

4. **Залюбовська С.С.** Інституціональні умови формування корпоративного управління в Україні: правовий аспект/ С.С.Залюбовська // Теорії мікро-макроекономіки: збірник наукових праць. - 2008. – Вип. 30 . – С. 155 - 165.

5. **Мороз О.О.** Принципи корпоративного управління : сутність та особливості національної моделі / Мороз О.О., Карачина Н.П. // Економіка : проблеми теорії та практики. – 2004. – Випуск 192. – С. 381-388.

6. Практика корпоративного управління в Україні. - Режим доступу до матеріалів: <http://www2.inf.org/ukraine/ucdp/>

7. **Мозгова Л.О.** Методичні підходи до оцінки якості корпоративного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л.О. Мозгова. - Режим доступу до матеріалів: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61880.doc.htm.

Стаття надійшла: 10.12.2013 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.

УДК 331.108

М 120

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ І КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЙОГО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Філіпішин І. В., докт. екон. наук, доцент

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (м. Маріуполь)

Анотація. В статті проаналізовано організацію процесу управління розвитком персоналу промислового підприємства і його комплексна оцінка за показниками: рівень середньомісячної заробітної плати працівників, коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників підприємства із мінімальною середньомісячною заробітною платою; частота захворювань персоналу, частота виробничих травм на підприємстві, коефіцієнт декретних відпусток на підприємстві; коефіцієнтом підвищення рівня освіти працівників, питомою вагою раціоналізаторів і винахідників серед працівників; коефіцієнт рівня трудової дисципліни, що базується на результатах аналізу стану розвитку персоналу з метою визначення пріоритетних напрямів його реалізації, підвищення якості кінцевих результатів виробничої діяльності підприємства та визначення джерел фінансування обґрунтованих управлінських рішень з управління персоналом. Реалізація функцій управління розвитком персоналу промислового підприємства спрямована на забезпечення сприятливих умов здійснення трудової діяльності працівників.

Ключові слова: персонал промислового підприємства, оцінка діяльності, заробітна плата, продуктивність праці, матеріальний добробут, холдинг.

Постановка проблеми. Сьогодні існує багато концепцій управління підприємством і вибір концепції управління є прерогативою як його власників, так і менеджерів. В центрі сучасної концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як найвища цінність для фірми. Виходячи з цієї концепції, усі системи управління націлені на пробудження різноманітних здібностей працівників для того, щоб вони були в максимальному ступені використані в процесі виробництва, а людина прагнула до процвітання фірми у якій працює. У новій економіці трудові ресурси починають розглядатися як найважливіший ресурс, що визначає філософію і місію підприємства, та є одним із головних ресурсів стабільного розвитку економіки. В країнах з розвинутими ринковими відносинами, намітилася чітка тенденція суттєвого зростання ролі людського чиннику у виробництві, що підтверджено результатами соціально-економічних досліджень провідних вчених всього світу і практикою роботи підприємств різних форм власності і господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У постійно мінливому глобальному світі великі промислові підприємства повинні спостерігати за розвитком надзвичайного конкурентного середовища, що характеризується економічною й соціальною турбулентністю, впливом трьох головних змінних: технологічної, економічної й конкурентної. Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. В умовах нової економіки роль і значення людини в господарюючих структурах не тільки не впали, але навпроти - збільшилися. При цьому людина стала не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» холдингу, але і самим дорогим. Просування міжнародних холдингових компаній на нові ринки, в нові регіони найчастіше спричиняється саме цим фактом. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості холдингів і є однією з найважливіших сфер створення

конкурентних переваг. Успішна організація прагне максимально ефективно використовувати своїх працівників, створюючи всі умови для найбільш повної продуктивності роботи своїх співробітників і інтенсивного розвитку їхнього потенціалу.

Вирішенню питань управління персоналом промислових підприємств присвячено праці І. Ансоффа, М. Білопольського, О. Виханського, О. Грішнєвої, А. Кібанова, Р. Марра, Л. Портера, В. Пономаренка, В. Савченка, Г. Шмідта та ін. Однак, застосування науково-методологічного апарату стратегічного управління розвитком персоналу в умовах промислових холдингів, формування концептуального підходу до стратегічного управління розвитком персоналу підприємств в таких умовах потребує подальшого розвитку.

Невирішені складові загальної проблеми. Сучасний етап економічного розвитку України вимагає вирішення практичних завдань стосовно керівництва трудовою діяльністю персоналу підприємств шляхом застосування нових соціально-економічних методів управління, які би змогли підвищити економічну зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати. Але наукове опрацювання цієї задачі залишається недостатнім, і особливо щодо отримання комплексного відображення діяльності працівників підприємств. Особливо актуальною проблемою є створення науково – обґрунтованої системи комплексного оцінювання трудової діяльності персоналу управління промислових підприємств.

Формулювання цілей статті. Розробити комплексні показники оцінки трудової діяльності працівників крупної промислової компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління розглядає оточення підприємства як сукупність трьох середовищ: макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища організації. Вивчення соціальної компоненти макрооточення спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів: відношення людей до роботи і якості життя, існуючі у суспільстві звичаї і вірування, колективні людські цінності, демографічна структура суспільства, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей і т.і. Особливість соціальної компоненти полягає в тому, що вона впливає як на інші компоненти макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації. Ще однією відмінною особливістю соціальних процесів є те, що вони змінюються відносно повільно, але приводять до багатьох дуже суттєвих змін в оточенні організації. Тому організація повинна серйозно відслідковувати можливі соціальні зміни. Процеси, що протікають в соціальній компоненті зовнішнього оточення, впливають на формування споживчих переваг, від яких дуже сильно залежить спрямованість і величина споживчого попиту, а отже, і доходність бізнесу.

Внутрішнє середовище холдингу - це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах його організаційної структури. Внутрішнє середовище підприємства пов'язується у ціле організаційною культурою, яка в умовах великих господарюючих суб'єктів приймає форму корпоративної культури. Корпоративна культура може сприяти посиленню впевненої поведінки організації, стійкості поведінки в конкурентному оточенні. Але відсутність, або дезорієнтація корпоративної культури послаблює організацію, не даючи їй успішно розвиватися навіть у тому випадку, якщо вона має високий потенціал. Особлива важливість аналізу корпоративної поведінки для стратегічного управління полягає в тому, що вона визначає не тільки відносини між людьми в організації, але також впливає на те, як бізнес – структура будує свою взаємодію з зовнішнім оточенням, як ставиться до своїх клієнтів і які методи вибирає для ведення конкурентної боротьби.

Холдинги з сильною корпоративною культурою прагнуть підкреслити важливість людей, що працюють в ній, приділяють велику увагу роз'ясненню своєї філософії, пропаганді своїх цінностей. Уявлення про корпоративну культуру дає і те, як співробітники працюють на своїх робочих місцях, як вони взаємодіють один з одним, як побудована система кар'єри в організації і які критерії служать для просування працівників. Якщо співробітники добре обізнані про історію організації, серйозно і з повагою ставляться до її правил, внутрішньо фірмових норм поведінки, то можна впевнено припустити, що холдингова компанія володіє сильною корпоративною культурою.

Таким чином, перспективні напрямки стратегічного управління розвитку персоналом великих промислових підприємств повинні спиратися на Концепцію людського розвитку Програми розвитку ООН, яка ґрунтується на показниках стану соціально-економічного розвитку країни, що відображають досконалість соціально-трудова відносин [1]. В країнах з розвинутими ринковими відносинами, намітилася чітка тенденція суттєвого зростання ролі людського чинника у виробництві, що підтверджено результатами соціально-економічних досліджень провідних вчених всього світу і практикою роботи підприємств різних форм власності і господарювання [2]. На зміну теорії, що вивчає персонал як витра-

ти, як чинник, що працює по примусу, без ініціативи і вплив якого необхідно мінімізувати, приходиться інша теорія, що розглядає персонал як найважливіший ресурс. З'являється нове бачення поняття «стратегічне управління», що спирається на людський потенціал як на основу організації, що орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання для створення конкурентних переваг, виживання і досягнення цілей у довгостроковій перспективі [2]. Це уявлення відповідає фундаментальним положенням концепції людського розвитку Програми розвитку ООН (The Human Development concept the United Nations Development Programme). [3] На рівні країн світу з метою вирішення завдань щодо сприяння всебічному розвитку людини світовим співтовариством наприкінці 80-х рр. минулого століття були сформовані основні положення концепції людського розвитку. Вони зводяться до того, що кінцевою метою суспільного розвитку повинно бути підвищення якості життя населення. Сьогодні ця концепція визнана більшістю країн світу як об'єктивна необхідність при визначенні стратегії та тактики їх соціально-економічного розвитку [4; 5].

Об'єктом у стратегічному управлінні персоналом виступають «змістовні» характеристики персоналу (знання, навички, здібності, соціальний статус, норми поведінки та цінності, професійно-кваліфікаційні, ієрархічні та демографічні структури). Ці характеристики, носієм яких він є, виражають з позиції довгострокової перспективи потенціал персоналу підприємства. Окрім того, об'єктом стратегічного управління є технології стратегічного управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення та розвитку персоналу). У сукупності вони утворюють трудовий потенціал підприємства.

Однією з основних стратегічних цілей підприємства при управлінні розвитком власного персоналу є створення умов, за яких будуть реалізовані всі можливі резерви зростання потенціалу працівників і забезпечено їх високу вмотивованість щодо досягнення завдань виробництва. Такий потенціал, як правило, містить у собі як здатність набувати і використовувати нові знання, уміння і навички, так і накопичені нереалізовані ідеї про шляхи вдосконалення діяльності підприємства [6].

Процес стратегічного управління розвитком персоналу промислового підприємства є цілеспрямованим і всебічним, базується на результатах аналізу стану розвитку персоналу з метою визначення пріоритетних напрямів його реалізації, підвищення якості кінцевих результатів виробничої діяльності підприємства та визначення джерел фінансування обґрунтованих управлінських рішень із стратегії розвитку персоналу. До основних його функцій відносяться:

- аналіз показників стану розвитку персоналу промислового підприємства;
- прогнозування та планування рівнів основних показників, що характеризують розвиток персоналу промислового підприємства;
- організація стратегічного управління розвитком персоналу промислового підприємства;
- реалізація внутрішніх та зовнішніх програм розвитку персоналу;
- мотивація розвитку персоналу;
- контроль за виконанням планових показників розвитку персоналу.

Реалізація функцій стратегічного управління розвитком персоналу промислового підприємства спрямована на забезпечення сприятливих умов здійснення трудової діяльності працівників.

Основними завданнями підприємства з розвитку персоналу виступають:

- формування середовища, у якому працівників заохочують до навчання і розвитку;
- підвищення кваліфікації з метою випуску нової продукції, правильного використання, техобслуговування і ремонту засобів виробництва; підготовка і перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям;
- розвиток здібностей до комунікації, роботи в групі;
- усвідомлення значення зростаючої ролі трудової, технологічної, фінансової, виробничої дисципліни для точного виконання дій, що забезпечують безпомилкову роботу верстата, установки, підрозділу, підприємства;
- формування відповідальності як системної якості співробітника і розвиток її видів.

Зазначимо, що реалізація стратегії розвитку персоналу передбачає: створення корпоративної культури, орієнтованої на успішну реалізацію стратегії; виділення бюджетів для ресурсного забезпечення корпоративних проектів, які визначають стратегічну успішність підприємства; встановлення відповідних до стратегії завдань і процедур управління; упро-

вадження найкращої практики і техніки забезпечення постійного розвитку і вдосконалення; інсталяція підтримуючих систем, які створюють можливість для персоналу компанії успішно здійснювати стратегічну роль; узгодження системи винагород і стимулювання з виконанням на високому рівні та досягненням поставлених цілей; створення робочого оточення і корпоративної поведінки, що підтримують стратегію підприємства; забезпечення внутрішнього керівництва (лідерства), необхідного для реалізації стратегії і її удосконалення в процесі реалізації [8].

Ефективне стратегічне управління розвитком персоналу повинне сприяти поліпшенню ефективності діяльності підприємства, підвищенню продуктивності праці, поліпшенню обслуговування клієнтів і тим самим сприяти довгостроковому підвищенню обсягу продажів. Однак оцінка ефективності роботи персоналу та встановлення взаємозв'язку між витратами на розвиток персоналу та показниками ефективності діяльності підприємства супроводжується певними труднощами і до сьогодні не має єдиного методу. Саме тому у багатьох підприємств існує така позиція з цього приводу: підприємству набагато легше відмовитися від фінансування витрат, пов'язаних із розвитком власного персоналу, і таким чином зекономити кошти та управлінські ресурси, вивільнивши їх для управління операційною діяльністю. Прихильники такої точки зору аргументують, що підприємству достатньо підтримувати високий рівень заробітної плати та покластися на заходи, що проводить держава у цьому напрямку чи власну ініціативну діяльність працівників.

Основними результатами реалізації внутрішніх програм стратегічного розвитку персоналу є розвиток трудового потенціалу підприємства та зростання соціальної активності працівників [9]. Розвиток трудового потенціалу підприємства забезпечує таке:

- ефективну професійну орієнтацію робітника, яка полягає у більш глибокому пізнанні людини її внутрішніх здібностей й можливостей, що дозволяє працівнику вибрати одну з найбільш підходящих для нього професій із врахуванням потреб виробництва;
- зростання рівня кваліфікації працівників та удосконалення їх професійних вмінь і навичок. За рахунок цього відбувається поглиблення наукової організації праці, і на підприємстві збільшується кількість науково-дослідних розробок.

Основною метою підприємства при реалізації зовнішніх програм стратегічного розвитку персоналу виступає зміцнення репутації та іміджу підприємства у всіх зацікавлених сторін та створення у персоналу відчуття соціальної захищеності. У свою чергу, зростання соціальної активності працівників на підприємстві веде до формування соціально - відповідального працівника, який має не тільки власну активну позицію стосовно змін, що відбуваються у навколишньому середовищі, беручи участь в управлінні підприємством, суспільних, політичних та інших організаціях, але й ціннісне відношення до підприємства та його матеріально-технічної бази; свідоме та відповідальне ставлення до результатів своєї праці.

Спираючись на концепцію людського розвитку, визначено, що розвиток персоналу підприємства здійснюється за рахунок зростання та поліпшення: матеріального добробуту персоналу; охорони здоров'я персоналу; інтелектуального та культурного рівня персоналу. З огляду на це, ефективність витрат підприємства на розвиток персоналу варто визначати за виділеними складовими розвитку персоналу підприємства.

Більшість ефектів від стратегічного розвитку персоналу не можливо оцінити за допомогою вартісних показників. Головною причиною такого підходу є відсутність вихідних даних для визначення показників оцінки стану розвитку персоналу та їх змін у вартісному вираженні. Проблема полягає у тому, що деякі активи людського капіталу не піддаються прямій вартісній оцінці. Саме тому можна стверджувати, що для оцінки ефективності витрат з фінансування стратегії розвитку персоналу доцільно, а в більшості випадків і єдино можливо, використовувати якісні натуральні або відносні показники ефекти від стратегії розвитку персоналу підприємства, що характеризують економічну, управлінську, соціальну діяльність підприємства. [10]

Оскільки заробітна плата є головним, а у більшості працівників підприємства і єдиним, джерелом доходів для розвитку матеріального добробуту, оцінку ефективності його розвитку у внутрішній сфері пропонується визначати за показниками «рівень середньомісячної заробітної плати працівників» та «коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників підприємства із мінімальною середньомісячною заробітною платою».

Стан здоров'я працівників підприємства та системи його забезпечення - один з основних показників ефективності стратегії розвитку персоналу. Адже низька тривалість життя та висока захворюваність блокують формування та реалізацію можливостей людини,

різко звужують, а часто позбавляють взагалі свободи життєвого вибору. У свою чергу, стан системи охорони здоров'я характеризує відношення підприємства не тільки до проблеми запобігання хвороб, а і в більш широкому плані - до розвитку людини. У внутрішній сфері оцінку ефективності розвитку охорони здоров'я працівників пропонується визначати за показниками: «частота захворювань персоналу», «частота виробничих травм на підприємстві», «коефіцієнт декретних відпусток на підприємстві».

Здоров'я людини великою мірою залежить від середовища, в якому вона живе – чистоти та якості повітря, води, землі та харчування. Загальний рівень забруднення навколишнього середовища металургійними підприємствами в східних регіонах України залишається дуже високим і становить серйозну загрозу для здоров'я людей. Враховуючи, що дуже гострими для України є екологічні проблеми, пов'язані з викидами забруднюючих речовин у повітря, накопиченням токсичних відходів, збереженням значної питомої ваги неочищених стоків, які потрапляють у водні об'єкти, до складу блоку оцінки ефективності розвитку охорони здоров'я персоналу підприємства у внутрішній сфері також включено показник «коефіцієнт відшкодування підприємством завданих збитків при порушенні природоохоронного законодавства».

До блоку показників оцінки ефективності інтелектуального розвитку персоналу підприємства у внутрішній сфері включено «коефіцієнт підвищення рівня освіти працівників» та «питома вага раціоналізаторів і винахідників серед працівників». Освіта є ключовим елементом забезпечення всебічного розвитку персоналу. Саме вона готує працівника до складнощів та особливостей майбутньої професії та виступає першою сходинкою у його кар'єрному зростанні. Сучасні темпи науково-технічного прогресу висувають вимоги до отримання працівником нових знань та навичок у процесі навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації як необхідної передумови та головного чинника, завдяки якому можливе збільшення на підприємстві кількості винаходів, раціоналізаторських пропозицій, інноваційних продуктів та ін. новітностей, що надають конкурентні переваги. На рівні міста (регіону, держави) ефективний розвиток працівників буде супроводжуватися зростанням кількості людей, що пройшли навчання у ВНЗ, технікумах, ПТУ міста, а також збільшенням чисельності працівників наукових організацій міста.

Оскільки культура, в першу чергу, - це певний алгоритм людської поведінки, оцінку ефективності культурного розвитку персоналу пропонується визначати у внутрішній сфері за показником «коефіцієнт рівня трудової дисципліни».

Таким чином, ефективність витрат з фінансування стратегії розвитку персоналу виявляється подвійно. По-перше, у внутрішній сфері вона виражається у зростанні соціальної активності працівників та розвитку трудового потенціалу підприємства, а у зовнішній - у зростанні якості життя працівників підприємства та становленні соціально відповідального підприємства. По-друге, витрати на розвиток персоналу мають опосередкований (через зростання соціальної активності працівників, розвиток трудового потенціалу підприємства, зростання якості життя працівників підприємства та становлення соціально відповідального підприємства) вплив на економічне зростання підприємства в цілому. Тобто завдяки вдосконалення працівниками існуючих та набуття нових вмінь та навичок у процесі власного розвитку, персонал підприємства здатен впливати на показники ефективності діяльності підприємства.

Саме тому у якості узагальнюючих показників оцінки ефективності витрат з фінансування стратегії розвитку персоналу підприємства у внутрішній сфері пропонується визначати збільшення продуктивності праці та зниження плинності кадрів на підприємстві. Підвищення продуктивності праці на підприємстві є економічною необхідністю його розвитку, який в кінцевому підсумку визначає можливості соціально-економічного розвитку держави, шляхом забезпечення значного поліпшення матеріального добробуту персоналу та здійснення соціальних перетворень у суспільстві.

Також, здійснюючи аналіз ефективності стратегії розвитку персоналу як у зовнішній, так і у внутрішній сфері, велику увагу необхідно приділяти аналізу індексу співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати. Оскільки ефективне функціонування будь-якого підприємства вимагає встановлення та підтримування певного взаємозв'язку між зміною продуктивності праці та рівня її оплати. У свою чергу, формування певного рівня продуктивності праці відбувається під значним впливом розміру заробітної плати працівників підприємств. У цьому аспекті оптимальне співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати є однією з умов соціально-економічного розвитку підприємства. Дотримання такого співвідношення дозволяє раціо-

нально й обґрунтовано підвищувати заробітну плату працівникам, при цьому не порушуючи інших економічних пропорцій, закономірностей та законів.

Діяльність промислових підприємств носить містоутворювальний характер, саме тому програми, що здійснює підприємство для розвитку власного персоналу, мають вплив не тільки на його робітників, але й на жителів міста (регіону), в якому знаходиться підприємство.

Висновок. В статті наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової задачі, що виявляється у формуванні дієвого механізму оцінювання трудової діяльності персоналу промислових підприємств шляхом створення науково - обґрунтованої системи комплексної оцінки з метою підвищення результативності їх праці. Результати дослідження дають можливість зробити такі науково-практичні висновки:

– Відповідно до концепції людського розвитку, яка розроблена і прийнята ООН, визначено, що розвиток персоналу підприємства здійснюється за рахунок зростання та поліпшення: матеріального добробуту персоналу; охорони здоров'я персоналу; інтелектуального та культурного рівня персоналу. З огляду на це, ефективність витрат підприємства на розвиток персоналу варто визначати за виділеними складовими розвитку персоналу підприємства, а саме: оцінку ефективності його розвитку у внутрішній сфері пропонується визначати за показниками «рівень середньомісячної заробітної плати працівників» та «коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників підприємства із мінімальною середньомісячною заробітною платою»; оцінку ефективності розвитку охорони здоров'я працівників пропонується визначати за показниками: «частота захворювань персоналу», «частота виробничих травм на підприємстві», «коефіцієнт декретних відпусток на підприємстві»; оцінку ефективності інтелектуального розвитку персоналу підприємства у внутрішній сфері оцінювати «коефіцієнтом підвищення рівня освіти працівників» та «питомою вагою раціоналізаторів і винахідників серед працівників»; оцінку ефективності культурного розвитку персоналу пропонується визначати у внутрішній сфері за показником «коефіцієнт рівня трудової дисципліни».

– Враховуючи, що дуже гострими для України є екологічні проблеми, пов'язані з викидами забруднюючих речовин у повітря, накопиченням токсичних відходів, збереженням значної питомої ваги неочищених стоків, які потрапляють у водні об'єкти, до складу блоку оцінки ефективності розвитку охорони здоров'я персоналу підприємства у внутрішній сфері також включено показник «коефіцієнт відшкодування підприємством завданих збитків при порушенні природоохоронного законодавства».

– У якості узагальнюючих показників оцінки ефективності витрат з фінансування стратегії розвитку персоналу підприємства у внутрішній сфері пропонується визначати збільшення продуктивності праці та зниження плінності кадрів на підприємстві

– В аналіз ефективності розвитку персоналу як у зовнішній, так і у внутрішній сфері, велику увагу необхідно приділяти аналізу індексу співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати. Оптимальне співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати є однією з умов соціально-економічного розвитку підприємства.

Діяльність промислових підприємств носить містоутворювальний характер, саме тому програми, що здійснює підприємство для розвитку власного персоналу, мають вплив не тільки на його робітників, але й на жителів міста (регіону), в якому знаходиться підприємство.

Література:

1. **Timmer M.P.** The EU KLEMS growth and productivity accounts/ Timmer M.P., O'Mahony, M.B.. - An overview University of Groningen and University of Birmingham. – 2007. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.euklems.net>.

2. **Армстронг М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер.с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

3. Статистичний департамент Європейської економічної комісії ООН. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unecsc.org>.

4. **Білопольський М.Г.** Маркетингова діяльність металургійних підприємств: монографія // М.Г. Білопольський, Т.В. Мордвінцева, О.В. Кленін, Р.О. Толпежников. - Донецьк: ІЕП НАН України, 2010. – 286 с.

5. **Гавриленко В.А.** Економічний аналіз діяльності промислових підприємств: монографія / В.А. Гавриленко. – Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ. – 2009. – 383 с.

6. **Білопольський М.Г.** Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості: монографія / М.Г. Білопольський, Н.М. Щепкіна, О.І. Лисаченко, І.В.Філіпішин // Маріуполь: ДВНЗ «ІДТУ». – 2010. – 162 с.

7. 2008 Statistical Update. Ukraine. The Human Development Index - going beyond income. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hdrstats.undp.org>.

8. **Ємельянов О.** Ефективність використання виробничих ресурсів підприємства та їх вплив на експлуатаційні витрати / О. Ємельянов, О. Курило // Схід. – 2011. - №8(99). – С.63– 66.

9. Тимчасові методичні рекомендації розрахунку продуктивності праці в цілому в економіці та за видами економічної діяльності: Наказ Міністерства економіки України від 26.12.2008р. № 916. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.

10. **Ревенко А.** Продуктивність праці в сучасних умовах / А. Ревенко // Україна: аспекти праці. – 2008. – №2. – С. 32-37.

Стаття надійшла: 18.12.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 005.332.8

JEL L 230

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Лаврова Ю.В., канд. екон. наук

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Стаття присвячена питанню оцінки результативності управлінської діяльності на основі підходу, що базується на врахуванні інтересів різних груп економічних агентів підприємства. Вказаний підхід є актуальним в умовах кризових економічних явищ, оскільки дозволяє виявити ступінь задоволеності і клієнтів підприємства і персоналу, оцінити досягнення економічних цілей власників підприємства, тобто визначити доцільність подальшого функціонування. Метою запропонованого методичного підходу є виявлення «вузьких місць», усунення впливу яких підвищить результативність функціонування системи управління. Результати оцінки використовуються для обґрунтування необхідності заходів з вдосконалення організаційної структури та процесу управління підприємством, з метою забезпечення їх розвитку або відсутності такої необхідності. Основним джерелом інформації для даної оцінки є бухгалтерська (фінансова) звітність, дані з обліку кадрів, внутрішня документація, що регламентує діяльність управлінського персоналу. Етапи проведення вказаної оцінки наступні: збір, систематизація даних, що формують інформаційне поле дослідження; експрес-оцінка – визначення інтегрального показника «узгодженості»; розрахунок значень часткових показників за критеріями: досягнення встановлених підприємством цілей, упорядкування структури управління та зв'язків між підрозділами, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, врахування інтересів менеджерів – комплексна оцінка результативності організації управлінської діяльності; порівняння розрахованих значень з тими, що рекомендуються; 5. ухвалення рішення про необхідність здійснення коригуючих дій, спрямованих на підвищення результативності організації структури та процесу управління.

Запропоновані показники, являють собою збалансовану інформаційну модель, яка якнайповніше охоплює істотні характеристики об'єкта оцінки, відображають у своїй сукупності існуючі сучасні підходи до розуміння сутності результативного функціонування системи управління підприємством. Для досягнення мети дослідження використано системний підхід, методи теоретичного узагальнення та формалізації.

Ключові слова: управлінська діяльність, оцінка результативності, узгодженість інтересів, економічні агенти підприємства.

Постановка проблеми. Важливим завданням управління підприємством в ринкових умовах економіки України є підвищення ефективності його функціонування, на що істотно впливає якість роботи управлінського апарата. Останнє залежить, насамперед, від рівня організації управлінського процесу. Разом з тим, як відмічає ряд вітчизняних і зарубіжних економістів, сьогодні на перший план серед внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, висувається професійність та промотивованість персоналу, зокрема управлінського. Його частка на виробничому підприємстві стає вагомішою. Підходи, які викладено до оцінки результативності і якості управлінської діяльності не відображають одночасно її економічну і соціальну складові. Офіційного документу, що визначає методичні аспекти оцінки результативності або ефективності організації управління