

УДК 005:658

Калюжна Н.Г.

*професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*

## ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК СУБ'ЄКТИВНОЇ СКЛАДОВОЇ ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті обґрунтовано доцільність розгляду потенціалу системи управління підприємством як сукупності суб'єктивної та об'єктивної складових процесів управління. Обґрунтовано необхідність вироблення підходу до оцінювання потенціалу управлінського персоналу як суб'єктивної складової потенціалу системи управління підприємством. Запропоновано систему показників оцінювання потенціалу управлінського персоналу. Визначено передумови забезпечення кодифікації неявного знання працівників з метою розвитку потенціалу управлінського персоналу.

**Ключові слова:** потенціал, система управління підприємством, управлінський персонал, суб'єктивність, оцінювання, знання, кодифікація.

### Калюжная Н.Г. ПОДХОД К ОЦЕНИВАНИЮ ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК СУБЪЕКТИВНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ПОТЕНЦИАЛА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье обоснована целесообразность рассмотрения потенциала системы управления предприятием как совокупности субъективной и объективной составляющих процессов управления. Обоснована необходимость разработки подхода к оценке потенциала управленческого персонала как субъективной составляющей потенциала системы управления предприятием. Предложена система показателей оценивания потенциала управленческого персонала. Определены предпосылки обеспечения кодификации неявных знаний работников с целью развития потенциала управленческого персонала.

**Ключевые слова:** потенциал, система управления предприятием, управленческий персонал, субъективность, оценивание, знания, кодификация.

### Kalyuzhna N.H. APPROACH TO THE ESTIMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT POTENTIAL AS A SUBJECTIVE COMPONENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM POTENTIAL

In the article the expediency of consideration of the potential of enterprise management system as a combination of subjective and objective components of the management processes is grounded. The necessity to develop an approach to assessing the personnel management potential as a subjective component of the enterprise management system potential is grounded. The system of indicators for personnel management potential estimation is proposed. The preconditions to ensure the codification of tacit knowledge of workers to develop the personnel management potential are defined.

**Keywords:** potential, enterprise management system, personnel management, subjectivity, estimation, knowledge, codification.

**Постановка проблеми.** Пріоритетна роль потенціалу системи управління в реалізації сукупності можливостей підприємства зумовлює необхідність розроблення підходу до його кількісного оцінювання, який має базуватися на визначенні стану окремих складових елементів загального потенціалу системи управління підприємством. Визначальною складовою потенціалу системи управління підприємством є потенціал управлінського персоналу, який залежить від здатностей індивідуального й соціально-психологічного характеру працівників до управління функціонуванням й розвитком підприємства. Розроблення підходу до оцінювання потенціалу управлінського персоналу з урахуванням його суб'єктивної природи та ключової ролі в ефективному здійсненні управлінських процесів є передумовою реалізації загального потенціалу системи управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на очевидну залежність потенціалу управління підприємством як від об'єктивних чинників (забезпеченість управлінськими ресурсами), так і від суб'єктивних (здатності індивідуального й соціально-психологічного характеру персоналу управління), у роботах науковців практично не реалізований підхід, згідно з яким потенціал розглядався б як сукупність суб'єктивної та об'єктивної складових процесів управління. Взагалі, поширеним є отождивлення потенціалу системи управління підприємством (як потенціалу найвищого рівня в ієрархічній структурі можливостей підприємства) з потенціалом управлінського персоналу. Як потенціалоутворюючі елементи в даному випадку розглядаються виключно

суб'єктивні характеристики управлінської діяльності, зокрема компетенції керівників [1], кадровий потенціал [7], імідж керівника [8] та ін. Відповідно, суб'єктивний характер (у сенсі залежності переважно від індивідуальних та соціально-психологічних здатностей управлінського персоналу та працівників підприємства) за таких умов мають й параметри, які обираються для оцінювання елементів потенціалу: імідж керівника, культура, настрої, компетенція, особисті можливості керівників та їхня здатність до швидкої реакції, знання й навички кадрів управління ставлення до змін, перспективність мислення, готовність до ризику, бачення чинників успіху та ін. [1; 2; 8].

На думку автора, ефективність управління підприємством у рівному ступені визначається як об'єктивними, так і суб'єктивними характеристиками управлінських процесів. Відповідно, потенціал системи управління підприємством розглядається як можливості ефективного управління процесами функціонування й розвитку підприємства, забезпечені управлінськими ресурсами (об'єктивна складова управління) та зумовлені здатностями індивідуального й соціально-психологічного характеру персоналу управління (суб'єктивна складова управління) [5, с. 246]. За умови такого трактування потенціалу системи управління підприємством, по-перше, забезпечується комплексне уявлення щодо ефективності управлінських процесів на підприємстві, а по-друге, може бути обраний адекватний підхід до оцінювання певної складової потенціалу (суб'єктивної або об'єктивної) з урахуванням її специфіки.

**Мета статті.** Дослідження передумов реалізації та розвитку потенціалу системи управління підприємством вимагає вироблення підходу до оцінювання потенціалу управлінського персоналу як суб'єктивної складової потенціалу системи управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Під управлінським персоналом будемо розуміти працівників, трудова діяльність яких має творчий та інформаційний характер і спрямована на виконання конкретних управлінських функцій або здійснення робіт з технічного забезпечення управління з метою досягнення цілей підприємства. Відповідно, потенціал управлінського персоналу може бути визначений як можливість ефективної діяльності суб'єктів управління, тобто працівників всіх рівнів управління, що задіяні в процесі підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Суб'єктивна природа цієї складової загального потенціалу системи управління підприємством зумовлюється індивідуальними вподобаннями, досвідом, інтуїцією особи, що приймає рішення, та є невід'ємним чинником процесу прийняття управлінських рішень.

Виключна роль суб'єктивної складової потенціалу системи управління зумовлюється тим, що фактично управлінський персонал інтерпретує управлінську інформацію, визначає джерела її збирання та засоби оброблення, визначає терміни виконання завдань, обирає найкращу альтернативу, встановлює напрями руху інформаційних потоків, відповідає за створення системи комунікацій, розпоряджається ресурсами, визначає розподіл прав та обов'язків в організаційній структурі системи управління підприємством, керує тим, що у тому числі (свідомо або несвідомо) власними вподобаннями, спираючись на свій досвід, довіряючи власній інтуїції, ґрунтуючись на власних формальних та неформальних зв'язках тощо.

Оскільки потенціал управлінського персоналу визначається індивідуальними та соціально-психологічними характеристиками працівників, його оцінювання має здійснюватися переважно із застосуванням якісних параметрів (стиль керівництва, ставлення до змін, перспективність мислення, бачення чинників успіху, знання й навички кадрів управління тощо). Відповідно, для визначення потенціалу управлінського персоналу як суб'єктивної складової загального потенціалу системи управління підприємством доцільно вдаватися до використання методів експертного оцінювання. А саме для оцінювання окремих характеристик управлінського персоналу, що надають уявлення про поточний стан його потенціалу, пропонується використовувати морфологічну матрицю (табл. 1), у стовпцях якої розташовуються певні параметри (характеристики потенціалу управлінського персоналу підприємства у даному випадку), а строками є можливі значення встановлених параметрів (оцінка стану характеристик потенціалу управлінського персоналу). Відповідні показники оцінки потенціалу управлінського персоналу підприємства розраховуються за формулою:

$$K_{1j} = \frac{\sum_{i=1}^N UP_{ij}}{N}, \quad (1)$$

де  $K_{1j}$  – середньозважений показник, що оцінює стан  $j$ -ї характеристики управлінського персоналу (індекс визначається місцем показника у системі показників оцінювання потенціалу блоку управлінського персоналу),  $j = 1, \dots, 5$ ;

$N$  – кількість експертів, залучених до оцінювання управлінського персоналу;

$UP_{ij}$  – оцінка  $i$ -м експертом стану  $j$ -ї характеристики потенціалу управлінського персоналу,  $1 \leq UP_{ij} \leq 100$ . Сформована система показників оцінювання потенціалу управлінського персоналу як складової потенціалу системи управління підприємством наведена у таблиці 2.

Розроблена система показників дозволить надати кількісну оцінку потенціалу управлінського персоналу та, за умови формування аналогічної системи показників для оцінювання об'єктивних складових потенціалу, створить підґрунтя для вирішення завдання оцінювання загального потенціалу системи управління підприємством з метою його подальшого розвитку.

Нагадаємо, що потенціал управлінського персоналу розглядається як суб'єктивна складова потенціалу системи управління підприємством. Безумовно, суб'єктивність управління як особи, що приймає рішення, є невід'ємною складовою процесу управління підприємством; у кінцевому підсумку, стан об'єктивних складових, виділених згідно з авторським підходом у структурі потенціалу системи управління підприємством, безпосереднім чином залежать від знання, вміння, навичок, інтелектуальних можливостей, ініціативи та досвіду управлінського персоналу. Невипадково більшість досліджених автором підходів до встановлення сутності поняття «потенціал системи управління підприємством» ототожнюють потенціал системи управління з управлінським потенціалом як здатностями управлінського персоналу, до речі, зумовлюючи цим термінологічну невизначеність у полі дослідження [1; 2; 3; 4; 9], про що вже йшла мова.

Водночас управлінські процеси на підприємстві мають об'єктивний характер, а управлінські рішення, що приймаються, повинні бути всебічно обґрунтованими. Забезпечення ж високого рівня аргументованості рішень, що виробляються в системі управління підприємством, є можливим лише за умови раціонального синтезу суб'єктивної та об'єктивної складової управління. Тож, суб'єктивні висновки особи, що приймає рішення (які ґрунтуються на індивідуальних вподобаннях, досвіді, інтуїції), мають підпорядковуватися загальним закономірностям управління та враховувати об'єктивні можливості підприємства.

Зменшенню суб'єктивності в процесі прийняття управлінських рішень сприятиме підвищення об'єктивних можливостей системи управління підприємства – кодифікація знання працівників, підвищення рівня методичного, організаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності, інформаційне забезпечення управлінських процесів, використання адекватних моделей і методів прийняття управлінських рішень, ресурсів и і засобів управління тощо.

Важливою передумовою підвищення об'єктивності рішень, що приймаються, є саме забезпечення кодифікації знання працівників, тобто його перетворенню (у разі можливості) з імпліцитного (неформалізоване, неявне) на експліцитне (формалізоване, явне). Зауважимо, що взагалі питання про відносну важливість неявного і явного знання є дискусійним. Очевидно, що явним знанням порівняно легко управляти, але неявне є найбільш важливою складовою частини загального масиву знань підприємства і джерелом його конкурентної переваги. Також варто зазначити, що багато неявних знань після їх формулювання або систематизації (тобто переведення в категорію явних

Таблиця 1

**Морфологічна матриця оцінювання потенціалу управлінського персоналу системи управління підприємством (складено на підставі [6, с. 257-258])**

Характеристики потенціалу управлінського персоналу підприємства	Оцінка стану елементу потенціалу управлінського персоналу підприємства, балів				
	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
1. Прийнятий на підприємстві стиль керівництва	Стиль керівництва не визначений	Потреба у визначенні стилю керівництва відсутня, ліберальні взаємовідносини між керівництвом та працівниками	Необхідність визначення стилю керівництва усвідомлюється, переважає авторитарний підхід до управління	Визнається роль стилю керівництва як суттєвого чинника результативності управління, переважає демократичний підхід до управління	Переважає ситуаційний підхід до управління, заходи коригуються залежно від специфіки взаємовідносин керівника та підлеглого
2. Дієвість системи мотивації працівників до участі в управлінні підприємством	Взаємозв'язок між результатами праці працівників та системою мотиваційних заходів відсутній	Керівництво сплачує працівникам виключно за ініціативою та за рахунок працівника	При визначенні розміру заробітної плати враховується тривалість, шкідливість, інтенсивність роботи та ін.	Оплата праці здійснюється з урахуванням компетентності, професійної підготовки, досвіду працівника	Керівництвом підприємства в повному обсязі використовуються методи як матеріального, так і нематеріального стимулювання
3. Відповідність компетентності та професійної підготовки фахівців потребам управління підприємством	Рівень професійної підготовки фахівців є недостатнім	Підвищення рівня професійної підготовки відбувається за ініціативою та за рахунок працівника	Рівень професійної підготовки фахівців є достатнім для вирішення поточних завдань управління	Заходи з підвищення рівня професійної підготовки та кваліфікації фахівців є періодичними	Заходи з підвищення рівня професійної підготовки та кваліфікації фахівців є регулярними
4. Сприятливість умов для обміну некодифікованим знанням працівників	Належні умови є відсутніми	Умови, що склалися, є недостатніми	Умови, що склалися, є обмеженими	Умови, що склалися, є майже достатніми	Умови, що склалися, є необхідними та достатніми
5. Швидкість отримання працівниками кодифікованого знання підприємства	Швидкість отримання знань є низькою	Швидкість отримання знань є недостатньою	Швидкість отримання знань є обмеженою	Швидкість отримання знань є достатньою	Швидкість отримання знань є високою

Таблиця 2

**Система показників оцінювання потенціалу управлінського персоналу як суб'єктивної складової потенціалу системи управління підприємством**

Якісна характеристика блоку	Показники оцінювання	Формула для розрахунку	Пояснення до розрахунку
Прийнятий на підприємстві стиль керівництва	Оцінка прийнятого на підприємстві стилю керівництва	$K_{11} = \frac{\sum_{i=1}^N UP_{i1}}{N}$	$K_{11}$ – середньозважений показник, що оцінює прийнятий на підприємстві стиль керівництва (у балах, максимум = 100); $N$ – кількість експертів, залучених до оцінки управлінського персоналу; $UP_{i1}$ – оцінка $i$ -м експертом прийнятого на підприємстві стилю керівництва
Дієвість заходів із мотивування працівників до участі в управлінні підприємством	Рівень дієвості системи мотивації працівників до участі в управлінні підприємством	$K_{12} = \frac{\sum_{i=1}^N UP_{i2}}{N}$	$K_{12}$ – середньозважений показник, що оцінює рівень дієвості заходів із мотивування працівників до участі в управлінні підприємством (у балах, максимум = 100); $N$ – кількість експертів, залучених до оцінки управлінського персоналу; $UP_{i2}$ – оцінка $i$ -м експертом рівня дієвості заходів із мотивування працівників до участі в управлінні підприємством
Відповідність компетентності та професійної підготовки фахівців потребам управління підприємством	Рівень компетентності та професійної підготовки фахівців	$K_{13} = \frac{\sum_{i=1}^N UP_{i3}}{N}$	$K_{13}$ – середньозважений показник, що оцінює рівень компетентності та професійної підготовки фахівців (у балах, максимум = 100); $N$ – кількість експертів, залучених до оцінки управлінського персоналу; $UP_{i3}$ – оцінка $i$ -м експертом рівня компетентності та професійної підготовки фахівців
Сприятливість умов для обміну працівників некодифікованим знанням	Рівень сприятливості умов для обміну працівників некодифікованим знанням	$K_{14} = \frac{\sum_{i=1}^N UP_{i4}}{N}$	$K_{14}$ – середньозважений показник, що оцінює рівень сприятливості умов для обміну працівників некодифікованим знанням (у балах, максимум = 100); $N$ – кількість експертів, залучених до оцінки управлінського персоналу; $UP_{i4}$ – оцінка $i$ -м експертом рівня сприятливості умов для обміну працівників некодифікованим знанням
Швидкість отримання працівниками кодифікованого знання підприємства	Швидкість отримання працівниками кодифікованого знання	$K_{15} = \frac{\sum_{i=1}^N UP_{i5}}{N}$	$K_{15}$ – середньозважений показник, що оцінює рівень швидкості отримання працівниками кодифікованого знання підприємства (у балах, максимум = 100); $N$ – кількість експертів, залучених до оцінки управлінського персоналу; $UP_{i5}$ – оцінка $i$ -м експертом рівня швидкості отримання працівниками кодифікованого знання підприємства

знань) позбавляються значної частини змістовних нюансів, заснованих на індивідуальній інтерпретації і досвіді користувача. Тому кодифікації знання має передувати ретельне дослідження питання про те, які саме знання необхідно представляти в явному систематизованому й кодифікованому вигляді, як виокремлювати та здобувати знання, якими володіють ті або інші співпрацівники підприємства, і як зробити їх зрозумілими і доступними для інших.

Згідно із запропонованою системою показників оцінювання потенціалу управлінського персоналу (табл. 2), забезпечення ефективної кодифікації знання працівників передбачає оптимізацію значень таких показників, як рівень сприятливості умов для обміну некодифікованим знанням ( $K_{14}$ ) та швидкість отримання кодифікованого знання ( $K_{15}$ ). Вирішення цього завдання є можливим за умови забезпечення належної мотивації працівників до обміну некодифікованим знанням та сприяння кодифікації особистісного знання управлінців. Очевидною проблемою у цьому контексті є необхідність заохочення працівників до інтеграції їх особистих некодифікованих знань в загальний масив кодифікованого знання підприємства. Створення відповідної мотивації передбачає роботу керівництва за декількома важливими напрямками, серед яких:

- усунення внутрішньоорганізаційних бар'єрів між підрозділами для вільного доступу до інформації;

- введення нових посад на підприємстві для координації обміну знаннями;

- розроблення системи матеріальних та нематеріальних стимулів до участі в обміні знаннями;

- визначення правил користування інтелектуальними активами підприємства тощо.

Очевидними мотивуючими чинниками до обміну знаннями є розширення можливостей кар'єрного та професійного зростання, додаткове інвестування у розвиток його компетенцій та підвищення рівня професійної підготовки, підвищення заробітної платні й отримання інших фінансових бонусів, визнання значущості працівника для підприємства.

**Висновки.** Розглянуті питання наочно показують складність і багатогранність питання оцінювання потенціалу управлінського персоналу як суб'єктивної складової потенціалу системи управління підприємством. Врахування визначених аспектів оцінювання потенціалу управлінського персоналу забезпечить розробку та прийняття всебічно обґрунтованих управлінських рішень, що може розглядатися як одна із очевидних передумов розвитку потенціалу системи управління підприємством.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность : [монография] / В.Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1995. – 265 с.
3. Єрохіна Т.В. Управлінський потенціал: сутність та роль в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т.В. Єрохіна, Т.Г. Колайгородська. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/32\\_DWS\\_2008/Economics/36919.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_DWS_2008/Economics/36919.doc.htm).
4. Зеніна-Біліченко А.С. Організаційно-методичні засади забезпечення розвитку систем управління промисловими підприємствами : автореф. дис. ... на соискание науч. степени канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А.С. Зеніна-Біліченко. – Запоріжжя, 2011. – 20 с.
5. Калюжна Н.Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : [монографія] / Наталія Геннадіївна Калюжна. – Луганськ : СПД Резніков, 2013. – 548 с.
6. Корпорації: управління та культура : [монографія] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренев, І.В. Мажура ; за заг. ред. А.Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
7. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия : [монография] / Е.В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2004. – 360 с.
8. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : [науч. изд.] / И.П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 216 с.
9. Прокопишин Л.М. Методичні підходи до оцінки потенціалу управління машинобудівними підприємствами (на прикладі ВАТ «Пресмаш») [Електронний ресурс] / Л.М. Прокопишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Економіка. – 2008. – № 611. – С. 170-175. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2008\\_611/26.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2008_611/26.pdf).