

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2018; 4(199): 12-19

УДК 005.95: 311.33

JEL classification: C 44, M 12

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2018/199-4/2>

Т. Білорус, канд. екон. наук, доц.  
ORCID:0000-0001-7620-4622

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДУ ТАКСОНОМІЇ

*Визначено сутність та актуальність формування кадрового резерву підприємства. Доведено необхідність розробки методичного забезпечення щодо виявлення кандидатів до кадрового резерву. Розроблено алгоритм відбору працівників до кадрового резерву та надано практичні рекомендації щодо організації такого відбору за допомогою методу таксономічного аналізу.*

*Ключові слова: кадровий резерв, формування кадрового резерву, критерії відбору, метод аналізу ієрархії Т. Сааті, метод таксономії.*

**Вступ та актуальність теми.** Стратегічно важливим завданням у системі управління персоналом підприємства сьогодні є питання формування кадрового резерву. Актуальність цієї теми обумовлена цілою низкою причин, а саме: сьогодні у практиці роботи більшості вітчизняних підприємств спостерігається тенденція, що пошук та відбір кандидатів розпочинається у разі виникнення вакансії, а не на основі планів розвитку компанії; більшість організацій стикнулися з ситуацією втратити висококваліфікованих фахівців, оскільки останні не бачать перспектив подальшого росту в компанії та йдуть з неї; велика кількість підприємств росте та розвивається, відкривають нові філії та відділення, що в свою чергу збільшує потребу у менеджерах, здатних очолити нові відділи та напрями роботи. Все це обумовлює необхідність побудови системи формування кадрового резерву підприємства.

Саме формування кадрового резерву дозволить підприємству: попередити кадровий "голод", умотивувати працівників, зберегти знання та досвід, і найголовніше зекономити кошти (за рахунок скорочення часу на пошук та адаптацію нових працівників) тощо.

**Постановка проблеми.** Не зважаючи на глибоке опрацювання цілого комплексу аспектів управління персоналом підприємства, питання формування кадрового резерву, як ключового аспекту роботи з персоналом, не знайшли системного відображення в наукових працях.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Проблема розробки методичних підходів та практичних інструментів формування кадрового резерву залишається недостатньо дослідженою. Потребують наукового та прикладного опрацювання напрями та механізми відбору кандидатів на включення до кадрового резерву.

**Метою дослідження** є вивчення можливостей адаптації інструментарію методу таксономії для вирішенні питання включення працівників до кадрового резерву підприємства для забезпечення комплексного розуміння перспектив його подальшого розвитку.

**Завдання дослідження.** Досягнення визначеної мети передбачає вирішення таких науково-практичних завдань:

- розкрити сутність, особливості та необхідність процесу формування кадрового резерву підприємства в сучасних умовах;
- розробити алгоритм прийняття рішення щодо включення працівників підприємства до кадрового резерву з використанням таксономічного аналізу;
- виокремити критерії відбору кандидатів до кадрового резерву та визначити їх вагові коефіцієнти на основі методу аналізу ієрархії.

**Предмет дослідження.** Теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності процесів формування кадрового резерву підприємства в умовах динамічного розвитку.

**Об'єкт дослідження.** Процеси прийняття кадрових управлінських рішень щодо формування кадрового резерву ринково орієнтованих підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як показує аналіз публікацій, проблема управління кадровим резервом розглядається переважно в організаційно-функціональному та соціально-економічному аспектах. Достатньо детально розглядаються питання визначення сутності та необхідності, а також принципів та етапів формування кадрового резерву. Так, зокрема, Сичова Н. та Сичова А., Асесоров П., Михайлова Т., Дюжева М.Б. та Роговська Н.І. розкривають сучасні підходи та механізм формування кадрового резерву підприємства [1-4]. Пропонують розглядати кадровий резерв як інструмент розвитку персоналу Маслова В. та Жукова О. [5, 6]. Чуланова О. запропонувала підхід до формування кадрового резерву на основі моделі компетенцій [7]. Силаєва С. та Виниченко М. встановили взаємозв'язок між формуванням кадрового резерву та оцінкою кандидатів, а також запропонували класифікацію оцінки кандидатів до кадрового резерву [8].

Питання формування кадрового резерву в організації має носити систематичний характер, що в свою чергу обумовлює необхідність самостійного (без втручання сторонніх організацій) проведення такої роботи на основі використання певного методичного забезпечення. Основними вимогами до цього методичного забезпечення є такі:

- *простота* – застосування методичного забезпечення не повинно обмежуватися рівнем підготовки особи, яка проводить дослідження;
- *універсальність* – на можливість застосування не повинні впливати змінні фактори (кількість кандидатів та їх джерело (зовнішні або внутрішні), критерії включення до резерву (кількісні та якісні) та одиниці їх вимірювання тощо);
- *ранжування* – в результаті використання ми маємо отримати інформацію щодо рейтингу кандидатів на включення до кадрового резерву;
- *інформативність* – в результаті використання ми повинні мати можливість виявити сильні та слабкі сторони кандидатів.

Використання методів порівняльного багатомірного аналізу в процесі формування кадрового резерву організації обумовлено необхідністю вирішення цілого комплексу завдань щодо впорядкування векторних (багатомірних) оцінок. Найбільш важливі з них пов'язані зі

здійсненню порівняльного аналізу потенційних можливостей кандидатів на включення до кадрового резерву на стадії їх відбору серед працівників організації (окремого структурного підрозділу), а також із вибором найкращого рішення у процесі багатокритеріальної оптимізації кадрового резерву.

Коректні порівняння багатомірних об'єктів можливо проводити за допомогою цілої низки сучасних методів, а саме методів: кластерного, факторного, дискримінантного та таксономічного аналізу.

Практично в повній мірі відповідає всім вищезгаданим критеріям таксономічний метод порівняльного аналізу. Алгоритм таксономічного аналізу детально розглянутий в роботах польського вченого В. Плюти [9-11].

В основу методу покладено визначення так званої таксономічної відстані, тобто відстані між точками багатомірного простору, розмірність якого визначається кількістю ознак, що характеризують об'єкт дослідження. Розрахунок цих відстаней дає можливість визначення положення кожної конкретної точки відносно інших, і таким чином структурувати всю множину точок. Безпосередньою перевагою використання таксономічного аналізу є процес так званої стандартизації показників, в результаті якої властивості об'єкту, що описані різними кількісними та якісними показниками, перетворюються у єдину стандартизовану систему виміру [9].

В останні роки використання таксономічного аналізу набуло достатньо широкого практичного застосування для оцінки економічних явищ. Так, зокрема, Сабліна Н.В. та Теличко В.А. пропонують використати метод для аналізу внутрішніх ресурсів підприємства [12]. Аналіз та оцінку конкурентоспроможності продукції та підприємства на основі таксономії пропонують проводити Городнов В.П. та Романчик Т.В., Литвинова В.А., Радулов Д.Д., Бондарева Т.І. та Сариева А.Б. [13-16]. Сирветник-Царій В.В. та Дуляба Н.І. пропонують використовувати таксономічний аналіз як інструмент виявлення можливостей забезпечення розвитку ефективності управління економічним потенціалом підприємства [17]. Аналіз фінансової безпеки суб'єктів фінансових відносин на основі методу таксономії розробляють Давиденко Д.А. та Кузенко О.Л. [18, 19]. Кожушко О.О. розглядає таксономію як інструмент оцінки рівня інтелектуального капіталу промислового підприємства [20]. Євтушенко Г.В. запропонувала модель таксономічного аналізу для розрахунку інтегрального показника марочного капіталу [21]. Ціла низка авторів є прихильниками використання таксономії для аналізу та оптимізації фінансової складової підприємства, зокрема це: Репіна І.Н., Горова О.О., Тарасевич А.П., Михайлик О.М. тощо [22-25]. Доцільність використання таксономічного аналізу для оцінки бізнесу окремого підприємства у нестабільному ринковому середовищі доводять Бочуля Т.В. та ін. [26]. Янковий О.Г., Мельник Н.В. та Янковий В.О. розробили методичні підходи до визначення пріоритетності множини інвестиційних проектів промислового підприємства з одночасним урахуванням декількох кількісних критеріїв їх економічної доцільності за допомогою методів таксономії [27].

Поряд із цим існуюча методика розрахунку таксономічних показників не адаптована до проведення аналізу та оцінки кадрової складової організації, що в свою чергу стало б основою для прийняття об'єктивних

кадрових управлінських рішень. Кадрова складова організації та система управління її персоналом характеризуються складністю, багатогранністю та неоднозначністю економічних процесів, які практично неможливо оцінити за допомогою одного показника. Саме використання таксономічного аналізу допоможе систематизувати сукупність таких показників та на її основі провести ґрунтовний аналіз.

**Методологія дослідження.** Специфіка предмету дослідження обумовлює міждисциплінарний характер його методичної платформи, яка формується на засадах теорій управління персоналом та використання математичного апарату в економіці. Для вирішення поставлених завдань були використані різні загальнонаукові методи та прийоми дослідження. Так, зокрема, структурно-логічний аналіз, метод абстракції та аналогії, системний підхід тощо – були використані при побудові логіки та структури дослідження, при систематизації підходів та виявленні основних критеріїв відбору кандидатів до кадрового резерву. Задля визначення фундаментальних та ключових причин виникнення проблем у сфері формування кадрового резерву був використаний метод аналізу та синтезу.

Емпіричні дослідження здійснено на базі швейного підприємства. Апробація результатів дослідження проводилася в період травень-грудень 2017 року. У процесі емпіричних досліджень застосовувались такі методи: метод експертних оцінок та інтерв'ю – для отримання різносторонньої інформації з проблемних питань у сфері формування кадрового резерву; експертний метод – для виокремлення критеріїв відбору кандидатів; аналітично-розрахунковий метод – для оцінювання кандидатів до кадрового резерву; метод аналізу ієрархій (МАІ) Т. Сааті – для визначення вагомості обраних критеріїв; метод таксономічного аналізу – для обґрунтування рішення щодо включення працівників до кадрового резерву. Негатив науково-методичного досвіду проявився у складності пошуку кваліфікованих експертів та суб'єктивності їх думок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання формування кадрового резерву організації в цілому, а особливо аспекти відбору кандидатів до кадрового резерву – одне з пріоритетних завдань діяльності кадрових служб.

В межах дослідження під кадровим резервом будемо розуміти – групу керівників та фахівців, які володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, встановленим посадою певного рангу, пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку [28].

Зупинимось більш детально на специфіці застосування таксономічного аналізу в процесі формування кадрового резерву організації. Алгоритм виконання поставленого завдання складається з наступних етапів:

**Етап 1.** Вибір та обґрунтування системи критеріїв зарахування кандидатів до кадрового резерву. Аналіз підходів різних авторів щодо таких критеріїв дозволив сформувати сукупність показників, що відображають результати роботи кандидата в попередні проміжки часу, а також його потенційні можливості обіймати вищу посаду (табл. 1).

**Таблиця 1. Критерії відбору кандидатів до кадрового резерву**

№ з.п.	Назва критерію	Показник (од. вим.)
<b>K1</b>	Рівень професійної підготовленості (освітньо-кваліфікаційний рівень)	Вища освіта (магістр) – 4 бали Вища освіта (бакалавр) – 3 бали Середня спеціальна освіта – 2 бали Середня освіта – 1 бал
<b>K2</b>	Стаж роботи за фахом	Кількість років, що кандидат пропрацював за фахом (роки)
<b>K3</b>	Рівень дисциплінованості	Середньорічні втрати робочого часу в наслідок порушення трудової дисципліни за останні три роки (год/рік)
<b>K4</b>	Стан здоров'я	Середньорічні втрати робочого часу внаслідок перебування на лікарняному за останні три роки (год/рік)
<b>K5</b>	Стаж роботи в організації (лояльність до компанії)	Кількість років, що кандидат пропрацював в межах організації (роки)
<b>K6</b>	Творча активність	Середньорічна кількість реалізованих ідей за останні три роки (шт./рік)
<b>K7</b>	Самостійність у роботі	Середньорічна кількість звернень по допомогу у виконанні завдань до керівника та колег по роботі за останні три роки (раз/рік)
<b>K8</b>	Комунікабельність	Оцінюється за 10-бальною шкалою в процесі проведення співбесіди з кандидатом до кадрового резерву
<b>K9</b>	Організаторські здібності	
<b>K10</b>	Емоційна стійкість	
<b>K11</b>	Лідерські якості	

Джерело: складено автором.

**Етап 2.** Формування матриці вихідних значень змінних на основі отримання оцінок кожного кандидата до резерву за визначеними критеріями (табл. 2).

**Таблиця 2. Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника**

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>	<b>K10</b>	<b>K11</b>
	max	max	min	min	max	max	min	max	max	max	max
<b>A1</b>	4	12	11	56	10	57	21	8	9	8	7
<b>A2</b>	4	8	43	24	8	42	13	8	8	7	7
<b>A3</b>	3	10	16	18	7	39	18	7	8	8	9
<b>A4</b>	4	14	25	38	12	21	15	7	9	9	8
<b>A5</b>	3	5	62	8	3	61	27	9	8	7	7
<b>A6</b>	4	9	34	15	5	40	11	7	7	8	8

Джерело: складено автором.

**Етап 3.** Стандартизація вихідних значень змінних, що дозволяє позбутися різниці у масштабі їх вимірювання. Стандартизація відбувається шляхом заміни значень критеріїв на коефіцієнти, що характеризують відношення відхилення кожного конкретного критерію від середнього значення критерію за всіма об'єктами (альтернативами) до середньоквадратичного відхилення за даним критерієм:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n}}} \quad (1)$$

**Таблиця 3. Стандартизована матриця рішень**

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>	<b>K10</b>	<b>K11</b>
$\bar{x}_j$	3,667	9,667	31,833	26,5	7,5	43,333	17,5	7,667	8,167	7,833	7,667
$x_{ij} - \bar{x}_j$	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>	<b>K10</b>	<b>K11</b>
<b>A1</b>	0,333	2,333	-20,833	29,5	2,5	13,667	3,5	0,333	0,833	0,167	-0,667
<b>A2</b>	0,333	-1,667	11,167	-2,5	0,5	-1,333	-4,5	0,333	-0,167	-0,833	-0,667
<b>A3</b>	-0,667	0,333	-15,833	-8,5	-0,5	-4,333	0,5	-0,667	-0,167	0,167	1,333
<b>A4</b>	0,333	4,333	-6,833	11,5	4,5	-22,333	-2,5	-0,667	0,833	1,167	0,333
<b>A5</b>	-0,667	-4,667	30,167	-18,5	-4,5	17,667	9,5	1,333	-0,167	-0,833	-0,667
<b>A6</b>	0,333	-0,667	2,167	-11,5	-2,5	-3,333	-6,5	-0,667	-1,167	0,167	0,333
$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n}}$	0,471	2,867	17,18	16,101	16,376	13,098	5,346	0,745	0,65	0,65	0,745
$\frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n}}}$	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>	<b>K10</b>	<b>K11</b>
<b>A1</b>	0,707	0,814	-1,213	1,832	0,153	1,043	0,655	0,447	1,282	0,257	-0,895
<b>A2</b>	0,707	-0,581	0,65	-0,155	0,031	-0,102	-0,842	0,447	-0,257	-1,282	-0,895
<b>A3</b>	-1,416	0,116	-0,922	-0,528	-0,031	-0,331	0,094	-0,895	-0,257	0,257	1,789
<b>A4</b>	0,707	1,511	-0,398	0,714	0,275	-1,705	-0,468	-0,895	1,282	1,795	0,447
<b>A5</b>	-1,416	-1,628	1,756	-1,149	-0,275	1,349	1,777	1,789	-0,257	-1,282	-0,895
<b>A6</b>	0,707	-0,233	0,126	-0,714	-0,153	-0,254	-1,216	-0,895	-1,795	0,257	0,447

Джерело: складено автором.

Однак у процесі стандартизації одночасно відбувається і вирівнювання дисперсій і значень змінних. Внаслідок цього, як відмічає сам В. Плюта, відбувається і небажана зміна у ступені впливу окремих критеріїв на результати аналізу [9, 10]. Тому у більшості випадків доцільним є встановлення вагових коефіцієнтів, що диференціюють критерії за рівнем їх важливості для конкретного дослідження, і лише тоді побудова зваженої стандартизованої матриці рішень.

**Етап 4.** Визначення вагових коефіцієнтів критеріїв. Для вирішення цього завдання у дослідженні пропонуємо використати метод аналізу ієрархій, запропонований Т. Сааті [29, 30].

Перший кроком – будуюмо матрицю попарних порівнянь обраних критеріїв (здійснених за допомогою шкали Сааті) на основі принципу дискримінації та порівняння суджень. Отже зворотньосиметрична квадратична матриця порівняння критеріїв відбору кандидатів до кадрового резерву буде мати вигляд:

$$A = \|a_{ij}\|_{N \times N} = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/5 & 1/5 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/3 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/3 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/3 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/5 & 1/5 \\ 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1 \\ 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1 \\ 5 & 3 & 3 & 3 & 5 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 5 & 5 & 5 & 5 & 5 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 5 & 5 & 5 & 5 & 5 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 5 & 3 & 3 & 3 & 5 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

Наступним кроком є визначення коефіцієнтів вагомості за допомогою формули:

$$w_i = \frac{\sqrt[N]{\alpha_{i1} \times \alpha_{i2} \times \dots \times \alpha_{iN}}}{\sum_{k=1}^N \sqrt[N]{\alpha_{k1} \times \alpha_{k2} \times \dots \times \alpha_{kN}}}, \quad (2)$$

де  $w_1, w_2, \dots, w_N$  – набір істинних відносних цінностей кожного з елементів множини критеріїв,  $\alpha_{iN}$  – оцінка відносної переважності критерію  $K_i$  порівняно з  $K_j$ ,  $i = 1, 2, \dots, N$ ,  $\alpha_{kN}$  – оцінка відносної переважності за  $N$ -им критерієм.

Результати розрахунків коефіцієнтів вагомості критеріїв вибору альтернатив представлені в табл. 4.

**Таблиця 4.** Коефіцієнти вагомості критеріїв вибору альтернатив

Критерій	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
$w_i$	0,033	0,036	0,036	0,036	0,033	0,098	0,098	0,131	0,184	0,184	0,131

Джерело: складено автором.

Важливим кроком є перевірка узгодженості думок експертів за допомогою індексу узгодженості:

$$J = \frac{|n^* - n|}{n - 1}, \quad (3)$$

де  $J$  – індекс узгодженості,  $n^*$  – найбільше власне число, а  $n$  – кількість критеріїв або альтернатив. Визначення індексу узгодженості думок експерта відбувається наступним чином:

$$\begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/5 & 1/5 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/3 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/3 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/3 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/5 & 1/5 \\ 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1 \\ 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1 \\ 5 & 3 & 3 & 3 & 5 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 5 & 5 & 5 & 5 & 5 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 5 & 5 & 5 & 5 & 5 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 5 & 3 & 3 & 3 & 5 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,033 \\ 0,036 \\ 0,036 \\ 0,036 \\ 0,033 \\ 0,098 \\ 0,098 \\ 0,131 \\ 0,184 \\ 0,184 \\ 0,131 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,4643 \\ 0,2962 \\ 0,2962 \\ 0,2962 \\ 0,4643 \\ 1,1027 \\ 1,1027 \\ 1,48 \\ 2,088 \\ 2,088 \\ 1,48 \end{pmatrix} \div \begin{pmatrix} 0,033 \\ 0,036 \\ 0,036 \\ 0,033 \\ 0,033 \\ 0,098 \\ 0,098 \\ 0,131 \\ 0,184 \\ 0,184 \\ 0,131 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 14,07 \\ 8,2278 \\ 8,2278 \\ 8,2278 \\ 14,07 \\ 11,252 \\ 11,252 \\ 7,634 \\ 11,348 \\ 11,348 \\ 7,634 \end{pmatrix}$$

Зважаючи на те, що ранг матриці дорівнює 10, усі елементи такої матриці мають бути близькі до 10, що й вийшло у нас.

$$n^* = (14,07 + 8,2278 + 8,2278 + 8,2278 + 14,07 + 11,252 + 11,252 + 7,634 + 11,348 + 11,348 + 7,634) / 11 = 10,2992$$

Тоді індекс узгодженості (органічності) дорівнює:

$$J = \frac{|n^* - n|}{n - 1} = \frac{|10,2992 - 11|}{11 - 1} = 0,07008$$

Еталонне значення показника узгодженості  $J^*$  для  $N = 11$  становить 1,51 [27].

Міркування експерта вважаються узгодженими, якщо  $J \leq 0,1 * J^*$ . Перевіримо:  $J = 0,07008$ ;  $0,1 * J^* = 0,1 * 1,51 = 0,151$ ; отже,  $0,07008 < 0,151$ , тобто  $J < 0,1 * J^*$ . Таким чином, міркування експерта є узгодженими.

**Етап 5.** Побудова зваженої стандартизованої матриці рішення (табл. 5). Для врахування ієрархії критеріїв

вагові коефіцієнти пропонується вводити безпосередньо в матрицю стандартизованих змінних [9-11]. Це досягається шляхом множення кожного стовпця на відповідний ваговий коефіцієнт  $W_i$ . Отже, до стандартизованої матриці рішення застосовуються визначені на попередньому етапі дослідження ваги критеріїв.

**Таблиця 5.** Зважена стандартизована матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
$W_i$	0,033	0,036	0,036	0,036	0,033	0,098	0,098	0,131	0,184	0,184	0,131
A1	0,0233	0,0293	-0,0443	0,0660	0,0050	0,1022	0,0642	0,0586	0,2359	0,0473	-0,1172
A2	0,0233	-0,0209	0,0234	-0,0056	0,0010	-0,0010	-0,0825	0,0586	-0,0473	-0,2359	-0,1172
A3	-0,0467	0,0042	-0,0332	-0,0190	-0,0010	-0,0324	0,0092	-0,1172	-0,0473	0,0473	0,2344
A4	0,0233	0,0544	-0,0143	0,0257	0,0091	-0,1671	-0,0459	-0,1172	0,2359	0,3303	0,0586
A5	-0,0467	-0,0586	0,0632	-0,0414	-0,0091	0,1322	0,1741	0,2344	-0,0473	-0,2359	-0,1172
A6	0,0233	-0,0084	0,0045	-0,0257	-0,0050	-0,0249	-0,1192	-0,1172	-0,3303	0,0473	0,0586

Джерело: складено автором.

**Етап 6.** Диференціювання ознак матриці на стимулятори та дестимулятори. Підставою такого розподілу є характерний вплив кожного з критеріїв на можливість включення кандидата до кадрового резерву.

Стимулятори – це ознаки, які надають позитивний вплив на загальний рівень розвитку об'єкту. Дестимулятори – уповільнюють розвиток об'єкту. Розподіл критеріїв на стимулятори та де стимулятори наведений у табл. 6.

**Таблиця 6.** Якісні індикатори домінантних напрямів включення кандидатів до кадрового резерву\*

№ з.п.	Назва критерію	Класифікація
K1	Рівень професійної підготовленості	Стимулятор
K2	Стаж роботи за фахом	Стимулятор
K3	Рівень дисциплінованості	Дестимулятор
K4	Стан здоров'я	Дестимулятор
K5	Стаж роботи в організації (лояльність до компанії)	Стимулятор
K6	Творча активність	Стимулятор
K7	Самостійність у роботі	Дестимулятор
K8	Комунікабельність	Стимулятор
K9	Організаторські здібності	Стимулятор
K10	Емоційна стійкість	Стимулятор
K11	Лідерські якості	Стимулятор

Джерело: складено автором.

Рівень дисциплінованості та стан здоров'я віднесено до дестимуляторів, оскільки у ролі показників, що характеризують ці критерії, взято втрати робочого часу з причин порушення трудової дисципліни та перебування на лікарняному. Ці фактори чинять негативний вплив на результативність роботи кандидата. Також до групи дестимуляторів було віднесено критерій самостійності у роботі, оскільки показник що його характеризує відображає кількість звернень про допомогу щодо виконання поставлених завдань. У нашому дослідженні мова йде про фо-

рмування кадрового резерву, тобто фактично претендентів на майбутні вакантні керівні посади, тому значення цього критерію необхідно мінімізувати.

Решта критеріїв було віднесено до групи стимуляторів.

**Етап 7.** Побудова вектора-еталона ( $P_0$ ). Для цього із значень показників матриці вибираються найбільші та найменші значення залежно від того, чи є показник стимулятором, чи дестимулятором відповідно. Елементи цього вектору мають координати  $Z_{oi}$ , та формуються із значень показників за формулою:

$$P_0 = (z_{o1}, z_{o2}, z_{o3}, \dots, z_{om}) \tag{4}$$

де,  $Z_{oi} = \max Z_{ij}$ , якщо показник  $j$  є стимулятором;

$$Z_{oi} = \min Z_{ij}, \text{ якщо показник } j \text{ є дестимулятором.}$$

Таким чином, після розподілу критеріїв на стимулятори та де стимулятори на основі елементів матриці сформовано вектор-еталон ( $P_0$ ):

$$P_0 = (0,0233; 0,0544; -0,0443; -0,0414; 0,0091; 0,1322; -0,1192; 0,2344; 0,2359; 0,3303; 0,2344)$$

**Етап 8.** Визначення відстані між окремими спостереженнями і вектором еталоном за формулою [8-10]:

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{oi})^2} \quad (5)$$

де,  $z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника;  $z_{oi}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника в еталоні.

Отже, для об'єкту дослідження відстань між  $i$ -тим об'єктом і об'єктом еталону дорівнює:

$$\begin{aligned} C_{iA1} &= 0,5304; & C_{iA4} &= 0,5049; \\ C_{iA2} &= 0,7655; & C_{iA5} &= 0,7999; \\ C_{iA3} &= 0,5793; & C_{iA6} &= 0,7659. \end{aligned}$$

**Етап 9.** Визначення значення таксономічного показника за формулою [9-11]:

$$K_i = 1 - \frac{C_{io}}{C_o} \quad (6)$$

$$\text{де, } C_o = \overline{C_o} + 2S_o; \quad (7)$$

$$\overline{C_o} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io}; \quad (8)$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (C_{io} - \overline{C_o})^2}. \quad (9)$$

Таким чином:

$$\overline{C_o} = \frac{1}{6} (0,5304 + 0,7655 + 0,5793 + 0,5049 + 0,7999 + 0,7659) = 0,6577$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{5} [(0,5304 - 0,6577)^2 + (0,7655 - 0,6577)^2 + (0,5793 - 0,6577)^2 + (0,5049 - 0,6577)^2 + (0,7999 - 0,6577)^2 + (0,7659 - 0,6577)^2]} = 0,1336$$

Отримані елементи розрахунку коефіцієнта таксономії за альтернативами наведені у табл. 7:

**Таблиця 7. Елементи розрахунку коефіцієнта таксономії\***

	Відстань між показником та базою порівняння $C_{io}$	Показник $\frac{C_{io}}{C_o}$	Інтегральний показник таксономії $K_i$	Ранг кандидата
<b>A1</b>	0,5304	0,5735	0,4265	2
<b>A2</b>	0,7655	0,8277	0,1723	4
<b>A3</b>	0,5793	0,6263	0,3737	3
<b>A4</b>	0,5049	0,5459	0,4541	1
<b>A5</b>	0,7999	0,8649	0,1351	6
<b>A6</b>	0,7659	0,8281	0,1719	5

Джерело: складено автором.

Значення таксономічного показника змінюється в межах від 0 до 1. Градація показника таксономії наведена у табл. 8.

**Таблиця 8. Градація рівня розвитку об'єктів стосовно досліджуваного явища**

Рівень розвитку	Значення таксономічного показника рівня розвитку
Найвищий	1,00-0,80
Високий	0,79-0,60
Середній	0,59-0,40
Низький	0,39-0,20
Найнижчий	0,19-0,0001

Джерело: складено автором.

Варто підкреслити, що економічна інтерпретація таксономії свідчить, що чим ближче значення інтегрального показника до одиниці, тим оптимальнішою є кандидатура на включення її до кадрового резерву.

Як свідчать результати проведених розрахунків, найкраще до включення у кадровий резерв підходять кандидати 4 та 1, але й їх значення коефіцієнту таксономії є на середньому рівні. Отже, програма формування кадрового резерву має мати достатньо потужний комплекс заходів щодо розвитку професійних та лідерських характеристик майбутніх керівників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, незаперечним є той факт, що формування кадрового резерву є важливим, невід'ємним елементом системи управління персоналом організації, особливо в

умовах посилення конкуренції на ринку праці. Посиленню обґрунтованості перспектив розвитку та реалізації питання формування кадрового резерву сприятиме розробка методичного забезпечення щодо відбору кандидатів на включення до кадрового резерву.

Таким чином, запропонований у дослідженні таксономічний аналіз дозволяє керівникам організації приймати обґрунтовані кадрові управлінські рішення щодо включення кандидатів у кадровий резерв. Отримані результати дозволяють математично формалізувати задачу рейтингування та сформулювати оптимальний склад кадрового резерву в умовах конкретної комбінації визначених критеріїв.

Також слід зазначити, що у дослідженні запропоновано врахування вагомостей заздалегідь визначених

критеріїв. Це дозволить диференціювати критерії за рівнем їх важливості для конкретного дослідження та позбутися вирівнювання дисперсій та значень змінних показників. Розрахунок вагомості критеріїв запропоновано проводити з використанням методу аналізу ієрархій Т. Саати.

Серед переваг, запропонованого у дослідженні алгоритму, слід відмітити:

- легкість отримання інформації щодо значень показників критеріїв прийняття рішення;
- можливість одночасного використання цілого комплексу основних критеріїв, як кількісних так і якісних;
- одночасне врахування впливу як стимуляторів та і дестимуляторів;
- можливість отримання інтегрального показника оцінки кандидатів;
- швидкість проведення аргументованої оцінки рівня відповідності кандидатів на включення до кадрового резерву;
- висока ступінь надійності запропонованої оцінки;
- можливість визначення сильних та слабких сторін кандидатів, а значить і резервів підвищення їх потенціалу.

Напрями подальших досліджень окреслюються питаннями апробації та використання інших методів аналізу щодо вирішення питання формування кадрового резерву організації. Крім того, слід врахувати органічне поєднання предмету даного дослідження з проблематикою оцінювання персоналу та розробки кадрової стратегії організації. Зосередження уваги на вивченні цих питань у свою чергу може відкрити нові вектори наукових розвідок. Вирішення окреслених завдань спрямоване на підвищення ефективності управління персоналом організації в умовах конкурентної боротьби.

#### Список використаних джерел:

1. Сичова Н., Сичова А. Механізм формування кадрового резерву торговельного підприємства // Науковий журнал "Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля". – 2012. – №11(182), ч. I. – С. 443-449.
2. Ассессоров П.С. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // 2015. №5 (051). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kompanii-kak-strategicheskaya-zadacha>.
3. Михайлова Т.Р. Современные подходы к формированию кадрового резерва на предприятии // 2015. URL: <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/29571/1/TPU193155.pdf>
4. Дюжева М.Б., Роговская Н.И. Особенности формирования кадрового резерва // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2016. – №1. – С. 220-225. DOI: 10.17238/issn.1998-5320.2016.23.220
5. Маслова В.М. Кадровый резерв элемент системы развития персонала // Человеческий капитал. – 2013. – №7(55). – С. 86-92.
6. Жукова О.О. Кадровый резерв как одна из технологий развития персонала // Актуальные вопросы управления персоналом и экономика труда. – 2017. – С. 85-90.
7. Чуланова О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации // Кадровик. – 2013. – №12. – С. 76-82.
8. Силаева С.В., Виниченко М.В. Оценка кандидатов при работе с кадровым резервом // Новое поколение. – 2017. – №1. – С. 137-141.
9. Pluta W. Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach ekonomicznych metody taksonomicznej i analizy czynnikowej. – Warszawa, 1977. – 245 p.
10. Pluta W. Metody wielowymiarowej analizy porównawczej w modelowaniu informacji i ekonomicznej kombinatu przemysłowego. – Wrocław, 1979. – 156 p.

Т. Белорус, канд. экон. наук, доц.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

### ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДА ТАКСОНОМИИ

*Определена сущность и актуальность формирования кадрового резерва предприятия. Доведена необходимость разработки методического обеспечения выявления кандидатов в кадровый резерв. Разработан алгоритм отбора сотрудников в кадровый резерв и даны практические рекомендации по организации такого отбора с помощью метода таксономического анализа.*

*Ключевые слова: кадровый резерв, формирование кадрового резерва, критерии отбора, метод анализа иерархий Т. Саати, метод таксономии.*

11. Pluta W.: Wielowymiarowa analiza porównawcza w modelowaniu ekonometrycznym. – Warszawa: PWN, 1986.

12. Саблина Н. В., Теличко В. А. Использование метода таксономии для анализа внутреннего ресурса предприятия // Бизнес-Информ. – 2009. – № 3. – С. 78–82.

13. Литвинова В.А. Повышение корректности сравнительных оценок конкурентоспособности продукции на основе таксономического анализа // Инновационная экономика. 2012. № 5 (31). С. 97–101.

14. Городнов В. П., Романчик Т. В. Таксономический анализ как метод оценки конкурентоспособности промышленной продукции // Бизнес-Информ. – 2010. – №2. – С. 24–28.

15. Радулов Д. Д. Применение таксономического метода для оценки влияния внешних факторов конкурентоспособности предприятия // Бизнес-Информ. – 2014. – № 2. – С. 293–299.

16. Бондарева Т.И., Сариева А.Б. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе метода таксономии // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – № 6. Час. 1. – С. 42-44.

17. Сирветник-Царій В.В., Дуляба Н.І. Таксономічний аналіз як інструмент виявлення можливостей забезпечення розвитку ефективності управління економічним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №9. – С. 419-423.

18. Давиденко Д.А. Використання метода таксономії для аналізу фінансової безпеки банку/URL: [http://www.rusnauka.com/14\\_enxxi\\_2012/economics/1\\_110616.doc](http://www.rusnauka.com/14_enxxi_2012/economics/1_110616.doc).

19. Кузенко О.Л. Таксономічний аналіз стану фінансової безпеки суб'єктів фінансових відносин на макрорівні // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – №47. – С. 184–190.

20. Кожушко О. Використання методу таксономії для оцінки рівня захисту інтелектуального капіталу промислових підприємств // Економічний аналіз. – 2010. – № 7. – С. 286-289.

21. Євтушенко Г.В. Модель таксономічного аналізу для розрахунку інтегрального показника марочного капіталу // Економічний аналіз. – 2013. – Том 14. №2. – С. 176–182.

22. Репіна І. М. Таксономічний аналіз ефективності формування та використання активів підприємства // Формування ринкової економіки. – 2011. – № 26, ч. 2. – С. 440–457.

23. Горова О.О. Визначення таксономічного показника рівня розвитку для оцінки фінансового потенціалу підприємства // Управління розвитком. – 2012. – № 12(133).

24. Тарасевич А.П. Аналіз та оцінка фінансово-економічного стану кондитерських підприємств України на основі метрик відстані та подібності // Вісник Донецького національного університету. Серія: економіка і право. – 2015. – №1. – С. 345–352.

25. Михайлик О.М. Альтернативний підхід до визначення інтегрального показника оптимальної структури капіталу будівельного підприємства // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – № 4 (04). – С. 183–188.

26. Бочуля Т.В., Чернікова І.Б., Кваша О.О., Коробкіна І.С. Аналітичне моделювання в інформаційній системі підприємств ресторанного бізнесу за умов невизначеності // Scientific Journal "ScienceRise". – 2017. №5(2)(34). – С. 6-11. DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2017.102378>

27. Янковий О.Г., Мельник Н.В., Янковий В.О. До проблеми визначення пріоритетності інвестиційних проектів промислового підприємства // Економіка харчової промисловості. – 2015. – №1 (25). – С. 71-76. DOI: 10.15673/2312-847x.25/2015.38474.

28. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М.В. Петровський та ін.]; за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.

29. Saaty T. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. McGraw-Hill, 1980. – 345 p

30. Saaty, T. L. Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World, 1982. ISBN 0-534-97959-9, Wadsworth, 1988, Paperback, ISBN 0-9620317-0-4, RWS

Received: 27/03/2018

1st Revision: 01/04/2018

Accepted: 20/07/2018

*Author's declaration on the sources of funding of research presented in the scientific article or of the preparation of the scientific article: budget of university's scientific project*

T. Bilorus, PhD in Economics, Associate Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

## FORMATION OF THE ENTERPRISE PERSONNEL RESERVE ON THE BASIS OF THE TAXONOMY METHOD

*The essence and the relevance of the enterprise personnel reserve formation are determined. The necessity of the development of methodological support of identifying candidates for personnel reserve is proved. The algorithm of employee selection to personnel reserve is developed. Practical recommendations for organizing such selection using the taxonomic analysis method are provided.*

**Key words:** personnel reserve, personnel reserve formation, selection criteria, T. Saati's method of analysis of hierarchy, taxonomy method.

### References (in Latin): Translation / Transliteration/ Transcription

- Sychova, N. and Sychova, A. 2012. "Mekhanizm formuvannya kadrovoho rezervu torhovelnoho pidpryemstva", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, vol. 11(182), pp. 443-449.
- Assessorov, P.S., 2015. "Formirovanie kadrovogo rezerva kompanii kak strategicheskaja zadacha" // vol. 5 (051), URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kompanii-kak-strategicheskaja-zadacha>.
- Mihajlova, T.R., 2015. "Sovremennye podhody k formirovaniju kadrovogo rezerva na predpriatii", URL: <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/29571/1/TPU193155.pdf>
- Djuzheva, M.B., Rogovskaja, N.I., 2016. "Osobennosti formirovanija kadrovogo rezerva", *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovanija*. vol.1. pp. 220-225. DOI: 10.17238/issn.1998-5320.2016.23.220
- Maslova, V.M., 2013. "Kadrovij rezerv jelement systemy razvittija personala", *Chelovecheskij kapital*. vol. 7(55). pp. 86-92.
- Zhukova, O.O., 2017. "Kadrovij rezerv kak odna iz tehnologii razvittija personala", *Aktual'nye voprosy upravlenija personalom i ekonomika truda*, pp. 85-90.
- Chulanova, O., 2013. "Kompetentnostnyj podhod v rabote s kadrovym rezervom organizacii", *Kadrovik*, vol. 12, pp. 76-82.
- Silaeva, S.V. and Vinichenko, M.V., 2017. "Ocenka kandidatov pri rabote s kadrovym rezervom" *Novoe pokolenie*, vol. 1, pp. 137-141.
- Pluta, W., 1977. *Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach ekonomicznych metody taksonomicznej analizy czynnikowej*. Warszawa. 245 p.
- Pluta, W., 1979. *Metody wielowymiarowej analizy porównawczej w modelowaniu informacji i ekonomicznej kombinacji przemysłowego*. Wrocław. 156 p.
- Pluta, W., 1986. *Wielowymiarowa analiza porównawcza w modelowaniu ekonometrycznym*. Warszawa, PWN
- Sablina, N.V. And Telichko, V.A., 2009. "Ispolzovanie metoda taksonomii dlja analiza vnutrennego resursa predpriatija" *Biznes-Infom.* vol. 3, pp. 78 – 82.
- Litvinova, V.A., 2012. "Povyshenie korrektnosti sravnitel'nyh ocenok konkurentosposobnosti produkcii na osnove taksonomiceskogo analiza" *Innovacija ekonomika*, vol. 5 (31), pp. 97 – 101.
- Gorodnov, V.P. and Romanchik, T. V., 2010. "Taksonomiceskij analiz kak metod ocenki konkurentosposobnosti promyshlennoj produkcii" *Biznes – Inform*, vol. 2, pp. 24–28.
- Radulov, D.D., 2014. "Primenenie taksonomiceskogo metoda dlja ocenki vlijanija vnesnih faktorov konkurentosposobnosti predpriatija", *Biznes-Infom*, vol. 2, pp. 293-299.
- Bondareva, T.I. and Sarieva, A.B., 2016. "Ocenka konkurentosposobnosti predpriatija na osnove metoda taksonomii", *Naukovij visnik Uzhgorodskogo natsionalnoho universytetu*, vol. 6, pp. 42-44.
- Syrvetnyk-Tsarii, V.V. and Duliaba, N.I., 2016. "Taksonomicznyj analiz yak instrument vyjavlennia mozhlyvosti zabezpechennia rozvytku efektyvnosti upravlinnia ekonomichnym potentsialom pidpryemstv torhivli spozhyvchoi kooperatsii", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 9, pp. 419-423.
- Davydenko, D.A., 2012. "Vykorystannia metoda taksonomii dlja analizu finansovoi bezpeky banku", URL: [http://www.rusnauka.com/14\\_enxxi\\_2012/economics/1\\_110616.doc](http://www.rusnauka.com/14_enxxi_2012/economics/1_110616.doc).
- Kuzenko, O.L., 2014. "Taksonomicznyj analiz stanu finansovoi bezpeky subiektiv finansovykh vidnosyn na makrorivni", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 47, pp. 184-190.
- Kozhushko, O., 2010. "Vykorystannia metodu taksonomii dlja otsinky rivnia zakhystu intelektualnoho kapitalu promyslovykh pidpryemstv", *Ekonomichnyi analiz*, vol.7, pp. 286-289.
- Yevtushenko, H.V., 2013. "Model taksonomicznogo analizu dlja rozrakhunku intehralnoho pokaznyka marochnoho kapitalu", *Ekonomichnyi analiz*. Tom 14. Vol. 2, pp. 176-182.
- Riepina, I.M., 2011. "Taksonomicznyj analiz efektyvnosti formuvannya ta vykorystannia aktyviv pidpryemstva", *Formuvannya rynkovoi ekonomiky*, vol. 26, pp. 440–457.
- Horova, O.O., 2012. "Vyznachennia taksonomicznogo pokaznyka rivnia rozvytku dlja otsinky finansovoho potentsialu pidpryemstva", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 12(133).
- Tarasevych, A.P., 2015. "Analiz ta otsinka finansovo-ekonomichnoho stanu kondyterskykh pidpryemstv Ukrainy na osnovi metryk vidstani ta podobnosti", *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: ekonomika i pravo*, vol. 1, pp. 345-352.
- Mykhailik, O.M., 2016. "Alternatyvnyi pidkhid do vyznachennia intehralnoho pokaznyka optymalnoi struktury kapitalu budivelnogo pidpryemstva", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 4 (04), pp. 183-188.
- Bochulia, T.V., Chernikova, I.B., Kvasha, O.O., Korobkina, I.S., 2017. "Analitichesne modeluvannya v informatsiinii systemi pidpryemstv restorannoho biznesu za umov nevyznachenosti", *Scientific Journal "ScienceRise"*, vol. 5/2(34). pp. 6-11. DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2017.102378>
- Yankovyi, O.H., Melnyk, N.V., Yankovyi, V.O., 2015. "Do problemy vyznachennia prioritetnosti investytsiinykh proektiv promyslovoho pidpryemstva", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 1 (25). pp. 71-76. DOI: 10.15673/2312-847x.25/2015.38474.
- Chervanov, D.M., Zhylinska, O.I. and writing team, 2011. *Mizhdystsyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu [Interdisciplinary Dictionary of Management]*, Nichlava, Kyiv. 624 s.
- Saaty, T., 1980. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. McGraw-Hill, 345 p
- Saaty, T.L., 1982. *Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*, 1982. ISBN 0-534-97959-9, Wadsworth. 1988, Paperback, ISBN 0-9620317-0-4, RWS

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2018; 4(199): 19-28

УДК 338.24.021.8

JEL classification: E52, E62

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2018/199-4/3>

Р. Каліновський, асп.  
ORCID iD 0000-0002-6119-6807

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

## ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ СТАБІЛІЗАЦІЙНОЇ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: ДОСВІД ШВЕЦІЇ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

*Досліджуються причини і передумови економічного зростання Швеції після тривалої кризи 1980-90-х рр. Розкрито сутність процесу розробки та реалізації стабілізаційної макроекономічної політики у Швеції на шляху до досягнення сталого розвитку економіки. Досліджено застосування шведським урядом та центральним банком стабілізаційного інструментарію. Розроблені рекомендації щодо покращення економічного середовища в Україні.*

**Ключові слова:** стабілізаційна політика; лібералізація економічного середовища; збалансованість бюджету; шведська модель.

**Постановка проблеми.** Відповідно до класифікації економічних моделей ринкової економіки, виділяють американську, німецьку, японську та скандинавську моделі. Остання є досить цікавою з погляду дослідження

державної макроекономічної та соціальної політики, адже в країнах, що застосовують дану модель, активна діяльність держави та поєднується з високим рівнем якості