

5. Портер М. Конкуренция : [уч. пос.] / М. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

6. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 311 с.

УДК 658.131:331.08

Р. В. КОРОЛЕНКО

### **ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Результативність праці персоналу підприємства повинна оцінюватися виключно на предмет узгодженості з обраною стратегією. У статті запропоновано методичні підходи до оцінки економічної результативності праці персоналу з урахуванням стратегії підприємства. Для різних груп персоналу гірничо-збагачувальних комбінатів розроблена класифікація ключових показників ефективності залежно від трьох базових бізнес-стратегій. Суттєве практичне значення має запропонований показник відносної економічної результативності праці, що дозволяє при проведенні порівняльного аналізу результативності різних груп персоналу враховувати величину людського капіталу. На підставі отриманих результатів проведена диференційована оцінка спеціалістів, що дозволяє розрахувати економічно обґрунтовану величину премії.*

*Ключові слова: економічна результативність, ключові показники, диференційована оцінка, персонал, стратегія, людський капітал.*

### **ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Результативность труда персонала предприятия должна оцениваться исключительно на предмет согласованности с выбранной стратегией. В статье предложены методические подходы к оценке экономической результативности труда персонала с учётом стратегии предприятия. Для разных групп персонала горно-обогатительных комбинатов разработана классификация ключевых показателей эффективности в зависимости от трех базовых бизнес-стратегий. Существенное практическое значение имеет предложенный показатель относительной экономической результативности труда, позволяющий при проведении сравнительного анализа результативности различных групп персонала учитывать величину человеческого капитала. На основании полученных результатов проведена дифференцированная оценка специалистов, позволяющая рассчитать экономически обоснованную величину премии.*

*Ключевые слова: экономическая результативность, ключевые показатели, дифференцированная оценка, персонал, стратегия, человеческий капитал.*

### **ASSESSMENT OF THE ECONOMIC PERFORMANCE OF PERSONNEL LABOUR ON THE BASIS OF ENTERPRISE STRATEGY**

*The performance of work personnel should be assessed solely in terms of consistency with the chosen strategy. This article presents a methodological approach for assessing the economic impact of personnel based strategy. For different groups of staff ore-bearing plants developed classification key performance indicators based on three basic business strategies. A major practical importance is the proposed indicator of relative economic impact of labour that allows for carrying out a comparative analysis of performance of different groups of staff to consider the value of human capital. Based on these results held differentiated valuation specialists to calculate the cost reasonable amount of premium.*

*Keywords: economic performance, key performance indicators, differentiated assessment, personnel, strategy and human capital.*

**Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями.** Вибір адекватної стратегії розвитку є одним з важливіших та складніших завдань сучасного управління підприємством. Для цього висококваліфіковані експерти проводять глибокий та всебічний стратегічний аналіз тенденцій розвитку ринку. Невипадково на більшості сучасних підприємств обов'язково створюється відділ стратегічного аналізу. З метою забезпечення погодженості та однозначності виконання обраної стратегії, відділом стратегічного аналізу формується план стратегічного розвитку, що затверджується вищим рівнем управління та є обов'язковим до виконання всіма структурними підрозділами підприємства. Будь-яке відхилення від стратегії розглядається як негативний фактор, навіть, якщо воно може

принести локальний економічний ефект, однак йде в протиріччя з цілями підприємства. Якщо функції розробки стратегії будуть делеговані кожному структурному підрозділу, це призведе до їх неузгодженості та виникнення протиріч, що може завдати непоправної шкоди підприємству в цілому.

**Аналіз досліджень та публікацій.** В сучасній економічній літературі найпоширенішими є три базові стратегії М. Портера [1]: 1) лідерство за витратами, 2) фокусування (концентрація) і 3) диференціація. Кожна з цих стратегій має принципово різні цілі та показники їх досягнення. Підприємство повинно обрати лише одну із зазначених стратегій, тому що тільки в цьому випадку воно може стати лідером в сучасних умовах жорсткої конкуренції. Крім того, у ряді випадків одночасне виконання різних стратегій може викликати протиріччя. Однозначність у виборі стратегії є основним принципом в сучасному стратегічному управлінні.

Як відмічається у роботі [2], успішна реалізація обраної стратегії неможлива без вибору ключових показників результатів (Key Performance Indicators – KPI), за якими і повинен оцінюватись ступінь досягнення поставленої мети. При виборі KPI необхідно чітко встановити стратегію розвитку підприємства, обрану в аналізованому періоді. Результативність праці працівників підприємства повинна оцінюватись винятково на предмет узгодженості з обраною стратегією. Так, якщо підприємством обрано стратегію концентрації, у якості KPI повинні використовуватись показники, пов'язані з обсягами виробництва та реалізації продукції; якщо обрано стратегію лідерства за витратами – показники економії витрат; для стратегії диференціації – показники продажу унікальної, високоякісної продукції.

Якщо стратегія не буде явно конкретизованою, окремі показники можуть ввійти в суперечність між собою. Так, при оцінці спеціаліста зі збуту можуть одночасно використовуватись показники зростання обсягів продажів і економії витрат на зв'язок. При цьому найбільш імовірно, що спеціаліст не зможе досягти ані зростання продажів, ані економії витрат на зв'язок, тому що намагаючись економити на зв'язку, менеджер не зможе повноцінно виконувати свою основну функцію. Економія є не менш важливим завданням для підприємства, як і зростання продажів. Однак при виборі пріоритетів необхідно враховувати кон'юнктуру ринку. Так, 2004–2008 рр. для гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК) Кривбасу були періодом сприятливої економічної кон'юнктури. У цей період найбільш адекватною для цих підприємств була стратегія агресивного зростання продажів (концентрації); завдання лідерства за витратами (економії) відійшли на другий план. І це було виправдано. У цей період ГЗК Кривбасу одержали рекордні показники прибутку за останні 15–20 років. У той же час починаючи з другого півріччя 2008 р. у зв'язку з кризовими явищами у світовій економіці період сприятливої економічної кон'юнктури змінився періодом стрімкого падіння ринку залізорудної сировини. У цей період пріоритети розвитку повинні були різко змінитися зі стратегії концентрації (зростання продажів) на стратегію лідерства за витратами (економії). При цьому нарощування обсягів виробництва в умовах падіння попиту призведе тільки до нагромадження складських залишків готової продукції та надмірних перевитрат коштів.

**Постановка завдання.** У роботі розроблено методичні підходи до оцінки економічної результативності праці персоналу з урахуванням стратегії підприємства. Особливостями методичних підходів є суттєві відмінності ключових показників результатів для основних посад, що існують на гірничо-збагачувальних комбінатах при різних стратегіях підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** На підприємствах холдингу «Метінвест» (зокрема, ВАТ «Інгулецький ГЗК») при оцінці персоналу використовується методика, розроблена компанією «НауГроуп» [3]. При цьому економічні результати оцінюються одразу за трьома напрямками: 1) ступінь досягнення цілей і виконуваних завдань; 2) якість; 3) економія. Отже, одночасно враховуються всі три базові стратегії, що може призвести до істотних протиріч. Підприємство через показники KPI повинно чітко конкретизувати свою мету й стратегію,

тільки таким чином можливе досягнення поставлених завдань. Для кожної посади з урахуванням виконуваних функцій згідно з посадовими інструкціями повинні бути обрані КРІ таким чином, щоб не допустити можливих протиріч як між функціями самого працівника, так і при його взаємодії з іншими працівниками підприємства. При цьому показники КРІ повинні бути за можливістю індивідуальними, щоб оцінити внесок безпосередньо даного працівника. При колективній роботі керівник повинен максимально забезпечити розподіл праці, наприклад, за одиницями устаткування, за видами робіт тощо. За неможливості розподілу праці використовується загальноприйнятий коефіцієнт трудової участі.

Нами розроблено класифікацію показників КРІ за групами персоналу залежно від стратегій (табл. 1). При цьому використовувались групи персоналу, встановлені у методиці [3]. Запропоновані групи показників однозначно характеризують обрану стратегію та виключають виникнення можливих протиріч. Крім того, усі вони є об'єктивними, не потребують використання суб'єктивних експертних оцінок.

Таблиця 1

**Показники економічних результатів, які використовуються при оцінці персоналу за різними стратегіями**

Групи персоналу	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія фокусування (концентрації)	Стратегія диференціації
Робітники, що обслуговують машини та обладнання (водії, машиністи екскаваторів, тепловозів, кранів, млинів, дробарок, насосних установок, конвеєрів)	Економія витрат електроенергії, паливно-мастильних матеріалів	Збільшення часової продуктивності відповідних машин та обладнання	Збільшення продуктивності відповідних машин та обладнання по виробництву більш якісної, інноваційної продукції
Робітники, що виконують ремонтні роботи (слюсарі, зварювальники, токарі)	Економія витрат на інструменти та запчастини	Збільшення обсягів виробництва продукції за рахунок зниження тривалості ремонтів	Збільшення обсягів виробництва більш якісної, інноваційної продукції за рахунок зниження тривалості ремонтів
Контролюючий персонал (диспетчер, маркшейдер, оператор пульта керування, контролер продукції збагачення, лаборант, регулювальник хвостового господарства)	Зменшення втрат заліза у хвостах збагачення, втрат руди у відвалах	Збільшення обсягів виробництва продукції за рахунок зниження тривалості технологічних простоїв, не пов'язаних з ремонтами	Збільшення прибутку підприємства внаслідок зростання якості продукції
Спеціалісти зі збуту та зовнішньоекономічної діяльності	Зниження витрат на зв'язок, відрядження, зниження дебіторської заборгованості покупців продукції, а також залишків нереалізованої продукції на складах підприємства	Збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок пошуку нових ринків збуту	Збільшення обсягів реалізації більш якісної, інноваційної продукції
Спеціалісти з закупівель та тендерів	Зниження складських витрат, ціни придбання сировини та матеріалів	Зниження простоїв внаслідок несвоєчасного постачання сировини та матеріалів	Збільшення обсягів виробництва більш якісної, інноваційної продукції за рахунок своєчасного постачання сировини та матеріалів
Службовці (бухгалтери, юристи, спеціалісти відділу кадрів, спеціалісти з охорони праці, з корпоративного управління)	Економія витрат на канцтовари, інформаційне обслуговування	Прискорення документообігу, збільшення швидкості підготовки документів при незмінному фонді робочого часу	Збільшення швидкості підготовки документів про виробництво та реалізацію більш якісної, інноваційної продукції

Розглянемо результати оцінки економічної результативності праці персоналу з урахуванням впливу стратегії підприємства на прикладі спеціалістів зі збуту ВАТ «Інгулецький ГЗК». Показником економічних результатів обраний обсяг реалізації продукції по клієнтах, яких обслуговує даний спеціаліст.

У роботі [4] нами розраховано величину людського капіталу спеціалістів зі збуту та запропоновано проводити кореляційно-регресійний аналіз залежності якісної складової

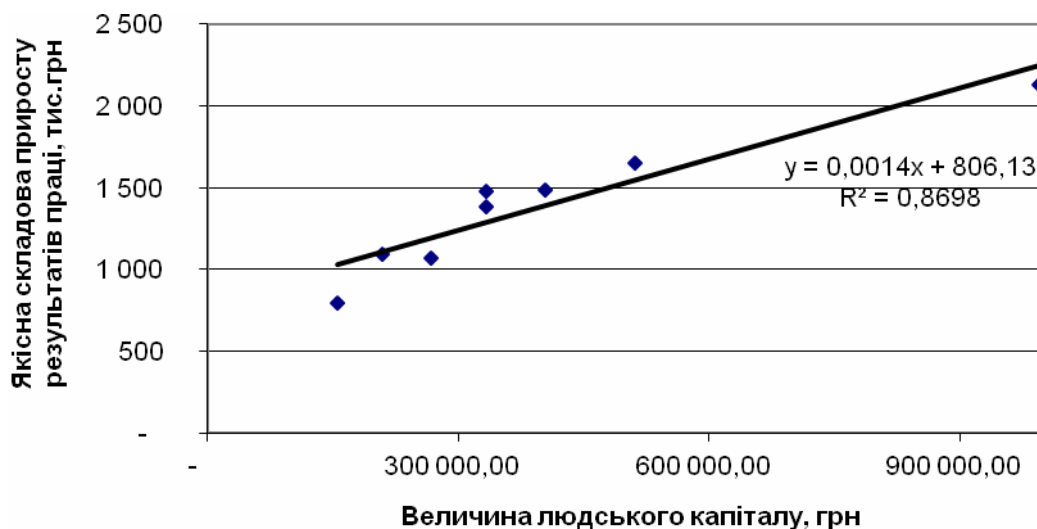
економічних результатів від величини людського капіталу. Проведемо відповідний аналіз для стратегії фокусування (концентрації), використовуючи дані табл. 2.

Таблиця 2

**Вихідні дані для побудови рівняння регресії по спеціалістах зі збуту**

Працівник	Величина людського капіталу працівника станом на початок періоду, грн.	Якісна складова приросту результатів у попередньому періоді, тис. грн.
Андреев К.М.	332 402,72	1 480
Васильєва О.С.	154 717,78	794
Ганзюк М.Ф.	267 725,41	1 068
Даценко Д.М.	511 370,50	1 650
Жильцов Н.Б.	332 402,72	1 385
Золотарьова С.М.	208 659,37	1 092
Калініна Р.П.	403 224,38	1 487
Літвінова Ю.С.	994 064,56	2 125

На рис. 1 наведено результати кореляційно-регресійного аналізу для спеціалістів зі збуту ВАТ «Інгулецький ГЗК».



**Рис. 1. Залежність якісної складової приросту економічних результатів від величини людського капіталу**

Коефіцієнт детермінації для отриманої регресійної залежності має достатньо високе значення (86,98 %), що свідчить про високий ступінь взаємозв'язку між досліджуваними показниками.

На підставі отриманої залежності стає можливим визначити нормативне значення для якісної складової приросту економічних результатів з урахуванням величини людського капіталу працівника.

Для визначення нормативного значення якісної складової приросту економічних результатів необхідно величину людського капіталу в досліджуваному періоді підставити у рівняння регресії. Раніше людський капітал було визначено станом на початок 2012 р. У досліджуваному періоді стаж роботи працівника збільшився на 1 рік, відповідно збільшився період після навчання. Отже, потрібно перерахувати величину людського капіталу для досліджуваного періоду. Відповідні результати розрахунків наведено в табл. 4.

У роботі [4] нами було запропоновано показник відносної економічної

результативності праці, що дозволяє проводити порівняльний аналіз результативності працівників з різною величиною людського капіталу.

Результати розрахунків показника відносної економічної результативності праці за жовтень 2012 р. наведено в табл. 3. Як видно з даних табл. 3, у працівника Літвінової Ю.С. при найбільшій величині людського капіталу (1127 тис. грн) найбільший норматив якісної складової приросту результатів (2385 тис. грн), але фактичне значення якісної складової приросту результатів складає лише 1618 тис. грн. Тому показник відносної економічної результативності роботи має від'ємне значення та складає -3,49.

У той же час у Золотарьової С.М. при одній з найменших величин людського капіталу (267 тис. грн) та нормативі якісної складової приросту результатів (1181 тис. грн) фактичне значення якісної складової приросту результатів складає 1876 тис. грн. Отже, показник відносної економічної результативності праці має найбільше значення та складає 3,16.

Таблиця 3

**Розрахунок показника відносної економічної результативності праці по спеціалістах зі збуту ВАТ «Інгулецький ГЗК» за жовтень 2012 р.**

Працівник	Величина людського капіталу працівника, грн.	Якісна складова приросту результатів, тис. грн.	Норматив якісної складової приросту результатів, тис. грн.	Показник відносної економічної результативності праці, частка од.
Андреев К.М.	403 224,38	1 578	1 371	0,94
Васильєва О.С.	208 659,37	1 120	1 098	0,10
Ганзюк М.Ф.	332 402,72	1 787	1 271	2,35
Даценко Д.М.	599 194,09	1 401	1 645	-1,11
Жильцов Н.Б.	403 224,38	1 635	1 371	1,20
Золотарьова С.М.	267 725,41	1 876	1 181	3,16
Калініна Р.П.	480 774,09	1 326	1 479	-0,70
Літвінова Ю.С.	1 127 744,10	1 618	2 385	-3,49

Далі проведемо ранжування спеціалістів зі збуту та визначимо категорії за цими працівниками з використанням показника відносної економічної результативності праці. Результати розрахунків наведено у табл. 4.

Таблиця 4

**Оцінка спеціалістів зі збуту ВАТ «Інгулецький ГЗК» з використанням показника відносної економічної результативності праці за жовтень 2012 р.**

Працівник	Показник відносної економічної результативності праці, частка од.	Категорія працівника з урахуванням величини людського капіталу
Золотарьова С.М.	3,16	А
Ганзюк М.Ф.	2,35	А
Жильцов Н.Б.	1,20	В
Андреев К.М.	0,94	В
Васильєва О.С.	0,10	В
Калініна Р.П.	-0,70	В
Даценко Д.М.	-1,11	С
Літвінова Ю.С.	-3,49	С

Отже, до категорії А з максимальним окладом доцільно було віднести Золотарьову С.М. та Ганзюк М.Ф., до категорії С з мінімальним окладом – Даценко Д.М. та Літвінову Ю.С. Максимальний та мінімальний оклад встановлюються на підставі штатного розпису підприємства для даної посади працівників.

Слід враховувати, що на багатьох вітчизняних підприємствах оцінка персоналу за категоріями не використовується. Часто стимулювання працівників проводиться шляхом їх преміювання за результатами роботи в минулому періоді.

Запропонований показник відносної економічної результативності праці може використовуватись і в таких випадках. Для цього підприємство повинно встановити планову величину зазначеного показника ( $K_{рез}^{план}$ ). Суму премії за результативність праці можна визначити за формулою:

$$ЗП_{прем} = \frac{\Delta R_{як}^{факт} - \Delta R_{як}^{норм}}{K_{рез}^{план}}, \quad (1)$$

де  $ЗП_{прем}$  – сума премії, грн.;

$\Delta R_{як}^{факт}$ ,  $\Delta R_{як}^{норм}$  – відповідно фактичне та нормативне значення якісної складової приросту економічних результатів, грн.

$K_{рез}^{план}$  – планова величина показника відносної економічної результативності праці, частка од.

Результати розрахунку суми премії за результативність праці наведено в табл. 5.

Таблиця 5

**Визначення суми премії за результативність праці  
для спеціалістів зі збуту ВАТ «Інгuleцький ГЗК» за жовтень 2012 р.**

Працівник	Відхилення фактичного значення якісної складової приросту результатів від її нормативного значення, тис. грн.	Сума премії, грн.
Андрєєв К.М.	206,92	98,53
Васильєва О.С.	21,40	10,19
Ганзюк М.Ф.	515,57	245,51
Даценко Д.М.	-244,29	-
Жильцов Н.Б.	264,15	125,78
Золотарьова С.М.	694,80	330,86
Калініна Р.П.	-153,65	-
Літвінова Ю.С.	-766,78	-

Як видно з даних табл. 5, премія встановлена для п'яти працівників, у яких перевищення фактичного значення якісної складової приросту результатів над її нормативним значенням має позитивну величину. Найбільша сума премії у Золотарьової С.М. (330 грн), тому що у цього працівника в досліджуваному періоді найбільший показник відносної економічної результативності праці.

Як зазначалося вище, при оцінці персоналу підприємство повинно обирати виключно ті ключові показники результатів (KPI), що відповідають обраній стратегії. Так, для спеціалістів зі збуту запропоновано використовувати наступні показники KPI залежно від обраної стратегії:

– стратегія лідерства за витратами (зниження витрат на зв'язок, на відрядження, зниження дебіторської заборгованості покупців продукції, а також залишків нереалізованої продукції на складах підприємства);

– стратегія фокусування та концентрації (збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок пошуку нових ринків збуту);

– стратегія диференціації (збільшення обсягів реалізації більш якісної, інноваційної продукції).

Вище для спеціалістів зі збуту нами проведено аналіз лише за однією стратегією –

фокусування (концентрації). При цьому враховувалось збільшення обсягів реалізації продукції по контрагентах, яких обслуговують відповідні спеціалісти. Далі наведемо результати розрахунків також для інших двох стратегій – лідерства за витратами та диференціації.

У табл. 6 наведено вихідні дані для побудови відповідного рівняння регресії за зазначеними стратегіями. При цьому якісна складова приросту економічних результатів визначалась методом інтервалів, запропонованим нами у роботі [5].

В якості показника результатів для стратегії лідерства за витратами використовувалась економія за витратами на зв'язок, на відрядження, а також зниження дебіторської заборгованості покупців, яких обслуговують відповідні спеціалісти. Для стратегії диференціації використовувався приріст обсягу реалізації інноваційної продукції ВАТ «Інгулецький ГЗК» – концентрату магнітно-флотаційної доводки з підвищеним вмістом заліза. Підприємство є першим та єдиним в Україні, що почало виробництво цього інноваційного продукту.

Таблиця 6

**Вихідні дані для побудови рівняння регресії по спеціалістах зі збуту для різних стратегій**

Працівник	Якісна складова приросту економічних результатів у попередньому періоді, тис. грн.	
	для стратегії лідерства за витратами	для стратегії диференціації
Андреев К.М.	180	427
Васильєва О.С.	62	279
Ганзюк М.Ф.	113	321
Даценко Д.М.	205	556
Жильцов Н.Б.	172	397
Золотарьова С.М.	102	303
Калініна Р.П.	162	487
Літвінова Ю.С.	271	640

В табл. 7, 8 наведено для порівняння результати розрахунків показника відносної економічної результативності праці для різних стратегій. Як видно з даних табл. 7, показники за різними стратегіями суттєво відрізняються.

Так, за стратегією концентрації найкращим працівником є Золотарьова С.М., в той же час за стратегією лідерства за витратами – Андреев К.М., а за стратегією диференціації – Васильєва О.С. Найгірші показники за стратегіями концентрації та диференціації у Літвінової Ю.С., за стратегією лідерства за витратами – у Даценко Д.М. Отже, підприємство обов'язково повинно конкретизувати свою стратегію з метою об'єктивної оцінки персоналу.

Таблиця 7

**Розрахунок показника відносної економічної результативності праці за спеціалістами зі збуту для різних стратегій по ВАТ «Інгулецький ГЗК» за жовтень 2012 р.**

Працівник	Показник відносної економічної результативності праці, частка од.		
	для стратегії концентрації	для стратегії лідерства за витратами	для стратегії диференціації
Андреев К.М.	0,94	0,38	-0,96
Васильєва О.С.	0,10	0,31	1,56
Ганзюк М.Ф.	2,35	0,32	1,14
Даценко Д.М.	-1,11	-0,22	-1,58
Жильцов Н.Б.	1,20	0,04	-0,42
Золотарьова С.М.	3,16	0,13	-0,52
Калініна Р.П.	-0,70	0,24	0,98
Літвінова Ю.С.	-3,49	-0,03	-2,72

**Оцінка спеціалістів зі збуту ВАТ «Інгулецький ГЗК» для різних стратегій за жовтень 2012 р.**

Працівник	Категорія працівника з урахуванням величини людського капіталу		
	для стратегії концентрації	для стратегії лідерства за витратами	для стратегії диференціації
Андреев К.М.	В	А	В
Васильєва О.С.	В	В	А
Ганзюк М.Ф.	А	А	А
Даценко Д.М.	С	С	С
Жильцов Н.Б.	В	В	В
Золотарьова С.М.	А	В	В
Калініна Р.П.	В	В	В
Літвінова Ю.С.	С	С	С

**Висновки та напрямок подальших досліджень.** Показники економічних результатів, що використовуються при оцінці економічної результативності праці персоналу, повинні бути узгоджені зі стратегією розвитку підприємства та виконувати роль ключових показників результатів (КРІ). При виборі КРІ необхідно чітко встановити стратегію розвитку підприємства, обрану в аналізованому періоді. Економічна результативність праці персоналу підприємства повинна оцінюватись винятково на предмет узгодженості з обраною стратегією.

**Список використаних джерел**

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М. ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Хьюзлід М. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Хьюзлід М., Беккер Б., Битти Р. ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2007. – 432 с.
3. Порядок проведення індивідуальної оцінки робітників ВАТ «Інгулецький ГЗК» : [затв. наказом від 10.05.2009 р.].
4. Короленко Р.В. Методичні аспекти диференційованої оцінки персоналу гірничо-збагачувальних комбінатів / Р.В. Короленко // Вісник Криворізького технічного університету : зб. наук. праць. – Кривий Ріг : КТУ. –2010. – Вип. 26. – С. 344–348.
5. Короленко Р.В. Економіко-математична залежність інтенсивної складової результатів праці від величини людського капіталу / Р.В. Короленко // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДУЕП. – 2010. – Вип. 2 (9). – С. 63–72.