



МАРКЕТИНГ І РИНКОВІ ВІДНОСИНИ

УДК 005.921:621

Подольчак Н.Ю.,
*д.е.н., професор, зав. каф. адміністративного
та фінансового менеджменту*
Вішка І.С.,
аспірант кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту*
Національний університет «Львівська політехніка»

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА ОСНОВІ МАТРИЦІ ВІДМІННОСТЕЙ

Podolchak N.Yu.,
*dr.sc.(econ.), professor, head of the department
of administrative and financial management*
Vishka I.S.,
*graduate student of the department of administrative
and financial management*
National University Lviv Polytechnic

STRATEGIC DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF PERSONNEL AT ENTREPRENEURIAL STRUCTURES ON THE BASIS OF THE MATRIX OF DIFFERENCES

Постановка проблеми. Стратегічний розвиток – це динамічний процес, тому його поняття потребує постійного дослідження та удосконалення. Тепер працівник стає важелем ефективного виробництва. Ринкові умови, що склались, ставлять акцент на людині та її професійних якостях, що є ключем конкурентоспроможності. Адже управління персоналом – це системний процес, кінцевою ціллю якого є динамічний розвиток та ефективність виробництва. Ми виділяємо ключовим індикатором такого індивідуалізму встановлення рівня розвитку підприємницької структури.

Для удосконалення та розвитку управлінської системи на підприємстві необхідно дослідити існуючі процеси, визначити рівень стандартизації та проаналізувати ефективність прийнятих рішень, оцінити стратегію поведінки та розвитку. На основі цього робити корективи та застосовувати важелі, які, на думку керівництва, можуть вплинути на процес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління та розвитку персоналу активно вивчається, у світовій практиці. Першими дослідниками розвитку людського потенціалу на підприємстві були: Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, Е. Мейо. Саме їхні ідеї сприяли подальшому розвитку управління кадрами, надали поштовх ширшим дослідженням та сконцентрували увагу на людських ресурсах, як на новому напрямку конкурентоспроможності.

Так, досліджуючи різні аспекти розвитку персоналу, опираючись на досвід закордонних колег, вітчизняні науковці намагались вивчити досліджуване питання та використати ті особливі чинники, які сприятимуть розвитку персоналу у нашій державі (зважаючи на менталітет, традиції, психологію та інші фактори). Дослідниками даної проблеми є: Погорелова Т.О., Ігнатова Ю.І. [6], Ващенко Н.В. [1], Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. [3], Тимченко С.О. [8], Пилат І.М. [5]. У своїх працях автори намагались дослідити один із аспектів своїх досліджень, пояснити ту чи іншу поведінку людини в залежності від ситуації. Ми ж намагатимемось комплексно підійти до цієї проблеми та застосувати

* Науковий керівник: Подольчак Н.Ю. – д.е.н., професор

усі напрацювання як комплексний механізм розвитку окремої підприємницької структури, що представляє актуальність нашого дослідження.

Постановка завдання полягає у пошуку основних стратегічних моделей поведінки суб'єктів підприємництва. Завданням адміністративної системи є вирішення питань, пов'язаних із управлінням персоналом за допомогою відповідної стратегії. Мета статті – застосування оптимальної стратегії розвитку персоналу, враховуючи рівень розвитку підприємства та дослідження впливу такої стратегії на поведінкову реакцію стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкові відносини стимулюють нарощувати активи, створювати нові робочі місця, удосконалювати та доводити до міжнародних стандартів виробництво продукції. Наше дослідження ґрунтується на розгляді регіону Львівщини з його машинобудівними суб'єктами промисловості. Всі вони, будучи колись у державній власності, сьогодні не мають достатнього фінансування, як наслідок: багато основних засобів розпродано, а виготовлення продукції для потреб власного ринку дуже бюджетне. У січні–червні 2014 року у галузі освоєно 90,1 млн грн капітальних інвестицій (8,1% від загального обсягу інвестицій у промисловість), що відносно січня–червня 2013 року майже на третину більше. На 1 липня 2014 року у машинобудування залучено 106,5 млн дол. іноземного капіталу, що становило майже шосту частину від загальнопромислового обсягу [2, прес-реліз від 26.09.2014 №90]. Львівщину представлено продукцією у вигляді виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, виробництва електричного устаткування, машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань, автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів. Опираючись на праці Ващенко Н.В., ключовою ознакою в нашому дослідженні є «трудоий потенціал», що прямо залежить від – «рівня розвитку підприємства» [1]. І саме тут перехресцуватимуться інтереси стейкхолдерів. Стейкхолдери – це суб'єкти господарської діяльності, що зацікавлені та задіяні у виробничому процесі, які впливають на систему і на яких впливає система (таке узагальнене тлумачення запропонував Бредлі Гугінс, директор Бостонського коледжу корпоративного громадянства) [15]. На рівні підприємство-працівник вони є групою базового рівня взаємного впливу. Така група здатна прямо та легітимно впливати на бізнес-процеси. Враховуючи, що працівник є невід'ємною частиною підприємства, залежить від нього та частково може впливати на його діяльність, означає, що відносини між керівництвом та персоналом різних рівнів є зіткненням інтересів зацікавлених осіб, тобто «внутрішніх стейкхолдерів». Нижче наведено розвиток машинобудівних підприємств у світі (табл. 1). За основу взято рівень управління кадрами та основні параметри, що його формують.

Таблиця 1

Дослідження розвитку машинобудівних підприємств в Україні та світі: кадровий аспект станом на 2014 рік

№ з/п	Досліджуваний параметр	Країна дослідження			
		США	Західна Європа	Японія	Україна
1	2	3	4	5	6
1	Частка працівників у галузі	40% усіх працюючих у промисловому виробництві (447600 роб. місць)	в середньому 547700 працівників зайнято у машинобудівній галузі	24,5% зайнятих у промисловості (15400ос.)	23,5%
2	Частка машинобудування в промисловості країни за кількістю виготовленої продукції	40%	39%	42%	15%
3	Вік працівників	45,9	20,1% до 30 років; 24,3% репрезентативного віку; 25,1за віком понад 50 років	середній вік працівників 48р (працюють або дуже молоді, або передпенсійного та частіше пенсійного віку)	в середньому 47-50 років
4	Підвищення кваліфікації	1 раз на 3-5 років	1 раз на 3-5 років	1 раз на 3-5 років	1 раз на 5 років

продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
5	Соціальна підтримка	Діють профспілки (вирішення проблеми на рівні підприємець-працівник)	Колективна відповідальність за соціальний інцидент, але під контролем держави.	Формується на основі ідеології; пов'язується статус окремої людини і суспільства в цілому.	На стадії формування; потребує гарантування основного мінімуму потреб з боку підприємств та контроль за виконанням з боку держави.
6	Рівень заробітної плати	5204\$/міс.	4 118 \$/міс.	5833,7 \$/міс.	3256,6 грн/ міс. (95,6% від загально-промислового рівня
7	Програма управління кадрами	високо розвинута: програми мотивацій; заохочення до підвищення кваліфікації; до інноваційної діяльності за «правилом 15%»	розвинута	високо розвинута	не достатньо розвинута (часто відсутня)
8	Відповідний рівень розвитку підприємств	ринковий рівень розвитку	ринковий та частково середньо-ринковий рівні розвитку	ринковий рівень розвитку	переважно нижче середньо-ринкового та середньо-ринкового рівня розвитку

Джерело: узагальнено та сформовано авторами на основі опрацювань [9-14; 4].

У промислово розвинутих країнах частка машинобудування складає від 30% до 50%, тоді як в Україні цей показник сягає лише 15%. Рівень заробітної плати залежить від стажу роботи працівника за трирівневою системою, чим більший стаж, тим вона вища (найбільш характерно для країн Західної Європи).

Нами було розглянуто поведінкові стратегії підприємницьких структур на основі матриці спостережень та запропоновано працівників на підприємствах розділити за віком та зобразити три рівні розвитку підприємства. Для аналізу поведінки підприємства за різних умов розвитку і різного вікового складу пропонується побудувати диференційовані стратегії поведінки за допомогою матриці (рис. 1).

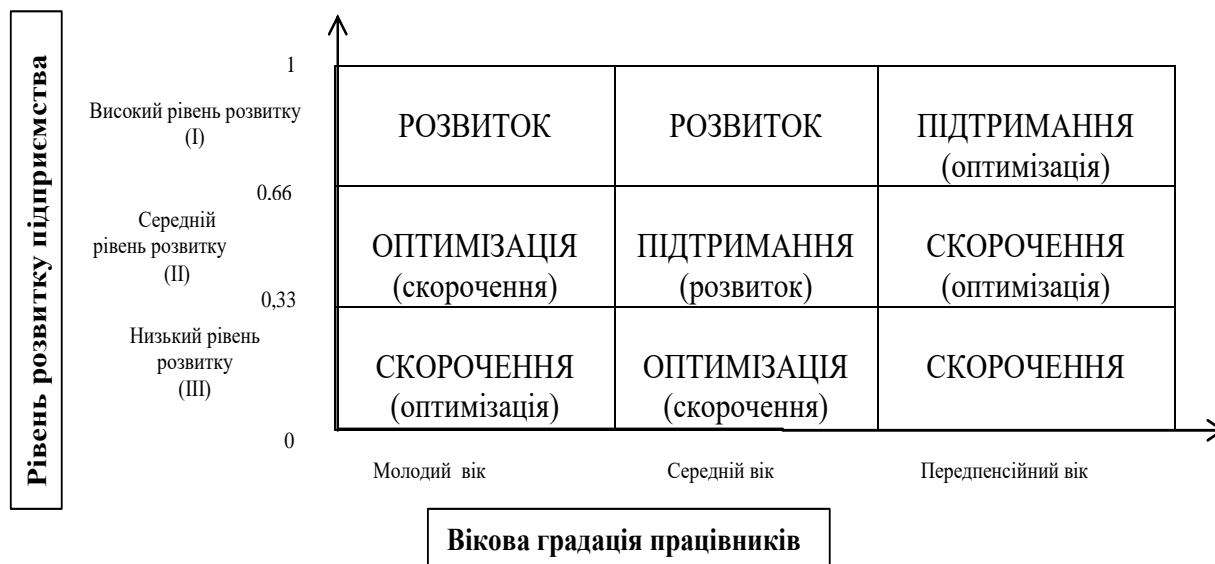


Рис. 1. Матриця стратегій поведінки на основі рівнів розвитку підприємства та вікової градації працівників

Джерело: авторська розробка

Суть запропонованих вище стратегій тлумачиться так (табл. 2):

Таблиця 2

Тлумачення суті основних стратегій впроваджуваних підприємством

Розвиток	– це комплексний, цілеспрямований процес впроваджуваний підприємством у навчання, підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації, можливому кар'єрному рості з метою забезпечення економічної стабільності та розвитку установи.
Підтримання	– це створення необхідних умов для залучення працівників особливо важливих категорій спеціальностей, стимулювання їх активної діяльності (така підтримка також супроводжується матеріальним заохоченням у вигляді пільг, дотацій, спеціально сформованого соціального пакету, премій, надбавок).
Оптимізація	– це процес вибору найкращого варіанта поведінки підприємства по відношенню до своїх працівників із числа можливих (основна суть полягає у збереженні робочого місця).
Скорочення	– це звільнення певної кількості працівників, штату через зміни, що відбуваються на підприємстві, у організації виробничих процесів чи праці, у зв'язку із його ліквідацією, банкрутством, реорганізацією чи перепрофілюванням (процес припиненням трудових відносин регулюється Кодексом законів про працю України).

Джерело: узагальнено авторами на основі опрацьованих джерел [1 - 8].

Якщо характеризувати рівень розвитку підприємства, то він описується такими чинниками: конкурентоспроможністю, інвестиційною привабливістю, також ресурсним забезпеченням, вигідним географічним положенням, технологіями, застосовуваними в управлінні та виробництві. Збільшення інтенсивності розвитку підприємства вказує і на підвищення рівня кадрового забезпечення. За нашими дослідженнями, при довгостроковій стратегії на кадрову політику певним чином впливають (табл. 3):

Таблиця 3

Показники, що впливають на ефективну діяльність підприємства

Показник	На кого чиниться вплив
Рівень заробітної плати.	Впливають на зацікавленість працівників (та позитивно впливають на результати роботи підприємства)
Премії, надбавки, дотації.	
Підвищення кваліфікації (навичок).	
Кар'єрне зростання.	
Соціальний пакет послуг.	
Кількість працівників.	Впливають на стратегію підприємства
Витрати на навчання (на 1 працівника).	
Рівень освіти працівника (неповна (базова)/вища).	
Розмір премій, надбавок, дотацій, соціального пакету.	

Джерело: сформовано авторами в ході досліджень

Запропонована шкала для матриці стратегій поведінки на рис. 1 умовно зображає рівень розвитку підприємства (від «0» до «1»). Внутрішніми чинниками, які відображають такий розвиток є: фінансове становище підприємства, внутрішньогосподарські процеси, розвиток людського капіталу, діяльність підприємства пов'язана із розвитком маркетингу та оборотності.

Підприємство з високим рівнем розвитку (ринково-орієнтоване) працює з постійним розширенням кола споживачів, інвесторів, клієнтів, постачальників, партнерів, нових працівників та інших суб'єктів ринку. Характеризується динамічним розвитком та економічним зростанням, ставить перед працівниками нові завдання, які супроводжуються постійним адаптуванням до змін та нових умов виробництва. Це розвивається через навчання, перенавчання, обмін досвідом та інші заходи, при цьому вікова градація працівників не становить для підприємства проблеми.

Заходами щодо підтримання стратегії «Розвиток» працівників є:

- внутрішньо фірмові навчання (тренінги, кейси, ділові ігри – для розвитку умінь приймати швидкі рішення, навчити формувати ідеї). Такого типу заняття стосуються конкретних відділів (конструкторських, проектних, логістичних, маркетингових), праця яких пов'язана із креативним мисленням;

- неперервна професійна підготовка, курси, навчальні програми;

- інтерактивний обмін досвідом (для прикладу, між лінійними керівниками та фахівцями ВНЗ, між партнерами по бізнесу з широкою географією);

- підвищення кваліфікації інженерів технологів, керівників і інших працівників усіх вікових категорій;

Для високорозвинених підприємств важливим є розвиток працівника, забезпечення йому кар'єрного зростання (ранжування працівників як доказ його цінності для підприємства за конкретні вміння, знання, відповідальність та вірність); створення резервів працівників (на біржі, у бізнес-школах, у бізнес-інкубаторах). Також використання потенціалу працівників передпенсійного віку на користь підприємства як додатковий ресурс; як вчителі (наставники) для молодих; як ті, що передають досвід, навчають, проводять практичні заняття.

За допомогою матриці побудуємо відповідні моделі поведінки стейкхолдерів (рис. 2).

Стратегії підприємства	1	<p>З боку працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - імідж та пізнаваність «лейбу» підприємства впливає на кількість охочих працювати; - бажання кар'єрного зростання; - нульовий та початковий рівні лояльності (участь у конфліктних ситуаціях в колективі) <p>З боку підприємства стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегічне планування набору, комплектування та розподіл кадрів; - тестування, перевірка на лояльність; - навчання, тренінги, курси; - внутрішній маркетинг; - мотивування на довгострокову співпрацю; - організаційна стимулювання молоді; - ранжування; - резерв працівників; - соціальна підтримка 	<p>З боку працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - імідж та пізнаваність «лейбу» підприємства впливає на кількість охочих працювати; - високий рівень лояльності; - бажання кар'єрного просування разом із розвитком підприємства. <p>З боку підприємства стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегічне планування набору, комплектування та розподіл кадрів; - внутрішній маркетинг; - підвищення кваліфікації; - перенавчання; - розвиток працівників; - мотивування на довгострокову співпрацю; - кар'єрне зростання; - залучення працівників до участі в управлінських процесах; - ранжування; - соціальна підтримка 	<p>З боку працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наставництво (навчання молодих, новоприбулих); - передача досвіду; - найвищий рівень лояльності <p>З боку підприємства стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізуючи заходи по відношенню до працівників: →наставництво, як мотивація; →обмін досвідом та знаннями; - підвищення кваліфікації; - ранжування; - нагорода за вислугу літ; - соціальна допомога
	0,6	<p>З боку працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постійні пошуки та зміни сфер діяльності (початковий рівень лояльності); <p>З боку підприємства стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізування структури персоналу; - залучення працівників із випробувальним терміном, або конкретними навичками роботи; - внутрішній маркетинг; - навчання (в основному на підприємстві); - соціальна підтримка; - скорочення на користь досвідчених працівників (лояльність чи компетентність) 	<p>З боку працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - середній рівень лояльності; - стабільність та розвиток <p>З боку підприємства стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внутрішній маркетинг; - найм з досвідом роботи; - підтримання та розвиток працюючого персоналу; - стимулювання до праці вільним часом; - підвищення кваліфікації; - перенавчання; - кар'єрне зростання для керівників, для інших - в межах однієї площини; - ранжування; - соціальна підтримка 	<p>З боку працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навчання нових працівників; - кар'єра на піку згасання <p>З боку підприємства стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення на користь нових молодих працівників; - оптимізаційні процеси; - підвищення кваліфікації; - перенавчання; - підтримка для вислуги літ; - соціальна підтримка
	0,3	<p>З боку працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пряма залежність між рівнем лояльності та заробітною платою; - постійне пристосування до змін у зв'язку із кризою; - відсутність здорової конкуренції між працівниками; - низька трудова мобільність: виконання кар'єрних завдань без особливого ентузіазму, за допомогою найпростіших методів і засобів; <p>З боку підприємства стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення працівників через кризові фінансові умови, банкрутство, скорочення замовлень, попиту на товар, зменшення виробництва продукції; Оптимізація: переведення на неповний робочий день / відпустки за власний рахунок; мінімальна соціальна підтримка; Вимоги до працівників: особиста відповідальність працівника; - однакові знання; - однакові процеси – різні працівники. 	<p>З боку працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пряма залежність між рівнем лояльності та заробітною платою; - відсутність здорової конкуренції між працівниками; - постійне пристосування до змін у зв'язку із кризою; - низька трудова мобільність: виконання кар'єрних завдань без особливого ентузіазму, за допомогою найпростіших методів і засобів; - проблеми вікової трудової активності. <p>З боку підприємства стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - неповний робочий день / відпустки за власний рахунок; - мінімальна соціальна підтримка; Оптимізаційні заходи: особиста відповідальність працівника; - індивідуальна кваліфікація; - однакові процеси – різні працівники 	<p>З боку працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проблеми вікової трудової активності (іде на спад). - відсутнє бажання працювати, низький потенціал розвитку; - боротьба за збереження робочого місця; - відстоювання та задоволення особистих інтересів. <p>З боку підприємства стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нерегулярні виплати з/п, постійна заборгованість перед працівниками; - невідповідність управлінського рівня технічному і технологічному Оптимізаційні заходи: - неповний робочий день / відпустки за власний рахунок; - мінімальна соціальна підтримка. Вимоги до працівників: - особиста відповідальність працівника; - індивідуальна кваліфікація.
0	Молодий вік 15 – 35 років *	Середній вік 36 – 50 років *	Передпенсійний та пенсійний вік 51 -60 років *	

Вікова градація працівників

Рис. 2. Матриця моделей поведінки підприємства по відношенню до своїх працівників на основі стратегій

Джерело: авторська розробка

Всі ці заходи проводяться підприємством як стратегічний розвиток. Статус підприємства формує міцні конкурентоспроможні позиції, високий рівень управління та розвитку персоналу є хорошими мотиваціями до праці і навчання усіх працівників різного віку.

Коли моделі розвитку працівників не діють і вкладання коштів у працівника не приносить самовіддачі, психологи це пояснюють тим, що людина зазвичай керується емоціями, а не логікою. Це означає, що слід проводити заохочення до праці, аналізувати й оцінювати кожного працівника шляхом моніторингу його діяльності, аналізування психології поведінки, сумлінності виконання завдань, оцінити його реакцію на нових працівників, на поставлені завдання, реакцію на підвищення по «службовій драбині», на дотації та премії і т. ін. – та робити висновки щодо корисності працівника для підприємства.

Середній рівень розвитку підприємства. Він характеризується середніми темпами розвитку і, відповідно, середніми обсягами виробництва (враховуючи економіку та організацію виробничої діяльності). На цьому рівні підприємство керується стратегією «Підтримання», згідно якої молоді кадри залучаються виважено, після перевірок та співбесід щодо навичок роботи у сфері працевлаштування. Для підприємства навчати персонал дорого, тому легше взяти провідних фахівців з університетів чи бізнес-шкіл (при цьому трохи завищити їм заробітну плату). Працівники середнього віку зі стажем роботи (з відповідними навичками та кваліфікацією) ціняться вище і частіше наймаються на роботу. Досвідчених працівників передпенсійного та пенсійного віку керівництвом старається підтримувати для передачі досвіду молодим.

За даними статистики у Львівській області, кількість штатних працівників у 2014 році скоротилась на 4 тис. осіб (2,1%) [2]. Це одна із негативних сторін кадрового управління. А частка працівників-пенсіонерів становить в середньому 17,1 % у машинобудуванні. Частка працівників-пенсіонерів складає також майже третину від загальної кількості працівників, і переважає їх кількість саме за віком (рис. 3).

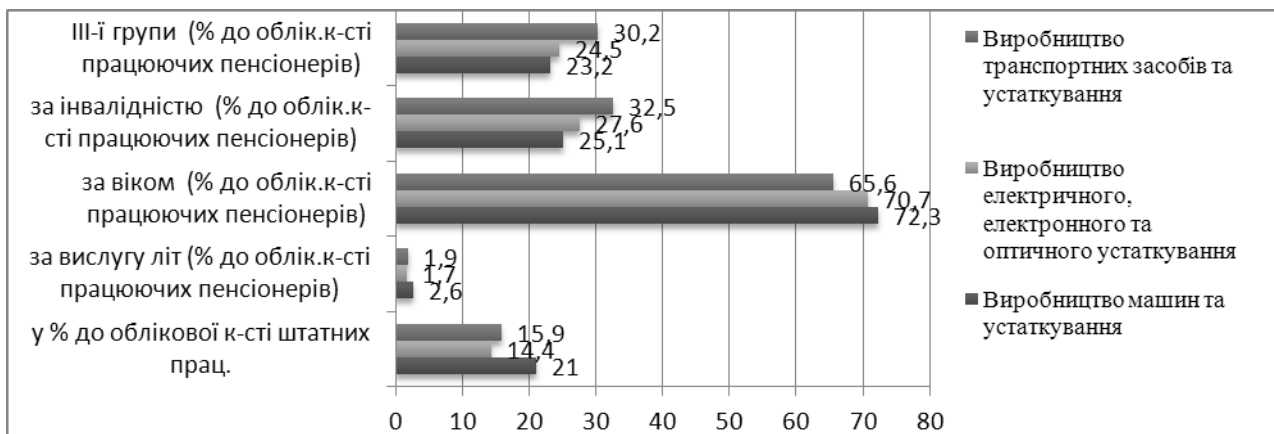


Рис. 3. Кількість працюючих пенсіонерів за видами пенсій на 31.12.2014 р.

Джерело: [2, с. 39-52].

Підприємства II-го рівня розвитку характеризуються середнім показником найму на роботу молодих кадрів (після ВНЗ), пояснюючи це: потребою у їх навчанні тому виду діяльності, на котрий його обирають; недостатньою кваліфікацією; відсутністю документів з ВНЗ про фахову підготовку випускника чи відсутністю робочих місць.

Щодо ситуації на досліджуваних окремих машинобудівних підприємств, то найвища плінність кадрів спостерігалась на «Дрогобицькому машинобудівному заводі», майже 50 %. Більш як на половину скоротилась у «Дрогобицького заводу автомобільних кранів» (0,19) та «Львівського заводу комунального устаткування» (0,15). Працівники не активно працевлаштовуються, мотивуючи це: незадовільною заробітною платою, умовами праці, не відрегульованою трудовою дисципліною (санітарні, етичні, технологічні норми, не бажання розвиватись, поганий мікроклімат між працівниками, коли старі із молодими не приходять до спільної згоди, несумлінне виконання своїх обов'язків, невиконання завдань і т.д.) чи причинами сімейно-побутового характеру. Очолюють плінність кадрів здебільшого молоді люди (віком від 15 до 35 років) через постійні пошуки та зміни сфер діяльності (рис. 4). Працівники середнього віку, коли підприємство застосовує по відношенню до них стратегію підтримання, готові задовольнятися кар'єрним зростанням в межах однієї площини.

З гістограм чітко видно високу плінність кадрів: частка вибулих працівників перевищує прийнятих на роботу.

Однією з умов розвитку персоналу є підвищення його кваліфікації – це спланована, осмислена система безперервного навчання працівників з метою розвитку виробничих процесів, створення

конкурентоспроможної продукції. Західні підприємства роблять такі заходи раз у 3-5 років, тоді як вітчизняні – раз на 5 років. Поодинокі працівники проходять такі навчання за межами підприємства, проте переважна їх більшість покращує свої навички на місцях. Сьогодні за даними «Управління статистики» у Львівській області тенденції до збільшення кількості працівників, що пройшли підвищення кваліфікації не спостерігається, хоча чисельність працівників почала зростати [2].

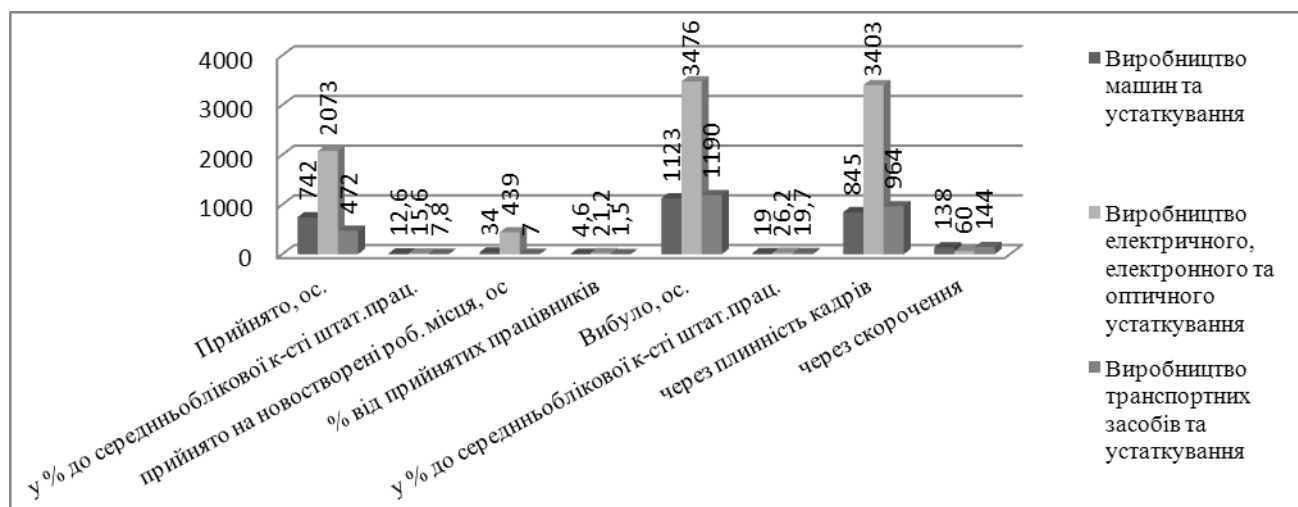


Рис. 4. Рух робочої сили у 2014 р.

Джерело: розробка авторів на основі [2, с. 46].

Низький рівень розвитку підприємства. Це практично регресивний рівень розвитку, за якого підприємство функціонує на рівні виживання, а його прибуток прямує до нуля. Застосовуються схеми тінізації виробництва, потужності використовують не за призначенням. Таким чином, скорочення персоналу є сигналом кризи та поширення деструктивних процесів. Скорочення відбувається по усіх вікових групах, від працівників, які останніми уклали договір про працевлаштування, до пенсіонерів, інколи і тих, яким до пенсії залишається декілька років. Перебуваючи у кризовому стані, підприємство часто упускає вагомні аспекти управління кадрами. Мається на увазі непродумана політика кадрового скорочення через недостатню моніторингову діяльність. Одним із превентивних заходів підприємство застосовує переведення персоналу на неповний робочий день, чи відправлення у відпустки за власний рахунок на конкретний, або невизначений термін зі збереженням робочого місця в цілях економії. А заробітна плата виплачується нерегулярно, що супроводжується постійною заборгованістю перед працівниками.

Враховуючи статистичні дані, середньомісячна номінальна заробітна плата у Львові за видами промислової діяльності у 2014 році становила в середньому 3159 грн, тоді, як у 2013 – 2872 грн, що на 8,8 % більше, ніж у 2012 році [2].

Середньомісячна заробітна плата за видами машинобудування у Львівській області та в Україні наведена у табл. 4.

Таблиця 4

Середньомісячна заробітна плата за видами машинобудування

Вид машинобудування	Регіон: Львівська область (грн)		Вся Україна, (грн)	
	2013 р.	2014 р.	2013 р.	2014 р.
виробництво машин та устаткування	2411	2945	3058	3100,5
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2266	2550	3282	3314
виробництво транспортних засобів та устаткування	3291	3487	3274	3290

Джерело: зведена інформація на основі [2, с. 49].

Попри це, заборгованість із виплатою заробітної плати в регіоні займає 2-ге місце у промисловості. Можливо така ситуація частково пояснює високу плинність кадрів.

Щодо рівня освіти, то кількість працівників із базовою (неповною) вищою освітою становить по машинобудуванні 20,5% у співвідношенні до базової кількості працівників (8452 осіб) на початок 2014 року, а з вищою освітою – 24,7% (від 8452 осіб) [2, с. 47]. Розвиток персоналу практично на нульовому рівні. Працівники зі стажем мають на підприємстві індивідуальну кваліфікацію. Є невідповідність управлінського рівня технічному та технологічному.

Найбільш негативна тенденція із неповною зайнятістю, відпустками без збереження заробітної плати, переведення з економічних причин працівників на неповний робочий день стосується сфери виробництва машин та устаткування.

Висновки з проведеного дослідження. В процесі проведеного дослідження:

- оцінено трудовий капітал Львівської області у сфері машинобудування та для порівняння наведено числову характеристику розвитку працівників у світі;
- розтлумачено поняття «стейкхолдери» на підприємстві;
- перераховано стратегії поведінки підприємства по відношенню до своїх працівників відповідно до рівня його розвитку та охарактеризовано суть запропонованих стратегій;
- обґрунтовано модель поведінки стейкхолдерів, яка впливає із рівня розвитку підприємства, пояснено причини такої поведінки;
- виявлено принципові розбіжності між стейкхолдерами, які називаються «розривом інтересів стейкхолдерів», який на різних рівнях проявляється по-різному, а суть його полягає у незадоволеності суб'єктів дослідження діями по відношенню один до одного.

Метою подальшого дослідження буде визначення та конкретизація поняття «розрив інтересів стейкхолдерів», встановлення причини його виникнення та аналізування тих сфер діяльності, де цей розрив найгостріше проявляється.

Література

1. Ващенко Н.В. Теоретичні аспекти формування та використання трудового потенціалу, 07.06.2012. [Електронний ресурс] / Н.В. Ващенко. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=10461>.
2. Головне управління статистики у Львівській області. Статистична звітність. Архів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.lv.ukrstat.gov.ua.
3. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська ; За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
4. Машиностроение Украины: текущие тенденции // Минпром. Информационное агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minprom.ua/page2/news755.html>.
5. Пилат І.М. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності / І.М. Пилат // Збірник наукових праць К-ПНУ ім. Івана Огієнка. – 2010. – Випуск 10. – С. 601–612.
6. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 21(994). – С. 127–134.
7. Сміда. Бази даних емітентів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent>.
8. Тимченко С.О. Сучасний стан розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах України / С.О. Тимченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1 (35). – С. 198–203.
9. Employment characteristics / Machinery and equipment production statistics : Archive. – NACE. – Rev. 1.1. [Electronic resource]. – Mode of access: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Machinery_and_equipment_production_statistics_-_NACE_Rev._1.1.
10. Employed persons by detailed industry and age [Electronic resource]. – Mode of access: www.bls.gov/cps/industry_age.htm.
11. Industrial Machinery Mechanics and Maintenance Workers and Millwrights / Career, Salary and Education Information. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://collegegrad.com/careers/industrial-machinery-mechanics-and-maintenance-workers-and-millwrights>.
12. Industrial Machinery Mechanics and Maintenance Workers / Summary [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.bls.gov/ooh/installation-maintenance-and-repair/industrial-machinery-mechanics-and-maintenance-workers.htm>.
13. Japanese Management Techniques / Reference for Business / Encyclopedia of Business / Rapid Process Mapping [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Int-Jun/Japanese-Management-Techniques.html>.
14. Statistical Handbook of Japan 2014 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c0117.htm>.
15. U.S. Civilian Research and Development Foundation / Кто такие стейкхолдеры? [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html>.

References

1. Vashchenko N.V. (2012), "Theoretical aspects of formation and use of labour potential", available at: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=10461>. (access date March 17, 2016).
2. Main Department of statistics in Lviv region. Statistical reporting. Archive, available at: www.lv.ukrstat.gov.ua. (access date March 18, 2016).
3. Zbrytska, T.P., Savchenko, O.H. and Tatarevska, M.S. (2013), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of development staff], tutorial, Atlant, Odessa, Ukraine, 427 p.
4. "The engineering industry of Ukraine: current trends", the Ministry of industry. News Agency, available at: <http://minprom.ua/page2/news755.html>. (access date March 18, 2016).
5. Pylat, I.M. (2010), "The loyalty of the staff in terms of motivation of professional activity", *Zbirnyk naukovykh prats, K – PNU im. Ivana Ogiienka*, issue 10, pp. 601–612.

6. Pohorielova, T.O. and Ihnatieva, Yu.I. (2013), "The personnel management system as a core element of enterprise management system", *Visnyk NTU "KhPI"*, no. 21(994), pp 127–134.
7. Smida. The database of issuers of Ukraine, available at: <http://smida.gov.ua/db/emitent>. (access date March 17, 2016).
8. Tymchenko, S.O. (2014), "The current state of development of personnel at machine-building enterprises of Ukraine", *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 1 (35), pp. 198–203.
9. Employment characteristics / Machinery and equipment production statistics: Archive. – NACE. – Rev. 1.1, available at: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Machinery_and_equipment_production_statistics_-_NACE_Rev_1.1. (access date March 17, 2016).
10. Employed persons by detailed industry and age, available at: http://bls.gov/cps/industry_age.htm. (access date March 18, 2016).
11. Industrial Machinery Mechanics and Maintenance Workers / Summary, available at: <http://bls.gov/oooh/installation-maintenance-and-repair/industrial-machinery-mechanics-and-maintenance-workers.htm>. (access date March 18, 2016).
12. Industrial Machinery Mechanics and Maintenance Workers and Millwrights / Career, Salary and Education Information, available at: <https://collegegrad.com/careers/industrial-machinery-mechanics-and-maintenance-workers-and-millwrights>. (access date March 20, 2016).
13. Japanese Management Techniques / Reference for Business / Encyclopedia of Business / Rapid Process Mapping, available at: <http://referenceforbusiness.com/encyclopedia/Int-Jun/Japanese-Management-Techniques.html>. (access date March 19, 2016).
14. Statistical Handbook of Japan 2014, available at: <http://stat.go.jp/english/data/handbook/c0117.htm>. (access date March 18, 2016).
15. U.S. Civilian Research and Development Foundation / Who are the stakeholders ?, available at: <http://crdf.ru/focus/stakeholders.html>. (access date March 20, 2016).

УДК (334.71+330.837): 658.589

Кравченко Н.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки,
організації та управління підприємствами
ДВНЗ "Криворізький національний університет"

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

Kravchenko N.V.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., assistant professor of the department of
economics, of organization and management of enterprises
Kryvyi Rih National University

INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF PRODUCTION SYSTEMS INTELLECTUALIZATION

Постановка проблеми. Стратегічний курс України на розбудову інноваційної моделі розвитку актуалізує питання побудови виробничих структур нового покоління. Основою цього процесу є інтелектуалізація сучасних виробничих систем, зорієнтованої на розвиток інтелектуальної складової персоналу на основі нових знань, які перетворюються на інтелектуальні проекти і втілюються в інноваційні продукти, що дозволяє досягати конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішніх ринках. Інтелектуалізація виробничих систем можлива лише у сприятливому інституціональному середовищі, адекватного глобальним технологічним перетворенням. Без урахування стану вже існуючих інститутів та розуміння механізмів змін і формування на їх основі нового інституціонального середовища не можна зрозуміти реальні причини відторгнення інновацій суб'єктами господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування інституціональних умов інтелектуалізації економіки, інтелектуалізації праці, інтелектуалізації соціально – економічних систем, як необхідних складових інноваційної моделі розвитку, стала об'єктом плідних досліджень таких вчених, як В. Вишневський, В. Геєць, О. Грішнова, В. Дементьєв, А. Колот, І. Манцуров, М. Семикіна, Л. Федулова, А. Чухно та ін. Зокрема В. Геєць проаналізував проблеми, які виникають в економічному розвитку за умов відсутності відповідної інституціональної бази [1]. О. Грішнова [2] розкриває методологічні та практичні засади інтелектуалізації праці. В. Дементьєв, В. Вишневський [3] дослідили