



УДК 331.104(045)

Мізерна Т.В.

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницького національного університету

## ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті розглядаються проблеми функціонування та розвитку машинобудівних підприємств України та діагностики конкурентних можливостей персоналу в конкурентному середовищі господарювання.

**Ключові слова:** управління персоналом, конкурентоспроможність, машинобудівні підприємства, діагностика.

### Мизерная Т.В. ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

В статье рассматриваются проблемы функционирования и развития машиностроительных предприятий Украины и диагностики конкурентных возможностей персонала в конкурентной среде хозяйствования.

**Ключевые слова:** управление персоналом, конкурентоспособность, машиностроительные предприятия, диагностика.

### Mizerna T.V. DIAGNOSTICS OF COMPETITION POSSIBILITIES OF PERSONNEL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF UKRAINE

In the article the problem of the functioning and development of the machine-building enterprises of Ukraine and diagnostics competitive capabilities of personnel in a competitive environment management.

**Keywords:** human resources management, competitiveness, machine-building enterprises diagnosis.

**Постановка проблеми.** Останнім часом в фахових колах та державних інституціях все більше акцентується на необхідності побудови конкурентоспроможної національної економіки на інноваційній основі. Машинобудівний комплекс є ядром національної економіки, своєрідним фундаментом, без якого неможливо побудувати по-справжньому конкурентоспроможну економіку. Від конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в основному залежить місце країни у міжнародному розподілі праці та глобальному конкурентному середовищі.

Основою конкурентоспроможності будь-якого машинобудівного підприємства є високий рівень технологічної та конструкторської новизни пропонованої продукції, причому параметри вищезначеної новизни мають тісно корелювати з очікуваннями та потребами споживачів, для яких продукція машинобудування перетворюється в основні фонди, що забезпечують в свою чергу ефективну господарську діяльність підприємств-покупців машинобудівної продукції.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні підвалини сучасного розуміння механізмів управління персоналом закладено дослідниками різних часів, серед яких А. Сміт, Д. Рикардо, К. Маркс, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, М. Вебер, Ф. Герцберг, М. Туган-Барановський, В. Вернадський, Ф. Хайек, О. Чаянов, О. Гастев та ін.

Пошуки сучасних вчених-економістів України, таких як Амоша О.І., Бандур С.І., Богиня Д.П., Ведерніков М.Д., Грیشнова О.А., Гончар О.І., Данюк В.М., Дмитренко Г.А., Долішній М.І., Єгоршин А.П., Зайцев Г.Г., Івановська Л.В., Крамаренко В.І., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Михайлов Ф.Б., Мурашко М.І., Поляков В.А., Травін В.В., Карлін М.І., Колот А.М., Онікієнко В.В., Петрова І.Л., Семикіна М.В., Сорока І.В., Синицька О.І., Тютюнникова С.В., Філіпова А.В., Чухно А.А., Щекін Г.В. та ін., істотно збагатили наукові уявлення про соціальні та економічні чинники й методи управління персоналу в системі управління підприємством.

**Формулювання цілей статті.** В рамках концепції управління людськими ресурсами персонал порівнюється з основним капіталом, витрати на який

розглядаються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії, що дозволяє підприємствам машинобудівної галузі України виживати і розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, особливо з розширенням ринків збуту в країні з більш вищим рівнем соціального устрою.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможна машинобудівна галузь є запорукою ефективною економікою будь-якої держави. Саме машинобудівний комплекс забезпечує технічну озброєність, механізацію, автоматизацію виробництва, а тому і в значній мірі впливає на промисловий потенціал країни, її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Сучасна глобальна система машинобудування сьогодні на 75% зосереджена в обмеженій групі країн, які забезпечують випуск практично всієї номенклатури галузі. Це такі країни, як Китай, Японія, США, Німеччина, Великобританія, Італія. Частка продукції машинобудування в цих країнах в загальному обсязі промислової продукції становить близько 40-50%, в Україні вона складає всього близько 13%. Машинобудування є однією з найважливіших і перспективних галузей економіки України. Сучасний машинобудівний комплекс об'єднує в собі 11073 підприємства, з яких 136 – великих, 1750 – середніх, 9187 – малих з виробництва машин, обладнання, приладів, апаратури, транспортних засобів. Тут сконцентровано більше 15% від вартості основних засобів та майже 6% оборотних активів української промисловості та понад 22% кількості найманих робітників [1]. Частка машинобудівної галузі в промисловості України складає 15%, у долі ВВП становить близько 11%, тут зосереджено понад 15% вартості основних засобів, майже 6% оборотних активів промисловості нашої держави та понад 22% кількості найманих працівників.

Для проведення дослідження нами були обрані 5 підприємств машинобудівної галузі Київської області, серед яких ПАТ «Отіс» входить до складу Otis Elevator світового лідера з виробництва та обслуговування ліфтів, ескалаторів та рухомих доріжок. Господарська діяльність підприємства охоплює проектування, виробництво, продаж, монтаж, обслуговування, модернізацію й заміну ліфтів і ескалаторів,

результати якої зведені в таблицю. Наслідки поточної світової фінансової кризи продовжували суттєво впливати на ПрАТ «Отіс» протягом 2012 року. Динаміка показників діяльності досліджуваних підприємств представлена в таблиці 1. Для наочності представлення результатів таблиці 1 побудуємо діаграми (рис. 1-5). Аналіз показників діяльності досліджуваних підприємств свідчить про те, що обсяг реалізованої продукції в 2009 р. був значно нижчий від попереднього року по всіх підприємствах, проте це відповідає загальним показникам по галузі в цілому (рис. 1).

Як видно з рис. в 2009 р., найбільший темп спадання обсягів реалізації спостерігався на ПАТ «Борекс» лише 29,7% від показника 2008 р. та ПАТ «Ірпінмаш» 34,2%, на ПАТ «Отіс» даний показник становив 59,0%, майже однаковими були показники ПАТ «Меридіан» та ПАТ «Київський мотоциклетний завод» – 76,0% та 77,3% відповідно, в цілому по галузі – 55,1%.

Слід звернути увагу на вихід з кризового стану досліджуваних підприємств: найкраще спрацював управлінський персонал ПАТ «Ірпінмаш», що дозволило підприємству в 2010 р. збільшити обсяги реалізації майже в три рази і вийти на показники 2008 р., а в 2011 р. темп зростання становив 259,8% відносно 2010 р., в 2012 р. цей показник знову зменшився і склав 62,2% від попереднього року; ПАТ «Борекс» відзначився зростанням обсягів реалізації продукції лише в 2011 р. – 127,8%; стабільним слід визначити становище ПАТ «Отіс» та ПАТ «Меридіан», що протягом 2010-2012 рр. характеризувалося щорічним зростанням обсягів реалізації; найгірша ситуація щодо реалізації спостерігалась на ПАТ «Київський мотоциклетний завод», а саме щорічне зменшення обсягів.

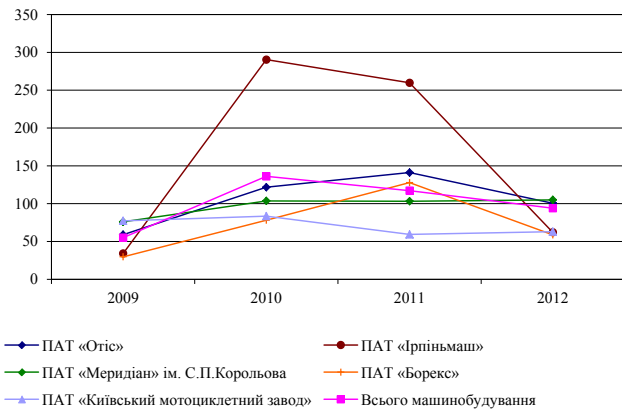


Рис. 1. Дані про зміну обсягів реалізованої промислової продукції по досліджуваних підприємствах і галузі машинобудування України в 2009-2012 рр.

В 2009 р. по чотирьох з п'яти досліджуваних підприємств спостерігалось скорочення кількості найманих працівників на 15-25% і лише на ПАТ «Ірпінмаш» їх чисельність збільшилась на 7,1%. В 2010р. незначне збільшення чисельності персоналу відбулося на ПАТ «Отіс» – 13,4% та ПАТ «Ірпінмаш» – 4,4%, на ПАТ «Борекс» чисельність працюючих не змінилась, а на ПАТ «Меридіан» та ПАТ «Київський мотоциклетний завод» зменшилась на 8,2% та 15,5% відповідно. У 2011 р. кількість працюючих дещо зросла лише на ПАТ «Отіс» – 2,4%, а по всіх інших підприємствах скоротилась, проте слід звернути увагу, що на ПАТ «Борекс» скорочення склало 38,4% і саме цей період характеризується

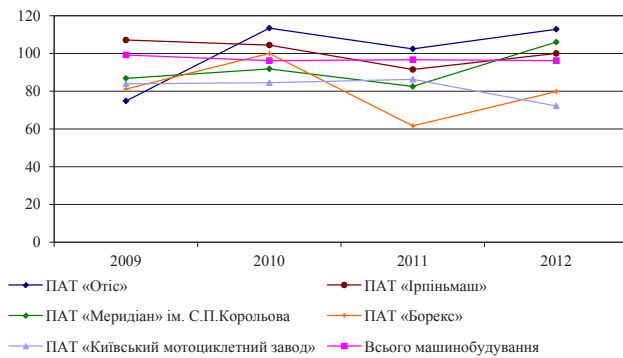
Таблиця 1

Динаміка основних показників діяльності досліджуваних машинобудівних підприємств в 2009-2012 рр.,\* у відсотках до попереднього року

Підприємства	Показники	2009	2010	2011	2012
ПАТ «Отіс»	Обсяг реалізованої промислової продукції	59,0	121,7	141,1	100,6
	Середньорічна кількість найманих працівників	74,8	113,4	102,4	112,8
	Фонд оплати праці	105,7	102,4	109,1	109,9
	Чистий прибуток (збиток)	72,0	105,6	91,6	89,2
	Нерозподілений прибуток (збиток)	88,7	101,6	105,6	103,0
ПАТ «Ірпінмаш»	Обсяг реалізованої промислової продукції	34,2	290,4	259,8	62,2
	Середньорічна кількість найманих працівників	107,1	104,4	91,5	100,0
	Фонд оплати праці	110,4	105,8	85,1	103,5
	Чистий прибуток (збиток)	56,7	89,4	145,1	25,1
	Нерозподілений прибуток (збиток)	215,9	148,0	147,1	108,0
ПАТ «Меридіан» ім. С.П.Корольова	Обсяг реалізованої промислової продукції	76,0	103,6	103,2	105,0
	Середньорічна кількість найманих працівників	86,8	91,8	82,5	106,0
	Фонд оплати праці	91,0	108,2	102,0	99,6
	Чистий прибуток (збиток)	81,7	127,4	105,4	105,0
	Нерозподілений прибуток (збиток)	178,2	149,3	122,9	119,5
ПАТ «Борекс»	Обсяг реалізованої промислової продукції	29,7	78,1	127,8	58,8
	Середньорічна кількість найманих працівників	81,1	100,0	61,6	79,8
	Фонд оплати праці	35,5	102,1	115,5	81,5
	Чистий прибуток (збиток)	-2548,5	159,1	104,7	43,1
	Нерозподілений прибуток (збиток)	-2548,5	259,1	164,3	116,9
ПАТ «Київський мотоциклетний завод»	Обсяг реалізованої промислової продукції	77,3	83,5	59,3	63,0
	Середньорічна кількість найманих працівників	83,9	84,5	86,3	72,2
	Фонд оплати праці	67,2	105,6	118,2	84,5
	Чистий прибуток (збиток)	-600,0	-12,5	1327,6	0,7
	Нерозподілений прибуток (збиток)	100,0	94,7	26,3	406,2

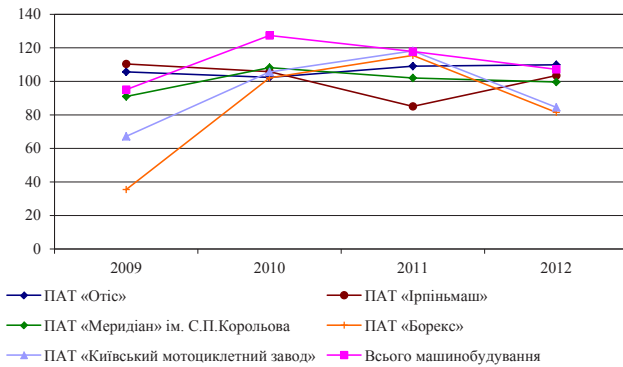
\*розроблено автором за даними дослідження

максимальними показниками реалізації та прибутковості підприємства (рис. 2).



**Рис. 2. Динаміка середньорічної кількості найманих працівників по досліджуваних підприємствах і галузі машинобудування України в 2009-2012 рр.**

У 2012 р. продовжувалося зменшення чисельності персоналу на ПАТ «Борекс» (20,2%) та ПАТ «Київський мотоциклетний завод» (27,8%), збільшення – на ПАТ «Отіс» (12,8%) та ПАТ «Меридіан» (6,0%), на ПАТ «Ірпіньмаш» даний показник не змінився. Щодо стану по галузі в цілому, то чисельність працюючих в досліджуваній період зменшувалася щорічно в середньому на 3% (рис. 3).

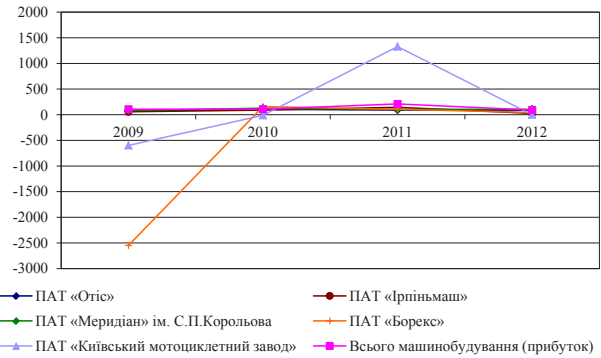


**Рис. 3. Динаміка фонду оплати праці по досліджуваних підприємствах і галузі машинобудування України в 2009-2012 рр.**

Темп зміни показників фонду оплати праці залежить від двох факторів чисельності працівників та розміру їх заробітної плати та доплат до неї. З рисунків 2 та 3 видно, що не завжди зміни в чисельності працюючих пропорційні змінам фонду оплати праці, наприклад, в 2009 р. на ПАТ «Отіс» чисельність працівників скоротилася на 25,2%, а фонд оплати праці збільшився на 5,7%. В наступні періоди на даному підприємстві зростанню середньорічної кількості найманих працівників відповідало зростання фонду оплати праці.

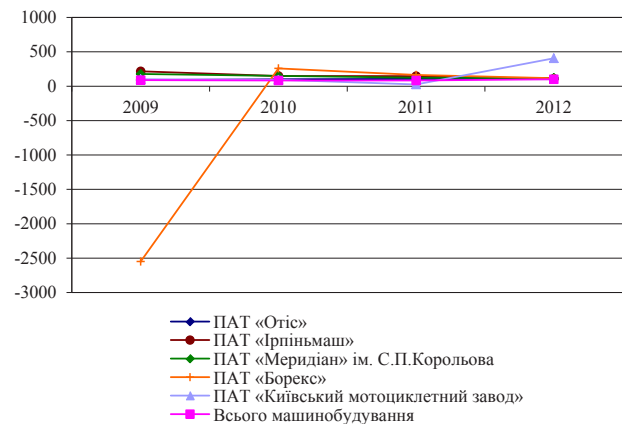
На ПАТ «Ірпіньмаш» в 2009-2012 рр. відбувалося поступове збільшення як чисельності працюючих, так і фонду оплати праці, лише в 2011 р. кадровий склад скоротився на 8,5%, а фонд оплати праці на 14,9% (рис. 4).

Якщо розглянути прибутковість досліджуваних підприємств, то слід зазначити, що три з п'яти, а саме ПАТ «Отіс», ПАТ «Ірпіньмаш» та ПАТ «Меридіан» одержували прибуток протягом всього досліджуваного періоду. ПАТ «Борекс» хоч і має збиткову діяльність, але розмір збитку в 2012 р. скоротився більш ніж вдвічі.



**Рис. 4. Динаміка змін чистого прибутку досліджуваних підприємств в 2009-2012 рр.**

ПАТ «Київський мотоциклетний завод» відзначається нестабільним становищем в 2011р. чистий прибуток збільшився в 13 разів порівняно з 2010 р., а в 2012 р. становив лише 0,7% від показника попереднього року. Одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності є підвищення продуктивності. Підвищення продуктивності призводить до реального економічного зростання, соціального прогресу і вищого рівня життя. Однак місцем, де дійсно забезпечується підвищення продуктивності, є підприємство (рисунком 5). Саме тут всі доступні ресурси (фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні) сходяться воедино з метою виробництва конкурентоспроможної продукції. Ефективність інтегрального функціонування цих ресурсів відбивається в продуктивності [2].



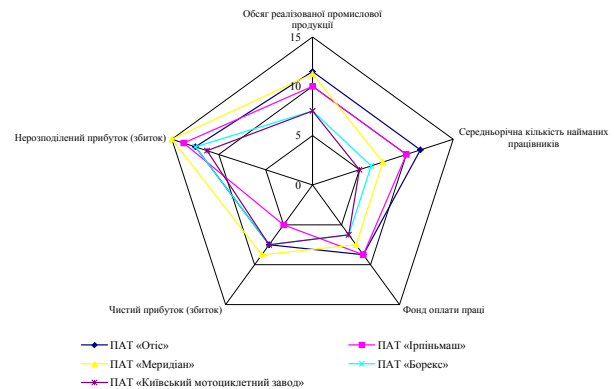
**Рис. 5. Динаміка змін нерозподіленого прибутку досліджуваних підприємств в 2009-2012 рр.**

Метод, запропонований нами, розроблений, розвиваючий ідеї [3; 4; 6] та заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка 5 показників або критеріїв конкурентоспроможності. Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства (Кп/п) включає всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності машинобудівного підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко й об'єктивно отримувати картину стану підприємства на галузевому ринку, використання в ході оцінки по-

рівняння показників за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Цей метод оцінки рівня конкурентоспроможності може бути повністю рекомендований для застосування на підприємствах машинобудування.

В 2012 р. найвищий показник конкурентоспроможності на ПАТ «Меридіан» – 13,75 бали, на ПАТ «Отіс» – 10,25 бали, на ПАТ «Борекс» та на ПАТ «Київський мотоциклетний завод» – 7,5 бали, на – 10 балів, найнижчий ПАТ «Ірпіньмаш» – 6,75 бали.

З метою оцінки конкурентоспроможності досліджуваних машинобудівних підприємств нами була використана методика побудови так званої «зірки конкурентоспроможності». У таблицю 3 зведені результати аналізу показників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств, при цьому використовувався метод експертних оцінок, де шкалою оцінок прийнятий діапазон від 0 до 15. На нашу думку, запропонована методика оцінки досягнутого рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств надає можливість керівництву виявити слабкі місця в системі управління персоналом щодо рівня сукупного потенціалу та перспективи розвитку останнього в конкурентних умовах, а також сконцентрувати



**Рис. 6. Зірка конкурентоспроможності досліджуваних підприємств за обраними показниками**

увагу на найбільш «вузьких» місцях в роботі підприємства і мобілізувати сили на пошук і розробку найбільш перспективного варіанта підвищення конкурентоспроможності (таблиця 3).

Моделювання рівня конкурентоспроможності персоналу здійснювався за методикою «Зірка конку-

**Таблиця 2**  
**Дані розрахунку критеріїв конкурентоспроможності досліджуваних підприємств в 2012 р.\***

Показники	позначення	коефіцієнт вагомості	ПАТ «Отіс»		ПАТ «Ірпінь-маш»		ПАТ «Меридіан»		ПАТ «Борекс»		ПАТ «Київський мотоциклетний завод»		Середньогалузевий показник
			значення	бали	значення	бали	значення	бали	значення	бали	значення	бали	
Обсяг реалізованої промислової продукції	x1	0,5	100,6	10	62,2	5	105,0	15	58,8	5	63,0	5	94,0
Середньорічна кількість найманих працівників	x2	0,05	112,8	15	100,0	10	106,0	10	79,8	5	72,2	5	96,2
Фонд оплати праці	x3	0,05	109,9	10	103,5	10	99,6	10	81,5	5	84,5	5	107,2
Чистий прибуток (збиток)	x4	0,15	89,2	10	25,1	5	105,0	10	43,1	5	0,7	5	91,9/ 89,2
Нерозподіл. прибуток (збиток)	x5	0,25	103,0	10	108,0	10	119,5	15	116,9	15	406,2	15	101,0
Загальний показник конкурентоспроможності		1,0		10,25		6,75		13,75		7,5		7,5	

\*розроблено автором за даними дослідження

**Таблиця 3**  
**Аналіз конкурентних переваг досліджуваних машинобудівних підприємств**

Показники	ПАТ «Отіс»	ПАТ «Ірпінь-маш»	ПАТ «Меридіан»	ПАТ «Борекс»	ПАТ «Київський мотоциклетний завод»
Обсяг реалізованої промислової продукції	11,5	10	11,25	7,5	7,5
Середньорічна кількість найманих працівників	11,5	10	7,5	6,25	5
Фонд оплати праці	8,75	8,75	7,5	6,25	6,25
Чистий прибуток (збиток)	7,5	5	8,75	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (збиток)	12,5	13,75	15	12,5	11,25
Загальний показник конкурентоспроможності	10,875	10,125	11,4375	8,625	8,25

\*розроблено автором за даними дослідження



рентоспроможності» [3; 4; 7], що, на нашу думку, дає можливість встановити переваги і недоліки досліджуваних підприємств на основі обраного кола показників (рис. 6).

По розташуванню ліній відносно одна однієї можна судити щодо конкурентних позицій досліджуваних підприємств за вищенаведеними параметрами. За більшістю показників, а саме з тими, що пов'язані з прибутковістю, перевагу має ПАТ «Меридіан», ще за одним показником (фонд оплати праці) займає позицію, близьку до конкурентів, однак значно поступається їм у кількості найманих працівників. ПАТ «Отіс» має перевагу за обсягом реалізованої продукції та середньорічною кількістю працівників. Найнижчі конкурентні позиції майже за всіма показниками має ПАТ «Київський мотоциклетний завод» (рис. 7).

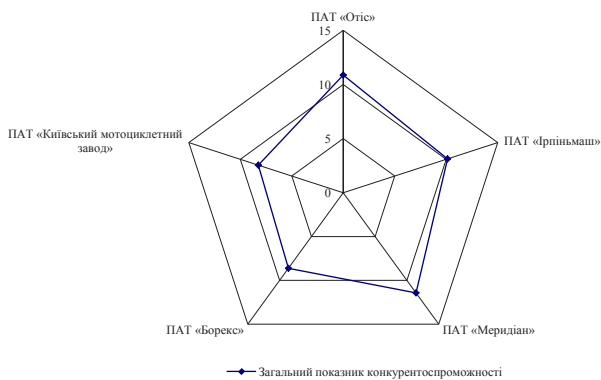


Рис. 7. Зірка загальної конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

З рисунка 7 видно, що найкращу конкурентну позицію на ринку займає ПАТ «Меридіан» – загальний показник конкурентоспроможності становить 11,4375 бали, а найгіршу ПАТ «Київський мотоциклетний завод» – 8,25 бали.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Таким чином, виокремлюючи поняття конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності персоналу, з метою діагностики конкурентних можливостей персоналу машинобудівних підприємств, необхідно, на наш погляд, говорити щодо взаємозалежності, з

одного боку, та самостійності, з іншого. Оцінка конкурентоспроможності персоналу здійснюється за параметрами, що мають значення для керівництва підприємства, а саме:

- кількісні показники (частка витрат на персонал в загальній структурі витрат організації, частка витрат на персонал порівняно з середніми значеннями по галузі, розмір компенсаційного пакету в середньому для одного працівника, середня результативність, рівень використання персоналу і робочого часу тощо);

- якісні показники (рівень кваліфікації, компетентність персоналу, кадровий потенціал, наявність та розмір команди «мозкового штурму», їх організаційні здібності, ступінь командотворення, розвиток інформаційної складової в системі управління персоналом, делегування повноважень та відповідальності за прийняті рішення тощо).

Проведені дослідження дозволили зробити висновки щодо необхідності розробки моделі оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства : навч. посібник [текст] // Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. / видання 2-ге перероблене та доповнене. – К. : Центр учбової літератури, 2007 – 400 с. – С. 193-198.
2. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. – К. : ДАККІМ, 2006. – 160 с.
3. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научн. изд / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
4. Довгань, Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств : монографія / Л. Є. Довгань. – К. : ІВЦ видавництва «Політехніка», 2004. – 144 с. – Бібліогр.: с.136-139.
5. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства : [монографія] / В.В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП. Ковальський В.В. – 2007. – 312 с.
6. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [навч. посібн.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [3-тє вид. доп. і перероб.]. – Львів : НУ «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.
7. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.