

Анотація. В статті розглянута взаємозв'язок інвестиційної привлекателності і ентропії. Обґрунтована важливість і необхідність дослідження такої економічної категорії, як ентропія. Предложено заходи по зменшенню ентропії підприємства.

Ключевые слова: ентропія, інвестиційна привлекателність, управління.

Summary. The interrelation of investment attractiveness and entropy has been studied in the article. The importance and necessity of the research of such an economic category as entropy have been grounded. The measures are offered to reduce the entropy of the enterprise.

Key words: entropy, investment attractiveness, management.

*Рецензент д.е.н., професор ХНУБА Іванілов О.С.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*

УДК 331.108.43

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

*Гончаренко М.Л., к.э.н., доцент,
Тимошенко С.В., магистр (УИПА)*

У статті викладені цілі, принципи й основні підходи до оцінки персоналу. Систематизована інформація про можливі процедури оцінки персоналу. Виділені найбільш популярні методи оцінки для організації будь-якої сфери діяльності.

Ключові слова: персонал, оцінка персоналу, система оцінки персоналу, процедури оцінки персоналу, методи оцінки персоналу.

Постановка проблеми. Современные тенденции социализации всех сторон жизнедеятельности предприятий обуславливают более пристальное изучение человеческого фактора в производственных отношениях. Одновременно, это выдвигает на первый план проблему построения эффективной системы управления персоналом у каждого хозяйствующего субъекта. Обеспечение ее эффективной работы даст возможность любому предприятию оптимизировать численность и состав персонала, повысить производительность труда и эффективность хозяйствования в целом.

Анализ последних исследований и публикаций. Особенности построения системы оценки персонала в организациях изучали многие известные теоретики, такие как Л. Иванова-Швец [2], И. Макарова [3], М. Мурашко [4] и др. Многие из стандартных шагов и технологий оценки были конкретизированы, либо подвергнуты критике российскими авторами – В. Хруцким и Р. Толмачевым [8]. Однако, выбор методов оценки в каждом конкретном случае, исходя из специфики работы организации и этапов управления персоналом до сих пор остается дискуссионным и требует дальнейшей конкретизации.

Выделение нерешенных частей общей проблемы. При всесторонней идентификации целей оценки персонала и рассмотрении ряда зарубежных практик, до настоящего момента четко не выделены достоинства и недостатки всех возможных методов оценки персонала, а также особенности их

применения и реализации у предприятий разных сфер деятельности и организационно-правовых форм.

Формирование цели статьи. Определить сущность, основные методы и существующие проблемы процесса оценки персонала; проанализировать зарубежный опыт оценки персонала и оценить возможность его применения в отечественных организациях.

Изложение основного материала исследования. Оценка в общем виде выступает составным элементом одной из функций управления, а именно – функции контроля. Оценка персонала при этом – это необходимое средство познания качественного состояния трудового потенциала предприятия, его сильных и слабых сторон. Оценка качеств работника – это регулярная характеристика руководством своих подчиненных с точки зрения как достигнутых ими результатов, так и того, благодаря чему они достигнуты и как могут быть улучшены. По мнению А.Крылова и Ю.Прушинского, оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений [6]. Также, некоторые современные авторы [5] отмечают, что оценивание персонала дает возможность определить перспективы использования способностей конкретного человека на соответствующей должности. При этом главной задачей является идентификация потенциала

работника, то есть профессиональных знаний и умений, жизненного и производственного опыта, социально-психологического типа личности, уровня общей культуры, состояния здоровья и работоспособности [5, с.229].

Большинство авторов [2; 4; 6] выделяют три основные цели оценки персонала, такие, как:

– административная, которая состоит в принятии кадровых решений на объективной и регулярной основе (размещение кадров, их перемещение и оплата труда);

– информативная – обеспечение руководителей необходимыми данными о количественном и качественном составе персонала;

– мотивационная – ориентация работников на улучшение трудовой деятельности в нужном для организации направлении.

Однако, сейчас любая организация старается работать в условиях самого важного принципа организационной деятельности – системного подхода, который предполагает наличие обратной связи между руководителями и подчиненными, многосторонние взаимоотношения между всеми элементами организации и достижение благодаря принципу согласованности действий, а также совместных усилий, синергетического эффекта. Поэтому цели оценки персонала необходимо формулировать и со стороны работников, то есть подчиненных. В этой процедуре они могут преследовать следующие цели:

– поощрение правильного поведения и коррекция неправильного;

– предоставление информации сотрудникам о том, насколько хорошо они работают;

– развитие открытой конкуренции во внутренней среде организации между сотрудниками за вакантные должности и разнообразные поощрения со стороны руководства;

– аргументирование основания карьерного роста (понижения).

При этом очень важной задачей руководства является поддержание у сотрудников постоянного интереса к тому, как помочь организации в достижении ее целей и тем самым повысить свою заработную плату и статус в компании.

Оценка персонала может полноценно выполнять присущие ей функции при условии построения на определенных принципах: а) неотвратимости (обязательности); б) всеобщности (оценивают каждого); в) систематичности (оценка осуществляется постоянно); г) всестороннего охвата (оценке подлежат все стороны деятельности и личности человека); д) объективности (использование максимально обоснованной системы показателей для характеристики работника); е) открытости и гласности (широкого ознакомления персонала с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов ко всем заинтересованным лицам); ж) демократизма (участия общественности, привлечение к оценке коллег); з) результативности (применение обязательных и оперативных действенных мер по результатам оценки).

В науке управления выделяют два подхода к оценке персонала. Первый подход – традиционный, предполагает оценку персонала ориентированную на результат проделанной работы. Базируется в основном на проведении аттестации, которая должна быть связана с проверкой соответствия работника занимаемой должности посредством выявления его способностей выполнять должностные обязанности. При этом следует различать традиционный подход отечественный и зарубежный. Эти различия заключаются в целях, методах и результатах аттестации и оценки персонала. Отечественный подход носит в основном более формальный характер, он призван пост-фактум обосновать те или иные кадровые решения. Традиционная зарубежная система оценки персонала рассматривается в основном в рамках управления по целям, включая установку индивидуальных целей сотрудников в соответствии с ранее определенными целями организации и периодическую оценку степени достижения этих индивидуальных целей.

Второй – современный подход включает определение целей и нормативов развития организации и оценку вклада в это развитие каждого работника [8, с.24-29].

Основные отличия в подходах к оценке персонала приведены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнение подходов к оценке и аттестации персонала

Подход	Традиционная оценка		Современная оценка
	отечественная	западная	
1	2	3	4
Объект	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник или команда
Субъект	Аттестационная комиссия	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель, внешние и внутренние клиенты, поставщики и др.

1	2	3	4
Использование	Юридическое обоснование для увольнения, символическое изменение оплаты труда	Принятие решений о продвижении, увольнении, вознаграждение, обучение	Развитие организации и сотрудников, решение проблем
Методы	Преимущественно субъективная оценка, психологическое тестирование	Управление по целям, сравнительные методы, рейтинговые методы	Профессиональное тестирование, 360°-ная оценка и другие методы традиционной западной модели

Как видно из табл. 1, современная оценка персонала относится как к отдельной личности, так и к группе сотрудников, предполагает большую долю объективности и большее разнообразие используемых методов.

Инструментарий системы оценки персонала сформировался под влиянием потребности решения практических задач

производственно-управленческой деятельности на основе определенных методов и процедур. Поэтому в современных организациях все чаще применяется комбинированная оценка, при которой оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько. Основные составляющие элементы системы оценки персонала приведены в табл. 2 [2, с. 126].

Таблица 2

Система оценки результатов труда персонала

Элементы оценки результатов труда персонала	Содержание элемента
Субъект	Линейные руководители, работники служб управления персоналом, сотрудники, независимые эксперты
Объект	Работники, группы работников
Предмет оценки	Личные качества работника, процесс труда, результативность труда
Методы оценки	Управление по целям, метод шкалы графического рейтинга, внутренний выбор, описательный метод, метод оценки по решающей ситуации, метод анкет и сравнительных анкет, метод шкалы рейтинговых поведенческих установок, метод шкалы наблюдения за поведением
Процедура оценки	Место, периодичность и последовательность оценки

Методы оценки персонала, как видно из табл. 2, отличаются большим разнообразием и к ним предъявляется широкий спектр требований. Они должны отвечать структуре предприятия, характеру деятельности персонала и целям оценки; быть простыми и понятными; включать не более десятка количественных показателей; объединять теоретические и аналитические, письменные и устные задания.

Несмотря на широкий круг обозначенных у современных авторов [1; 2; 3; 4; 7] методов, их можно сгруппировать в две группы, выделив наиболее популярные и объективные для современных отечественных организаций.

Методы оценки потенциала работников.

1. Метод центров оценки. Используется комплексная технология, построенная на принципах критериальной оценки. Использование большого количества разных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективны при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. Тестирование. При этом тесты по своему смыслу делятся на три группы: квалификационные, которые позволяют определить степень квалификации работника; психологические, которые дают возможность оценить личностные качества; физиологические, которые выявляют физиологические особенности человека. Положительной стороной тестовой оценки является то, что она позволяет получить количественную характеристику для большинства критериев оценки, и затем применить компьютерную обработку полученных результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

3. Нетрадиционные методы.

Некоторые западные компании в соответствии с законодательством, уже давно используют полиграфы, некоторые виды психоанализа, специальные тесты на алкогольную и наркотическую зависимость. У отечественных организаций это допустимо лишь в специальных сферах деятельности, что вызвано особой спецификой труда или занимаемой должности.

Методы индивидуальной оценки работников.

1. Анкетирование. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик выделяет в анкете те черты характера работника, которые ему присущи. Они получают определенную оценку и затем формируют общий рейтинг оценки работника. Более современный подход предполагает сравнительное анкетирование или анкеты заданного выбора, в которых задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. Затем, по шкале важности в баллах оценивается набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник [7, с. 47].

2. Метод рейтинговых поведенческих установок. Основан на использовании «решающих ситуаций» – анкет, касающихся профессиональной деятельности. В анкете рейтинга содержится обычно до десяти решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Затем тип ситуации соотносится с балльной оценкой по шкале. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

3. Описательный метод оценки. Заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например с вышеприведенным методом поведенческих установок.

4. Метод «360 градусов». Этот вид оценки используется для улучшения внутренней коммуникации, развития корпоративной культуры и самих работников. Это взгляд на работника с разных сторон. Информацию получают путем беседы с самим сотрудником, его непосредственным руководителем, коллегами, подчиненными, а в отдельных случаях и клиентами оцениваемого. На основе результатов оценки образуется обратная связь, основанная на достаточно объективных данных. Информация, полученная сотрудниками, позволяет не только оценить свои сильные стороны и наметить зоны развития, а и улучшить внутренние коммуникативные связи в подразделениях. Данные оценки метода «360 градусов» могут стать основой для формирования программ индивидуального развития сотрудников.

Выводы данного исследования. Система оценки персонала любой организации направлена на достижение трех целей: административной, информационной, мотивационной. При этом можно решить ряд задач, таких, как: оценка потенциала для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников; поддержка у

работников определенного уровня мотивации; организация обратной связи с сотрудниками по поводу качества их работы; получение информации о необходимости обучения и развития персонала. Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они сохраняют один общий недостаток – субъективность. В конечном итоге решение зависит от того, кто использует выбранный метод или кто привлекается в качестве оценщика-эксперта. Современная система оценки персонала должна быть направлена на развитие организации и сотрудников, решение широкого круга внутренних проблем. Для того, чтобы оценка была действенной, а необходимость ее проведения – была понятной, она проводится исходя из основного содержания деятельности, по тем направлениям, которые прямо связаны с результатами работы и личными качествами работника, что является предпосылкой эффективной трудовой деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=776>
2. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.
3. Макарова И. К. Управление персоналом. Наглядные учебно-методические материалы. – М. : ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник / М. І. Мурашко. – 3-тє вид. – К. : Товариство «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
5. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6. – С. 225–233.
6. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 495 с.
7. Ходаницкая А. Методы оценки персонала / А. Ходаницкая. // Менеджмент и менеджер. – 2008. – №1. – С. 45–54.
8. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей // В. Н. Хруцкий, Р. А. Толмачев – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.

Аннотация. В статье изложены цели, принципы и основные подходы к оценке персонала. Систематизирована информация о возможных процедурах оценки персонала. Выделены наиболее популярные методы оценки для организаций любой сферы деятельности.

Ключевые слова: персонал, оценка персонала, система оценки персонала, процедуры оценки персонала, методы оценки персонала.

Summary. The paper sets out the objectives, principles and basic approaches to assessing staff. Systematized information on possible personnel evaluation procedures. We select the most popular methods of assessment for organizations of any sphere of activity.

Keywords: personnel, personnel evaluation, personnel evaluation system, procedures, personnel evaluation, personnel evaluation methods.

*Рецензент д.э.н., профессор УИПА Прохорова В.В.
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 658.152

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Гончаренко М.Л., к.е.н., доцент,
Щетина М.І., магістр (УІПА)*

В статті викладено основні принципи та етапи формування інвестиційних ресурсів підприємства; приведено їх сучасну класифікацію. Розкрито проблеми формування і активізації дії найбільш потужних джерел інвестиційних ресурсів.

Ключові слова: *інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційна програма, інвестиційні ресурси, інвестиційна стратегія, фінансове забезпечення.*

Постановка проблеми. Інвестиційна діяльність – це складова частина економічного управління роботою підприємства, що потребує визначення організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями інвестиційних процесів. В Україні багато аспектів управління інвестиціями підприємства, що складають основний об'єкт функціональної системи управління, все ще знаходяться лише в стадії становлення, зіштовхуючись з об'єктивними економічними труднощами сьогодення, недосконалістю нормативно-правової бази, недостатнім рівнем підготовки фахівців в фінансово-інвестиційній сфері. Тому проблема ефективності проходження всіх стадій інвестиційного процесу, включаючи забезпечення необхідними інвестиційними ресурсами, є безумовно актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективного формування і використання інвестиційних ресурсів підприємств досліджували відомі російські науковці: Л. Ігоніна [3], О. Малиновська, И. Скобелева, Н. Легостаєва [7], а також українські автори – І. Боярко [2], В. Коюда [4], Т. Майорова [6], А. Череп [9]. Деякі молоді науковці: П. Кухта [5], М. Панкова [8] розглядали можливості оптимального забезпечення інвестиційного розвитку підприємств в рамках їх загальної стратегії розвитку. Однак у більшості наукових праць мало уваги приділено питанням вибору джерел забезпечення інвестиційних ресурсів та особливостей їх використання сучасними

виробничими підприємствами.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. При всебічній ідентифікації поняття, принципів та класифікації інвестиційних ресурсів, недостатньою комплексністю відрізняються наявні розробки щодо потенційних джерел інвестиційних ресурсів для реалізації інвестиційних проектів і планів розвитку підприємства, оптимізації їх структури, оцінки їх вартості й надійності. Це викликає необхідність проведення подальшого дослідження питань стратегічного планування розвитку підприємств і фінансового забезпечення їх інвестиційних програм.

Формування цілей статті. Проаналізувати основні джерела та визначити особливості процесу формування інвестиційних ресурсів на підприємствах України, оцінивши роль і місце окремих джерел у забезпеченні їх інвестиційної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією із основних задач інвестиційної діяльності є організація її фінансування, що дозволяє забезпечити інвестиційні проекти інвестиційними ресурсами, до складу яких входять не тільки грошові засоби, але і виражені в грошовому еквіваленті інші інвестиції, в тому числі основні й нематеріальні активи, кредити, займи, права користування природними ресурсами тощо. Інвестиційні ресурси – це всі види фінансових активів, які залучаються для здійснення капіталовкладень в об'єкти інвестування [3, с.71]. Таким чином, основною метою формування інвестиційних