

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PROVIDING FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PERSONNEL COSTS MANAGEMENT SYSTEM

У статті запропоновано схему організаційно-економічного забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал. Застосування даної схеми потребує послідовної реалізації таких етапів: обґрунтування мети та формулювання пріоритетних завдань управління витратами на персонал; оцінка рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на промислових підприємствах на основі визначення інтегрального показника; аналіз доцільності витрат на промислових підприємствах та визначення ступеню ризику інвестування у персонал; побудова матриці розміщення промислових підприємств у площині «ступінь ризику інвестування у персонал – рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу»; розробка рекомендацій щодо управління витратами на персонал для кожного квадранту побудованої матриці.

Ключові слова: управління витратами на персонал, організаційно-економічне забезпечення, рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу, ризик інвестування у персонал, матриця.

В статті предложена схема организационно-экономического обеспечения внедрения системы управления затратами на персонал. Применение данной схемы требует последовательной реализации следующих этапов: обоснование цели и формулировка приоритетных задач управления затратами на персонал; оценка уровня обеспечения эффективного менеджмента персонала на промышленных предприятиях на основе определения интегрального показателя; анализ целесообразности затрат на про-

мышленных предприятиях и определение степени риска инвестирования в персонал; построение матрицы размещения промышленных предприятий в плоскости «степень риска инвестирования в персонал – уровень обеспечения эффективного менеджмента персонала»; разработка рекомендаций по управлению затратами на персонал для каждого квадранта построенной матрицы.

Ключевые слова: управление затратами на персонал, организационно-экономическое обеспечение, уровень обеспечения эффективного менеджмента персонала, риск инвестирования в персонал, матрица.

The article proposes the scheme of organizational and economic providing for the implementation of the personnel costs management system. The application of this scheme requires the consistent implementation of the following steps: justification of the goal and formulation of priority tasks for personnel costs management; assessment of the level of ensuring the effective management of personnel at industrial enterprises on the basis of the definition of the integral indicator; the costs expediency analysis of industrial enterprises and the determination of the risk of investing in staff; construction of a matrix for placing industrial enterprises in the plane «the degree of risk of investing in personnel – the level of ensuring effective management of personnel»; development of recommendations for personnel costs management for each quadrant of the matrix constructed.

Key words: personnel costs management, organizational and economic providing, the level of effective personnel management, the risk of investing in personnel, matrix.

УДК 005.331:657.471.12

Бабарицький О.В.

старший помічник начальника навчальної частини військово-юридичного факультету
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Постановка проблеми. Успішна реалізація процесу впровадження системи управління витратами на персонал підприємства багато в чому визначається наявністю організаційного та економічного забезпечення. Розуміючи під організаційним забезпеченням взаємозалежну комплексну сукупність структур і засобів, що створюють умови для ефективної діяльності підприємства, а під економічним – можливість підприємства здійснювати діяльність відповідно до вказаної місії і досягати поставлених стратегічних цілей на основі використання сукупності наявних ресурсів, своєчасним стає синтез даних складових забезпечення. Отже, організаційно-економічне забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал визначає роль та взаємозв'язки кожного центру формування витрат на персонал, здійснює поєднання та взаємодію елементів системи (завдань, функцій, методів, інструментів управління) та забезпечує врахування впливу сукупності зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства, що найбільш оптимально сприяють

зростанню його цільових показників. Враховуючи тісний зв'язок організаційно-економічного забезпечення з оптимізацією економічних і організаційних параметрів функціонування системи управління витратами на персонал, необхідно визнати актуальність даної статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми розробки та впровадження системи управління витратами на персонал підприємства присвячено напрацювання таких науковців, як: Л. Балабанової, Н. Гавкалової, О. Гавриш, В. Гуменюк, А. Кібанова, А. Колота, Т. Костишиної, А. Криворучко, С. Нісфояна, О. Турецького [1–9]. У свою чергу, вагомих внесок у дослідження особливостей формування організаційного та економічного забезпечення системи управління витратами в контексті підвищення рівня функціонування промислових підприємств зробили І. Бланк, І. Давидович, П. Іванюта, О. Кузьмін, Г. Партин [10–14] та інші. Разом з тим, залишаються недостатньо розкритими питання створення та реалізації організаційної та економічної

складових забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал.

Постановка завдання. У зв'язку з цим, метою статті є розробка та обґрунтування схеми організаційно-економічного забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Ґрунтовний аналіз існуючих підсистем забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал підприємства [2; 4–8] підтвердив наступні висновки: на сьогодні відсутня чітка та зрозуміла послідовність здійснення організаційно-економічного забезпечення щодо впровадження системи управління витратами на персонал. Тому було запропоновано поетапну схему організаційно-економічного забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал (рис. 1).

Обґрунтування мети та формулювання завдань управління витратами на персонал є першим етапом у запропонованій схемі. При формулюванні завдань управління витратами на персонал та визначенні головної мети важливо врахувати результати проведеного дослідження щодо оцінки якості управління витратами на персонал, що пропонується здійснити за допомогою методу нечітких множин.

Оцінка рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу є наступним етапом у запропонованій схемі. Завдання оцінки рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу підприємства полягає у визначенні ефективності менеджменту персоналу. Аналіз наукових напрацювань відомих вчених [1–3; 5–7] дозволив

визначити наступне: проблемі оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства в останні роки приділяється достатньо уваги. Посилений інтерес як теоретиків, так і практиків створює нові підходи та дослідження в даній області. Так, існує декілька підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу. Зокрема, один з підходів базується на оцінці всього персоналу підприємства. Для цього розраховуються кінцеві результати функціонування підприємства за відповідний період (наприклад, обсяг товарної продукції, прибуток підприємства, рівень рентабельності тощо) та співвідносяться з ефективністю роботи персоналу. Другий підхід передбачає визначення критеріальних показників результативності та якості праці. По суті, це аналіз ефективності використання персоналу підприємства, при проведенні якого досліджуються наступні показники: продуктивність праці, фондоозброєність праці, питома вага витрат на оплату праці у собівартості продукції тощо. Інший підхід передбачає вимірювання ефективності кадрової функції, тобто економічну оцінку результативності діяльності системи менеджменту персоналу підприємства. Відомі роботи [2; 8] також присвячені аналізу ефективності витрат на персонал підприємства та оцінці ефективності технологій управління персоналом [15]. І, нарешті, ефективність менеджменту персоналу визначається через оцінку результативності самої системи управління, рівня технічної оснащеності управлінської праці, кваліфікації працівників, оперативності менеджменту підприємства тощо.

Методи, що застосовуються в даній області, також досить різноманітні. Зокрема, це різнома-

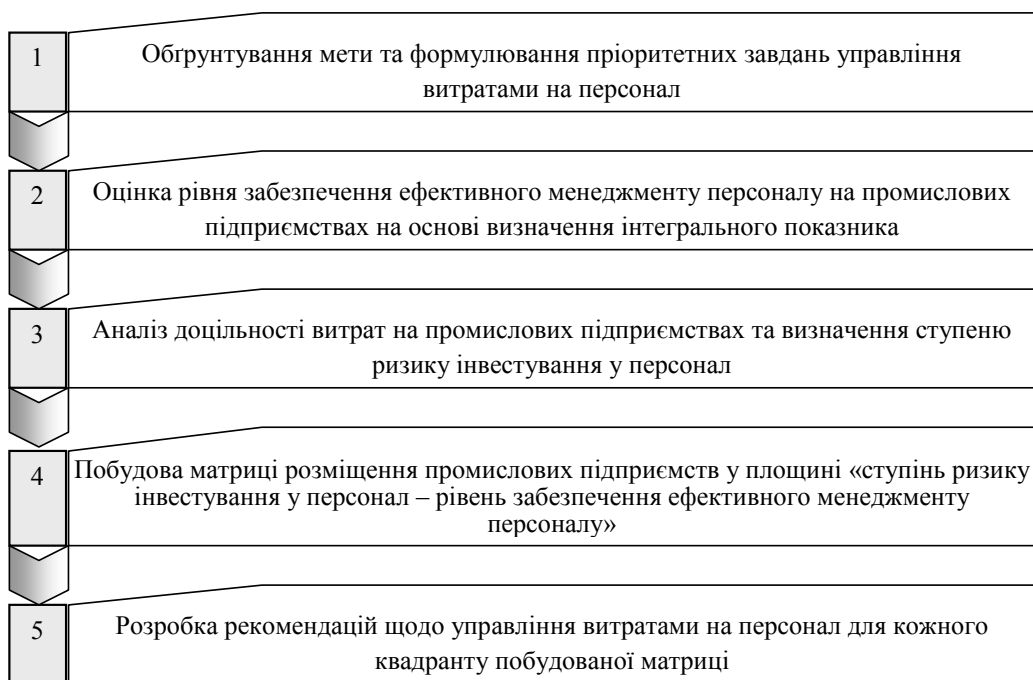


Рис. 1. Поетапна схема організаційно-економічного забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал (розроблено автором)

нітні статистичні методи; розрахунок показника віддачі від інвестицій у персонал, у тому числі на корпоративні заходи та кадрові програми; методи порівняння показників (бенчмаркетинг) та методи оцінки результатів порівняння показників (методи прямого узагальнення результатів порівняння показників та методів побудови інтегрального показника) та інші.

Однак, незважаючи на це, існує проблема вимірювання та оцінки кінцевої результативності менеджменту персоналу підприємства. Це можна пояснити як відсутністю єдиного підходу стосовно інструментів оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства (загальним показником, системою показників або системою показників з узагальнюючим показником), так і недостатнім обґрунтуванням єдиного показника, що дозволяє визначити загальну оцінку результативності роботи менеджменту в області персоналу та комплексного результату впливу на його ефективність всієї сукупності факторів, що діють в різних ситуаціях. У зв'язку з цим, для конструювання оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства можна запропонувати модель формування інтегрального показника на основі таксономічного підходу, що дозволить відобразити важливі соціальні, економічні та організа-

ційні аспекти діяльності підприємства в області менеджменту персоналу.

Зазначимо, що поліпшення матеріальних, соціально-психологічних, морально-етичних, організаційних та інших умов роботи персоналу обов'язково відображається на зростанні як економічної ефективності менеджменту персоналу, так і організаційної. А завдяки чіткій організації праці і виробництва та відповідно кращому використанню виробничого потенціалу покращуються економічні показники функціонування підприємства, що є підґрунтям формування кращих фінансових можливостей для підвищення якості трудового життя персоналу, що є вираженням соціальної ефективності менеджменту персоналу.

Слід також зауважити, що з метою уникнення недостатності та нерепрезентативності здійснення комплексної оцінки ефективності менеджменту персоналу необхідно здійснювати її з певною періодичністю та з можливістю визначення кількісної та якісної зміни ефективності під впливом окремих складових менеджменту персоналу. Окрім цього, беручи до уваги напрацювання І. Хентце, А. Каммела та К. Ліндерта [3], які дають доволі диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності, та роботи [1–2; 5; 7] запропоновано наступну сукупність показників



Рис. 2. Показники ефективності менеджменту персоналу у розрізі соціальної, економічної та організаційної складової (узагальнено за [1 –3; 5; 7])

для оцінки ефективності менеджменту персоналу в розрізі трьох складових економічної, соціальної та організаційної (рис. 2).

З використанням таксономічного аналізу було визначено інтегральні показники соціальної, економічної та організаційної ефективності менеджменту персоналу та сформовано комплексний інтегральний показник ефективності менеджменту персоналу за допомогою середнього арифметичного.

Наступним етапом є аналіз доцільності витрат на промислових підприємствах та визначення ступеню ризику інвестування у персонал, що є важливим аргументом при обґрунтуванні бюджету

витрат на персонал підприємства з метою формування рекомендацій щодо управління витратами на персонал. Врахування фактору ризику інвестування у персонал підприємства є невіддільним елементом процесу формування системи управління витратами на персонал, яке пропонується реалізувати з використанням методу аналізу доцільності витрат. Сутність зазначеного методу полягає у визначенні потенційних зон ризику, які необхідно врахувати при управлінні витратами підприємства. Окрім цього, головною перевагою даного методу є можливість визначити статті витрат, які потребують зниження з метою мінімізації можливого ризику інвестування.

Таблиця 1

Поетапність використання методу аналізу доцільності витрат (узагальнено на основі [16])

Етап	Розрахунок показника	Формули	Пояснення
1. Аналіз показників фінансової стійкості підприємства	Надлишок або нестача власних оборотних коштів	$\pm OWC = WC - S$ $WC = SOF - I$	WC – наявні власні оборотні кошти; S – загальна величина запасів і витрат. де SOF – джерела власних коштів; I – основні кошти і вкладення
	Надлишок або нестача власних, довго- і середньострокових позикових коштів формування запасів і витрат	$\pm LTB = (WK + LMTB) - S$	LMTB – довго- і середньострокові позикові кошти
	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	$\pm TMS = (WK + LMTB + SBF) - S$	де SBF – короткострокові кредити і позикові кошти
2. Визначення трикомпонентного показника фінансової стійкості	Розрахунок трикомпонентного показника фінансової стійкості	$FS = \{FS(\pm OWC), FS(\pm LTB), FS(\pm TMS)\}$	$FS(x) = 1$, якщо $x \geq 0$ $FS(x) = 0$, якщо $x < 0$
3. Обґрунтування області фінансової стійкості	Область абсолютної стійкості (підприємство має достатні обсяги власних коштів та характеризується відсутністю ризику інвестування коштів у персонал)	$FS = (1,1,1)$	якщо $\pm OWC \geq 0, \pm LTB \geq 0, \pm TMS \geq 0$
	Область нормальної стійкості (підприємство має можливість покривати основну частину витрат за рахунок власних коштів, тобто спостерігається низький рівень ризику інвестування коштів у персонал)	$FS \approx (1,1,1)$	якщо $\pm OWC \approx 0, \pm LTB \approx 0, \pm TMS \approx 0$
	Область нестійкого стану (підприємство має дефіцит джерел формування запасів і покриття витрат, його діяльність характеризується середнім рівнем ризику інвестування у персонал)	$FS = (0,1,1)$	якщо $\pm OWC < 0, \pm LTB \geq 0, \pm TMS \geq 0$
	Область критичного стану (підприємство через високий ступінь ризику інвестування у персонал має можливість не просто втратити прибуток, а й не покрити повністю своїх витрат)	$FS = (0,0,1)$	якщо $\pm OWC < 0, \pm D < 0, \pm TMS \geq 0$
	Область кризового стану (підприємство знаходиться на межі банкрутства, тому ризик інвестування у персонал надвисокий)	$FS = (0,0,0)$	якщо $\pm OWC < 0, \pm LTB < 0, \pm TMS < 0$

Поетапність використання методу аналізу доцільності витрат має свою послідовність (табл. 1).

Необхідно зазначити, що ідентифікація областей стійкості фінансового стану та визначення ступеня ризику інвестування у персонал були здійснені на 7 промислових підприємствах Харківської області за період з 2012 по 2016 роки. Узагальнюючи отримані результати акцентуємо увагу на розподіленні досліджуваних підприємств переважно у трьох областях: області абсолютної стійкості фінансового стану, області нестійкого

фінансового стану та області критичного фінансового стану (табл. 2).

Так, до області абсолютної стійкості фінансового стану, якій відповідає нульовий ступень ризику інвестування у персонал, потрапили такі підприємства: ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» (2012–2016 рр.); ПАТ «Турбоатом» (2014–2016 рр.); ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (2014–2016 рр.); ПАТ Завод «Південкабель» (2012 р.) та ПАТ «Електромашина» (2012–2013 рр.).

До області нестійкого фінансового стану та відповідно помірним ступенем ризику інвесту-

Таблиця 2

Розподілення промислових підприємств за ступенем ризику інвестування у персонал

Підприємства	Рік	Область кризового фінансового стану FS = (0,0,0)	Область критичного фінансового стану FS = (0,0,1)	Область нестійкого фінансового стану FS = (0,1,1)	Область нормальної стійкості фінансового стану FS ≈ (1,1,1)	Область абсолютної стійкості фінансового стану FS = (1,1,1)
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»	2012		•			
	2013		•			
	2014		•			
	2015		•			
	2016		•			
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	2012			•		
	2013		•			
	2014					•
	2015					•
	2016					•
ПАТ «ТУРБОАТОМ»	2012		•			
	2013		•			
	2014					•
	2015					•
	2016					•
ПАТ Завод «Південкабель»	2012					•
	2013			•		
	2014			•		
	2015			•		
	2016		•			
ПАТ «Електромашина»	2012					•
	2013					•
	2014		•			
	2015		•			
	2016		•			
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	2012					•
	2013					•
	2014					•
	2015					•
	2016					•
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	2012		•			
	2013		•			
	2014		•			
	2015		•			
	2016		•			
Ризик інвестування у персонал		Надвисокий (0,76–1)	Високий (0,51 – 0,75)	Помірний (0,26 – 0,5)	Низький (0,01 – 0,25)	Відсутній (0)

вання у персонал за результатами проведеного аналізу увійшли: ПАТ Завод «Південкабель» (2013–2015 рр.); ПАТ «ХАРТРОН» (2014–2015 рр.) та ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (2012 р.).

До області з критичного фінансового стану та високим ступенем ризику увійшли потрапили наступні підприємства: ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (2012–2016 рр.); ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе» (2012–2016 рр.); ПАТ «Турбоатом» (2012–2013 рр.); ПАТ «Електромашина» (2014–2016 рр.); ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (2013 р.) та ПАТ Завод «Південкабель» (2016 р.).

Враховуючи отримані всі необхідні дані, наступним етапом запропонованої схеми є побудова матриці розміщення промислових підприємств у площині «ступінь ризику інвестування у персонал – рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу». Зазначимо, що матриця може бути використана як для надання рекомендацій щодо напрямків управління витратами на персонал, так і з метою характеристики певної позиції підприємства. Отже, спираючись на переваги матричного методу представлення інформації в роботі пропонується застосувати для розробки рекомендацій управління витратами на персонал

підприємства матрицю, параметрами якої виступають ступінь ризику інвестування у персонал і рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу, що представлено на рис. 3.

На п'ятому етапі слід розробити рекомендації щодо практичних дій підприємства в межах квадрантів матриці (табл. 3).

Практичне застосування розробленої матриці знаходить відображення у застосуванні її стосовно досліджуваних промислових підприємств Харківської області та реалізації останнього етапу запропонованої схеми – розробки рекомендацій щодо управління витратами на персонал для кожного квадранту побудованої матриці.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, реалізація запропонованої у роботі схеми організаційно-економічного забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал дозволить досягти стійких темпів розвитку підприємства та підвищення його доходності шляхом впровадження рекомендацій з управління витратами на персонал та створення умов для реалізації потенційних можливостей. Також зазначимо, що розглянуті підходи до оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства підтвердили певну трудомісткість розрахунку деяких

Відсутній [0]	<i>Квадрант 13</i>	<i>Квадрант 14</i>	<i>Квадрант 15</i>
Низький [0,01 – 0,25]	<i>Квадрант 10</i>	<i>Квадрант 11</i>	<i>Квадрант 12</i>
Помірний [0,26 – 0,5]	<i>Квадрант 7</i>	<i>Квадрант 8</i>	<i>Квадрант 9</i>
Високий [0,51 – 0,75]	<i>Квадрант 4</i>	<i>Квадрант 5</i>	<i>Квадрант 6</i>
Надвисокий [0,76 – 1]	<i>Квадрант 1</i>	<i>Квадрант 2</i>	<i>Квадрант 3</i>
Ступінь ризику інвестування у персонал Рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу	Низький [0 – 0,36]	Середній [0,37 – 0,63]	Високий [0,63 – 1]

Рис. 3. Матриця розміщення підприємств «ступінь ризику інвестування у персонал – рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу»

Таблиця 3

Характеристика квадрантів матриці «ступінь ризику інвестування у персонал – рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу»

Назви квадрантів	Характеристика
<i>Квадрант 1</i> (позиція низького рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та надвисокого ступеню ризику інвестування у персонал)	Підприємство проводить пасивну кадрову політику, відсутнє стратегічне бачення щодо забезпечення ефективного менеджменту персоналу, постійно відчувається потреба в кадрах, яка покривається за рахунок суміщення професій або прийому малокваліфікованих працівників (через низькі заробітні плати).
<i>Квадрант 2</i> (позиція середнього рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та надвисокого ступеню ризику інвестування у персонал)	Ситуація на підприємстві характеризується дефіцитом робітничих кадрів та низьким рівнем матеріального забезпечення праці робітників, які вимушені шукати нові місця роботи задля підвищення рівня оплати праці та соціальної захищеності.

Квадрант 3 (позиція високого рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та надвисокого ступеню ризику інвестування у персонал)	Незважаючи на надвисокий ступень ризику інвестування у персонал підприємство ефективно функціонує в напрямі менеджменту персоналу, що пояснюється високим рівнем морально-психологічного клімату та ефективною організаційною культурою.
Квадрант 4 (позиція низького рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та високого ступеню ризику інвестування у персонал)	З огляду на те, що підприємство має високий ступень ризику інвестування у персонал, воно не має коштів для формування та розвитку персоналу, а отже – можливості для підвищення якості кадрового забезпечення.
Квадрант 5 (позиція середнього рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та високого ступеню ризику інвестування у персонал)	Високий ступень ризику інвестування у персонал не сприяє активності підприємства в напрямі підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу.
Квадрант 6 (позиція високого рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та високого ступеню ризику інвестування у персонал)	Незважаючи на високий ступень ризику інвестування у персонал, підприємство проводить активну кадрову політику, що свідчить про його привабливість на ринку праці; має розроблені програми рекрутингу та заміщення персоналу, професійного навчання на власній базі та з відривом від виробництва; реалізує політику соціального розвитку, сприяння винахідництву та раціоналізаторства.
Квадрант 7 (позиція низького рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та помірною ступеню ризику інвестування у персонал)	Потреба в кадрах відчувається майже постійно, але за рахунок високої оплати праці, незважаючи на неефективний менеджмент та відповідно недоліки в системі охорони праці та ергономічних характеристиках, у кандидатів на вакантне робоче місце це підприємство користується попитом.
Квадрант 8 (позиція середнього рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та помірною ступеню ризику інвестування у персонал)	Система менеджменту персоналу на підприємстві є недостатньо ефективною, тому поодинокі виникають проблеми з необхідністю підвищення кваліфікації робітників, їх оцінкою, адаптацією, соціальним розвитком тощо.
Квадрант 9 (позиція високого рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та помірною ступеню ризику інвестування у персонал)	Підприємство здійснює такі кадрові заходи, які сприяють підвищенню його конкурентоспроможності на ринку праці за рахунок надання стабільної заробітної плати та забезпечення соціального захисту робітників, щорічного проведення професійного навчання, підбір робітників здійснюється на конкурсній основі, а не суто формально.
Квадрант 10 (позиція низького рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та низького ступеню ризику інвестування у персонал)	Підприємство має міцну фінансову позицію, відчутний потенціал зростання, проте на підприємстві відсутня розроблена кадрова політика. Відчувається постійна потреба в кваліфікованих робітниках, але шляхи її покриття обираються неправильно.
Квадрант 11 (позиція середнього рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та низького ступеню ризику інвестування у персонал)	На підприємстві залишаються резерви для проведення більш якісної та цілеспрямованої політики формування, використання та розвитку персоналу. Проведення адаптації, руху, професійного навчання, оцінювання носить фактичний, а не формальний характер.
Квадрант 12 (позиція високого рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві та низького ступеню ризику інвестування у персонал)	Через значні фінансові можливості підприємства проводиться політика сприяння формуванню, використанню та розвитку персоналу, в основному, за власний кошт – підготовка учнів на власній виробничій базі, створення інституту наставництва та учнівства, формування лояльності до підприємства.
Квадрант 13 (позиція, за якої відсутній ризик інвестування у персонал та спостерігається низький рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві)	Підприємство має серйозні недоліки в реалізації кадрової політики. Постійно відчувається нестача кваліфікованих робітників, що здатні працювати на, наприклад, новому або модернізованому технологічному виробництві, адже наявні фінансові ресурси підприємства це дозволяють.
Квадрант 14 (позиція, за якої відсутній ризик інвестування у персонал та спостерігається середній рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві)	Підприємство має значні можливості при реалізації кадрової політики в розрізі менеджменту персоналу, спостерігається попит на зовнішньому ринку праці на працевлаштування. Кадрові заходи мають системний характер та направлені як на підготовку персоналу власними силами, так і на підбір вже кваліфікованих робітників.
Квадрант 15 (позиція, за якої відсутній ризик інвестування у персонал та спостерігається високий рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу на підприємстві)	Підприємство є одним із лідерів у машинобудівній промисловості, адже: є фінансово незалежним; створює сприятливі умови для роботи персоналу; має потужну виробничу та технологічну основу, готує працівників на власній навчально-виробничій базі; проводить проактивну кадрову політику.

показників та існуючу невизначеність кінцевого результату. Тому для об'єктивної та адекватної оцінки рівня забезпечення ефективного менеджменту персоналом було запропоновано використати таксономічний аналіз і на підставі отриманих результатів розрахувати комплексний інтегральний показник, який дозволить врахувати всі складові – економічну, соціальну та організаційну.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Гавкалова Н. Л. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 230 с.
3. Управління персоналом сучасної організації / [О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко, Н. І. Ситник, В. Е. Грамотнев]. – К.: НТУУ «КПІ», – 2011. – 496 с.
4. Гуменюк В. Я. Управління витратами на персонал: монографія / В. Я. Гуменюк, Н. М. Самолюк; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне, 2012. – 158 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
6. Колот А.М. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / А. М. Колот. – К.:ХНЕУ, 2010. – 348 с.
7. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія / Т.А. Костишина, О.О. Нестуля, С.І. Нестуля та ін. – Полтава: Полтавський Літератор, 2010. – 498 с.
8. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / С. С. Нісфоян. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 21 с.
9. Турецкий О. А. Цена труда и заработная плата : монография / О. А. Турецкий. – Одесса : Бровкін, 2012. – 186 с.
10. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – М. : Омега-Л, 2011. – 768 с.
11. Давидович І.Є. Управління витратами / І. Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008 – 320 с.
12. Іванюта П.В. Управління ресурсами і витратами / П. В. Іванюта, О. П. Лугівська; за ред. С. М. Іванюти. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 320 с.
13. Кузьмін О. Є. Управління витратами на підприємствах / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
14. Партин Г. О. Системно-орієнтоване управління витратами промислового підприємства : монографія / Г. О. Партин, А. І. Ясінська. – Л. : ЗУКЦ, ППНВФ «Біапр». – 2011. – 200 с.
15. Соболев В.Г. Розробка технології ефективного менеджменту персоналу на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. Г. Соболев; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2016. – 20 с.
16. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / Клебанова Т. С., Мілов О. В., Мілевський С. В., Степурина С. О., Ястребова Г. С. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 273 с.