(як правило, монополістів в рамках регіону) за допомогою діяльності Антимонопольного комітету.

В умовах кризи економічний механізм повинен базуватися на поєднанні державного регулювання та саморегулювання, стимулювання і протекціонізму товаровиробників.

Економічний механізм функціонування аграрно-промислового комплексу має бути спрямований на забезпечення продовольчої безпеки України за рахунок пріоритетного розвитку власного виробництва на основі міжрегіонального поділу праці та зональної спеціалізації.

Досягнення цієї мети можливе лише за органічного взаємозв'язку із забезпеченням еквівалентності обміну між сільським господарством та промисловістю і підтримкою необхідної прибутковості сільськогосподарських підприємств усіх форм власності. Створення таких умов – один з першочергових заходів в антикризовому і стабілізаційному оздоровленні АПК.

Висновки з проведеного дослідження. Формування і функціонування економічного антикризового механізму АПК за розглянутими напрямками в тісному взаємозв'язку і взаємодії здійснюваних заходів в єдиній системі державного регулювання сприятиме наданню йому послідовного ринкового характеру. З одночасної протекціоністської підтримкою села в рамках цільових регіональних програм такий механізм створить для господарств усіх категорій необхідні стимули підвищення рівня та ефективності виробництва. У поєднанні з раціональною діяльністю самих товаровиробників економічний антикризовий механізм стане дійсно активним комплексним капіталозберігаючим фактором, що дозволяє найбільш продуктивно використовувати матеріально-технічні, земельні та трудові ресурси.

Системна реалізація зазначених заходів сприятиме відновленню та збереженню ліквідності підприємств, підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності їх продукції. Це, в свою чергу, буде сприяти ефективному розвитку АПК в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 1. Беляев А.А. Антикризисное управление / А.А. Беляев, Е.М. Коротков : учебник. – М. : Юнити-Дана, 2009. – 311 с.
2. 2. Букреев А.М. Антикризисное управление / Букреев А.М., Гончаров В.Н., Зось-Киор Н.В., Ильин В.Ю., Шевченко М.Н. : учебник. – Луганск : Элтон-2, 2012. – 415 с.
3. 3. Павлик В.П. Управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах / Економіка АПК. – 2009. – № 1. – С. 28-34.

УДК 658:621

Кривохатько Н.Д.
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»

СТАН ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано стан підготовки управлінського персоналу в машинобудівних підприємствах. Визначено місце і роль кадрової служби в процесі розвитку управлінського персоналу. Ідентифіковано головні проблеми організації підготовки працівників апарату управління. Обґрунтовано необхідність раціоналізації процесу підготовки управлінського персоналу машинобудівних підприємств.

Ключові слова: управлінський персонал, підготовка, навчання, кадрова служба, машинобудівне підприємство.

Кривохатько Н.Д. СОСТОЯНИЕ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проанализировано состояние подготовки управленческого персонала в машиностроительных предприятиях. Определены место и роль кадровой службы в процессе развития управленческого персонала. Идентифицированы основные проблемы организации подготовки работников аппарата управления. Обоснована необходимость рационализации процесса подготовки управленческого персонала машиностроительных предприятий.

Ключевые слова: управленческий персонал, подготовка, обучение, кадровая служба, машиностроительное предприятие.

Kryvohatko N.D. STATE OF MANAGEMENT PERSONNEL PREPARATION AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The state of management stuff preparation at machine-building enterprises is analyzed. The place and role of the personnel department in the process of management stuff development is determined. The main problems of organization of staff management preparation are identified. The necessity of rationalizing of management stuff preparation process at machine-building enterprises is justified.

Keywords: management personnel, preparation, teaching, personnel department, machine-building enterprise.

Постановка проблеми. В умовах науково-технологічного розвитку та зростаючої ролі людського капіталу в формуванні кінцевих результатів діяльності господарюючих суб'єктів визначальне місце у розвитку підприємств машинобудування посідає ефективність діяльності управлінського персоналу. Свою чергою, розробка пріоритетних напрямів удосконалення цієї діяльності вимагає безперервного процесу оновлення знань, вмінь, компетенцій та навичок на засадах організації раціональної підготовки працівників апарату управління підприємств машинобудування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми підготовки управлінського персоналу стали об'єктами досліджень наукових праць різних учених. Так, Ю. Дяченко опрацьовано онтологічні підходи до формування вимог до навчання персоналу [1]. У свою чергу, Т. Жуковська обґрунтувала мотиваційні механізми до розвитку творчих здібностей працівників апарату управління [2]. Організаційно-економічні аспекти управління професійним розвитком персоналу досліджено А. Козакевич та О. Побережною [6]. Роль навчання персоналу в забезпеченні адаптивного

управління вивчено О. Петренко [7]. Зарубіжний досвід підготовки персоналу досліджено Н. Рашитовою [8]. Розвиток теоретичних засад підготовки управлінського персоналу вимагає посилення дослідження в аспекті аналізу його стану на рівні підприємств.

Постановка завдання. У ході виконання дослідження було поставлено завдання проаналізувати стан підготовки управлінського персоналу в машинобудівних підприємствах, дослідити роль кадрових служб у процесі пошуку, розстановки та розвитку працівників апарату управління, ідентифікувати проблеми у підготовці управлінського персоналу машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність організації підготовки управлінського персоналу посилюється, зважаючи на безперервні динамічні зміни в економіці та технологіях, що вимагають випереджальної реакції підприємства на них. Навчання персоналу, що є одним із ключових аспектів його формування, з одного боку, стає компонентом стратегії підприємства, а з іншого – визначається цією стратегією. Задля досягнення ефективності навчання має бути підпорядкованим виробничим результатам, тобто знання вміння та навички, які передаються у процесі навчання, мають бути необхідними для безпосереднього виконання персоналом своїх обов'язків з урахуванням змін технологій виробництва [1, с. 128]. Підготовка управлінського персоналу націлена на формування адекватної корпоративної культури, метою якої є не лише покращення економічних показників результатів виробничо-господарської діяльності машинобудівного підприємства, але і розвиток творчих можливостей працівників [2, с. 17].

Підготовка управлінського персоналу потребує необхідності налагодження активної співпраці з суб'єктами надання рекрутингових послуг у процесі його підбору (рис. 1). Це формує можливість отримання таких переваг для підприємств машинобудування: 1) підвищити ефективність кадрової політики; 2) мінімізувати ризики прийняття на роботу недостатньо кваліфікованого персоналу; 3) уникнути потенційних конфліктів у колективі; 4) забезпечити прозорість процесу кар'єрного зростання; 5) сформувати високу корпоративну культуру; 6) забезпечити збалансованість сфер впливу в колективі та його структуризацію; 7) нівелювати суб'єктивізм керівників підприємств у процесі підбору управлінського персоналу. Як можемо спостерігати, 41,3% підприємств проводять підбір управлінського персоналу власними силами, що обмежені ресурсними можливостями внутрішніх кадрових служб. Водночас третина машинобудівних підприємств (32,6%) орієнтовані на співпрацю з Державною службою зайнятості, результати ефективності якої, на нашу думку, обмежені такими чинниками: 1) надмірна бюрократизація процесу співпраці з цією установою, що вимагає необхідності дотримання конкретно визначених параметрів; 2) практика свідчить, що досвідчені та високо професійні фахівці здебільшого не звертаються до послуг Державної служби зайнятості у пошуках роботи; 3) можливість виникнення і реалізації корупційних схем, пов'язаних із використанням бюджетних коштів.

У тих машинобудівних підприємствах, де підготовка та укомплектування управлінського персоналу здійснюється самостійно, підбір кадрів відбувається у таких ключових напрямках: пошук кандидатур серед особистих ділових кіл, рекомендації знайомих; залучення управлінців з інших підприємств на за-

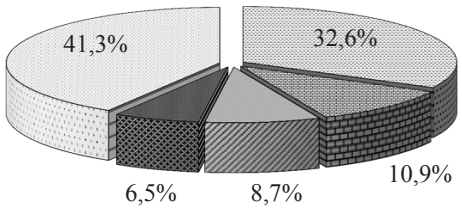

Рис. 1. Розподіл машинобудівних підприємств Львівської області за співпрацею з суб'єктами надання послуг рекрутингу управлінського персоналу, 2013 рік*

**Джерело: розраховано на основі даних анкетного опитування*

садах підвищеної мотивації праці; пошук працівників через засоби масової інформації, спеціалізовані рекрутингові інтернет-сайти тощо; оголошення конкурсів на заміщення вакантних керівних посад у засобах ЗМІ.

Важливе місце в системі підготовки управлінського персоналу підприємств усіх видів економічної діяльності займають кадрові служби. Для машинобудування їх роль є особливо визначальною, адже виробництво продукції в підприємствах цієї галузі вимагає залучення значної кількості фахівців різного рівня освіти, спеціалізації, кваліфікації тощо, що потребує організації цілеспрямованого розвитку управлінського персоналу через систему реалізації конкретних функцій, оцінку важливості яких подано на рис. 2.

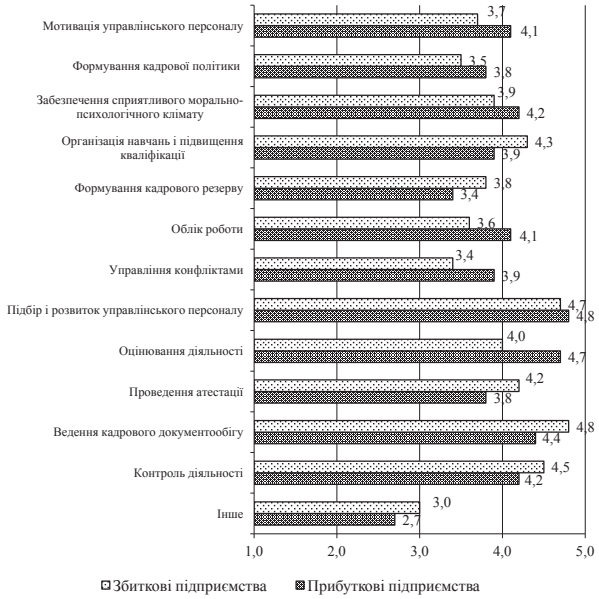

Рис. 2. Оцінка важливості функцій кадрових служб у роботі з управлінським персоналом у машинобудівних підприємствах Львівської області, 2013 рік
(1 – найменш важлива; 5 – найбільш важлива)*.

**Джерело: розраховано на основі даних анкетного опитування*

Результати проведених досліджень свідчать, що кадрові служби машинобудівних підприємств першочергово націлені на виконання адміністративних функцій, а саме: ведення кадрового документообігу, пошук управлінського персоналу, контроль за його діяльністю тощо. Слід відзначити, що надання високої пріоритетності суто формальним заходам спостерігається на всіх ієрархічних рівнях підприємства. Це є наслідком надмірної бюрократизації процесу управління, розробки та прийняття управлінських рішень у вітчизняних умовах господарювання. Кадрові служби у прибуткових підприємствах більше уваги приділяють проблемам розвитку управлінського персоналу, його навчанню, аналізу діяльності тощо, порівняно із збитковими. З одного боку, це пояснюється наявністю ширших ресурсних можливостей для проведення таких заходів, а з іншого – процеси розвитку управлінського персоналу стимулюють вищі показники ефективності результатів виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств. Недостатнім є рівень пріоритетності функцій, що відповідають за корпоративну культуру та соціальний розвиток персоналу, що в кінцевому випадку зумовлює не лише до виникнення конфліктів і, як наслідок, надмірної плинності кадрів, але й знижує показники ефективності управлінського персоналу. Низька участь кадрових служб у вирішенні проблем мотивації управлінського персоналу та формуванні кадрової політики можна пояснити тим, що ці питання, здебільшого, знаходяться безпосередньо у компетенції керівника машинобудівного підприємства. Негативним аспектом є те, що кадровими службами недостатньо уваги приділяється питанню формування кадрового управлінського резерву. Надання такої низької пріоритетності цій ділянці кадрової роботи, з одного боку, зумовлено відсутністю характеру системності кадрової політики у більшості машинобудівних підприємств, а з іншого – послідовності кар'єрного зростання управлінського персоналу.

Слід відмітити, недостатній рівень системності та послідовності у ході безпосередньої оцінки професійних та особистісних характеристик управлінського персоналу. Сам процес підбору управлінських кадрів не передбачає чіткого розподілу етапів діагностики компетенцій працівників апарату управління, а саме: 1) тестування на предмет професійної компетенції потенційної кандидатури на заміщення вакантної посади; 2) організацію рольових групових співбесід з метою виявлення здатності та вмінь потенційного кандидата до роботи в команді; 3) проведення індивідуальної співбесіди, що націлена на ідентифікацію особистісних рис характеру працівника. Відсутність такого комплексного підходу до процесів підготовки та підбору управлінського персоналу не лише знижує її об'єктивність, але й перешкоджає формуванню послідовної кадрової політики підприємства.

На думку А. Козакевич та О. Побережної, на підприємствах необхідно розробляти комплекс заходів освітньо-професійного розвитку персоналу, що спрямовані на адаптацію нових працівників; підвищення ефективності роботи підприємства в цілому; підвищення ефективності діяльності співробітників, окремих їх груп та підрозділів [6, с. 111]. Адаптивне управління навчанням персоналу являє собою безперервний процес управління організаційним навчанням, головною метою якого є постійне підвищення якості знань, умінь та навичок працівників за допомогою своєчасної адаптивної реакції на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та внесення корективів в роботу підрозділів, що забезпечують процес навчання [7, с. 305]. Як показує вітчизняний досвід, в Україні недостатньо уваги приділяється проблемі адаптації кадрів, що зумовлено відсутністю розуміння важливості керівниками цієї ділянки кадрової роботи [8, с. 238].

Динамічний розвиток економічного середовища, науки та технологій вимагають від апарату управління машинобудівних підприємств постійно оновлення знань, вмінь та навичок управлінського персоналу, що мають високу здатність до старіння. Це, в свою чергу, вимагає формування системного підходу до організації підготовки та перепідготовки персоналу підприємств машинобудування. Проведені дослідження свідчать, що протягом останніх трьох років зберігається стала тенденція в аспекті підготовки персоналу підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Підготовка персоналу в машинобудівних підприємствах Львівської області у 2010-2012 роках*

Показники	Роки			2012 р. до 2010 р.,%
	2010	2011	2012	
Навчено новим професіям усього, осіб	916	1006	906	98,9
з них жінок, осіб	122	322	192	157,4
частка жінок, що пройшли навчання,%	13,3	32,0	21,2	7,9
Частка працівників, які навчені новим професіям у загальній кількості навчених працівників у промисловості,%	24,5	23,5	23,5	-0,8

**Джерело: розраховано на основі [3, с. 31; 4, с. 33; 5, с. 27]*

Як можемо спостерігати, у 2012 році, порівняно з 2010 роком кількість осіб, які навчені новим професіям, зменшилася лише на 1,1%, що не є суттєвим. Натомість, частка жінок, які пройшли навчання зросла на 7,9%, що дає підстави стверджувати про наявність структурних змін у соціально-економічному аспекті розвитку персоналу машинобудівних підприємств.

На противагу сталій тенденції щодо кількісних характеристик підготовки персоналу, спостерігається істотна їх диференціація у розрізі спеціалізації машинобудівних підприємств (табл. 2). У 2012 році майже половина (45,1%) персоналу машинобудівних підприємств, що пройшли навчання, спеціалізуються на виробництві електричного, електронного та оптичного устаткування. Такий структурний розподіл відсоткового співвідношення підготовлених працівників у розрізі спеціалізації машинобудівних підприємств пояснюється: 1) особливостями виробництва в цих галузей; 2) ресурсними можливостями підприємств; 3) об'єктивною доцільністю навчання персоналу, що є результатом безперервного розвитку техніки і технології виробництва продукції. Необхідно відзначити, що в основному організація навчання для персоналу проводиться безпосередньо на підприємствах, що дозволяє максимізувати рівень їх наближення до умов виробництва. Водночас недостатній рівень залучення навчальних закладів зумовлена цілим ряд чинників, серед яких, зокрема, доцільно виділити такі: недостатня інтеграція машинобудівних підприємств та навчальних закладів; істотний розрив у теоретичній і практичній підготовці управлінського персоналу; ресурсна обмеженість підприємств.

Таблиця 2

Підготовка персоналу, залежно від спеціалізації машинобудівних підприємств Львівської області, 2012 рік*

Показники	Спеціалізація машинобудівного підприємства:		
	виробництво машин та устаткування	виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	виробництво транспортних засобів та устаткування
Навчено новим професіям усього, осіб	318	409	179
з них жінок, осіб	25	142	25
Структура розподілу, %	35,1	45,1	19,8
У % до облікової кількості персоналу	5,6	3,0	3,1
Частка персоналу, які навчені без-посередньо на виробництві, %	88,1	99,0	82,7
Частка персоналу, які навчені у навчальних закладах різних типів, %	11,9	1,0	17,3

**Джерело: розраховано на основі [5, с. 27, 30].*

Залежно від спеціалізації підприємства машинобудування спостерігається і диференціація за видами підготовки персоналу (рис. 3). Протягом досліджуваного періоду підприємства, що спеціалізуються на виробництві транспортних засобів, машин та відповідного устаткування, головним чином були націлені на перепідготовку персоналу, що зумовлено такими чинниками, як технічне переоснащення машинобудівних підприємств; інноваційний характер розвитку; диверсифікація та перепроектування діяльності підприємства тощо.

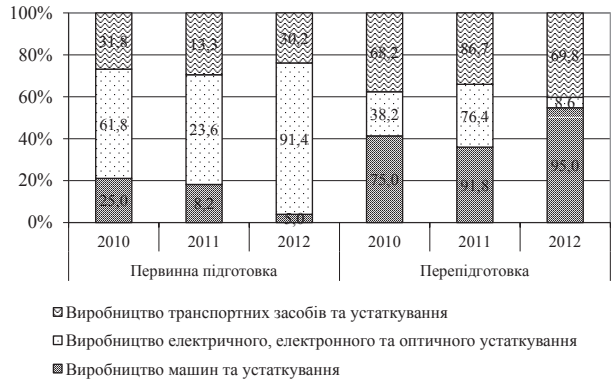

Рис. 3. Розподіл професійного навчання персоналу за видами підготовки, залежно від спеціалізації машинобудівних підприємств Львівської області в 2010-2012 роках, %*

**Джерело: розраховано на основі [3, с. 34; 4, с. 36; 5, с. 30]*

Поряд з проблемами в питанні підбору та підготовки управлінського персоналу існують недоліки у процесі організації та проходження його стажування на підприємстві, а саме: більшість стажистів працюють за договором-підрядом, що призводить до появи прогалин у питаннях нормативно-правового регулювання відносин між працівником та підприємством; існує істотна диференціація в оплаті праці стажиста та штатного працівника, що носить негативний соціально-економічний характер; доволі поширеною є практика часткового недотримання умов укладених домовленостей між потенційним працівником апарату управління та підприємством; наявні випадки необґрунтованого продовження терміну стажування. Безперечно, ці недоліки не лише стримують розвиток управлінського персоналу, але й знижують рівень ефективності господарювання машинобудівних підприємств.

Висновки з проведеного дослідження. Підготовка управлінського персоналу підприємств машинобудування є важливим інструментом розвитку його професійних навиків, вмінь і знань, відповідно до зміни економічного середовища і технології виробництва. Проведене дослідження забезпечило можливість ідентифікації таких проблем у підготовці управлінського персоналу машинобудівних підприємств: недостатній рівень співпраці з суб'єктами надання рекрутингових послуг у процесі пошуку управлінців на вакантні посади; недосконалий процес підбору працівників; недостатня участь кадрових служб у підготовці управлінського персоналу та їх націленість, здебільшого, на виконання адміністративних функцій; недоліки в організації стажування для потенційних працівників апарату управління; ресурсна обмеженість підприємств у питаннях організації навчань для управлінського персоналу. Наявність цих проблем вимагає структурної раціоналізації процесу організації підготовки управлінського персоналу на засадах системності, комплексності, послідовності та збалансованості у підходах до розвитку вмінь, знань і навиків працівників апарату управління підприємств машинобудування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дяченко Ю. Ю. Онтологічний підхід до формування вимог до навчання персоналу підприємств // Економіка Менеджмент Підприємництво. – № 24(II). – 2012. – С. 127-132.
2. Жуковська Т. О. Середовище мотивування продуктивності праці персоналу підприємств машинобудування: організаційно-управлінські засади розвитку / Т. О. Жуковська // Вісник Черкаського університету. – Серія економічні науки. – 2010. – Випуск 187. – С. 16-22.
3. Кількість та характеристика найманих працівників, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів у Львівській області у 2010 році / Головне управління статистики у Львівській області. – Статистичний бюлетень. – Відповідальна за випуск О. В. Кононова. – Львів. – 2011. – 44 с.
4. Кількість та характеристика найманих працівників, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів у Львівській області у 2011 році / Головне управління статистики у Львівській області. – Статистичний бюлетень. – Відповідальна за випуск О. В. Кононова. – Львів. – 2012.– 49 с.
5. Кількість та характеристика найманих працівників, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів у Львівській області у 2012 році / Головне управління статистики у Львівській області. – Статистичний бюлетень. – Відповідальна за випуск О. В. Кононова. – Львів. – 2013.– 40с.
6. Козакевич А. Управління професійним розвитком персоналу підприємства / А. Козакевич, О. Побережна // Прикладна наука та інноваційний шлях розвитку національного виробництва : матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 17-18 жовтня. 2013 р. – Тернопіль : Крок, 2013. – С. 110-112.
7. Петренко О. О. Адаптивне управління навчанням як основний елемент розвитку персоналу / О.О. Петренко // Актуальні питання теорії та практики менеджменту. – Луганськ : ТОВ «Віртуальна реальність», 2010. – С. 304-306.
8. Рашитова Н. Системи добору й підготовки персоналу : закордонний досвід / Н. Рашитова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / ред. кол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 4 (34). – С. 239-242.