

УДК 33:338

**Шемаєва Л.Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
Національного інституту стратегічних досліджень  
Відділу фінансової безпеки  
Харківської національної академії міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

**Виннік І.**

*аспірант кафедри фінансів і економічної безпеки, обліку та аудиту  
Харківської національної академії міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

## **АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

Кадрове забезпечення державного управління є однією з ключових проблем державотворення. Існує безпосередня залежність результативності й ефективності управління в державі від його кадрового потенціалу. Це, в свою чергу, істотно впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави. Владні структури звинувачуються в несистемному кадровому комплектуванні апарату державного управління. Все це є наслідком того, що в Україні ще не склалася цілісна система кадрового забезпечення державного управління. Причин такого стану чимало, одна з них – традиційний емпіризм у роботі з кадрами та недостатня наукова розробленість проблеми кадрового чинника у прийнятті й реалізації державних управлінських рішень.

**Ключові слова:** Кадрове забезпечення, державне управління, підприємство, оборонно-промисловий комплекс, кадровий потенціал.

### **Шемаєва Л.Г., Виннік І. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ**

Кадровое обеспечение государственного управления является одним из основных проблем государствообразования. Существует непосредственная результативность и эффективность управления в зависимости от его кадрового потенциала. Это, в свою очередь, существенно влияет на жизнедеятельность страны, благосостояние ее граждан, международный авторитет государства. Властные структуры обвиняются в несистемном кадровом комплектовании аппарата государственного управления. Все это означает, что в Украине не было складировано система кадрового обеспечения внутреннего управления. Причин такого состояния немало, один из них – традиционная апатия у работников и специалистов в области науки и техники с точки зрения кадрового фактора в принятии и реализации государственных управленческих решений.

**Ключевые слова:** Кадровое обеспечение, государственное управление, предприятие, оборонно-промышленный комплекс, кадровый потенциал.

### **Shemayeva L.G., Vinnyk I. ANALYSIS OF STAFFING DEFENSE INDUSTRY COMPANIES UKRAINE**

Staffing governance is one of the key challenges of state building. There is a direct correlation management effectiveness and efficiency in the state of its human resources. This, in turn, significantly affects the livelihoods of the country, the welfare of its citizens, and the international authority of the state. The authorities are accused of non-system personnel staffing the state apparatus. This is due to the fact that Ukraine has not formed a complete system of government staffing. The reasons for this state of many, one of them – in the traditional empiricism of scientific personnel and insufficient staffing problems elaborated factor in making and implementation of state administrative decisions.

**Keywords:** Human resources, public administration, business, the military-industrial complex, human resources.

**Постановка проблеми.** За роки незалежності в Україні визначено пріоритетні напрями розвитку освіти, створено її сучасну нормативно-правову базу, здійснюються реформування з опорою на прогресивні національні та світові освітні традиції та стандарти, гуманістичну філософію освіти. У Національній доктрині розвитку освіти проголошено пріоритет освіти в державній політиці, сформульовано систему концептуальних ідей щодо стратегії та основних напрямів розвитку освіти в першій чверті XXI ст.

Важливою складовою вітчизняної системи освіти є військова, яка спрямована на кадрове забезпечення Збройних Сил (ЗС) [8] України та має сприяти відтворенню їх кадрового потенціалу, забезпечувати високу якість підготовки військових фахівців, безпосередньо впливати на зміцнення обороноздатності держави. Створення системи військової освіти (СВО) та її пріоритетний розвиток у будівництві ЗС України стали актуальним науковим і практичним завданнями.

**Аналіз останніх досліджень** публікацій. З урахуванням сучасних тенденцій в економіці особливого значення набувають питання підвищення якості систем управління на рівні підприємств, оскільки сучас-

ний етап реформування суспільно-економічних відносин спрямований саме на створення середовища здорової конкуренції, зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Це підтверджується результатами фундаментальних системних досліджень з питань управління економічним розвитком підприємств, які висвітлюються у працях вітчизняних вчених [5-11]: Гейця В., Герасимчука В., Голікова В., Дайновського Ю., Кардаша В., Колода А., Крамаренко В., Кудряшова А., Кузьміна О., Лукінова І., Павленка А., Піддубної Л., Подсолонка В., Чумаченка Н. Проблеми підвищення якості систем управління досліджуються у роботах Андрієнко В., Безверного С., Богині Д., Долішного М., Лимонової Л., Одиної Г., Пащенко І., Плоткіна Я., Сіліна Р., Чернеги О.

Існують численні розробки іноземних вчених щодо забезпечення якості системи управління підприємством шляхом удосконалення системи управління персоналом – праці [7-13] Акбердіна Р., Бляхмана Л., Генкіна Б., Гібсона Дж., Іванцевича Дж., Кібанова А., Корогодіна І., Королькова В., Мільнера Б., Попова Г.

**Постановка завдання.** За таких умов нагальним є питання підвищення якості системи управління підприємством у контексті забезпечення відповідності взаємодії керуючої та керованої систем встановленим цільовим орієнтирам підприємств. Це уможливується за рахунок удосконалення відносин управління на основі підвищення якості реалізації функцій управління керівним складом підприємства. З ура-

хуванням цього підвищення якості системи управління підприємством на основі удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу стає імперативом сьогодення.

Необхідність та актуальність вирішення проблем, пов'язаних із розробкою теоретико-методологічних та методико-практичних підходів до підвищення якості системи управління підприємством на основі забезпечення якості реалізації функцій управлінським персоналом функцій управління визначили тему дисертаційної роботи, обумовили зміст, мету і структуру досліджень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі національна технологічна база, що стабільно розвивається, є основою соціально-економічного розвитку держав [7]. Технологічна база та її кадрове забезпечення належать до важливих складових системи національної безпеки держави.

Аналіз розвитку в Україні базових технологій засвідчує, що розвиток практично всіх технологій, порівняно з розвинутими країнами, значно відстає. Упродовж останніх років спостерігається обвальний спад виробництва, значне скорочення обсягу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) [10]. Конверсія оборонних галузей привела оборонно-промисловий комплекс України, і оборонну промисловість в цілому, до кризового стану.

Різко впав кадровий потенціал галузевих науково-дослідних інститутів та конструкторських бюро, особливо в оборонних галузях промисловості.

За період 2001-2015 року чисельність підприємств і організацій оборонно-промислового комплексу зменшилася у 5 разів, а чисельність працюючих – у 7 разів [4].

Загальна чисельність працівників оборонно-промислового комплексу нині складає 230 тис. чол., з яких 190 тис. працюють на підприємствах і в організаціях, які підпорядковані Мінпромполітики.

На багатьох оборонних підприємствах і організаціях скорочується прошарок працюючої вікової групи 35-45 років. Ця тенденція є небезпечною, оскільки може призвести до порушення наступності поколінь науково-технічних і виробничих кадрів, послаблення або втрати наукових шкіл і колективів, які формувалися десятиліттями, значного пониження науково-технічного потенціалу науково-дослідних і дослідно-конструкторських організацій оборонно-промислового комплексу.

Середньорічна чисельність працюючих на ДП Київський бронетанковий завод у 2015 році становила

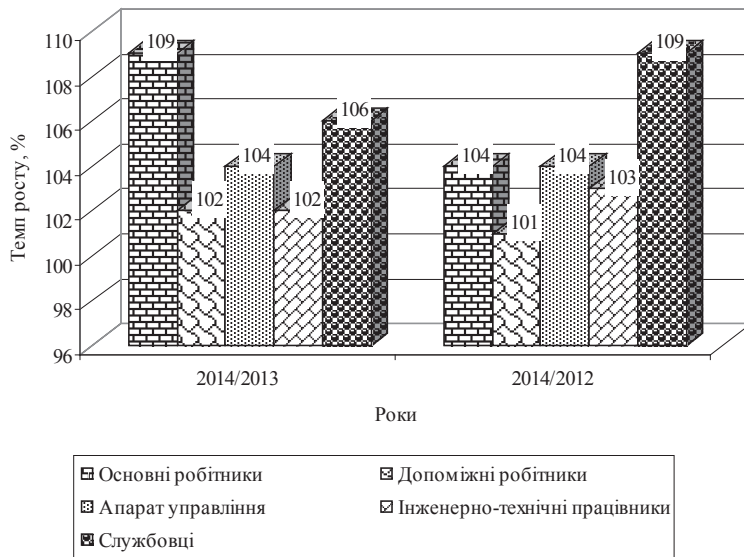


Рис. 1. Темпи росту чисельності працюючих, %

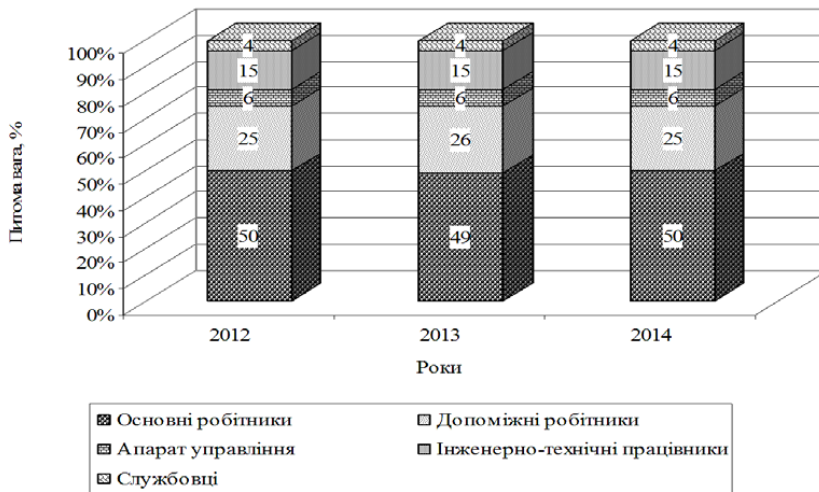


Рис. 2. Структура кадрів, %

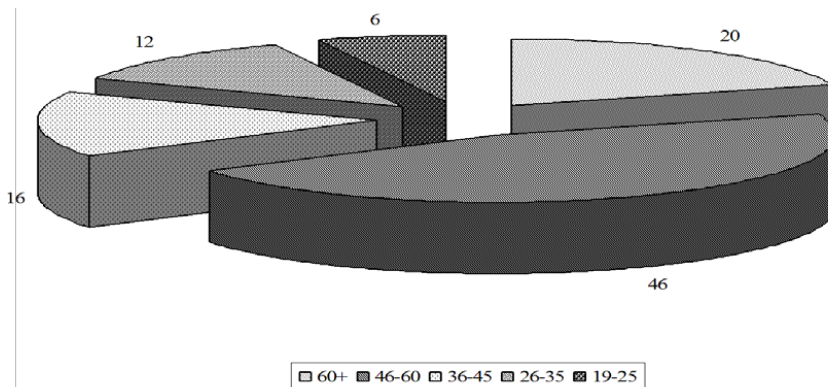


Рис. 3. Вікова структура кадрів у 2015 році, %

929 осіб. Цей показник зріс на 3% з 2013 року Зростання кількості працівників різних груп відбувалось рівномірно (рисунок 1).

Середній вік кваліфікованих спеціалістів, які працюють у цих сферах, нині вже знаходиться в діапазоні 40-65 років. Це, у свою чергу, зумовлює різке скорочення компаній, спроможних розробляти в нашій країні принципово нові зразки високотехнологічної продукції. Молоде покоління не вважає нині роботу вченого, інженера, конструктора, технолога престижною.

Проаналізуємо детальніше стан кадрового потенціалу досліджуваних підприємств.

Прискоренню зазначених тенденцій сприяє низька якість підготовки кадрів у період ринкових економічних перетворень, невідповідність структури спеціальностей потребам ринку.

У структурі кадрів домінують робітники: 50% складають основні робітники, 25% – допоміжні. На інженерно-технічних працівників припадає ще 15% (рисунок 2).

Переважну більшість у віковій структурі становлять працівники віком від 46 до 60 років (46%). П'яту частину складають особи вікової групи понад 60 років (рисунок 3).

У структурі кадрів за рівнем освіти домінують працівники з середньотехнічною або середньо спеціальною освітою (31%).

Працівники, що здобули повну вищу освіту, та ті, що мають середню освіту, складають по четвертій частині (рисунок 4).

Для отримання уявлення про особливості кадрів підприємства доречно розглянути структуру робітників основного та допоміжного виробництва за кваліфікаційним розрядом. Отже, двома домінуючими групами є робітники 4 та 5 кваліфікаційних розрядів, які становлять майже по третій частині у професійній структурі робітників. Робітники 6 розряду складають 15% (рисунок 5).

Середньомісячна заробітна плата одного працівника ДП Київський бронетанковий завод становить 4624 грн, що на 15% більше аналогічного показника по м. Києву та на 67% в галузі. Питома вага заробітної плати у повній собівартості реалізованої продукції складає 2,8%. Заборгованості з виплати заробітної плати підприємство не має.

Плинність кадрів висока, проте, вироблення товарної продукції на одного працюючого зросло в 2,45 рази. Ріст даного показника спричинений збільшенням замовлень на продукцію підприємства.

Вітчизняний оборонно-промисловий комплекс не має змоги задовольнити потреби Збройних Сил, інших утворених відповідно до законів військових формувань у сучасному озброєнні та військовій техніці в умовах проведення антитерорис-

тичної операції, в особливий період, а також для забезпечення обороноздатності країни у мирний час, що загрожую національній безпеці.

Різке погіршення стану реального сектору економіки, зменшення обсягів виробництва промислової продукції у 2014 році на 10,1 відсотка, у першому півріччі 2015 р. на 20,5 відсотка пов'язане, зокрема, із зниженням основних економічних показників діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу.

За останні роки втрачені традиційні внутрішні та міждержавні коопераційні виробничі і науково-технічні зв'язки підприємств оборонно-промислового комплексу.

Матеріальна шкода, яку заподіяла Російська Федерація Україні внаслідок знищення підприємств оборонно-промислового комплексу у Донецькій та Луганській областях, а також «націоналізація»

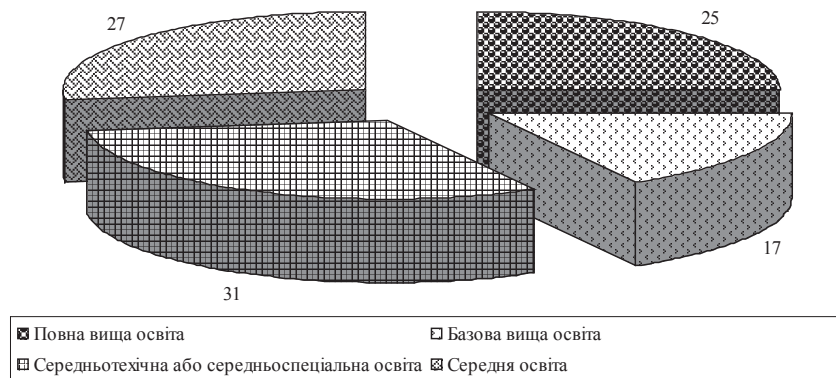


Рис. 4. Структура кадрів за рівнем освіти, %

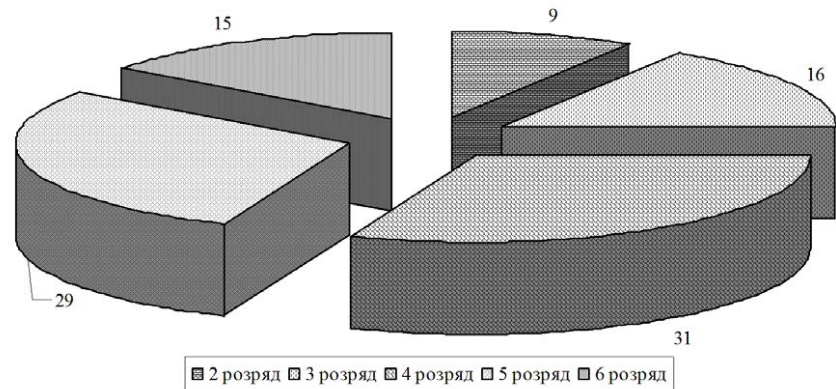


Рис. 5. Професійна структура робітників

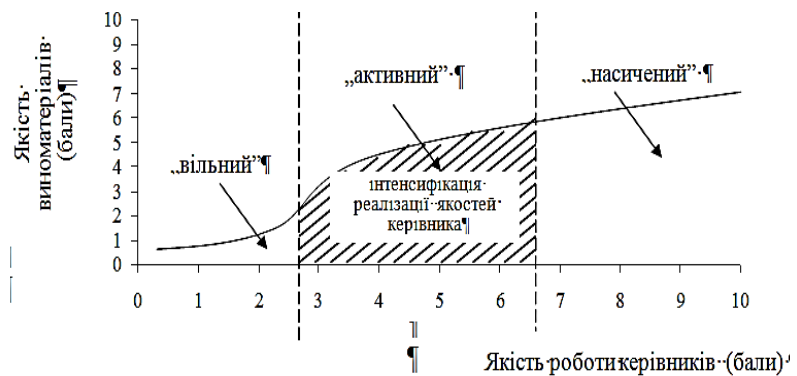


Рис. 6. Характер залежності якості виноматеріалів від якості реалізації функцій управління лінійними керівниками [4]



та незаконне вилучення державного майна в Автономній Республіці Крим і м. Севастополі є одними з важливих факторів, які не дали змоги підприємствам оборонно-промислового комплексу забезпечити Збройні Сили, інші утворені відповідно до законів військові формування необхідним озброєнням та військовою технікою.

З метою формування методичних підходів до забезпечення якості системи управління підприємством на основі удосконалення реалізації функцій управління здійснено аналіз складу основних та специфічних функцій управління, які реалізуються особами керівного складу виноробних заводів в процесі їх управлінської діяльності.

За результатами аналізу виявлено, що підвищенню конкурентоспроможності виноробної продукції в значній мірі заважає недосконала організація управлінської праці, зокрема:

- відсутність конкретного механізму забезпечення такого рівня якості виконання функцій управління, який був би достатнім для набуття підприємством конкурентних переваг на ринку;

- низька мотивація лінійних керівників здійснювати заходи з підвищення якості власної роботи та роботи підлеглих;

- неефективна структура комунікацій, що значно утруднює ефективне управління трудовими ресурсами підприємства.

Результати розподілу функцій управління в системі управління підприємством показали, що управлінська діяльність виноробних заводів в значній мірі орієнтована на регулювання техніко-технологічних чинників виробництва. Проте в меншій мірі приділяється увага розвитку кадрової складової системи управління підприємством, яка являє собою могут-

ній потенціал підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

На основі застосування методу експертних оцінок із залученням 154 осіб керівного складу визначено таку сукупність чинників підвищення якості реалізації функцій управління: рівень знань керівника, глобальне та системне мислення, ініціативність, організаційні здібності, вміння забезпечувати контроль, проводити тренінги, знання методології коучингу. На підставі проведеного кореляційного аналізу встановлено існування певного зв'язку між ступенем реалізації якостей лінійними керівниками та досягненням їхніми дільницями (цехами) необхідного рівня якості виноматеріалів

Для оцінки заходів з забезпечення якості системи управління на основі удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу підприємством розроблено комплексну систему показників якості системи управління підприємством (рис. 7).

Дана система показників дозволяє оцінити заходи з підвищення якості системи управління підприємством в залежності від функціонального призначення управлінської діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Процес кадрового забезпечення якості системи управління підприємством характеризується довгостроковістю та інноваційною спрямованістю. З огляду на це ефективність реалізації заходів із забезпечення якості системи управління підприємством на основі удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу вимагає чітко визначеної програми дій з боку вищого керівництва підприємства. Запропоновано використовувати кадрову стратегію як засіб удосконалення якості системи управління підприємством.

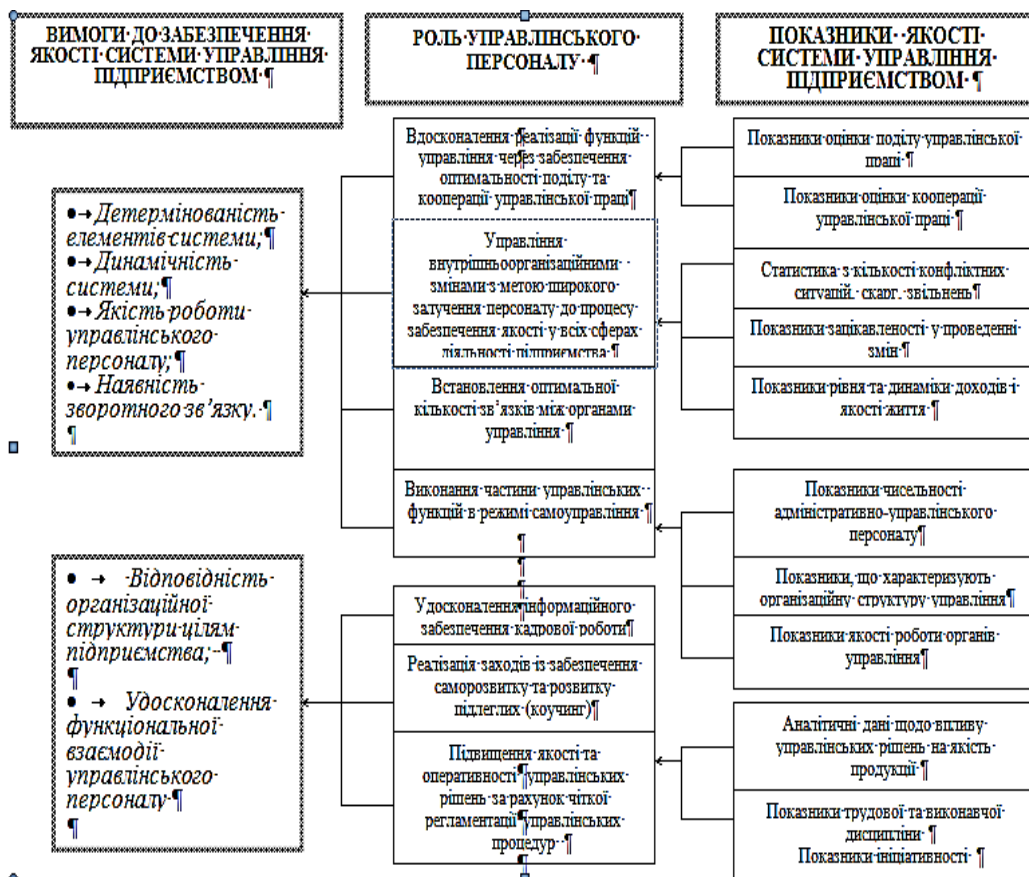


Рис. 7. Система показників якості системи управління підприємством [8]

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К.: Вид-во ЦНЛ, 2005. – 352 с.
2. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С.Е. Сердак // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 83-88.
3. Кадровий потенціал як головний фактор управління змінами на підприємстві / Т.В. Бауліна // Економіка і управління. – 2008. – № 1. – С. 67-71.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник / Л.В. Балабанова. – Донецьк, 2006. – 562 с.
6. Проблемні питання формування ефективної системи управління оборонно-промисловим комплексом України / В. П. Горбулін, В. В. Зубарев, П. П. Скурський, О. П. Кутовий // Національна безпека: український вимір. – 2009. – № 4(23). – С. 11–20.
7. Мазур Н. Н. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей / Н. Н. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2009. – 587 с.
8. Семенишин А. В. Господарсько-правове забезпечення оборонно-промислового комплексу в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук / А. В. Семенишин. – Х., 2014. – 20 с.
9. Стратегія реформ – 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reforms.in.ua/2020/Strategy2020updUA-5.pdf>.
10. Задихайло Д. В. Господарсько-правове забезпечення економічної політики держави: монографія / Д. В. Задихайло. – Х.: Юрайт, 2014. – 456 с.
11. Сарапука Е.В. Качественные характеристики трудового потенциала /Е.В.Сарапука. //Вісник Донецького університету. Серія В. Економіка і право. – № 1. – 2011. – С. 128–135.
12. Сарапука О.В. Методика якісної оцінки трудового потенціалу /О.В.Сарапука. //Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетингом в контексте стратегии развития Украины – Донецьк: ДонИЭП, 2012. – С. 398–406.
13. Сарапука О.В. Система планування кадрового потенціалу підприємств /О.В.Сарапука. //Фінансово-економічні проблеми розвитку регіонів України: Всеукр. наук.-практ. конф.: тези доп. – ТНУ, т.II: Наука і освіта, 2010. – С. 196–197.