

- державна підтримка інноваційних програм, замовлень і контрактів;
- нормативні та законодавчі вимоги до якості та сертифікації інноваційних технологій і послуг;
- правові та адміністративні обмеження і заборони щодо використання певних видів рухомого складу;
- ліцензування високотехнологічних підприємств.

Методи непрямого державного регулювання науково-технологічних та інноваційних процесів на транспортних підприємствах діють опосередковано та впливають на економічні інтереси ПАТП з врахуванням фіскальної, грошово-кредитної, інвестиційної політики, а також методи морального переконування. До методів непрямого державного впливу належать:

- податкове стимулювання;
- регулювання дотацій, їх рівні та співвідношення;
- лізинг, кредитні пільги, плата за ресурси, відсоткові ставки за кредит та ін.

Слід відмітити, що на державному рівні в сфері розвитку пасажирських перевезень необхідно удосконалити систему державного регулювання та привести її до ринкових умов господарювання.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Проведене дослідження показало, що при ринкових умовах в Україні не існує універсальних показників оцінки ефективності забезпечення технологічного оновлення ПАТП. Рішення про доцільність технологічного оновлення повинне

прийматися з урахуванням підвищення якості перевезень пасажирів; надійності та безпеки експлуатації транспортних засобів; виділення інвестицій на оновлення й придбання нового рухомого складу; підвищення рівня комфорту при обслуговуванні пасажирів; впровадження систем телекомунікації, інформаційних і ресурсозберігаючих технологій. Таким чином, перспективою для подальших досліджень є удосконалення методики оцінки ефективності забезпечення технологічного оновлення та інноваційних проектів на транспорті.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бень Т. Г. Методи визначення економічної ефективності інвестицій: порівняльний аналіз / Т.Г. Бень // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 41 – 46.
2. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : навчальний посібник / Б.Є. Грабовецький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256с.
3. Ефремов И.С. Теория городских пассажирских перевозок: учеб. пособие / И.С. Ефремов, В.М. Кобозев, В.А. Юдин. – М.: Высшая школа, – 1980. – 535с.
4. Зильберталь А. Х. Трамвайное хозяйство / А. Х. Зильберталь – М.-Л.,ОГИЗ – Гострансиздат. – 1938. – 234с.
5. Лившиц В.Н. Системный анализ экономических процессов на транспорте / В.Н.Лившиц. – М. : Транспорт, 1986. – 240 с.
6. Сафронов Э.А. Транспортные системы городов и регионов: учеб. пособ. / Э.А. Сафронов. – М. : Изд-во АСВ, – 2005. – 272 с.
7. Спирин И. В. Организация и управление пассажирскими автомобильными перевозками: учеб. пособие / И. В. Спирин – 5е изд., перераб. – М. : Издательский центр «Академия», 2010. – 400 с.

*Рецензент д.е.н., професор НУВГП Корецька С.О.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 656.07:331.5

## ЗАСТОСУВАННЯ ГРЕЙДИНГУ ПРИ ФОРМУВАННІ ПРИВАБЛИВОСТІ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ РОБОТОДАВЦЯ

*Гладка О.І., аспірант (ХНАДУ)*

*Запропоновано методичне забезпечення застосування грейдингу на автотранспортних підприємствах (АТП) як сучасного підходу при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця. Обґрунтовано етапи впровадження грейдингу на підприємстві та їх зміст. Побудову грейдів посад АТП здійснено із застосуванням кластерного аналізу, який дозволяє максимально точно визначити розмір та склад грейду, що, в свою чергу, дозволяє диференціювати посадові оклади на підприємстві та створити привабливий компенсаційний пакет роботодавця.*

*Ключові слова: грейдинг, грейд, привабливість компенсаційного пакету роботодавця, комплекс маркетингу персоналу, кластерний аналіз.*

## ПРИМЕНЕНИЕ ГРЕЙДИНГА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА РАБОТОДАТЕЛЯ

*Гладкая Е.И., аспирант (ХНАДУ)*

*Предложено методичнее обеспечения применения грейдинга на автотранспортных предприятиях (АТП) как современного подхода при формировании привлекательности компенсационного пакета работодателя. Обоснованы этапы внедрения грейдинга на предприятии и их содержание. Построение грейдов должностей АТП осуществлено с применением кластерного анализа, который позволяет максимально точно определить размер и состав грейда, что в свою очередь, позволяет дифференцировать должностные оклады на предприятии и создать привлекательный компенсационный пакет работодателя.*

*Ключевые слова: грейдинг, грейд, привлекательность компенсационного пакета работодателя, комплекс маркетинга персонала, кластерный анализ.*

## THE APPLICATION OF THE GREYDING APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF THE EMPLOYER COMPENSATION PACKAGE ATTRACTIVENESS

*Gladka O.I.*

*The methodological support allowing the application of grading approach within the transport enterprises was proposed; this modern approach is considered to be the most effective in the development of the employer compensation package attractiveness. Stages of the grading approach deployment at the enterprise were substantiated/ the grades within the transport enterprises were formed based on the cluster analysis, Which allows to determine accurately the size and composition of each grade. Thus allowing to differentiate salaries assigned to each position within the enterprise and to create an attractive employer compensation package.*

*Keywords: grading, grade, the employer compensation package attractiveness, the personnel marketing complex, cluster analysis.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими завданнями.** При формуванні привабливості підприємства як роботодавця важливе місце відводиться створенню привабливої ціни товару маркетингу персоналу (МП). Ціна у контексті МП представлена компенсаційним пакетом, який, найчастіше, формується за рахунок: заробітної плати та додаткових компенсацій (премій, надбавок за високу професійну майстерність, за вислугу років, за додаткові навички та кваліфікації, страхування, медичне обслуговування тощо).

Найвагомішою складовою компенсаційного пакету є заробітна плата. Саме тому, від використовуваних форм та систем оплати праці, рівня заробітної плати залежить, в більшому ступені, привабливість компенсаційного пакету.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В практиці підприємств автомобільного транспорту в основному використовують дві форми оплати праці: погодинна (оплата праці за фактично відпрацьований час) та відрядна (оплата праці залежить від обсягу виконаної роботи і розцінки за одиницю продукції). Їх використання залежить від умов виробництва. Вважається, що у кожному конкретному випадку повинна застосовуватись та форма оплати праці, яка найбільшою мірою відповідає організаційно-технічним умовам виробництва і, тим самим, сприяє поліпшенню результатів трудової діяльності [1]. Але, в сучасних умовах такі підходи до формування оплати праці дещо втрачають свою ефективність: їх застосування не забезпечує повною мірою

привабливості компенсаційного пакету. Це пов'язано з тим, що необхідною вимогою залучення нового та утримання наявного персоналу на підприємстві є забезпечення зв'язку заробітної плати з рівнем посад, з вимогами до них та з професійними і особистими якостями працівників.

Підходом, який дозволяє врахувати сучасні вимоги до формування привабливого компенсаційного пакету, є грейдинг. Грейдинг – це створення ієрархії рангів, універсальної для всього персоналу компанії. Система грейдів є більш розвинутою модифікацією тарифної сітки. Кожен співробітник компанії має свій ранг (або грейд), відповідно до якого розраховується рівень його заробітної плати [2].

В управлінні персоналом застосування грейдингу пов'язано з двома підходами [2-11]:

1-й підхід: грейдинг посад або робіт, коли оцінюються і ранжуються, (тобто розподіляються по «грейдам») посади незалежно від того, який саме працівник її займає. Грейд посади залежить від цінності і важливості даної посади для підприємства.

2-й підхід: грейдинг працівників, коли оцінюються і розподіляються за грейдами працівники персонально. В даному випадку в сукупності враховується як цінність виконуваної роботи, так і цінність самого працівника, яка залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності та рівня розвитку його професійних компетенцій.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Шляхом аналізу останніх досліджень і

публікацій, на які спирається автор, було встановлено, що достатньо уваги присвячено розробці та впровадженню грейдингу на підприємствах різних галузей, але для автомобільного транспорту це питання не знайшло належного вирішення. Враховуючи специфіку робіт, виконуваних на АТП, склад персоналу та види посад, питання щодо методичного забезпечення розробки та застосування грейдингу, а також розподілу персоналу на кваліфікаційні групи залишається невирішеним.

**Формулювання цілей статті:** розвинути методичні положення щодо побудови грейдів на АТП, враховуючи їх специфіку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Для впровадження грейдингу на АТП передбачається виконання наступних етапів: аналіз посад підприємства; визначення цінності посад; побудова грейдів.

Етап *аналізу посад* передбачає аналіз та опис робіт згідно посад. Керівництво підприємства обирає на свій розсуд та використовує один з методів аналізу робіт. Наприклад: інтерв'ювання, анкетування, спостереження. При цьому необхідно враховувати розмір підприємства, специфіку та організаційну структуру.

За результатами аналізу робіт складаються описи посад, які можуть містити такі дані: загальну

інформацію (назва посади, дата складання опису посади; назва структурного підрозділу; назва посади безпосереднього керівника тощо); обов'язки і відповідальність; взаємозв'язок з іншими працівниками і зовнішніми організаціями (підзвітний; контролює; взаємодіє; зовнішні зв'язки тощо); повноваження; стандарти виконання обов'язків; умови праці; особистісні якості, риси характеру, навички і рівень освіти, необхідні для виконання роботи.

На етапі *визначення значущості та цінності посад* передбачається встановлення у кількісному вираженні важливості посади для підприємства.

На наш погляд, найбільш доцільним є метод балового оцінювання, що полягає у побудові декількох шкал для оцінки посади (основаних на чинниках, що компенсуються), визначенні правил присвоєння балів, експериментуванні з довжиною шкали, кількістю та вмістом.

Для оцінювання посад АТП пропонується використати дев'ять чинників, які характеризують професійні вимоги згідно посаді та умови праці: управління працівниками, рівень відповідальності, самостійність в роботі, досвід роботи, рівень спеціальних знань, технічні знання області, «ціна помилки», складність роботи, умови праці (табл. 1).

*Таблиця 1*

*Ключові чинники оцінки посад [доповнено та удосконалено, на основі 11]*

Рівень	Опис
1	2
<b>Управління працівниками</b>	
А	Працівники відсутні, не існує необхідності управляти працівниками
Б	Відсутні прямі підлегли, періодична координація робіт інших співробітників в рамках проекту
В	Координація дій робочої групи (2-3 працівника)
Г	Управління групою підлеглих з метою регулярного виконання функціональних задач
Д	Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка задач, мотивація та лідерство. Існування вертикальних та горизонтальних взаємодій
Е	Керівництво групою підрозділу, переважно вертикальні взаємодії
<b>Рівень відповідальності</b>	
А	Відповідальність тільки за свою роботу, за результат своєї ділянки
Б	Відповідальність за результати окремих дій під контролем лінійного менеджера
В	Відповідальність за результати регулярних дій в рамках функціональних обов'язків
Г	Розробка рішень щодо результатів робочої групи або підрозділу, узгодження рішень з безпосереднім керівництвом
Д	Повна відповідальність за результати праці підрозділу, матеріальні цінності, організаційні витрати
Е	Повна відповідальність за всі результати напруженої роботи (групи підрозділів)
<b>Самостійність в роботі</b>	
А	Відсутня необхідність у прийнятті самостійних рішень, дотримання певних інструкцій, обмеженість повноважень, наявність постійного контролю
Б	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються керівником
В	Цілі визначаються керівництвом, планування та організація роботи проводиться працівником самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом
Г	Формулюються тільки спільні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей (виходячи з політики організації)
Д	Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання у відповідності до стратегії організації

1	2
Е	Розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь у розробці стратегії АТП
<b>Досвід роботи</b>	
А	Досвід роботи не потрібен
Б	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній області
В	Потрібен спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років
Г	Потрібен великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)
Д	Потрібен значний досвід не тільки в даній області, але і в суміжних областях
Е	Крім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного одночасного управління великою кількістю проектів
<b>Рівень спеціальних знань</b>	
А	Досить середньої або незакінченої вищої освіти, спеціальних знань не потрібно
Б	Необхідна вища освіта, не обов'язково профільне, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями
В	Вища профільна освіта бажано, вільне володіння спеціальними методиками і технологіями
Г	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні та базові знання в суміжних областях
Д	Вища профільна освіта, спеціальні знання щодо розробок у професійній області, необхідність наукового ступеня
Е	Вища профільна освіта і додаткова кваліфікація в галузі управління організацією та персоналом
<b>Технічні знання області</b>	
А	Достатньо базових технічних знань
Б	Необхідно мати визначений перелік обов'язкових технічних знань у професійній області
В	Технічних знань повинно бути достатньо, щоб виконувати доручені частини проекту самостійно
Г	Технічних знань повинно бути достатньо, щоб виконувати доручені частини проекту самостійно та керувати працею співробітників над проектом
Д	Технічних знань повинно бути достатньо, щоб керувати проектом самостійно та розподіляти проектні задачі між співробітниками
Е	Технічних знань повинно бути достатньо, щоб керувати кількома проектами самостійно
<b>«Ціна помилки»</b>	
А	Помилки впливають на власну роботу і на роботу співробітників в рамках робочої групи
Б	Помилки призводять до збоїв у роботі співробітників в рамках всього підрозділу
В	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабі підрозділу
Г	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у досить великих розмірах
Д	Помилка може призвести не тільки до великих збитків, а й порушити роботу ряду підрозділів
Е	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабі всієї компанії
<b>Складність роботи</b>	
А	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій
Б	Робота більше різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, що не вимагають особливих зусиль
В	Різнманітна робота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів вирішення поставлених завдань
Г	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації з суміжними підрозділами
Д	Робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку та системному аналізу інформації, з виокремлення, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем
Е	Робота, пов'язана зі стратегічним баченням розвитку напрямки робіт, інтеграція підходів до вирішення проблем різних підрозділів
<b>Умови праці</b>	
А	Праця в умовах високого рівня комфорту
Б	Праця в умовах середнього рівня комфорту
В	Праця в задовільних умовах
Г	Праця у непередбачуваних умовах
Д	Праця в умовах ризику
Е	Праця в умовах високого ризику

При цьому, кожному чиннику може присвоюватись бал в залежності від ступеня складності та прояву рівня: А – 1 бал, Б – 2 бали, В – 3 бали, Г – 4 бали, Д – 5 балів, Е – 6 балів.

Розрахунки балів для кожної посади здійснюються за формулами:

$$B_i = w_i \cdot z_j, \quad (1)$$

$$Bs_i = \sum_{i=1}^n B_i, \quad (2)$$

де  $B_i$  – підсумковий бал за фактором;  
 $w_i$  – вага рівня в балах;  
 $z_j$  – значущість (вага) фактора за 5-ти бальною шкалою;

$Bs_i$  – сумарний бал посади;

$n$  – кількість чинників.

Результатом цього етапу є формування таблиці з перерахованими чинниками та з визначенням кількості балів за наростаючим принципом.

Для виконання третього етапу – побудови *грейдів* – пропонується використання агломеративного ієрархічного кластерного аналізу. Для спрощення розрахунків аналіз проводився за допомогою програми IBM SPSS Statistics®. Результати ієрархічної класифікації посад АТП представлено на рис. 1 у вигляді дендрограми.

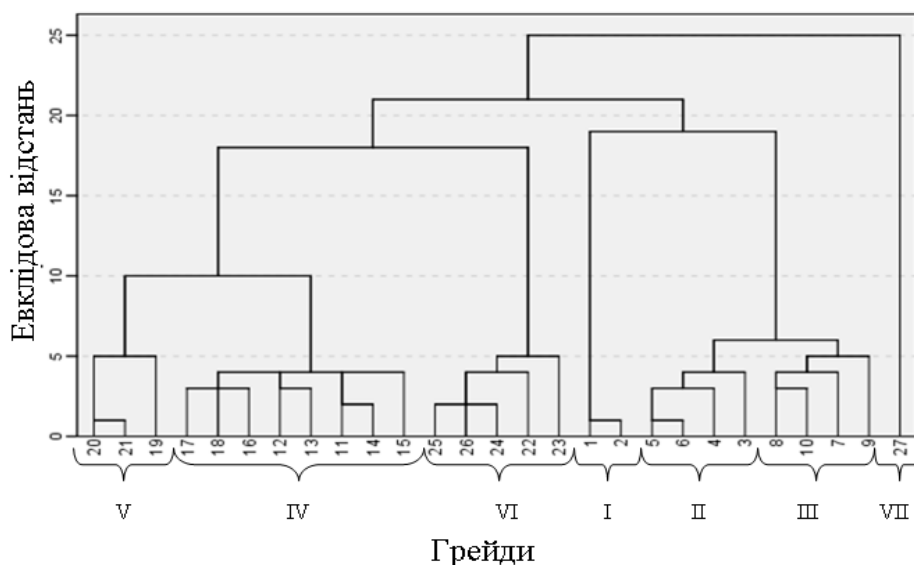


Рис. 1. Дендрограма кластерного розподілу посад «АТП» за грейдом.

1 – комірник; 2 – охорона; 3 – водії; 4 – ремонтні робочі; 5 – механіки; 6 – майстер ТО та ТР; 7 – економіст-плановик; 8 – бухгалтер-касир; 9 – диспетчери; 10 – інспектор по кадрам; 11 – завідувач складом; 12 – бухгалтер; 13 – економіст-маркетолог; 14 – завідувач гаражем; 15 – технік ГММ; 16 – менеджер з управління персоналом; 17 – економіст; 18 – старший диспетчер; 19 – начальник відділу постачання; 20 – начальник ремонтної служби; 21 – начальник адм.-госп. відділу; 22 – директор з управління персоналом; 23 – головний економіст; 24 – головний бухгалтер; 25 – заступник директора з експлуатації; 26 – головний інженер; 27 – генеральний директор.

Результати кластерного розподілу 27 посад разом з діапазонами балів представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Результати кластерного розподілу посад «АТП» за грейдом

Посади АТП	№ грейду	Бали	Посади АТП	№ грейду	Бали
1-2	I	45-70	19-21	V	185-215
3-6	II	75-100	22-26	VI	220-240
7-10	III	105-140	27	VII	245-270
11-18	IV	145-180			

З використанням отриманих грейдів стає можливим диференціювати посадові оклади на підприємстві та створити привабливий компенсаційний пакет роботодавця.

**Висновки.** Таким чином, запропоновано методичне забезпечення застосування грейдингу на АТП, що відрізняється від існуючих, уточненням

значущості посад за чинниками (управління працівниками, рівень відповідальності, самостійність в роботі, досвід роботи, рівень спеціальних знань, технічні знання області, ціна помилки, складність роботи, умови праці) та застосуванням кластерного аналізу з метою об'єднання посад у групи. Це дозволяє стимулювати кар'єрні пересування

працівників та сприяє утриманню їх на підприємстві.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Рофе А.И. Экономика труда: Учеб. пособие / А.И. Рофе, Р.И.Ерохина, В.П.Пшеничный, В.Т. Стрейко — М.: МИК, 1995. – 187 с.
2. Чемяков В.П. Грейдинг / В.П. Чемяков — М.: Вершина, 2007. – 208 с.
3. Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки? / Мартынов К. // Кадровый менеджмент. – 2006. - № 4. – С.110-114.
4. Цимбалюк С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Электронный ресурс] / С. Цимбалюк. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>
5. Гончаренко А. Грейдуированная шкала. /А. Гончаренко // Бизнес. - №49 (672). - 2005. – С. 55-56.
6. Боднарук О.В. Впровадження грейдування як інноваційного підходу в розвитку нових систем оплати праці / О.В. Боднарук // Вісник Донецького університету. - Сер. В: Економіка і право,

специал. Т.1. - 2011. – С. 197-200.

7. Степанова Е.Р. Використання ключових показників ефективності та грейдингу в діяльності українських підприємств / Е.Р. Степанова // Збірник наукових праць. Вісник НУВГП. - Вип.4(60). Серія «Економічні науки». - 2012 – С. 214-221.
8. Спивак В.А. Управление персоналом: уч. пособие [Электронный ресурс] /В. А. Спивак. – Режим доступа: [http://www.plam.ru/ucebник/upravlenie\\_personalom\\_uchebnoe\\_posobie/index.php](http://www.plam.ru/ucebник/upravlenie_personalom_uchebnoe_posobie/index.php)
9. Вороновська М.М. Застосування системи преміювання за узагальненими грейдами для стимулювання інноваційної діяльності підприємства. / М.М. Вороновська // Науковий вісник НЛТУ України. - Вип. 20.15. - 2010. – С. 143-150.
10. Гончаренко К.М. Застосування технології грейдингу мотивації для вдосконалення системи мотивації персоналу / К.М. Гончаренко // Управління розвитком. - №16(113). - 2011 – С.71-73.
11. Слипачук С. Система грейдов. Методика определения должностных окладов [Электронный ресурс] / С. Слипачук. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=709>

*Рецензент д.е.н., професор ХНАДУ Криворучко О.М.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Уткіна Ю.М.*

УДК 65.012.32

### МІНІМІЗАЦІЯ ВИТРАТ НА ОПЕРАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Гусаров О.О., к.т.н., доцент,  
Антипцева О.Ю., ст. викладач (УІПА)*

*Стаття присвячена теоретичним та практичним аспектам вирішення проблеми мінімізації витрат при формуванні та реалізації комплексу регулюючих заходів з метою зменшення або усунення наслідків негативної дії дестабілізуючих факторів зовнішнього оточення та внутрішньої природи підприємства на результати його діяльності в межах означеного планового горизонту з використанням методів експертних оцінок та імітаційного моделювання.*

*Ключові слова: оперативне планування, регулювання, комплекс регулюючих заходів, витрати на регулювання.*

### МИНИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ НА ОПЕРАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Гусаров А.А., к.т.н., доцент,  
Антипцева Е.Ю., ст. преподаватель (УИПА)*

*Статья посвящена теоретическим и практическим аспектам решения проблемы минимизации затрат при формировании и реализации комплекса регулирующих воздействий с целью уменьшения или устранения последствий негативного влияния дестабилизирующих факторов внешней среды и внутренней природы предприятия на результаты его деятельности в рамках выбранного планового горизонта с использованием методов экспертных оценок и имитационного моделирования.*