

**Ключевые слова:** вид экономической деятельности, ресурсное обеспечение, регион, региональная политика.

### **Shevchuk Ya.V., Cenklar N.I. Resource Provision and Assessment of Some Economic Activities of the Carpathian Region**

Resource support of economic development in the Carpathian region is analysed. The changes of states of some economic activities in recent years have been reviewed and evaluated. Attention is focused on the differences of intra facility location of some economic activities caused by economic, geographical and historical reasons. Redistribution of labour to industries that are focused on providing services to the public is researched. The need to implement effective structural diversification of the industry for full and safe operation of the productive sectors of the Carpathian region and improvement of regional policy in Ukraine is highlighted.

**Key words:** economic activity, resources, area, regional policy.

**УДК 331.1** Доц. *Є.К. Пирожак*, канд. екон. наук; доц. *Р.М. Скриньковський*, канд. екон. наук – *Львівський університет бізнесу та права*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуто сучасні підходи до управлінського персоналу підприємств, розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення процесу управління розвитком персоналу та підвищення ефективності його використання. Охарактеризовано фактори, що впливають на формування управлінського потенціалу, та етапи його оцінки, а також групи критеріїв особистісно-професійних характеристик управлінців. Рекомендовано впровадження такої системи оцінювання персоналу, яка дає змогу визначити чіткий зв'язок між результатами праці та її оплатою, особистісно-професійними характеристиками працівників та стратегічними цілями підприємства.

**Ключові слова:** управлінський персонал, трудовий потенціал, управлінські кадри, підприємство.

**Вступ.** Досягнення економічного зростання будь-якого підприємства значною мірою залежить від здатності управлінських кадрів виявляти численні фактори, які впливають на виробництво, оцінювати спрямованість і вагомість впливу цих факторів та адекватно на них реагувати. При цьому розроблення заходів, спрямованих на максимально повне використання можливостей підприємства, потрібно забезпечувати сучасним апаратом, який дасть змогу всебічно обґрунтовувати прийняття рішень. З огляду на це, необхідно запровадити принципово нові механізми функціонування і системи оцінювання ефективності використання управлінського персоналу.

**Актуальність теми.** Ефективність конкурентної боротьби важко забезпечити виключно матеріальними ресурсами. Основу її стратегічних переваг формує передусім інтелектуальна складова бізнесу. Важливу роль у цьому процесі відіграє управлінський персонал, вплив якого на функціонування, розвиток, а також на саме існування підприємства, важко переоцінити. На результати діяльності підприємства, а отже, і на темпи його росту, впливають професійний рівень управлінців, оснащеність робочого місця, навички, здібності і, навіть, вік персоналу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблеми управління процесом розвитку управлінського персоналу

зробили такі відомі вчені, як Г. Атаманчук, С. Болотов, Л. Горшкова, Р. Кюн, Х. Ріхтер, Р. Фатхутдінов та ін.

Серед вітчизняних науковців окремі аспекти зазначеної проблематики дослідили Б. Будзан, В. Герасимчук, В. Данюк, С. Козаченко, А. Кредісов, Ю. Макогон, А. Наливайко, Є. Панченко, К. Редченко, В. Рокоча, Л. Руденко, Л. Семів, С. Соболюк, С. Соколенко, Т. Циганкова, І. Школа, Л. Борисова, Є. Молл, С. Мордовін, С. Пивоваров, А. Пригожин, В. Співак, С. Шекшня, А. Юданов та Є. Яхонтова.

**Метою роботи** є розроблення та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу управління розвитком персоналу та підвищення ефективності його використання.

**Виклад основного матеріалу.** Трудовий потенціал підприємства – це інтегральна оцінка кількісних та якісних характеристик, здібностей і можливостей економічно активного населення, які реалізуються у межах і під впливом системи суспільно-економічних відносин. Він залежить від демографічних, професійно-кваліфікаційних, соціально-економічних факторів і складається з багатьох компонентів: здоров'я, освіта, моральність, вмотивованість і уміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, професіоналізм, ресурси робочого часу [1, 2].

Особливу увагу на будь-якому підприємстві потрібно приділяти оцінюванню управлінського персоналу та його праці, адже від оптимальності його формування та подальшого професійного розвитку залежить ефективність функціонування підприємства. Оскільки на управлінських працівників різних рівнів покладено керування основними економічними, фінансовими, організаційними та технологічними процесами на підприємстві, то оцінювання управлінського персоналу потрібно здійснювати за чітко обґрунтованими критеріями з урахуванням особливостей сучасного бізнес-середовища, вимог власників та внутрішньовиробничих особливостей. Це дасть змогу оптимізувати управлінські посади на підприємстві.

При цьому важливим є вивчення кількісних і якісних факторів, що впливають на формування управлінського потенціалу. До кількісних факторів належать: чисельність управлінського персоналу, тривалість робочого часу, відпрацьованого персоналом, структура за видами робіт, статевовікова структура персоналу. До якісних факторів належать психофізіологічна працездатність, загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень, рівень культури, моральна зрілість, схильність носіїв праці до мобільності, трудова активність.

Сьогодні рівень підготовки управлінських кадрів у більшості підприємств не відповідає сучасним вимогам, оскільки вони недостатньо уваги приділяють питанням професійного розвитку керівного складу. Внаслідок цього працівникам часто не вистачає знань у галузі стратегічного управління, психології, права та фінансів. Це, своєю чергою, негативно позначається на прийнятті управлінських рішень, оскільки вимагає від управлінця високої кваліфікації, відповідного рівня знань та емоційної зрілості, яка проявляється у вмінні діяти у складних і стресових ситуаціях. Тому з метою ефективного використання потенціалу управлінського персоналу виробничим підприємствам не-

обхідно розробити та запровадити систему безперервного моніторингу за їх діяльністю [3].

На нашу думку, оцінювання сучасного керівника – це складний, комплексний та систематичний процес виявлення відповідності його особистих якостей, здібностей, навичок, досвіду, трудової поведінки та результатів діяльності займаній посаді чи чітким значенням критеріїв, необхідних для реалізації вибраної стратегії розвитку підприємства. Дуже часто вітчизняні підприємства намагаються копіювати європейські методи оцінювання персоналу. Але не завжди можна успішно спроекувати у вітчизняному економічному просторі позитивну практику високорозвинених країн світу, оскільки методи, невдало адаптовані під українську дійсність [4], здебільшого призводять до провалу нововведень на підприємствах (інколи ще й на початкових етапах впровадження певного проекту).

Наприклад, у США та інших країнах світу достатньо популярною є система оцінювання якісного складу персоналу "за заслугами". Запроваджуючи таку методіку на вітчизняних підприємствах, потрібно врахувати можливі ризики застосування такої системи оцінювання, щоб вона не зазнала краху вже на початковому етапі впровадження. Зокрема, можливий саботаж окремих співробітників [4], оскільки більшість людей неадекватно сприймають критику, не люблять, коли їх порівнюють з іншими, що також знизить результативність їх праці. Тому, на нашу думку, оцінювання персоналу доцільно здійснювати за такими етапами:

1. Попереднє планування оцінювання. На цьому етапі визначають мету такого оцінювання, формують цілі та завдання оцінювання, встановлюють об'єкт оцінювання, визначають напрями, методи, процедури та критерії оцінювання персоналу. Крім цього, на етапі планування важливу роль відіграє підготовка документації для оцінювання (зокрема оцінних листів), розроблення різних професійних і психологічних тестів, ситуаційних завдань, опитувальників тощо, визначення складу експертної комісії, яка проводитиме оцінювання, призначення дати оцінювання та попередження працівників про це.
2. Оцінювання персоналу, яке здійснюють за вибраними напрямками, методами та визначеними критеріями з використанням таких форм: командні вправи; опитувальники, тести; індивідуальні ситуаційні вправи; інтерв'ю.
3. Зведення оцінок та підсумовування результатів оцінювання, які подають у вигляді звітів, а експертна комісія формує рекомендації та налагоджує зворотний зв'язок з працівниками (тобто обговорення результатів оцінювання). Результати таких досліджень сприяють прийняттю раціональних управлінських рішень у напрямку мотивації та розвитку персоналу, оптимізації його чисельності та підвищення ефективності організації виробництва.

При цьому доцільно використовувати такі прийоми: аналіз та синтез інформації, системний аналіз, абстрактна логіка, спостереження, індукція та дедукція, експертні та статистичні методи тощо. Оцінити результативність праці управлінського персоналу можна за двома напрямками: оцінювання результативності праці самого керівника та праці тієї структурної одиниці, якою він управляє.

Оцінювання результативності праці керівника варто здійснювати з метою встановлення відповідності результатів виконаних завдань поставленим

вимогам, а саме оцінюванню підлягають вміння: планувати, організовувати та координувати свою роботу; раціонально розподіляти завдання між підлеглими, перевіряти й оцінювати результати їх роботи; вчасно інформувати колектив про зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства; висувати та обговорювати нові ідеї та пропозиції з колективом, а також оцінювати вчасність виконання поставлених перед ним завдань і кількість допущених при цьому істотних помилок тощо.

З іншого боку, діяльність керівника характеризує результативність праці структурного підрозділу, яким він керує. Правильно спланована, організована та вчасно виконана робота у підрозділі (відділі, цеху тощо) свідчить, зокрема, про компетентність керівника. Оцінювати особистісно-професійні характеристики управлінця доцільно за групами критеріїв:

- фізіологічно-вікові особливості (стать, вік, зовнішній вигляд, стан здоров'я, працездатність тощо);
- соціально-культурні (освіта, сімейний стан, місце проживання, релігійні погляди, політичні переконання тощо);
- організаційні (лідерські якості, здатність до керівництва, організованість, дисциплінованість та самоконтроль, впорядкованість дій, інформаційні зв'язки та контакти, ініціативність, цілеспрямованість тощо);
- професійно-ділові (стаж роботи, професійні знання, здатність до глибокого аналізу ситуації, що склалася, готовність до ризику, відповідальність, стратегічне мислення, наполегливість тощо). У цій групі критеріїв особливу увагу варто приділити вмінню того чи іншого керівника приймати оптимальні управлінські рішення, а саме його здатності адекватно реагувати на ситуацію, що склалася, та вживати ефективних заходів для її вирішення.

Дуже часто керівників оцінюють за швидкістю прийняття рішень. Проте варто зазначити, що цей критерій потрібно враховувати у комплексі з іншими, оскільки не завжди швидко прийняте рішення може позитивно позначитися на діяльності структурної одиниці, якою управляє керівник, або усього підприємства. Тому будь-якому керівнику необхідно вміти прогнозувати можливі ситуації на підприємстві, а також мати заздалегідь підготований план дій відповідно до них. Проблема не можна проаналізувати поверхнево, а до прийняття рішення потрібно залучати й інших спеціалістів. Важливою передумовою прийняття рішення є логічне мислення, зокрема такі його елементи, як аналіз та синтез [5]. Керівник повинен навчитися дивитися на проблему так, щоб бачити її як у цілому, так і окремі складові. Позитивною є практика європейських країн розвивати у керівників такі риси бізнес-мислення, як: інтелектуальні (єрудованість, кмітливість тощо), творчі (креативність, творче мислення, новаторство, відчуття потреби в змінах тощо), психологічні (темперамент, стресостійкість, емоційність, врівноваженість, виваженість дій, незалежність, комунікабельність, надійність, рівень реагування на критику як вищого керівництва, так і колег) [5].

Чітко сформульовані критерії забезпечують об'єктивність, повноту та всебічність оцінювання. Кожному критерію має відповідати певний ваговий коефіцієнт, що відображає відносну його значущість у сукупності критеріїв [5]. Оцінки за кожним критерієм множать на відповідні вагові коефіцієнти, підсумовують та порівнюють з еталоном, тобто максимально можливою кількістю

балів. Тоді визначають рівень відповідності керівника займаній посаді, формують рекомендації та результати оцінювання виносять на обговорення.

**Висновки.** Перехід на нові умови господарювання потребує трансформації принципів, функцій і методів управління персоналом. Сучасний менеджмент переходить до соціально-орієнтованої концепції управління, що базується на соціальному партнерстві, корпоративній культурі і соціальній відповідальності. Тому функції кадрового менеджменту, що покладаються на відділ управління персоналом, на сьогодні істотно змінюються.

Таким чином, система оцінювання управлінського персоналу повинна базуватися на чітких принципах, зокрема достовірності, об'єктивності, оперативності та відкритості (результати оцінювання повинні бути доступні тим працівникам, яких оцінювали). При цьому однією не менш важливою вимогою є повнота оцінювання управлінського персоналу, адже недостатня кількість критеріїв не дасть змоги адекватно визначити роль управлінця на підприємстві. Одночасно велика кількість оцінок може спотворити уявлення про об'єкт, який досліджується. Велика кількість критеріїв оцінювання зазвичай призводить до дублювання того чи іншого критерію.

У вітчизняному економічному просторі недостатньо уваги приділяють оцінюванню управлінського потенціалу. Це пов'язано з тим, що немає чітко визначеної єдиної методики оцінювання, а зарубіжні методи не завжди дають позитивний результат на вітчизняних підприємствах. Система оцінювання персоналу є дієвою, якщо простежується чіткий зв'язок між результатами праці та її оплатою, особистісно-професійними характеристиками працівників та стратегічними цілями підприємства. Тому назріває потреба подальших досліджень теоретичних та прикладних аспектів оцінювання та розвитку управлінського персоналу вітчизняних підприємств.

Так, наприклад, у наших дослідженнях, які проведено з метою підвищення потенціалу конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, запропоновано шляхи формування організаційно-управлінського потенціалу, що сприятиме розвитку й інших складових. Вони передбачають максимально повну реалізацію потенційних можливостей у мінливому зовнішньому середовищі за рахунок капіталовкладень у молочне виробництво, а також впровадження систем менеджменту управлінського персоналу галузі.

### Література

1. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібн. / М.Г. Акулов, А.В. Дрabanіч, Т.В. Євась та ін. – К. : Центр навч. літ-ри, 2012. – 328 с.
2. Басько Г.М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства / Г.М. Басько // Економіка і держава : наук.-практ. журнал. – 2007. – № 5. – С. 5-10.
3. Демко І.І. Організація і методика аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 – "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / І.І. Демко; Ун-т банківської справи Національного банку України. – Львів, 2011. – 20 с.
4. Корнійчук І.В. Ризики впровадження оцінювання ефективності роботи персоналу / І.В. Корнійчук // Ефективна економіка : наук.-практ. журнал. – 2011. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nayka.com.ua>
5. Андрушків Б. Економічна модель виникнення організаційно-збудників конфліктності на підприємстві / Б. Андрушків, І. Сівчук, Р. Шерстюк // Соціально-економічні моделі і держава : наук.-практ. журнал. – 2011. – Вип. 1 (4). – С. 25-26

### Пирожак Е.К., Скриньковский Р.Н. Современные подходы к оценке управленческого персонала предприятия

Рассмотрены современные подходы к управленческому персоналу предприятий и обоснованы предложения по совершенствованию процесса управления развитием персонала и повышению эффективности его использования. Охарактеризованы факторы, которые влияют на формирование управленческого персонала, этапы его оценки, а также группы критериев личностно-профессиональных характеристик управленцев. Рекомендовано внедрение такой системы оценивания персонала, которая позволяет определить четкую взаимосвязь между результатами труда и его оплатой, личностно-профессиональными характеристиками работников и стратегическими целями предприятий.

**Ключевые слова:** управленческий персонал, трудовой потенциал, управленческие кадры, предприятие.

### Pyrozhak Ye.K., Skrynkovskyy R.M. Modern Approaches to Evaluation of Enterprise Managers

Some current approaches to management personnel of enterprises are discussed. The proposals on improving the management of personnel development and the efficiency of its use are suggested. The factors influencing the formation of the administrative personnel, the stages of its evaluation, as well as the criteria for group personal-professional characteristics of managers are described. The introduction of the system of personnel evaluation, which allows defining a clear correlation between the results and remuneration, personal and professional characteristics of workers and the strategic objectives of enterprises, is recommended.

**Key words:** management personnel, labour potential, management personnel, company.