

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**КОРСАКОВ ДМИТРО ОЛЕКСІЙОВИЧ**

УДК [005.95:005.332.4]+658.15(043.3)

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2012

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському національному економічному університеті  
Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор  
**Назарова Галина Валентинівна,**  
Харківський національний економічний університет,  
завідувач кафедри управління персоналом та економіки  
праці

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор,  
**Петенко Ірина Валентинівна,**  
Донецький державний університет управління,  
завідувач кафедри управління персоналом і економіки  
праці

кандидат економічних наук, доцент  
**Даниленко Олена Авксентіївна,**  
ДВНЗ Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана,  
докторант кафедри управління персоналом та економіки  
праці

Захист відбудеться «18» жовтня 2012 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої  
вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному  
університеті за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1-а.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного  
економічного університету за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1-а.

Автореферат розісланий «17» вересня 2012 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І. М. Чмутова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Постійна еволюція економічних відносин в умовах нестабільного, конкурентного середовища, висока динамічність попиту споживачів потребують від вітчизняних підприємств гнучкості й адаптивності, що в першу чергу реалізується за допомогою ефективного менеджменту. Особливо гостро ця проблема постає в сфері управління персоналом, як найбільш цінним ресурсом будь-якого підприємства. Для ефективного менеджменту персоналу необхідно враховувати його біологічну, соціальну, економічну, правову, культурну та інші складові, які визначають кадровий потенціал підприємства.

У зв'язку з цим важливим є створення системи управління персоналом (СУП), яка б комплексно вирішувала всі питання, пов'язані з відбором, наймом, адаптацією, розвитком, мотивацією та вивільненням працівників з мінімальними втратами для підприємства. Для реалізації даної мети необхідним є формування та розвиток певного набору конкурентних переваг кожної підсистеми системи управління персоналом з урахуванням її функціонального навантаження й особливостей взаємодії з іншими підсистемами. Основою цього має бути комплексна періодична діагностики системи управління персоналом, яка дозволить визначити її переваги та недоліки, а також шляхи їхнього усунення для подальшого розвитку.

Теоретико-методичною основою дисертаційної роботи є праці зарубіжних та вітчизняних науковців і фахівців у таких сферах: менеджменту організацій – А. Кібанова, М. Максимцова, М. Мескона, Ю. Одегова, І. Петенко, З. Румянцевої, В. Суміна, А. Шегди; економіки праці – О. Даниленко, П. Капустянського, А. Колота, Н. Лук'янченко, М. Семикіної; дослідження систем управління – А. Ігнат'єва, Е. Короткова, В. Мащенко, В. Пономаренка, О. Пушкаря; управління конкурентоспроможністю – І. Ансоффа, П. Забеліна, П. Зав'ялова, Ф. Котлера, М. Портера, Дж. Робінсона, А. Сміта, Р. Фатхутдінова, Ф. Хайєка, О. Челенкова, Й. Шумпетера та ін.

Проте питання оцінки підсистем системи управління персоналом підприємства з метою визначення та розвитку їхніх конкурентних переваг, які сприятимуть підвищенню ефективності його діяльності в умовах динамічного середовища, не дістали належного наукового висвітлення й обґрунтування і потребують подальшого дослідження.

Актуальність і важливість питань формування конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства зумовили вибір теми, мету і задачі дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана відповідно до плану наукових досліджень Харківського національного економічного університету і є складовою теми «Розробка організаційно-економічних механізмів ефективного управління персоналом підприємства» (№ ДР 0108U010233). При виконанні досліджень здобувачем здійснено аналіз сутності системи управління персоналом з визначенням її характерних ознак та особливостей структури.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних і науково-методичних положень стосовно функціонування системи

управління персоналом підприємства та розробка рекомендацій щодо формування її конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких задач:

уточнити зміст поняття «управління персоналом підприємства» та розкрити сутність і структуру системи управління персоналом;

узагальнити класифікаційні ознаки конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства;

систематизувати фактори, які впливають на формування та розвиток конкурентних переваг системи управління персоналом, і виконати їх аналіз;

провести комплексну діагностику системи управління персоналом підприємства;

оцінити ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства з використанням функціонально-вартісного аналізу;

сформувати комплексну систему показників для оцінки конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства;

розробити систему грейдингу як внутрішнього корпоративного інструменту мотивування працівників системи управління персоналом підприємства з метою формування її конкурентних переваг.

*Об'єкт дослідження* – процес формування та функціонування системи управління персоналом промислового підприємства.

*Предмет дослідження* – науково-теоретичні підходи та методичні положення стосовно формування конкурентних переваг системи управління персоналом машинобудівного підприємства.

*Методи дослідження.* Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у сфері теорії та практики загального менеджменту, а також управління персоналом. Для вирішення поставлених завдань були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: *аналіз та синтез* – для дослідження сутності системи управління підприємства; *класифікаційно-аналітичний* метод – для дослідження складових системи управління персоналом, її структури; *метод експертних оцінок* – для здійснення комплексної діагностики системи управління персоналом підприємства; *метод аналізу ієрархій* – для інтегральної оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних переваг системи управління персоналом; *кластерний аналіз* – для визначення оптимальної кількості грейдів за технологією грейдингу; *графічний* метод – для наочної ілюстрації досліджуваних соціально-економічних явищ та процесів за допомогою рисунків і діаграм.

*Інформаційною базою* дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, а також соціально-трудові відносини між працівником і роботодавцем, статистичні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Internet, матеріали отримані автором у процесі дослідницької роботи на промислових підприємствах Харківського регіону.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в такому:

*удосконалено:*

методичне забезпечення організаційної, структурної та функціональної діагностики системи управління персоналом підприємства на дискретному просторі станів, які сприяють її розвитку або призводять до кризи, особливістю якого є розрахунок трудомісткості виробничих завдань і завантаженості кожної підсистеми системи управління персоналом підприємства та визначення вагомості функціональних дій методом експертного оцінювання;

методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом, особливістю якого є використання функціонально-вартісного аналізу, за технологією якого проведено дослідження функцій управління, побудовано діаграму значущості функцій служби персоналу й розраховано коефіцієнти якості функцій та витрат на їхнє здійснення з метою пошуку резервів зменшення витрат і вибору найбільш ефективних способів управління;

методичне забезпечення для розробки та впровадження комплексної системи показників у формуванні конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства на основі визначення функціонального навантаження підсистем СУП (підбір і найом, оцінка й атестація, навчання, мотивація, кар'єра) та розрахунку інтегрального показника оцінки конкурентних переваг системи управління персоналом;

методичний підхід до розробки інструментарію формування конкурентних переваг системи управління персоналом на підставі впровадження технології грейдингу, особливістю якого є розбудова факторно-критеріальної матриці проведення оцінки посад за такими факторами, як знання, професійний досвід, управлінська роль, рівень комунікації, складність вирішуваних завдань, самостійність у прийнятті рішень, рівень відповідальності, а також визначення оптимальної кількості грейдів за методом кластерного аналізу;

*дістали подальшого розвитку:*

змістовне наповнення поняття «управління персоналом», яке, на відміну від існуючого, визначено на основі мотиваційного, дескриптивного, телеологічного, дескриптивно-телеологічного та організаційного підходів, що поєднує мету, завдання, якість управління персоналом у системі підприємства, його функціональну спрямованість, і методи досягнення цілей;

класифікація конкурентних переваг системи управління персоналом, яка відрізняється від існуючих ідентифікацією сфери застосування кожної ознаки за підсистемами системи управління персоналом і введенням нової класифікаційної ознаки «відношення до підсистеми системи управління персоналом», яка включає: аналіз і планування персоналу, найом та облік персоналу, оцінювання персоналу, управління розвитком персоналу, розвиток організаційної структури управління, правове забезпечення, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, мотивація персоналу, умови праці;

склад факторів, які впливають на формування, розвиток і використання конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства завдяки їх розподілу за двома класифікаційними ознаками: за відношенням фактора до певного

середовища (зовнішнє, внутрішнє) та за ступенем впливу фактора на конкурентні переваги системи управління персоналом (швидкість реакції та наявність запланованих заходів підприємства на появу або зміну стану фактора).

**Практичне значення одержаних результатів** дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні методичних підходів і практичних рекомендацій, які можуть бути прийняті до використання промисловими підприємствами машинобудівної галузі для підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом.

Зокрема, практичне використання одержаних результатів дозволяє здійснити комплексну діагностику системи управління персоналом з метою визначення її структурної та функціональної збалансованості, рівня взаємодії між структурними елементами; оптимізувати роботу підсистем системи управління персоналу за рахунок використання функціонально-вартісної матриці, яка дає можливість розподілити навантаження між підсистемами з урахуванням їх функціональної спрямованості та фінансових витрат.

Наукові результати дисертаційної роботи, що мають прикладний характер, знайшли практичне застосування у роботі ТОВ «Слобожанська промислова компанія» (довідка № 151 від 21.09.2011 р.), ВАТ «Турбоатом» (довідка № 140/24-569 від 19.09.2011 р.). Впровадження стосується комплексної оцінки системи управління персоналом на основі структурної, функціональної та організаційної діагностики підсистем системи управління, а також визначення факторів впливу на формування конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства. Запропоновані теоретичні положення та методичні рекомендації були використані у навчальній дисципліні «Управління персоналом» (довідка про використання № 12/86-09-51/1 від 17.02.2012 р.).

**Особистий внесок здобувача** полягає у самостійному отриманні наведених у дисертаційному дослідженні основних теоретичних та практичних результатів. Внесок здобувача в працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано в списку опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення та практичні результати, викладені в дисертації, доповідалися і одержали схвалення на Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційно-інтеграційні процеси соціально-економічного розвитку країни» (Харків, 2-3 квітня 2009 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Перспективи соціальних та пенсійних реформ в Україні», присвяченої 80-річчю Харківського національного економічного університету (Харків, 2 квітня 2010 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання» (Сімферополь, 16 – 17 березня 2012 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики» (Харків, 10 – 11 травня 2012 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 9 наукових робіт, в яких відображено загальний зміст дисертації (з них 5 статей – у спеціалізованих наукових фахових виданнях, 4 тези доповідей на науково-практичних конференціях). Загальний обсяг публікацій – 3,77 ум.-друк. арк., особисто автору належить 3,18 ум.-друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел зі 188 найменувань – на 20 сторінках, 6 додатків – на 13 сторінках. Робота містить 217 сторінок машинописного тексту, що включає 30 рисунків, з них 7 – на 7 повних сторінках, 42 таблиці, з них 9 – на 14 повних сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 163 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, об'єкт і предмет, сформульовано задачі дослідження, розкрито загальну методологію вивчення проблеми, відображено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі – **«Теоретичні основи формування конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства»** – уточнено зміст управління персоналом підприємства, розкрито сутність і складові елементи системи управління ним; узагальнено та доповнено класифікаційні ознаки конкурентних переваг, властивих системі управління персоналом підприємства.

За умов зростаючої глобалізації технологій і капіталу конкурентоспроможність підприємств залежить у першу чергу від якості, продуктивності й гнучкості персоналу, який сьогодні являє собою найцінніший ресурс підприємства. Це, в свою чергу, є передумовою перегляду існуючих та розробки нових ідей, підходів і технологій управління людським капіталом, сприяє актуалізації досліджень провідних вчених та спеціалістів ув сфері менеджменту персоналу.

Аналіз наукових публікацій дозволив виокремити наступні методичні підходи до управління персоналом: мотиваційний, дескриптивний, телеологічний і дескриптивно-телеологічний. Кожен з цих підходів розкриває дане поняття з різних точок зору. Мотиваційний підхід передбачає виведення такої функції управління як мотивація на стрижньову позицію. Дескриптивний (описовий) підхід розкриває мету і низку найважливіших функцій управління персоналом. Телеологічний підхід визначає сутність управління персоналом з погляду мети та завдань процесу управління, відзначаючи таку найважливішу якість управління персоналом у системі підприємства, як його функціональна спрямованість. Дескриптивно-телеологічний підхід поєднує цілі управління персоналом з перерахуванням його найважливіших функцій.

У той же час методи, за допомогою яких досягаються визначені цілі, майже не враховуються. У зв'язку з цим автором запропоновано виокремити організаційний підхід до визначення управління персоналом, який передбачає зосередження уваги не лише на меті і завданнях, але й на методах, що використовуються в даному процесі (рис. 1).



Рис. 1. Методичні підходи до визначення сутності та змісту поняття «управління персоналом»

Ефективність управління персоналом як найповніша реалізація поставлених цілей багато в чому залежить від побудованої системи управління персоналом підприємства, механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми. У роботі здійснено аналіз складових системи управління персоналом підприємства, особливостей їх взаємодії та компетенцій.

Зважаючи на складну структуру системи управління персоналом, великий спектр різноспрямованих компетенцій її підсистем, їх кількісну та якісну відмінність, важливим є урахування особливостей формування певних конкурентних переваг для кожної підсистеми системи управління персоналом. У зв'язку з цим у роботі розроблено узагальнюючу класифікацію конкурентних переваг, яка дозволяє ідентифікувати сфери застосування певних конкурентних переваг згідно з їх класифікаційною групою до певних підсистем системи управління персоналом. Це, в свою чергу, вплинуло на можливість виокремлення



нової класифікаційної ознаки «відношення до підсистеми управління персоналом», в межах якої визначено: аналіз і планування персоналу, найм та облік персоналу, оцінювання персоналу, управління розвитком персоналу, розвиток організаційної структури управління, правове забезпечення, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, мотивація персоналу, умови праці. Використання запропонованої класифікації дозволить здійснювати більш ефективну оцінку системи управління персоналом з метою розвитку конкретних конкурентних переваг, властивих кожній підсистемі.

**У другому розділі – «Діагностика підсистем системи управління персоналом підприємства»** – систематизовано фактори, які впливають на формування та розвиток конкурентних переваг системи управління персоналом; проведено їх аналіз; запропоновано методичне забезпечення комплексної діагностики системи управління персоналом підприємства, її функціонального завантаження та організаційної збалансованості.

Конкурентна перевага системи управління персоналом, її ефективність і стійкість визначаються сукупним різноспрямованим впливом множини факторів. Більше того, ті ж фактори в різних умовах можуть як підсилювати, так і послабляти конкретну конкурентну перевагу. У зв'язку з цим важливим є здійснення перманентного аналізу факторів, які впливають на функціонування системи управління персоналом підприємства та розвиток її конкурентних переваг. У роботі розроблено класифікацію даних факторів, яку схематично подано на рис. 2.

Згідно з наведеною на рис. 2 класифікацією фактори, які впливають на формування, розвиток та використання конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства розподілено за двома класифікаційними ознаками: за відношенням фактора до певного середовища та за ступенем впливу фактора на конкурентні переваги системи управління персоналом.

За відношенням фактора до певного середовища у роботі виділено внутрішні та зовнішні фактори. За ступенем впливу фактора на конкурентні переваги системи управління персоналом виокремлено: фактори, які справляють сильний вплив на конкурентні переваги; фактори, які справляють середній вплив на конкурентні переваги; фактори, які справляють слабкий вплив на конкурентні переваги. Під ступенем впливу на конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства у роботі автором визначено швидкість реакції та наявність запланованих заходів підприємства на появу або зміну стану фактора, який впливає на стан певних конкурентних переваг.

Враховуючи результати використаного методу аналізу ієрархій (проведеного за допомогою опитування 30 фахівців у сфері менеджменту персоналу промислових підприємств Харківського регіону), визначено фактори, які справляють найбільший вплив на різні підсистеми системи управління персоналом, а саме фінансово-економічні та організаційні. Спираючись на це, у роботі запропоновано методичне забезпечення комплексної діагностики системи управління персоналом підприємства. Така діагностика дозволяє визначити й оцінити основні характеристики, що відображають стан усіх підсистем, з метою прогнозування можливих відхилень від стійких, середніх або стандартних значень, а також запобігання порушенню нормального режиму функціонування всієї системи.

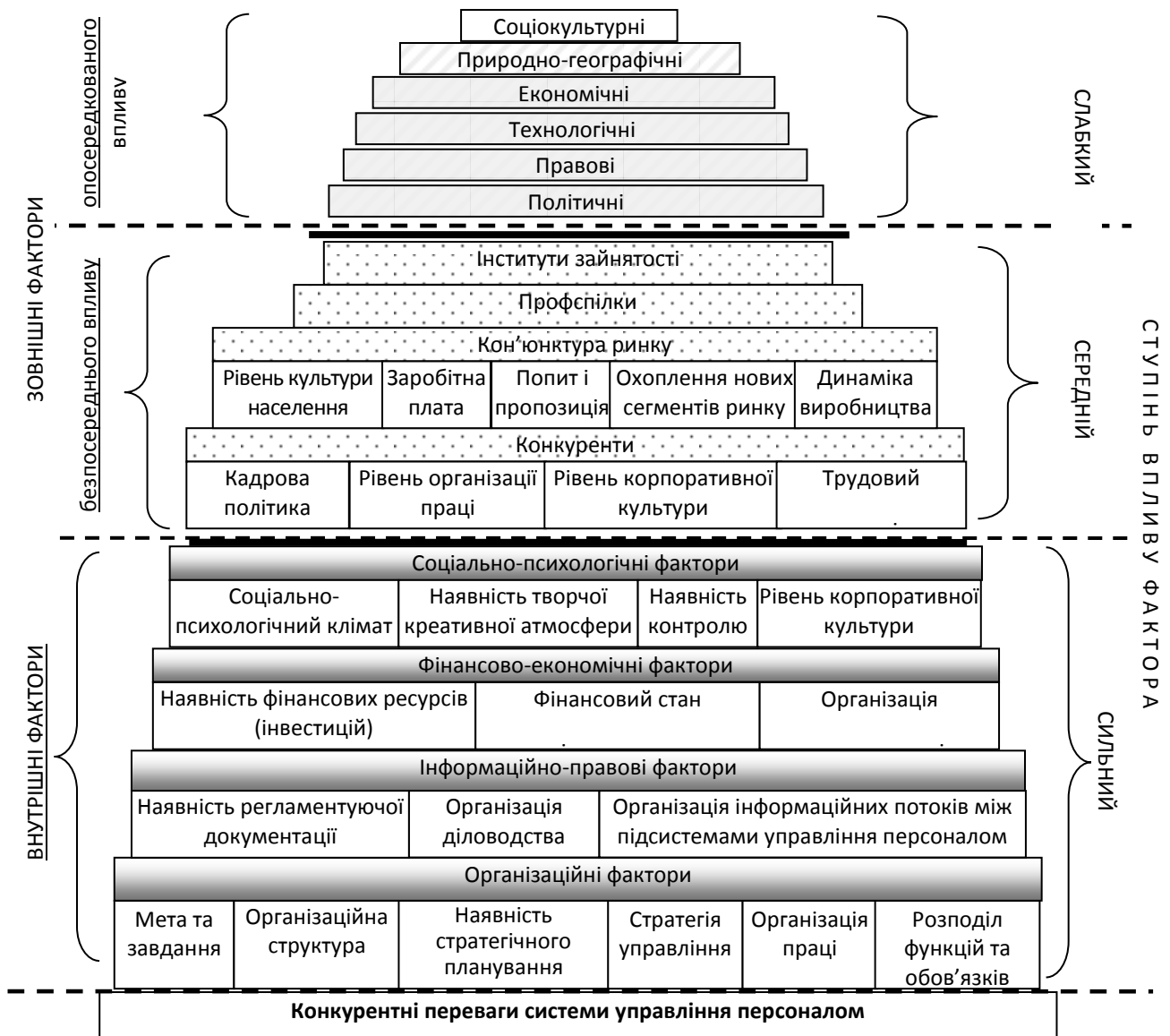


Рис. 2. Фактори конкурентних переваг системи управління персоналом

У результаті організаційної діагностики систем управління персоналом 10 промислових підприємств Харківського регіону (рис. 3) було виявлено, що найбільш розвиненими підсистемами системи управління персоналом підприємств, які мають широке коло чітко визначених функцій та обов'язків, є підсистема найму та обліку персоналу, а також підсистема аналізу та планування персоналу.

У кризовому стані, який негативно впливає на функціонування системи управління персоналом зокрема та підприємства взагалі, знаходиться більшість підсистем, серед яких підсистема створення умов праці, підсистема оцінки персоналу, підсистема управління розвитком персоналу, підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом та ін.

За допомогою функціональної діагностики, також проведеної на прикладі 10 промислових підприємств Харківського регіону, складено матрицю розподілу адміністративних функцій управління, яку подано у табл. 1. У ній визначено трудомісткість завдань, які вирішуються, функціональну відповідальність структурних підрозділів та їх відповідну завантаженість.



Умовні позначення: C1 – підсистема аналізу та планування персоналу; C2 – підсистема найму та обліку персоналу; C3 – підсистема мотивації персоналу; C4 – підсистема оцінки персоналу; C5 – підсистема управління розвитком персоналу; C6 – підсистема створення умов праці; C7 – підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом; C8 – підсистема розвитку організаційної структури управління персоналом; C9 – підсистема правового забезпечення.

Рис. 3. Діагностичний профіль системи управління персоналом на прикладі 10 промислових підприємств Харківського регіону

Розраховані значення цих показників дозволили зробити висновок щодо ступеня рівномірності розподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами та посадовими особами підприємства з метою контролю інтенсивності та ритмічності праці, балансу людських, фінансових, часових витрат тощо.

**У третьому розділі – «Організаційно-економічне забезпечення формування конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства»** – розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства з використанням функціонально-вартісного аналізу; обґрунтовано комплексну систему показників, яка сприяє розвитку конкурентних переваг кожної підсистеми системи управління персоналом; запропоновано грейдингову систему оплати праці в якості управлінського заходу мотивації менеджерів з метою розвитку конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства.

Визначення та формування конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства здійснюється на основі результатів оцінки її діяльності. Враховуючи специфічність функціонування системи управління персоналу, вплив на її результативність структури та розподілу функцій між підсистемами, у дисертаційній роботі запропоновано здійснювати оцінку її ефективності з використанням функціонально-вартісного аналізу. Базисом даного методу є дослідження функцій управління з метою пошуку резервів зменшення витрат на основі вибору найбільш ефективних способів управління.

### Матриця розподілу адміністративних функцій управління на досліджених підприємствах

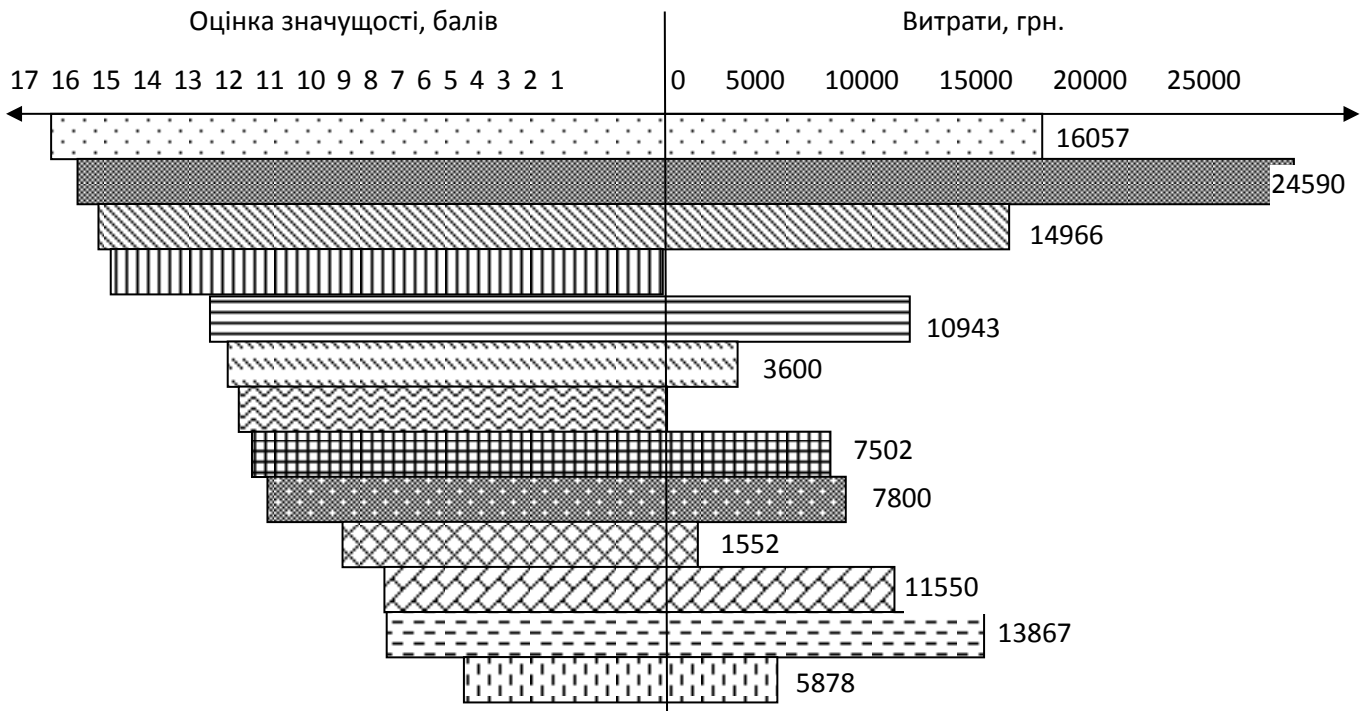
№	Завдання, які вирішуються підсистемами	K <sub>i</sub> <sup>1</sup>	Підсистеми та посадові особи системи управління персоналом підприємства													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Розробка планів розвитку та бізнес-проектів	0,24	К	ПОГ	-	-	М	ПОГ	-	М	М	К	МХ	ГХ	К	-
			0,08	0,61			0,31	0,61			0,31	0,31	0,08	0,31	0,15	0,08
2	Планування чисельності персоналу	0,22	К	ПОГ	-	ГХ	ПОМ	-	-	-	М	МК		К	-	-
			0,08	0,61		0,15	0,78					0,31	0,39		0,08	
3	Організація та проведення підбору, відбору та найму персоналу	0,14	К	ПОГ	-	ГХ	-	-	-	-	МХ	К	Х	К	К	К-
			0,08	0,61		0,15						0,31	0,08	0	0,08	0,08
4	Аналіз плинності персоналу	0,04	К	ПОГ	-	Г	М	-	-	-	Х	К	Х	К	-	-
			0,08	0,61		0,15	0,31					0	0,08	0	0,08	
5	Організація професійного навчання персоналу	0,09	К	ПОГ	МГ	Х	-	-	-	М	Х	К	Х	К	К	-
			0,08	0,61	0,46	0					0,31	0	0,08	0	0,08	0,08
6	Планування та управління кар'єрою	0,08	К	ПОГ	МГ	Х	-	-	-	М	Х	К	Х	К	К	-
			0,08	0,61	0,46	0					0,31	0	0,08	0	0,08	0,08
7	Розробка пропозицій щодо заохочення персоналу	0,18	К	ПОГ	-	-	-	-	ОГМХ	М	-	К	Х	К	К	-
			0,08	0,61						0,72	0,31		0,08	0	0,08	0,08
8	Ведення трудових книжок та особових справ працівників	0,01	К	ОГ	-	ПХ	-	-	-	-	-	К	-	К	К	-
			0,08	0,41		0,2							0,08		0,08	0,08
Завантаженість підсистеми або посадової особи (С <sup>3</sup> )			0,08	0,61	0,08	0,06	0,26	0,15	0,13	0,18	0,19	0,15	0,08	0,10	0,06	0,01

K<sub>i</sub><sup>1</sup> – коефіцієнт трудомісткості завдань, які вирішуються

Умовні позначення: 1 - директор підприємства; 2 - заступник директора з управління персоналом; 3 - відділ розвитку персоналу; 4 - відділ найму та обліку персоналу; 5 - відділ маркетингу персоналу; 6 - відділ організації виробництва та управління; 7 - відділ організації праці та заробітної плати; 8 - відділ непрямого матеріального та нематеріального стимулювання; 9 - відділ соціологічних досліджень; 10 - відділ по роботі з профспілками та громадськими організаціями; 11 - прес-центр; 12 - адміністративно-господарський відділ; 13 - юридичний відділ; 14 - служба безпеки. П – планування; О – організація; К – контроль; Г – координація спільних зусиль учасників процесу (горизонтальне управління); М – мотивація (активізація); Х – облік (зберігання).

Таке дослідження дозволило визначити ступінь збалансованості та завантаженості системи з урахування функціонального розподілу між її структурними елементами та витратами на здійснення цих функцій. У результаті

послідовного виконання всіх етапів функціонально-вартісного аналізу побудована сумісна діаграма значущості функцій і витрат на їх здійснення для системи управління персоналом (рис. 4).



умовні позначення:

- мотивація персоналу, організація оплати праці
- організація найму і оцінки персоналу
- організація навчання персоналу
- управління соціальним розвитком
- формування трудового колективу
- формування організаційної структури системи управління персоналом
- розробка стратегії управління персоналом
- кадрове планування
- управління кар'єрою
- організація адаптації персоналу
- здійснення атестації
- здійснення ротації персоналу
- управління виробничими конфліктами

Рис. 4. Сумісна діаграма значущості функцій та витрат на їх здійснення для системи управління персоналом

На основі отриманих даних щодо витрат на виконання функцій системи управління персоналом на досліджуваному промисловому підприємстві розраховано середній коефіцієнт якості функцій управління ( $K_{яфу}$ ), який дорівнює 0,79 (максимальне значення – 1), що свідчить про достатньо високий рівень якості

виконання структурними підрозділами та посадовими особами системи управління персоналом функціональних обов'язків.

Функції управління персоналом на більшості підприємств розподілені між структурними підрозділами служби персоналу, а відсутність комплексної системи оцінки їхньої роботи не дає можливості визначити конкурентні переваги системи управління персоналом вітчизняних промислових підприємств у цілому. У зв'язку з цим у роботі запропоновано комплексну систему показників, яка дозволяє забезпечити своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз конкурентних переваг системи управління персоналом промислових підприємств. Основне призначення даної системи показників полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Для впровадження на промислових підприємствах розробленої комплексної системи показників запропоновано проведення низки заходів, перший з яких – адаптація розробленої системи до цілей діяльності кожного структурного підрозділу. Вона полягає перш за все в тому, щоб показники, які пропонуються для оцінки ефективності підрозділів, були вивчені фахівцями і при необхідності доповнені іншими показниками, здатними більш повно охопити його діяльність. По-друге, необхідним є закріплення відповідальності за ведення окремих блоків системи показників (на аналізованих підприємствах вона закріплюється за структурними підрозділами, проте доцільно в кожному підрозділі призначити відповідальних за кожний з показників, що входять у блок). По-третє, необхідною є розробка системи мотивації, яка передбачає матеріальне заохочення співробітників за своєчасне та якісне досягнення ними поставлених цілей.

В роботі запропоновано використання інтегрального показника оцінки конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства, який визначається як відношення суми кількісних оцінок визначених показників, що характеризують діяльність системи управління персоналом, з урахуванням їх вагових значень, до кількості градацій даної шкали. Так, даний показник для підприємства, яке досліджувалося (ТОВ «Слобожанська промислова компанія»), склав 78,65%, що свідчить про достатньо високу конкурентоспроможність системи управління персоналом даного підприємства.

Результати комплексної оцінки та інтегральний показник оцінки конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах роботи з персоналом і допомагають вчасно скоректувати виявлені невідповідності.

Одним з факторів, який справляє найбільший вплив на розвиток конкурентних переваг системи управління персоналом, є матеріальна зацікавленість працівників. У той же час у роботі доведено, що діюча на вітчизняних машинобудівних підприємствах система управління персоналом не забезпечує об'єктивної диференціації розмірів постійної частини заробітної плати працівників в залежності від індивідуальних результатів праці кожного робітника та цінності для підприємства посади, яку він обіймає, та породжує почуття несправедливості серед працівників, призводить до їх демотивації. У зв'язку з цим була запропонована технологія грейдингу (рис. 5).

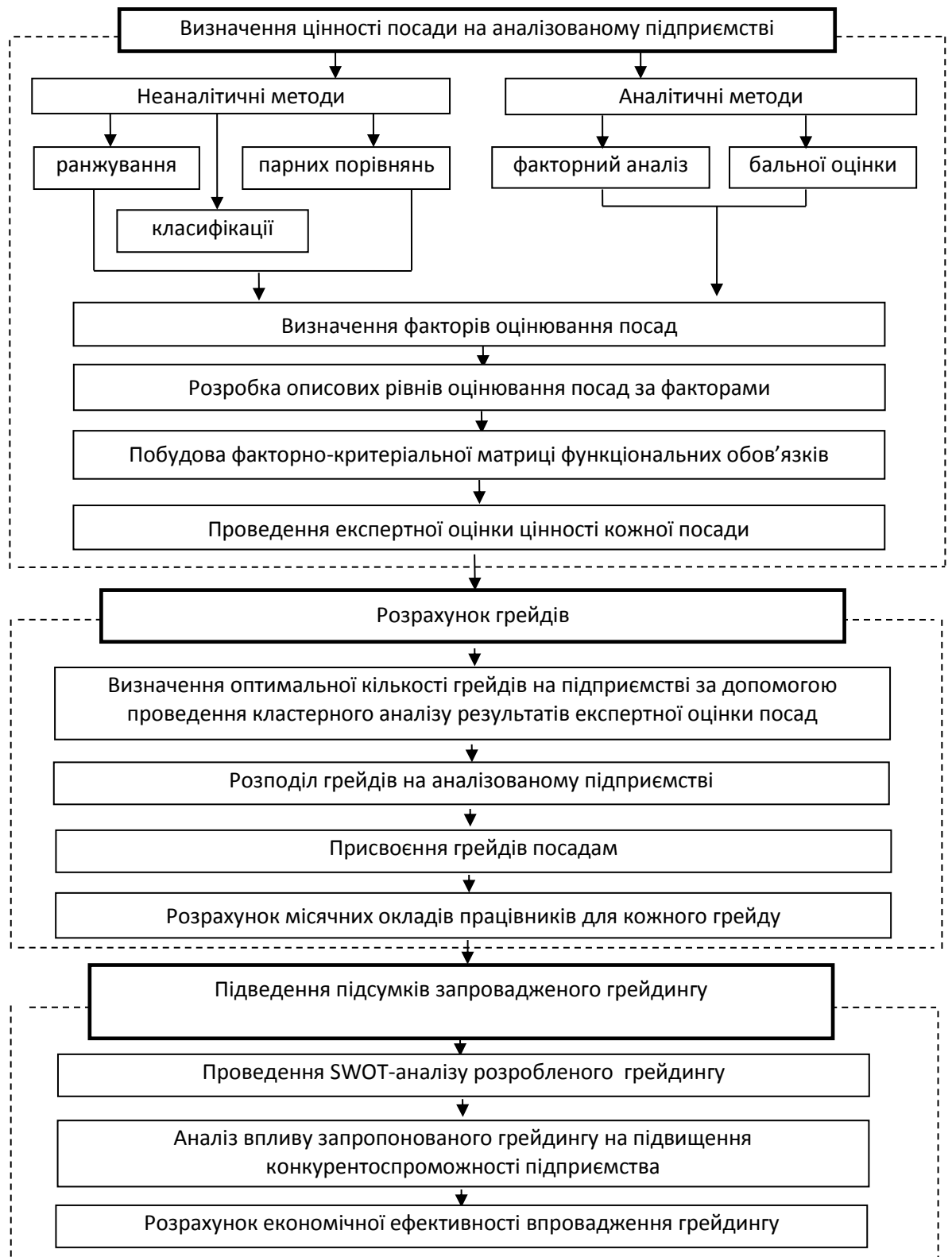
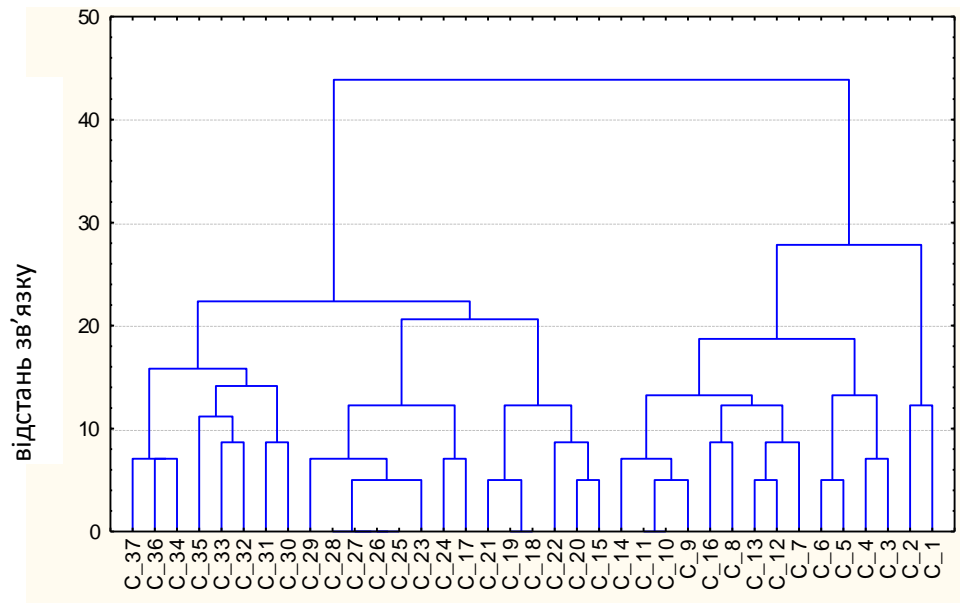


Рис. 5. Етапи побудови та впровадження ґрейдингу на підприємстві

Особливістю запропонованої технології ґрейдингу є розбудова факторно-критеріальної матриці для проведення оцінки посад за такими факторами, як знання, професійний досвід, управлінська роль, рівень комунікації, складність вирішуваних питань, самостійність у прийнятті рішень, рівень відповідальності. Оцінювання цих критеріїв здійснюється методом вибору відповідного для конкретної посади рівня

балів – від 5 до 25 балів. На основі даної матриці проводиться оцінка значущості кожної посади на підприємстві. Проведена багатofакторна оцінка відображає цінність кожної посади через суму набраних балів за кожним фактором. Залежно від отриманої оцінки посадові позиції зараховуються в певний грейд, який гарантує отримання певного рівня заробітної плати. Оптимальну кількість грейдів на підприємстві (ТОВ «Слобожанська промислова компанія») визначено методом кластерного аналізу результатів експертної оцінки посад за допомогою програми Statistica. Побудовано дендрограми класифікацій, де виділено 7 кластерів (грейдів) (рис. 6).



Умовні позначення: C\_1 – Директор; C\_2 – заст. директора; C\_3 – головний інженер; C\_4 – начальник відділу збуту, маркетингу та реклами; C\_5 – провідний інженер відділу маркетингу; C\_6 – провідний інженер відділу збуту; C\_7 – начальник відділу технічного контролю; C\_8 – головний бухгалтер; C\_9 – провідний інженер з організації та нормування праці; C\_10 – провідний інженер-електроник; C\_11 – провідний інженер-технолог; C\_12 – начальник відділу матеріально-технічного забезпечення; C\_13 – начальник конструкторсько-технологічного відділу; C\_14 – начальник планово-економічного відділу; C\_15 – заст. начальника контролю та гарантійного ремонту; C\_16 – провідний економіст; C\_17 – спеціаліст відділу маркетингу; C\_18 – начальник складального цеху; C\_19 – начальник цеху виробів з пластмас; C\_20 – заст. начальника відділу матеріально-технічного забезпечення; C\_21 – заступник начальника складального цеху; C\_22 – майстер виробничої ділянки; C\_23 – фахівець планово-економічного відділу; C\_24 – інженер з охорони праці; C\_25 – фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення; C\_26 – фахівець конструкторсько-технологічного відділу; C\_27 – інженер-електроник; C\_28 – інженер-технолог; C\_29 – механік; C\_30 – старший касир; C\_31 – старший диспетчер; C\_32 – фахівець відділу технічного обслуговування; C\_33 – технік; C\_34 – секретар директора; C\_35 – бухгалтер; C\_36 – табельник; C\_37 – диспетчер.

Рис. 6. Дендрограма класифікацій посад досліджуваного підприємства

Запропонована технологія грейдингу заснована на цінності працівників для підприємства та спрямована на їх розвиток з метою найбільш ефективного використання здібностей цих працівників. За умови впровадження технології на



підприємстві будуть встановлені чіткі та зрозумілі кожному працівникові критерії для визначення розміру окладу, прагнення до досягнення яких буде стимулювати працівників до професійного вдосконалювання і досягнення більш високих результатів праці.

Технологія грейдингу дозволяє посилити такі конкурентні переваги підприємства: збільшити інтелектуальний капітал; стабілізувати та підвищити лояльність колективу; сформувати єдність колективу; сформувати імідж соціально відповідального роботодавця; підвищити ефективність діяльності; збільшити привабливість для інвесторів; скоротити витрати на пошук і навчання нових співробітників.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі подано теоретичне обґрунтування структури та функціонування системи управління персоналом підприємства, розроблено практичні рекомендації щодо формування та розвитку конкурентних переваг як системи в цілому, так і кожної її підсистеми за рахунок здійснення комплексної діагностики. У ході проведення дослідження одержано такі теоретичні та практичні результати:

1. Спираючись на дослідження вітчизняних і закордонних вчених та фахівців у сфері менеджменту персоналу, здійснено аналіз підходів до сутності управління персоналом, серед яких виокремлено економічний, органічний, гуманістичний, мотиваційний, дескриптивний, теологічний і дескриптивно-теологічний, а також запропоновано організаційний підхід, при якому у визначенні поняття пропонується зосередити увагу не лише на меті управління персоналом, а й на методах, за допомогою яких її можна досягти. Виокремлено такі підсистеми СУП: аналіз та планування персоналу, найм та облік персоналу, оцінювання персоналу, управління розвитком персоналу, розвиток організаційної структури управління, правове забезпечення, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, мотивація персоналу, створення умов праці.

2. У зв'язку зі складністю структури системи управління персоналом, великим спектром різноспрямованих компетенцій її підсистем, їх кількісною та якісною відмінністю важливим є врахування особливостей формування певних конкурентних переваг для кожної підсистеми системи управління персоналом. Враховуючи це, у роботі запропоновано класифікацію конкурентних переваг з виокремленням нової класифікаційної ознаки «за відношенням до підсистеми управління персоналом», яка характеризує можливість формування та розвитку певних конкурентних переваг у різних підсистемах системи управління персоналом. Використання даної класифікації дозволить здійснювати більш ефективну оцінку СУП з метою розвитку конкурентних переваг, властивих кожній підсистемі.

3. Фактори, які справляють вплив на формування, розвиток і використання конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства, запропоновано класифікувати за такими ознаками: за відношенням фактора до певного середовища та за ступенем впливу фактора на конкурентні переваги системи управління персоналом. За відношенням фактора до певного середовища у роботі виділено:

внутрішні та зовнішні фактори. За ступенем впливу фактора на конкурентні переваги системи управління персоналом виокремлено: фактори, які справляють сильний вплив на конкурентні переваги, фактори, які справляють середній вплив на конкурентні переваги, фактори, які мають справляють вплив на конкурентні переваги. Під ступенем впливу на конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства у роботі пропонується розуміти швидкість реакції та наявність запланованих заходів підприємства на появу або зміну стану фактора, який впливає на стан певних конкурентних переваг.

4. На основі експертного опитування визначено, що найбільший вплив на формування, розвиток та використання конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства справляють організаційні, соціально-економічні, інформаційні фактори, а також конкуренти і ринок праці. Враховуючи пріоритетний вплив організаційних та інформаційних факторів на ефективність діяльності системи управління персоналом та необхідність формування її конкурентних переваг, у роботі запропоновано методичне забезпечення здійснення комплексної діагностики системи, яка включає структурну, функціональну та організаційну компоненти. Організаційна діагностика дозволяє виявити і проаналізувати структурні складові системи управління персоналом та їх стан на певному проміжку часу. Структурна діагностика дає змогу проаналізувати особливості взаємодії та підпорядкування між підсистемами. За допомогою функціональної діагностики оцінюється функціональна завантаженість підсистем системи управління персоналом з використанням матриці розподілу адміністративних функцій управління, в якій визначено трудомісткість завдань, що вирішуються, та функціональну відповідальність структурних підрозділів.

5. При формуванні конкурентних переваг системи управління персоналом важливу роль відіграє безпосередньо будова системи та розподіл функцій між її структурними підрозділами. У зв'язку з цим для здійснення оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом з метою розвитку її конкурентних переваг запропоновано використовувати функціонально-вартісний аналіз, сутність якого полягає в дослідженні функцій управління з метою пошуку резервів зменшення витрат на основі вибору найбільш ефективних способів управління. Враховуючи технологію проведення функціонально-вартісного аналізу у роботі побудовано функціонально-вартісну діаграму функціонування системи управління персоналом, а також схему функціональних взаємозв'язків системи управління персоналом з іншими підрозділами підприємства.

6. Для оцінки конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства запропоновано використовувати комплексну систему показників, метою якої є забезпечення функцій збору, систематизації, аналізу та розподілу інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень різними підсистемами системи управління персоналом промислового підприємства. Спираючись на складові запропонованої комплексної системи, розраховано інтегральний показник оцінки конкурентних переваг системи управління персоналом, значення якого служить підсумковим індикатором, що фокусує увагу на основних проблемах роботи з персоналом і допомагає вчасно скоректувати виявлені невідповідності.

7. Враховуючи вагомість мотиваційних важелів серед інших факторів впливу на розвиток конкурентних переваг системи управління персоналом, у роботі запропоновано впровадити грейдингову систему, яка складається з таких етапів: визначення цінності посади на аналізованому підприємстві (визначення факторів оцінювання посад; розробка описових рівнів оцінювання посад за факторами; побудова факторно-критеріальної матриці функціональних обов'язків; проведення експертної оцінки цінності кожної посади), розрахунок грейдів (визначення кількості грейдів на підприємстві за допомогою кластерного аналізу результатів експертної оцінки посад; розподіл грейдів; присвоєння грейдів посадам; розрахунок місячних окладів працівників для кожного грейду) та підведення підсумків запровадженого грейдингу на аналізованому підприємстві (проведення SWOT-аналізу розробленого грейдингу; аналіз впливу запропонованого грейдингу на підвищення конкурентоспроможності підприємства; розрахунок економічної ефективності).

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **Статті у наукових фахових виданнях**

1. Назарова Г. В. Усовершенствование системы управления персоналом за счет формирования новых конкурентных преимуществ / Г. В. Назарова, Д. А. Корсаков // *Бізнес Інформ.* – 2009. – № 12(2). – С. 153–156.

Особистий внесок автора: узагальнено складові системи управління персоналом підприємства з урахуванням необхідності формування конкурентних переваг кожної її підсистеми.

2. Лаптев В. І. Система управління підприємства як стратегічна складова менеджменту персоналу / В. І. Лаптев, Д. О. Корсаков // *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії* : збірник наукових праць. Краматорськ : 2009. – № 3 (17). – С. 138–142.

Особистий внесок автора: запропоновано визначення системи управління на основі аналізу її складових.

3. Корсаков Д. О. Сутність конкурентних переваг системи управління персоналом / Д. О. Корсаков // *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України.* – 2010. – № 4 (43). – С. 206–210.

4. Корсаков Д. А. Определение факторов, влияющих на конкурентные преимущества системы управления персоналом / Д. А. Корсаков // *Бізнес Інформ.* – 2011. – № 1. – С. 99–103.

5. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / Д. О. Корсаков // *Економіка розвитку.* – 2011. – № 3 (59). – С. 84–88.

### **Публікації за матеріалами наукових конференцій**

6. Корсаков Д. О. Взаємозв'язок системи мотивації персоналу зі стратегією підприємства / Д. О. Корсаков // *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Глобалізаційно-інтеграційні процеси соціально-економічного розвитку країни» (Харків, 2 – 3 квітня 2009 р.) // Управління розвитком : зб. наук. ст. – Х. : Вид-*

во ХНЕУ, 2009. – № 15. – С. 97 – 98.

7. Корсаков Д. О. Конкурентні переваги системи управління персоналом / Д. О. Корсаков // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 80-річчю Харківського національного економічного університету «Перспективи соціальних та пенсійних реформ в Україні» (Харків, 2 квітня 2010 р.) // Управління розвитком : зб. наук. статей – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2010. – № 79 (82). – С.88 – 89.

8. Корсаков Д. О. Використання функціонально-вартісного аналізу при оцінці системи управління персоналом підприємства / Д. О. Корсаков // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання» (Сімферополь, 16 – 17 березня 2012 р.). – Саки : ПП «Підприємство Фенікс», 2012. – С. 156 – 159.

9. Корсаков Д. О. Використання системи збалансованих показників при оцінці конкурентних переваг системи управління промислового підприємства / Д. О. Корсаков // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики» (Харків, 10 – 11 травня 2012 р.) – Х.: ФОП Александрова К. М.: ВД «ІНЖЕК», 2012. – С. 289 – 292.

## АНОТАЦІЯ

**Корсаков Д. О. Формування конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, Харків, 2012.

У дисертації розвинуто теоретичні положення формування конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства. Досліджено підходи до визначення управління персоналом, сутність та складові системи управління персоналом. Класифіковано конкурентні переваги, які відображають специфіку різних підсистем системи управління персоналом. Здійснено аналіз факторів, які впливають на формування конкурентних переваг системи управління персоналом, серед яких виокремлено фактори за ступенем впливу. Запропоновано методичне забезпечення комплексної діагностики системи управління персоналом, яка дозволяє оцінити її організаційну, структурну та функціональну збалансованість. За допомогою використання функціонально-вартісного аналізу проведено оцінку ефективності функціонування системи управління персоналом. Для розвитку конкурентних переваг запропоновано комплексну систему показників, які характеризують діяльність підсистем системи управління персоналом. Запропоновано грейдингову систему оплати праці в якості управлінського заходу мотивації менеджерів з метою розвитку конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** система управління персоналом, конкурентні переваги, промислове підприємство, фактори впливу на систему управління персоналом, організаційна та функціональна діагностика, функціонально-вартісний аналіз, комплексна система показників, грейдингова система.

## АННОТАЦИЯ

**Корсаков Д. А. Формирование конкурентных преимуществ системы управления персоналом промышленного предприятия. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2012.

В диссертации обобщены теоретические основы формирования конкурентных преимуществ системы управления персоналом предприятия. В результате анализа исследований зарубежных и отечественных ученых и специалистов в сфере менеджмента организаций определено понятие «система управления предприятия».

Исследованы подходы к определению управления персоналом (дескриптивный, мотивационный, телеологический), в результате чего автором выделен организационный подход, особенностью которого является анализ не только целей, которые стоят перед управлением персоналом, но и методов, используемых для их достижения.

Исследована сущность и структура системы управления персоналом с учетом свойственных ей теоретических принципов, функций и методов, в результате чего выделены такие подсистемы: анализа и планирования персонала, найма и учета персонала, оценки персонала, управления развитием персонала, развития организационной структуры управления, правового обеспечения, мотивации персонала, создания условий труда.

Представлена обобщенная классификация конкурентных преимуществ (за счет синтеза классификационных групп, выделенных учеными и специалистами в сфере менеджмента персонала), которые могут быть сформированы в разных подсистемах системы управления персоналом. Использование данных классификационных подходов позволяет осуществлять более эффективную оценку системы с целью развития конкретных конкурентных преимуществ, присущих каждой подсистеме.

Осуществлен анализ факторов, влияющих на формирование конкурентных преимуществ системы управления персоналом, среди которых выделены факторы по отношению к окружающей среде, а также факторы по степени влияния. Последний признак в работе рассматривается как скорость реакции и наличие запланированных мероприятий предприятия на появление или изменение состояния фактора, который влияет на состояние определенных конкурентных преимуществ. С использованием метода экспертных оценок, в работе определено, что наибольшее влияние на формирование и развитие конкурентных преимуществ системы управления персоналом промышленного предприятия имеют организационные и экономические факторы.

В связи с этим, в работе предложено методическое обеспечение комплексной диагностики системы управления персоналом, которая включает организационную, структурную и функциональную составляющие. Организационная диагностика позволяет определить состояние каждой подсистемы системы управления персоналом в определенный момент времени. Структурная диагностика дает возможность проанализировать структурные связи системы управления персоналом. При помощи функциональной диагностики определяется функциональная загрузка и

сбалансированность подсистем системы управления персоналом предприятия.

Проведена оценка эффективности функционирования системы управления персоналом при помощи функционально-стоимостного анализа, который позволил определить загруженность каждой подсистемы системы управления персоналом и затратность выполняемых функций.

Для развития конкурентных преимуществ обоснована комплексная система показателей, характеризующих деятельность структурных элементов системы управления персоналом. Рассчитан интегральный показатель оценки конкурентных преимуществ системы управления персоналом предприятия.

В качестве внутрикорпоративного инструмента мотивации работников предложена грейдинговая система оплаты труда, которая позволяет дифференцировать оплату труда в зависимости от комплекса показателей, характеризующих качества самого работника и результаты его труда. Внедрение данной системы на промышленных предприятиях дает возможность установить четкие и понятные критерии для определения размера оклада, стремление к достижению которых будет стимулировать работников к профессиональному совершенствованию.

**Ключевые слова:** система управления персоналом, конкурентные преимущества, промышленное предприятие, факторы влияния на систему управления персоналом, организационная и функциональная диагностика, функционально-стоимостной анализ, комплексная система показателей, грейдинговая система.

## SUMMARY

**Korsakov D. O. Formation of competitive advantages of the personnel management system of the industrial enterprise. – Manuscript.**

The thesis for the Scientific Degree of Candidate of Science (Economics), specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (according to types of economic activities). – Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2012.

In the thesis, theoretical bases of formation of competitive advantages of the personnel management system of the enterprise are defined. The definition of enterprise management system is generalized. Approaches to human resources management definition, the essence and components of the personnel management system are investigated. The classification of competitive advantages, which display peculiarities of different subsystems of the personnel management system, is made up. The analysis of factors which influence the formation of competitive advantages of the personnel management system, among which factors in accordance with the degree of influence are singled out, is carried out. The technique of the complex diagnostics of the personnel management system, which allows estimating its organizational, structural and functional balance, is suggested. The assessment of the activity of the personnel management system by means of using the functional and cost analysis, which allowed defining the workload of each subsystem of the personnel management system and the cost-basis of functions being fulfilled, is carried out. As the intracorporate instrument of workers' motivation, the grading system of remuneration, which allows differentiating remuneration in dependence with the complex of the indicators, is used.

**Key words:** personnel management system, competitive advantages, industrial enterprise, factors of influence on the personnel management system, organizational and

functional diagnostics, functional and cost analysis, system of the indicators, grading system.

**КОРСАКОВ ДМИТРО ОЛЕКСІЙОВИЧ**

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Підписано до друку 10.09.2012. Формат 60×90/16.  
Папір офсетний. Друк різнограф. Обсяг 0,9 ум.-друк. арк.  
Наклад 100 прим. Зам. № 177.

---

Надруковано у центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»  
61003, Україна, м. Харків, пров. Соляниківський, 4,  
тел. (057) 700-53-51, 714-34-26, 771-00-92, 771-00-96.