

УДК 005.91:005.21 (043.3)

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### EVALUATION OF MANAGEMENT POTENTIAL EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

У статті описуються особливості оцінки ефективності використання управлінського потенціалу в організаціях з використанням системи показників ефективності управлінської діяльності персоналу. Дана система включає три групи показників та спрямована на відображення індивідуальних показників ефективності управлінського персоналу з урахуванням обсягу їх повноважень і відповідальності.

В статтє описываються особенности оценки эффективности использования управленческого потенциала в организациях с использованием системы показателей эффективности управленческой деятельности персонала. Данная система включает три группы показателей и направлена на отражение индивидуальных показателей эффективности управленческого персонала с учетом объема их полномочий и ответственности.

The article describes the evaluation of management potential efficiency, using the performance indicators system of executives. The system includes three groups of indicators and aims at show individual performance indicators of executives, including scope of their authority and responsibility.

**Ключові слова:** оцінка ефективності використання управлінського потенціалу, система показників ефективності управлінської діяльності, кількісні показники управлінської діяльності, показники оцінки праці, показники оцінки результатів праці.

**Ключевые слова:** оценка эффективности использования управленческого потенциала, система показателей эффективности управленческой деятельности, количественные показатели управленческой деятельности, показатели оценки труда, показатели оценки результатов труда.

**Key words:** evaluation of management potential efficiency, performance indicators system of executives, quantitative indicators of management activities, indicators of work evaluation, indicators of results evaluation.

#### ВСТУП

Підвищення ефективності діяльності організацій потребує прийняття сучасних і адекватних рішень щодо управління усіма її ресурсами. Важлива роль у цьому належить управлінському потенціалу. Водночас, в організаціях має місце погіршення якісного складу управлінського персоналу, зниження ефективності його праці, порушення системи відтворення управлінського потенціалу, підвищується і складність праці в організаціях та вимоги до фахівців, які її виконують. Ученими не визначено єдиного підходу до оцінки ефективності використання управлінського потенціалу організації. Це вимагає розв'язання науково-практичних завдань визначення результатів діяльності персоналу шляхом оцінки ефективності використання управлінського потенціалу організації, що зумовлює актуальність роботи.

Вагомий внесок у формулювання та теоретичне і практичне вирішення проблем оцінювання результатів праці внесли такі вчені як: Друкер П., Маслов Е. В., Кібанов О. Я., а також Білорус Т. В., Грішнова О. А. та інші [1-5]. В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «оцінювання результатів праці», до встановлення предмету оцінювання, його характеристик. Зокрема, одні автори вважають, що предмет оцінювання має

відповідати встановленим задачам та сприяти їх досягненню [4,5]. Інші вважають, що оцінювання результатів праці – одна з функцій по управлінню персоналом, що направлена на визначення рівня ефективності виконання роботи [2]. На думку відомого дослідника проблем управління людськими ресурсами Шкатули В. І., оцінювання результатів праці – це фактично внутрішня атестація працівників організації [7, с. 179].

**МЕТОЮ РОБОТИ** є розробка системи показників ефективності управлінської діяльності необхідних для здійснення оцінки ефективності використання управлінського потенціалу організації.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано комплекс методів, а саме: абстрактно-логічний метод – при узагальненні теоретичних положень і формулюванні висновків; системний аналіз – для визначення показників оцінки управлінської праці; статистичний аналіз – для кількісної оцінки явищ, процесів і взаємозв'язків.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Продукт діяльності управлінського персоналу – це



Аспірантка  
Київського національного  
університету  
імені Тараса Шевченка

якісні своєчасні управлінські рішення, які сприяють зміцненню положення організації на ринку та збалансуванню короткострокових та довгострокових пріоритетів розвитку, таким чином ефективність управлінської діяльності має вимірюватися показниками, які за своїм змістовим навантаженням близькі до показника продуктивності праці, але враховують специфіку управлінської діяльності, головні характеристики якої проявляються в вимогах до її продукту.

Оцінка ефективності використання управлінського потенціалу відображає індивідуальні показники ефективності управлінського персоналу з урахуванням обсягу їх повноважень і відповідальності. Такі показники є цільовими. Для здійснення оцінки ефективності використання управлінського потенціалу організації використовуємо три групи показників: кількісні показники управлінської діяльності, показники оцінки праці, показники оцінки результатів праці.

1) Кількісні показники управлінської діяльності мають особливе значення у системі оцінки ефективності використання управлінського персоналу. Оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу на основі кількісних показників управлінської діяльності здійснюється шляхом розрахунку [6, с. 45]:

- питомої ваги управлінського персоналу у загальній чисельності працівників;
- питомої ваги витрат на управлінський персонал у загальній сумі операційних витрат підприємства;
- коефіцієнта управлінського навантаження.

Питома вага управлінського персоналу характеризує частку управлінців у чисельності працівників підприємства у відсотках:

$$\alpha_{уп} = \frac{Ч_{уп}}{Ч_{заг}} \cdot 100\% \quad (1)$$

Де:  $Ч_{уп}$  – чисельність управлінського персоналу.  
 $Ч_{заг}$  – загальна чисельність працюючих.

Питома вага витрат на управлінський персонал характеризує відсоток витрат на утримання управлінців у сумі операційних витрат підприємства:

$$\alpha_{вуп} = \frac{В_{уп}}{В_{заг}} \cdot 100\% \quad (2)$$

Де:  $В_{уп}$  – сума витрат на управлінський персонал.  
 $В_{заг}$  – загальна сума операційних витрат.

Коефіцієнт управлінського навантаження, характеризує відношення чисельності апарату управління до чисельності виробничого штату працівників підприємства у відсотках:

$$K_{ун} = \frac{Ч_{уп}}{Ч_{сп} - Ч_{уп}} \quad (3)$$

Де:  $K_{уп}$ , - коефіцієнт управлінського навантаження апарату управління.

$Ч_{сп}$  - середньооблікова чисельність працівників підприємства.

2) Показники оцінки праці. Для оцінки ефективності використання управлінського потенціалу організації необхідно здійснити оцінку праці (рис. 1).

Вимір та оцінку затрат праці у часі визначається такими показниками як: фонд робочого, кількість відпрацьованих та невідпрацьованих людино-годин. В таблиці 1 наведені показники оцінки складності праці та змісту роботи.

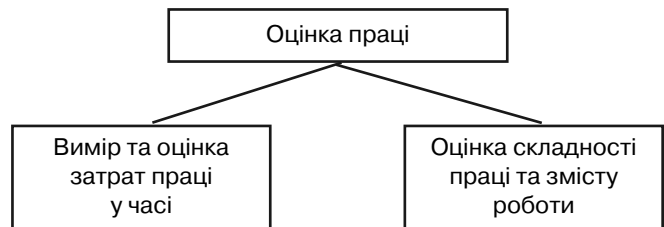


Рис. 1. Оцінка праці\*

\*Розроблено автором на основі джерела [2]

Таблиця 1

Показники оцінки складності праці та змісту роботи \*

Показник	Одиниця виміру
<b>Надбавки</b>	
- За високі досягнення у праці (щомісячно за відпрацьований час).	У % до загальної кількості управлінського персоналу
- За виконання особливо важливої роботи.	
- За виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників.	
- За складність та напруженість у роботі.	
- За сумлінну безперервну працю, зразкове виконання службових обов'язків та вислугу років.	

\*Розроблено автором

Показники оцінки результатів праці. Для оцінки ефективності використання управлінського потенціалу організації необхідно здійснити оцінку результатів праці (рис.2).



Рис. 2. Оцінка результатів праці\*

\*Розроблено автором на основі джерела [2]

Безпосередні результати праці визначаються таким показником як виробіток. Виробіток — це прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу, і розраховується за формулою [6, с. 61]:

$$V = V/T \quad (4)$$

Де:  $V$  — виробіток.

$V$  — обсяг виробництва продукції (робіт, послуг).

$T$  — затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції (робіт).

В табл. 2 наведені показники оцінки побічних результатів праці.

**Таблиця 1**

Показники оцінки складності праці та змісту роботи \*

Показник	Одиниця виміру
<b>Винагороди</b>	
- Нагороджені нагрудним знаком "За сумлінну працю".	у % до загальної кількості управлінського персоналу
- Нагороджені нагрудним знаком "Кращий працівник".	
- Нагороджені почесними грамотами.	

\*Розроблено автором

**ВИСНОВКИ**

Отже, оцінка ефективності використання управлінського потенціалу повинна здійснюватися при постійному та безперервному відстежуванні результативності управлінських рішень, прийнятих в конкретних ситуаціях конкретними управлінцями. Ефективність управління визначається виходячи з обсягу, повноти, якості та своє-

часності виконання відповідних функцій. Для визначення ступеню ефективності управління необхідні відповідні показники. Розроблена система показників ефективності управлінської діяльності персоналу спрямована на успішне оцінювання управлінського потенціалу.

**Література:**

1. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. / Т. В. Білорус. – Ірпінь: НАДПСУ, 2007. – 174 с.
2. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу : сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова, О. О. Наумова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Т. 2. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 42 – 50.
3. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. – М.: АСТ, 2004. – 288 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
5. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов / под ред. П.В. Шереметова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 312 с.
6. Храмов В. О. Основы управления персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
7. Шкатула В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатула. – М.: изд. группа НОРМА-ИНФРА, 2008. – 307с.

**КОНСУЛЬТАЦІЇ**

**РЕЄСТРАЦІЯ ГРОМАДСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ ЗА НОВИМ ЗАКОНОДАВСТВОМ**

**Які статуси мають громадські об'єднання за чинним законодавством?**

**1. За організаційно-правовою формою: громадське об'єднання або громадська спілка.**

Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання», що набув чинності 01.01.2013 року (ст. 1), громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка.

Громадська організація - це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи.

Громадська спілка - це громадське об'єднання, засновниками якого є юридичні особи приватного права, а членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права та фізичні особи.

**2. Із статусом юридичної особи або без такого статусу.**

Відповідно до ч. 1 ст. 1 Закону громадське об'єднання може здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи або без такого статусу. Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи є непідприємницьким товариством, основною метою якого не є одержання прибутку.

Громадське об'єднання, яке матиме статус юридичної особи, легалізується шляхом його реєстрації у порядку, встановленому Законом «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» з урахуванням певних особливостей (ст. 12 Закону).

Громадське об'єднання, яке не має статусу юридичної особи, легалізується шляхом повідомлення про його утворення органам Міністерства юстиції протягом 60 днів з моменту його утворення (ст. 16 Закону).

**3. Територіальні статуси об'єднання громадян: всеукраїнський, міжнародний, місцевий.**

Відповідно до ст. 9 Закону «Про об'єднання громадян», який втратив чинність з 2013 року, об'єднання громадян утворювалися і діяли з всеукраїнським, місцевим та міжнародним стату-

сом. Відповідно до територіального статусу об'єднання існували особливості його реєстрації.

Чинний Закон «Про громадські об'єднання» не передбачає територіального статусу об'єднання громадян.

Відповідно до ст. 19 Закону громадське об'єднання, зареєстроване в установленому законом порядку, може мати всеукраїнський статус за наявності у нього відокремлених підрозділів у більшості адміністративно-територіальних одиниць (області, міста Київ і Севастополь, АРК), і якщо таке громадське об'єднання підтвердило такий статус шляхом подачі до органу Міністерством юстиції України заяву за встановленою формою.

Відповідно до п. 7 Прикінцевих та перехідних положень Закону 7, всеукраїнські та міжнародні громадські організації, зареєстровані на день введення цього Закону в дію, вважаються громадськими організаціями, що підтвердили свій всеукраїнський статус.

Відповідно до ч. 7 ст. 10 Закону власна назва всеукраїнського громадського об'єднання має містити інформацію про такий статус, а саме – слово "всеукраїнське".

**4. Молодіжні та дитячі громадські об'єднання.**

Статус молодіжних а дитячих об'єднань законодавчо регламентована лише для об'єднань у формі громадських організацій - регулюється спеціальним Законом «Про молодіжні та дитячі громадські організації» (який, доречі, не приведений у відповідність до норм чинного Закону). Проте виходячи із норм Закону, такий статус можуть мати і громадські спілки.

Відповідно до ч. 7 ст. 10 Закону власна назва громадського об'єднання має містити інформацію про такий статус громадського об'єднання, як "дитяче", "молодіжне".

**Анна Туманян**  
Юристконсульт ТОВ "ІКГ"Проект-А"  
ao.tumanian@gmail.com