

economic agents.

**Key words:** intellectual capital, management staff, labour market, resource potential, turnover of personnel, remuneration of labour, optimization expenses.

Одержано 04.04.2015 р.

УДК 331.108.43.003.13

Ходикіна Ірина Василівна,  
Публічне акціонерне товариство «Азовські мастила і оливи»

## ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В сучасних реаліях стає зрозумілим, що без розвитку, навчання персоналу, без створення позитивного психологічного клімату в колективах, духу єдиної команди, без об'єднання всіх співробітників однією метою не можливе продуктивне управління персоналом. Тому відбуваються інтенсивні пошуки впливу на персонал з метою підвищення ефективності його роботи. Стаття спрямована на дослідження підходів до оцінки ефективності управління персоналом підприємств. Мета статті – наблизити теоретичні дослідження до реального втілення їх у життя. Основними результатами дослідження є: обґрунтування тези про те, що ефективність системи управління персоналом – це частина загального успіху компанії; узагальнено зміст суб'єктів, об'єктів, етапів, критеріїв та рівнів системи управління персоналом. Наукова новизна полягає в тому, що серед безлічі досліджень шляхом їх систематизації та порівняння були знайдені загальні риси. В результаті дослідження ще раз доведено, що ефективність роботи компанії, зріст її доходів, збільшення обсягів випуску продукції на 90 % залежить від персоналу, від того, наскільки задоволений він своєю роботою, чи об'єднаний однією метою, чи націлений на успіх, чи злагоджено працює і т.д. ефективно управляти персоналом – це вимірювати ці характеристики персоналу, регулювати їх, впливати на персонал і наприкінці мати більш успішно працюючу компанію. Найкращим помічником в цьому питанні можуть стати стратегічні карти. За їх допомогою можна навчити персонал ставити перед собою реальні цілі, що покращить виконання поставлених завдань, відобразиться на загальному успіху компанії в цілому. Тоді успіхи компанії не будуть мати ситуативний характер, а будуть чітко пов'язані з правильною і ефективною організацією роботи її персоналу. За допомогою стратегічних карт можна буде поєднати теоретичні висновки вчених з практичною стороною діла та впровадженням цих теорій в життя. В цей бік запропоновано спрямувати подальші дослідження.

**Ключові слова:** ефективність, оцінювання, управління, персонал, стратегічні карти.

### ВСТУП

**Постановка проблеми.** З перспективою приєднання України до європейської спільноти виникає термінова необхідність переглянути стандарти, які стосуються організації діяльності промислового підприємства, привести їх у відповідність до європейських норм. Особливої уваги, на нашу думку, потребує питання управління персоналом на промислових підприємствах.

Персонал вже сьогодні розглядається як один із головних ресурсів виробничого підприємства, але використовується він ще не досить ефективно. За даними університетів Західної Європи до групи країн з низьким показником використання людських ресурсів компаній увійшла серед інших країн і Україна [1, с. 25] При цьому поступово відбувається формування розуміння того, що від створення команди співробітників-однодумців та злагоженості роботи цієї команди напряму залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для того, щоб мати змогу гідно конкурувати із західними підприємства потрібно навчитися

оперативно впливати на процес управління персоналом, корегувати його. Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення, гнучкість [2, с. 96]. Ефективність роботи персоналу є важливим фактором, від якого залежать результати діяльності підприємства [3, с. 2]. Але сучасний стан теорії і практики оцінювання ефективності управління персоналом організації показує, що в методиці оцінювання не існує єдиної думки щодо етимології термінів «оцінка», «оцінювання», «ефект», «результат», «ефективність» у галузі управління персоналом і таких методичних аспектів оцінювання ефективності управління персоналом як: зміст оцінювання (сукупність показників і критеріїв), методи, засоби, суб'єкт та об'єкт оцінювання, процедура оцінювання [4, с. 90].

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розробкою цього напряму діяльності підприємства займалися Позднякова С., Следь О., Лазарева А., Шершня О., Даниленко О., Гриньова М., Лелі Ю., Нікіфорова Л., Крушельницька О., Мескон М.,

Альберт М., Хедоурі Ф., Одегова Ю., Карташова Л., Даниленко О., Власова Н., Трегулова І., Балабанова Л., Стельмашенко О., Михайлова Л. та інші.

**Мета статті (постановка завдання).** Не дивлячись на те, що тема набула популярності та достатньо вивчена і іноземними, і українськими вченими та науковцями, не існує одного чітко визначеного підходу до системи управління підприємством, що ускладнює прикладну сторону питання. Тому важливо направити науковців саме в бік прикладного застосування даних досліджень. В даному дослідженні є спроба пошукати можливості поєднання теорії з практикою.

Мета статті – наблизити теоретичні дослідження до реального втілення їх у життя.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичних поглядів на методіку оцінки ефективності використання персоналу існує багато. Об'єднує різні точки зору спроба визначити на початку проведення досліджень, що таке об'єкт і суб'єкт дослідження. Так М. Гриньова, О. Даниленко, О. Крушельницька, Л. Михайлова, Л. Балабанова суб'єктом оцінювання вважають підприємство, об'єктом оцінювання – персонал. Окремі вчені за об'єкт приймають управлінські рішення щодо управління персоналом. Наприклад, Ю. Г. Одегова, Л. В. Карташова, О. А. Даниленко об'єктами оцінювання у сфері управління персоналом вважають кадрові рішення, діяльність служби управління персоналом і працівників даної організації.

Після визначенням з об'єктом і суб'єктом дослідження, складають план майбутнього аналізу, а саме визначають етапи, критерії та рівні дослідження. Тут також не має єдності у поглядах. М. Гриньова, О. Даниленко, О. Крушельницька, Л. Михайлова додержуються тієї точки зору, що персонал (об'єкт дослідження) це сукупний працівник, тому ефект від його діяльності вимірюється трьома етапами, кожний з яких охоплює собою попередній та доповнює його. Для кожного передбачається свій набір кількісних та якісних критеріїв. Перший етап визначається кінцевими результатами виробництва, тому критеріями ефективності управління персоналом слугують критерії діяльності підприємства (прибуток, об'єми випуску продукції, об'єми реалізованої продукції, рівень рентабельності і т.д.). На другому етапі до результативності праці сукупного працівника додаються якість, складність живої праці (частка заробітної плати у собівартості продукції, коефіцієнт складності робіт, рівень виробничого травматизму, чисельність персоналу тощо). Третій етап охоплює форми і методи організації роботи персоналу, мотивації праці, соціально-психологічний клімат в колективі. Критеріями на цьому етапі є рівень кваліфікації, частка порушників дисципліни, надійність роботи персоналу. Всі виміри проводяться на рівні працівників підприємства.

Одегова Ю. Г., Карташова Л. В., Даниленко О. А. у дослідженнях систематизують та формулюють завдання оцінювання для кожного з перелічених об'єктів, розрізняють етапи оцінювання та,

дотримуючись думки, що оцінювання – це процес порівняння із стандартом, з еталоном, виводять певну низку критеріїв для оцінювання. Етапи, які виділяють автори для здійснення процесу оцінювання, такі: на першому визначається об'єкт оцінювання, предмет та завдання аналізу й оцінки ефективності управління персоналом; на другому визначають певні критерії для оцінки; потім іде саме процес вимірювання та порівняння фактичних результатів з очікуваними, обговорення результатів з управлінським персоналом та прийняття необхідних коригуючих дій та управлінських рішень.

Інші автори, наприклад Власова Н. М. та Трегулова І. П., виділяють тільки два етапи – теоретичний, або описовий та практичний, або прикладний чи технологічний. Перший – це виникнення ідеї, визначення понять, дослідження проблеми, власне опис, аналіз формулювання висновків та рекомендацій. Другий – це загальна постановка задачі, способи вирішення, деталізація рішень, визначення засобів рішення, втілення, опис технології, використання [5]. Власова Н. М. та Трегулова І. П. більш детально вивчають практичну, прикладну сторону питання та вважають, що головне на цьому етапі диференціювати основні структурні компоненти. В цій структурі вони вбачають три рівня в залежності від трьох рівнів керівництва в межах підприємства: рівень керівників вищої ланки, середньої та нижчої. Відповідно перший рівень передбачає аналіз ринку праці, розробляє стратегію управління персоналом, проводить оцінку діючої стратегії управління персоналом. Другий рівень – це організація ефективного управління на рівні лінійного менеджера. Він включає найм та відбір персоналу, професійне навчання, підготовку кадрів тощо. Третій рівень розподіляє обов'язки у відповідності з поставленими завданнями, здійснює контроль за виконанням поставлених завдань [Там же].

На думку авторів крім стандартного загальноприйнятого принципу розподілу персоналу за категоріями: робітники, спеціалісти (службовці) та обслуговуючий персонал, всіх робітників промислового підприємства умовно можна віднести до однієї з трьох вертикалей влади: найнижча ланка, середня та верхня. Управління здійснюється в три етапи та в основному за рахунок управлінців, керівників, менеджерів однієї з трьох ланок.

Нижча ланка управління персоналом підприємства представлена майстрами, виконробами, начальниками незначних за розмірами цехів, а також керівниками підрозділів всередині функціональних відділів та служб. Відповідно середня ланка – це начальники великих цехів, департаментів, виробничих об'єднань, а вища ланка – вище керівництво підприємств.

Ця точка зору цікава тим, що досліджується система управління всередині самого підприємства, чітко розкладають функції кожної ланки, методи втілення стратегій, визначається відповідальність тощо. Але підприємство не може існувати у вакуумі, воно існує в галузі, серед подібних собі, воно конкурує тощо. Тобто, кожне підприємство і його методи управління персоналом не можна розглядати окремо

від йому подібних. Іншими словами: не може підприємство, яке на ринку веде політику зменшення витрат застосовувати стратегію розвитку персоналу. І навпаки, не може підприємство, яке стрімко розвивається на ринку дотримуватися стратегії скорочення щодо персоналу. Принципи стратегії управління персоналом повинні прийматися керівниками всіх трьох ланок управління, а кадрова концепція – розроблятися з урахуванням побажань усіх членів однієї спільної команди – персоналу підприємства.

Балабанова Л. В. та прихильники її теорії додержуються думки, що суб'єктом управління є саме підприємство, а об'єктом управління персонал. Відповідно система заходів щодо забезпечення процесу управління буде складатися з організаційних (формування колективу, комунікаційних зв'язків між працівниками, інформаційного забезпечення персоналу), соціально-економічних (соціальний розвиток, стимулювання персоналу, забезпечення сприятливих умов праці, соціальної рівності працівників) та культурних заходів (розвиток корпоративної культури, формування системи цінностей персоналу, естетичне та етичне виховання працівників) щодо забезпечення процесу управління. А результативність цього процесу залежатиме від складу трудового потенціалу його працівників.

Ефективність системи управління персоналом ця група вчених ставить в залежність від оптимальної побудови системи управління персоналом, яку прив'язує до чотирьох можливих конкурентних позицій підприємства на ринку (домінуючу, міцну, помітну і слабку). Тобто перевірка ефективності полягатиме у визначенні результативності методів управління персоналом – способам впливу на колектив та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Визначається відповідність встановленим стратегічним цілям у сфері управління персоналом та рівня їх досягнення, результативності кадрової політики, власне методам управління, ефективності роботи кадрових служб, якості комплектування цієї служби персоналом необхідного рівня кваліфікації та досвіду [6, с. 99]

Балабанова Л. В. та Стельмашенко О. В. у процесі формування підходів до оцінювання персоналу додержуються думки, що персонал оцінюється з кількісної та якісної сторін.

Для характеристики персоналу з кількісного погляду використовують такі показники: чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів; кількість робочого часу (межі можливої участі працівника в роботі).

Якісна характеристика управління персоналом зорієнтована на оцінювання:

- фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (здатність і схильність працівника до роботи, стан здоров'я, фізичний розвиток, витривалість);

- обсягу загальних і спеціальних знань, робочих навичок, вмінь, які зумовлюють здатність виконувати роботу певної якості;

- якості членів колективу як учасників господарської діяльності (відповідальність, цікавість, ставлення до економічної діяльності підприємства).

Автори, які більш детально зосереджуються на вивченні та вимірюванні людського капіталу, наприклад Позднякова С. [7, с. 151] виділяє мікро-, макро- та індивідуальний рівень управління персоналом. Макрорівень, на її думку, це державні інвестиції в людський капітал. Мікрорівень, передбачає перш за все розвиток людського капіталу, який втілюється у розвитку професійної підготовки, професійного досвіду, підвищення кваліфікації та заохочення самоосвіти [7, с. 154].

З точки зору автора кожен з представлених рівнів формується за допомогою інвестицій зі сторони держави, підприємства та самого індивіду (персональні інвестиції).

Шарко А. І. при оцінці ефективності використання персоналу більш зосереджений на вимірюванні кількісних, а не якісних показників. Для збільшення ефективності виробництва, досягнення економічної вигоди, а також цілей та задач організації необхідно в повній мірі мотивувати, стимулювати та розвивати персонал.

Такі дослідники, як Скімова О. О., Даниленко О. А., Адізес І. К. та інші вважають, що після визначення з усіма критеріями, що дадуть повну характеристику використання персоналу на підприємстві та методам управління з ним, якості функціонування служб з управління персоналом, треба оцінити соціально-економічні наслідки прийнятих рішень в галузі управління персоналом. Це в додаток до оцінки становища підприємства на ринку таких же виробників як він, тобто в своїй галузі, серед конкурентів, як виробника на регіональному та державному рівні,

Даниленко О. А. виділяє такі критерії: задоволення потреб клієнтів, прибуток, рентабельність, продуктивність, частка організації на ринку товарів і послуг, здатність адаптуватися до змін конкретного середовища, виживання в критичних умовах, упущена вигода від прийняття нераціональних рішень в галузі управління персоналом, дисципліна, плинність персоналу, задоволення роботою, частка заробітної плати у загальних витратах на персонал тощо [4, с. 92].

Скімова О. О. вважає, що результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу [8, с. 261]. Адізес І. дотримується думки, що межа ефективності полягає в тому, щоб задовольняти потреби клієнтів. Якщо організація не виробляє те, що потрібно її клієнтам, вона не результативна, а відсутність результативності й ефективності не дозволить їй досягти рентабельності [9, с. 12].

Даниленко О. А. продовжує цю ідею і зазначає, що «...основними результатами функціонування організації є повторні продажі клієнтам (виручка від реалізації), які формують прибуток та супровідні результати (непередбачувані), які формують позитивний імідж організації та служби управління персоналом тощо» [4, с. 90].

Є така група вчених, яка дотримується думки, що ефективність роботи персоналу напряму залежить від ефективності роботи відділів з управління

персоналом, тому тут перш за все розроблені критерії для оцінки роботи таких служб та самого персоналу. Критерії оцінювання, виведені групою вчених, поділяються на дві великі групи – кількісні та якісні критерії оцінювання роботи служби управління персоналом та критерії оцінки персоналу.

Перша група поділяється на три підгрупи. Перша підгрупа детально вивчає, наскільки якісно працює служба управління персоналом. Оцінюється: якісна відповідність працівників служби управління персоналом внутрішнім стандартам організації; якість інформації, що надається службою управління персоналом; якість бюджетного процесу. Друга група – це критерії, що характеризують досягнення результатів і поставлених завдань управління службою управління персоналом: якість підбору персоналу; плинність персоналу; показник абсентеїзму (від лат. *absentia* – відсутність – прояв байдужості до виконання людиною своїх прав та обов'язків); управлінське навантаження (чисельність робітників, професіоналів, фахівців і службовців на одного керівника); коефіцієнт навчання персоналу; частка витрат на оплату праці у витратах на персонал; середньомісячна заробітна плата одного працівника та за категоріями. Третя підгрупа група – якісні критерії ефективності функціонування служби управління персоналом: оцінка задоволеності умовами праці, задоволеність рівнем матеріального стимулювання, задоволеність соціальними програмами.

Таким чином, бачимо: не має єдності у поглядах. Її не може бути априорі тому, що різні групи вчених вивчають проблему з різних сторін. Якщо спробувати узагальнити ці підходи з метою пристосування їх до роботи з управління персоналом на конкретному підприємстві або групі підприємств, тобто надати цим дослідженням прикладний характер, отримаємо такі висновки.

1. Алгоритм будь-якої оцінки полягає в наступному:

Зрозуміти → Оцінити → Скорегувати

Під «Зрозуміти» мається на увазі усвідомлення керівником підприємства того факту, що від колективу його співробітників залежить дев'яносто відсотків успіху компанії, її подальший розвиток. Роботу з управління персоналом потрібно будувати на підґрунті ідеї, що персонал компанії – це її головний ресурс розвитку, її потенціал. Від того, наскільки якісно буде організовано управління цим персоналом, настільки чітко буде просуватися робота всього підприємства в плані конкуренції з такими ж виробниками, на рівні галузі, держави.

Етап «Оцінити» передбачає розуміння поточного стану підприємства, характеристику персоналу та системи управління персоналом. Ця оцінка відбувається за певними критеріями та в певній послідовності шляхом порівняння отриманих результатів з еталоном, стандартом або положенням, до якого хоче прийти підприємство, або шляхом порівняння результатів із попередніми або з подібними, що є у підприємства (для цього формується та накопичується банк даних).

«Скорегувати» означає привести у відповідність тій системі координат, цінностей, що притаманні успіху саме цієї компанії.

2. Щоб визначитися з тим, що надає успіх самій компанії треба мати чіткий план стратегічного розвитку та вміти розкласти одну велику ціль підприємства на ряд оперативних тактичних завдань для її співробітників. При цьому формулювання цих завдань повинно бути зрозумілим для кожного робітника, якому воно доводиться; бути досяжним, таким, яке можна виконати за певний період часу та таким, що можна виміряти, тобто порівняти з попереднім результатом, або з тим еталоном, якого прагне компанія/департамент/відділ.

3. Щоб побудувати свою власну систему координат, мало мати стратегічну ціль та бачення того, де хоче бути підприємство, треба накопичувати власний банк даних за допомогою спостережень за:

- персоналом всередині самого підприємства;
- за тим які фактори впливають на мотивацію персоналу, на соціально-психологічний клімат в колективі;
- які цінності формують корпоративну культуру;
- за методами управління цим персоналом;
- за роботою служб з управління персоналом;
- за роботою подібних підприємств галузі;
- враховувати кількісні характеристики, що відображають успішність роботи компанії в цілому;
- положення компанії на ринку – в маркетинговому середовищі;
- вплив держави на трудові відносини, тобто на взаємовідносини між роботодавцем та тими, хто наймається на роботу.

Всі ці фактори повинні планомірно збиратися, систематизуватися та аналізуватися. Отримати їх найкраще шляхом організації опитування персоналу за спеціальними анкетами.

До цієї роботи бажано залучити стратегічні карти, які б також давали змогу самому робітнику мати уявлення про свої успіхи та провали, навчать його ставити перед собою реальні цілі, що покращить процес виконання поставлених завдань, і, безумовно, не зможе не сказатися на загальному успіху компанії загалом. Тоді успіхи компанії не будуть мати ситуативний характер, а будуть чітко пов'язані з правильною і ефективною організацією роботи її персоналу. За допомогою стратегічних карт можна буде поєднати теоретичні висновки вчених з практичною частиною та впровадженням цих теорій в життя.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, багато критеріїв, кількісних та якісних показників, на меті яких найточніше виміряти якість роботи персоналу, віддачу, яку має підприємство від персоналу. Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійно збільшувати обсяги виробництва, а те, де для персоналу створюють

найбільш комфортні, прийнятні умови роботи і він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисливішою працею та відданістю.

Ефективність роботи персоналу залежить як від зовнішніх факторів положення компанії на ринку збуту в конкурентному середовищі серед таких же виробників, впливу державних чинників – законів та підзаконних актів цієї тематики, стану ринку праці; розвитку техніки і технологій, політичної та макроекономічної ситуації тощо) та внутрішніх факторів (стратегії, яку обрало підприємство для свого розвитку, цілей, які ставить перед собою підприємство, внутрішньо організаційної структури, настрою у

колективі, рівнем розвитку корпоративної культури, підтримці нововведень з боку персоналу та інших). Звідси стає зрозумілим, що кращі показники в роботі та стабільність праці в майбутньому дасть те підприємство, яке зможе створити гармонійне середовище, згуртований колектив однодумців.

Подальші дослідження пропонується повернути в бік розробки стратегічних карт для конкретної групи підприємств, за допомогою яких можна буде більш ефективно використовувати персонал на цих підприємствах та опитувальних анкет, що допоможуть враховувати всі фактори, що впливають на ефективність управління персоналом компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Никифорова Л. В. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании / Л. В. Никифорова // Кадровое дело. – М.: «Актион Медиа». – 2010. – №2. – 130 с.
2. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Лелі Ю. Г. // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т.2. – 348 с.
3. Шершнева Ю. В. Основные направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии / [Электронный ресурс] // Сайт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця). – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua>.
4. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко // Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал. – Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2011. – №6(120) – 382 с.
5. Трегулова И. П. Проблемы совершенствования управления персоналом и пути их решения / И. П. Трегулова // Управление предприятиями: проблемы и пути их решения: тезисы междунар. конф. – Донецк: ДонГУЭТ, – 2005. – Т.2 – 200 с.
6. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
7. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом / А. П. Лазарева // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т.2. – 348 с.
8. Скімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Скімова // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Вип. 1, Т.3. – 340 с.
9. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; [пер. с англ. Т. Гутман]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
10. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки «стратегічних карт» розвитку компанії / Ю. В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28. – Т.2. – 385 с.

**Ходыкина Ирина Васильевна**

### **ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*В современных реалиях становится понятным, что без развития, обучения персонала, без создания хорошего психологического климата в коллективах, духа единой команды, без объединения всех сотрудников одной целью не возможно продуктивное управление персоналом. Поэтому происходят интенсивные поиски воздействия на персонал с целью повышения эффективности его работы. Статья направлена на исследование разнообразных подходов к оценке эффективности управления персоналом предприятий. Цель статьи - приблизить теоретические исследования к реальному воплощению их в жизнь. Основными результатами исследования являются: обоснование тезиса про то, что эффективность систем управления персоналом – это часть общего успеха компании; обобщено понятие субъекта, объекта, этапов, критериев и уровней систем управления персоналом. Научная новизна заключается в том, что среди множества исследований путем их систематизации и сравнения были найдены общие и отличительные черты. В результате исследования еще раз доказано, что эффективность работы компании, рост её доходов, увеличение объемов выпуска на 90% зависит от ее персонала, от того, удовлетворен ли он своей работой, объединен ли одной целью, нацелен ли на успех, слаженно ли работает и т.д. Измерять эти характеристики персонала, регулировать их, воздействовать на персонал и, в конце концов, иметь более успешно работающую компанию. Лучшим помощником в этом вопросе могут стать стратегические карты. С их помощью можно научить персонал ставить перед собой реальные цели, что улучшает выполнение поставленных задач, отразится на общем успехе компании. Тогда успехи компании не будут носить ситуативный характер, а будут четко связаны с правильной и эффективной организацией работы ее персонала. С помощью стратегических карт можно будет соединить теоретические*

выводы ученых с практической стороны дела и внедрение этих теорий в жизнь. В эту сторону предложено направить последующие исследования.

**Ключевые слова:** эффективность, оценивание, управление, персонал, стратегические карты.

**Hodykina I.**

#### **APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF HR**

*In today's reality, it is clear that without development, staff training, without creating a good psychological climate in the team, spirit of a team, without uniting employees with one purpose productive human resource management is impossible. Therefore, there is an intensive search for the impact on staff in order to improve its efficiency. Article aims to explore approaches to evaluating the effectiveness of personnel management of enterprises. The aim of the article is to bring theoretical research to implementation into real life. The main results of the study are: to substantiate the thesis that the effectiveness of personnel management system is a part of the overall success of the company; the content of subjects, objects, stages, criteria and levels of personnel management system have been summarized. Scientific novelty lies in the fact that common features have been found among many studies by their classification and comparison. It has been proved once again that the efficiency of the company, its income growth, increased production by 90% depends on the staff, satisfaction with job, or combined with one goal, whether focused on success or works cohesively, etc. To effectively manage the staff means to measure these characteristics of personnel, regulate them, influence the staff and finally have a successful working group. Strategic maps can be the best tool in this regard. With their help, it is possible to train staff to set realistic goals that will improve the performance of the tasks and influence the overall success of the company as a whole. Then the success of the company will not be situational, and will be clearly connected with the correct and effective organization of its staff. With the help of strategy maps it is possible to combine theoretical findings of scientists with practical work and implement these theories into practice. It has been suggested to continue further research in this area.*

**Key words:** efficiency, evaluation, management, staff, strategic maps.

Одержано 31.03.2015 р.

УДК 658.821(045)

**Шарко Віталій Вікторович,**

*к.е.н., ст. викл. кафедри товарознавства, експертизи та торговельного підприємництва,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИ ОЦІНКИ, СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ**

*В конкурентних умовах будь-який господарюючий суб'єкт для ефективного функціонування та оцінки своїх перспектив на майбутнє повинен оцінювати рівень власної конкурентоспроможності. Володіючи інформацією про власні конкурентні позиції, промислові підприємства отримують можливість визначити свої переваги, обрати правильну стратегію і тактику поведінки, адекватну реаліям сучасних ринкових процесів. У статті розглядаються основні питання щодо методів оцінки та стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Метою статті є систематизація методів оцінки показників та виявлення стратегій ефективного розвитку, методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств та їх продукції. Зауважено, що в сучасних умовах господарюючий суб'єкт для ефективного функціонування та оцінки своїх перспектив на майбутнє повинен аналізувати та сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності. Володіючи інформацією про конкурентні позиції, промислові підприємства визначають свої переваги, обирають правильну стратегію і тактику поведінки, адекватну реаліям сучасних ринкових процесів. За результатами аналізу останніх досліджень і публікацій виділено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства (методи, що характеризують ринкові позиції підприємства; методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства), що надають можливість отримати конкретну, кількісно визначену оцінку цього рівня. За результатами дослідження відібрано показники, які найчастіше розглядаються в якості найважливіших характеристик рівня конкурентоспроможності промислових підприємств, а також представлено групи стратегій адекватного реагування на мінливість ринкового середовища. Наведена система показників оцінки рівня конкурентоспроможності та відібрані групи стратегій можуть бути орієнтиром підвищення ефективності діяльності підприємства на майбутній період.*

**Ключові слова:** промислове підприємство, конкурентоспроможність підприємства, система показників оцінки конкурентоспроможності, стратегії розвитку.