

Чавичалов І.І.

аспірант

Українського державного хіміко-технологічного університету

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто продуктивність праці працівників промислового сектору та її динаміку. Визначено головні чинники підвищення продуктивності праці в промисловому секторі. Проаналізовано загальний рівень здоров'я та освіти населення України. Наведено Індекс людського розвитку. Здійснено оцінку креативного та інтелектуального потенціалу персоналу в промисловості. Розглянуто різні підходи до оцінки управлінського персоналу промислового підприємства. Визначено, що під час оцінки управлінського персоналу необхідно враховувати такі критерії: професійні якості, освітні та індивідуально-психологічні; критерії результативності. Зроблено висновок, що якість управлінського персоналу на промислових підприємствах України є досить високою. Визначено, що процес формування управлінського персоналу в Україні стримуються низкою чинників: відсутністю джерел фінансування підвищення кваліфікації та здобуття потенційними управлінськими кадрами належної компетенції; слабкою інформаційно-технологічною базою; неналежним рівнем мотивації. Наведено формулу для знаходження інтегральної оцінки управлінського персоналу промислових підприємств.

Ключові слова: персонал, промисловість, продуктивність, виробництво, потенціал, оцінка, методика.

Рассмотрены производительность труда работников промышленного сектора и ее динамика. Определены главные факторы повышения производительности труда в промышленном секторе. Проанализирован общий уровень здоровья и образования населения Украины. Приведен Индекс человеческого развития. Осуществлена оценка креативного и интеллектуального потенциала персонала в промышленности. Рассмотрены разные подходы к оценке управленческого персонала промышленного предприятия. Определено, что при оценке управленческого персонала необходимо учитывать следующие критерии: профессиональные качества, образовательные и индивидуально-психологические; критерии результативности. Сделан вывод, что качество управленческого персонала на промышленных предприятиях Украины является достаточно высоким. Определено, что процесс формирования управленческого персонала в Украине сдерживается рядом факторов: отсутствием источников финансирования повышения квалификации и получения потенциальными управленческими кадрами надлежащей компетенции; слабой информационно-технологической базой; неподобающим уровнем мотивации. Приведена формула для нахождения интегральной оценки управленческого персонала промышленных предприятий.

Ключевые слова: персонал, промышленность, производительность, производство, потенциал, оценка, методика.

Постановка проблеми. Сьогодні одним із ключових активів будь-якого підприємства, у тому числі й промислового, є його працівники, які являють собою людський капітал підприємства. При цьому в ХХІ ст. акцент зміщується з фізичних якостей працівників у бік їх інтелектуального потенціалу, що особливо актуально для управлінського персоналу. По суті, в умовах гострої конкуренції між підприємствами як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках виважена стратегія може слугувати запорукою успіху промислового підприємства. Оскільки розробленням стратегії займаються саме управлінські кадри, то саме вони стають ключовими фігурами під час дослідження факторів конкурентоспроможності підприємств. В умовах, які сьогодні склались в Україні, перед

управлінським персоналом українських підприємств постає доволі складне завдання швидкої адаптації та переорієнтації діяльності. Разом із тим активні технологічні зміни вимагають від управлінських кадрів таких підприємств оперативного реагування. Для визначення здатності управлінського персоналу вітчизняних промислових підприємств виконувати покладені на нього завдання необхідно провести ретельний аналіз управлінських кадрів у цій сфері. При цьому особливо важливим є вдосконалення методики оцінки управлінського персоналу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Багато вітчизняних науковців досліджують методи та шляхи формування та оцінки персоналу загалом і управлінського персоналу

зокрема на промислових підприємствах. Серед таких науковців – К. Ковальчук, Н. Андрієнко, В. Лугова, В. Карковська, О. Серняк, Т. Шульгіна, І. Швець, В. Власенко, Н. Кривохатко, А. Гниря, А. Кот, Т. Остафійчук, Ю. Комар, В. Онікієнко та ін. Результати досліджень, проведених цими науковцями, являють собою ґрунтовну теоретичну та практичну основу для подальшого аналізу цього питання.

Метою дослідження є аналіз управлінського персоналу промислових підприємств України, вдосконалення методів та формування та оцінки управлінського персоналу промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як зазначає В. Карковська, саме прибуток є основним показником, що характеризує результати як діяльності підприємства загалом, так і управлінської діяльності зокрема. Взагалі за наявної великої кількості альтернатив управлінському рішення кваліфікований, компетентний та високоефективний управлінський персонал буде приймати таке управлінське рішення, яке за інших однакових умов в остаточному підсумку забезпечить максимально можливу суму чистого прибутку [1, с. 50]. Водночас неефективна діяльність управлінського персоналу може призвести до суттєвого зниження рівня платоспроможності промислового підприємства, рівня його фінансової стійкості, а отже, до створення передумов для визнання підприємством банкрутства. Таким чином, високоефективні управлінські кадри під час прийняття управлінських рішень завжди заздалегідь прогнозують, як прийняті рішення вплинуть на фінансову стійкість підприємства та рівень його платоспроможності.

Отже, перше, що нам необхідно зробити для оцінки управлінського персоналу в Україні за 2013–2016 рр. у промисловому секторі, – проаналізувати основні фінансові показники промислових підприємств України за цей період (табл. 1).

Як бачимо, фінансові показники промислових підприємств України впродовж останніх років мали спадну тенденцію. Починаючи з 2014 р. загальне фінансове сальдо промислових підприємств є від'ємним, що може свідчити про збитковість галузі, однак, за даними Державної служби статистики України, у 2016 р.

понад 73% вітчизняних промислових підприємств є прибутковими, однак їхні прибутки не можуть покрити збитки, одержані 27% збиткових промислових підприємств. Дані фінансові результати можуть негативно вплинути на оцінку управлінського персоналу в промисловому секторі економіки за 2013–2016 рр. Однак варто звернути увагу на різке скорочення кількості підприємств у 2014 р. (з 49 до 42 тис. од.). Оскільки саме у цьому році відбувся «переламний момент», коли промислові підприємства України в сукупності почали демонструвати від'ємні фінансові результати, то можна зробити висновок, що в 2013 р. відбулося закриття низки прибуткових промислових підприємств, які забезпечували позитивне фінансове сальдо українській промисловості. Проте закриття цих підприємств не пов'язане з компетентністю управлінського персоналу і було зумовлене екзогенними факторами, які до того ж практично не піддавалися прогнозуванню.

За методикою К. Ковальчука під час оцінки управлінського персоналу необхідно враховувати такі критерії: професійні якості, зокрема вікові, освітні та індивідуально-психологічні; критерії результативності, зокрема тактичні та стратегічні [4, с. 7]. Щодо управлінського персоналу в Україні, то, за даними дослідження, проведеного Інститутом системних статистичних досліджень:

- близько 62% управлінців перебувають у віковій категорії 35–55 років;
- понад 84% усіх управлінських кадрів у промисловій сфері мають вищу освіту;
- близько 6% мають вчене звання [5].

Таким чином, на основі цих показників можемо зробити висновок, що якість управлінського персоналу на промислових підприємствах України є досить високою. Для більш повної оцінки необхідно простежити динаміку даних показників упродовж останніх років (рис. 1, 2).

Таким чином, спостерігаємо поступове зниження середнього віку управлінського персоналу в Україні. Особливо різкою була зміна в 2009–2010 рр. Це зумовлено здебільшого світовою фінансовою кризою, яка спричинила банкрутство низки організацій та оновлення управлінських кадрів. За таких умов виникла потреба в максимально гнучких управлінцях, орієнтованих на інноваційні зміни.

Таблиця 1

Основні фінансові показники промислових підприємств України за 2013–2016 рр. [2; 3]

Показник / Рік	2013	2014	2015	2016
Кількість підприємств, од.	49 130	42 187	42 564	42 781
Фінансовий результат до оподаткування (сальдо), млн. грн.	13 698,3	-166 414,0	-181 360,9	-172 244,3
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	-4 181,1	-178 730,9	-188 267,9	-181 114,2

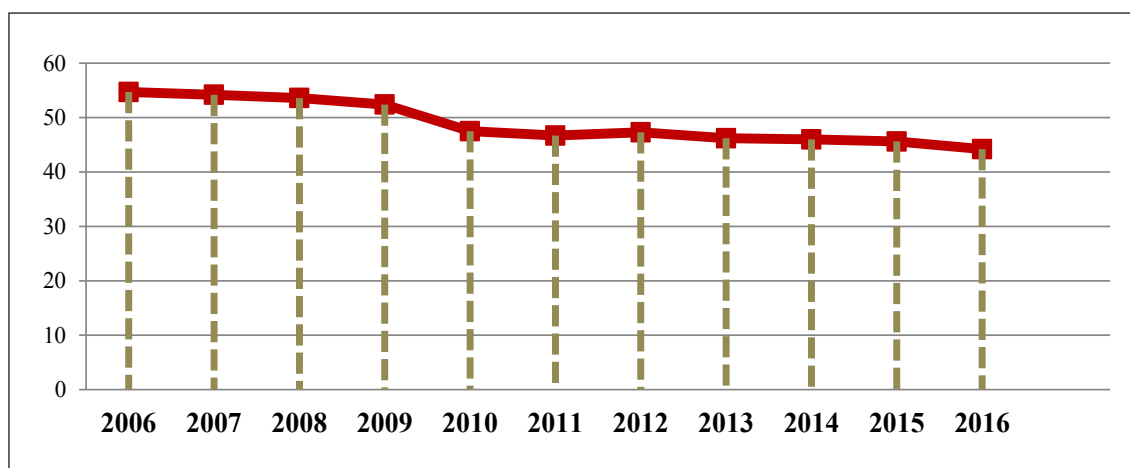


Рис. 1. Динаміка середнього віку управлінського персоналу в Україні за 2006–2016 рр., років

Джерело: складено автором на основі [5]

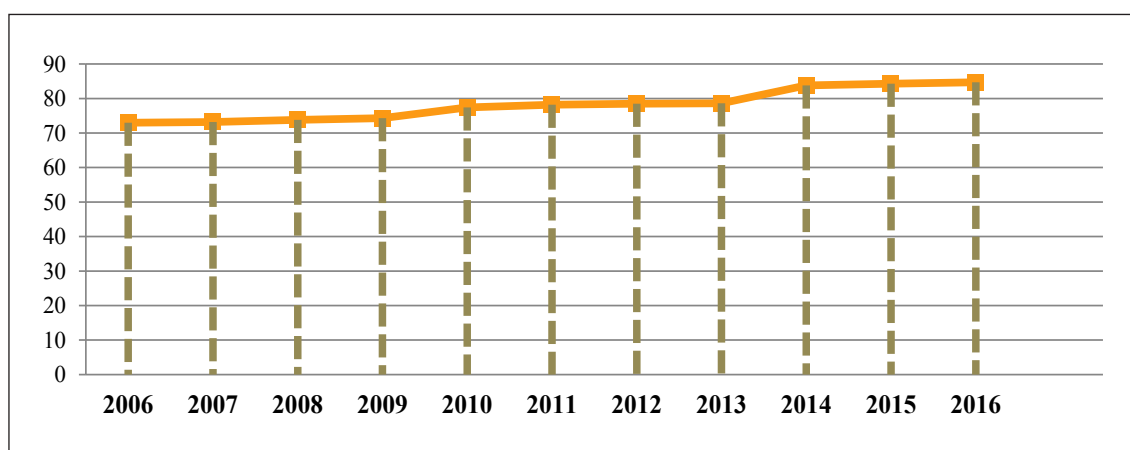


Рис. 2. Динаміка частки управлінського персоналу з вищою освітою за 2006–2016 рр., %

Джерело: складено автором на основі [5]

Що стосується динаміки частки управлінського персоналу в Україні з вищою освітою впродовж останніх років, то спостерігається стійка зростаюча тенденція. Найбільш помітний ріст відбувався протягом двох проміжків: 2008–2010 та 2013–2015 рр. Це пояснюється тим, що, з огляду на непросте середовище для бізнесу в країні у цей період, зріс попит на високоосвічені, гнучкі та креативні управлінські кадри. Стійке зростання частки управлінців із вищою освітою свідчить про те, що на ринку праці затребуваними були саме високоосвічені кадри, у бік яких і відбувалося оновлення.

Як бачимо на рис. 3, більшість управлінських кадрів із вищою освітою має або технічну, або економічну, або юридичну освіту (рис. 3).

Що стосується управлінського персоналу на промислових підприємствах, то переважаючими є керівники саме з вищою технічною осві-

тою, що, з одного боку, є позитивним явищем, адже такі керівники знають процеси зсередини, проте, з іншого боку, зростає потреба в управлінцях із концептуальним та стратегічним мисленням, тому за 2013–2016 рр. зростає частка керівників з освітою за напрямками «Менеджмент», «Управління персоналом», «МВА».

Однак за критерієм результативності, згідно з табл. 1, управлінський персонал не можна оцінити максимально високо, а тому необхідно розглянути проблеми, які сьогодні існують в Україні і перешкоджають формуванню високоєфективного управлінського персоналу.

Процес формування управлінського персоналу в Україні стримується низкою чинників, наведемо основні з них.

Першою проблемою, яка постає на шляху формування високоєфективних управлінських кадрів на промислових підприємствах

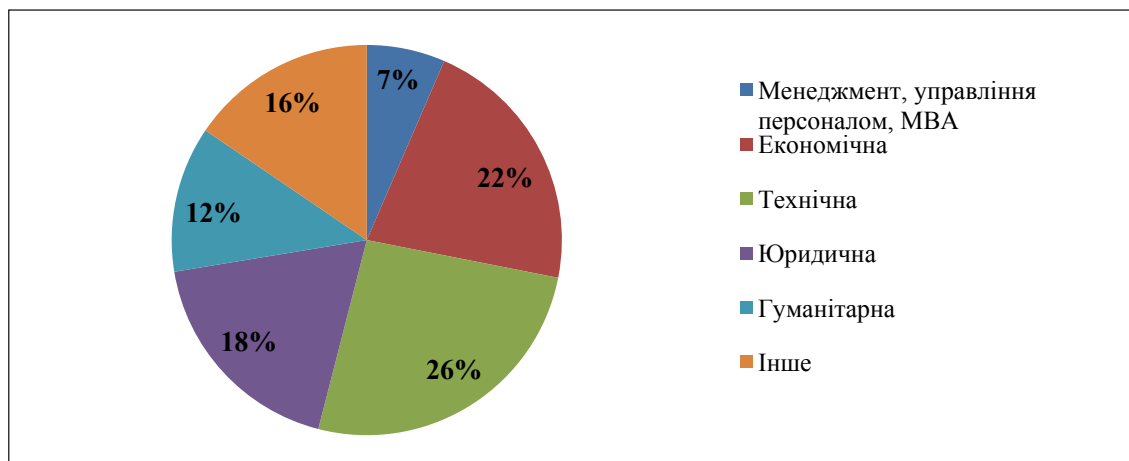


Рис. 3. Структура управлінських кадрів із вищою освітою в Україні за напрямом у 2016 р., %

Джерело: складено автором на основі [5]

України, є відсутність джерел фінансування підвищення кваліфікації та здобуття потенційними управлінськими кадрами належної компетенції. Як зазначала В. Лугова, сучасні високоефективні управлінці повинні мати першокласну освіту та належну професійну підготовку, забезпечену провідними спеціалістами, причому як практиками, так і представниками наукових кіл [6, с. 49]. Така освіта зазвичай фінансується самими підприємствами, які «виховують» своїх майбутніх управлінців та займаються їх формуванням, це відбувається у формі інвестицій у людський капітал підприємства. Однак, ураховуючи фінансові показники, наведені в табл. 1, можна спостерігати, що фінансові ресурси промислових підприємств є обмеженими, а пріоритети сучасних вітчизняних підприємств не дають змоги витратити їх на забезпечення належної освіти своїм кадрам. У таких умовах ключову роль у фінансуванні процесу формування управлінського персоналу може відігравати держава, адже, врешті, існує пряма кореляція між рівнем кваліфікації управлінських кадрів на промислових підприємствах та економічним розвитком країни.

Наступною проблемою є слабка інформаційно-технологічна база. Як наголошував Ю. Комар, як предметом, так і продуктом праці управлінських кадрів є інформація [7, с. 281]. Відповідно, для формування та розвитку управлінського персоналу на промислових підприємствах України необхідним є забезпечення швидкого та надійного доступу до інформаційних джерел, а також наявність новітніх інструментів та технологій для швидкої та якісної обробки великих масивів інформації. Україна поступово долучається до світового інформа-

ційно-комунікаційного простору, однак навіть такий показник, як міра використання інформаційно-комунікаційних технологій, згідно з даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності, котра складає щорічний звіт Global Innovation Index, для України має досить невисоке значення. Так, у рейтингу за цим показником Україна в 2017 р. посіла лише 93-є місце [8], що свідчить про низький ступінь використання новітніх технологій населенням України, у тому числі й управлінським персоналом та потенційними управлінськими кадрами.

Ще однією проблемою формування високоефективного управлінського персоналу в Україні є неналежний рівень мотивації, котру можна розподілити на матеріальну (у вигляді заробітної плати та різноманітних премій) та нематеріальну, зокрема кар'єрний ріст, можливість саморозвитку та самореалізації та ін. Проблема, пов'язана з матеріальним стимулюванням, полягає у використанні так званого традиційного підходу до оплати праці управлінського персоналу промислових підприємств. Як указує Н. Андрієнко, за такого підходу встановлюють певний рівень грошової винагороди залежно від кваліфікації, посади та обов'язків керівника [9, с. 26]. Однак, у даному разі не беруться до уваги ні рівень виконання конкретного завдання та ступінь досягнення конкретних цілей підприємства, ні терміни виконання та досягнення цілей. При цьому додаткове стимулювання у формі змінного окладу є практично неможливим, з огляду на жорсткість і негнучкість бюрократичного апарату та відсутність комерціалізації цілей, що ставляться перед управлінськими кадрами. Що стосується нематеріальної мотивації, то, згідно з дослідженням М. Дороніної, до 54% управлінських

кадрів на промислових підприємствах не задоволені своєю кар'єрою і вказують на відсутність кар'єрного росту [10, с. 10]. Вирішення цієї проблеми дослідниця вбачає у горизонтальній кар'єрі, тобто участі у проектних групах.

Нарешті, суттєвою проблемою є слабка увага до стимулювання творчої активності учнів, студентів та потенційних управлінців у процесі навчання, адже навчальний процес є досить стандартизованим і рідко передбачає вирішення нестандартних проблемних ситуацій та розроблення нових ідей.

Для більш детальної та точної оцінки управлінського персоналу промислових підприємств будемо використовувати таку формулу для знаходження інтегральної оцінки:

$$I_x = \sum_{i=1}^n w_i f_i, \quad (1)$$

де I_x – інтегральна оцінка управлінського персоналу для підприємства «х»;

n – кількість критеріїв, яка використовується під час оцінки;

w_i – ваговий коефіцієнт для i -го критерію;

f_i – бальна оцінка за i -им критерієм.

Інтегральну оцінку пропонуємо проводити за 10-бальною шкалою. При цьому кожному критерію буде призначено ваговий коефіцієнт залежно від його ролі в ефективності діяльності управлінського персоналу. Так, критерій «вік» матиме ваговий коефіцієнт 0,25, оскільки вік працівника може впливати на його схильність до креативного мислення та впровадження інновацій на підприємстві, однак, з іншого боку, він впливає на його лояльність до підприємства. Наступний критерій – «освіта» – матиме ваговий коефіцієнт 0,3, оскільки цей показник впливає на кваліфікацію управлінських кадрів, на оперативність їх реагування на зміни та на розуміння суті глибинних процесів у галузі загалом та на підприємстві зокрема. Нарешті, критерій «стаж роботи» має ваговий коефіцієнт 0,45, адже саме досвід роботи, який враховується у цьому критерії, чинить вирішальний вплив на компетентність управлінських кадрів, на їх можливість прогнозувати майбутню ситуацію на ринку та в галузі, на їх здатність приймати правильні управлінські рішення на основі інтуїтивного методу, тобто без проведення попередніх досліджень та перевірок, а лише на основі власного досвіду та інтуїції. Отже, у нашому разі формула (1) матиме такий вигляд:

$$I_x = 0.25 * A + 0.3 * Ed + 0.45 * Ex, \quad (2)$$

де A – кількість балів за критерієм «вік»;

Ed – кількість балів за критерієм «освіта»;

Ex – кількість балів за критерієм «досвід».

При цьому кількість балів для підприємства за кожним із критеріїв буде формуватися

на основі оцінки кожного топ-менеджера за даними критеріями. Така оцінка буде відбуватися так:

– у категорії «вік»: уважається, що найбільш ефективним віком для управлінських кадрів є 35–55 років, оскільки цей вік, з одного боку, враховує достатньо високий рівень розважливості та обдуманості під час прийняття рішень, а також досить високий ступінь відповідальності, а з іншого – він передбачає готовність управлінських кадрів до сприйняття змін та впровадження інноваційних рішень на підконтрольному підприємстві. Відповідно, топ-менеджери, вік яких належить до 35–55, отримуватимуть 1, а решта – 0;

– у категорії «освіта»: розглядаємо три можливі варіанти для кожного управлінця – вища освіта (1 бал), неповна вища освіта (0,5 балів) та середня освіта (0 балів);

– у категорії «досвід»: розглядаємо також три варіанти: «стаж роботи до 5 років» (0 балів), «стаж роботи від 5 до 10 років» (0,5 балів) та «стаж роботи від 10 років» (1 бал).

У математичному вигляді це можна подати так:

$$A = \sum_{i=1}^n a_i, \quad (3)$$

де a_i – оцінка для i -го топ-менеджера за категорією «вік»;

n – кількість топ-менеджерів на підприємстві.

При цьому:

$$\begin{cases} a_i = 1, \text{ якщо вік } i\text{-го менеджера} \in [35;55]; \\ a_i = 0, \text{ якщо вік } i\text{-го менеджера} \notin [35;55]. \end{cases}$$

$$Ed = \sum_{i=1}^n d_i, \quad (4)$$

де d_i – оцінка для i -го топ-менеджера за категорією «освіта»;

n – кількість топ-менеджерів на підприємстві.

При цьому:

$$\begin{cases} d_i = 1, \text{ якщо освіта } i\text{-го менеджера} \in \text{вищою}; \\ d_i = 0,5, \text{ якщо освіта } i\text{-го менеджера} \in \text{неповною вищою}; \\ d_i = 0, \text{ якщо освіта } i\text{-го менеджера} \in \text{середньою}. \end{cases}$$

$$Ex = \sum_{i=1}^n x_i, \quad (5)$$

де x_i – оцінка для i -го топ-менеджера за категорією «досвід»;

n – кількість топ-менеджерів на підприємстві.

При цьому:

$$\begin{cases} x_i = 1, \text{ якщо стаж роботи } i\text{-го менеджера} > 10 \text{ років}; \\ x_i = 0,5, \text{ якщо стаж роботи } i\text{-го менеджера} \text{ від } 5 \text{ до } 10 \text{ років}; \\ x_i = 0, \text{ якщо стаж роботи } i\text{-го менеджера} \leq 5 \text{ років}. \end{cases}$$

Висновки з проведеного дослідження. Здійснивши огляд основних наукових підходів

до формування управлінського персоналу на промислових підприємствах, можна зробити висновок, що основними умовами формування високоефективних управлінських кадрів є розвиток у країні освіти, забезпечення спри-

ятливих умов у країні і на підприємстві, а також мотивація. При цьому основними проблемами формування управлінського персоналу в Україні є слабе фінансування, складний доступ до ІКТ та недостатня мотивація.

Список використаних джерел:

1. Карковська В.Я. Оцінювання управлінського персоналу як основного джерела забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 819. С. 47–52.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Статистичний збірник «Промисловість України» / Державна служба статистики України. 2016. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/zb/12/zb_pu2015w.zip.
4. Ковальчук К.Ф., Фріман Є.М., Фріман І.М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2009. Вип. 15. С. 3–10.
5. Інститут системних статистичних досліджень. URL: <https://www.issua.com>.
6. Лугова В.М., Серіков Д.О. Актуальність мотивації неперервної освіти управлінського персоналу підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2012. № 1. С. 48–51.
7. Комар Ю. М. Інформаційні концепти креативної підготовки управлінського персоналу в контексті атрибутивності. Університетські наукові записки. 2010. № 1. С. 280–288.
8. 2017. WIPO. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report#>.
9. Андрієнко Н. Удосконалення організації оплати праці управлінського персоналу промислового підприємства в процесі його комерціалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. № 11. С. 22–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_11_5.
10. Дороніна М.С., Черкашина Т.С. Протириччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 1. С. 4–15.

Chavychalov I.I.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT PERSONNEL

The productivity of labour of workers of the industrial sector and its dynamics are considered. The main factors of increase in productivity in the industrial sector are determined. The general level of health and education of the population of Ukraine is analysed. The Human Development Index is presented. The estimation of creative and intellectual potential of the personnel in the industry is made. The article deals with different approaches to the assessment of the managerial personnel of the industrial enterprise. It is determined that the following criteria should be taken into account when evaluating management personnel: professional qualities, in particular, age, education, and individual psychological characteristics; performance criteria, in particular, tactical and strategic ones. It is concluded that the quality of managerial personnel at industrial enterprises of Ukraine is rather high.

For a more complete assessment, it is necessary to trace the dynamics of these indicators in recent years. There is a gradual decrease in the average age of management personnel in Ukraine. The dynamics of the part of managerial personnel in Ukraine with higher education is increasing in recent years.

It is determined that the process of formation of management personnel in Ukraine is restrained by a number of factors: lack of sources of funding for professional training and lack of the acquisition of appropriate professional level by management personnel; weak informational and technological base; the improper level of motivation.

The formula for finding the integral assessment of industrial enterprises' managerial personnel is presented.

Key words: personnel; industry; productivity; production; potential, assessment, methodology.