

УДК: 658.14/17; DOI: 10.31388/2519-884X-2019-39-198-207

*Ходаківська М.Ю.,
аспірантка кафедри менеджменту, логістики та економіки
Харківського національного економічного
університету ім. С. Кузнеця*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІНВЕСТУВАННЯ У РОЗВИТОК ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

Анотація. У статті доведено, що для формування стратегій інвестування у розвиток персоналу в цілому і менеджерів різних рівнів управління зокрема, доцільно враховувати дві складові: лояльність та компетентність, що можливо оцінити з використанням інтегральних показників за дома якісними рівнями: низький та високий. В залежності від позиціонування менеджерів у квадрантах матриці стратегій інвестування доцільно використовувати інвестиційні стратегії, спрямовані на надбання певних компетентностей або формування доцільного рівня лояльності менеджерів до підприємства.

Ключові слова: стратегії інвестування, розвиток, лояльність, компетентність, результативність.

JEL code classification: M12, M19

*Khodakivska M.Ju., postgraduate
Management, Logistics and Economics Department
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

METHODICAL APPROACH TO FORMING INVESTMENT STRATEGIES FOR DEVELOPMENT OF MANAGER ACTIVITIES

Abstract. The discrepancy between the achievements of the theory and practice of development of personnel in general and managers of industrial enterprises in particular in the current conditions tendencies humanization and socialization of labor led to the choice of topic and purpose of the article.

The purpose of the article is to develop a methodological approach to the formation of strategies for investing in the development of activities of managers of enterprises.

Since managers are part of the staff, it is advisable to identify basic methodological provisions for managing personnel in general to gain a deeper understanding of the process of investing in the development of their activities.

In the article it is proved that in order to formulate strategies for investing in the development of personnel in general and managers of different levels of management in particular, it is advisable to consider two components: loyalty and competence, which can be assessed using integrated indicators at home quality levels: low and high. Depending on the positioning of managers in the quadrants of the matrix of investment strategies, it is advisable to use investment strategies aimed at gaining certain competencies or forming an appropriate level of managerial loyalty to the enterprise.

Thus, to formulate strategies for investing in the development of personnel in general and managers of different levels of management in particular, it is advisable to consider two components: loyalty and competence, which can be assessed using integrated indicators at home quality levels: low and high. Depending on the positioning of managers in the quadrants of the matrix, it is advisable to use investing strategies aimed at gaining certain competencies or forming an appropriate level of managerial loyalty to the enterprise.

The areas of further research are to formulate a system of partial indicators for each component of investment strategies for the development of staff and managers, in particular: loyalty and competence.

Keywords: investment strategies, development, loyalty, competence, efficiency.

Вступ. Сучасні теорії управління визначають необхідність здійснювати довгострокове планування діяльності підприємства, яке визначає основний напрямок розвитку та характеризує його поведінку із суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища. Логічним завершенням цього процесу є розробка системи функціональних стратегій, серед яких доцільно виділити виробничу, фінансову, інвестиційну, технологічну, інноваційну, кадрову. Їх реалізація сприяє досягненню цілей глобальної стратегії. В сучасних умовах обмеженості ресурсів, їх ефективне використання набуває великого значення. Отже управлінські рішення щодо розробки та впровадження ресурсних (функціональних) стратегій мають бути обґрунтованими, дієвими, економічними. Досяжність запланованих цілей залежить значною мірою від ефективного управління, результативність якого обумовлена професійними якостями менеджерів середньої ланки. Такий менеджер координує діяльність підрозділів більш низького рівня, а саме: приймає участь в процесі прийняття управлінських рішень, надає рекомендації щодо удосконалення організації роботи відділів, які функціонують у напрямку його компетенції, тобто сприяє підвищенню продуктивності господарських об'єктів, які безпосередньо формують дохід та прибуток. Застосування стратегічного управління діяльністю менеджерів дозволяє спрогнозувати поведінку, скоординувати його дії задля отримання запланованих та додаткових економічних та соціальних результатів функціонування підприємства.

Постановка проблеми. Теоретичні, методологічні, загальнометодичні питання розвитку персоналу, економічного обґрунтування інвестування у його результати роботи, оцінювання здобутків знайшли відображення в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених як М. Армстронг, Д.П. Богиня, В.М. Гриньова, О.А. Гришнова, О.Я. Кібанов, А.М. Колот, Г.В. Назарова, О.Ф. Новикова, О.М. Ястремська та ін.

Проте окремі питання щодо взаємозв'язку й взаємоузгодження об'єктивного й суб'єктивного в економічному обґрунтуванні

інвестування у розвиток персоналу в цілому, так і в управлінській діяльності керівників підрозділів підприємства, оцінюванні компетентності, лояльності, результатів їх роботи, обґрунтуванні стратегічних напрямків вкладання коштів не знайшли достатнього обґрунтування та розроблення в існуючому теоретичному підґрунті та практичного впровадження в роботі суб'єктів господарювання. Невідповідність здобутків теорії і практики розвитку персоналу в цілому та менеджерів промислових підприємств зокрема в умовах сьогодення тенденціям гуманізації і соціалізації праці зумовили вибір теми і мети статті.

Метою статті є розроблення методичного підходу до формування стратегій інвестування у розвиток діяльності менеджерів підприємств.

Оскільки менеджери є складовою частиною персоналу, для більш глибокого розуміння процесу інвестування у розвиток їх діяльності доцільно визначити основні методичні положення відносно управління персоналом взагалі.

Результати дослідження і пропозиції. Спираючись на літературні джерела щодо стратегічного управління та розвитку персоналу [1 – 9, 11, 12], можна зробити такі висновки.

На думку Маслоу В.І. [11], стратегічне управління персоналом передбачає визначення позицій персоналу, напрямків його розвитку в рамках стратегічного розвитку підприємства. Відповіді на ці питання можливо отримати в результаті здійснення стратегічного аналізу, стратегічного вибору та реалізації стратегії.

Маслов В.І. [11] зазначає, що методологія управління персоналом включає дослідження процесу формування поведінки працівника, відповідно до цілей та задач підприємства, методів та принципів управління персоналом.

Систему цілей з управління персоналом, на думку Колота А.М. [7], доцільно об'єднати за двома напрямками: використання персоналу відповідно до структури та цілей підприємства та досяжність раціонального ступеня мобільності персоналу. В рам-

ках першого напрямку автор пропонує визначити такі процеси як відбір персоналу, його розстановка та розвиток. Другий напрямок характеризується досягненням здорового клімату, впливом на мотивацію поведінки, формуванням нормальних умов праці. На нашу думку, цілі мають бути конкретними, тобто характеризуватися відповідними кількісними показниками, відсутність яких в наведеній роботі не сприяє об'єктивній оцінці їх досягнення.

Для досягнення кінцевої мети стратегії управління персоналом підприємства має бути передбачено виконання таких основних функцій:

- розробка і корекція заходів щодо формування і використання трудового потенціалу відповідно до змін функціонування;
- набір і формування необхідних категорій персоналу: відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація;
- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне учнівство, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування по службі);
- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, висунення на певну посаду, службове переміщення)
- мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;
- постійний моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської діяльності);
- забезпечення соціальної захищеності персоналу;
- реалізація постійних контактів між керівництвом і представниками трудових колективів

Основними принципами управління персоналом автори визначають науковість, системність, гуманізм, професійність. Наведені принципи реалізуються за допомогою трьох груп методів, а саме: адміністративних, економічних та соціально-психологічних. До адміністративних методів доцільно віднести формування структури органів управління,

затвердження адміністративних норм та нормативів, правове регулювання, видання наказів, вказівок, розпоряджень, відбір кадрів, затвердження вказівок та рекомендацій, розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства, встановлення адміністративних санкцій та заохочень.

До групи економічних методів віднесено техніко-економічний аналіз, планування, матеріальне стимулювання, кредитування, ціноутворення, участь у прибутку та капіталі, встановлення економічних норм та нормативів, страхування, встановлення матеріальних санкцій та дотацій.

Група соціально-психологічних методів представлена соціальним аналізом в колективі працівників, соціальним плануванням, участю робітників в управлінні соціальним стимулюванням розвитку колективу, задоволенням духовних та культурних потреб, формуванням нормального психологічного клімату, встановленням соціальних норм поведінки, розвитком у працівників ініціативності та відповідальності, встановленням моральних санкцій та заохочень.

Додатковими складовими стратегії управління персоналом інші автори визначають визначення організаційної структури служб управління, критерії ефективності системи управління персоналом, взаємозв'язок із зовнішнім оточенням, доступність, повнота та обґрунтованість інформації, що використовується, обмеження на функціонування системи, освіта керівників. Врахування наведених факторів сприяє збільшенню вірогідності прийняття дієвих управлінських рішень, але їх перелік не є повним, оскільки на наш погляд, комплексність формування бачення ситуації, що склалася, обумовлена додатковим врахуванням інтересів персоналу, їх відповідності інтересам підприємства.

Більшість авторів розкривають сутність існуючих стратегій інвестування у персонал в рамках загальної стратегії розвитку (стратегія підприємництва, стратегія динамічного зростання, стратегія ліквідації, стратегія прибутковості, стратегія циклічного функціонування). Для кожної з них характерні різні сутності складових (відбір та формування

кадрів, оплата праці, оцінювання результатів, розвиток особистості, планування кар'єри).

Підприємницька стратегія характерна для підприємств, діяльність передбачає розвиток нових напрямків функціонування. В рамках цієї стратегії приймаються проекти з високим ступенем фінансового ризику, мінімальною кількістю дій. Кількість ресурсів недостатня для виконання всіх заходів. До уваги приймається швидке здійснення заходів без відповідної проробки. В рамках даної стратегії управління передбачає пошук та залучення працівників новаторів, ініціативних, контактних, спроможних до ризикованих дій, відповідальних. Основною складовою стратегії інвестування у персонал є формування ініціативних, схильних до обгрунтованого ризику кадрів. Вони мають характеризуватися високим потенціалом та компетентністю, бути спроможними підвищувати свою кваліфікацію. Винагорода здійснюється як у формі матеріальних виплат, так і залучення працівників до безпосередньої участі в реалізації стратегії підприємства. Використання різноманітних методів обумовлює високий рівень мотивації. Визначення винагороди на конкурентній основі, відповідно до потреб працівників. Оцінювання має здійснюватися за результатами (особистими та результатами роботи колективу). Неформальний розвиток особистості, інтереси працівників займають центральне місце. Цінними є такі якості як відповідальність, зацікавлене відношення до справи, принциповість, ініціативність, вміння аргументувати свою позицію.

Стратегія динамічного зростання характеризується меншим ступенем ризику. Передбачає постійне співставлення поточних цілей із формуванням фундаменту для майбутнього. Політика підприємства і процедури фіксуються письмово, оскільки вони використовуються для здійснення контролю. В рамках наведеної стратегії працівники мають бути організаційно закріпленими, бути гнучкими в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованими працювати у співробітництві з іншими. Основними складовими стратегії управління персоналом є пошук гнучких та

вірних, високо компетентних працівників, Винагорода є справедливою і базується на оцінці результативності індивідуальної праці, ефективності його роботи в групах, дослідження групової поведінки. Оцінювання діяльності здійснюється за обраними критеріями, які задекларовані раніше. Велика увага приділяється якісному розвитку, тобто розвитку компетенції персоналу, та збільшення сфери діяльності.

Стратегія прибутковості передбачає стабілізацію існуючого рівні прибутку. Заходи, які передбачають збільшення фінансових витрат не є пріоритетними. Управлінська система добре розвинута, існує система процедурних правил. Стратегія орієнтується на кількісні критерії ефективності в сфері управління персоналом, відносно низький рівень ризику, достатній рівень ініціативності персоналу. Формування персоналу здійснюється на жорстких умовах з використанням стандартних норм та правил, здійснюється вузько профільний набір, винагорода – на основі результатів та заслуг, Оцінювання здійснюється планомірно, розвиток особистості передбачає акцент на професійні компетенції.

Ліквідаційна стратегія спрямована на згорання господарської діяльності. Відповідно стратегія інвестування у персонал орієнтована на короткострокову потребу у персоналі узької спеціалізації без формування відчуття лояльності, відданості. Набір працівників маловірогідний через скорочення штатів, оплата праці здійснюється відповідно із посадовими окладами, інші форми стимулювання відсутні. Оцінювання персоналу засновано на критеріях, які визначені з урахуванням необхідності скорочення відповідних напрямків діяльності. Розвиток персоналу обмежений та базується на службовій необхідності, тобто якщо підприємство зобов'язано згідно законодавства взяти на себе обов'язки по працевлаштуванню вивільнених працівників.

Циклічна стратегія має за мету оздоровлення підприємства, заходи по скороченню затрат обумовлені намаганням забезпечити стабільні позиції у перспективі. Працівники

мають бути гнучкими до змін, орієнтуватися на довгострокові цілі. В рамках наведеної стратегії необхідні різнобічні працівники. Оплата праці передбачає формування системи стимулів та перевірки заслуг. Оцінювання діяльності здійснюється за результатами.

В роботі Кульман А. [8] пропонує для формування стратегій розвитку персоналу визначення типів трудової поведінки працівників на підприємстві, які характеризуються відношенням їх до цілей та цінностей підприємства та відношенням до поведінки на підприємстві. Визначення типу трудової поведінки працівника дозволяє визначити наміри щодо виконання обов'язків, функцій, обумовлює доцільність використання відповідних стимулюючих заходів. Використання наведених критеріїв, що характеризують трудову поведінку є доцільним, але в рамках єдиного критерію, оскільки вони близькі за сутністю.

Певний інтерес мають методичні підходи до інвестування у розвиток персоналу, які базуються на оцінці кінцевих результатів виробництва. Але й вони мають певні недоліки, які характеризуються недосконалим формуванням системи показників та їх порівнянням.

Основною метою запропонованого підходу до формування стратегій інвестування у розвиток діяльності менеджерів є співвідношення рівня лояльності менеджерів до підприємства та його керівництва із компетентністю, тобто результатами діяльності, які обумовлюють доцільність використання професійних навичок та компетентностей менеджера у перспективі. При їх оцінці необхідно використовувати інтегральні показники, які дозволяють отримати комплексну оцінку щодо ефективності діяльності менеджера за його особистими досягненнями та за досягненнями підлеглого підрозділу, та отримати інформацію щодо відданості працівника підприємству на якому він працює, а також виявити причини незадовільних кінцевих результатів. При виборі показників необхідно враховувати значущі чинники, що обумовлюють позитивне чи негативне відношення працівника до роботи, що ним виконується,

та особливості та аспекти управлінської діяльності, які визначають про її ефективність. Загалом сутність запропонованого підходу до формування стратегій інвестування у розвиток діяльності менеджерів полягає в такому.

Процес формування стратегії інвестування у розвиток діяльності менеджерів повинен здійснюватися поетапно. При цьому в основі критерію вибору дієвої стратегії доцільно використовувати комплексну оцінку лояльності менеджерів та їх компетентності за досягнутими результатами діяльності, оскільки найбільш важливим напрямком поліпшення благополуччя суб'єкта господарювання є ефективна діяльність з боку менеджерів, яка визначається рівнем відданості менеджера підприємству та його задоволеністю від отриманої винагороди.

Перший етап запропонованого методичного підходу передбачає проведення аналізу основних складових, що комплексно визначають задоволеність менеджера роботою, а саме: задоволеність оплатою праці, вищим керівництвом, умовами та інтенсивністю роботи, кар'єрою, оточенням. Ці складові доцільно постійно оцінювати за допомогою експертних методів з метою формування заходів, які спрямовані на підвищення лояльності працівників до свого підприємства [10].

На другому етапі необхідно здійснити аналіз компетентності, що проявляється у результатах діяльності менеджерів і дати оцінку досяжності поставлених цілей упродовж роботи менеджера. Для даного дослідження доцільно використовувати оцінки результатів [10], що характеризують особисті досягнення керівника, його управлінські якості та професійні здібності, які вимірюються кількісно [10] й обумовлюють результати функціонування підрозділу, яким він керує.

Отримавши необхідні результати, які характеризують інтегральні показники, доцільно порівняти їх значення, застосовуючи метод шахових матриць, що дозволить визначити рівень лояльності менеджера та його внесок у підвищення загальної результативності діяльності підприємства (рис. 1).

Запропоновані критерії лояльності та компетентності, яка проявляється у результативності діяльності менеджера необхідно оцінити якісно за рівнем досягнення, тобто високий або низький, що обумовлює наявність чотирьох квадрантів в матриці, для яких характерний відповідний набір стратегій інвестування у розвиток діяльності мене-

джерів.

Третій етап полягає у формуванні системи стратегій інвестування у розвиток діяльності менеджерів, які враховують суб'єктивні та об'єктивні обставини роботи керівників. може бути кількісно оцінено за допомогою відповідного інтегрального показника.

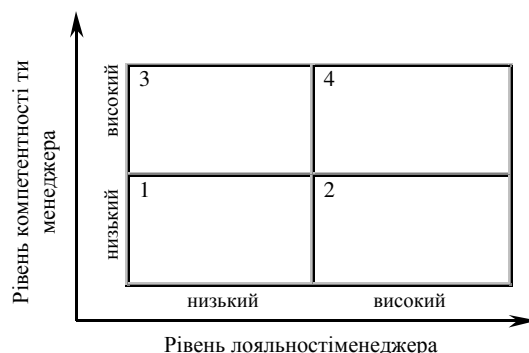


Рис. 1. Матриця вибору стратегій інвестування у розвиток діяльності менеджерів

Четвертий етап передбачає комплексне визначення позиції підприємства, що досліджується, в запропонованій матриці, координатами якої є інтегральні показники компетентності за результативністю діяльності менеджера та його лояльності до підприємства, на якому він працює.

У зв'язку з об'єктивною необхідністю постійної оцінки діяльності керівників, визначенням їх особистого внеску в загальні результати діяльності підприємства використання матричних методів дає можливість наочно виявити співвідношення рівня лояльності та компетентності за результативністю діяльності менеджерів, визначити можливі причини неефективного управління. Аналіз положення менеджерів в запропонованій матриці в динаміці дозволяє зрозуміти напрямки розвитку відношень «менеджер-підприємство», доцільність їх продовження у майбутньому.

Даний підхід дає можливість врахувати вплив всіх значущих факторів внутрішнього середовища, тобто сформувані більш точно і повне уявлення про мотиви та причини діяльності менеджерів; забезпечити узгодженість особистих інтересів менеджера з інте-

ресами підприємства з урахуванням їх необхідності та доцільності; визначити невикористані резерви і намітити шляхи їх реалізації для підвищення ефективності управління підприємством; оздоровити соціально-психологічний клімат в колективі за рахунок раціонального впровадження відповідних стимулюючих заходів, тобто реалізувати збалансовану кадрову політику.

Визначення позиції менеджера в представлений матриці, а отже, і вибір стратегій інвестування їх розвитком, доцільно здійснювати шляхом порівняння фактичного значення відповідних інтегральних показників з їх еталонним (досяжним або бажаним) рівнем. Таке порівняння дозволить оцінити ефективність використання якостей, навичок, часу та інших ресурсів управління процесом виробництва і визначити основні напрямки розвитку менеджера за рахунок використання виявлених резервів. При формуванні запропонованої матриці доцільно визначити форму і напрямки зв'язку між обраними показниками. Це можливо, якщо значення, які їх характеризують, будуть порівнянні і рівновимірні.

Типові ситуації, властиві підприємствам, менеджери яких розташовані в квадрантах матриці, можуть бути такими.

Квадрант 1. Характеризується низькими результатами діяльності менеджерів, як особистих так і колективних, та низьким рівнем лояльності його до підприємства. Основними причинами, які обумовили ситуацію, що склалася, можуть бути низький рівень професійної підготовки менеджера, відсутність в нього управлінських здібностей. Для вирішення проблем менеджер переважно використовує інструктивний метод, який передбачає вирішення проблеми у відповідності з інструктивними вказівками вищого керівництва. Відсутність творчого підходу не дозволяє знайти нове вирішення проблем. Менеджер не є лідером в колективі, що унеможливує ефективне використання трудових та інших ресурсів. З іншого боку, низькі результати діяльності менеджера можуть бути обумовлені саме низьким рівнем його лояльності до підприємства. Основними причинами такого відношення є незадоволеність оплатою праці, змістом праці, відсутністю кар'єрного зростання, попереднім ігноруванням ініціативності менеджера. Так умови роботи спонукають працівника бачити своє перебування на посаді, яку він займає, терміновим, тобто при можливості місце роботи буде звільнено. Визначення причин, які обумовили позиції менеджера в квадранті 1, визначають необхідність прийняття відповідних управлінських рішень. За умов високого рівня мотивації з боку підприємства, низькі результати діяльності менеджера та його лояльності обумовлюють необхідність завершення відношень з даним працівником, оскільки його перебування на посаді не є ефективним. Чіткі виконання поставлених завдань, пересічний контроль діяльності підрозділу керівниками відділів, що взаємодіють з дослідним. Загалом, політика керівництва зводиться до пошуку нової кандидатури на посаду менеджера, що підтверджує недоцільність інвестування у розвиток менеджера.

Квадрант 2. Характеризується низькими результатами діяльності менеджерів та ви-

соким рівнем їх лояльності до підприємства. Відданий керівник, який розділяє інтереси колективу та підприємства, намагається здійснювати управлінські функції, але з певних причин результативність його діяльності не є високою. Моральні якості, почуття відповідальності присутні для даної особистості. Основними причинами недосконалого управління є професійна невідповідність працівника посаді, яку він займає, відсутність лідерських якостей, малий досвід управління колективом підлеглих. Дана ситуація вимагає визначення потенціалу працівника, який можна реалізувати за допомогою підвищення кваліфікації, надання практичних рекомендацій, лідерських тренінгів. Якщо менеджер в процесі свого вдосконалення виявляє здатність швидко реагувати на зміни в підприємницькому, соціальному середовищі, намагається й надає дієві пропозиції щодо реалізації проблем, які присутні на практиці, він має працювати на підприємстві на протязі тривалого відрізка часу за умов отримання позитивних результатів як особистої діяльності так і діяльності своїх підлеглих. Стратегія інвестування у розвиток повинна в даному разі бути активною, спрямованою на навчання, підвищення кваліфікації і компетентності менеджера, його управлінських здібностей.

Квадрант 3. Характеризується високими результатами діяльності менеджера та низьким рівнем його лояльності до підприємства. Типову ситуацію, характерну для більшості позиціонованих в даний квадрант менеджерів, можна описати таким чином. Ефективне управління персоналом обумовлене його професійними якостями та великим досвідом. Для нього характерне встановлення чітких особистих та загальних цілей, постійний само менеджмент та саморозвиток, навички вирішення проблем, що виникають в процесі реалізації функцій підрозділу та в колективі, інноваційність передбачає використання ним сучасних підходів щодо управління та навчання персоналу. Наявність таких якостей обумовлює високий рівень конкурентоспроможності працівника, що передбачає наявність в нього пропозицій

щодо зміни місця працевлаштування. Тому за таких умов доцільно визначити причини нелояльного ставлення працівника до підприємства, якщо вони обумовлені незадоволеністю оплатою праці, керівництвом, умовами та інтенсивністю роботи, кар'єрою, оточенням, розробити заходи щодо підвищення рівня його лояльності до підприємства.

В разі відсутності можливості змінити ставлення працівника необхідно використовувати його можливості протягом певного періоду часу, з одночасним пошуком іншого керівника високого рівня. Стратегія інвестування повинна бути спрямованою на мотивування працівника, формування у нього стійкої лояльності до підприємства.

Квадрант 4. Характеризується присутністю менеджерів з високим рівнем результатів діяльності та лояльним відношенням до підприємства. Наявність саме таких працівників на підприємстві має велике значення, оскільки їх діяльність сприяє підвищенню економічних та соціальних результатів діяльності та знижає рівень економічної безпеки підприємств. Задоволеність основними складовими трудового процесу відображається на рівні виконання їх функціональних обов'язків. Підприємство має заохочувати позитивне відношення менеджерів до нього та його високу продуктивність праці, ефективне використання робочого часу. Максимальна кількість аналізованих керівників свідчить про ефективну роботу відділів з управління персоналом. Стратегія інвестування є підтримуючою і спрямованою як на розвиток лояльності, так і на підтримку досягнутих компетенцій.

В рамках запропонованого підходу до формування стратегій інвестування у розвиток діяльності менеджерів, аналізуючи поєднання рівня лояльності працівників та рівня компетентності через отриманих результатів діяльності можна визначити чотири групи менеджерів:

працівники, для яких характерний низький рівень лояльності та компетентності щодо результативності праці;

- менеджери, для яких характерний хоча б один параметр діяльності рівень якого високий;

- менеджери з високим рівнем лояльності та результативності роботи.

Застосування даної матриці в процесі формування стратегій інвестування у розвиток діяльності менеджерів дозволить комплексно враховувати фактори внутрішнього середовища підприємства, що визначають умовиваність керівників до здійснення ефективної управлінської діяльності, на основі визначення рівня лояльності працівника до підприємства за складовими, а головне – прийняти обґрунтоване рішення щодо стратегічних взаємовідносин менеджера з керівництвом підприємства.

Взагалі важливим етапом при аналізі позицій менеджера в запропонованій матриці та розробці заходів щодо управління його діяльністю є дослідження системи мотивації з метою формування уявлення про її недоліки, можливості її цілеспрямованого вправління та формування, яке обумовлює визначення конкретних заходів особистої мотивації менеджера. В результаті дослідження виникає можливість конкретно визначити:

- існуючі та відсутні елементи системи;
- якість існуючих елементів та їх функції;
- взаємозв'язки між елементами системи;
- повноту реалізації взаємозв'язків.

Аналіз системи мотивації, який доцільно здійснювати представника вищого керівництва та незалежними експертами з мотивації, носитиме кількісний характер, що підвищить його об'єктивність.

Сутність дослідження існуючої системи мотивації повинна базуватися на визначенні відповідності очікувань та практичних результатів від використання системи. Необхідно порівняти уявлення менеджера та керівництва з приводу відповідності реальних витрат праці, її результатів з очікуваними, відповідності винагороди витратам та результатам праці. Отриману інформацію від керівництва та менеджера необхідно порівняти з метою визначення її обґрун-

тованості та узгодження рішень щодо доцільності удосконалення системи мотивації. Методи аналізу повинні використовувати такі загальні фактори мотивації як продуктивність праці, психологічний комфорт, матеріальну задоволеність, умови праці, безпеку, творчий підхід, та специфічні фактори, що обумовлюють задоволеність менеджерів характеристиками підприємства: задоволеність стимулами, що використовуються на підприємстві, способом їх використання, ступінь взаємозв'язку між ними, задоволеність роботою, інформованість менеджера про існуючий стан підприємства, перспективи його розвитку, міра впливу менеджера на цілі організації, задоволеність рівнем прийняття рішень, методами контролю, рівня децентралізації на підприємстві.

Результативним підходом до оцінки системи мотивації є побудова мотиваційних профілів, які надають можливість визначити основні напрямки удосконалення існуючої системи мотивації. Серед форм мотивації менеджерів доцільно визначити наступні заохочувальні виплати:

- гарантії зайнятості, що можуть надаватися підприємством з метою зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці;
- виділення підрозділів, що передбачає постійний моніторинг діяльності та підвищує зацікавленість менеджера в отриманні високих результатів;
- грошові заохочення менеджерів у виді премій за досягнення поставлених цілей;
- можливість втрати репутації менеджера як керівника на ринку праці;
- дольова участь у власності, яка передбачає передачу акцій або частки майна у власність менеджера.

Щодо вдосконалення професійних якостей менеджера доцільно використовувати наступні стратегічні проекти їх розвитку:

- навчально-методичні, які спрямовані на зміну технології професійного навчання, передбачають проведення рейтингу, моніторингу знань;

- технологічні, які сприяють професійно-кваліфікаційному просуванню персоналу, реалізуються за допомогою інформаційного забезпечення, типових схем просування, методів атестації працівників;

- кадрові, передбачають підвищення рівня кваліфікації менеджерів;

- науково-дослідні, обумовлені розвитком науково-дослідних робіт на підприємстві, поєднання професійного навчання персоналу з тематикою науково-дослідних робіт, реалізуються шляхом укладання договорів з науково-дослідними інститутами, вищими навчальними закладами, науковими підрозділами організації;

- мотиваційні, передбачають підвищення мотивації персоналу до свого розвитку, за рахунок використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації;

- соціальні, передбачають зміну соціальної структури персоналу, підвищення його культурного рівня;

- корпоративні, передбачають використання переваг впровадження корпоративного управління розвитком персоналу за рахунок створення відповідних організаційних структур.

Досягнутий рівень компетентності в результаті інвестування розвитку залежить від постановки системи чітких цілей, відповідного планування робіт, системи контролю термінів та результатів робіт, якості виконання окремих елементів, заходів щодо подолання опору змінам.

Висновок. Таким чином, для формування стратегій інвестування у розвиток персоналу в цілому і менеджерів різних рівнів управління зокрема, доцільно враховувати дві складові: лояльність та компетентність, що можливо оцінити з використанням інтегральних показників за дома якісними рівнями: низький та високий. В залежності від позиціонування менеджерів у квадрантах матриці доцільно використовувати стратегії інвестування, спрямовані на надбання певних компетентностей або формування доцільного рівня лояльності менеджерів до підприємства.

Напрямами подальших досліджень є формування системи часткових показників для кожної складової стратегій інвестування у розвиток персоналу й менеджерів зокрема: лояльності та компетентності.

Список літератури

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Армстронг Майкл.; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 328 с.
2. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д.Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 3. – С. 3 – 10.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом: Развитие трудового потенциала / М.И. Бухалков – М.: ИНФРА-М, 2015. – 204 с.
4. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко – СПб.: Изд-во ГУЭФ, 1994. – 416 с.
5. Гриньова В.М., Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: [наукове видання] / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Х: Вид. ХНЕУ, 2006. –192с. – Бібліогр.: с.152 – 163.
6. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: [учеб. пособие для вузов] / Х.Т. Грэхем, Р.Беннет [пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: [навч. посібник] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
8. Кульман А. Экономические механизмы: [пер. с франц.] / А.Кульман. – М.: Прогресс, 2003. – 296 с.
9. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 380 с.
10. Малярець Л.М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика / Л.М. Малярець . – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006 – 384 с.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В.Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 312 с.
12. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С.В.Шекшня, Н.Н. Ермошкин –М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 344 с.

References:

1. Armstronh M. (2012) Stratehycheskoe upravlenye chelovecheskymy resursamy; [per. s anhl.]. M.: YNFRA-M, 328 p. [in Russian].
2. Bohynia D. (2001) Stymuly i antystymuly rozvytku trudovoho mentalitetu v suchasnykh umovakh. *Ukraina: aspekty pratsi*, № 3, pp. 3-10 [in Russian].
3. Bukhalkov M.Y. (2015) Upravlenye personalom: Razvytye trudovoho potentsyala. M.: YNFRA-M, 204 p. [in Russian].
4. Halenko V.P. (1994) Upravlenye personalom y stratehiya predpriyatiya. *SPb.: Yzd-vo HUЭF*, 416 p. [in Russian].
5. Hrynova V.M. (2006) Problemy upravlinnia trudovymy resursamy pidpriemstva: [naukove vydannia] / V.M. Hrynova, O.M. Yastremska. – Kh: Vyd. KhNEU, 192 p. Bibliohr.: p.152 – 163. [in Ukrainian].
6. Hrэхem Kh.T., Bennet R. (2003) Upravlenye chelovecheskymy resursamy: [ucheb. posobyе dlia vuzov] / Kh.T. Hrэхem, R.Bennet [per. s anhl. pod red. T.lu. Bazarova y B.L. Eremyna]. M.: YuNYTY-DANA, 598 p. [in Ukrainian].
7. Kolot A.M. (1998) Motyvatsiia, stymuliuvannia y otsinka personalu: [navch. posibnyk]. K.: KNEU, 224 p. [in Russian].
8. Kulman A. (2003) Ekonomycheskye mekhanyzmy: [per. s frants.]. M.: *Prohress*, 296 p. [in Russian].
9. Mahura M.Y., Kurbatova M.B. (2014) Sovremennye personal-tekhnohyy. M.: ЗАО «Byznes-shkola «Yntel-Syntezy», 380 p. [in Russian].
10. Maliarets L.M. (2006) Vymiriuvannia oznak obektiv v ekonomitsi: metodolohiia ta praktyka. *Kharkiv: Vyd. KhNEU*, 384 p. [in Ukrainian].
11. Maslov E.V. (2009) Upravlenye personalom predpriyatiya. M.: YNFRA-M; Novosybyrsk: NHAЭyU, 312 p. [in Russian].
12. Shekshnia S.V., Ermoshkyn N.N. (2017) Stratehycheskoe upravlenye personalom v эpokhu Ynterneta. M.: ЗАО «Byznes-shkola «Yntel-Syntezy», 344 p. [in Russian].