 1) здатність технології конкурувати з іншими технологіями за якісними показниками, продуктивністю та сукупними витратами, необхідними для організації виробничого процесу;
- 2) здатність технології виробляти конкурентоспроможну промислову продукцію;
- 3) наявність у неї потенціалу розвитку, що дозволяє підприємству адаптуватися до дій конкурентів та інших змін зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність інноваційної промислової технології знаходиться у залежності від усіх елементів процесу виробництва, від якості роботи на всіх стадіях доведення інноваційної промислової продукції до споживача, від ефективного використання всіх видів ресурсів.

Факторами, що впливають на конкурентоспроможність інноваційних промислових технологій підприємств машинобудування, є:

- техніко-економічні характеристики технології (якісні показники технології; рівень продуктивності технології; обсяг витрат, необхідний для організації технологічного процесу; наявність у технології потенціалу розвитку; конкурентоспроможність обладнання; ресурсні можливості підприємства; кваліфікований персонал та ін.);

- конкурентоспроможність продукції (науково-технічний рівень продукції; якість; ціна; експлуатаційні витрати на використання продукції за нормативний термін її служби; виробництво точно у строк; можливість виробництва продукції за індивідуальною специфікацією замовника; сертифікація продукції згідно з міжнародними стандартами та ін.);

- рівень сервісних послуг (інформаційне забезпечення покупця при виборі оптимальних параметрів продукції; гарантійне та післягарантійне обслуговування; якість, терміни та вартість технічного обслуговування; навчання персоналу покупця; ін.);

- маркетинговий комплекс (налагоджений індивідуальний підхід до кожного клієнта; доступність та оперативність інформації про підприємство та його продукцію; імідж продукції; імідж керівника; імідж співробітників; імідж партнерів; інше);

- фактори зовнішнього середовища (розмір ринку технології; фаза розвитку попиту на інноваційну продукцію; обсяги платоспроможного попиту можливих сегментів ринку;

вимоги замовника (покупця) до технічного рівня нововведення; конкуренти та інтенсивність конкуренції на ринку нововведень; соціально-економічні фактори зовнішнього середовища; інші).

Управління конкурентоспроможністю є сукупністю заходів, які здійснюються у процесі розробки, виробництва, збуту та післяпродажного обслуговування продукції з метою забезпечення необхідного рівня її конкурентоспроможності та передбачають збалансований вплив на всі основні показники діяльності підприємства виходячи з критерію прибутку.

Управління конкурентоспроможністю інноваційної промислової технології означає підтримання, використання й примноження конкурентних переваг підприємства машинобудування, яке створює та використовує інноваційну промислову технологію, що має потенціал розвитку та дозволяє виробляти номенклатуру конкурентоспроможних виробів у відповідності з потребами споживачів різних сегментів ринку виходячи з критерію максимізації доходів підприємства в умовах розширення випуску промислової продукції.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю інноваційних промислових технологій підприємств машинобудування – це складний управлінський процес, який включає в себе управління виробничою, збутовою, фінансовою, інформаційно-рекламною та іншою діяльністю машинобудівного підприємства (рис. 1).

Визначення та вибір найбільш успішної технології є дуже відповідальною справою як для державних органів, що інвестують у створення

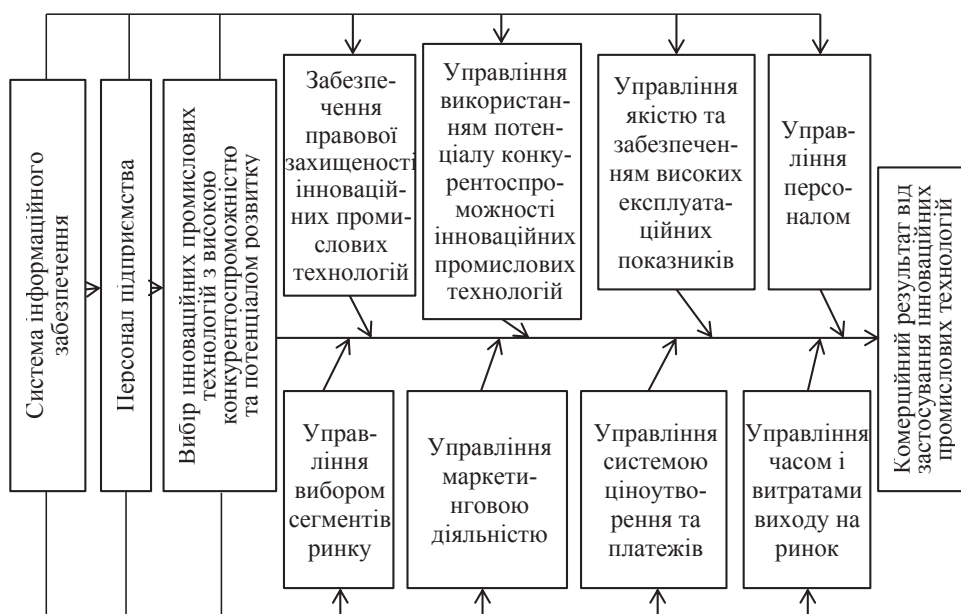


Рис. 1. Система комплексного управління конкурентоспроможністю інноваційних промислових технологій підприємств машинобудування

інноваційної технології, так і для менеджменту підприємства, що здійснює її розробку та впровадження.

Вибір повинен бути заснований на детальному аналізі та порівняльній оцінці альтернативних технічних пропозицій щодо їх реалізованості, економічної ефективності, а також соціально-економічних та екологічних наслідків реалізації проектною пропозиції у кожній конкретній ситуації.

Вибір інноваційних розробок для інвестиційної підтримки повинен спиратися на розуміння, що конкурентоспроможність продукції означає не лише надання товару тих чи інших споживчих властивостей, але і здатність підприємства-розробника реалізувати комплекс маркетингових рішень з управління цією конкурентоспроможністю. Ефективність застосування маркетингу досягається шляхом скорочення ризику при прийнятті управлінських рішень за рахунок зменшення невизначеності впливу факторів зовнішнього середовища та більш ефективного використання ринкових можливостей.

Як свідчить практика та дослідження, для роботи з інноваціями стандартного маркетингового комплексу недостатньо. Складність маркетингу інновацій полягає в тому, що стратегія промислового підприємства будується на задоволенні індивідуальних потреб споживача за рахунок пропозиції йому інноваційних продуктів і послуг, підготовлених на замовлення, які надаються при підтримці спеціальних маркетингових комунікацій. Індивідуальний підхід до роботи з кожним споживачем вимагає скоординованого застосування маркетингу, що дозволяє погоджувати ціни реалізації та закупівлі комплектуючих виробів, враховуючи економічні вимоги та індивідуальні потреби споживачів різних сегментів ринку, і застосовуючи індивідуальні способи просування інноваційної промислової технології.

Оцінку конкурентоспроможності інноваційної промислової технології у вибраному сегменті ринку порівняно з технологіями конкурентів пропонується базувати на співвідношенні якісних характеристик інноваційної промислової технології до вартості обладнання для реалізації даної технології, яка залежить від його терміну служби та продуктивності, та операційних витрат, пов'язаних із виробництвом інноваційної промислової продукції.

З урахуванням зазначених особливостей оцінку фактичного інтегрального показника конкурентоспроможності інноваційної промислової технології у вибраному сегменті ринку порівняно із технологією конкурента пропонується здійснювати за такою формулою:

$$K^* = \sum_{s=1}^N A_s \frac{x_s^*}{x_s^0} / \frac{C^* / T_{cl}^* * Pr^* + Z^*}{C^0 / T_{cl}^0 * Pr^0 + Z^0} > 1, \quad (1)$$

де  $K$  – показник конкурентоспроможності інноваційної промислової технології у порівнянні з технологією конкурента;

$A_s$  – вага значущості показника характеристики;

$N$  – кількість показників;

$\frac{x_s^*}{x_s^0}$  – відношення якісних характеристик інноваційної промислової технології у порівнянні з якісними характеристиками технології конкурента;

$C^*, C^0$  – ціна устаткування для реалізації інноваційної промислової технології та технології конкурента;

$Pr^*, Pr^0$  – продуктивність інноваційної промислової технології та технології конкурента за рік служби устаткування інноваційної промислової технології та обладнання конкурента;

$T_{cl}^*, T_{cl}^0$  – термін служби обладнання для реалізації інноваційної промислової технології та обладнання конкурента відповідно;

$Z^*, Z^0$  – операційні витрати інноваційної промислової технології та технології конкурента відповідно, пов'язані з виробництвом однієї одиниці продукції.

Даний критерій оцінки може ефективно використовуватися для прийняття рішень щодо інвестиційної підтримки розробок інноваційних технологій на державному рівні у межах державних цільових програм, на рівні регіональних комітетів науки і технологій, на рівні промислових підприємств.

При виборі промислової технології доцільно віддавати перевагу тій інноваційній технології, яка має потенціал розвитку конкурентоспроможності, що при інвестуванні у розвиток інноваційної промислової технології означає приріст її споживчої цінності (поліпшення якісних характеристик, підвищення продуктивності та строку служби, зниження експлуатаційних витрат, розширення функцій тощо). Потенціал конкурентоспроможності інноваційної промислової технології проявляється у прирості обсягу продажів наступного періоду, та введення його в дію фінансується за рахунок прибутку цього періоду.

Управління конкурентоспроможністю інноваційної промислової технології здійснюється з використанням підходів стратегічного маркетингу, що передбачає сегментування ринку, диференціацію товарів та їх обґрунтоване позиціонування на обраних сегментах ринку [7].

В основі концепції ринкової сегментації інноваційної промислової технології слід відзначити, що ринок інноваційної технології повинен розглядатися як сума окремих сегментів, що

відображають специфічні варіації попиту різних категорій споживачів, які виникли внаслідок різноманітних функціональних можливостей технології, а також різних сфер використання виробленої на її базі продукції. Комерційна привабливість ринкового сегмента означає, що даний сегмент характеризується найбільшою ємністю, перспективами росту та максимально можливим платоспроможним попитом на продукцію у порівнянні з іншими сегментами. Межі сегмента визначаються величиною витрат, пов'язаних із адаптацією комплексу ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства, до різноманітності та мінливості вимог, що висуваються з боку сегмента.

Після вибору сегмента ринку підприємству необхідно визначити, які характеристики товарів і послуг вимагають і бажають покупці з кожного сегмента, та запропонувати продукцію, яка б задовольняла потреби споживачів краще за конкурентів. Тут необхідний аналіз ряду можливих залежностей, які допоможуть розробити різні комерційні пропозиції для потенційних споживачів у залежності від їх потреб, тим самим, надавши покупцеві можливість вибору

як важливої складової конкурентоспроможності продукції підприємства. Модель формування та реалізації системи конкурентних переваг інноваційної промислової продукції підприємства наведена на рис. 2.

Державну підтримку розробки та впровадження інноваційних промислових технологій необхідно здійснювати у відповідності зі стратегічними планами розвитку вітчизняної промисловості та машинобудівної галузі зокрема, оскільки в умовах неоекономіки основним інструментом формування гнучкої економіки, адаптованої до викликів ринку, є конкурентне технологічне середовище, яке забезпечує можливість відтворення наукомісткої продукції та послуг.

Функції держави у межах управління конкурентоспроможністю інноваційних промислових технологій полягають у:

- інвестиційній підтримці науково-дослідних робіт із розробки інноваційних технологій для потреб машинобудівного комплексу;
- удосконаленні законодавчої бази та зменшенні податкового навантаження на машинобудівні підприємства, що використовують передові технології у процесі виробництва промислової продукції;
- підготовці відповідних кваліфікованих кадрів;
- розвитку сприятливого ринкового середовища для формування попиту та просування інноваційної продукції вітчизняних виробників продукції підприємств машинобудування на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- створенні умов для експорту промислових технологій за рахунок створення відповідної інфраструктури за кордоном.

Отже, комплексний підхід до розробки стратегічних рішень щодо управління конкурентоспроможністю інноваційних промислових технологій підприємств машинобудівної галузі дає можливість обґрунтувати вибір найбільш перспективної промислової технології з метою активізації ринку промислової продукції за рахунок виробництва конкурентоспроможних товарів, оновлення технологічної бази підприємств галузі та підвищення їх конкурентоспроможності.



**Рис. 2. Модель формування та реалізації системи конкурентних переваг інноваційної промислової продукції підприємства**

**Висновки з проведеного дослідження.** Застосування конкурентоспроможних інноваційних промислових технологій є важливою умовою ефективності структурних перетворень у виробництві товарів машинобудування. Конкурентоспроможність інноваційної промислової технології відображає: 1) здатність технології конкурувати з іншими технологіями за якісними показниками, продуктивністю та сукупними витратами, необхідними для організації виробничого процесу; 2) здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію; 3) наявність у технології потенціалу розвитку, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до дій конкурентів та інших змін зовнішнього середовища.

Оцінка конкурентоспроможності технології в обраному сегменті ринку порівняно із технологіями конкурентів реалізується на основі співвідношення між якісними характеристиками технології, вартістю обладнання для реалізації даної технології, яка залежить від його

терміну служби та продуктивності, та розміром операційних витрат, які пов'язані із виробництвом інноваційної промислової продукції.

Державна підтримка розробки та впровадження інноваційних промислових технологій підприємств машинобудування має здійснюватися у відповідності зі стратегічними планами розвитку вітчизняної промисловості та машинобудівної галузі зокрема та полягає в інвестиційній підтримці науково-дослідних робіт із розробки інноваційних технологій для потреб машинобудівного комплексу, в удосконаленні законодавчої бази та зменшенні податкового навантаження на машинобудівні підприємства, що використовують передові технології при виробництві промислової продукції, у підготовці відповідних кваліфікованих кадрів, у розвитку сприятливого ринкового середовища для формування попиту та просування інноваційної продукції вітчизняних виробників на внутрішньому й зовнішньому ринках.

#### Список використаних джерел:

1. Свеженцев О.О. Перспективи розвитку машинобудівної галузі України: формування нової концепції промислової політики / О.О. Свеженцев // Управління розвитком. – 2016. – № 2 (184). – С. 12-19.
2. Поклонська Л.С. Аналіз основних результатів діяльності підприємств машинобудівної промисловості / Л.С. Поклонська, П.О. Доуртмес // Економічний форум. – 2016. – № 3. – С. 225-234.
3. Вецепура Н.В. Питання відновлення машинобудівного комплексу України в умовах розвитку коопераційних зв'язків / Н.В. Вецепура, С.В. Прокоф'єва // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 3 (45). – С. 158-162.
4. Гусева О.Ю. Стан та структура машинобудівної галузі України в умовах глобальних економічних трансформацій / О.Ю. Гусева, А.М. Яковчук // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 4 (22). – С. 26-33.
5. Guile B.R. Technology and Global Industry: Companies and Nations in the World Economy / B.R. Guile, Brooks H. – Washington, D.C.: National Academy Press, 1987. – 272 p.
6. Вірич С.О. Актуальність впровадження інноваційних технологій в промисловість України / С.О. Вірич, В.О. Менчаков // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: II Всеукр. наук.-практ. конф. (20 грудня 2012, м. Красноармійськ): тези доп. – Донецьк: «Світ книги», 2012. – Т. 1. – С. 199-203.
7. Adam T. A Strategic Approach to Creating a Powerful and Effective Digital Marketing Strategy / T. Adam // Forbes Agency Council. – March 23, 2017: [Online]. – Access mode: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil>

Klimova O.I., Khoroshikh V.V.

## COMPETITIVENESS MANAGEMENT METHODOLOGY OF INNOVATIVE INDUSTRIAL TECHNOLOGIES OF ENGINEERING ENTERPRISES

The paper studies the theoretical and methodical aspects of competitiveness management of innovative industrial technologies of engineering enterprises.

The modern economic paradigm objectively puts in the first place the problem of competitiveness of products, produced by manufacturers. In order to survive in the market, reduce costs, increase revenues and effective development, it is expediently that an enterprise is guided by a certain methodology of managing the competitiveness of its innovations.

The innovative industrial technology is a radically new organization (a set of techniques and methods) of the production process. The factors influencing the competitiveness of innovative industrial

technologies of engineering enterprises are: technical and economic characteristics of the technology; competitiveness of products; the level of service; marketing mix and external factors.

Competitiveness management of innovative industrial technologies of engineering enterprises is a complex management process, which includes management of production, sales, financial, information and advertising and other activities of engineering enterprises.

The estimation of innovative industrial technology competitiveness in the selected segment of the market in comparison with the technologies of competitors is proposed to be based on the relation of the quality characteristics of innovative industrial technology and the cost of equipment for the implementation of this technology, which depends on its service life and productivity, and operating costs associated with the production of innovative industrial products.

An integrated approach to the development of strategic solutions to manage the competitiveness of innovative industrial technologies of the engineering enterprises makes it possible to ground the choice of the most promising industrial technology in order to activate the market of industrial products due to production of competitive goods, updating the technological base of the engineering enterprises and increasing their competitiveness.

**Key words:** competitiveness, engineering, enterprises, innovative industrial technologies, methodology, management.

УДК 658.18

**Ковшова І.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

**Долінська А.О.**

магістр  
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

## СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено дослідженню систем оцінювання персоналу підприємств. Досліджено основні методи, засоби, механізми та алгоритм процесів збору, обробки та ефективність управлінської діяльності. Проаналізовано етапи процесу формування організаційної структури процесу аналізу, планування, прогнозування та оцінки ефективності. Виокремлено та обґрунтовано алгоритм поетапної підготовки до проведення оцінювання, роль корпоративних стратегій серед портфелю стратегій підприємства та методи оцінювання персоналу як невід'ємної частини оцінювання загальної ефективності управлінської успішності компанії.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційна структура, системи оцінювання, персонал, підприємство, оцінка праці, стратегія, бізнес-підрозділи, ефективність.

Статья посвящена исследованию систем оценки персонала предприятий. Исследованы основные методы, средства, механизмы и алгоритм процессов сбора, обработки и эффективность управленческой деятельности. Проанализированы этапы процесса формирования организационной структуры процесс анализа, планирования, прогнозирования и оценки эффективности. Выделены и обоснованы алгоритм поэтапной подготовки к проведению оценки, роль корпоративных стратегий среди портфеля стратегий предприятия и методы оценки персонала как неотъемлемой части оценки общей эффективности управленческой успешности компании.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, организационная структура, системы оценивания, персонал, предприятие, оценка труда, стратегия, бизнес-подразделения, эффективность.

**Постановка проблеми.** Наприкінці ХХ ст. персонал організацій почали сприймати як основний ресурс, ключовий чинник успіху діяльності. З метою підвищення ефективності, важливе значення стало набувати вивчення

співвідношення категорій працівників, та організаційної структури в цілому. Необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури була зумовлена відповідністю працівника вимогам посади, яку він обіймає, та якість вико-